

Ledernetværk i fremtidens kommuner

- Ledernetværk – set i et strategisk perspektiv

Af Egon Petersen

ep-consulting@mail.dk

Bragt i antologien: Virksomhedens
Personalearbejde, Ledelse og
Administration, red. af Kjeld Nielsen
m.fl. Aalborg Universitets Forlag, 2008
© Egon Petersen, EP-Consulting &
Aalborg Universitets Forlag

Indledning

Kommunale ledernetværk er stedet, hvor lederne kan hente energi og vitaminer til ledelsesopgaverne. Netværkene er et praksisfællesskab, et sted hvor ledelse som profession udvikles. Ledernetværk er en måde at skabe helhed i en fragmenteret organisation og et sted, hvor kommunen kan få lederne til at fokusere på policy-making. I mange kommuner eksperimenteres der med ledernetværk, men hidtil har der ikke været sat så meget fokus på at arbejde strategisk med ledernetværk.

I dette kapitel vil jeg fokusere på designede og formaliserede ledernetværk i kommunalt regi dvs. ledernetværk der er bevidst konstrueret med henblik på at opnå nogle organisatorisk forankrede mål. Min praktiske interesse er, at belyse hvordan kommunale organisationer kan forstå, udvikle og koble ledernetværk sammen med organisationens strategiske udvikling og nye styringsformer, i skyggen af hierarkiet og markedet, og drøfte hvorvidt ledernetværk og netværksstyring kan ses som mulige fremtidige styrings- og organisationsformer. Hvorvidt kan kommunerne drage nytte af de kvaliteter som ledernetværk også styringsmæssigt og strategisk kan berige den kommunale organisation med, og hvordan kan HR-konsulenten bidrage i denne proces?

Lederne og deres netværk – en Lederpejling fra FTF

I flere kommuner landet over arbejdes der med og eksperimenteres med ledernetværk. Mange ledere i det offentlige deltager i forskellige former for ledernetværk. 71 pct. af lederne inden for f.eks. FTF-området deltager i formaliserede ledernetværksgrupper. Det fremgår af FTF's seneste undersøgelse i rækken af lederpejlinger.¹ FTF er hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte. Lederne danner typisk netværk med andre ledere inden for samme organisation og arbejdsområde. De øverst placerede ledere er de mest netværksaktive og giver i særlig grad udtryk for at kunne nyttiggøre deres netværk. Undersøgelsen viser, at netværksarbejdet i ringe grad tænkes sammen med arbejdspladsens bestræbelser inden for kompetenceudvikling, lederudvikling og ledertræning, og at det sjældent er koblet sammen med organisationens udviklingsstrategi.

I et kommunalt perspektiv er det dog tankevækkende, når FTF undersøgelsen fastslår, *at ledernetværksarbejdet sjældent er koblet sammen med organisationens udviklingsstrategi*. Her er nok et af de vigtige strategiske indsatsområder, som topledelse bør prioritere mere fremover.

¹ Lederpejling nr. 5 har titlen "Lederne og deres netværk" og bygger på besvarelser fra 3.871 ledere (svarprocent 31). Den er blevet til i samarbejde med professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School og seniorforsker Anne-Mette Hjalager, Advance/1, Århus. Undersøgelsen kan downloades gratis fra www.ftf.dk



Tidligere blev ledernetværk ofte set som en udfordring og konkurrent til det formelle ledelsessystem eller som for eksempel suspekterede udfordringer til de demokratiske institutioner jf. de såkaldte VL-grupper. Nu betragtes ledernetværk mere positivt i kommunalt regi som et sted, hvor lederne først og fremmest kan hente energi og vitaminer til ledelsesopgaverne, et praksisfællesskab for ledere, hvor ledelse som profession sættes på dagsorden og udvikles, men der er også eksempler på at nogle kommuner ser ledernetværk som en måde at skabe helhed i en fragmenteret organisation eller et sted, hvor kommunen kan få lederne til at fokusere på ”policy making”.²

Ledernetværk er i dag en almindelighed i mange kommuner, og de er ofte etableret som en integreret del af kommunernes lederudvikling. Deres formål kan typisk være at styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle medarbejdere – med afsæt i udfordringer og dilemmaer fra egen daglige ledelsespraksis og gennem refleksion over andres praksis i forhold til dagligdagens konkrete ledelsesmæssige problemstillinger og udfordringer.

Ledernetværk kan imidlertid også være et af de tiltag, som topledelsen strategisk kan overveje og prioritere med henblik på at anvende nye styringsformer og etablere, integrere og udvikle de større fusionerede kommuner med henblik på at udnytte/frigøre ”*udnyttede menneskelige ressourcer*” jf. hele tankegangen i ”*Human Resource Management*”.³ Ikke mindst set i lyset af de samfundsmæssige udfordringer, som kommunerne står over for med f.eks. de stigende velfærdsforventninger kombineret med den stramme statslige styring både økonomiske og politisk og den nylige opgave- og strukturreformen med fusioner på tværs af eksisterende kommunale grænser og ledernetværk. Hertil kommer regeringens kvalitetsreform, der eksplicit peger på ledernetværk, som et ud af flere strategiske indsatsområder.

Ledernetværk – som kommunal praksis

Jeg vil i det følgende vælge at forstå og fokusere på ledernetværk som *designede/formaliserede intra-organisatoriske ledernetværk i kommunalt regi*.⁴ Det kan f.eks. være tværororganisatoriske ledernetværk, sektorledernetværk, faglige ledernetværk, der lever i lyset af eller i skyggen af den hierarkiske kommunale orden, og som *rekrutterer* ledere fra *samme* kommunale organisation til de respektive ledernetværk. Disse ledernetværk er ofte organisatorisk forankrede og har som overordnet formål at udvikle synergi *i og mellem de enkelte ledernetværk og organisationens strategi*, og dermed være værdiskabelse for den kommunale organisation og lederne i ledernetværkene.⁵

² Et eksempel på ”policy making” er at Kolding Kommune har involveret dagsinstitutionslederne, rekrutteret via ledernetværkene, i formulering af kravene til og implementeringen af læreplanerne i dagsinstitutionerne.

³ Se f.eks. Larsen, Henrik Holt 2006: *Human Ressource Management, License to work*, Forlaget Valmuen

⁴ Jeg er helt på det rene med, at netværksbegrebet forbindes med en helt andre forståelser, som f.eks.: ”Netværk er selvorganiserede, løst koblede, interorganisatoriske interaktionsenheder, der holdes sammen af tilstedeværelsen af gensidig afhængighed og tillid, og træffer beslutning på basis af forhandlinger.” Jf. Lotte Jensen & Eva Sørensen, Netværk mellem styring og demokrati, Working Paper, 2003:3, side 8.

