

# Ledernetværk

– VITALISERING AF HJEMMENETVÆRK



# Ledernetværk

– VITALISERING AF HJEMMENETVÆRK



# Ledernetværk

– VITALISERING AF HJEMMENETVÆRK

## KONSULENTER:

Vibeke Bastide, HK's Perspektivgruppe (forfatter)

Lasse Rønnoe, BST Københavns Kommune (forfatter)

Ulla Andersen, Kald Erhvervspsykologi

Pia Ryom, Aalborg Arbejdsmedicinsk Klinik

## FØLGEGRUPPE:

Charlotte Bredal, FOA

Ane Smidt, BUPL

Ole Thorn Madsen, Lederforeningen i Danmarks Lærerforening

Jesper Baltzer Amskov, KL

## PROJEKLEDELSE OG REDAKTION:

Dorte Thorgaard, KL

Katrine Nordbo Therkildsen, KL

Trine Groth Rasmussen, KL

Henrik Carlsen, Kommunale Tjenestemænd og

Overenskomstansatte (KTO)

## RAPPORTEN ER UDARBEJDET FOR KL OG KTO

1. udgave januar 2005

Korrektur og produktionsstyring: [www.mekato.dk](http://www.mekato.dk)

Omslag, layout, tryk: Frederiksberg Bogtrykkeri

Kan downloades på:

Personaleweb: <http://www.personaleweb.dk/ledernetvaerk>

Lederweb: <http://www.lederweb.dk/wm140019>

# Indhold

<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>	<b>6. METODESAMLING</b> .....	<b>49</b>
<b>1. INDLEDNING OG FORMÅL</b> .....	<b>5</b>	1. Konsulentlogbog – skitse til ramme for netværksmøder.....	50
Projektets formål og metode .....	5	2. Forummetoden – brugt ved kickoff-seminar .....	52
Forløb.....	6	3. Cafémotoden – brugt ved kickoff-seminar.....	54
Baggrund.....	7	4. Supervision med reflekterende team .....	55
Denne rapport.....	8	5. Spørgsmålstyper .....	56
		6. Dialogmetoden.....	57
<b>2. KONKLUSION</b> .....	<b>9</b>	7. Lederroller .....	58
Er målet nået?.....	9	8. Øvelse om den professionelle biografi.....	59
Gode råd når man skal starte et netværk.....	12	9. Øvelse om stress og stressmestring .....	60
Konsulentrefleksioner .....	17	10. Åndedrætsøvelse.....	61
		11. Øvelse om en personlig værdi .....	61
<b>3. PROJEKTETS FORLØB OG ERFARINGER</b> .....	<b>18</b>	12. Øvelse om værdier, feed-forward .....	62
En dag i netværket.....	18	13. Fundamentale gruppeprocesser .....	62
Et år i netværket.....	18	14. Fem konsulentroller .....	63
Betydningen af konsulenten .....	29	15. Øvelse om autoritet .....	64
		<b>KILDER</b> .....	<b>65</b>
<b>4. TRÆN EN TRÆNER – ET UDDANNELSESFORLØB FOR NETVÆRKS KONSULENTER</b> .....	<b>31</b>		
Formålet.....	31		
Form og indhold i forløbet.....	31		
Virker træner-modellen?.....	33		
<b>5. TEORETISK INSPIRATION</b> .....	<b>34</b>		
Netværk.....	34		
Vitalisering.....	35		
Personligt lederskab.....	36		
Social støtte.....	37		
Stress .....	39		
Supervision – og andre strukturerede dialog- og samtaleformer.....	43		
Uærbødighed – når begreberne udfordres .....	44		
Anerkendelse og heliotropi.....	44		
Spejling i ledernetværk .....	47		

## Forord

KL og KTO har sammen ønsket at styrke det fremtidige udviklingsarbejde om rammebetingelserne for ledelse og fokusere på ledelse som fag.

Denne rapport er essensen af projektet "Vitalisering af hjemmenetværk", som netop fokuserer på lederens møde med disse rammebetingelser og sin lederrolle. Idéen med projektet har været at få flere erfaringer med lokale ledernetværk, dvs. netværk, hvor deltagerne kommer fra samme område og er placeret på samme ledelsesmæssige niveau, såkaldte hjemmenetværk.

Det drejer sig om netværksgrupper af skoleledere, plejehjemsledere, daginstitutionsledere o.lign. Hvordan kan disse netværk arbejde dynamisk med lederskab? Kan der arbejdes med stress i gruppen? Kan der arbejdes med den personlige side af lederrollen? Hvordan startes sådanne netværk op, hvordan kommer de godt i gang og bliver livskraftige? Hvordan skal de arbejde?

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke for et godt samarbejde med de ledere og konsulenter, der har stillet sig til rådighed for projektet og indgået i netværkene.

Projektet bygger videre på to tidligere projekter, nemlig "Kommunale mellemlideres psykiske arbejdsmiljø – arbejdsvilkår og handlemuligheder" fra 1999 og forundersøgelsen til dette projekt, som kom i 2002 og hedder "Ledere i netværk – relationers betydning for mestring – En undersøgelse af kommunale leders erfaringer med netværksgrupper".

Projektet er finansieret af midler fra det personalepolitiske samarbejde mellem KL og KTO.

KL og KTO's hensigt med at udgive denne rapport er at inspirere beslutningstagere, interne konsulenter og ledere til at starte ledernetværk op og komme godt i gang.

God fornøjelse.

KL

KTO

# 1. Indledning og formål

Denne rapport bygger på et udviklingsprojekt om ledernetværk, som er gennemført fra 2003 til 2004. Nogle af de mange erfaringer, resultater og idéer er samlet og kan læses her. Rapporten indeholder praktiske erfaringer fra de forskellige netværksgrupper, beskrivelser af de metoder og den teori, der er brugt samt konkrete forslag til forskellige øvelser, der kan bruges i andre netværksgrupper.

## Projektets formål og metode

Projektets mål har været at undersøge fem forhold omkring hjemmenetværk:

### 1. KAN HJEMMENETVÆRK ETABLERE ARBEJDSFORMER, SOM ER DYNAMISKE OG UDVIKLENDE FOR DELTAGERNE?

Fra tidligere undersøgelser ved vi, at jo mere lokale og ens netværksgrupperne er, jo bedre er de til at forstå hinanden og hurtigt opbygge en stemning af "vi er i samme båd". Men mange lokale ledergrupper, vi har talt med, har udtrykt behov for at få mere forskellighed på banen. Mere dynamik. Mere konfrontation og udvikling. Mere overraskelse. Mere personlighed. Lokale ledere har mange af de samme vilkår, men måden at tackle dem på er forskellig. Og de personer de leder og de relationer, de indgår i, er forskellig. Det første formål med projekt "Vitalisering af hjemmenetværk" har været at undersøge, om det var muligt at kaste lys på forskellighederne, samtidig med at trygheden og gruppefølelsen bevares. Hvordan og efter hvilke metoder og principper kan dette gøres?

### HVORDAN?

I grupperne er afprøvet en række forskellige kommunikations- og dialogmetoder samt forskellige ledelsesredskaber – alt efter hvad gruppen selv ønskede at arbejde med. Der er undervist og trænet i spørgeteknik og spørgsmålstyper i forbindelse med bl.a. supervision, coaching, anerkendende og værdsættende samtaler, vanskelige samtaler m.m. Der er trænet refleksionsmetoder i forbindelse med reflekterende team, vidneteam, spejling m.m.

### 2. KAN HJEMMENETVÆRK STYRKE LEDEREN I AT HÅNDTERE STRESS?

Mange institutionsledere i dag oplever, at lederjobbet er blevet mere sammensat og krævende end tidligere. De skal både have styr på administrationen og økonomien, have øje for personaleudvikling, være fagligt inde i institutionens kernekompetencer og kunne skue fremad og udvikle visioner og strategier. Det giver en række muligheder, men det kan også betyde lange arbejdsdage og mange spekulationer. Den sociale støtte i forbindelse med håndtering af stress ser ud til at være særdeles vigtig. Både den støtte, som er rummelig og forstående, men også den mere overraskende og konfronterende støtte. Hvordan kan netværksgrupperne arbejde med stress og med social støtte? Hvilke metoder og principper virker godt?

### HVORDAN?

Grupperne har arbejdet med stresshåndtering på forskellige måder. Dels med selve stresspåvirkningen, altså de situationer, som især sætter spændingstilstanden i vejret. Og dels med de tanker, følelser og fantasier, som situationerne sætter i gang. Situationerne er bl.a. blevet undersøgt i supervisorsæancer, hvor deltagerne mere detaljeret og nysgerrigt afdækker, hvad det præcis er, der stresser den enkelte, både helt faktisk og mere psykologisk. I forbindelse med løsninger og handlemuligheder har deltagerne haft fat i håndteringen, dvs. at få gjort noget ved sagen. Men deltagerne har også arbejdet med de følelser, tanker, kropslige og adfærdsmæssige reaktioner, som er opstået pga. af stressen, og som har været belastende. Konsulenterne har arbejdet forskelligt i grupperne med disse ting for at få flere erfaringer høstet.

### **3. KAN HJEMMENETVÆRK UDVIKLE OG STYRKE DEN ENKELTES PERSONLIGE LEDERSKAB OG LEDELSESTIL?**

I en situation hvor der bliver færre direktiver og cirkulærer om, hvad lederen skal gøre i denne og hin situation, bliver det mere og mere afgørende at finde sin egen stil som leder. Kan hjemmenetværket bidrage til, at hver enkelt deltager med Kierkegaards ord træder i karakter, dvs. træffer sine egne valg ud fra de vilkår og betingelser, der er givet? Hvordan kan personlige værdier og tilgange finde plads i den daglige ledergerning?

#### **HVORDAN?**

Der er arbejdet med personlige værdier, karriereforløb og -drømme, lederforbilleder m.m. Og der er arbejdet med ledelsestil og balancen mellem at være personlig og være mere formel i rollen som leder. Hvornår er det gavnligt at holde fast i den mere formelle rolle, at holde afstand og bruge sin ledelsesteknik, og hvornår skal personen mere på banen, så mennesket bag rollen bliver tydelig? Således har fokus hele tiden svinget mellem personen og rollen. Snart er den personlige side i relation til jobbet blevet undersøgt, snart har den konkrete opgave og det, som rollen kræver, været i fokus. En gennemgående spilleregul for alle forløb har været tavshedspligt og at den enkeltes grænse altid bliver respekteret.

### **4. KAN HJEMMENETVÆRK ARBEJDE DYNAMISK OG UDVIKLENDE UDEN KONSULENT?**

Fra en lang række erfaringer med lederudvikling i netværk ved vi, at konsulenten, som har en særlig organisationspsykologisk ekspertise, spiller en stor rolle for introduktionen af metoder og teori og for træningen og brugen af metoderne. Det har været projektets mål at undersøge, hvordan metoder og læring forankres, så netværkene efter projektets afslutning kan videreføre arbejdet selv. Sigtet har været at ruste deltagerne i netværkskompetence. Dvs. evnen til selv at opsoge, organisere og drive et netværk, når det er nødvendigt. Hvordan og efter hvilke metoder og principper kan dette gøres?

#### **HVORDAN?**

Konsulenterne har bevidst fra ca. midt i forløbene trukket sig ud på sidelinien. Deltagerne har så gradvist påtaget sig roller som mødeleder, supervisor, coach, processtyrer med mulighed for løbende at få sparring og hjælp fra konsulenten.

### **5. KAN METODER OG PRINCIPPER FOR DYNAMISK OG UDVIKLENDE NETVÆRKSARBEJDE SPREDES Gennem EN TRÆN EN TRÆNER-MODEL?**

Det har været et mål med dette projekt at sprede erfaringer med metoder og principper til flere end de involverede otte netværksgrupper.

#### **HVORDAN?**

Midt i projektperioden igangsatte vi et træningsforløb for 12 interne udviklingskonsulenter, som er ansat rundt omkring i kommunerne. Træn en træner skulle træne lokale udviklingskonsulenter i at opstarte og inspirere nye hjemmenetværk. Ud fra forløbet med de interne konsulenter har vi set på, hvad der skal til for, at den interne konsulent selv kan starte nye hjemmenetværksgrupper op.

#### **Forløb**

Fra marts 2003 til marts 2004 har otte ledergrupper – to skolegrupper, to daginstitutionsgrupper og fire ældregrupper – mødtes én dag om måneden med en konsulent. Alle grupper deltog i en fælles opstartsdag og afslutningsdag.

Deltagerne var ledere af institutioner. På ældreområdet deltog dog også en gruppe med områdeledere samt to grupper af gruppeledere. Ledernes chef deltog ikke, undtagen når gruppen selv ønskede det.

Grupperne har meldt sig til forløbet, som var annonceret på KL's og Personalewebs hjemmesider. Grupperne er udvalgt efter, om de faldt inden for definitionen af hjemmenetværk, om de havde et mål, som var i overensstemmelse med projektets mål, om de havde en passende størrelse (fem til ni deltagere) og efter geografisk spredning.

## Baggrund

### FORUNDERSØGELSEN

Før projektet gik i gang, udførte vi en forundersøgelse af erfaringer med ledernetværk i landets kommuner. Denne forundersøgelse viste, at der i hvert fald er to typer netværk, som lederne trækker på: udenetværket og hjemmenetværket.

Udenetværket er netværk, hvor lederen er sammen med ledere fra helt andre områder og personalegrupper. De kommer fra forskellige kulturer, hvor nogle leder tre medarbejdere, mens andre leder 150. Udenetværk starter ofte som et lederudviklingsforløb, igangsat ovenfra af chef el.lign. Desuden er der ofte konsulentstøtte på. Mange af de ledere, vi talte med i forundersøgelsen, var meget tilfredse med disse forløb, hvor de kom tæt på personen bag lederrollen og oplevede mange forskellige måder at være leder på. Det gav nye perspektiver og tanker.

Hjemmenetværket er netværk, hvor lederen er sammen med ledere inden for samme område, fx daginstitution-, skole- eller ældreområdet, og hvor deltagerne er på samme ledelsesmæssige niveau. Ofte er der her en meget ens kultur og nogenlunde ens størrelse personalegrupper. Dette giver en række fælles problemstillinger. Resultatet af forundersøgelsen viste, at hjemmenetværk var gode at læsse af i og havde et godt kollegialt sammenhold. Men lederne havde brug for mere struktur på deres møder, så de kunne bruge hinanden bedre. Ofte blev de hurtigt enige om, hvad der var problemet, og hvordan det skulle løses, men savnede nye idéer og perspektiver.

Lederne i hjemmenetværkene ønskede at udforske nye handlemuligheder. Undersøge forskelligheder og nye muligheder i gruppen. Gå tættere på nogle af de ting, som for den enkelte leder virkelig trak tænder ud. Det kunne være konflikter i personalegruppen eller nedskæringer og afskedigelser. Hvordan ville man kunne få luft i disse sager, og hvordan ville man kunne finde sig selv og sin egen stil og retning?

Det var det, de ønskede at blive bedre til. De ville søge at overvinde de hindringer, som kan være i grupper af ligestillede.

Søge at give plads til mere personlige reaktioner. Give mere plads til den enkelte og udvikle det personlige i lederjobbet – uden at tabe ansigt.

### LEDERENS SITUATION I DISSE ÅR

Projektet bygger på en række antagelser om lederens situation i disse år og hvad, der kan skabe mere liv i ledergruppen.

### DE GAMLE HIERARKIER OPLØSES

Organisationerne bliver fladere. Mange kommunale organisationer slanker sig. De mange lag af ledere og hjælpefunktioner til institutionen skrumper ind. Institutionen overtager flere opgaver fx omkring økonomi, personalejura m.m.

### INSTITUTIONSLEDEREN SOM FRI VIRKSOMHEDSLEDER

Tidligere ventede institutionslederen på instrukser oppefra, men en del af de ting, som kom oppefra skal lederen nu selv tackle. Lederne får mange steder en kontrakt om den ydelse, deres institution skal levere. Samtidig er værdiledelse som ledelseskoncept, med dens større spillerum for at vælge den rigtige løsning i hver situation, blevet meget udbredt. Det betyder, at institutionslederen får flere opgaver, mere ansvar og mere frihed. Det giver et helt nyt spillerum for lederne.

### BRUGERNE KRÆVER DIFFERENTIERING, HØJ KVALITET OG LØBENDE TILPASNING

Også udefra kommer nye krav til institutionen og institutionslederen. Brugere vil have ydelser, som er tilpasset dem. De vil høres, inddrages og de vil have høj kvalitet. De er kritiske, og de forlanger en løbende tilpasning og udvikling i institutionerne efter de behov og ønsker, de har.



## **NYE LEDERFÆLLESSKABER ER PÅKRÆVET**

Mange ledere står alene med en del af disse udfordringer. Nye lederfællesskaber er påkrævet for at undgå at ledere brænder ud. Netværk er en måde at organisere sig på, som kan imødekomme dette behov. Det er fleksibelt, opgaveorienteret og selvorganiseret. Det kan give lederen en platform, hvor deltagerne får ny energi og henter nye tanker og idéer.<sup>1</sup>

## **Denne rapport**

### **TILBLIVELSEN**

I løbet af projektet har både deltagere og konsulenter skrevet ned, hvad de har oplevet undervejs. Konsulenterne har skrevet ned, hvad de har gjort, og hvilke vendepunkter, der er observeret i grupperne. Logbøger fra deltagere og konsulenter, konsulentmøder m.m. har bidraget til det datamateriale, som denne rapport bygger på.

Det er vores mål at videregive konkrete og anvendelsesorienterede erfaringer med vitalisering af hjemmenetværk. Det gør vi bl.a. ved casebeskrivelser og beskrivelser af metoder, som har været anvendt. Herunder kommer vi ind på, hvordan netværkene gradvis er blevet mere selvkørende og uafhængige af konsulentstøtte. Vi vil også beskrive forløbet, hvor 12 interne konsulenter trænede og forberedte sig i at starte netværk op, inspireret og støttet af de erfaringer, vi havde fra dette forløb.

### **OPBYGNINGEN**

Rapporten er opbygget, så konklusionen kommer først. Konklusionen er en sammenfatning af de erfaringer, vi har gjort. Det, der har virket godt i forløbene og det, der ser ud til at have skabt en ramme, som både var tryk, og også udfordrende og udviklende.

