

Dan netværk - hvorfor og hvordan

Af professor, dr.merc. Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School



SOCIALPÆDAGOGERNES LANDSFORBUND

Udgivet af SL, august 2006
ISBN 87-91744-10-5

Socialpædagogernes Landsforbund

Brolæggerstræde 9
1211 København K

Telefon 3396 2800
E-mail sl@sl.dk
www.sl.dk

*Mennesker er sociale dyr og danner netværk
(Parkhe, Wasserman og Ralston, AOM 560)*

Forord

Ledere på det socialpædagogiske område er aktive i netværk. De danner netværk, og de udvikler og vedligeholder dem.

Derfor har SL bedt professor Henrik Holt Larsen udarbejde hæftet: ”Dan netværk - hvorfor og hvordan”. Han peger på, at hele arbejdspladsen har fordele af, at både leder, mellemlider, og tillids- og sikkerhedsrepræsentant indgår i netværk.

Min opfordring er den samme: Overvej hvordan arbejdspladsen som helhed kan indgå i netværk. Diskuter det i MED-udvalget og find de mål og forudsætninger, der skal til for at deltage i netværk. En sådan netværks-politik vil vise sig at være en vigtig investering i organisationens fremtid. På kort sigt ved at gøre arbejdspladsen synlig, og opnå indflydelse i den nye kommune/region. På længere sigt i forhold til at udvikle faglighed og ledelse, arbejdsmiljø og personalepolitik.

SL har en lang tradition for at understøtte netværk. Blandt andet igennem de 16 faglige netværk, som SL aktuelt organiserer. Tillidsrepræsentanterne tilbydes i mange SL-kredse at indgå i netværk, og flere kredse organiserer netværk for ledere og tillidsrepræsentanter i de nye kommuner.

Kommunalreformen har sat store sociale landvindinger i spil. Et aktivt netværk er et centralt redskab til at styre denne faglige og personalemæssige udvikling. En arbejdsplads i dialog med sine omgivelser er langt bedre rustet end en isoleret, der manøvrerer ud fra de mentale mønstre, som en nu nedlagt amtskommune efterlod.

Marie Sonne

Næstformand

Socialpædagogernes Landsforbund

August 2006

Indhold

Indledning	5
Hvad er, og hvad karakteriserer netværk i job- og karrieremæssig sammenhæng?	5
Formål med ledernetværk	9
Netværk som ledelsesværktøj: At lede medarbejdere, der danner netværk	15
SL-lederes brug af netværk	20
Hvordan kommer man i gang?	22
Konklusion	
Bilag 1 Spørgsmål til overvejelse vedrørende oprettelse/brug af netværk	27
Bilag 2 Undersøgelsen LederPejling blandt SL-ledere	29

Indledning

Dette hefte giver et overblik over ledernetværk: hvad et netværk overhovedet er, hvilke formål det skal opfylde, hvilke hovedtyper der findes, og hvordan man som enkeltperson får mest muligt ud af deltagelse i netværk, bl.a. ved at undgå de faldgruber, der knytter sig til metoden. Heftet er et brugshefte og henvender sig især til ledere, der ønsker at bruge netværk på en mere hensigtsmæssig måde end i dag.

Der vil lejlighedsvis blive henvist til en undersøgelse af netværk blandt ledermedlemmer af SL, som er blevet foretaget i kølvandet på den såkaldte LederPejling 5. Dette er betegnelsen for en spørgeskemaundersøgelse, der er foretaget blandt ledermedlemmer af FTF-organisationer. Nærmere oplysninger om LederPejling 5 og SL-specialundersøgelsen er givet i bilaget.

Hvad er, og hvad karakteriserer netværk i job- og karrieremæssig sammenhæng?

Der er ikke noget facit for, hvordan et netværk ser ud eller skal se ud – tværtimod. Der er utrolig mange varianter, og vi vil netop her i heftet vise det brede spektrum for at give dig mulighed for at tage stilling til, hvilken form måtte være den rigtige for dig i din situation. Det kan sammenlignes med kulatomer, der når de er bundet sammen på én måde danner grafit, som jo er den bløde substans, vi kender fra blyanter. Når atomerne derimod er bundet sammen på en anden måde, danner de diamanter, som er det hårdeste stof, der kendes i naturen.

Alligevel har netværk nogle fælles karakteristika, og disse skal kort præsenteres.

Relation mellem mennesker

Helt grundlæggende omfatter et netværk *et antal personer* (eller institutioner, men det ser vi bort fra her i heftet). Derfor er netværket bygget op omkring en *relation*, dvs. kit der binder en bestemt gruppe af mennesker sammen. Hvor mange personer, der indgår i et netværk, kan derimod variere enormt. Man kan tale om, at en person ”har et meget lille netværk”, og i så fald kan det være måske blot en håndfuld personer. Formuleringen bruges i øvrigt typisk om personer, der *lider* under at have for et lille netværk. Vi kender det i den makabre version fra aviserne: ”Han havde et meget lille netværk og lå død i tre uger, før underboen opdagede det.” Omvendt signalerer det ofte noget positivt, når man har et stort netværk: ”Hun har jo et kæmpe netværk, så derfor lykkedes det for hende at ...”.

Vi genfinder den samme spredning på arbejdspladsen. Nogle medarbejdere og ledere har et meget lille netværk, de kender få, hører kun lidt fra andre, bliver heller ikke lyttet til og har meget lidt viden om og forståelse for helheden. Især for en leder kan dette være alvorligt, idet vedkommende vil have tendens til at lukke sig om sin enhed og netop ikke se, hvordan denne indgår i en helhed. Da det i stigende grad anses som en naturlig/nødvendig rolle for en leder at se sig som en integreret del af det samlede ledelsesteam, er det selvsagt uheldigt, hvis lederen billedligt talt sidder og skutter sig under en paraply sammen med medarbejderne, trygt afskærmet fra den øvrige organisation. I disse tilfælde opleves kontakt med og påvirkninger fra omgivelserne i bedste fald som en tidrøver og i værste fald som uvedkommende og distraherende. Også for medarbejderne

kan det være særdeles problematisk at have en sådan leder, for de får ikke mulighed for at se deres eget job og virke i en større sammenhæng. De får heller ikke nys om mulige spændende job i organisationen, hvad der kan føre til, at de tilmed rammes på deres personlige udvikling og karriere.

Formålsfyldt

Et andet grundtræk ved et netværk er, at det skal opleves som *meningsfuldt* at indgå i netværket. Et netværk har som udgangspunkt ikke meget sammenhængskraft. Den må skabes, og det bliver den typisk, hvis deltagerne netop ser meningen med at indgå i netværket. Der skal være et formål – for den enkelte og helst også for netværket som helhed. Ofte konkurrerer dét at deltage i netværket jo med andre, attraktive måder at bruge tiden på. Det kan næsten være på trods, at man prioriterer netværket og deltager i dets aktiviteter. Det ses fx, når travlt ophængte ledere vælger at prioritere deltagelse i et netværk så højt, at de tilsyneladende altid finder tiden til at deltage. De gør det, fordi det har mening, opfylder et formål og giver dem noget. Disse formål kan være meget forskellige og også forskellige fra person til person inden for netværket. Nogle deltager måske mest for at udveksle viden eller høre, hvad der rører sig andre steder, mens andre kommer for at læsse problemer af eller få gode ideer, sammenligne egne erfaringer med andres eller løse en konkret opgave.

For at netværket skal få fremdrift, er det i forlængelse af det foregående vigtigt, at der er i hvert fald nogenlunde *enighed om formålet*, eller at de individuelle formål ikke gensidigt udelukker hinanden. Et netværk er som udgangspunkt en skrøbelig konstruktion, og derfor kan det kun bestå, hvis alle deltagere oplever det som meningsfuldt at deltage og får tilgodeset deres behov. Det er derfor en vanskelig psykologisk proces at blive enige om det overordnede formål og netværkets konkrete arbejdsform, inkl. hvor tit man skal mødes, hvor, hvordan, med hvilken form for ledelse osv.

Frivilligt eller tvunget?