⁵ For en nærmere drøftelse af netværker med og uden design, se Wanscher, Tove, Andreas Rønne Nielsen og Maria Rørbæk 2007: *Netværksstedet, Håndbog i design og facilitering af netværk*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, side 9ff

Mit sigte er ikke at diskutere eller udvikle en normativ definition af begrebet ledernetværk, men mere at anskue ledernetværk, som et perspektiv, en måde at forstå særlige kommunale praksisser. Disse praksisser italesættes blandt kommunale aktører som (leder-)netværk og iklædes netværkets ”ånd”, selvom de er bevidst designede og formaliserede og vil falde uden for de gængse definitioner, hvor frivillighed, det uformelle, løse koblinger, selvorganisering, gensidig afhængighed og tillid er dominerende kategorier. Her vil jeg forsøge, at bidrage til udvikling af en fælles referenceramme - et fælles sprog blandt aktørerne i og om ledernetværk i kommunalt regi.

De organisatoriske mål og den organisatoriske forankring kan være meget forskellig fra kommune til kommune, og der kan være tale om forskellige typer af formaliserede intra-organisatoriske ledernetværk. Ledernetværk er typisk designet på baggrund af deres funktion, position eller faglighed.



EP-Consulting

Egon Petersen

Ledelsesudvikling
Personaleudvikling
Organisationsudvikling

Vodskov Kirkevej 16

9310 Vodskov

Tlf.: 20 94 19 54

E-mail: ep-consulting@mail.dk

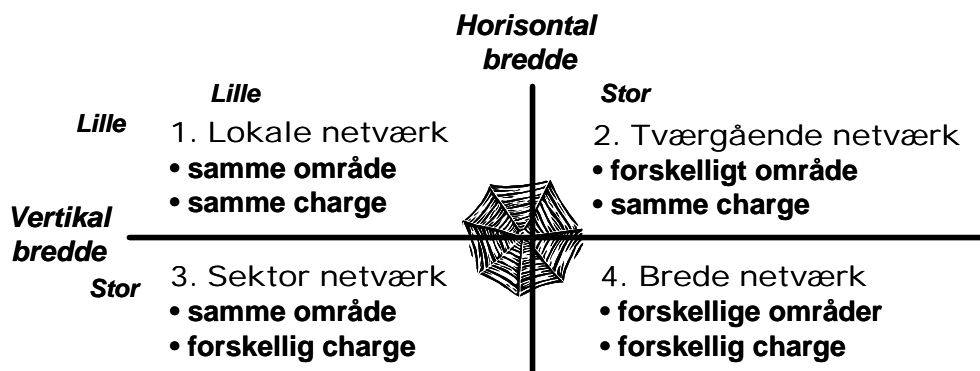
www.ep-consulting.dk

Netværkstypologi: Lokale eller brede ledernetværk

En idealtypisk netværkstypologi,⁶ der begrebsliggøre dette, kombinerer dimensioner ” fag” og ”charge” (lederniveau) er illustreret i figur 1:

Figur 1

Netværkstypologi: Lokale eller brede ledernetværk



1. Lokale leder-netværk:

- Lokale grupper af ledere indenfor *samme* forvaltning/institutionstype og på *samme ledelsesniveau* f.eks. institutionsledere

2. Tværgående leder-netværk:

- Ledere fra samme organisatoriske niveau (f.eks. 1. linieledere) i samme kommune, men fra forskellige forvaltninger
- Ledere fra forskellige kommuner, men på samme organisatoriske niveau

3. Sektor leder-netværk:

- Ledere fra samme kommune, men fra forskellige organisatoriske niveauer, men samme "sektor"

4. Brede leder-netværk:

- Ledere fra samme kommune, men fra forskellige niveauer og forskellige forvaltninger/arbejdsområder
- Ledere fra forskellige kommuner, niveauer og forvaltninger/arbejdsområder

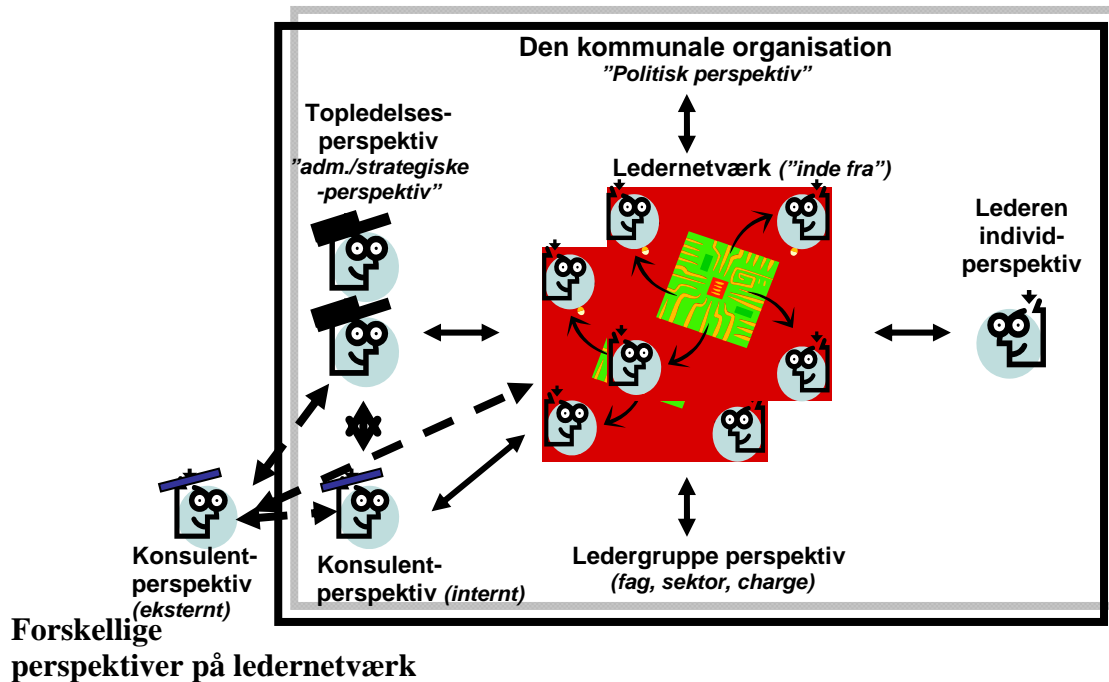
Der kan afhængigt af formål, aktører, ressourcer og organisatorisk kontekst m.v. være forskellige fordele og ulemper ved at designe ledernetværk med udgangspunkt i den ene eller anden konfiguration, men det fører for vidt i denne sammenhæng at behandle disse.⁷

Figur 2: ledernetværkets perspektiver

⁶ Inspireret fra pjecen KL & KTO 2002: Ledere i netværk - relationers betydning for mestring

⁷ Jeg kan henvise til Hjalager, Anne-Mette og Henrik Holt Larsen, 2005, der f.eks. påpeger at FTF-lederne ofte prioriterer ledernetværk, der ligner dem selv. Selvom lige børn leger bedst, så lærer de ikke nødvendigvis mest. Ofte skal der mere brobyggende netværk til at give inspiration til nye former for udvikling. Netværk der er sammensat på tværs af organisationer, niveauer mv., men de er mere besværlige, krævende og risikofyldte.