Derefter følger i kapitel 3, Projektets forløb og erfaringer, en mere uddybet beskrivelse af, hvad der er sket i netværksgrupperne. Der gives eksempler på de metoder, som er anvendt. Kapitlet indeholder cases, hvor forskellige dialogmetoder, håndtering af stresssituationer og styrkelse af det personlige lederskab er i spil.

Kapitel 4, Træn en træner, handler om det uddannelsesforløb, som 12 udviklingskonsulenter var igennem for at blive i stand til at starte nye ledernetværk op rundt i kommunerne. Kapitlet handler også om betydningen af konsulenten i netværksgrupperne.

Kapitel 5, Teoretisk inspiration, beskriver, definerer og forklarer de forskellige begreber, der bruges i rapporten. Kendte begreber har i denne rapport en udvidet betydning. Det kan derfor være en fordel at læse kapitel 5 først, hvis man studser over den måde, begreberne bruges på. Kapitel 5 er vigtigt som grundlag for at forstå begreberne: social støtte, stress, supervision, uærbødighed, anerkendelse og heliotropi.

Kapitel 6 indeholder nogle af de metoder og øvelser, der har været brugt i netværksgrupperne. Det er et udpluk af metoder og øvelser, som har virket godt, og har bidraget til at sammenryste grupperne, udvikle kommunikationen, forbedre stresshåndteringen og sætte fokus på personen bag lederrollen.

<sup>1</sup> Om netværksdefinitioner se fx Pedler, 1997, Brandi, 2000 og Rønnoe, 2002

## 2. Konklusion

Den helt overordnede konklusion for dette projekt er, at det er muligt at vitalisere hjemmenetværk. Det er muligt at overvinde de barrierer, som ligger i at være en lokal gruppe ledere fra samme område og samme lederniveau. Det kan lade sig gøre at tage det bedste fra hjemmenetværkene: trygheden og gruppefølelsen og blande det med det bedste fra udenetværkene: udviklingen af det personlige lederskab, skabelsen af nye idéer og inspirationer. Samtidig ser det ud til, at også stresshåndtering og personligt lederskab for den enkelte er blevet styrket gennem netværket.

Arbejdsmetoderne i dette projekt ser ud til at være helt centrale for institutionsledere i dag. Det drejer sig om:

- **Kommunikations- og dialogmetoder, som de kan bruge internt i netværksgruppen, men også i deres rolle som leder.**
- **Metoder til håndtering af stress, og hvad der kan gøres for at undgå stress.**
- **Metoder til belysning af spændingsfeltet mellem lederen som person og som leder.**

I denne konklusion vil vi først give en opsamling på projektets fem formål. Herefter følger nogle gode råd, hvor vi beskriver de metoder, principper og forudsætninger, der skal være til stede for, at nye netværk kan blive en succes. Til sidst i konklusionen følger i punktform de eksterne konsulents refleksioner over forløbet.

### Er målet nået?

#### 1. KAN HJEMMENETVÆRK ETABLERE ARBEJDSFORMER, SOM ER DYNAMISKE OG UDVIKLENDE FOR DELTAGERNE?

Projektet har vist, at det kan lade sig gøre at gøre hjemmenetværk til vitale grupper, hvor deltagerne kan gå tæt på sig selv og hinanden. Steder, hvor de kan udvikle sig personligt og som ledere.

Noget af det helt afgørende for dette projekts succes har været, at deltagerne har haft et selverkendt behov for at udvikle netværkene til det, de er i dag. Mange af deltagerne har stået i lige præcis de situationer og omstændigheder, som er beskrevet i indledningen: Forandringer, nye udfordringer, mange ting at tackle, som både berører selve lederrollen og personen bag. Det har skabt en brændende nødvendighed for at få et godt netværk op at stå.

Det, som ser ud til at have skabt dynamik og udvikling, er den stramme struktur på samtalerne om ledelse. Strukturen har bragt den enkelte leder i centrum, har givet personen plads og på en respektfuld måde og med de øvrige deltagers hjælp, udforsket hans eller hendes situation og muligheder. Strukturen er brugt i supervisions- og coachingseancerne, men også i seancer om lederprofiler, i start- og slutseancerne hver gang og mange andre steder.

Deltagelsen af konsulent har været helt afgørende for at få dette til at fungere.

En anden væsentlig pointe, som har gjort gruppernes arbejde dynamisk, har været den anerkendende tilgang, hvor deltagerne har skullet finde de ting og de situationer, som især fungerede for dem og for de andre. Det har skabt en nysgerrighed og interesse for at finde gode idéer og ressourcer.

#### 2. KAN HJEMMENETVÆRK STYRKE LEDEREN I AT HÅNDTERE STRESS?

På afslutningsdagen for hele projektet spurgte vi alle deltagerne, om de havde oplevet, at deres stresshåndtering var blevet styrket som følge af forløbet.

Deltagerne skulle svare på en skala fra et til ti, hvor et var i mindre grad og ti var i høj grad.

80% af deltagerne satte deres kryds over otte. 20% scorede mellem seks og syv. Ved de efterfølgende drøftelser uddybede deltagerne dette. Det havde været fantastisk at have en gruppe af ligestillede, hvor trygheden blev bygget op, og hvor rammerne og metoderne var sådan, at lederen fik tid og opmærksomhed til at undersøge sine egne tanker og reaktioner på de situationer, der virkelig trykkede.

Når 20% lå mellem seks og syv på skalaen, var det fordi en del af den stress, som de oplever, fortsat vil komme. "Der er mange ting, vi ikke selv er herre over, så selv om vi er blevet bedre til at bruge de forskellige håndteringsstrategier, så ved vi ikke helt, hvad fremtiden vil bringe", som en af deltagerne udtrykte det.

Stresshåndteringen har været et fokuspunkt gennem hele dette forløb. Når det lykkes at arbejde med stress og at forbedre den enkeltes og gruppens evne til at håndtere belastende perioder og situationer, skyldes det, dels at deltagerne har forøget deres handlekompetence på en række ledelsesdiscipliner fx gennemførelse af vanskelige samtaler eller vanskelige omstillingsprocesser, dels at de ganske enkelt har fået et forum at få luft i, og endelig at de gennem at få lov til at kigge ind i andre lederes univers er blevet mere klar over, hvad der stresser, og hvad der bringer stressen ned. Men det at få luft er ikke altid nok. Det er i høj grad også de dialog- og kommunikationsmetoder, som grupperne har brugt, som har gjort det muligt at trænge ind til dybere lag af stresstilstanden og åbne for nye handlemuligheder og nye erkendelser.

Grupperne har været forskellige, mht. hvad der har virket. For netværk bestående af nye ledere har træning i konkrete ledelsesmetoder, såsom gennemførelse af MUS, vanskelige samtaler og personalemøder, været medvirkende til at øge sikkerheden og mindske spændingstilstanden. For netværk bestående af erfarne ledere har fokus på egenomsorg og omsorg for hinanden gennem samtalerne i gruppen og gennem kropslig og mental opmærksomhedsstræning været vigtig.

### **3. KAN HJEMMENETVÆRK UDVIKLE OG STYRKE DEN ENKELTES PERSONLIGE LEDERSKAB OG LEDELSESSTIL?**

Det tredje formål med projektet var at undersøge, om det kunne lade sig gøre at skabe netværk for ledere, der kan hjælpe dem til at håndtere vanskelige lederopgaver og styrke dem i at stå igennem turbulente tider og i at finde deres egen ledelsesstil og deres egne svar på lederdilemmaer, de møder.

På afslutningsdagen spurgte vi også deltagerne, om forløbet havde styrket dem i deres personlige lederskab.

Samtlige deltagere svarede over otte på skalaen, hvor et var mindre grad og 10 var i høj grad.

"Ja, det har styrket os! Jeg er blevet betydelig bedre til at stå ved de beslutninger, vi har truffet – og til at inddrage personalet på en god måde!", sagde en af lederne.

Flere deltagere har sagt, at netværket har hjulpet dem til at stå fast i forskellige situationer og ikke blive for personligt involveret. De har været i stand til at holde en professionel distance, så de har kunnet gennemføre nogle ordentlige forløb for alle parter. Ikke mindst for lederen selv, så han eller hun kunne falde i søvn om natten.

Når man beder lederne pege på, hvad der har virket befordrende for denne udvikling, peger de på supervisionen og på de øvrige dialogiske metoder, som har været anvendt for at få sat mere struktur på samtalen mellem deltagerne i netværket. Strukturen har skabt en nødvendig ramme og har gjort det muligt at hjælpe lederne til at finde fodfæste og styrke deres personlige lederskab.

Et andet område, som fremhæves er feedback. Deltagerne siger, at netop feedback-seancerne er gået tæt på, men har givet den enkelte en mængde værdifuldt stof at arbejde med. Det har været et gennemgående princip, at feedback først og fremmest kun skulle gives, når den var ønsket og efterspurgt, dernæst at den skulle være anerkendende og konkret. Disse og flere principper har gjort det nemmere at give og få feedback.

Den anerkendende tilgang, hvor fokus er på, hvad der lykkes og på personens ønsker og håb bagved problemerne, har efter deltageres udsagn ligeledes banet vejen for arbejdet med det personlige lederskab.

#### **4. KAN HJEMMENETVÆRK ARBEJDE DYNAMISK OG UDVIKLENDE UDEN KONSULENT?**

Det fjerde formål var at undersøge, om netværkene kunne blive i stand til at køre videre og udvikle sig uden fortsat konsulentbistand. Projektet har vist, at konsulentten spiller en stor rolle i starten af forløbet. Netop som den, der introducerer og træner metoder og teknikker, tager ledelsen i starten og baner vejen for nye måder at tale sammen på og at undersøge lederskab på. Først når det er blevet legalt at gøre det, og alle kan se resultaterne af at gøre det, åbnes der for, at andre også kan få konsulentens funktion og prøve kræfter med rollen. Resultatet af, at konsulenterne bevidst trak sig ud på sidelinien midt i forløbet, har været, at deltagerne i gruppen har fået ekstra plads til at øve og træne på rollen som både instruktører og proceskonsulenter for hinanden. Nogle er hurtigere end andre til at gribe muligheden. Det har der været plads til. Grupperne har således i en relativ lang periode kunnet finde sin egen rollefordeling med sparring og støtte fra konsulentten.

Grupperne fungerer i dag selvstændigt uden konsulent.

#### **5. KAN METODER OG PRINCIPPER FOR DYNAMISK OG UDVIKLENDE NETVÆRKSARBEJDE SPREDES Gennem EN TRÆN EN TRÆNER-MODEL?**

Det femte formål var at sprede idéen med netværk rundt til landets kommuner. Forløbet Træn en træner viste, at netværk var populære. Alle deltagerne var udviklingskonsulenter, som var i gang med at hjælpe lokale netværk på benene i den kommune, de kom fra. Undervejs i forløbet startede flere af deltagerne nye netværk op, fordi der var behov for det. Lederne ønskede det, og organisationen og cheferne ønskede det.

At træn en træner virkede efter hensigten, skyldes ifølge deltagerne og vores egen opfattelse, at forløbet har været så virkelighedsnært: deltagerne havde alle helt konkrete ledergrupper at referere til, helt konkrete mål at opfylde, erfaringer med helt konkrete metoder osv. Flere deltagere fremhæver, at det netop er, fordi forløbet har indeholdt meget praksis og øvelser, at det har virket.

Ikke kun ledere har brug for netværk, det er også en hjælp for udviklingskonsulenterne. Undervejs blev holdet selv til et netværk af konsulenter, da deltagerne fandt frem til det bindeled, der var væsentligst for dem. Det blev først for alvor muligt under coachingforløbene, hvor hver deltager kunne indkredse deres eget behov for udvikling set i relation til opgaven som udviklingskonsulent for et konkret ledernetværk. Det er derfor ikke kun ledere, der har gavn af et netværk. Der er også en pointe i at bruge ressourcer på at lade udviklingskonsulenter indgå i netværk.

Det har også været tydeligt, at deltagerne fra gang til gang har afprøvet metoder og har fået og taget meget forskellige roller i de netværk, de var konsulenter for. Erfaringerne hermed blev delt med holdet, den enkelte fik feedback og gav selv inspiration til, at andre på holdet også fik mod på at afprøve andre roller og nye metoder i de ledernetværk, de var konsulenter for. På den måde blev der skabt meget synergi mellem deltagerne på holdet.

## Gode råd når man skal starte et netværk

Det følgende er en sammenfatning af nogle af de forudsætninger, der er nødvendige for, at nye netværk bliver velfungerende og en positiv oplevelse for deltagerne.

### MEDLEMSKAB

#### SKAL DET VÆRE ET ÅBENT NETVÆRK? – ELLER EN GRUPPE MED FASTE DELTAGERE?

Meget tyder på, at personlig udvikling ikke er mulig i et netværk, hvor alle kan koble sig løst på og kan gå ind og ud af netværket. Der er nødt til at være nogle mere forudsigelige og trygge rammer, end tilfældet er i den løst koblede netværksorganisering.

En forudsætning er derfor, at det er tydeligt, hvem der er med i netværket, og at deltagerne kan regne med hinanden. Alle netværk har fx haft den regel, at netværkets møder skal prioriteres højt, og at der ikke bare er tale om fysisk, men også om mentalt nærvær. Ellers bliver det for svært for den enkelte at åbne sig og dele tanker og følelser med de andre, hvis man aldrig ved, hvem der kommer.

#### INKLUSION ELLER EKSKLUSION?

Der er forskellige erfaringer med det at inkludere nye medlemmer i gruppen. Nogle af netværkene har fra starten været så små, at de selv har ønsket at supplere gruppen med nye medlemmer. Men det viste sig, at det ikke var så let. En ny kom ind, men trak sig så igen, og det gjorde, at intensiteten faldt i gruppen, som havde brugt meget energi på at inkludere den nye deltager.

Noget tyder på, at de gamle etablerede netværk har lettere ved at inkludere nye deltagere. Dels har gruppen dannet sin kultur, og der er således nogle spilleregler, den kan videregive til den nye, som gør det lettere for den nye at forstå, hvordan netværket fungerer. Dels har gruppen på dette tidspunkt opnået en vis mæthed i forhold til hinanden. På dette tidspunkt kan det derfor være en god idé med påvirkning udefra, som udfordrer gruppen og dens selvforståelse og dermed forhindrer den i at lukke sig om sig selv.

### GRUPPEDYNAMIK

Netværk følger på mange måder de faser og arbejdsmønstre, man ser i arbejds- og projektgrupper. Der er således en etableringsfase, hvor gruppen er optaget af, hvordan man kommer til at høre til, og hvad det vil sige at være et godt medlem. I perioder prøver gruppens deltagere kræfter med hinanden og undersøger, hvem, der må bestemme her.

I netværket var det i begyndelsen konsulenten, der måtte bestemme, og de andre deltagere måtte ikke tage lederkasketten på over for gruppen. Først da ledelse af netværket blev til et tema, blev det legalt at arbejde med at tage ledelse i gruppen. Ofte som en funktion man skiftes til at have og få feedback på af gruppen.

Endelig er der faser, hvor gruppen viser følelser af stor værdi. Det er dog individuelt, hvor stort behovet for nærhed og fortrolighed er, idet nogle vil have behov for at placere sig mere på sidelinien, de er mere tilbageholdende og inviterer ikke andre til at gå på opdagelse i deres følelser.

### OPSTART AF NETVÆRKSGRUPPEN

#### FRIVILLIG DELTAGELSE ELLER INITIERET AF LEDELSEN OPPEFRA?

Princippet i dette projekt har været frivillighed. Flere deltagere har udtrykt, at hvis de var blevet tvunget ind i et netværk af deres chef, ville de ikke have fået det samme udbytte.

Meget taler således for, at arbejdspladsen ikke sammensætter deltagerne på forhånd, men nøjes med at skabe en ramme, hvor de nødvendige forudsætninger for, at et netværk kan fungere, er til stede.

Her tænkes på et lokale, hvor der er ro, tid til at mødes x antal gange, krav om et minimum antal og et maksimum antal deltagere i netværksgruppen, men at lade det være op til deltagerne selv at finde sammen. Erfaringen viser, at ildsjælene bærer det igennem.

Hvis netværk initieres oppefra, er det vigtigt, at gruppen arbejder eksplicit med at finde sit bindeled: det, de vil være sammen om, de værdier og spilleregler, der skal gøre sig gældende i netop den gruppe.

Et af de netværk, vi har været konsulenter på, har fx ønsket at styrke sin teamledelse. Dette bindeled har gjort det let for gruppen gennem hele projektet at prioritere, hvilke temaer og metoder den ønskede, at konsulenten skulle bidrage med.

Netværk initieret oppefra skal således have tid til at finde hinanden og til selv at formulere sit bindeled, og så skal man sørge for, at det bliver personligt forpligtende at deltage i netværket.

#### **UDVIKLINGSPRINCIPPER**

For at netværkene kunne bestå og udvikle sig, var der nogle principper som skulle overholdes. Disse principper er beskrevet i det følgende.

#### **ANERKENDEDE METODER**

De anerkendende metoder er med til at skabe tryghed. De gør det muligt at åbne sig og fortælle om de vanskelige ting, man ikke er stolt af – og stadig føle sig normal, fordi de andre er ligesådan.

Den anerkendende holdning, deltagerne møder hinandens historier med, er i sig selv en måde at yde omsorg på. Man anerkender, at enhver gør det så godt vedkommende kan, ud fra de forudsætninger denne har – og måske kan gruppen være med til at udbygge disse forudsætninger. Den kan i hvert fald tilbyde det.

De anerkendende principper har været helt nødvendige for, at lederne har haft lyst til at begive sig ud på den dannelsesrejse, som det personlige lederskab via netværket har været.

#### **FASTE OG FORUDSIGELIGE RAMMER**

Faste rammer betyder, at gruppen mødes fx ti gange, og at man starter og slutter på samme tid. Og dette ligger fast. Det lange forløb er medvirkende til, at deltagerne kan tage sig den tid, der skal til for, at de bliver klar til at åbne sig. Der er tid nok til, at den enkelte selv kan bestemme farten.