Det rejser derfor spørgsmålet, om det skal være *frivilligt* at deltage i et netværk, eller om man kan tvinges ind i et netværk. Hvis det er frivilligt, og man derfor frit kan gå ind i og ud af netværket, ligger det i luften, at deltagerne ønsker at være med og derfor arbejder på at skabe mening og udbytte i netværket. Tvinges man ind i netværket, er der to muligheder. Den ene er, at man accepterer det, fordi der i kulissen er nogle personer eller hensyn, som man vælger at følge. Hvis det fx er bestemt ovenfra, at man skal indgå i netværk, vælger man at gå med, fordi man enten er vant til at få ledelsesmæssige ordrer, eller fordi sagen ikke er stor nok til at fortjene modstand eller boykot. Den anden mulighed er, at det byder én så meget imod, at man ved aktiv eller passiv modstand forhindrer, at netværket kommer til at fungere. I så fald lykkes det ofte at gøre netværket så indholdsløst, at det bekræfter antagelsen om, at netværket ikke har nogen berettigelse. At det skyldes en selvopfyldende profeti, ser man bort fra eller opdager måske slet ikke.

Disse situationstyper kan illustreres med et konkret eksempel fra en kommune. Her besluttede direktionen, at alle ledere skulle indgå i netværk, og der blev holdt informationsmøder, hvor fordelene ved at deltage i netværk blev beskrevet. Nogle deltagere så lyset, kom til at brænde for ideen og var glade for, at topledelsen havde taget dette initiativ. Andre kunne ikke helt se komikken, men vidste, at det var en mærkesag for direktionen at styrke helhedstænkning og tværorganisatorisk fodslag, og dette var så blot *endnu* et værktøj til at sikre dette. Uanset om man kunne se det geniale i netværksdannelse, vidste man, at en sådan var et middel til at forfølge et organisatorisk mål, som man ikke kunne komme uden om, uanset om man var enig i det eller ej. En tredje gruppe

pe var positiv over for ideen om netværk, forudsat at disse kun kom til at bestå af personer med samme arbejdsområde, uddannelse og/eller profession. Endelig var der nogle, som var decideret imod at skulle indgå i netværk eller i bedste fald anså det som totalt tidsspilde.

Eksemplet viser, at der kan være meget modstridende holdninger, og at det er meget vigtigt at arbejde med disse holdninger, hvis det skal lykkes at arbejde i og med netværk.

Homogent eller heterogent?

Et oplagt eksempel er spørgsmålet om, hvorvidt netværk skal være så *homogene* som muligt (hvad angår deltagernes faglige baggrund, køn, alder, organisatorisk niveau mv.), eller om de tværtimod skal være *heterogent* sammensat. Der er ikke et standardsvar på dette, for det afhænger meget af, hvad det overordnede formål med netværket er. Er det fx faglig, kompleks problemløsning inden for et afgrænset fagområde, så taler det for at danne et meget homogent netværk. Det er netop i kraft af, at alle deltagere har samme baggrund, at netværket giver mening. Hvis formålet derimod er at få så forskellige impulser og erfaringer på banen som muligt, kan dette bedst opnås i heterogent sammensatte netværk. Her vil der være flere skæve vinkler og overrumplende erfaringer, hvilket enten kan opleves som meget stimulerende eller forvirrende.

I princippet er der ingen grænser for, *hvem* der kan tage *initiativ* til dannelse af netværk. Ofte er det en enkeltperson, der føler et behov og kontakter et antal potentielle medlemmer af et netværk og spørger dem, om de vil gå med til at oprette et sådant. En arbejdsgiver kan tage initiativet, sådan som vi så det i kommuneeksemplet ovenfor. Faglige organisationer er normalt meget bevidste om de positive resultater af netværksarbejde og kan skabe en platform for dannelse af netværk. Endelig findes der et antal firmaer og institutioner, for hvem det er en hovedaktivitet at smede folk sammen i netværk, og som måske ligefrem lever af det kommercielt.

"Kan du netværke?"

Søren Langager giver i en evalueringsrapport vedrørende de såkaldte "Vilde læreprocesser" udtryk for, at dette kan være en tidstypisk måde at spørge til socialarbejderes og socialpædagogers personlige ressourcer i arbejdet med marginaliserede unge i lokalmiljøet.

Søren Langager har indkredset fem typer af netværkskompetence blandt unge:

I. Netværk som politisk ressource

Netværk kan være en socialpolitisk faktor, hvor mange i koordineret fællesskab kan arbejde på samme sag, men ud fra hver sin position i den politiske sfære, samtidig med at mere uformelle personlige netværk kan smidiggøre konkrete politiske beslutningsprocesser på tværs af formelle beslutningsveje.

II. Netværk som samarbejdsressource

At mødes og gøre sig bekendte med hinanden og udveksle erfaringer og ideer kan være netop det moment, som skaber rum for nye samarbejder og initiativer på tværs af sædvanlige grænser mellem institutioner, personer og systemer.

III. Netværk som indsigtsressource

Indblikket i hvad der rører sig i de forskellige lokalområder og blandt grupper af unge – at have fingeren på pulsen – forudsætter et stort og velfungerende netværk af informanter, der løbende kan bidrage med indsigt i, hvad der rører sig rundt om i lokalmiljøerne.

IV. Netværk som kriseløsningsressource

Hvis situationer med for eksempel konflikter mellem forskellige ungegrupperinger kræver en smidig og direkte mægling og konfliktløsning, er forudsætningen at mægleren som person indgår i netværk, der bliver adkomsten til at sætte parterne stævne.

V. Netværk som udviklingsressource

Nye ideer og muligheder skabes ofte tilfældigt ved at man støder på noget uventet, men konstruktivt. Det kræver opmærksomhed herpå og det befordres ved hele tiden at være indstillet på at nye møder med nye personer eller institutioner kan åbne for nye muligheder, hvorfor tilsyneladende unyttige møder siden hen kan vise sig uventet nyttige.

Søren Langager siger, at "det er et skifte fra institutionslogikken, hvor stedet – institutionen, bygningerne – udgjorde ryggraden i de socialpædagogiske og socialrådgivende indsatser, til positionslogikken, hvor relationen – personen, netværkene – er forudsætningen for at der kommer konstruktive møder og udviklinger i gang i.

Traditionelle strukturer, hierarkier og kommandoveje afløses af smidige og fleksible her-og-nu løsninger i samspillet inden for netværkene, og det gælder såvel inden for socialt arbejde som i moderne private erhvervsvirksomheder.

En forklaring på denne udvikling er den øgede digitalisering af samfundet. Det er de nye kommunikationsformer som internettet, hypertextstrukturer og mobiltelefoner, der spiller med i den praktiske dagligdag – også selvom den foregår fjernt fra computere og andet digitalt isenkram.

Det er den digitale kommunikations- og interaktionslogik, der gennemsyrrer alle samfundets porer og sprækker, for nu at bruge en go' gammel vending fra 1970'erne. Og dengang var det ikke den digitale kommunikationsform, men den industrielle kapitalistiske produktionsform som var dynamoen for vores måde at indrette institutionerne ('fabriksbygningerne') og socialpædagogikkerne ('hierarkiske og lineært strukturerede indsatsformer').

Formål med ledernetværk

Videndeling og kompetenceudvikling

Helt grundlæggende har netværk den virkning, at viden, der ellers ville være blevet ophobet i et antal enklaver, får lov til at flyde frit mellem deltagerne. Der sker *videndeling*, der skabes en fælles videnbase, og fordi dette opleves som ønskeligt for og af deltagerne, og der sker en væsentlig kompetenceudvikling, giver det netværket overlevelseskraft. Man får noget, man ellers ikke ville have opnået, ved at deltage i netværket, så derfor engagerer man sig i det. Det er imidlertid ikke givet, at omgivelserne deler begejstringen over, at de adskilte enklaver er blevet forbundet. Man kender det fra arbejdspladser, hvor ledelsen finder det negativt, at mange personer kommer til at høre noget, som ellers skulle være holdt i en snæver kreds. Det afspejler det gamle ord om, at viden er magt. Ved at være med i et netværk og derigennem få en viden, man ellers ikke ville have fået, styrker man sin magtbase, hvilket kan være godt for én selv, men opleves ubehageligt af dem, som *har* magten.