Ledernetværket i den kommunale kontekst



Ledernetværk kan ansues ud fra en række forskellige perspektiver jf. figur 2. Der kan sættes fokus på:

1. selve ledernetværket, herunder lederen i netværket, betydningen af netværket for ledergruppen, lærings- og gruppedynamiske processer i ledernetværket
2. ledernetværk som en del af topledelsens strategi og strategiske satsning og
3. faciliteringen af ledernetværk med udgangspunkt i et konsulentperspektiv – enten som intern eller som ekstern konsulent.

Jeg vil afgrænse mig til at se på ledernetværk som en mulig del af den kommunale topledelsens strategi og strategiske satsning, og på faciliteringen af ledernetværk set fra et konsulentperspektiv.

Mulige formål med ledernetværk i den kommunale kontekst

Ledernetværk kan i kommunalt regi have flere forskellige formål afhængig af den strategiske forståelse og prioritering. Formålet med ledernetværk kan koble sig til flere af følgende strategiske områder i den kommunale organisation, dog med en forskellig prioritering og toning.

Ledernetværk - en måde at professionalisere ledelse

Et formål med ledernetværk kan være at *professionalisere ledelse*⁸ dvs. styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle medarbejdere – med afsæt i udfordringer og dilemmaer fra egen daglige ledelsespraksis og gennem refleksion over andres praksis i forhold til dagligdagens konkrete ledelsesmæssige problemstillinger. At udvikle sin identitet som leder foregår ofte bedst blandt andre ledere. Både de nye og erfarne ledere har brug for et *refleksions-* og

⁸ Jf. f.eks. Ledere der lykkes, Projektet er gennemført af Væksthus for Ledelse – et samarbejde om lederudvikling mellem KL, Amtrådsforeningen og KTO. Kan downloades gratis fra www.lederweb.dk

læringsrum. Et læringsrum, hvor lederne kan hente energi og vitaminer til ledelsesopgaverne og et praksisfællesskab for ledere, hvor *ledelse som profession* kan sættes på dagsorden.⁹ Fokus på ”ledelse som profession” resulterer overordnet i en bedre organisatorisk og strategisk sammenhængskraft, fordi der udvikler sig en mere ensartet ledelseskultur i organisationen. Samtidig bliver den enkelte leder bedre til at forløse medarbejdernes uudnyttede ressourcer. For lederen kan netværket også blive et fristed med mulighed for at blive mere bevidst om egne reaktionsmønstre, værdier, holdning og normer som leder. I netværket kan lederen tale om sine erfaringer og konkrete problemer i hverdagen – og få feedback fra andre ledere. Denne type ledernetværk er i dag en almindelighed i mange kommuner, og de er ofte en supplerende eller integreret del af kommunernes lederudvikling.

Ledernetværk – en måde at skabe kulturel integration

Et andet formål med ledernetværk kan være, at kommunens topledelse, initieret og som konsekvens af opgave- og strukturreformen og de kommunale fusionsprocesser, på tværs af kommunens ”virksomheder”, vil forsøge at skabe helhed, kulturel integration og øge sammenhængskraften i en måske konkurrenceorienteret og fragmenteret organisation. En del kommunerne har forsøgt at modernisere den kommunale organisation ud fra f.eks. princippet ”central styring – decentral ledelse”, afviklet dele af den centrale administration og lagt ansvar og kompetence ud til de forskellige kommunale institutioner, som bliver betragtet og styret som en art ”virksomheder”. Virksomhederne bliver styret via en aftale/kontrakt, som giver lederen/kontraktholderen og medarbejdere en række frihedsgrader og ideelt set frigøres ressourcer til en bedre opgaveløsning. Bagsiden af medaljen kan være, at der skabes suboptimering og en form for konkurrence mellem virksomheder til skade for den kommunale helhed. En modvægt til denne fragmentering og konkurrence kan være at etablere ledernetværk, så der skabes en scene, hvor lederne kan afstemme og udvikle fælles forståelse af politik, rammer, vilkår og ikke mindst mulighed for at videndele og koordinere på tværs af virksomhedsinteresserne. Ledernetværk kan således være en måde at koble det lille og det store kommunale fællesskab sammen på, både vertikalt og horisontalt.¹⁰

Ledernetværk som ”policy making” i og for organisationen

Et tredje formål med ledernetværk kan være, at kommunen vil involvere lederne og få lederne til at fokusere på ”*policy making*”, hvorved ledernes faglige kompetencer potentielt frigøres og nyttiggøre i organisationen. Det kan være en god måde at supplere og komplementere det traditionelle hierarki, idet ledernetværk ideelt set sætter kompetencer i forgrunden og magtspil i baggrunden.

Ledernetværk kan være en måde at iscenesætte ledernes faglige input til en mere kvalificeret kommunal problemløsning og politikudvikling. Ved at lægge enkelte aftalte policy-opgaver ud i netværkene, kan topledelsen sikre, at ledernes faglige og kreative potentialer kommer i spil, så dem, ”der har skoen på” bidrager til ”ledelse ned fra” og til at udvikle organisationen. Samtidig kan det være en imødekommelse af, at de kommunale ledere gerne aktivt vil

⁹ Se f.eks. Kurt Klaudi Klausen, Den skjulte ledelsesreform, Samfundsøkonomen nr. 6, 2004 og Kurt Klaudi Klausen, ”Institutionsledelse. Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige”. København: Børsens Forlag, 2006

¹⁰ Se f.eks. Kurt Klaudi Klausen, Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige” København: Børsens Forlag 2001

inddrages i udviklingen af kommunale løsninger og politikker, og lederne vil givet kvittere ved at påtage sig et større medejerskab, end hvis der alene er tale om centrale top-down ledelsesbeslutninger.