#### **FORSTYRRELSE SOM EN NØDVENDIGHED FOR UDVIKLING**

Hvor det forudsigelige er en forudsætning for tryghed, indebærer det også en risiko for stagnation. Erfaringen viser, at der skal tilføres energi i form af forstyrrelser.

Her ligger nogle af konsulentens konfronterende og uærbødige interventioner, som bl.a. har haft til formål at skabe øget refleksion i netværket og give den enkelte leder bedømmelsesstøtte.

#### **KONSULENTENS BETYDNING FOR NETVÆRKETS UDVIKLING**

Konsulentens opgave er at stille undrende og måske "dumme" spørgsmål til den virkelighed, som de, der kender dagligdagen på skole-/ældre-/børneområdet til bunds, aldrig ville stille. For dem er det blevet så indlysende, at tingene nu engang er, som de er. Deri ligger også hindringen for at se nye udveje og løsninger på et problem.

Derfor er det uhyre vigtigt at sikre, at netværket med jævne mellemrum får besøg af en konsulent, der kan forstyrre det.

## **AT VEKSELE MELLEM FØLELSMÆSSIG STØTTE OG BEDØMMELSESTØTTE**

De fem former for støtte, som beskrives nærmere i teori afsnittet om social støtte, giver et fingerpeg, om den spændvidde et godt netværk skal have, for at det kan blive et centralt udviklingsrum for ledere.

Det er vigtigt, at konsulenten kan skifte mellem at yde følelsesmæssig støtte (anerkende, rumme følelser og understøtte processen) og bedømmelsesstøtte (der udgør grundlaget for at korrigere fejlagtige opfattelser af virkeligheden og af en selv og dermed skabe ny erkendelse). Konsulenten fungerer i starten som en rollemodel, der hjælper deltagerne med selv at kunne give disse former for støtte.

På chefniveau er man optaget af, om netværk hjælper og skaber udvikling: ”Bliver de dygtigere, eller er det bare en basisgruppe, hvor man sidder og bekræfter hinanden?” ”Bliver de afhængige af konsulenten, eller lærer de at klare sig selv og køre netværket videre?”

Svaret er, at når balancen mellem tryghed og udvikling er til stede, så bliver lederne dygtigere og også i stand til selv at lede netværksgruppen.

## **SPÆNDINGSFELTET MELLEM PERSON OG ROLLE**

Det kan måske lyde som om, at projektet kun har ønsket at arbejde med det personlige aspekt. Det er ikke tilfældet. I en række tilfælde har netværksmøderne haft den dagsorden at støtte lederen i også at blive dygtigere til at håndtere den formelle side af lederskabet (fx ved at lære værktøjet: den vanskelige samtale).

Det er vigtigt at understrege, at der er tale om et spændingsfelt: for meget vægt på personen skaber unødigt føleri, og for meget vægt på lederrollen skaber en tendens til, at lederen ser og føler sig som offer for de vilkår, vedkommende er underlagt pga. sin rolle.

Ved at arbejde i spændingsfeltet bliver det derimod muligt både at udvikle person og rolle, og der skabes mulighed for en bedre overensstemmelse mellem de to størrelser – og det øger lederens vitalitet.

## **LEDELSE AF NETVÆRKSGRUPPER**

### **KONSULENTFUNKTIONEN**

Erfaringen fra projektet viser, at netværkene ved projektets afslutning var parate til selv at overtage styringen. Til gengæld ville de nødtigt være startet uden hjælp fra en konsulent.

Moralen er derfor: Invester i konsulentressourcer i starten af forløbet. Om de er interne eller eksterne spiller en mindre rolle, bare konsulenten er sig sin tavshedspligt bevidst og opmærksom på, hvor loyaliteten ligger.

Hvis man i for høj grad bliver set som ledelsens vagthund, er det måske en idé at alliere sig med konsulenter fra andre kommuner og danne et konsulentnetværk. Ved at gå på tværs af kommunegrænserne kan konsulenten lettere opretholde sin rolle som gæst, for man gæsteoptræder jo reelt i en anden kommune.

### **SKAB STRUKTUR, TRÆN METODER OG SAMTALETEKNIKKER**

Ved at demonstrere og træne metoder igen og igen lærer deltagerne, hvad der skal til som supervisor, processtyrer m.v. En stor del af træningen handler om at hjælpe gruppen med at fastholde den strukturerede samtaleform – og emnet.

Det kan være svært for gruppen at holde formen, for man har så mange gode råd, man gerne vil af med. Som konsulent er det vigtigt at huske, at det skal der også være plads til, idet praktisk hjælp ofte er af stor værdi. Men hver ting til sin tid. Som konsulenter har vi igen og igen skilt tingene ad. Bedt dem lade være med at tale drift lige nu. Bedt dem holde sig til opgaven. Det har været vigtigt for, at gruppen har kunnet lære metoderne.

Inden konsulentten planlægger at stoppe i netværket, er det vigtigt, at man sikrer, at gruppen er parate til at overtage ledelsen, og at de har lagt en slagplan for, hvordan de kan og vil klare sig selv fremover. Når det er gjort kan konsulentten trække sig ud af gruppen.

### **HVEM MÅ LEDE, NÅR KONSULENTEN GÅR UD AF NETVÆRKSGRUPPEN?**

Ofte er det nemmere at træde i karakter og lege med rollerne, når man er på udebane, end det er i et netværk, hvor man også til dagligt omgås hinanden som kolleger.

På udebane mister lederen måske status i situationen, og vi har derfor kunnet iagttage en vis blufærdighed i netværkene. Lederne er alt andet lige potentielle kandidater til de samme job og tildeling af økonomiske ressourcer, så det har krævet mod at sænke paraderne. Der har også været tale om en vis indbyrdes rivalisering i forhold til hvem af kollegerne, der måtte tage lederkasketten på i netværket.

I ét netværk blev alle, der forsøgte sig, pillet ned, kun konsulenten fik lov. Vendepunktet kom, da konsulenten tematiserede problematikken, da situationen opstod. Lykkefølelsen er så meget desto større, når det så lykkes lederpersonen at træde frem og træde i karakter. Dette mod belønnes næsten altid af en anerkendelse fra netværket.

### **AKTIV ELLER PASSIV MESTRING AF STRESS**

Netværk er en støtte for den enkelte leder, idet stress i sidste ende er en kropslig og personlig oplevelse, som det i sidste instans kun er den enkelte selv, der kan håndtere og gøre noget aktivt ved. Derfor har vi fokus på den enkelte og på, hvordan vi styrker ham/hende.

I nogle netværk har konsulenten styret samtalen væk fra at handle om vilkår og markeret konteksten ved at sige: Det kan vi ikke gøre noget ved her – hvad gør situationen ved dig? Det omtales ofte som en passiv mestring af stress, idet lederen støttes til at udtrykke egne følelser om det, der er svært og reflektere over det, der sker.

I andre situationer har arbejdet i netværkene også medført megen aktiv stresshåndtering, hvor lederne har handlet og fået løst problemer aktivt.

### **FIRE TYPER AF HJEMMENETVÆRK**

På baggrund af vores erfaringer kan vi se fire forskellige typer af netværk, som har forskelligt præg og forskellige behov, alt efter deres erfaring og den kultur, de er en del af.

1. **De nye ledere**
2. **De ældre ledere**
3. **De indfølelse og rummelige ledere**
4. **De ensomme ulve.**

Dette er naturligvis en generel og grov opdeling, men den tjener til at belyse, hvad de forskellige ledere har brugt netværket til. Der er naturligvis elementer af alle fire til stede i alle grupperne, fx har alle grupper i forskellig grad haft ønske om at styrke lederfællesskabet.

### **DE NYE LEDERE**

De nye ledere går ofte fra at have været gruppelem til at blive gruppeleder. De vil gerne smage på lederopgaven og blive opfattet af personalet som ledere. Og de vil gerne arbejde med at udfolde den indre leder. De går fra at have deres fællesskab i én personalegruppe til nu at skulle lede denne gruppe. En rolle som giver dem en helt ny position. De skal til at handle på hele gruppens vegne og skal være opmærksomme på alliancer med enkeltpersoner i gruppen. De søger en ny gruppe, ledergruppen. De ønsker og har brug for at træne grundlæggende lederfærdigheder. De ønsker at blive mere bevidste om ledelsesstil og lederroller, og hvad de særligt skal øve sig på osv. Her har træning i konkrete lederredskaber været afgørende for deltagerne.



### **DE ÆLDRE LEDERE**

De ældre ledere har flere år på bagen som leder. De er sikre på sig selv som ledere og opfatter sig selv og bliver opfattet af andre som ledere. De er nået dertil, at de vil undersøge, hvordan de kan forfine deres ledelse, særligt i forhold til personaleledelsen. Det indebærer en stor interesse for psykologiske og personlige aspekter af lederjobbet. De er interesseret i at forsøge at skifte perspektiv for at undersøge, hvad der driver folk, og hvordan deres relationer til mennesker kan udvikles. Supervision og feedback har været vitaliserende.

De er optaget af at blive klar over deres egne livsværdier og at finde måder at leve disse ud i jobbet. Derfor er arbejdsformer, hvor personlige værdier bringes ind vigtigt. De er også meget optaget af at bevare eller styrke deres egen trivsel og sundhed. Flere har allerede mærket stresssymptomer af forskellig styrke. De vil gerne undersøge, hvordan de kan tage hånd om sig selv og holde til et langt lederliv. Konkrete metoder til at arbejde med stresshåndtering har været brugbare her. Det gælder fx fysisk træning, åndedrætstræning o.lign.

### **DE INDFØLENDE OG RUMMELIGE LEDERE**

Ledere, måske særligt inden for den pædagogiske verden, er vant til at tale om pædagogik, læring og udvikling. De er vant til at tale, men de vil gerne have mere struktur på samtalerne, fx så den enkelte får talt ud. De ønsker et rum, hvor den enkelte kan træde frem som person. Supervision er vigtig med vægt på aftaler om roller og struktur i samtalen. Samtidig er de optaget af at kunne holde fast i deres formelle roller i forhold til forvaltning og andre interesser.

### **DE ENSOMME ULVE**

Ensomme ulve er ledere med en del år på bagen. De er vant til at stille sig op og tale til en forsamling. De er vant til at være galionsfigur. De har været optaget af at finde sammen som gruppe, at kunne dele ting, de i årevis har stået alene med i en ledergruppe. De er optaget af teamledelse, hvor de deler ledelsen med andre. De ønsker endvidere fokus på, hvordan man som leder bevæger sig ud i samtalen om de svære dilemmaer og de personlige historier i lederkredsen. Her er supervision vigtig, men også arbejdet med anerkendelse og kropslige/fysiske øvelser har været en god hjælp.

Inddelingen er som nævnt ikke udtømmende, men den kan anvendes til at give kommende netværkskonsulenter et fingerpeg om, hvilke typer behov netværket kan forventes at have.

## Konsulentrefleksioner

Tilbagemeldingerne fra deltagerne i de otte ledernetværk viser, at næsten alle deltagere har haft et stort udbyttet af forløbet.

Vi har i konsulentgruppen haft meget let ved at introducere og træne de metoder, vi havde med. De er blevet modtaget med begejstring og har virket efter hensigten. Deltagerne er sprunget ud i det med stor energi, engagement og ejerskabsfølelse. Vi har spurgt os selv, hvordan det egentlig kan være?

Vi mener, det er en kombination af følgende:

- Deltagerne har søgt om at deltage i projektet. De skulle gøre noget aktivt for at være med.
- Deltagerne har indgået en forpligtende kontrakt med projektledelsen om mål og ressourcer i projektet.
- Deltagerne har selv formuleret spilleregler og værdier for gruppen.
- Deltagerne formulerer selv løbende, hvilke indholdspunkter de vil arbejde med – de finder selv bindeledet.
- Den strukturerede samtaleform giver plads til hver deltager. Den giver hver deltager mulighed for at træde ind på scenen og udforske tanker og handlinger.
- Forløbet har været en blanding af noget trygt og forudsigeligt og noget mere overraskende og forstyrrende. Det har skabt en dynamisk stemning.
- Ledelsesdilemmaer er gået fra at være individuelle spørgsmål til at blive kollektive.
- De deltagende ledere har selv haft mange ressourcer, som de har fået lejlighed til at bruge i netværket. Som supervisor/coach, som underviser, som kollega, som processtyrer i gruppen.
- Den fremadrettede form, som har været en betingelse fra starten, med fokus på det, der lykkes og giver energi, har hjulpet deltagerne til at komme videre, når der blev for meget brok eller tilbageskuen.
- Projektets design, hvor alle starter samtidig med en fælles kickoff-dag og slutter samtidig med en fælles afslutningsdag, har understreget projektets betydning. Mange ledere var samlet på en gang. Formålet var klart. De indhøstede erfaringer ville få stor betydning for andre ledere. ”Det indgød respekt”, som en af deltagerne sagde. Og det var med til at skabe en god motivation.
- Det har været en stor nødvendighed for deltagerne at udvikle gode netværk. De har været i en situation, hvor det var en betingelse for at kunne komme videre.

### 3. Projektets forløb og erfaringer

I det følgende vil vi beskrive, hvad konsulenter og deltagere har gjort sig af erfaringer. Materialet er en sammenskrivning af de logbogsoptegnelser deltagere og konsulenter har gjort sig i forløbet og konsulenternes udveksling af erfaringer om, hvilke aktiviteter de hver især har bidraget med og refleksionerne om, hvad der har en positiv effekt på netværket.

Vi starter med at beskrive en dag i netværket. Hvordan var det gennemgående program? Derefter beskrives i store træk et år i netværket. Derefter vil vi fremdrage de "vitaminer" og "nøgler", som efter vores og deltagerenes mening har gjort netværkene vitaliserende. Vi vil her understøtte beskrivelsen med cases, som konkret beskriver nogle af de lederdilemmaer, som har været bragt op af deltagerne og hvordan vi har arbejdet med dem. Casene har endvidere afsat i de teorier og metoder, som vi har ladet os inspirere af i det konkrete konsulentarbejde i netværkene. Derfor er casene også en analyse af, hvordan de forskellige og metoder har haft betydning for, at vitaliseringen lykkedes.

Begreber og metoder uddybes i kapitel 5, som med fordel kan benyttes som en hjælp og inspiration til, hvordan kommende ledernetværk kan blive vitaliserende.

#### En dag i netværket

Vi har i konsulentgruppen søgt at lægge en ramme om netværksdagene, hvori der kunne udfoldes mange forskellige metoder og emner, alt efter deltagerenes behov og ønsker. Rammen er forhandlet og justeret med deltagerne, så den har set lidt forskellig ud i de forskellige netværk. Den typiske ramme for en netværksdag ser imidlertid således ud (se endvidere kapitel 6, Konsulentlogbog):

1. Siden sidst – med fokus på, hvad der lykkes, og hvad den enkelte er stolt af.
2. Tema: fx prioriteringer, anerkendelse, heliotropi, stress, situationsbestemt ledelse, min lederprofil, MUS osv.
3. Supervision.
4. Afrunding af dagen – med fokus på, hvad der har været vitaliserende og en hjælp for den enkelte, samt den enkeltes rolle i gruppen og gruppen i forhold til den enkelte.

Selvom vi kalder det en dag, behøver man ikke afsætte en hel dag. Nogle netværk har afsat en hel dag fra 9-16, andre har afsat en halv dag fra 10-14.30.

#### Et år i netværket

Netværkene blev startet op i marts 2003 og har i dette projekt kørt et år frem til marts 2004. Over året har der været følgende faser:

1. Første kvartal. Opstart. Etablering af grundmetoder. Arbejde med spilleregler, værdier i gruppen. Arbejde med konkrete opgaver, som lederne var optaget i deres lederjob. Etablering af supervisionsteknik.
2. Andet kvartal. Gruppen arbejder. Deltagerne begynder selv at komme med oplæg og fungere som supervisorer osv.
3. Tredje kvartal. Konsulenten trækker sig mere bevidst ud og er processtyrer. Arbejde med mere personlige sider hos deltagerne.
4. Fjerde kvartal. Arbejde med at finde måder at drive netværket helt uden konsulent.

Flere ledere har ved afslutningen af forløbet fremhævet betydningen af, at forløbet har strakt sig over et år. Det har været godt, at deltagerne kunne arbejde med udviklingspunkter mellem møderne eller med en metode, de havde afprøvet i gruppen. Samtidig har det været godt, at dagsorden og strukturen på dagene har været ensartet. Deltagerne fremhæver, at dette har givet en beroligende forudsigelighed.

Dagen har haft en fast rytme, et fast rammeprogram. Formen har ligget fast i hvert netværk. Indholdet har konsuleret og deltagerne selv skabt fra gang til gang. I to af netværkene har dialogmetoden været praktiseret for at sænke tempoet og give den enkelte plads til at beskrive sin situation, sine tanker osv. hvorefter dette er blevet gentaget/spejlet af gruppen (se kapitel 6, Dialogmetoden). Erfaringen er her, at når gruppen praktiserer den opmærksomme dialog som metode i længere tid, så opstår nye erkendelser.

#### VITAMINERNE TIL VITALISERING AF DEN ENKELTE OG NETVÆRKET

##### PERSONLIGT LEDERSKAB

Lederne sidder alle i en udsat position, hvor de skal balancere mellem deres egen etik, medarbejdernes ønsker og krav, varetægelse af brugernes interesser og loyalitet over for chefer og politikere.

Det siger sig selv, at det ofte vil være en anstrengende balancegang, og at det til tider kan være meget vanskeligt at genvinde balancen, hvis man som leder er blevet anfægtet eller bragt ud af balance. Netværket kan udvikle sig til at blive det sted, hvor lederne hjælper hinanden med at holde balancen, og hvor selv de mest afbalancerede ledere tør vedstå, at de kan blive rystet:

I en supervision fortalte en leder om en netop afsluttet afskedigelsessag, som havde været usædvanligt belastende for lederen. En fagligt dygtig medarbejder havde gennem længere tid fået klager fra kolleger efter at have forsømt så meget, at det blev en belastning for de øvrige medarbejdere.

Da lederen tog en samtale med medarbejderen for at undersøge, om hun kunne gøre noget for at forbedre sit fremmøde, blev fagforeningen inddraget. Herefter blev forløbet så konfliktfyldt, at en afskedigelse var uundgåelig.