Indflydelse

Dermed er netværk et *indflydelsesværktøj*, hvilket forklarer de faglige organisationers store interesse i netværksdannelse. Det enkelte medlem såvel som organisationen som helhed kan styrke sin position i faglige cirkler, og det bruges helt åbent og er kendt inden for alle dele af arbejdsmarkedet (på samme måde som virksomheder/arbejdsgiver danner netværk). Det mest typiske er, at medlemmerne på den enkelte arbejdsplads eller på forskellige arbejdspladser finder sammen og danner netværker. Dette kan bl.a. ske som en del af eller et supplement til alm. TR-arbejde.

I og med at netværket i disse tilfælde udgøres af personer fra samme profession, vil det i høj grad blive et *fagligt* netværk. Professionsstandarder, etik, kvalitet, effektivitet og personalepolitik diskuteres med faglige briller. Styrken herved er, at netværket kan bruges til at kortlægge og diskutere samspillet mellem professionsudøvelsen og de omgivelsesbetingelser, som medlemmerne af netværket har. Ulempen er imidlertid, at netværket kan komme til at lide under tunnelsyn.

Netværksgrupper

SL Viborg er lige nu i gang med at etablere netværksgrupper for hver af de nye kommuner. Netværksgrupperne vil bestå af en netværkskoordinator og et antal medlemmer hovedsageligt TR og ledere.

Formålet med netværksgrupperne er bl.a. at øve fagpolitisk indflydelse på de processer, strukturændringer og arbejdsmiljøforhold der skal pågå i forskellige udvalg.

Formålet er også at få indflydelse på de socialpædagogiske arbejdsopgaver i de nye kommuner og få skabt faglige fællesskaber i kommunerne.

Formålet er derudover at fungere som faglig sparring for de repræsentanter, SL Viborg får repræsenteret i de forskellige råd og udvalg.

Det er et argument for, at netværk sammensættes på en sådan måde, at de rummer repræsentanter for *flere forskellige* professioner. Læringspotentialet stiger, fordi der er en større spredning hvad angår deltagerforudsætninger, og det giver mere varierede inputs til netværket. Sagt firkantet: Lige børn leger bedst, men det er ikke sikkert, at de lærer mest.

Det er heller ikke sikkert, at der nødvendigvis er accept af dét, som andre deltagere bringer til torvs i netværket. Hvis fx socialpædagoger med lederfunktioner i en kommune danner netværk med andre typer af ledere, får diskussionen en mere strategisk, paraplyagtig karakter. Det kan opleves som forfriskende og måske tiltrængt, men også som noget, der er på kollisionskurs med fagprofessionelle mål og prioriteringer.

Hvad får SL-ledere ud af deltagelse i netværk?

Lederne er i LederPejling bedt om at redegøre for, hvad de især har fået ud af at deltage i ledernetværksgrupper. SL-lederne sætter bl.a. fokus på, at de her kan lære noget nyt, som kan bidrage til, at de kan løse deres opgaver bedre og mere effektivt. Nedenfor gengives nogle af de typiske svar:

- Inspiration
- Andre synsvinkler på komplekse problematikker
- Sparring til svære personalesamtaler
- Oplevelsen af, at de andre sidder med de samme problemer
- Opbakning til at gennemføre bestemte tanker
- Gensidig supervision
- Klarhed over aktuelle problemstillinger
- Afprøvning af egen argumentation i et fortroligt og trygt forum
- Ny viden
- Sikkerhed for gode beslutninger
- Nye indfaldsvinkler, hvis arbejdet er fastlåst
- Forbedret samarbejde på tværs i "branchen"
- Bevaring af evnen til helikopterperspektivet
- Indsigt i andres måder at arbejde på.

En del af SL-lederne lægger vægt på vilkår for netværksarbejdet. Netværket udfylder en rolle, som man ikke kan finde derhjemme i egen organisation. Disse SL-ledere fremhæver bl.a. følgende:

- Et "åndehul", hvor arbejdsmiljøet kan drøftes
- At vide, at man ikke er alene om tingene
- Ærlighed og uafhængighed
- Hjælp til forbedring af den personlige ledelsesstil
- Troen på retning, tempo, mål og midler
- At blive overbevist om, at man er god nok som leder
- At få hjælp til at imødegå udbrændthed/depression
- Feed back på eget lederskab
- Empati og forståelse
- At få øje på, hvad der gav mig stress
- Har fået en slags kollegaer
- At opleve et fortroligt rum, hvor der er plads til refleksion og "forbudte følelser" forbundet med lederjobbet. Især hvad angår personaleledelse
- Udvikling via reflekterende team
- Personlig overskud.

Eksterne relationer

Netværk som led i lederens *udenrigspolitiske virksomhed* kan man kalde det, når ledere bruger netværk til at få inspiration til, hvordan lederjobbet eksterne facetter skal håndteres. Det er et kendetegn for moderne arbejdspladser, at ledelse sker gennem fælles værdier, mål og inspiration, snarere end gennem regler, metodebinding og instruktion. Ledere skal derfor prioritere og være bedre til at skabe visioner – eller hente eksisterende visioner og værdier ”ned fra snurreloftet”, fx fra en topledelse eller politisk ledelse. Lederjobbet er dermed blevet mere udadvendt, og her kan netværket hjælpe den enkelte leder til at forstå og blive bedre til at tackle denne udadvendte rolle. For meget ”fagfagligt” orienterede ledere i såkaldte fagbureaukratier kan dette være en brat opvågning, men realitetschokket kan mindskes, hvis disse ledere bliver ”trillet i gang” gennem erfaringsudveksling i heterogent sammensatte netværk.

Det mere udadvendte syn på ledelse rummer både kontakter i andre dele af organisationen og alliancer ud af huset. Netværk kan derfor betragtes som deltagerreguleret membran til omverdenen. Det er den enkelte leder, der ud fra evne, lyst og behov er brobygger – eller netop ikke er det. Jo mere det er tilfældet, jo mere kan lederen indgå i den visions- og værdimæssige prægning af arbejdspladsen.

SL's faglige netværk

Arbejder du inden for særlige - mindre - arbejdsområder, har du mulighed for at blive medlem af et landsdækkende fagligt netværk.

Netværkene har som hovedmål at udvikle faglighed og fagets kvalitet på disse særlige socialpædagogiske arbejdsområder.

Der eksisterer i dag 16 landsdækkende netværk, fx netværk for socialpædagoger, der arbejder med ældre, netværk for de der arbejder med sindslidende og netværk for de, der arbejder med døve.

Derudover har SL og BUPL et fælles Dagbehandlingsnetværk.

SL har udarbejdet en vejledning til brug for medlemmer af de faglige netværk. Se SL's netværksvejledning (pdf).

Hvis du vil tilmelde dig et fagligt netværk, kan du gøre det på SL's hjemmeside og udfylde indmeldelsesformularen. Husk at udfylde alle felterne.

Hvis du er interesseret i temamøder og faglige dage, som har relation til et bestemt netværk, så kig i vores kalender. Når du søger i kalenderen, så vælg (under "specielt for") - "faglige netværk". Kalenderens direkte adresse er www.sl.dk/kalender.

(fra www.sl.dk/netværk)

Problem- og kriseløsning

Et yderligere og noget anderledes formål med netværk er at skabe en tryk ramme for diskussioner af arbejdsmæssige (og måske endda personlige) *problemer eller kriser*. Især tætte netværk, præget af åbenhed, tillid og empati, kan være sublime fora for en sådan tryk og personlig dialog og hjælp. Det er de færreste netværk, der har dette som deres eksplicite formål, bortset fra egentlige terapigrupper o.l. Det normale er, at netværket er startet op med en ofte helt anden – og meget mere ”uskyldig” – dagsorden. Hvis netværket udvikler sin modenhed, og der netop dannes en kultur og psykologisk kontrakt præget af åbenhed, diskretion og gensidig sympati, vil det være nærliggende at bruge netværket, når man løber sig staver i livet.

Et eksempel på, at det *kan* være med udgangspunkt i mulige/forventede problemer, at netværket dannes, sås i Undervisningsministeriet for mange år siden. Her var der inden for en kort årrække udnævnt ca. 10 kontorchefer, og da de alle syntes, at det var svært at skulle indgå i deres første rigtige lederjob, dannede de en ”tumler-fumler gruppe”. Sagt firkantet var det en institutionaliseret skulder at græde ud ved, og det fungerede så godt, at netværket nu har bestået i ca. 20 år. En del medlemmer er slet ikke i ministeriet længere, andre har nået pensionsalderen, og man må da håbe, at resten er nået ud over ”tumler-fumler” stadiet! Alligevel er der så meget energi og inerti i behold, at netværket mødes ca. én gang om måneden.