Mulige argumentationer for at etablere ledernetværk

Disse tre formål for ledernetværk kan have helt forskellige vægtning afhængig af topledelsens "mentale modeller"¹¹ af ledernetværk og begrundelser for at etablere ledernetværk. Nogle typiske delvist overlappende begrundelser og argumenter for ledernetværk kunne være:

- *Et pragmatisk argument*, hvor det betones at ledernetværk kan være en hensigtsmæssig måde at involvere og "committe" de forskellige ledere f.eks. ved tværfaglige ledernetværk, der kan deltage i en fælles koordinations-, forhandlings- og problemløsningproces, så der skabes "ejerskabet" til politikker og strategier.
- *Et effektivitets-argument*, hvor den stigende kompleksitet i opgaveløsningen, "det hyperkomplekse samfund" (Qvortrup) fordrer ledernetværk, så komplerede problem-identifikation, afkodning og læsning forbedres. Når mange interessenter skal involveres i disse processer, dele viden, forme og koordinere fælles viljer og handlinger, så kan ledernetværk være et adækvat og effektivt ledelsesredskab.
- *Et ressource-argument*, hvor netværk kan være en mere rationel og fleksibel udnyttelse af ledelses-ressourcerne, fordi løsning af komplekse problemstillinger ofte kræver flere ledelses-kapaciteter, der lettere og bedre kan identificere, analysere og finde egnede løsninger.
- *Et demokrati-argument*, hvor ledernetværk ses som en måde at binde den lille historie (afdelingen) og den store historie (hele organisationen) sammen på qua ledernetværk. Ledernetværk kan også medvirke til øget legitimitet, inddragelse og ejerskab samt bidrage til empowerment, ansvarliggørelse og "ledelse fra neden".

Ledernetværk kan være kimen til nye former for styring og selvstyring

Blandt *governanceteoretikere*¹². synes der enighed om, at netværk er en mere fleksibel styringsmekanisme, der netop kan supplere de mere traditionelle og hierarkiske styreformere

¹¹ Se f.eks. Lars Kolind's diskussion af "Mentale modeller" i "Kolind-kuren" eller i Peter Senge's klassiker "The Fifth Discipline"

¹² Hvor *government* refererer til det politiske systems selvbeskrivelse, da refererer *governance* til "faktiske styringsformer" (Sørensen, 2005) og jeg anvender begrebet som Kurt Klaudi Klausen (2001), side 65, hvor *governance*-begrebet forstås, som, en "myndig- og mægtiggørelses-proces", hvor der sker en decentralisering af ansvar fra ledere til medarbejdere gennem delegering af reelt ansvar og gennem involvering i de strategiske processer. Jeg er også inspireret af forståelsen af "governance networks" jf. Eva Sørensen & Jacob Torfing Styringsnetværk: Fra government til governance. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 2005, side 22ff, Eva Sørensen & Lotte Jensen, 'Netværk – fra vilkår til værktøj for styring og demokrati', Politica, årg. 36, nr. 2, s. 125-142 2004 Begrebet bruges i andre versioner, se f.eks. Forum for Offentlig Topledelse, der er igangsat af KL, Danske Regioner og Finansministeriet (offentlig sektor version) eller som "Corporate governance" jf. Nørby-udvalget se <http://www.corporategovernance.dk/> (privat sektor version)

med et "redskab", der kan agere hurtigt og fleksibelt i forhold til stadig skiftende behov. I modsætning til hierarkiet, så er der tale om styring som en indirekte styreform, der består i regulering af selvstyring. Kommunernes traditionelle styreformer vil nok ikke blive erstattet eller udhulet af ledernetværk og netværksstyring, men ledernetværk kan tilvejebringe vigtige informationer, argumenter og vurderinger, der ellers ville gå tabt. Eller identificere problemer på et tidligt tidspunkt og finde en forhandlet løsning, der skaber inklusion af vigtige kommunale aktører.

I forsøget på at løse de mange nye offentlige opgaver kan ledere i netværkene således blive aktiveret som medproducenter, der kan levere/producere bredere løsninger, øge legitimiteten i beslutningerne og sikre en stærkere forankring af løsningerne og håndtering af de ofte komplekse problemstillinger i kommunerne. F.eks. har Kolding Kommune¹³ involveret daginstitutionslederne, rekrutteret via ledernetværkene, i formulering af kravene til og implementeringen af læreplanerne i dagsinstitutionerne.

Opgave- og strukturreformen og fusionerne af en lang række kommuner giver samtidig både muligheden for og anledningen til at der kan tænkes i at udvikle nye organisations- og læringsformer, herunder alternativer til den traditionelle hierarkisk-bureaukratiske styring eller markedsstyring. Det vil være oplagt at fokusere mere på ledernetværk, når de kommunale organisationer skal revitaliseres og udvikles, ligesom ledernetværkene vil kunne have en funktion i forhold f.eks. den kulturelle integrationsproces og skabelsen af en fælles organisationskultur.

Muligheden for at udvikle nye styringsformer i skyggen af hierarkiet, hvor netværksstyring og ledernetværk kan ses som mulige fremtidige styrings- og organisationsformer, kan være fremtidens kommunale kim. Ledernetværk kan være kimen til nye former for styring og selvstyring, der må tages i anvendelse, hvis den offentlige sektor skal indfri de styringsforventninger, der rettes mod den. Et af de ledelsesmæssige paradokser vil være, hvordan ledernetværk kan sættes strategisk på dagsorden og styres uden samtidig at underminere potentialet i ledernetværkene?

Ledernetværk: "Meta-styring" eller "styring af selvstyring"

Et af de store problemer vil være, hvorvidt topledelsen formår at skabe rum og mulighed for ledernetværk som andet end et nyt og moderne organisationskoncept eller organisationsopskrift.¹⁴, der skal pynte på den traditionelle hierarkiske styring eller (kvasi-) markedsstyringen. Her giver det god mening at lade sig inspirere af nogle governanceteoretikernes tanker om "meta-styring" eller "styring af selvstyring" og modificere disse til den kommunale kontekst.

Jeg har forsøgt, at illustrere "*hands off*"-tankegangen i denne matrix, som en måde at håndtere kompleksitet og indirekte styring på. Hvor den indirekte styring - "*hands off*" foregår "*rundt om netværket*", via interventionsformer i form af netværksstrukturering og netværksspil, så udøves styringen via "*diskursive strategier*" – skabelse af mening og idéer og ved

¹³ Lærings- og forandringspotentialet i netværksgrupper, Netværksorganisering af daginstitutionslederne i Kolding Kommune. Et udviklingsprojekt støttet af BUPL og SLs forsknings- og udviklingsfond, april 2005 v/ Mette Østergaard, JCVU

¹⁴ Jf. f.eks. Kjell Arne Røvik bog, Moderne organisasjoner, Fagbokforlaget, 1998, hvor ledernetværk måske kunne gå hen og blive en ny "superstandard", der kun signalerede og symboliserer "udvikling, effektivitet, fremskridt, fornuft og fornyelse".