Det var krævende for lederen at holde balancen i forhold til etik, forvaltningsret og ledelsesmæssigt ansvar, men det virkelig rystende var den afskedigedes fortælling udadtil om, at hun var blevet mobbet ud. Lederen var virkelig bange for, hvad andre nu tænkte om forløbet.

At kunne fortælle det til netværket var en stor lettelse, for at blive set og anerkendt i forhold til sine intentioner af ledelseskolleger gav lederen fast grund under fødderne.

Alle netværkene har erkendt betydningen af at komme tættere på hinanden og være i stand til at arbejde mere personligt med emnerne, end man sædvanligvis gør i ledergrupperne.

**”Det store vendepunkt har været, at fra at vi kun diskuterede praktiske ting som en budgetnedskæring nu går ned i dybere ting som problemer med personalet eller problemer personalet imellem.”**

Det personlige arbejde er blandt andet blevet understøttet af klare spilleregler og god tid til fordybelse og til at komme op til overfladen igen. Fokus er flyttet fra emner, der vedrører lederrollen, til at se på ens egen personlige måde at håndtere rollen på og undersøge hvad man har med i bagagen på godt og ondt:

**”Det er det mest givende forløb, jeg har deltaget i. Vi er meget personligt involveret i egen udvikling. Vi tør smide panseret, vi giver os selv lov til at blotte os for at modtage. Vi vil det!”**

Næsten alle netværk har eksplicit formulerede spille-regler om åbenhed og ærlighed. Og de er meget bevidste om de nødvendige skift fra rolle til person. Skiftene er nødvendige, fordi det er her, lederen kan undersøge afstanden mellem sig selv som menneske med egne værdier og drømme og så den opgave og rolle, han skal passe. Det er, når rolle og person nærmer sig hinanden, at lederskabet kan udfolde sig. Ledelsen bliver mere autentisk, ja, mere karismatisk ville nogen måske sige.

**”Jeg oplever, at når vi er til møder i forvaltningen, så bliver nogle trukket frem som dem, der har styr på tingene. Og så er der andre, der falder igennem. Jeg vil ikke fremstå i et dårligt lys, og det vil de andre ledere selvfølgelig heller ikke. Så derfor bluffer man. Men netværket er ikke et sted for bluf. Her er det muligt at sige, at det går sgu heller ikke for godt hos mig. Her er vi ærlige.”**

For ledere, der er vant til at skulle klare problemerne selv, uden at der er nogen i det private eller arbejdsmæssige system, der anerkender og lever sig ind i lederens situation, kan det være svært at være åben om personlige oplevelser.

Ethvert forsøg på at presse en større åbenhed om personlige vanskeligheder igennem vil bekræfte lederen i, at det er bedst at holde tingene for sig selv. Åbenheden omkring de personligt belastende og stressende oplevelser kan kun komme indefra, når lederen er parat og kan se meningen med det.

Det er vores erfaring, at netværkene igennem forløbet er blevet et rum for læring og udvikling, hvor lederne har kunnet åbne sig, og netop det har haft betydning for, at deltagerne har udviklet et stærkt tilhørsforhold til deres netværk:

**”Dette er gruppen, jeg henvender mig til, hvis jeg står i et akut ledelsesproblem!”**

## **ANERKENDELSE**

Det er meget vigtigt for lederne, at de har et forum, hvor de kan føle sig accepteret, selvom der er noget, de ikke har klaret tilfredsstillende. De præciserer flere gange, at det er energigivende for dem at blive anset for at være normale.

Det er tydeligt, at det er forbundet med skam og skyld at have problemer, men disse følelser mindskes, når lederen opdager, at man ikke er den eneste, der oplever problemer.

**”Det giver ro indeni at opdage, at jeg er ligesom de andre.”**

**”Jeg kan se, at det ikke kun er hos os der kan være problemer.”**

I tilfælde af konflikter og samarbejdsproblemer er lederen ofte meget utilfreds med sin egen rolle og indsats, og der er derfor ikke brug for at øge denne kritiske nedvurdering, men for at øge lederens selvværd. Et anerkendende eller værdsættende perspektiv er her en hjælp.

I øvelsen: ”Hvad har virket vitaliserende siden sidst”, retter lederne fokus mod det, der har givet dem energi, og det har en positiv effekt. Følgende er eksempler på deres svar:

**”Det har været godt at vænne sig til at tænke på den måde: hvad er det, der giver mig energi. Man trækker vejret friere og får mere mod på at tage fat på en ny dag.”**

**”Jeg er kommet ud af en melankoli ved at tænke på det, der giver mig energi.”**

**”Det har givet mig meget at gennemføre en samtalerække med en ung medarbejder, som var slidt af jobbet. Det gav energi at se, at det virkede, måden jeg snakkede med hende på, mine spørgsmål, ja, det at være en god samtalepartner.”**

”Det var rigtigt dejligt, da én spurgte mig, hvad det var, der havde gjort, at det virkede så godt, det jeg gjorde for at løse et samarbejdsproblem. Det gjorde, at jeg blev bevidst om mine egne ressourcer og ikke bare om, at historien fik en lykkelig udgang.”

#### STRESSHÅNTERING

I alle netværkene har der også været arbejdet med mestringsstrategier ud fra et anerkendende perspektiv: Det lederen gør, der allerede virker godt, skal vedkommende måske gøre mere af. Mange har opdaget, at det at dyrke motion eller bare gå en tur og komme væk fra tingene giver energi. At der skal være tid til venner og netværk, for det er værdifuldt i ens liv.

På andre områder har der været tale om udviklingspunkter – fx har mange af lederne øvet sig i at sige ”pyt” og få en realistisk distance til de ting, de ikke kan gøre noget ved:

”Jeg tager tingene, som de kommer. Jeg ved nu, at udefrakommende opgaver med korte tidsfrister ofte får mig til at føle mig dårlig forberedt. Lidt som en skoleelev, der har for mange lektier for. Men nu kan jeg genkende følelsen, når den opstår, så det løber ikke af med mig på samme måde.”

Som decentral leder får man i disse år mange opgaver. Rapporter, som skal skrives, nye administrative systemer osv. Personalet forventer svar på spørgsmål, når lederen endelig er der. Lederne oplever selv, de er blevet bedre til ikke at lade sig hvirvle ind i alle kravene og snurre med rundt som en anden snurretop.

Lederne er så vant til at skulle være omsorgsfulde over for andre og løse deres problemer, at det for mange føles uvant at sætte sig selv på dagsordenen. Men anspændtheden letter hurtigt, når de får mulighed for at tale om, hvordan de selv har det:

En leder skulle lukke sin institution. Børnetallet var faldet, og der var brug for at sammenlægge de mindre institutioner til større og mere bæredygtige enheder. Personalet skulle overflyttes til andre institutioner – en proces, der gav anledning til meget uro og mange stærke følelser.

I en supervision fortæller lederen om de mange problemer. Supervisor vælger på et tidspunkt at skifte fokus og siger: ”Jeg kan høre, du tager godt hånd om personalet. Men hvad med dig selv? Hvem tager hånd om dig?”. Hvortil lederen svarer: ”Mig selv? Det har jeg ikke haft tid til at tænke på, jeg klarer mig nok!” Supervisor fortsætter og spørger lederen: ”Hvorfor skal du stå nederst på dagsordenen? Er det ikke vigtigt, at du får sagt ordentligt farvel til institutionen?”

Lederen bliver meget bevæget og opdager, at det har været et stort pres og på mange måder en helt urimelig proces med mange angreb på hendes person: ”Jeg har virkelig været loyal over for beslutningen og prøvet at sikre, at lukningen blev så ordentligt som mulig. Det er også lykkedes, men det har været meget ensomt. Der er ingen, der værdsætter mig for det.”

Supervisor ser de undertrykte følelser og forløser dem ved hjælp af sin indfølelse og sine spørgsmål.

Casen viser en tendens, der er meget almindelig blandt ledere, nemlig at der ikke er plads til selv at være svag eller ked af det. Det føles ikke legalt at tænke på sig selv, når der er så meget andet, man skal have styr på. Så man tager sig sammen og undertrykker følelserne. Derfor føles det som en stor lettelse at opleve, at i netværket er det ok at vise følelser. Blandt andet derfor bliver netværket et åndehul og en hjælp til at komme af med ophobet stress. Her prøves kræfter med andre måder at mestre stress på ved at fokusere på følelser og få støtte til at acceptere med de følelser, man rent faktisk har.

## FØLELSMÆSSIG STØTTE

Følelsesmæssig støtte er en side af social støtte, som handler om at kunne læsse af, at nogen lytter og rummer det, man kommer med. Det har været et mål i projektet at undersøge, hvordan denne støtte kan trives og udvikles. Det er lykkedes for alle grupperne at etablere denne støtte, men det er meget forskelligt, hvor meget den enkelte deltager benytter sig af muligheden.

Via strukturen på møderne, hvor der startes med en interviewøvelse: Fortæl om det, der har givet fornyet energi siden sidst, skabes der eksempelvis plads til, at den enkelte kan fortælle om det, der presser sig på.

At få læst af og få input til en række praktiske problemer er jo netop noget af hjemmenetværkets styrke og måske forklaringen på, at øvelsen, der oprindeligt var tænkt som en kort øvelse, har udviklet sig til et punkt på programmet, der tager længere tid og går dybere.

Her finder erfaringsudveksling sted, og der bliver lyttet og stillet spørgsmål fra en position, der tydeligt viser: "Jeg kender situationen og respekterer dine følelser".

Deltagerne føler, at de kan fortælle meget smertelige ting til hinanden, og at det skyldes, at de er tæt på hinandens dagligdag. At lederne kender hinandens historier, både fakta, følelser og fantasier medfører over tid en større forpligtelse over for sig selv og gruppe, til at handle og søge nye veje.

Den følelsesmæssige støtte, der gives i hjemmenetværket, udbygges undervejs og er med til at udvikle følelsen af at høre til i gruppen. Deltagerne udtrykker, at de er kommet tættere på hinanden og har mere mod til at dele det, der er svært.

"Jeg er blevet mere tryk i gruppen. Jeg tør bede om hjælp og komme frem med de ting, jeg er usikker på. Så spørger de andre i gruppen "hvordan kan vi hjælpe?" Det er jeg ikke vant til. Jeg er nok mere vant til at få et rap over nallerne, når jeg gav udtryk for, at der var noget jeg ikke kunne."

**"Netværket er en oase, der i den grad giver energi og støtter mig."**

Evnen at lytte empatisk og støtte hinanden udbygges. Det reducerer stress at dele det, der er svært og at se, at gruppen bærer det sammen med en. Samtidig øges vidensdelingen mellem møderne, og det bliver nemmere at tage kontakt til hinanden, når der er brug for det.

I et af netværkene har den følelsesmæssige støtte været særlig betydningsfuld. For flere af deltagerne er der sammenlægninger undervejs. De kender ikke deres budget, de hører fra møder i forvaltningen, at nu er netop deres institution (igen) en af dem, der måske skal lukkes. Men intet er afklaret, det kan stadig nå at ændre sig meget. Og det gør det.

Undervejs i forløbet sammenlægges to af ledernes institutioner med andre og større institutioner. Først da lederne er sikret en ordentlig fratrædelsesordning, kan gruppen trække vejret lidt lettere. Men kun for en kort stund for så indtræffer der igen omvæltninger: en institution nedlægges, og personalet flytter ud i decentrale enheder. En anden leder bliver bedt om at gå på pension, før vedkommende egentlig selv havde tænkt sig det.

Alle disse ændringer skaber selvfølgelig et voldsomt pres i retning af at finde løsninger på problemer her og nu og yde følelsesmæssig støtte til dem, der er direkte berørte. Og det lykkes gruppen at støtte hinanden gennem en svær proces.

Det er dog en balancegang, for der er et stort behov for følelsesmæssig støtte, så der skal være plads til at læsse af. Men det er også krævende at lytte. "Skuldrene kommer til at sidde endnu længere oppe under ørene på én, jeg lytter og lytter til alt det forfærdelige", som en af deltagerne siger.

Den følelsesmæssige støtte må derfor ofte suppleres med andre former, der gør det muligt at skifte perspektiv og prøve at finde nye veje.

## FORSTYRRELSER

Forstyrrelser er en del af den støtte, som ikke kun er rummende og lyttende, men også sætter gang i noget nyt. Forstyrrelser er nødvendige for udvikling, men de må ikke være for store, for så føles de let som en provokation og bliver afvist. De må på den anden side heller ikke være for små, for så ændrer de ikke noget. Udvikling kan bedst ske med såkaldte tilpasse forstyrrelser, som lige har den styrke, som passer til personen og situationen.

I projektet er der arbejdet med at skabe tilpasse forstyrrelser ved hjælp af følgende metoder:

- **Bedømmelsesstøtte**
- **Refleksion**
- **Uærbødighed**
- **Polarisering.**

Metoderne er både anvendt af konsulenterne selv og som et led i træningen af deltagerne i netværket.

## BEDØMMELSESTØTTE

Bedømmelsesstøtte er den støtte, som giver lederen feedback. Det er den støtte, som kan få lederens tanker til at skifte retning. Det er, når gruppen eller supervisor sammen med fokuspersonen undersøger nye måder at se tingene på eller at handle på. Dette kan være både sjovt og inspirerende, men også meget forstyrrende. Det gælder hele tiden om at fornemme og "time" bedømmelsesstøtte, så den bliver kreativ og fokuspersonen kan tage den til sig. Den fungerer ofte bedst, når den er efterspurgt og ønsket. Det har været et mål i projektet at udfolde denne støtte i hjemmenetværkene.

Som leder går man ofte og vender tingene med sig selv og savner tilbagemeldinger. Medarbejderne er ofte dem, der har det bedste grundlag for at vurdere lederen, men det er ikke altid hensigtsmæssigt at bede dem om feedback, for lederen er jo samtidig den, der vurderer medarbejdernes indsats.

Lederens egen chef kunne være en mulighed, men her kommer problemet igen, men med omvendt fortegn: lederen vil gerne fremstå så positivt som muligt over for sin egen chef. I en tid med nedskæringer, sammenlægninger m.v. er det altså ikke så oplagt at gå til chefen for at vende det, man er usikker på ikke synes, man klarer godt nok.

Netværket bliver derfor stedet, hvor lederen både kan give og få en ærlig kollegial feedback og gennem realistiske bedømmelser få justeret sin virkelighedsopfattelse. En case belyser dette:

**En leder tager en vanskelig samtale op i en supervision. Hun vil gerne afklare med sig selv, hvordan hun skal gribe samtalen an. Situationen er den, at hun er blevet kontaktet af en af sine gruppeledere, som har en konflikt med en medarbejder. Medarbejderen vil ikke gøre de ting, som gruppelederen beder hende om.**

**Lederen tager samtalen med medarbejderen. Under samtalen viser det sig, at lederen faktisk får en vis sympati for medarbejderen og dennes reaktion over for gruppelederen. Men nu er lederen bekymret for, om gruppelederen vil opfatte det som et bagholdsangreb, hvis lederen ikke bakker sin gruppeleder 100% op?**

**Det medfører en del overvejelser/refleksioner blandt de øvrige ledere i netværksgruppen om, hvad det er for en opgave, lederen har fået af gruppelederen? Måske ville det være bedre, at leder og gruppeleder talte sammen om denne vanskelig samtale, for hvem siger, at det er lederens job at tage alle de vanskelige samtaler? Kunne lederens rolle i stedet være at klæde gruppelederen på til at drøfte konflikten med medarbejderen?**



Under supervisionen bliver lederen mere klar over, at hun har taget opgaven, fordi hun ville aflaste gruppelederen, og fordi hun principielt siger ja til de vanskelige opgaver, som gruppelederen ikke selv kan komme videre med.

**"Problemet er nok, at jeg ikke har undersøgt, hvorfor min gruppeleder ikke selv kunne klare samtalen. Jeg har bare sagt ja. Vi er jo sådan nogle pæne piger" (det sidste siges med et smil). "Måske skal jeg fremover, når jeg er på vej til at overtage sådan en opgave lige vurdere, om det er mig, der skal gøre det, eller om jeg skal støtte gruppelederen til selv at klare det."**

Et andet eksempel på bedømmelsestøtte er nedenstående case, hvor lederen efterlyser feedback på sin ledelsesstil. I en tid hvor mange ledere søger at involvere medarbejdere i en udvikling af kvaliteten af det, de gør, er det hele tiden nødvendigt som leder at overveje, om det er en passende ledelsesstil, man anvender.

Som teorien i situationsbestemt ledelse siger, kan man som leder være instruerende, trænende eller måske kun opfølgende, når opgaven er løst.

Medarbejdere er forskellige og har forskellige behov for ledelsesstil. Det kan derfor være en god idé, at drøfte sin ledelsesstil med andre ledere og – i en konstruktiv form – med medarbejderne.

**I en ledergruppe var en leder noget i tvivl, om hun egentlig havde den rigtige ledelsesstil over for sin gruppe. "Er jeg for skrap?", var hendes spørgsmål. Hun havde selv en høj standard for rengøring i borgernes hjem. Medarbejderne havde ikke altid den samme standard. Hun brugte derfor en meget instruerende stil. Men det gav ikke altid de ønskede resultater.**

Under supervisionen blev det undersøgt, hvilke situationer og relationer, der var i spil. Og de forskellige perspektiver på dette blev foldet ud. Men hvordan kunne lederen blive klogere?

Én foreslog at spørge gruppen af medarbejdere om feedback på ledelsesstilen evt. i MUS-regi. Dette forslag blev undersøgt. Hvad kunne der ske? Ja, der kunne ske det, at medarbejderne sagde "Ja, du er alt for skrap!" eller kritiserede lederen. Hvordan ville lederen have det med det? Ikke særlig godt. Dette kunne betyde en del selvkritik hos lederen og genkalde flere negative oplevelser/situationer hos lederen fra hendes eget liv.

Situationen så ud til at være svær: På den ene side ville det være nødvendigt med en konstruktiv dialog med medarbejderne om rengøringsstandarden, på den anden side ville kritik af lederen være svær at tage.