Kvalitetssikring

I den offentlige sektor er der i disse år stigende fokus på *kvalitet og dokumentation*. Det har givet anledning til meget usikkerhed og frustration. Ikke *kun*, men *også* af denne grund er det et glimrende tema at tage op i et netværk. På den ene side har deltagerne typisk en faglighed og en spændstighed, som giver en god ballast for at diskutere nye krav og forventninger til deltagerne. På den anden side vil disse krav og forventninger ofte være ikke blot større, men også anderledes end dét, som deltagerne i netværket aktuelt kan, gør og måske har lyst til. Det er netop i denne type af situationer, at et netværk virkelig kan vise sin berettigelse, for man kan typisk bruge netværket til en blanding af afprøvning af forståelser og initiativer, blotlæggelse af erkendte kompetencebehov, frustration over at verden går af lave, forslag til konkret handlingsplan for deltagerne osv. Da netværkets medlemmer har forskellige ”observationsposter”, især hvis de sidder i forskellige typer af stillinger, vil det ofte rumme en fantastisk rummelighed mht. erfaringer, synspunkter og forslag til, hvordan man skal tackle de nye udfordringer.

Personaleledelse

Ifølge sagens natur har ledere medarbejdere. Hvis ledere derfor danner et netværk, vil de have *personaleledelse* som en fælles udfordring. Internationale undersøgelser, fx det såkaldte Cranet-projekt, viser, at danske ledere har et meget stort personaleansvar i forhold til deres europæiske kolleger. Årsagen er, at Danmark har en stor offentlig sektor og mange viden-/servicevirksomheder i den private sektor. Den typiske arbejdsplads rummer derfor mange medarbejdere, som yder dét, der lidt klinisk kaldes immateriel produktion. Socialpædagogers arbejde er et typisk eksempel herpå. Man står ikke ved en maskine som i en industrivirksomhed, hvor det i høj grad er egen-skaber ved maskinen, der bestemmer kvaliteten af produkterne. Ved immateriel produktion er det medarbejdernes kompetence, engagement, indlevelsesevne, skøn og integritet, der bestemmer, om arbejdet udføres på en excellent, god eller mindre god måde. Det kræver en stor ledelsesindsats at få det bedste frem i medarbejderne, og derfor er det naturligt eller nødvendigt at lægge et stort personaleansvar hos lederne.

Som resultat heraf er det oplagt at bruge et netværk som arena for diskussion af personaleledelse. Netværket har alle de egenskaber, der skal til for at skabe en åben, konstruktiv og løsningsorienteret diskussion af det enkelte medlems oplevede personaleproblemer. Det skyldes især, at de fleste top- og mellemledere ikke er blevet udpeget til lederposterne på basis af deres personaleledelsesevner og måske heller ikke synes, at "personalebøvl" er det morsomste i verden. Lederne er typisk blevet udvalgt på basis af deres faglige kompetence og evne til faglig ledelse. Derfor kan personaleledelsen blive nødlidende, hvilket imidlertid medarbejderne i stigende grad reagerer negativt på.

Det er ret karakteristisk, at selv om et ledernetværk måtte have en helt anden dagsorden end det personalemæssige, så sniger en diskussion heraf sig ofte ind – om ikke før, så når man når til den uformelle del af netværksmødet, fx et måltid der indleder eller afslutter det enkelte møde. Dette illustrerer en meget vigtig pointe i netværksarbejde, nemlig at nogle af de vigtigste diskussioner kommer på uformelle måder og tidspunkter. De er svære at programsætte, og man kan ikke skrælle "den faglige garnering" fra. Blot skal man være opmærksom på, at der er tillægsgevinst i form af den uformelle snak ved møderne.

Karriereudvikling

Som et sidste formål med netværk skal nævnes *karriereudvikling*. Det er sjældent, at overskriften for et netværk er karriereudvikling, men det kan være en ganske effektiv sidegevinst. I den offentlige debat fremhæves det således konstant, at netværk er godt til at pleje karriereinteresser. I samme åndedrag nævnes det ofte, at kvinder ikke er så gode til at danne netværk i arbejdslivet som mænd, og at det hæmmer deres karriereudvikling. Derimod er de bedre end mænd til at udnytte netværk i privatlivet konstruktivt. Undersøgelser af den amerikanske organisationspsykolog Fred Luthans viser, at de ledere, der når længst karrieremæssigt (defineret ud fra en traditionel karriereopfattelse, hvor karriere måles ved overtagelse lederstillinger på stadig højere niveau), er dem, der bruger tid på "networking" og "politicking", som det hedder i modellen. De er politiske dyr, der bevæger sig uformelt rundt i organisationen, skaber netværk til et meget stort antal mennesker, bliver et kendt ansigt, hører og ved alt, ytrer deres mening i de rette fora osv. Undersøgelsen viser til gengæld, at de ledere, der i snæver forstand er de mest effektive, koncentrerer sig om to ting: den umiddelbare opgavevaretagelse og personaleledelse. Med et skævt smil kan man altså konkludere, at vil du i verden frem, så netværk. Hvis du vil have ryddet skrivebordet, så brug tid på det nære og på personaleledelse.

Skulle jeg ansætte en ny medarbejder, ville jeg se det som et aktiv, hvis vedkommende var aktiv i et fagteknisk selskab. Det er tegn på et godt netværk, og at personen er med på, hvad der rør sig på området. Det viser, at det er én, der har en passion for det.

Rasmus Hede Jensen, ingeniør (*Ingeniøren*, nr. 25, 2006)

Situationsspecifikt netværk og beslægtede begreber

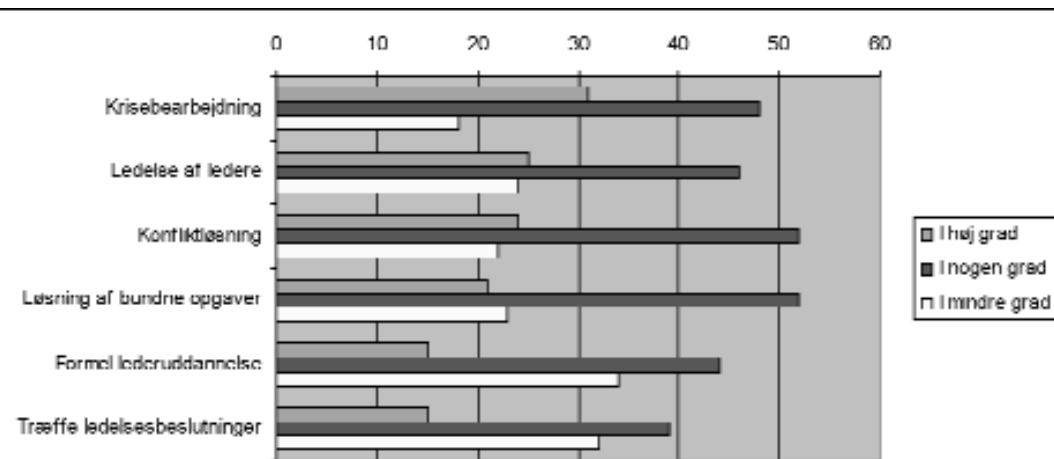
Som det er fremgået, er der mange meget forskellige formål med netværk. De spænder fra at være en ny styringsteknologi til at være fora for oparbejdning af modmagt i forhold til eksisterende magtbaser. Det er den enkelte persons situation, mål og etik, der afgør, hvad der er det rette netværk. I bilaget er gengivet en række spørgsmål, som det er vigtigt at tage stilling til, hvis man over-

vejer at indgå i netværk. Der findes ikke – og bør ikke findes – hyldevarer på dette område. De har i hvert fald ikke den samme værdi og effekt som et netværk, skræddersyet til den specifikke situation og deltagerkreds.