”organisatoriske strategier”, som er en måde at skabe regler for interaktion i og mellem ledernetværk. Ved *”hands on”* lægges der derimod vægt på direkte intervention og facilitering af ledernetværk fra f.eks. HR-konsulenter med vægt på intervention i spil- og interaktionsprocesserne i selve ledernetværket. At kunne tænke, praktisere og afbalancere *”styring af selvstyring”* med facilitering af ledernetværk vil være en vanskelig ledelses- og konsulentopgave, der hvis den mestres kan frisætte nye potentialer og energier i de kommunale organisationer. Lederværk, der krydser den hierarkiske organisation, kan jo udfordre de eksisterende magtpositioner, og hvis topledelsen *”strammer garnet, så kvæler de jo barnet”*.

Figur 3: Metastyring af netværk/indirekte styring

En indirekte styreform, der består i regulering af selvstyring

- at sætte spilleregler

- at forme forestillinger *)

Dilemma: Både at styre og give rum for selvstyring

Interventionsformer set fra "meta-guvernøren/topledelsens perspektiv":

Ud-
øvelse
v.h.a.:

	"Hands off"/styring "fra oven" "Promotion or "coordination"	Institutionalisering af bestemte netværksstrukturer	Konstruktion af konkrete netværksspil
"Diskursive strategier" Skabelse af <i>mening</i> og ideer	* påvirke fortolkningen af netværksstrukturen * påvirke fortolkningen af den overordnede politik, herunder problemopfattelse og løsningsmuligheder Eks. direktionen/netværkskonsulenterne kan forsøge at italesætte ledernetværket som et sted/en arena, hvor der sættes fokus på udviklingen af det professionelle lederskab i relation til kommunens særlige strategisk temaer/satsninger f.eks. kontraktstyring, kvalitetsudvikling, fusionsprocesser og være særlig obs på dette ved feedbackprocesser	* påvirke spillernes opfattelse af sig selv og hinanden * påvirke spillernes opfattelse af spillets formål * udvikling af fælles sprog og begreber * in-/ekskludere bestemte ideer * stimulere fælles refleksion Eks. hvordan netværkskonsulenterne iscenesætter støttefunktioner i form af træning og uddannelse , hvilke teoretisk/faglige tradition og begrebsapparat fremmes, hvilke typer konsulenterne får adgang til ledernetværket, hvordan skaber netværkskonsulenten kultur i netværket jf. ledelsesmæssigt fokus etc.	
"Organisatoriske strategier" Skabelse af <i>regler</i> for interaktion i og mellem netværkene	* påvirke hvilke netværk, som kommer i spil * påvirke de samlede spilleregler sammen – eller dekomplekse forskellige spil * påvirke aktørincitamenter ved introduktion af belønninger og straf * påvirke aktørernes ressourcer Eks. direktionen/netværkskonsulenterne kan fastsætte regler for medlemsskabet af ledernetværket f.eks. om det skal være faglige eller tværsektor-netværk, regler for hvor ofte de må mødes i arbejdstiden, hvilke konsulentressourcer netværket kan trække på, om ledernes ledere belønner/ anerkender netværksarbejdet	* påvirke hvilke aktører som in-/ekskluderes i konkrete spil * organisere/styre * konfrontationer * udvikling af regler og procedurer * facilitering af samarbejde Afhængig af bl.a.: Diversitet=forskellige aktører Kompleksitet=relationsarkitekturen Dynamik=spændinger og muligheder Eks. kan være bestemte regler/normer som netværkskonsulenterne vælger som skabelon for den psykologiske kontakt og for samværet i netværket, f.eks. hvordan refleksion og læring fremmes, samt hvordan konflikter håndteres	

*) Frit bearbejdet og modificeret fra: Eva Sørensen, Offentlig ledelse som meta-styring af netværk, Working Paper 2004:3. Med reference til Kickert, Klijn og Koppenjan

HR-konsulentens som strategisk medspiller og katalysator for ledernetværk

I et kommunalt perspektiv bør det overvejes om de forskellige ledernetværk med fordel kan kobles sammen med organisationens udviklingsstrategi. ¹⁵ Her vil det være oplagt at tænke HR-funktionen og HR-konsulenterne i et nyt og mere offensivt perspektiv. Jeg nøjes her med nogle meta-overvejelser om konsulentarbejdet. ¹⁶

Den interne eller eksterne konsulent kan have flere forskellige opgaver i forbindelse med ledernetværk afhængigt af bl.a. formålet med ledernetværk, egen konsulentfunktion og kompetencer. Konsulentens opgave kan koble sig til et eller flere af ovennævnte formål, og implicere opgaver såsom: *at* etablere, facilitere og vitalisere ledernetværk, så de kan understøtte kommunernes fokus på ledelse som profession, *at* rådgive ledelsen om, hvordan der kan etableres og udvikles ledernetværk, så de bidrager til strategiudvikling, implementering og koordinering af kommunens målsætninger, *at* iscenesætte og understøtte ledernetværk, så der skabes læring og udvikling i den kommunale organisation ved at lederne forholder sig både til egen ledelsespraksis og til ledelsesopgaven som helhed.

Hvis ledernetværk skal tænkes ind i en større strategisk sammenhæng, hvor konsulenten f.eks. skal være bindeled og kobleren mellem topledelsens strategiske styring og den individuelle læring i netværket, så er konsulenten placeret i et krydspres og i en vanskelig, paradoksal- og dilemmafyldt situation, som kræver, at ”at hovedet holdes koldt, og hjertet varmt”. På den ene side er konsulenten måske direktionsens rådgiver og udsending og på den anden side er konsulenten både ambassadør for netværksdeltagerne over for direktionen og facilitator overfor selv samme ledernetværk. Hvornår er og opfattes konsulenten, som ”forklædt” leder, der varetager topledelsens interesser overfor ledernetværkene, og hvornår er konsulenten den uheldede og professionelle facilitator for ledernetværkene? Konsulenten skal således agere i et potentielt konfliktfyldt spændingsfelt og forsøge at skabe sammenhæng mellem topledelsens strategiske forventninger til ledernetværk og de ledelsesmæssige behov i ledernetværkene. Hvordan kan konsulenten agere hensigtsmæssigt og professionelt i en sådan situation?