**Lederen blev under supervisionen mere klar over, hvilke forhold i hende selv, som hindrede en mere åben dialog om, hvordan opgaverne blev løst. Men hun blev også mere nysgerrig efter at finde ud af, om hun kunne sætte en dialog i gang med medarbejderne med fokus på opgaven uden at involvere personlige temaer hos hende selv, dvs. at få jobbet gjort og samtidig fastholde egen standard for rengøring.**

Generelt er det lykkedes at få flere nye tanker og idéer ind i hjemmenetværkene, som var sigtet med projektet. Men meget tyder på, at det kræver et vist overskud at kunne modtage og bruge bedømmelsestøtten.

Er man presset af krav fra omverdenen eller er fremtidsudsigterne for ens institution usikker, så er feedback på ens lederrolle og -person en luksus. Ledere i denne situation har derfor en tendens til at trække netværket i retning af det, de har brug for: nemlig følelsesmæssig støtte og praktisk hjælp til akutte problemstillinger, der presser sig på her og nu.

En af deltagerne har fået at vide, at hans institution skal nedlægges, og at medarbejderne skal flyttes ud i de decentrale enheder. Både personale og ledelse har symptomer på stress.

Lederen bliver sygemeldt, men vælger at gå på arbejde, fordi der ikke er nogen, der overtager opgaverne. Især piner det ham, at personalets fremtid ikke er på plads. Han er vred på den øverste ledelse, og vil have gruppens hjælp til at finde ud af, hvordan han kan få ledelsen til at høre på det, han siger.

Gruppen bliver alvorligt bekymret over at høre, at lederen på trods af alvorlige symptomer på stress ikke tager sygemeldingen fra lægen alvorligt. Gruppen vil gerne have lederen til at forholde sig til dette og til, at det ikke nødvendigvis er ham, der har ansvaret for at få orden i kaos.

Det er meget svært for lederen at lytte til gruppens refleksioner. Først føler han sig hverken set eller hørt. Tværtimod føles det som om, hele miseren gentager sig, han kan hverken råbe sin leder eller gruppen op.

Først langsomt erkender han, at det, der tidligere har virket, nemlig at bide tænderne sammen og arbejde sig igennem problemerne, ikke virker i denne situation. Fokuspersonen er derfor nødt til at se på, at vilje og kontrol, som måske tidligere har båret ham igennem stressede perioder, ikke er den rigtige mestring i denne situation, da den er med til at undergrave hans helbred. I løbet af supervisionen når lederen frem til, at det er nødvendigt at tage vare på sig selv, og at dette ikke behøver at være ensbetydende med at svigte sit personale.

#### REFLEKSION

Når man er midt i problemløsningen, er der ikke altid tid til at vurdere, om det her nu også var den bedste måde at løse det på. Sket er sket og lederen skal videre til den næste opgave.

I supervisionen er der mulighed for at se tilbage og undersøge problemet, hvad det gør ved lederen at stå med det problem, måden han/hun vælger at løse

problemet på, og de holdninger og værdier, det er udtryk for. Hermed skabes der en mulighed for at lære noget helt nyt, se på problemet udefra og justere på forhold på en mere gennemgribende måde.

En problemstilling, der generelt har gjort sig gældende for lederne, er, at de kaster sig over problemet med stor energi. Gode råd produceres i hobevis.

Her har konsulentent konsekvent måttet styre processen for at sikre, at der blev kastet lys på sagen/problemstillingen først. Derefter på personer og relationer. Derefter på nye perspektiver, nye vinkler, nye idéer. Opgaven har ofte ligget i, at følge fokuspersonens historie og synsvinkel og i at få foldet hele systemet omkring personen ud.

Hvilke andre aktører har en rolle i problemet? Efterhånden blev det mere naturligt for den leder, der var supervisor at holde øje med det hele og huske at spørge til det samt for det reflekterende team at tænke højt ud fra forskellige positioner eller perspektiver på problemet.

En leder skal finde en ny fysisk placering til sin institution. Hun synes problemet er af begrænset omfang. I en tid hvor andre institutioner på grund af faldende børnetal og dårlige normeringer må lukke, har deres institution fået tildelt mange ressourcer, fordi de har fået flere børn og i øvrigt har gjort det godt. Men personalet er ikke glade for udsigten til at flytte, de frygter, at de får meget lang transporttid. Undervejs i supervisionen siger lederen:

”Vi har gennem lang tid haft for lidt plads, og det har jeg hørt mange klager over, men nu hvor vi skal flytte, er det pludselig ”åh, så godt”, at vi er her. Det er især en gruppe af personalet, der er imod alle forandringer.

Jeg blev ret irriteret over det og sagde: ”Jeg håber, det vigtigste for jer er, at I har et job, og at det er et spændende job – og ikke hvordan I nemmest kommer på arbejde”. Så klappede de selvfølgelig i. Nu hører jeg brok i krogene om, at de ikke bliver hørt, hvilket jeg oversætter til, at de ikke får ret.”

Det reflekterende team taler højt om indholdet i det, de har hørt: er der tale om en indirekte trussel fra lederens side? Og hvordan kan det være, at måden de kommunikerer på fylder mere end indholdet?

Det reflekterende team fremsætter en hypotese, der går ud på, at der opbygges en ond cirkel: personalet er utilfreds og vil ikke gå ind i en ansvarlig løsning af problemet, hvorpå lederen tager over, men samtidig får hun sagt det på en sarkastisk måde, hvilket gør, at personalet trækker sig fra den direkte dialog og lufter utilfredsheden andre steder. Så hvordan kan de komme til at kommunikere med hinanden i øjenhøjde? Efter en tænkepause siger lederen:

”Problemet er, at mit temperament løber af med mig. Jeg er meget resultatorienteret, og jeg synes, vi har mange gode resultater bag os, som vi kan være stolte af. Jeg har ikke haft blik for, at det at drøfte, hvilke problemer flytningen gav privat, ikke nødvendigvis var udtryk for, at personalet gik i for små sko, men at det faktisk er et reelt problem, som det er legalt at drøfte.”

Supervisoren anerkender lederen for hendes resultater: ”Vi kender dig alle som en dygtig leder med mange flotte resultater bag dig. Lige nu virker det som om, du synes, at det kan være en hindring for dit samarbejde med nogle personalegrupper, at du er så resultatorienteret. Jeg tænker på, om du også har nogle ressourcer at hente der, som kan bruges til at få personalet med på flytningen. Kan du skabe en proces, hvor I drøfter forandringen?”

Hertil svarer lederen: ”Jeg har mange gode fusionsprocesser bag mig, jeg kan tage udgangspunkt i dem og se på, hvad de første skridt var, det er klart, at god personaleledelse er at have personalet med. Og første skridt er, at det skal gøres legalt at tale om det, man er usikker på. Det vil jeg have i mente næste gang, temperamentet er ved at løbe af med mig”.

Mange har fundet metoden med refleksion fra en eller flere kolleger så anvendelig, at den er rykket med ud i deres hverdag:

”Inden en svær samtale tager vi en samtale, hvor vi gennemspiller den og prøver at se sagen fra forskellige perspektiver. En gang fik jeg et input, som gjorde mig i stand til at se, at en person, jeg synes reagerede ret aggressivt, måske gjorde det, fordi hun ikke syntes, at hun fik ros af mig. Det havde jeg ikke tænkt på, at hun havde brug for.”

”Jeg har nogle medarbejdere, som kommer til mig med alle mulige spørgsmål. Egentlig irriterer det mig, men så er jeg begyndt at spørge mig selv: hvad er det for en energi, der ligger gemt i det her? Så har jeg kunnet se, at de prøver at få kontakt med mig. De stiller i virkeligheden ikke spørgsmål, de vil gerne fortælle, hvad de har tænkt eller gjort, så jeg kan sige: ”Det er godt”. De vil have min anerkendelse.”

## UÆRBØDIGHED

En af metoderne, der hjælper til at komme ud af fastlåste positioner, er perspektivskifte. Det kan føles svært, men også befriende, at forlade en kær gammel position og de favoritfølelser, den giver anledning til. Følgende casemateriale viser, hvordan konsulenten ved hjælp af uærbødighed i sin måde at forholde sig til lederens udtalelser på, får skabt en tilpas forstyrrelse.

Midtvejs i forløbet kommer en leder og er meget opbragt. Hun starter med at være så følelsesmæssigt berørt af situationen, at hun ikke ønsker at tale om det. Konsulenten siger, at det ellers virker som et godt bud på en supervision, og at det måske var en god idé at forsøge at lade netværket hjælpe. Det var endvidere en smule vanskeligt, idet to af de andre i netværket vidste, hvad der var sket.

Konsulenten presser ikke mere på i denne omgang. Gruppen tager runden med succeshistorier, som gruppen altid starter med. Efter denne runde kigger konsulenten rundt og spørger, hvem der har noget til supervision. Alle kigger på fokuspersonen, hun ser sig rundt, sidder et stykke tid og overvejer og siger så: "Nåh, jeg må hellere få det på – alligevel".

Hun fortæller nu sin historie: en mindre gruppe medarbejdere har lavet en skriftlig klage over hende som leder. Hun er meget opbragt, og har på vores første møde om, hvilke værdier, der driver én som menneske og som leder, fortalt, at retfærdighed betyder meget for hende, og det er klart, at hun synes klagen og måden, den er formuleret og bragt videre på – uden at hun selv først har set den – er stærkt uretfærdig.

Da hun har fortalt sin historie, beder hun om, at konsulenten superviserer. Konsulenten starter med at rose medarbejderne for at handle så ansvarsbevidst; når de synes noget ikke er i orden, gør de noget ved det. Lederen "hopper" på stolen, men kan følge perspektivet. Konsulenten beder hende prøve at se på historien på disse præmisser – og pakke sin gamle historie om retfærdighed væk og se på historien fra det nye perspektiv.

Og nu begynder en meget spændende proces, hvor lederen begynder at sætte sig mere og mere ind i de kritiske medarbejders perspektiv. På et tidspunkt udfordrer konsulent hende og beder hende tænke på medarbejderne som "frihedskæmpere" i deres egen forståelse. Vi leger med tanken om, at de kritiske medarbejdere sikkert tror, at kollegerne står bag dem i kritikken, men at de er de eneste, der tør ytre sig.

Efter supervisionen beslutter lederen sig for at indlede personalemødet, hvor klagen skal behandles, med at takke sit personale for at udvise mod ved at bringe kritikken op, da lederen godt ved, det kan være svært.

Temaet på mødet er "hvordan ser det gode samarbejde mellem leder og medarbejdere ud. Hvor langt er vi kommet? Hvad skal vi gøre mere af, hvad skal vi gøre mindre af?"

Lederen fortæller, at mødet blev en succes, og at samarbejdet nu er meget bedre.

Det var tydeligt, at lederen var stærkt berørt. Da hun fortalte om det, havde hun tårer i øjnene og var synligt utilpas – dette i modsætning til hendes sædvanlige fremtræden, hvor hun fremtræder stærk, munter og med tjek på tingene.

Lederkollegerne havde på dette tidspunkt formodentlig ikke været i stand til at frembære den uærbødighed, der gjorde det muligt for lederen at komme videre. Hvis de havde valgt at trøste og understøtte hendes følelser og tanker om, at dette er uretfærdigt, havde lederen ikke sluppet sin egen forståelse af problemet eller taget medarbejdernes perspektiv så konsekvent.

I solidaritetens og omsorgens navn er det ofte svært at lære uærbødighed i netværket. Det kan opleves, at man ødelægger harmonien og idyllen og provokerer for meget. Men at bruge forstyrrelse som metoder samtidig med at bevare trygheden er afgørende for, at ledernetværket ikke går i stå.

Et andet eksempel på, hvordan der kan skabes refleksion via perspektivskifte, er følgende case, hvor en problemstilling ses ud fra to polariserede synsvinkler.

#### **POLARISERING**

Polarisering er en metode, som bruges til at belyse en sag fra dens yderpoler. Det kan kaste et mere klart lys på de forskellige aspekter i sagen. Og det kan give deltagerne i metoden nogle meget markerede bedømmelser på sagen.

Der er i de senere år blevet rokket ved den skarpe grænse mellem lønudgifter og andre udgifter, idet man flere steder har indført totalrammestyring. Nogle institutionsledere opfatter det som en ledelsesmæssig fordel at kunne inddrage lønsummen i prioriteringen af driften henholdsvis inddrage driftsudgifter i lønsummen, mens andre er skeptiske over for muligheden for at kunne røre lønsummen. En af de måder, som dette tema er blevet håndteret på i et netværk, følger af denne case.

Det viser sig allerede i den indledende runde, at det fylder meget hos flere af lederne, at de nu også kan disponere over lønsummen i stedet for blot at bestyre den. Emnet fremkalder ledernes diskussionslyst, og konsulenten foreslår, at emnet bliver polariseret, så forskellene i opfattelser bliver så tydelige som muligt.

Vi aftaler, at den leder i gruppen, som er mest begejstret for totalrammestyring, taler med den leder, som er mest kritisk over for denne udvidelse af ledelseskompetencen. De øvrige deltagere lytter til samtalen og reflekterer bagefter over det, som de har hørt, så lederne i netværket kan drage læring af samtalen.

I samtalen fortæller først tilhængerer af totalrammestyring, hvad vedkommende anser for at være en fordel ved totalrammestyring. Hovedessensen er, at det giver en væsentlig større økonomisk fleksibilitet, og at den økonomiske styring kan foregå uden at indvirke på normeringen.

Bagefter fortæller skeptikeren, at det kan være svært som leder ikke at blive fristet af muligheden for at få økonomien til at hænge sammen ved at bruge lønkroner og udhule normeringen. Denne person opfatter totalrammestyring som en glidebane mod nednormeringer og overdreven udnyttelse af personaleressourcerne til skade for såvel medarbejdere som brugere, da produkter og service måske forringes.

Det interessante ved denne samtale blev, at de to forskellige synspunkter blev fremstillet klart og uimodsiget, og at skeptikeren derigennem blev opmærksom på, at faren for glidende nednormeringer var et personligt dilemma, som handlede nok så meget om lederens håndhævelse af egne standarder som af indførelsen af nye ledelsesopgaver. Det blev pludselig ikke de nye muligheder, der var problemet, men den enkelte leders viljestyrke, som kunne blive udfordret. Den skeptiske leder sagde:

”Jeg bliver rædselsslagen ved tanken om, at jeg måske selv kan blive fristet til at sælge ud af lønsummen til andre aktiviteter. Jeg forstår nu min egen modstand på et dybere plan!”

Den ledelsesmæssige udfordring ved at få totalrammestyring bliver ikke mindre af denne erkendelse, men den måde, hvorpå lederne kan støtte hinanden i netværket, bliver anderledes. Det handler ikke mere om at argumentere for og imod en opgave, men at styrke sig selv og hinanden i at håndtere et nyt ledelsesværktøj.

## Betydningen af konsulenten

En del af de grupper, som har deltaget, er blevet rystet sammen og fungerer i dag som stabile netværk. Andre er ved at ændre sig, får nye deltagere eller blander sig med andre ledergrupper i organisationen. En af de ting, som vi har hæftet os ved, er, at konsulentens deltagelse – især i starten – har været så afgørende.

Stor set alle de deltagende grupper fremhæver, at det har betydet meget for gruppernes arbejde, at have en konsulent uden for gruppen. ”Det forpligter, når der kommer et uddannet menneske på fastlagte dage”, som en af deltagerne sagde i midtvejsevalueringen.

Dette, at forløbet er styret – især i starten – af en udefrakommende professionel, som sætter en ramme og introducerer metoder, som kan fremme arbejdet med det personlige lederskab, stresshåndtering og kommunikationen i gruppen, har været afgørende for grupperne.

### KONSULENTENS BIDRAG

Konsulentens deltagelse har fra starten givet en afklaring af roller i gruppen. Det var konsulenten, som startede og sluttede dagene i første halvdel af forløbet. Det har betydet, at deltagerne i første omgang kunne koncentrere sig om at arbejde med metoderne og forholde sig til brugen af dem. Det har givet en vis arbejdsro, at der i begyndelsen har været fast styring fra en konsulent, der med sin viden og erfaring har fået fastlagt en arbejdsform og en måde at tale sammen på:

**”Det er en god idé med træning i at føre dialog, for det hjælper os i mange vanskelige situationer i hverdagen, selvom det i første omgang er lidt irriterende at skulle tale sammen på denne strukturerede måde.”**

**”Uden konsulent ingen gruppe. Der skal være en tryghedsskabende person til at styre os igennem et til tider minefyldt, følelsesmæssigt farvand”.**

Konsulentens bidrag til opbygningen af en god hjemmenetværksgruppe drejer sig altså i hvert fald om to ting:

- **At tage ledelse i gruppen i starten og dermed skabe en tryghed i gruppen – være et midtpunkt.**
- **At præsentere og træne metoder, som fremmer gruppens mål, og som gennem træningen gør gruppen i stand til at praktisere dem selv – uden konsulent.**

Det er konsulenternes opfattelse, at vi har bidraget med at skabe strukturerede samtaleformer, som gør samtalerne til andet og mere end erfaringsudveksling.

**”De kommer til at fortælle nogle andre historier end dem, de ellers flyder over med. Det bliver mere aha-oplevelser end udveksling af erfaringer. Konsulenten hjælper med at se en selv og problemet udefra”.**

Konsulenten kan stille spørgsmål til den selvforståelse, som ligger i hjemmenetværket, hvor alle ved, hvordan det er i virkelighedens verden. Det er udtalelser som: ”I den pædagogiske verden er det nu engang sådan, at...” ”Som skoleledere ved vi at...” ”Nu har jeg jo arbejdet med ældreområdet i mange år...”

Som konsulenter underkender vi ikke erfaringen, men vi stiller alligevel spørgsmål, som udfordrer den gængse mening og rutine og opfordrer til nytænkning og nysgerrighed. Spørgsmål som ”Hvorfor er det sådan?” ”Hvor kommer den forestilling fra?” ”Hvem siger, det er godt eller dårligt, at det er sådan?” Den funktion har vist sig at være meget vigtig. Uden forstyrrelse ingen udvikling! Ved afslutningen udtrykte nogle deltagere det således over for deres konsulent: ”Vi kommer til at savne din frække facon”.