Grænsen mellem på den ene side netværk og på den anden side projektgruppe, task force eller team er hårfin. Udvikling af pædagogiske metoder og områder er en del af jobbet for socialpædagoger og måske især lederne. Derfor kan disse emner ikke indkapsles og bæres fra hverdagen ind i netværket. På samme måde som en MUS-samtale er et supplement til og ikke en erstatning for at diskutere job- og personudvikling i dagligdagen, kan netværket ikke monopolisere arbejdet med pædagogiske metoder og områder. Tværtimod er dagligdagen et fortrinligt sted at arbejde med og diskutere udviklingsbehov og –metoder, som så bæres ind i netværket til yderligere diskussion og behandling. Jo mere der arbejdes med disse ting i hverdagen, jo mere er der at tage med over i netværket – og omvendt.

Hvad er et ledernetværk især egnet til?

I LederPejling har SL-lederne givet udtryk for, hvad et ledernetværk især er velegnet til. Svarene fremgår af figuren.



Figuren viser, at en ganske stor andel af lederne i høj grad finder, at et netværk kan bruges i forbindelse med krisebearbejdning og konfliktløsning. Derimod er der større forbehold omkring et netværks bidrag til at træffe formelle ledelsesbeslutninger. Uddannelseseffekten er heller ikke særlig fremtrædende i ledernes bevidsthed.

Det er måske især overraskende, at det øverste ledelsesniveau – forstanderniveauet – lægger stor vægt på ledernetværksgruppernes bidrag til krisebearbejdning. Afdelingslederne er derimod i højere grad opmærksomme på de gavnlige effekter, som netværksgrupperne kan have i forhold til at træffe beslutninger. De betragter også i højere grad end deres overordnede en ledernetværksgruppe som et led i en lederuddannelse.

Netværk som ledelsesværktøj: At lede medarbejdere, der danner netværk

Ledere har, som det er fremgået, gode muligheder for at indgå i netværk, men det har medarbejderne også. I hvilken udstrækning det kan lade sig gøre, og hvad der kommer ud af det, hænger i høj grad sammen med, hvordan lederen forholder sig til medarbejdernes deltagelse i netværk.

TR-arbejde er netværk

Et meget vigtigt og velkendt område er TR- og sikkerhedsrepræsentantarbejde. Det fremgår alene af, at det uundgåeligt er netværksarbejde at være repræsentant for kolleger, uanset med hvilken kasket det er. Gode TR og sikkerhedsrepræsentanter opnår deres resultater igennem netværk og i kraft af netværk. Omvendt er svage (især) TR kendetegnet ved, at har et meget spinkelt netværk. De har simpelthen ikke baglandet i orden, og har ikke gode netværkskontakter til ledelsen.

Dette blev meget klart illustreret i et spændende kompetenceudviklingsprogram, som FTF gennemførte for et par år siden. I alt 60 TR fra en række forbund gennemgik over ca. 1 år et forløb, der rummede et antal fællessamlinger, men hvor den primære læring skete på jobbet. Hver af dem skulle således identificere et kompetence- og organisationsudviklingstema, som de ville arbejde med i projektperioden i samarbejde med deres kolleger og lokale ledelse. Nogle af disse projekter var fantastisk flotte og perspektivrige, og det hang ofte sammen med, at de pågældende TR havde meget stærke netværkskontakter til kolleger og den lokale ledelse. De deltagere, der havde sværest ved at få projektet til at lette fra jorden, havde ofte slet ikke baglandet (= kollegerne) i orden, kombineret med et fjernt eller anstrengt forhold til ledelsen.

Umiddelbart kunne det måske lyde overraskende, at en leder skal opfordre TR og sikkerhedsrepræsentanter til at skabe stærke netværk omkring sig, men især på offentlige arbejdspladser står lokale ledere (især mellemledere) på skuldrene af deres medarbejdere og valgte repræsentanter. Derfor bliver lederen ikke stærk af at have svage medarbejdere og TR – tværtimod. Derfor er der for lederne selv og deres medarbejdere god grund til at styrke netværksarbejde.

Det gør SL Ringkjøbing

- Som det ser ud nu, er det lykkedes os at få placeret SL TR'er i de fleste af de nye kommuners Midlertidige Tværgående HSU'er, fortæller kredsformand Kirsten Hornbæk.

TR- og ledernetværk

Ringkjøbingkredsen er desuden aktiv i arbejdet med at danne netværk, dels for TR'erne i de enkelte nye kommuner, dels for lederne sammesteds.

- I de store kommuner består ledernetværkene af cirka 10 ledere, i de mindre af 3-4 ledere. Hensigten med netværkene er at etablere en erfaringsudveksling mellem SL's ledere i forhold til kommunernes indsats på det sociale område.

Netværk får næring fra dialogen med omgivelserne

Ledere lever også højt på, at medarbejderne ofte (afhængigt af jobbet, selvsagt) har tæt kontakt med arbejdspladsens omgivelser. Socialpædagoger er et klassisk eksempel herpå, idet jobbet inde-

bærer dialog med brugere/beboere på institutioner, pårørende, offentlige myndigheder osv. For at kunne agere i et sådant edderkoppespind kræves netværkskompetence, og den kan man både udnytte og erhverve gennem deltagelse i mere uformelle netværk. Derfor er der for en leder en praktisk og arbejdsmæssig begrundelse for at støtte medarbejderen i netværksdeltagelse. Det er i øvrigt karakteristisk for især offentlige virksomheder, at de forventes at varetage omverdenskontakt på en bedre, mere bevidst og mere målrettet måde end tidligere, hvor det var nemmere at gemme sig bag skranker. Dette krav kanaliseres ned til og med den enkelte medarbejder, og dermed skal dennes evne og lyst til at optræde som ”udenrigspolitisk aktør og ambassadør” styrkes. Det kan typisk ske ved deltagelse i netværk.

Videndeling og kompetenceudvikling

Et mere jordstrygende motiv for medarbejderes deltagelse i netværk er at skabe videndeling om især nye arbejdsopgaver og -metoder. Alle medarbejdere kan ikke forventes at være oppe på beallet i forhold til hele paletten af arbejdsmæssige specialer – og især nyudvikling inden for disse. Gennem deltagelse i netværk kan man fremme videndeling fra ressourcepersoner til kolleger, der har brug for i hvert fald noget baggrundsviden om et givet arbejdsområde.

Et aktuelt eksempel fra politiet viser dette. Æresdrab er blevet et fænomen, som i princippet alle politikredse skal kunne håndtere. Det er i praksis ikke muligt, så derfor har man nu skabt netværk på tværs af kredsene, så de medarbejdere og stationer, som har størst erfaring med området, deler denne viden med kolleger fra kredse, som ikke har denne erfaring.

Som det fremgår, er netværk en variant af dét, der inden for medarbejderuddannelse kaldes side-mandsoplæring eller train-the-trainer. Det centrale er, at man skaber kanaler, gennem hvilke viden og erfaring kan spredes på en sådan måde og så effektivt, at modtagerne oparbejder en kompetence til selv at kunne varetage de pågældende opgaver.

Dan netværk!

Kommunalreformen knækker mange af de netværk, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter, ledere og mellemlider indgår i. Derfor er der behov for at gennemtænke, hvilke nye netværk arbejdspladsen bør indgå i.

Netværk er en central del af arbejdspladsens strategi under de nye arbejdsgivere. Netværk giver mulighed for:

- at kommunikere arbejdspladsens mål og ressourcer til omverdenen
- at få indflydelse på beslutninger inden de træffes, og på måden de gennemføres på, når de er truffet
- at orientere sig i det nye landskab, som arbejdspladsen befinder sig i
- at hente inspiration til arbejdspladsen i forhold til pædagogik og arbejdsforhold
- hente inspiration til egen udvikling som leder og mellemliderrepræsentant

Den enkelte arbejdsplads bør udforme en netværkspolitik, der omfatter:

- *lederen* - navnlig med sigte på "udenrigspolitisk" virksomhed i forhold til ressourcer
- *mellemlideren* - navnlig med sigte på pædagogisk og personalemæssig udvikling
- *tillidsrepræsentanten* - navnlig med sigte på "udenrigspolitisk" virksomhed og påvirkning af de ansættelsesmæssige forhold indenfor kommune/region
- *sikkerhedsrepræsentanten* - navnlig med sigte på at hente inspiration til arbejdspladsens arbejde med arbejdsmiljø
- *medarbejdere i øvrigt*. Hvilke netværk indgår de i? Og kan de styrkes igennem f.eks. uddannelse eller faglig virksomhed?