At sætte HR-konsulentens kompetencer i spil i og for ledernetværk

Set i dette perspektiv, så er det vigtigt, at de konsulenter, der på den ene eller anden måde står for eller inddrages i etablering, organisering, (re-)vitalisering ¹⁷ og udvikling af ledernetværk er veluddannede og erfarne konsulenter med en høj grad af personlig og faglig integritet, en klar rollebevidsthed, en meget klar forståelse af den kommunale politik, strategi og den kontekst ledernetværket er en del af eller skal være en del af. Brug af ekstern konsulentbistand kan være relevant i flere situationer. Hvis der f.eks. er behov for en særlig videns- og proceskompetence, der ikke er til stede i organisationen, eller hvis der f.eks. er risiko for, at et netværk af ledere opfatter konsulenten, som en ”forklædt” leder, fordi vedkommende måske også har tilsynsforpligtigelser, og derfor opfattes som en ”del af systemet”. Det kan overvejes, at anvende en konsulent fra et andet kommunalt forvaltnings- og/eller fagområde.

¹⁵ Se f.eks. FTF's undersøgelse lederpejling, ”Lederne og deres netværk”, www.ftf.dk og Egon Petersens artikel i Danske Kommuner nr. 23, 2005, ”Nyttige ledernetværk”.

¹⁶ I artiklen, ”Strategisk HR-funktion i Fremtidens Kommuner”, af Egon Petersen, Tidsskriftet Personalechefen nr. 4, 2004 diskuterer jeg HR-funktionen med inspiration fra Dave Ulrich, se klassikeren *Human Resource Champions*, 1997 og den seneste HR The Value Proposition, 2005.

¹⁷ KL og KTO pjecen ”Vitalisering af hjemmenetværk”.

www.personaleweb.dk/syspub/upload/publication/attachment/ledernetvaerk_vitalisering_af_hjemmenetvaerk.pdf

Den eksterne konsulent repræsenterer måske en anden faglighed og først og fremmest ikke bundet op i organisationens hierarki og kultur, og kan dermed være mere neutral og fri af organisationens forskellige politikker, interesser og magtspil. Til gengæld har den eksterne konsulent ikke den insider viden, organisatoriske forankring, goodwill som den interne konsulent har med i bagagen. Omvendt kan den interne konsulent være hæmmet af at være ”en del af systemet”, være ”kulturblind” og have vanskeligt ved at se, hvad der foregår i organisationen, mens den eksterne konsulent måske lettere kan forstå organisationen, passende forstyrre denne og intervenere i de komplekse udviklingsprocesser.

Derudover er det vigtigt at konsulenten har en klar (selv-) forståelse af, hvilke særlige personlige-, faglige- og sociale konsulentkompetencer, der meningsfyldt vil kunne bidrage til at indløse de forskellige formål med ledernetværkene. I denne sammenhæng vil det være en god idé, at konsulenten overvejer egne kompetencer, hvordan disse kan komplementeres, og hvordan det er muligt at etablere og bringe sig i en professionel relation til de relevante interessenter, der deltager i eller har en særlig interesse i ledernetværkene.

Hvorfor anvende HR-konsulenter i relation til ledernetværk?

Der kan være mange forskellige grunde til at involvere konsulenter. Nogle typiske almene grunde til at anvende konsulenter er f.eks. at konsulenten: ¹⁸:

- 1. Kan tilføre ny viden, nye vinkler, inspiration og bredere erfaringer*
- 2. Er en supplerende ressource*
- 3. Virker som indpiskere og lægger et formelt og mentalt pres*
- 4. Kan medvirke til at en opgave prioriteres op*
- 5. Formår at skabe et hurtigt overblik*
- 6. Kan fjerne skyklapper*
- 7. Medvirker ofte til at opbløde blokeringer og ”fjerne skyklapper”*
- 8. Sætter fokus på ”varme kartofler og offentlige hemmeligheder”*
- 9. Kan skabe et grundlag for handling*
- 10. Deres medvirken illustrerer, at der er tale om reelle hensigter*

Dette er vigtigt, at konsulenten får afdækket, hvad der er de specifikke begrundelser for at hidkalde og involvere konsulenten med henblik på at få en optimal opgave- og samarbejdsrelation fra start f.eks. formidlet af en psykologisk kontrakt.

¹⁸ Flemming Poulfelt, Jørgen Brask & Per Thygesen Poulsen, Brug af konsulenter, Handelshøjskolens Forlag, 1999, s. 59

HR-Konsulentens psykologiske kontrakt med organisationen og ledernetværk

Konsulenten kan med fordel tage initiativ til, sammen med det "system" og de interesser ledernetværkene skal fungere i og sammen med, at afklare den *psykologiske kontrakt*. En psykologisk kontrakt er en måde at bevidstgøre, afklare og aftale de gensidige forventninger, skabe tryghed om samarbejdsforholdet og definere opgave- og handlerummet for konsulenten. Den psykologiske kontrakt er en slags modpol til det formelle grundlag og må ikke forveksles med en formel juridisk aftale eller kontrakt. Den psykologiske kontrakt er en art gensidig matchning af værdier, kemi og forventninger i termer som engagement, tillid og loyalitet, ligesom den psykologiske dimension indbefatter en fortsat justering af parternes gensidige forventningsniveau på et uformelt grundlag. Den psykologiske kontrakt kan skabe klarhed om de forventninger, opgaver og succeskriterier, der knytter sig til arbejdet med ledernetværk og konsulentens rolle. Ved at inddrage de relevante interesser for systemet skabes både commitment og legitimitet for konsulenten.

Den psykologiske kontrakt kan mindske risikoen for, at konsulenten uforvarende kommer i et loyalitetsdilemma, hvor der er tvivl om ærindet og rollefordelingen f.eks. om konsulenten "plejer organisatoriske (magt-)dagsordener" og ensidigt er spændt for en bestemt kommunal vogn, hvad enten det er topledelsens eller ledere i ledernetværket. Den psykologiske kontrakt er således en vigtig betingelse for, at konsulenten kan optræde professionelt og kan træde i karakter samt varetage sin konsulentfunktion i forhold til den forhandlede virkelighed og "det fælles tredje".