## **NU KAN VI SELV**

Senere i forløbet har alle grupper i højere grad taget over. Deltagerne har på skift styret dagen, holdt oplæg for de øvrige, været supervisorer/coaches og processtyrere. Ofte er det konsulenten, der spørger "Hvem er procesleder i dag?" men så finder gruppen selv en rytme, hvor det går på skift.

Når man er grebet af indholdet – de ledelsesmæssige dilemmaer – og gerne vil bidrage med gode råd, kan det være svært at holde blikket på processen og styre den. I begyndelsen støtter konsulenten processtyreren, hvad der ofte er nødvendigt for at undgå den almindelige snak.

Gruppen ønsker en styret dialog, samtidig med at det er fristende og uundgåeligt, indimellem at glide ind i gamle rutiner og roller, hvor nogle fx taler meget, andre lytter osv. Hvem skal tage ansvaret for at få den strukturerede samtale tilbage på skinner? Her må processtyreren skære igennem og ridse rammerne op.

Til gengæld har det været en triumf for grupperne at opdage, når de kører selv. I et netværk blev konsulenten på et ret tidligt tidspunkt i forløbet syg og måtte melde afbud. Netværket besluttede at gennemføre mødet og selv stå for dagen, herunder coachrollen. Det gik over al forventning. De gennemførte nogle meget fine supervisionsforløb. Det blev milepæl i netværkets udvikling: "Det gav energi at finde ud af, at vi kan selv".

## 4. Træn en træner – et uddannelsesforløb for netværkskonsulenter

I det følgende beskriver vi forløbet for interne konsulenter, som blev sat i værk midtvejs i projektet for på den måde at sprede erfaringerne til andre konsulenter og inspirere dem til at prøve kræfter med rollen som netværkskonsulent for lokale ledernetværk.

Som beskrevet i kapitel 3 var erfaringen fra projektet netop, at konsulenten spiller en stor rolle for, om netværket udvikler sig gunstigt, dvs. kommer til at fungere som et fristed, hvor lederen kan reflektere over ledelsesmæssige udfordringer og afprøve nye idéer og sider af sig selv. Det er således via konsulentens deltagelse, at netværket udvikler sig til at blive et forpligtende fællesskab med et stabilt fremmøde, nærvær, åbenhed og vilje til at bringe sig selv i spil.

Netværkskonsulenten skal mestre forskellige roller. Hun skal skabe rammen for dagene, kunne sætte dialoger, øvelser og modeller i sving, og vedkommende skal selv være coach/supervisor. Opgaven drejer sig om at hjælpe gruppen til få et fælles arbejdsgrundlag, spilleregler, fælles bindeled og fælles arbejdsmetoder – ingredienser, som tilsammen danner ryggraden i fællesskabet.

Erfaringen viser, at konsulenten har en central rolle ved netværkets opstart, men hen ad vejen kan styringen overlades til netværket selv. Der er således brug for, at konsulenten kan bevæge sig mellem forskellige roller og løbende reflekterer over sin egen rolle; passer den til situationen, til personer og til målet/bindeledet for gruppen?

### Formålet

Formålet med et uddannelsesforløb for tolv interne konsulenter fra andre kommuner end de deltagende i projektet var at afprøve, om det var muligt at sprede erfaringer fra projektet ud til andre kommuner. På den måde formidles resultaterne øjeblikkeligt fra konsulent til konsulent. Vi var to konsulenter fra projektet, som forestod træningen af de interne konsulenter.

De pædagogiske overvejelser bag Træn en træner drejede sig om, hvordan vi bedst kunne sprede de gode erfaringer fra projektledere i netværk og omsætte dem til en anvendelig værktøjskasse.

Udgangspunktet var, at de opgaver, roller og metoder, vi selv havde brugt og set virke, ville kunne overtages og anvendes af andre konsulenter. Vi valgte i vid udstrækning at demonstrere de metoder, vi selv har anvendt og at træne deltagerne i at bruge dem samt i at reflektere over holdninger, roller og formål i forbindelse med forskellige metoder. Metoderne blev derefter tilpasset og drøftet i forhold til hver enkelt deltagers konkrete situation og netværkstype.

### Form og indhold i forløbet

Træningsforløbet strakte sig over fire hele dage, hvoraf de to første blev afholdt som internat. Første del af forløbet var koncentreret om at introducere deltagerne for nogle teorier og metoder i forbindelse med netværk generelt. Det handlede om at lære deltagerne at skabe gode opstartsforhold for deres netværk.

Anden og tredje del var næsten udelukkende koncentreret om coaching i forhold til deltagerens egne netværk. Her var fokus mere på netværksarbejdet efter opstart, når det havde kørt i et stykke tid og på de roller, konsulent havde i denne del af forløbet.

I det følgende vil vi præsentere noget af indholdet i Træn en træner.

### PRÆSENTATION

Her interviewede deltagerne hinanden om, hvilke gode konsulentoplevelser, der havde gjort det værdifuldt for dem at være konsulent.

### DET VITALE NETVÆRK – VORES ERFARINGER

Vi formidlede erfaringerne fra projekt ledernetværk og lod oplægget efterfølges af refleksioner over de vigtigste læringspointer og hvad, der eventuelt kan overføres af læring fra projektet.



## NETVÆRK SOM ORGANISATION

Efter oplæg om netværkstanken – herunder forudsætningerne for at et netværk bliver levedygtigt – fik deltagerne til opgave at beskrive deres egne netværk og indkredse bindeleddet: Hvad kendetegner lederne i mit netværk? Hvad ved/tror jeg binder dem sammen – dvs. deres motiv for at komme i netværket? Efterfulgt af en kort beskrivelse af hvilke metoder konsulenten kan bruge for at afklare bindeleddet (lederbiografi, interview, m.m.).

## SPILLEREGLER OG VÆRDIER

Spilleregler og værdier blev demonstreret via en øvelse, hvor deltagerne selv udarbejdede ”De fem vigtigste værdier i dette træningsforløb – og hvad vil jeg selv fokusere på?” Øvelsen kaldes også feed-forward (se kapitel 6). Vi vendte med jævne mellemrum tilbage til værdierne og evaluerede, om de blev omsat i handling. Var deltagerne nu også til stede på den måde, de selv ønskede? Var der ændret noget i prioriteringen?

## KONSULENTROLLER

Konsulentens roller blev set i relation til netværkets udviklingsfaser. Fx spiller konsulenten en central rolle ved netværkets opstart som den, der binder tingene sammen, styrer processen, introducerer og demonstrerer metoder m.v. Men hvis netværket skal blive selvkørende, skal de trænes i at udføre ledelsesopgaver: sætte rammer, planlægge og styre møderne. Konsulenten må derfor fleksibelt veksle mellem forskellige roller og styringsformer. Konsulenten skal bruge sin autoritet forskelligt, alt efter hvilken fase gruppen er i og hvilken gruppe, der er tale om. Derfor arbejdede deltagerne også med autoritetstemaer (se kapitel 6, Øvelse om autoritet).

Oplæg og øvelser tog udgangspunkt i en model om fem konsulentroller (se kapitel 6). Vi refererede også til rollerne, når vi selv udfyldte dem som konsulenter på træneruddannelsen og gjorde det til genstand for åben refleksion.

Et eksempel var ovennævnte feed-forwardøvelse, hvor konsulenten fungerede i rollen som spejl, fordi vi bad deltagerne om selv at score på hver værdi: ”På en skala fra 1 til 10, hvor meget er denne værdi så i spil her i gruppen?” Vi spurgte deltagerne, hvad øvelsen havde sat i gang hos dem og reflekterede i fællesskab over rollens muligheder.

Rollerne blev endvidere koblet til et netværks udviklingsfaser og gruppens udvikling og forsvar (se kapitel 6), da det var vores vurdering, at dette punkt rummer en del udfordringer for konsulenten. I begyndelsen ligger deltagernes opmærksomhed mest på det at høre til og føle sig tryk i netværket og på at undersøge, hvad der er tilladt. Dette behov kan konsulenten imødegå ved øvelser om bindeled og spilleregler. Konsulenten må her kunne tåle deltagernes usikkerhed og afhængighed af ham/ hende.

Senere i forløbet bliver indflydelse et centralt tema i netværket. Spørgsmål som ”Hvem må lede her, og i hvilken retning skal netværket bevæge sig” bliver ofte implicit sat på dagsordenen. Angreb på konsulentens ledelse eller på andre deltagere kan finde sted. Spørgsmålet er så, om konsulenten kan bære at blive ”angrebet” og om vedkommende kan bevare sin autoritet midt i alt dette? At åbne sig og vise sine følelser er også et tema i netværket, og hvis bindeleddet er det personlige lederskab, bliver det helt centralt at undersøge personen bag rollen. Men ikke alle synes lige godt om den tendens, nogle kan føle blufærdigheden krænket, eller de kan være bekymrede for, om ”føleriet” kan styres. Risikerer man at blive for åben og at tabe ansigt?

Konsulenten må her vurdere etikken i det, der sker og være opmærksom på og understøtte deltagerne hver især, men ud fra devisen at drivkraften skal komme fra lederen selv. Lederen skal selv være klar til at åbne sig.

## **SUPERVISION OG SPØRGETEKNIK**

Spørgeteknikken og supervisionsmodellen (se kapitel 6) blev demonstreret, og derefter trænede deltagerne selv supervision. Udgangspunktet var de konkrete, aktuelle problemstillinger fra deres egne ledernetværk. Der har således været mulighed for at veksle mellem rollen som supervisor, reflekterende team og fokusperson, at få inspiration til udviklingen af netværket og feedback på rollen som supervisor.

## **ET NETVÆRK AF KONSULENTER**

At sikre en struktureret udveksling af erfaringer og skabe mulighed for løbende at inspirere hinanden har været en af intensionerne med uddannelsen. Øvelser, hvor deltagerne har arbejdet med egne netværk, har bevirket, at deltagerne har lært hinandens netværk at kende. Dette har igen kvalificeret den feedback, de har givet hinanden.

Via øvelser som "træner på de skrå brædder" og "det arbejdende værksted" er der endvidere skabt et forum, hvor det er muligt både at få præsenteret en god øvelse og samtidig have det sjovt, og der er dermed også skabt basis og mulighed for fortsat idéudveksling.

## **Virker Træn en træner-modellen?**

For os at se har Træn en træner virket på flere måder, som beskrevet under konklusionen. Først og fremmest har flere af de interne konsulenter, der deltog, startet nye netværk op, som følge af den inspiration og de redskaber, de har fået under Træn en træner. Samtidig har deltagerne opbygget et konsulentnetværk med hinanden, hvor de selv henter idéer og inspiration. Her vil vi derfor kun supplere vurderingen af forløbets effekt med et udpluk af deltagernes egne evalueringer.

I en mindre evaluering af Træn en træner har vi bedt et udsnit af deltagerne beskrive, hvordan de i dag fungerer som konsulenter for ledernetværket samt beskrive, hvad der har været nyttigt for dem på uddannelsen. Her følger et af nogle af deres udtalelser.

Uddannelsen har været med til at opbygge en ekspertise, hvor organisationen nu trækker på konsulentens viden om netværk. En deltager siger: "Jeg har bidraget med en faglig indsigt i netværksarbejde og introduceret metoder til, hvordan netværket kunne arbejde".

En anden siger: "Vores ledernetværk er stadig på tegnebrættet, men for mig at se er det væsentligt, at sammensætningen af netværksgrupperne bliver gennemtænkt i forhold til organisationen. Det særlige jeg bidrager med er at tænke andres erfaringer med ledernetværk med i vores, så vi kan lære af andre, allerede inden vi er startet".

Ekspertrollen giver større autoritet. En deltager siger: "Indsigt i metoder, der virker i netværkssammenhænge, er helt afgørende for at have troværdighed i rollen som netværkskonsulent".

Der er stor overførselsværdi fra det ene netværk til det andet. Det har i vid udstrækning været muligt at give værkstøjskassen og erfaringerne videre. En deltager siger: "Forløbet har betydet, at jeg kan putte mere substans ind i de netværk, jeg har gang i. Jeg kan tage alt det materiale, jeg har fået og bruge det direkte på mine egne netværk".

En anden siger: "Det har været meget nyttigt, at vi arbejdede med supervision på kurset. Det, at jeg har prøvet det i praksis, var afgørende for, at det også blev en vigtig metode, som mine netværk fik glæde af".

Det har endvidere været værdifuldt at træne evnen til at vurdere netværkets udvikling og vælge rolle og intervention herefter. En deltager siger: "En afgørende kvalifikation oplever jeg, er evnen til at træde i baggrunden – respektere netværkets behov frem for at have sin egen dagsorden – samtidig med modet til at intervenere, hvis man oplever, at netværket svigter sine egne spilleregler".

En anden siger: "Tovholderfunktionen er afgørende – evnen til at fastholde fokus og sørge for, at samtalerne udvikler sig positivt og vitaliserende, og at det ikke bliver en "hvor har vi det hårdt klub".

## 5. Teoretisk inspiration

Vi vil i det følgende meget kort beskrive de vigtigste teoretiske inspirationer, som vi i konsulentgruppen har haft. Afsnittet giver en baggrund for og indsigt i, hvorfor vi har valgt de metoder, vi har. For ledere og udviklingskonsulenter i kommunerne, som er eller skal i gang med at bygge netværk op, kan dette afsnit tjene til en dybere forståelse for nogle af de mekanismer, som kan være på spil i ledernetværk. Vi refererer til kilder undervejs, som uddyber emnerne.

Vores teoretiske tilgang er bred. Vi trækker hovedsagelig på teorier fra den systemiske skole, men også psykoanalytisk og psykoterapeutisk baseret teori indgår. Derudover trækker vi naturligvis på en lang række ledelsesteorier og stressteorier.

Vi vil under hvert af de følgende emner komme ind på, hvornår teorien har været brugt og hvordan. Dette afsnit supplerer altså forløbsbeskrivelsen, men med hovedvægten på de teorier, som ligger bagved de interventioner, som er sket i netværkene.

- **Netværk**
- **Vitalisering**
- **Personligt lederskab**
- **Social støtte**
- **Stress**
- **Strukturerede samtaler, supervision**
- **Uærbødighed – når begreberne udfordres**
- **Anerkendelse og heliotropi**
- **Spejling i ledernetværk.**

### Netværk

Et netværk er en uformel organisation, et løst koblet system med en flad struktur, indrettet til at løse problemstillinger for deltagerne her og nu. Netværksdeltagerne kan kommunikere med nogle bestemte om én sag og med nogle andre om en anden. Det er som et net – der er mange muligheder for forbindelseslinier. Et billede på netværksidéen er internettet. Det er en "organisation" uden centrum. Der er mange centre, og kommunikationen kan gå over ét center den ene gang og over et andet den næste. På samme måde vil deltagerne i netværksgruppen have skiftende betydning for hinanden, alt efter hvilket emne og hvilken sag, der er oppe. Du kan være central for én den ene dag og være mere perifer den næste dag.

**"Billedligt er edderkoppens flade net et fangenet. Der er de frie tråde, og der er knuden, hvor trådene mødes. Bevæger man sig rundt i nettet, kan man i en længere periode glide langs med en tråd, indtil man møder en knude. I knuden er der mulighed for at gå andre veje, at undersøge, hvilke muligheder eller alternative strategier, der eksisterer, inden man går videre. På den måde bliver nettet også en ny og bedre model for udvikling i et komplekst samfund. Tidligere kunne vi nøjes med en trappestige, hvor udviklingen gik mod stadig højere tinder, men denne lineære model er nu erstattet af nettets kompleksitetsduelighed."**<sup>2</sup>

Netværk kan altså fungere som et sikkerhedsnet, hvor lederen henter hjælp, når tingene brænder på. Men netværket er samtidig en kompleks organisation med mange centre og mange forbindelseslinier. Der er ikke nogen hierarkisk struktur i gruppen. Ledelsen går på skift.

Der er heller ikke nogen fast plan for indholdet i samarbejdet. Indholdet tilrettelægges løbende. Men der er en slags overskrift eller et bindeled, som deltagerne kommer for at blive klogere på. Det er vigtigt at finde dette bindeled, for at gruppen kan arbejde optimalt. Bindeledet i dette projekt var lysten og ønsket om at arbejde med stress og den personlige side i ledelse. Det har deltagerne forpligtet sig til, da de gik ind i gruppen.

<sup>2</sup> Brandi, 2000, afsnittet af Keld Fredens.

Samtidig med gruppens løse karakter fungerer gruppen også som en stabil gruppe, fordi deltagerkredsen er relativt fast igennem projektperioden. På den måde er netværksbegrebet i dette projekt trukket i retning af en mere fast gruppe med større forpligtelse og mere stabilitet i deltagerkredsen end det egentlig ligger i netværksdefinitionen. Det har været nødvendigt for at kunne arbejde med de bindeled, som var gruppernes samlingspunkt, nemlig stresshåndtering og personligt lederskab.

## Vitalisering

Ordet vital betyder levedygtig, livskraftig, energisk, livsvigtig. At vitalisere er således at gøre noget livskraftigt. Vitalisering har været et gennemgående begreb i dette projekt. Det har det været, fordi forundersøgelsen til projektet viste, at især lokale ledergrupper ønskede at få mere vitalitet ind i gruppernes arbejde. Vi har i forløbet arbejdet med en forståelse af vitalisering, som i høj grad bygger på, at samværet skal indeholde både støttende og igangsættende elementer og dermed skal bygge på alle sider af social støtte. Samtidig er det vitale også søgt fremmet gennem brug af anerkendende undersøgelser.

Når hverdagen er præget af stress, kan vitalitet opfattes som et eftertragtet mål for den enkelte leder i netværket: at få mere energi. At få overskud til at vælge. Ofte benyttes ordet imidlertid også om processen i netværket, hvor det at være sammen på denne måde giver energi. For os at se rummer begrebet vitalisering altså flere elementer:

- En gruppe, hvor den gensidige støtte både indeholder opbakning og forståelse, men også igangsætning og forstyrrelse.
- En mere systematisk metodisk tilgang til at se på egen praksis.
- Et fællesskab, hvor lederrollen med dens ansvar og opgaver kan drøftes, men hvor personen bag rollen også kan drøftes
- Et netværk, hvor arbejdet medfører resultater, dels i form af en bedre trivsel hos lederne og dels i form af bedre ledelse.
- Et sted, der på en gang er båret af fortrolighed, opmærksomhed og forstyrrelse.
- At kunne skifte mellem det konkrete og det overordnede, hæve sig op over driften og se sine opgaver en smule fra oven og på den måde opdage helt nye handlemuligheder.
- At skelne mellem de ting, som lederne kan gøre noget ved og de ting, de ikke kan gøre noget ved. Det vitale består i at indkredse det område, hvor man selv kan blive aktivt skabende.
- Fokus på og undersøgelse af hvad der lykkes snarere end hvad der ikke lykkes. Mindre brok, mere fokus på handling og forståelse af ting. Ofte er resultatet af brokmøderne det modsatte af vitalisering: mismod, stress og energitab.
- Samtidig må der være plads til både de lyse og de mørke følelser. Drivkraften i læreprocessen er, at der er plads til begge dele.