Første prioritet er:

- at etablere netværk sammen med andre socialpædagogiske arbejdspladser i kommunen/regionen
- at etablere faglige netværk med andre socialpædagogiske netværk på tværs af kommunen/regionen (udvikle fagligheden og modvirke tab af viden)

En netværkspolitik, som omfatter ledelse og tillidsvalgte, bidrager til et udadvendt og velinformeret MED-udvalg, der kan træffe beslutninger i det kommende landskab. Derfor er det vigtigt, at MED-udvalget skaber forståelse for denne aktivitet - og at der afsættes tid og ressourcer til den. Det er tillidsrepræsentantens opgave at rejse diskussionen om arbejdspladsens netværk, og hvordan de bedst udvikles.

Kilde: Oplæg ved Dorthe Petersen, TR-træf juni 2006, "Strategier - veje til socialpædagogisk indflydelse" (www.sl.dk/trtræf)

Faldgruber og dilemmaer

I dette afsnit vil vi kommentere nogle af de kritikpunkter og faldgruber, der knytter sig til netværk.

En hyppigt fremført kritik er, at deltagelse i netværk er en *tidrøver*. Der bliver mindre tid til det "egentlige" eller "rigtige" arbejde, siges det, og det skaber modstand, især hvis man er meget presset på jobbet. Det er en hel relevant indvending, men ofte vil man have travlt med at finde løsninger på de problemer, som indledningsvis kunne have været undgået, hvis man via netværk havde fundet de rigtige svar på et tidligere tidspunkt. I værste fald går der så meget tid med at opfinde den dybe tallerken og/eller afhjælpe fejl, at man aldrig får næsen oven vande og mulighed for at reflektere over, om man evt. kunne forebygge og planlægge sig ud af fejl og problemer.

Et andet kritikpunkt er, at netværk har en duft af *undergravende* virksomhed. Man kommer jo hjem fra netværksmøder med hovedet fuld af griller – især forslag til, hvordan dagligdagen kan laves om. Det er klart, at hvis ledelsesklimaet afspejler den grundholdning, at her går det jo meget godt, så hvorfor lave noget om, så vil impulser udefra blive indkapslet, fortrængt eller modarbejdet. Hvis omvendt man er lydhør over for nye ansøkelser eller erfaringer, ja, så vil deltagelse i netværk blive betragtet som en vigtig næringskilde.

Et tredje kritikpunkt, man kan frygte, er, at behovet for deltagelse i netværk er *omvendt proportionalt* med ønsket om at deltage heri – og især udbyttet heraf. Dette paradoks kendes fra medarbejderuddannelse og går under betegnelsen "Matthæus-princippet", idet det udtrykker, at til dem, der har, skal mere gives – og omvendt. Dette er en alvorlig barriere i praksis – og rammer både medarbejdere og ledere. I sin grelle version indebærer det, at de miljøer, der i forvejen er mest lydhøre over for impulser udefra, og som pga. nysgerrighed eller trang til at møde omgivelserne er tæt forbundet med disse, vil udnytte opdukkende netværksmuligheder til sidste dråbe. Omvendt vil iltfattige miljøer, der har nok i sig selv, og som ikke har lyst til eller tør slå vinduet op til omgivelserne, ofte ubevidst eller måske endda bevidst modarbejde deltagelse i netværk. Dette ville nemlig forstyrre verdensbilledet og verdensfreden i vores lille enhed, og hvad kan vi opnå ved dét, lyder argumentet.

En variant af ovenstående er det at se deltagelse i netværk som kilde til at bringe *utroskab* og kætteriske tanker ind i organisationen. Det er helt rigtigt, at netværksarbejde potentielt kan bruges til undergravende virksomhed. Det kendes fx fra politiske miljøer og nationale uroligheder, men er i hvert fald mindre *udtalt* i arbejdslivet. Den mest typiske variant er nok, at ledere frygter, at medarbejderne får griller, hvis de taler for meget med (fag)kolleger eller andre fra beslægtede miljøer. Det kan jo være, at man hører om attraktive jobmuligheder eller højere løn, og det bliver ikke altid oplevet positivt, at man kommer tilbage og beretter, at græsset er grønnere andre steder.

Paradoksalt nok kan man sige, at det også kan være et problem, hvis et netværk fungerer godt. Der er jo mange situationer, hvor det er arbejdsmæssigt velbegrunderet, at der netop ikke sker for meget videndeling. To eksempler herpå skal nævnes. Da man i kommuner introducerede den såkaldte BUM-model, hvor forvaltningerne blev splittet op i henholdsvis bestille- og udførefunktioner, var det simpelthen nødvendigt, at der ikke skete for meget videndeling! Det kom også af sig selv, fordi man nu ikke sad på samme side af bordet. Enten bestilte man opgaverne, eller også udførte man dem. Hvis man tilhørte den sidste kategori, konkurrerede man i princippet med lokale, private udbydere, og dermed blev priskalkulation en hemmelighed. Et andet eksem-

pel er filmvirksomheden Zentropa, som bevidst er opbygget som ca. 30 selvstændige selskaber. For netop at bevare det autentiske præg, forskelligheden og den "naturlige" konkurrence mellem de enkelte projekter, søger man faktisk at lægge en dæmper på videndeling. Peter Aalbæk begrundede dette med, at han i sin ungdom var aktiv inden for DKP og her lærte, at hvis man ville forhindre infiltration i en organisation, skulle den opdeles i små celler. Hvis "fjenden" fik held med at trænge ind i én celle, skulle det være vanskeligt at komme videre til celle nr. 2.

SL-lederes brug af netværk

LederPejling blandt SL-medlemmer med ledelsesfunktion har undersøgt ledernes faktiske deltagelse i netværk. Blandt hovedkonklusionerne kan nævnes:

Lederne inden for socialpædagogområdet har et pænt stort kontaktnet både internt i deres egen organisation og uden for organisationen. Meget få kan siges at være isoleret fra andre ledere. På samme måde hører det også til undtagelserne, at lederne ikke kan dyrke meget vidtstrakte netværk internt og eksternt.

Sammenlignet med andre faggrupper under FTF har socialpædagogerne færre kontakter på de interne, formelle linier. Det kan være et udtryk for, at der sjældent er mere end 5 ledere i de institutioner, som de beskæftiges i.

Der er en lille tilbøjelighed til, at ledere med mange interne kontakter også har mange eksterne. Det kan tyde på, at ledere med gode evner og betingelser for at netværke bruger det i forskellige sammenhænge. Måske kan et godt internt netværk desuden være løftestang for de eksterne kontakthænder. Intet tyder på, at et eksternt netværk kompensere for mangel på et internt eller omvendt.

Et netværks volumen afhænger i meget høj grad af placering i ledelseshierarkiet. Især kan ledere på det øverste ledelsesniveau dyrke de udadvendte kontakter, mens det ikke i så høj grad er afdelingsledere beskåret. Undersøgelsen viser endvidere, at kvinder har en mindre kontakthænder end mændene. Det kan dog delvist ses i sammenhæng med, at mændene i højere grad end kvinderne besætter stillinger på det øverste ledelsesniveau. Når man tager højde herfor, kommer det frem, at kvinderne på øverste og mellemste ledelsesniveau er nøjagtig lige så udadvendte mod det uformelle netværk som deres mandlige kolleger.

Men de kvindelige afdelingsledere er derimod mindre udadvendte end deres mandlige kolleger. I de daglige formelle netværk er kvinderne på de to øverste ledelsesniveauer mindre netværksaktive end deres mandlige kolleger. Man kan således konkludere – med disse nuancer i mente – at der generelt set er en lidt mindre netværksorientering blandt de kvindelige ledere end blandt de mandlige.

Ansatte i amterne og i de selvejende institutioner er mere netværksorienterede end ansatte i kommunerne. Der er også en sammenhæng med anciennitet, og her illustreres, at netværket vokser hen gennem en lederkarriere, især på de uformelle linier.

Socialpædagogerne er generelt tilfredse med det antal af kontakter, som de har bygget op. Det er tydeligt, at de med få kontakter ønsker sig flere. Således føler kvinderne, de kommunalt ansatte, og de på mellemniveauet i særlig grad behov for at udvide deres formelle netværk.