Den psykologisk kontrakt skal være tilpasset de lokale forhold og kan f.eks. indeholde svar på temaer såsom:

- *Hvad er baggrunden for og en overordnet beskrivelse af de problemstillinger, hvortil der ønskes konsulentbistand?*
- *Hvad er formålet med ledernetværket, og i hvilken organisatorisk indgår ledernetværket?*
- *Ud fra hvilke principper og overvejelser skal ledernetværksopgaven løses?*
- *Hvem og hvad er de forskellige interessenters ansvar, opgaver og roller?*
- *Hvordan skal opgaven/opgaverne løses?*
- *Hvad er det forventede udbytte, resultat af samarbejdet, succeskriterier m.v.?*
- *Hvad er tidsplanen for konsulentopgaven?*
- *Hvilke personer og ressourcer kræver og anvendes til opgaven?*
- *Hvordan samarbejdet justeres og evalueres?*
- *Evt. aftale om de økonomiske rammer for opgaven?*

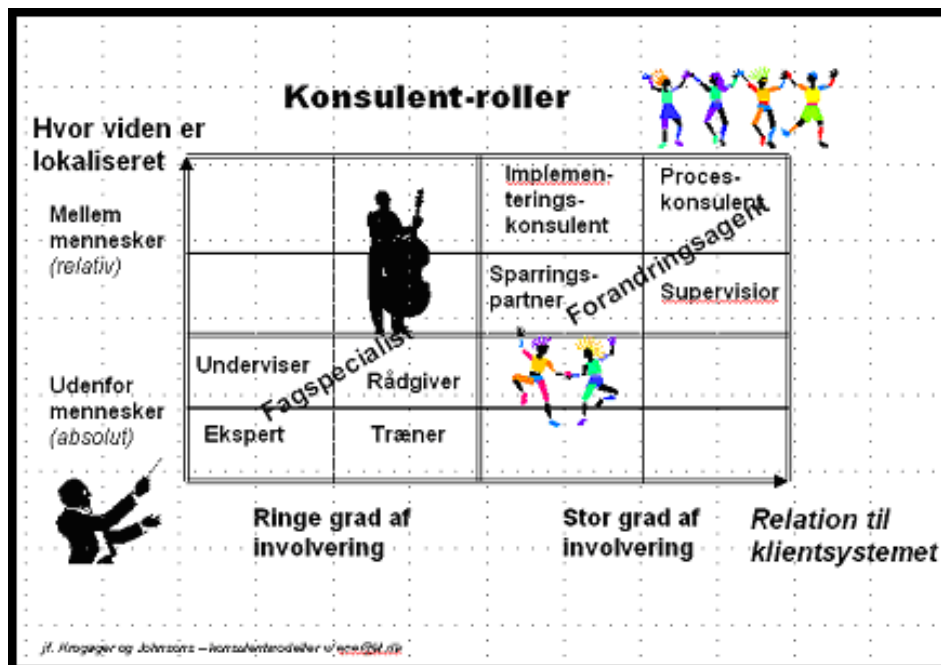
Hvad enten den psykologiske kontrakt er formuleret mundtligt eller på skrift, så er der mere tale om konstruktion af en referenceramme og en art etisk og mental kalibrering af samarbejdet mellem konsulent og "klient-systemet". Det er de drøftelser og den gensidige tillids- og forventningsafstemning, der foregår før, under og efter opgaveløsningen, der er afgørende.

HR-konsulentens forskellige roller og opgaver

Konsulentens roller og opgaver skal som sagt afpasses efter ledernetværkets formål. I den forbindelse er det vigtigt, at konsulent selv har en klar opfattelse egne kompetencer og forcer. Som konsulent med en mere strategisk, analytisk og rådgivende funktion i kommunen, kan man stille sig selv det spørgsmål, om det f.eks. er de gruppedynamiske kompetencer, som er nødvendige i situationen – eller om der er behov for at trække andre konsulentkompetencer ind.

Tilsvarende kan en konsulent, der primært arbejder som proceskonsulent ”ude i marken” med f.eks. coaching og konfliktløsning, spørge sig selv, om man har tilstrækkelig indsigt i strategiske og organisatoriske sammenhænge til at være rådgiver og sparringspartner i situationen – eller om der er behov for at trække på andres kompetencer.

Figur 4: Konsulentroller



En god måde at forstå sammenhængen mellem karakteren af en given konsulentopgave og så den konsulentrolle, opgaven ”kalder på” f.eks. vedrørende ledernetværk, er denne model, 19 (figur 4), der kobler forskellige konsulentroller til to vigtige dimensioner. Den ene dimension handler om ”lokalisering af viden”, som den viden, ”klientsystemets” fortsatte udvikling er afhængig af at få bragt frem, og hvor den er lokaliseres. Den anden dimension ”relation til klientsystemet”, beskriver i hvilke udstrækning, der er behov for at involvere ”klientsystemet” i arbejdet med den givne problemstilling.

Pointen er, at hvis konsulent skal tilføre ”klientsystemet” en ekspertviden, så er der ikke nødvendigvis behov for en større involvering af ”klientsystemets” medlemmer. Derimod, hvis en given udviklingsproces er afhængig af, at der arbejdes med tanker, idéer og forestillinger i og mellem medlemmer af ”klientsystemet”, så vil det kræve en høj grad af involvering, proces og interaktion.

¹⁹ se Per Krogager, Konsulentarbejdet i komplekse omstillingsprocesser, Systime, 1998, side 94

Afhængig af formål med ledernetværket, design- og netværksstrukturen bør konsulentens afklare hvilke roller og kompetencer, der skal i spil for at kunne løse konsulentopgaven og matche organisationen mål. Kompetencebehovet afhænger af opgavens karakter og de konkrete behov, der vil være for konsulentens intervention i netværkene.

Modellen kan være en af de begrebsmæssige referencerammer, som den professionelle konsulent bevidst anvender og reflekterer over med henblik på at italesætte og designe den mest hensigtsmæssige forholdemåde på vej ind og under løsningen af konsulentopgaven.

Konsulentens rolle, positioner og opgaver kan være mangeartede i forhold til ledernetværk. Konsulenten skal f.eks. kunne handle klogt i menneskelige forhold, ”bygge broen, mens man går på den”, være funktionelt fleksibel, kunne improvisere og være i stand til at omdefinere sig selv og være en slags koordinator af forandring og udvikling. Modeller og værktøjer kan være gode redskaber, men i sidste ende falder det jo tilbage på konsulentens faglighed, energi og integritet jf. ”A fool with a tool is still a fool”. Konsulenten skal ikke blot være klog på forhold, men også *i* dem.²⁰

Ledernetværk – et fremtidigt strategisk potentiale?

En række kommuner, der har haft ledernetværk i en længere periode og som ønsker at videreudvikle netværkenes funktion har typisk overvejelser om, hvordan ledernetværk i almindelighed kan få og spille en betydelig mere strategisk og styringsmæssig rolle i kommunen.

I en evaluering af 32 ledernetværk med 280 ledere i Køge Kommune²¹ fremhæves det som en særlig pointe at ”*Selv om netværksaktiviteten har været og fortsat er værdifuld for mange ledere, er der behov for fornyelse af aktiviteten først og fremmest på styringsniveau og i forhold til organisatorisk forankring... Der er tale om en udfordring på et overordnet ledelsesplan, som ikke kan håndteres gennem ændret styring og metodisk fornyelse. Der er behov for en tydeliggørelse af de overordnede mål for netværksaktiviteten. Desuden en samlet styring af aktiviteten, så netværk koordineres og sikres feedback og feed-forward i en løbende proces.*”

Netværkenes læringsperspektiver for lederne vil dog fortsat være et dominerende perspektiv, men i hvilket omfang, og på hvilken måde kan ledernetværkene bidrage til håndteringen af de nye strategiske og styringsmæssigt udfordringer - det er et åbent spørgsmål.