- Det vitale kan være noget, man allerede er lykkes med. Det kan også være et billede/en vision af en ønsket tilstand, et mål, den enkelte deltager eller netværket som helhed gerne vil bevæge sig hen i retning af.
- Det vitale ligger i blandingen af sikkerhed og frihed. Sikkerheden for at fortroligheden overholdes. At det, man siger, ikke bliver brugt imod en. Friheden ligger i, at dine egne forståelser udvikles og dit eget personlige register for, hvad du kan og tør, udvides.
- Det vitale ligger i at gøre det personlige til stof, som gruppen kan få glæde af. At få løftet sine egne tanker, fantasier og bekymringer ind i gruppen, få dem vendt og drejet og afdramatiseret. På den måde løses mange følelser af skyld og skam. At fortælle om sine følelser uden at blive kritiseret virker helbredende. Det belastende eksternaliseres, dvs. flyttes uden for en selv. Man kan kigge på det, vende det og undersøge det.<sup>3</sup>

## Personligt lederskab

Personligt lederskab udvikles, når lederen udforsker grænsefladerne mellem sig selv som person og sig selv som leder. Dette er så vigtigt for ledere i dag, fordi det lige netop er i spændingsfeltet mellem personen og rollen, at stress kan opstå. Det kan være, når beslutninger om reduktioner skal føres ud i livet, hvor lederpersonen ofte er meget berørt, men hvor lederrollen er nødt til at være meget klar. Eller situationer hvor lederen, som den person hun er, hvirvles ind i turbulente følelsesmæssige relationer til de mennesker, hun er leder for, samtidig med at hun har ansvaret for en optimal drift. Teorier om personligt lederskab er brugt i forløbene til at undersøge spændingsfeltet mellem personen og rollen. Man kan sige, at det er skismaet mellem "indersiden" og "ydersiden" i lederopgaven, der er i spil. Ved indersiden forstås personens egne tanker

og følelser om lederrollen og lederopgaven. Hvilke drømme, håb og forestillinger gør lederen sig i forbindelse med opgaven? Hvad var det bedste, der kunne ske? Og det værste? Hvad har lederen med i sin egen personlige rygsæk. Hvilke personlige værdier har lederen? Ved ydersiden forstås den opgave, som lederen skal løse. Hvilke forventninger har chefen til lederen? Hvilke har de ansatte? Og hvilke har brugerne?

Vores hypotese er – i høj grad på baggrund af forundersøgelsen – at der kan frigøres energi og læring ved at arbejde i spændingsfeltet mellem rolle og person. Her kan lederen finde sin egen stil, sin egen originalitet. Her kan lederen finde energien til at møde de forandringer, som de fladere organisationsformer medfører.<sup>4</sup> Det var især i udenetværkene, at lederne fik talt om sig selv som personer. Dette skete fx ved hjælp af test, som konsulenterne gennemførte. Vi har i projektet arbejdet med den personlige side ved hjælp af supervision, hvor vi under en samtale har undersøgt den personlige side af sagen. "Hvordan er det at være dig i denne situation?" har været et af spørgsmålene. Træningen af spørgsmålstyper og forholdemåder i supervision har gjort det muligt at undersøge mere om den personlige side på en respektfuld og nysgerrig måde (se desuden kapitel 6 om Supervision med reflekterende team, Spørgsmålstyper, Øvelse om den professionelle biografi samt Øvelse om en personlig værdi.) Som en meget kortfattet definition af det personlige lederskab har vi i projektet anvendt følgende fem punkter til at beskrive, hvad det handler om:

- **Mod**
- **Nysgerrighed**
- **Finde sin stil**
- **Stå ved sin stil**
- **Genkende og håndtere egne følelser.**

<sup>3</sup> Her trækker vi på teori fra den narrative terapi og konsultation, som den fx er beskrevet i artikler fra Michael White, <http://www.dulwichcentre.com.au/homepage.html> og fra Allan Holmgren, Dispuk.

<sup>4</sup> Vi trækker i denne forbindelse på flere metoder, herunder rolleanalysen, som er udviklet i den psykodynamiske skole, men også elementer fra "Følelsesmæssig Intelligens". Flere forfattere påpeger betydningen af det personlige lederskab eller den "karsmatiske ledelse", se Stelter, 2002 s. 143 og Andersen, 1998.

## Social støtte

Teorien om social støtte går igennem hele dette projekt. De mange netværk, som vi talte med i forundersøgelsen, havde hver deres særpræg, alt efter hvilken type støtte, som var til rådighed i netværket. Det var tydeligt, at nogle netværk var meget rummelige og tilbød deltagerne et godt gruppetilhørsforhold. Andre netværk var mere konfronterende og tilbød deltagerne medlemskab af en slagkraftig udviklingsgruppe. Det blev tydeligt, at et godt netværk indeholder en blanding af flere forskellige former for støtte. Derfor er teorierne om social støtte helt centrale for dette projekt. Når netværk arbejder, kan teorierne om social støtte bruges til at belyse, hvilke typer støtte, som er fremherskende, og hvilke som måske kunne dyrkes mere.

I netværkene i dette projekt har vi løbende set på, hvilke typer støtte, der var til rådighed i grupperne. Hvilken type var der mest af, og hvilken var der mindst af? Var det godt sådan? Hvad ville der ske, hvis der blev mere af en bestemt type støtte, fx i retning af mere konfronterende støtte? Er den støtte, der er mest af også den støtte, som gruppen helst vil have?

Når vi har søgt at øge den støttende og rummende side af gruppen, har gruppen arbejdet med spejling og anerkendelse. Når vi har søgt at øge den igangsættende støtte, har gruppen arbejdet med fx test og uærbødighed.

### HVAD ER SOCIAL STØTTE?

Det har længe været kendt i videnskabelige kredse, at der er en sammenhæng mellem social støtte og sundhed. Social støtte – når den gives godt – forlænger levetiden og virker stressreducerende.<sup>5</sup>

En vigtig skelnen omkring social støtte drejer sig om kvantitet og kvalitet.

- **Integration – kvantiteten af kontakter.** Kontakter med andre mennesker i løbet af en uge, antal af personer, som personen deler interesser med, antal af personer, som ville komme uanmeldt forbi, nogle personen kan bede om små tjenester m.v.
- **Tilknytning – kvaliteten af kontakter.** Specielle personer, som personen kan stole på, føler sig tæt på, kan dele følelser med, som støtter personen m.v.<sup>6</sup>

I undersøgelsen af kommunale mellemlederes psykiske arbejdsmiljø fra 1999 fremgår følgende om ledernetværk:

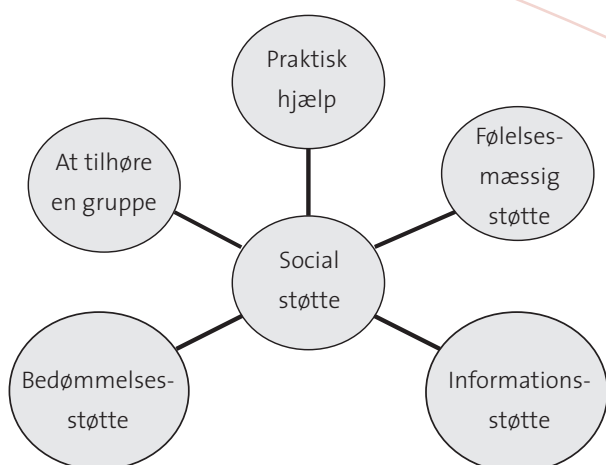
**”De mellemledere, der deltager i et velfungerende ledernetværk, betragter det som deres væsentligste forum for læring, udvikling og støtte. Det er typisk de mellemledere, der har nogle års erfaring, er ansat decentralt, og som trives bedst i deres lederrolle. I de netværksgrupper, hvor der er oparbejdet en høj grad af gensidig tillid, respekt og åbenhed – hvilket ofte har været et famlende og hårdt arbejde – arbejdes der meget med de personlige sider af lederrollen.”<sup>7</sup>**

<sup>5</sup> Orth-Gomer 1993. <sup>6</sup> Orth-Gomer 1993. <sup>7</sup> Puls, 1999.

## DE FEM VIGTIGSTE ELEMENTER I SOCIAL STØTTE – EN MODEL

Vi anvender i projektet modellen med fem elementer i den sociale støtte:

- **Praktisk hjælp**  
At kunne få hjælp i en nødsituation, at få en hjælpende hånd, at få tilført nogle ressourcer, at låne redskaber.
- **Følelsesmæssig støtte**  
At kunne komme af med frustrationer, man har lige nu, at nogle lytter, lever sig ind i din situation, støtte, empati.
- **Informationsstøtte**  
At få vigtig information, et godt råd eller nye idéer/forslag.
- **Bedømmelsesstøtte**  
At få feedback på det man laver, at få justeret sin virkelighedsopfattelse gennem realistiske bedømmelser fra andre.
- **At tilhøre en gruppe**  
At være en del af en gruppe med sammenhold og en støttende atmosfære omkring opgaverne.<sup>8</sup>



## SOCIAL STØTTE – EN BALANCEGANG

Flere undersøgelser påpeger, at social støtte også kan være ubelejlig eller uhensigtsmæssig og dermed have en negativ effekt på håndteringen af stress.<sup>9</sup> Om støtten er en hjælp eller det modsatte afhænger i høj grad af, hvordan den bliver givet. Nogle undersøgelser peger på, at hvis der for eksempel er en meget negativ tale og stemning i gruppen, kan det forværre personernes trivsel og stresstilstand.<sup>10</sup>

Timing og måden at give hjælp på har altså stor betydning.

Relationen mellem den, som giver hjælp og den, som modtager, er beskrevet i meget konsulentlitteratur.<sup>11</sup> Hjælpesituationer og -relationer kan have underliggende statuskampe i sig. At bede om hjælp og at få den kan sætte personen i en ydmyg og underlegen position. Hjælperen skal være opmærksom på dette. Også når den, som får hjælp, reagerer med at være kritisk over for hjælpen. Det kan være en ganske god måde for modtageren at finde sine egne ben på. Men det kan også opleves som en utaknemmelighed for hjælperen.

Det afgørende er ikke at påtvinge hjælpen, men at lade modtager selv formulere, hvad sagen går ud på og hvilken hjælp, vedkommende har brug for. Hjælper må indstille sig på, at modtager vil forsøge at ligestille relationen ved at afvise gode råd osv. En ydmyghed fra hjælperens side er derfor også påkrævet.

<sup>8</sup> Efter House, Drenth, Orth-Gomer, Undén m.fl.

<sup>9</sup> Drenth, s. 168, 1998.

<sup>10</sup> Drenth, 1998.

<sup>11</sup> Schein, 1999.

Richard Lazarus giver i bogen "Stress and Emotion" et eksempel på, hvordan støtte kan være en hjælp eller det modsatte. En student skal til eksamen og er meget nervøs for censorerne og hele situationen. Hans lærer og hans egen ægtefælle giver ham opmuntring og siger fx: "Det skal du ikke bekymre dig for, du har bestået alle eksamener før!", "Du klarer den helt sikkert flot", "Du er jo klog og intelligent!".

Men det har den modsatte virkning. Studenten bliver mere stresset! Han føler sig misforstået. Han ved, han er bekymret og bange. Desuden gør opmuntringen ham endnu mere nervøs. Hans nærmestes forventninger om, at han klarer eksamen med bravur øger presset på ham. Så hvad ville være støttende i situationen? Lazarus foreslår, at læreren fx fortæller, at de mundtlige eksamener ikke altid giver det helt rigtige billede af, hvad eleven kan.

Mange ting spiller ind i situationen. Han vil tage resultatet med et gran salt. Selvom det ikke skulle gå godt, så vil han stadig se studenten som dygtig. Ægtefællen kunne fx sige: "Jeg forstår din frygt. Jeg er også bekymret. Men vi har altid klaret kriser før, så hvis det ikke går så godt, så klarer vi det også denne gang.

Gør det bedste du kan!" Således vil hun og læreren anerkende studentens følelser, undgå at øge presset og stille sig på hans side, hvis det skulle gå galt. Lazarus bruger eksemplet til at illustrere, at støtte skal gives kompetent og med situationsfornemmelse og følsomhed.

Ledere er ofte selv vant til at give hjælp og at være ovenpå og at være den, der har de gode råd og finder løsninger. Derfor skal der en tryk atmosfære, en god guide og en del forsøg til for, at hjælpen lykkes og det bliver en kultur en gensidig affære i netværksgrupper.

Nogle afgørende ingredienser er ligeværdighed og nysgerrighed. Modtageren skal have en vis lyst til at komme videre og skal kunne se en nødvendighed deri, selvom man indimellem kan komme til at føle sig afklædt. Vores hidtidige erfaring er, at der i grupper kan opbygges en kultur, hvor hjælp gives og modtages. Når det lykkes, bliver frygten for at dumme sig og at tabe ansigt betydeligt mindre.

## Stress

Dette projekt har sigtet mod at øge de deltagende ledes evne til at håndtere stress, først og fremmest gennem velfungerende social støtte i ledernetværk. Men hvad forstår vi ved stress, og hvilke modeller for stresshåndtering bygger vi vores forståelse på? Vi har i vores forståelse af stress arbejdet med inspirationer mange steder fra. Det har vi gjort for at kunne møde deltagerne med forskellige redskaber og forståelser, alt efter hvad vi fandt brugbart i situationen.

Vi henter inspirationer både fra den psykologiske forståelse af stress, hvor selve tankevirksomheden og bevidstheden om stress er i fokus og fra den fysiologiske forståelse, hvor de kropslige reaktioner undersøges og bruges til at arbejde videre med. Et andet vigtigt udgangspunkt i stressforståelsen er begrebet om kontrol – at kunne påvirke situationen selv. Vi har arbejdet med at få skilt de ting fra, som deltagerne ikke har nogen indflydelse på og fokusere på dem, de har indflydelse på. Dette er sket ud fra devisen om, at det er stressdæmpende at handle og at finde de områder, hvor det er muligt.



Det har betydet, at vi har stoppet op i netværkene og har haft en tænkepause: ”Er det, vi taler om nu noget, vi kan gøre noget ved – er det værd at bruge kræfterne på? Hvis ja, hvad er mulighederne? Hvis nej, hvilken ende af problemstillingen kan vi så tage fat på, som vi kan gøre noget ved?”

## KONTROL

En klassisk model omkring kontrol er fra Robert Karaseks Krav-kontrol-model.<sup>12</sup> Pointen er, at der skal være en balance mellem de krav, som et job indeholder og den grad af kontrol, som den ansatte har over udførelsen. Hvis kravene er store i jobbet og kontrollen er lille, er der risiko for stress. Mange undersøgelser, som inddrager Krav-kontrol-modellen viser en øget risiko for kredsløbssygdomme hos de personer, som har lav kontrol og høje krav.<sup>13</sup>

## MODSATRETTEDE KRAV

I hvor høj grad kravene er belastende, afhænger bl.a. af, hvor sammensatte de er. Hvis kravene er modsatrettede, kan de være svære at få has på. I en leders job er der mange interesser, som skal plejes. Et dilemma, som har været fremhævet i mange undersøgelser, er dilemmaet mellem overordnede chefers krav om budgetoverholdelse, styring, dokumentation over for medarbejdere og brugeres krav om nærvær, kontakt og synlighed.<sup>14</sup> Arbejde med krav og kontrol har i nogle tilfælde medført, at lederne har bedt om en samtale med deres chef eller deres ansatte for at få justeret forventningerne og få lavet en prioriteringsnøgle. Andre gange har det medført, at tydeliggørelsen af hvilke krav, der er, og hvor de kommer fra (de kan nemlig også komme fra én selv) har gjort det mere overskueligt for lederen at prioritere mellem dem. Det viser sig nogle gange, at denne klarhed frigør energi og gør, at kravene mødes med større lyst og gåpåmod.

Klargørelsen af disse ting i fællesskab med andre har flere positive effekter. Lederen oplever støtte og interesse. Lederen får lejlighed til at formulere, hvori præcis dilemmaerne ligger. De øvrige øver sig i at spørge og være undersøgende.

Det kan de også selv bruge, når de skal klarlægge et dilemma, de selv står i. Endelig er der mange ting, der kan blive klarere for en leder, når hun oplever en anden leder fortælle om sin situation. Det fungerer som en spejling, det bliver muligt at bevidstgøre nogle sider, som måske tidligere har været ubevidste. Man iagttager en anden, som har et tema, som er denne persons, men samtidig måske ligner ens eget.

## ÉN STRESSHÅNTERINGSMODEL

I det praktiske arbejde med kontrol kan det fx være formålstjenligt at lave en liste over alle sine opgaver og vurdere dem ud fra følgende spørgsmål:

- **Hvilke bruger jeg mest tid på?**
- **Hvad vil jeg helst bruge tiden på?**
- **Hvor har jeg størst indflydelse på opgaven?**
- **Hvor har jeg mindst indflydelse på opgaven?**
- **Når det lykkes mig at få kontrol over en opgave, hvad har jeg så gjort?**
- **Hvilke opgaver er ikke mulige at få kontrol over lige nu?**
- **Hvad ville være vigtigst at bruge kræfterne på i den kommende tid?**
- **Er det nødvendigt at afstemme denne prioritering med nogen? Hvem?**

I projektet har modellen været brugt som en hjælp til den enkelte leder, hvis man har svært ved at se, at man kan gøre noget for at ændre sin situation. Modellen kan være en måde at skabe et overblik over, hvad der måske alligevel er en farbar vej frem.