Flere – nemlig 41 procent – synes, at de mangler uformelle netværk uden for deres arbejdsplads. Det er meget markant, at kvinderne i særlig høj grad tørster efter at udbygge deres eksterne netværk. Det samme gælder de på det nederste ledelsesniveau og de nyeste ledere samt ledere på de kommunale arbejdspladser.

En lille andel på 18 % af socialpædagogerne synes ikke, at de har brug for jævnlige kontakter med ledere uden for det formelle kontaktnetværk. En hyppig begrundelse er, at de får dækket deres behov internt. Men man må konstatere, at 39 % af de uden netværk simpelthen mangler viden om, hvordan man bygger netværk op. Tiden og rammerne i organisationen kan også mangle, og enkelte nævner, at netværksbygning ikke er legitimt på deres arbejdsplads.

Læs mere om undersøgelsens resultater på www.sl.dk/lederpejling

Hvordan kommer man i gang?

I LederPejling peger SL-lederne på følgende forudsætninger for brugen af netværk:

- Der skal være tid sat af til det.
- Deltagelsen skal være anerkendt og respekteret af ledelse, kolleger og medarbejdere.
- Gruppen skal have et fagligt fokus og et højt fagligt niveau.
- Der skal være fællesnævner i forhold til jobbet og lederrollen.

Til at hjælpe til en afklaring af, hvorvidt man skal tage initiativ til etablering af et netværk eller indgå i et eksisterende netværk, kan det være nyttigt at tage stilling til følgende spørgsmål og vilkår:

- Man skal klargøre for sig selv, hvor stærkt et ønske man har om at indgå i et netværk, og hvad det egentlige motiv er. Netop fordi der er så mange typer af netværk, er det vigtigt at indkredse, hvad det er for et personligt behov, man gerne vil dække – og være ærlig herom.
- Hvis man agter at starte et netværk op fra grunden, skal man nøjternt vurdere, hvad profilen på de ideelle øvrige deltagere er. Det er vigtigt at være realistisk herom, så sandsynligheden for at få de rigtige personer ind øges.
- Det kan være fristende at sammensætte netværket med personer, der er uhyre kompetente, vidende og kendt for deres bidrag til sociale sammenhænge, men har disse personer realistisk tid til at indgå? Der kan være forskel på den *mest* kvalificerede kandidat og den *bedst* kvalificerede.
- Når man kontakter relevante kandidater til netværket, skal man så ærligt som muligt beskrive intentionerne. Det er meget kortsigtet at forsøge at beskrive netværket i rosenrøde vendinger, idet man derved risikerer at lokke nogen med under falske forudsætninger. Andre deltagere er måske netop mere tilbøjelige til at gå med, når de hører, at positive og negative sider lægges frem side om side.
- På samme måde skal man være realistisk, når man formulerer mål og forventninger, så man ikke bliver offer for en pionér-rus ved at lægge et for højt ambitionsniveau i opstartfasen. Det øger nemlig risikoen for, at man ikke kan indfri dette høje ambitionsniveau, og dermed bliver skuffelsen så meget større.
- Det er vigtigt at få fastlagt, hvilke socialpsykologiske spilleregler der skal gælde, fx initiativpligt, pligt til at sige til og fra, hvis netværket træder vigtige hensyn under fode osv.
- På tilsvarende måde skal man – på et mere jordstrygende plan – aftale forventningerne til den indsats, som den enkelte skal præstere: Mødefrekvens, komme til tiden, bidrage under møderne, forberedelse, disciplin m.h.t. fravær/udeblivelse osv.
- Selv om netværket kommer godt fra start, kan det ryge lidt af sporet sidenhen. Derfor er det vigtigt at aftale på forhånd, hvordan gensidige forventninger til netværksdeltagelse og -arbejdet løbende kan/skal afstemmes – også når netværket er *etableret*.

- Hvis man som person bliver anmodet om at indtræde i et nyt eller eksisterende netværk, er det vigtigt at sikre sig, at ”forhandlingen” af den psykologiske kontrakt sker på en hensigtsmæssig måde, så man selv eller netværket ikke køber katten i sækken.
- Det kan være nyttigt at aftale en konkret skabelon for en typisk dagsorden for møderne: Hvem sætter dagsordenen, hvilken indflydelse har de enkelte medlemmer herpå, og hvordan skal mødeledelsen ske – også i de tilfælde, hvor der ikke udpeges en mødeleder?
- Hvilke aktiviteter skal netværket have *mellem* møderne? Hvilken rolle skal virtuel kommunikation spille, og hvilke forventninger til medvirken kan stilles her?
- Som en af de vigtigste spørgsmål at tage stilling til: Hvordan sikres dynamik og fremdrift i netværkets arbejde, så der ikke opstår metaltræthed?
- Er der forventninger til – og vil det være en god idé at bruge – konsulentstøtte undervejs? Hvorfor, hvordan og fra hvem?
- Hvordan skal netværkets fremdrift evalueres – og hvornår/hvor tit/af hvem?
- Der skal (helst før oprettelsen af netværket) tages stilling til, om netværket er tidsbegrænset eller i princippet permanent. I den forbindelse: Skal der ske en løbende udskiftning af medlemmerne (generationsskifte), eller er der ”livsvarigt medlemskab”?
- Hvilken kodeks skal gælde for åbenhed, fortrolighed mv.?
- Hvilke netværk kan være relevant for ens medledere, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere? Hvordan hjælper man dem til dannelsen heraf?
- Det er vigtigt at være opmærksom på, hvilke signaler man udsender – bevidst eller ubevidst – om nytten af netværk og ens holdning til, om det er godt for én selv, ens kolleger og ens medarbejdere.
- Generelt: Findes der i organisationen og/eller bør der laves en netværkspolitik, som fastlægger principper for tidsforbrug og anerkendelse for deltagelse i netværk? Hvordan skal i givet fald en sådan politik udformes? Hvem skal involveres? Hvilken rolle skal MED-udvalget spille?

Disse spørgsmål/temaer er i kortfattet form gengivet som bilag 1 og kan bruges som arbejdsværktøj for personer og grupper, som opstarter eller videreudvikler ledernetværk.

Karakteristika for netværk

CVU Storkøbenhavn har i forbindelse med projektet om den lærende organisation indkredset følgende karakteristika ved netværk:

Netværk kan eksistere:

- hvis alle er interesseret i samme sag/indhold
- hvis deltagerne har et kollegialt fællesskab
- hvis deltagerne har et differentieret fællesskab
- hvis deltagerne bidrager eller viser interesse

Netværk kan være udviklende:

- for arbejdsliv og praksis (individperspektiv)
- for den personlige og faglige udvikling (individperspektiv)
- for "det organisatoriske system" (virksomhedsperspektiv)
- for den kollegiale læring (virksomhedsperspektiv)

Netværk kan vedligeholdes og styrkes hvis:

- der udnævnes en tovholder/forankringsperson til at drive processerne i netværket frem
- alle har en forankringsopgave, så det er kollegialt forpligtende at arbejde i netværket
- netværket styres gennem organisering, forankring, produkter, formidlinger og vilje!

Netværk ophører ofte hvis:

- der ikke er respekt og lydhørhed over for hinanden kollegialt og fagligt
- der ikke er organisering i netværket.

Kilde: SCKK (Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling) i forbindelse med et såkaldt ELU-projekt

Konklusion

Dette hefte har vist, at netværk er et særdeles vigtigt og efterspurgt værktøj blandt SL-ledere. Der er mange former for netværk og derfor også mange forskellige formål. Rigtigt anvendt har netværk mange fordele, men der er også mange faldgruber. Undersøgelsen LederPejling blandt SL-ledere viser, klart og tydeligt, at netværk er en del af socialpædagogledernes virkelighed og dagligdag. Med basis i undersøgelsen kan man konkludere, at omfang, indhold og form i deres netværksaktiviteter i alt overvejende grad må betegnes som tilfredsstillende. Nogle ledere ønsker sig dog flere og kvalitativt bedre kontakter og relationer, og der er også brug for at blive bedre til både at yde og nyde mest muligt i netværk.