I Regeringens kommende kvalitetsreform sættes ledernetværk på dagsorden, men mest i et læringsperspektiv: ”... at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis.” Den 1. juli 2007 blev regeringen, KL, Danske Regioner, LO, AC enige om en trepartsaftale, hvor der om ledelsesnetværk siges:²²

²⁰ Se f.eks. Daniel Goleman, 2006 Social Intelligens, Borgen, s. 21ff

²¹ Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune, af Paula Helth Rådgivning, september 2004, side 5

²² Se aftalen på denne website <http://kvalitetsreform.dk/multimedia/Aftale.pdf>

” Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at styrke etablering af ledelsesnetværk og sparring af ledere, Staten, KL og Danske Regioner vil i 2008 tage initiativ til at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis. Målet er, at alle ledere, der ønsker det, har mulighed for at indgå i et relevant ledernetværk. Regeringen, KL og Danske Regioner vil endvidere i 2008 etablere en ”bank” af erfarne ledere, som kan tilbyde sparring for nye ledere”

Ledernetværk vil være på fremtidens kommunale dagsorden, men spørgsmålet er om topledelse i kommunerne også tør/vil udfordre og udvikle nye styringsformer i skyggen af hierarkiet og markedstænkningen? Hvorvidt vil ledernetværk og netværksstyring være at finde som fremtidige styrings- og selvstyrings/organisationsformer, der tages i anvendelse, fordi den offentlige sektor skal indfri store velfærds- og styringsforventninger? Hvis flere topledelse vælger at etablere ledernetværk i en strategisk kommunal sammenhæng, hvordan vil de så formå at mestre de ledelsesmæssige paradokser dette vil afstedkomme? Hvordan kan ledernetværk sættes strategisk på dagsorden og styres uden at underminere potentialet i ledernetværkene?

Litteraturliste

Erhvervsfremmestyrelsen (1999): *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst*.

Goleman, Daniel, (2006): *Social intelligens*, Borgen.

Hamlin, B., Jane Keep & Ken Ash (2001): *Organization change and development, A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*, Prentice Hall.

Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – En verden til forskel*, Dansk psykologisk forbund.

Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen (2004): *Konsultation i organisationer*, Dansk psykologisk Forlag, 2. udg. 2. oplag.

Haukrogh, Henrietta og Flemming Riishøj (2005): *Den interne konsulent: iværksætter og koordinator af læreprocesser*, Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskole.

Hildebrandt, Steen & Kurt Klaudi Klausen (2002): *Hvad duer de til?* Børsens Forlag.

Hjalager, Anne-Mette og Henrik Holt Larsen (2005) *FTF's: Lederpejling 5, Ledere og deres netværk*, www.ftf.dk.

Hørдие, Marina (2006), *Netværkskøgebogen*, Aalborg Erhvervsråd.

Jensen, L.; Sørensen, E. (2004): *Netværk – fra vilkår til værktøj for styring og demokrati*, Politica, nr. 2.

Kickert, W.J.M.; E Klijn.; J.F.M. Koppenjan, (1997): *Managing Complex Networks*, Sage.

KL & KTO (2002): *Ledere i netværk - relationers betydning for mestring*.

KL & KTO (2005): *Ledernetværk. Vitalisering af hjemmenetværk*. www.lederweb.dk.

Klausen, Kurt Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?*, Børsen.

Klausen, Kurt Klaudi (2004): *Den skjulte ledelsesreform*, *Samfundsøkonomen* nr. 6.

Klausen, Kurt Klaudi (2006): *Institutionsledelse. Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

Kolding Kommune og Mette Østergård, JCVU (2005): *Lærings- og forandringspotentialer i netværksgrupper. Netværksorganisering af daginstitutionslederne i Kolding Kommune*.

Ledernes Hovedorganisation, (2005): *Det Danske Ledelsesbarometer. Dansk ledelse - Statusrapport*.

Kolind, Lars (2006): *Kolind Kuren, Fra bureaukrati til vækst*, Jyllands-Postens Forlag.

- Krogager, Per (1998): *Konsulentarbejdet i komplekse omstillingsprocesser*, Forlaget Systeme.
- Køge Kommune (2004): *Evaluering af ledernetværk*, PHR Ledelse Aps.
- Larsen, Henrik Holt (2006): *Human Ressource Management, License to work*, Forlaget Valmuen.
- Larsen, Henrik Holt og Connie Svabo (red.) (2002): *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Petersen, Egon (2004): Strategisk HR-funktion i fremtidens kommuner?, *Tidsskriftet Personalechefen* nr. 4.
- Petersen, Egon (2005): "Nyttige ledernetværk", *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner* nr. 23
- Poulfelt, Flemming og Jørgen Brask (1989): *Ledelsen og konsulenten, Om brug af konsulenter, Inspiration til ledere i den private og offentlige sektor – og til deres rådgivere*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Poulfelt, Flemming, Jørgen Brask & Per Thygesen Poulsen (2002): *Brug af konsulenter, Når samarbejdet skal lykkes*, Handelshøjskolens Forlag.
- Qvortup, Lars (2000): *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner*, Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar H. (1998): *Process Consultation, Its Role in Organization Development*, Vol. I & II, Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, Edgar H. (1998): *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Series on Organization Development.
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2005): *Netværksstyring. Fra Government til Governance*, Roskilde Universitetsforlag.
- Sørensen, Eva & Lotte Jensen (2004): 'Netværk – fra vilkår til værktøj for styring og demokrati', *Politica*, årg. 36, nr. 2, s. 125-142.
- Sørensen, Eva (2004): "Offentlig ledelse som meta-styring af netværk", Working Paper, Centre for Democratic Network Governance - Se også supplerende papers på website under Roskilde Universitetscenter: www.ruc.dk/demnetgov_en/conference/int:conf/papers/
- Væksthus for ledelse (2005): *Ledere der lykkes*
- Væksthus for Ledelse (2006): *Ledere i netværk – En ledelsesstrategi*.
- Waldstrøm, Christian med Bent Engelbrecht (2007): *Ledelse af netværk, Virksomhedens skjulte ressource*, Børsens Forlag.
- Wanscher, Tove, Andreas Rønne Nielsen og Maria Rørbæk (2007): *Netværksstedet, Håndbog i design og facilitering af netværk*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.