SL-lederne peger dog også på, at træerne ikke vokser ind i himlen. Lad os derfor runde konklusionen af ved at ”læse højt” fra ledernes ønskeseddel: Hvis lederne med en tryllestav kunne påvirke mulighederne og betingelserne for netværksdeltagelse, hvad ville de så ønske sig? Det er der spurgt om i LederPejling, og herunder er ledernes ønsker grupperet under hovedoverskrifter og formuleret med deres egne ord:

Om initiativet

- Der skal være en fantastisk igangsætter – en rollemodel
- For eksempel i forbindelse med landsmøde
- Der skal være en initiativtager, ellers sker der ikke noget

Om det faglige fokus

- Innovation
- Høj faglighed
- Omstillingsprocesser
- Brobygning mellem gamle og nye kommuner
- Vi skal være enige om grundlaget
- Det lange perspektiv på vores opgaver

Om sammensætningen

- Samme niveau, samme uddannelse, men gerne forskellige arbejdsområder
- Ildsjæle med både praktisk og teoretisk erfaring
- Folk uden for egen organisation
- Selv vælge, hvem man vil sammen med
- Samme arbejdsområder
- Lille gruppe for at skabe tryghed og nærvær
- Også ledere fra den private sektor

Om tonen

- Åbenhed og respekt
- Fortrolighed
- Plads til forskellighed
- Nærhed
- Sjovt og uformelt
- Fordomsfrihed
- Ligeværdighed, ikke bruge gruppen til at profilere sig selv

Om netværkets arbejdsmetode

- Konsulenthjælp til at komme godt i gang
- Supervision af konsulent
- Ledercoaching
- Akut telefonnetværk efter behov
- Møder omkring et tema, men også plads til løs snak
- Feedback på ledelsesproblemer
- Ikke stress

Om den praktiske organisering

- Vi skal have tid til det
- Tovholder
- Kan samles hurtigt, når der er behov for supervision
- Det skal foregå i arbejdstiden
- Faste mødedatoer
- I lokalområdet
- Penge til at benytte konsulenter og indlægsholdere

Om sammenhæng og legitimitet

- Deltagelse i formelle netværk bør indgå i arbejdsgiverens krav til lederne
- Deltagerne skal være enige om at prioritere arbejdet i gruppen
- Koordinering med lederuddannelse
- Opbakning hjemme på institutionen

Om personlige mål og udbytte

- Bygge viden og erfaring op
- Faglig anerkendelse
- Følelsen af at være i samme båd

Denne liste af ønsker illustrerer, at netværk ikke er entydige. Der er stor variation i ønskerne, og nogle af dem er modstridende. Netværk er mangfoldige og forskelligartede, og netop det er deres styrke i forhold til læring, udvikling og trivsel i lederjobbet.

Bilag 1

Spørgsmål til overvejelse vedrørende oprettelse/brug af netværk

Diskussionsspørgsmål

Dine/jeres svar

Klargør for dig selv, hvor stærkt et ønske du har om at indgå i et netværk, og hvad det egentlige motiv er.

Hvis du agter at starte et netværk op, hvem er så nøgternt vurderet de ideelle øvrige deltagere?

Kontakt relevante kandidater til netværket og beskriv så ærligt som muligt intentionerne.

Det kan være fristende at sammensætte netværket med personer, der er uhyre kompetente, vidende og kendt for deres bidrag til sociale sammenhænge, men har disse personer realistisk tid til at indgå? Der kan være forskel på den mest kvalificerede kandidat og den bedst kvalificerede.

Er I realistiske, når I formulerer mål og forventninger, eller er I ofre for en pionérrus her i opstartfasen?

Hvilke socialpsykologiske spilleregler skal gælde, fx initiativpligt, pligt til at sige til og fra, hvis netværket træder vigtige hensyn under fode osv.?

Hvad er – på mere jordstrygende plan – forventningerne til den indsats, som den enkelte skal præstere? Mødefrekvens, komme til tiden, bidrage under møderne, forberedelse, disciplin m.h.t. fravær/udeblivelse osv.?

Hvordan skal gensidige forventninger til netværksdeltagelse og -arbejdet afstemmes – også når netværket er etableret?

Hvilke aktiviteter skal netværket have mellem møderne? Hvilken rolle skal virtuel kommunikation spille?

Diskussionsspørgsmål**Dine/jeres svar**

Hvis du bliver anmodet om at indtræde i et nyt eller eksisterende netværk, hvordan sikrer du dig så, at ”forhandlingen” af den psykologiske kontrakt sker på en hensigtsmæssig måde, så du eller netværket ikke køber katten i sækken?

Har du/I en skabelon for en typisk dagsorden for møderne? Hvem sætter denne dagsorden, og hvordan sker mødeledelsen – også selv om der ikke udpeges en mødeleder?

Hvordan sikres dynamik og fremdrift i netværkets arbejde?

Forventer du, at der vil være brug for konsulentstøtte undervejs – hvorfor, hvordan og fra hvem?

Hvordan skal netværkets fremdrift evalueres – og hvornår/hvor tit/af hvem?

Er netværket tidsbegrænset eller i princippet permanent? Skal der ske en løbende udskiftning af medlemmerne (generationsskifte), eller er der ”livsvarigt medlemskab”?

Hvilken kodeks skal gælde for åbenhed, fortrolighed mv.?

Hvilke netværk kunne være relevant for mine medledere, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere? Hvordan hjælper jeg dem til dannelsen heraf?

Hvilket signal udsender jeg – bevidst eller ubevidst – om nytten af netværk og min holdning til, om det er godt for mig, mine kolleger og medarbejdere?

Generelt: Findes der og/eller bør der laves en netværkspolitik, som fastlægger principper for tidsforbrug og anerkendelse for deltagelse i netværk? Hvordan skal i givet fald en sådan politik udformes? Hvem skal involveres? Hvilken rolle skal MED-udvalget spille?

Bilag 2

Undersøgelsen LederPejling blandt SL-ledere

Med jævne mellemrum gennemfører FTF Internet-baserede spørgeskemaanalyser blandt forbundets ledermedlemmer, kaldet LederPejling. Formålet er at afdække vigtige sider af ledelsesvilkårene og at undersøge ledernes egne holdninger til udvikling af lederrollen. Ledelse er i høj grad et emne, som hidtil har stået i skyggen af andre faglige spørgsmål.

Socialpædagogernes Landsforbund har set en fordel i at gennemføre tilsvarende undersøgelser efter samme model blandt sine ledermedlemmer. Det giver muligheder for at se SL's ledernes arbejdsvilkår både som gruppe og i et større perspektiv.

Emnet for LederPejling 5 koncentrerer om ledernes netværk. Netværk er kommet mere i fokus i de senere år. Der vokser en opfattelse frem, at netværk er et redskab for de ledere, som gerne vil forbedre og udvikle resultaterne på deres arbejdsplads. Netværk er også et middel i lederlæring og en støtte i bestræbelser på at opnå personlige karrieremål.

Denne undersøgelse kortlægger omfanget og karakteren af ledernes netværk. Der ses i særlig grad på forskelle mellem de veletablerede, formelle netværk på arbejdspladsen, de mere tilfældige uformelle netværk og de egentlige ledernetværksgrupper. Undersøgelsen sammenholder også ledernes trivsel i deres job og deres brug og vurdering af netværk. Endvidere ses der - med udgangspunkt i lederens kvalitative svar - på resultater af de mest velfungerende netværk. Skal organisationerne involvere sig? Også det har lederne givet bud på, og de beskriver, hvordan deres organisation bedst kan understøtte etableringen og udbyttet af netværk.

Hovedrapporten, som omfatter 22 FTF-organisationer, kan læses på www.ftf.dk. I den drøftes på tværs af faglige organisationer en række generelle problemstillinger og perspektiver omkring ledernetværk. Denne rapport rummer en analyse foretaget alene for leder-medlemmer af Socialpædagogernes Landsforbund. I alt 707 SL-ledermedlemmer har besvaret skemaet, hvilket er tilstrækkeligt til en særdeles pålidelig analyse. Der blev udsendt 2400 skemaer, hvilket giver en svarprocent på 29.

Undersøgelsen LederPejling blandt SL-ledere er foretaget af Anne-Mette Hjalager, Forskerparken i Århus og kan læses på www.sl.dk/lederpejling