<sup>12</sup> Karasek 1990.

<sup>13</sup> Karasek 1990. En dansk undersøgelse, som beskriver sammenhængen mellem kontrol, krav og sygdom er ”Østerbroundersøgelsen”, hvor forskere har fulgt en bestemt befolkningsgruppe over mange år.

### PSYKOLOGISK FORSTÅELSE AF STRESS

I den psykologiske forståelse af stress er det vores måde at opfatte krav på, der spiller en afgørende rolle for, om der sættes en stressreaktion i gang. Den psykologiske tilgang til stress lægger stor vægt på den bevidsthed, personen har om stress – det er altså til dels en subjektiv oplevet tilstand. Den psykologiske tilgang til stress er god til at lukke op for alle de tanker, som stress kan sætte i gang.<sup>15</sup>

Vi har brugt denne tilgang, når vi har arbejdet med et subjektivt stressbarometer, hvor deltagerne skulle benytte en skala fra 0 til 10, hvor 0 var lav spænding og 10 var høj spænding. I dette arbejde bliver det tydeligt, at deltagerne har forskellige ting, som stresser dem. Og de har forskellige opfattelser af de udfordringer og opgaver, de får og tager. Tilgangen giver anledning til at arbejde med forskelle. Kan vi lære noget af hinanden? (Se kapitel 6, øvelsen om Stress og stressmestring.)

En af pointerne i den psykologiske tilgang til stress er, at det kan betale sig at gøre sig tanker, hvis man kan gøre noget ved det, ellers er det bedre at glemme det! Det kan svare sig bevidst at styre tankerne hen på andre områder, hvor man selv kan handle og skabe. Her er vi inde på, at det faktisk kan være helbreds-fremmende at fortrænge ting, som er kilde til ulyst, irritation og bekymring, hvis man alligevel ikke kan gøre noget ved dem. Vi har i projektet kaldt denne strategi for ”PYT”.

### FYSIOLOGISK FORSTÅELSE AF STRESS

En anden væsentlig forståelse af stress er den fysiologiske tilgang.<sup>16</sup> Den tager sit udgangspunkt i, at stress er en energifrigørelse i kroppen, hvor bl.a. hormonsystemet, kredsløbet, fordøjelsen og svedkirtler påvirkes. Det kan ske, uden at vi egentlig er os det bevidst. På den måde er stressreaktionen en urgammel fysiologisk reaktion, som nogle gange arbejder helt spontant kropsligt. Man får pludselig hjertebanken og sved på panden. Bagefter kan man se, at det var fordi man stod over for chefen og ville sige noget, som virkelig lå en på sinde.

I projektet er der i nogle netværk arbejdet fysisk med deltagerne for at komme tæt på de kropslige reaktioner. Noget stressforskning peger på, at netop fysisk aktivitet er med til at forbrænde nogle af de fedtstoffer i blodet, som stressreaktionen i kroppen medfører. Motion kan også styrke kroppens evne til at klare stresssituationer.

Vi har i nogle netværk arbejdet med fysiske øvelser og åndedrætstræning og -opmærksomhed netop for at få kroppen og hjernen til at falde til ro. Arbejdet øger opmærksomheden på kroppen og dens signaler. Og vi har brugt øvelser til at få pulsen ned og gjort åndedrættet dybere.

### PROBLEMFOKUS ELLER FØLELSESFOKUS

I forbindelse med håndteringen af stresstilstanden er der i hvert fald tre flere muligheder:<sup>17</sup>

1. **At forandre situationen**
2. **At forandre meningen/forståelsen af situationen**
3. **At arbejde med de stresssymptomer, som situationen har medført.**

Den første mulighed sigter mod at handle og forandre omgivelserne, de to sidste sigter mod at forandre sig selv. En uddybning af dette findes i modellen om de to måder at håndtere stress på, problemfokus eller følelsesfokus (se modellen nedenfor). Problemfokus sigter i højere grad på at forandre omgivelserne, at handle og gribe ind. Følelsesfokus sigter på at arbejde med egne reaktioner. Begge måder at forholde sig på kan være hensigtsmæssige og nødvendige. Modellen kan bruges til at belyse den stresshåndtering, som gruppens medlemmer benytter. Og det kan løfte sløret for nye måder at tackle stress på, som måske kan give energi til den enkelte.

<sup>14</sup> Se fx Schou, 2001.

<sup>15</sup> Lazarus 1984, 1999.

<sup>16</sup> Netterstrøm 2002, Sapolsky 1994

<sup>17</sup> Cox, 2000.

## MODELLEN OM PROBLEMFOKUS OG FØLELSESFOKUS:

Problemfokus – mestring af problemet	Følelsesfokus – mestring af følelser og tanker
<p>Analysere årsagerne til problemet.</p> <p>Definere og afgrænse problemet.</p> <p>Sammenligne med tidligere erfaringer.</p> <p>Tilstræbe en objektiv og virkelighedsnær evaluering af situationen.</p> <p>Afprøve forskellige strategier på tankeplanet.</p> <p>Søge information, viden og vejledning.</p> <p>Tage forholdsregler, så det ikke opstår igen.</p> <p>Politisk aktivitet.</p> <p>Forandring i eget liv (jobskift).</p>	<p>Forsøge at tænke på noget andet.</p> <p>Tænke på behagelige ting.</p> <p>”Gå ind i smerten”, græde, tale om det, tænke på det og mærke følelserne.</p> <p>Bearbejde følelser og tanker, fx ved at skrive og se problemet fra en anden vinkel.</p> <p>Nedsætte stressfølelsen gennem afspænding, yoga og musik.</p>

### NI STRESSSTYRINGSSTRATEGIER

For at sammenfatte teorien omkring stress og stresshåndtering har vi i projektet arbejdet med en model med ni stressstyringsstrategier:

1. Sig nej
2. Sig pyt
3. Bed om hjælp
4. Prioriter
5. Vid, hvad du har lyst til
6. Dyrk motion
7. Dyrk mental træning – ro – meditation – refleksion
8. Hav mål i dit arbejdsliv – på kort sigt og på lang sigt
9. Hav omsorgsfulde relationer.

<sup>18</sup> Frit efter Mirdal, 1993.

## Supervision – og andre strukturerede dialog- og samtaleformer

Mange af hjemmenetværkene efterlyste specifikt hjælp til at arbejde på en mere struktureret måde, herunder at lære supervision og andre strukturerede samtaleformer. Konsulenterne har derfor valgt, at supervision skulle være et fast punkt på dagsordenen på hvert netværksmøde. Erfaringen har da også vist, at netop de strukturerede samtaler har været med til at vitalisere netværket. Det er simpelthen nødvendigt for hjemmenetværket, hvis samtalen mellem deltagerne skal løfte sig op over erfaringsudveksling og problemløsning, som er hjemmenetværkets naturlige force.

Det teoretiske grundlag for at gennemføre strukturerede samtaler er hentet fra en lang række kilder. En af de centrale forståelser er den systemiske, som er beskrevet og udviklet mange forskellige steder, bl.a. i Milano i Italien, i England og i Skandinavien.

I starten blev samtaleformen anvendt i familierterapi. Det, vi er inspireret af, er de spørgsmålstyper og samtaleformer, der støtter supervisor i at bevare sin nysgerrighed og undren i mødet med et system.<sup>19</sup>

### DE TRE ROLLER I SUPERVISION

**1. Supervisor, dialogholder eller coach, som stiller spørgsmålene og styrer forløbet.**

**2. Supervisand eller fokusperson, som ønsker en problemstilling undersøgt.**

**3. Observatør, reflekterende team, som iagttager, tænker og i timeouter stiller tanker og idéer til rådighed.**

En ofte anvendt model er at starte samtalen med at være detektiv; med konkretiserende hvem, hvad, hvornår, hvordan-spørgsmål. Derefter undersøges systemet omkring personen. Her indtager supervisor rollen som antropolog, hvilken gruppe, hvilket system er supervisanden deltager i? Det kan fx undersøges,

hvordan medarbejdere, lederkolleger, chefer og kunder oplever sagen. Sagen belyses hermed af en række af relationer, og andres tanker og værdier kommer på banen.

Herefter går samtalen over i at undersøge mulige fremtidige udfald af sagen. Supervisor spørger til fremtiden, opstiller forskellige scenarier på tankeplanet, spørger til forbillede og hvad de mon ville have gjort osv. Supervisionen afsluttes med at finde nye åbninger. Hvilke essenser er der fundet? Hvilke retninger er værd at følge nu?<sup>20</sup>

Supervision ligger mellem terapi og rådgivning. Man kan sige, at terapi primært fokuserer på personen, dennes baggrund, følelser, tanker og muligheder. Rådgivning fokuserer på sagen, løsningen af et ydre problem. Supervisionen placerer sig lige i midten af dette. Det er spændingsfeltet mellem person og sag, som undersøges. Det er en pædagogisk proces, som sigter mod at udvikle supervisandens evne til at håndtere vanskeligheder.

### DET REFLEKTERENDE TEAM

En væsentlig facilitet i supervision er det reflekterende team. Det er en gruppe af personer, som ikke deltager i samtalen, mens den står på. De lytter, skriver ned og tænker. Supervisor kan kalde dem ind, typisk et par gange i samtalen. Teamet gengiver, hvad der er sagt og foretager en spejling. Teamet deler tanker om, hvad der kunne undersøges nærmere. Teamet undersøger, hvilke hypoteser, baggrunde, forklaringer og sammenhænge, de kan få øje på i det, de har hørt. Imens teamet arbejder, deltager supervisanden ikke. Hun kan tage det til sig, som hun ønsker eller bliver særlig optaget af.<sup>21</sup>

De strukturerede samtaler er en kunststart, som supervisor kan øve sig på hele livet. Der er så mange variationer af spørgsmål, der kan bringes ind. Teamet kan bruges på en række forskellige måder. Kontakten mellem supervisor, supervisand og team kan variere. Kropssprog kan spille ind. Timing, dvs. hvor lang tid man bliver i en fase, hvornår hvilke spørgsmål kommer osv. er helt afgørende.

<sup>19</sup> System: Her forstået som den måde en gruppe af mennesker lever, omgås og organiserer sig på. Det være sig en arbejdsplads, en familie, en gruppe ledere osv.

<sup>20</sup> Se bilag om spørgsmålstyper og Tomms artikel om spørgsmålstyper, 1992.

<sup>21</sup> For en uddybning af metoderne se fx Haslebo, 1998 og 2003, Humle, 1995.

Vægten i en samtale kan lægges på anerkendelsen, gentagelsen og forståelsen af det sagte. Den kan ligge på at almengøre sagen, hvor den fælles læring står centralt. Solidariteten, opbakningen og genkendelsen af det fælles menneskelige i historien kan betones mere eller mindre. Vægten kan lægges på forstyrrelsen og perspektivskiftet. Vi har i projektet arbejdet med disse variationer. Se kapitel 6 for hvordan der konkret har været arbejdet med supervision i netværkene.

## Uærbødighed – når begreberne udfordres

Uærbødighed som metode er også udviklet i den systemiske referenceramme.<sup>22</sup> I 1980'erne begyndte man inden for familierapien at udvikle de systemiske tanker til arbejdsmetoder.

Uærbødighed er en metode, hvor man udfordrer de begreber, der bruges. Eksempelvis når fokuspersonen siger: "Det er for dårligt at klage over mig på denne måde, det er uretfærdigt". Så kan historien udfordres maksimalt ved at vende den på hovedet:

- **Hvordan kan det være retfærdigt set fra gruppens synspunkt?**
- **Hvad er din definition af retfærdighed, og hvilken konsekvens har det for håndteringen af situationen?**
- **Hvis historie om retfærdighed er vigtigst i denne situation?**
- **Hvad vil det betyde for dig som leder, hvis du erkender, at retfærdighed kun findes i himlen? Hvordan er din forståelse af retfærdighed med til at skabe problemer i denne situation?**

Dette handler ikke om at få fokuspersonen til at kassere sin egen forståelse af værdien retfærdighed, men at udfordre den maksimalt – så denne får flere muligheder for at handle i situationen.

Uærbødighed betyder, at alt kan diskuteres. Det medfører, at selv de mest grundlæggende værdier og antagelser bliver debatteret. Dette giver mulighed for erkendelsesspring for supervisanden.

I netværkene har konsulenterne i forskellig udstrækning arbejdet ud fra den uærbødige position. Blandt andet fordi netværkene selv har ønsket at få tilført en vitaminindsprøjtning ved hjælp af de konfronterende metoder, som ikke ligger helt naturligt for hjemmenetværket. De har snarere en naturlig tilbøjelighed til at udveksle gode råd og støtte hinanden i at håndtere opgaver og fælles vilkår.

Den "frække" rolle, som dette kræver af konsulenten, kan være svær at mestre. Det er klart en fordel, hvis fokuspersonen oplever, at det bliver gjort med et formål og ikke er en udfordring for udfordringens skyld – men en hjælp til grundlæggende at forstå sig selv og andre mennesker.

## Anerkendelse og heliotropi

### ANERKENDELSE

Antagelsen er, at mennesker, sociale systemer og organisationer motiveres bedst til nytænkning og forandring, når de mødes af anerkendelse og påskønnelse, og at de har tendens til at udvikle sig i retning mod de mest lovende fremtidsbilleder. Personligheden næres i en sund retning gennem opmærksomhed, påskønnelse og feedback. Og ved at give bestemte sider af personligheden maksimal interesse, støttes personen i at udvikle sig i den retning, som er værdifuld for såvel gruppen som personen selv.

### HELIOTROPI

Heliotropi indeholder to begreber: Helio, som betyder lys og tropi, som betyder vækst. Helios var grækernes solgud, og heliotropi er her et billede på, at mennesker tiltrækkes af lys og varme. Ligesom planten, der drejer sig og suger næring og energi på den side, der vender mod solen, så det nærmest ser ud som om, den rækker mod solen.

<sup>22</sup> Se Cecchin 1992.

<sup>23</sup> Cecchin, 1992.

Heliotropi udgør en modvægt til en dybt forankret kulturel antagelse i vores samfund om, at den effektive og rationelle vej til at udvikle sig går via evnen til at løse de problemer vi møder i vores liv.

Men problemløsning udgør kun halvdelen af kunsten at udvikle sig. Den anden del drejer sig om at rette fokus mod det velfungerende – det, der lykkes godt for os og på den måde skabe balance i vores syn på os selv.

I heliotropien arbejdes der i proces og i metode ud fra følgende model:

- a) **Hvad fungerer godt, hvad er du stolt af?**
- b) **Hvor ønsker du dig hen?**
- c) **Når du forestiller dig, at du er nået derhen – hvordan kom du så derhen?**
- d) **Ud fra dette laves handleplaner.**

Dette er i modsætning til den traditionelle problemløsningsmodel, hvor processen er:

- a) **Problem**
- b) **Årsager til problemer**
- c) **Mulige løsninger**
- d) **Valg af løsninger**
- e) **Handleplan.**

Den traditionelle problemløsningsmodel er dybt indlejret i de fleste, da man har lært den som del af skolegang, uddannelse osv. Denne tilgang er anvendt mange steder i arbejdsmiljøarbejdet.

Den traditionelle problemløsningsmodel har sin begrænsning, når man taler om området psykisk arbejdsmiljø og menneskelige relationer, idet at analysen af årsager til problemer ofte betyder, at "det er nogens skyld" (og ofte ikke min egen) og dermed også "nogens ansvar" at løse problemerne (og som regel er det heller ikke mit).

Den sprogbrug og måde at tænke på kalder på fejlfinding og ikke på positivitet og kreativitet som den heliotropiske metode kalder på.

#### **KONKRETE METODER TIL ANERKENDELSE OG HELIOTROPISK PRAKSIS**

For at få anerkendelsen – og ikke mindst selvanerkendelsen – ind i netværksgrupperne fra starten lader vi hver gang netværksmøderne starte med, at lederne kigger tilbage på den sidste tid og fokuserer på succeshistorier:

- **Hvornår har du siden sidst været stolt af din egen indsats som leder?**
- **Hvad var det, du gjorde som leder, der gjorde denne succes mulig?**
- **Hvad lærte det dig om dig selv som leder?**
- **Ud fra denne erfaring, hvad ønsker du så at gøre endnu mere af/mindre af?**

Lederne forbereder sig til hver gang på disse spørgsmål. Hver deltager har fået sin egen personlige "logbog", som kan benyttes til dette arbejde. Hensigten med den indledende runde er at fremme stoltheden, glæden og læringen både for den enkelte og for gruppen. Den anerkendende tilgang og metode kan også flettes ind i supervisionerne som en måde at give feedback eller dele sine refleksioner med fokuspersonen på. Anerkendelse kan endvidere bruges som et middel til at få nye synsvinkler på konfliktsituationer, hvor lederen har eller får en rolle i løsningen af konflikten:

- **Hvilke gode grunde kunne X have til at handle, som han/hun gør?**
- **Hvad tror du han/hun er mest stolt af ved måden, hun/han har handlet på?**

I sådanne sager er lederen ofte meget utilfreds med sig selv, men for at få fat i det værdsættende perspektiv er et godt spørgsmål ofte:

- **Hvad er du som leder mest tilfreds med i måden, du har håndteret denne konflikt på?**

Det kan ofte være en overvindelse at få dette frem. Der kan være benægtelse, latter og pauser. Men så kommer der noget frem, man kan gå videre med. Hvordan kan denne succesplatform udvikles endnu mere?

Det betyder endnu et løfte til selvværdet i stedet for det modsatte, som det ofte opleves ved traditionel spørgeteknik, hvor selvværdets reduktion kan medføre meget forsvarsadfærd i form af mange forklaringer osv.

#### **VIDNETEAM**

En gylden regel i det reflekterende teams arbejde er ligeledes at anerkende og værdsætte samt at tilstræbe, at spørgsmålene både er uærbødige og fremadrettede. Hermed viser teamet tillid til den andens evner til at kunne tackle situationen. Teamet kan arbejde med værdsættelse i sin måde at reflektere på.

En måde at sætte dette i system på er at etablere såkaldte vidneteam. Vidneteam er, i modsætning til det reflekterende team, en måde, hvor genkendelsen og anerkendelsen er det primære. Ved denne metode er den følelsesmæssige og ledelsesmæssige genkendelse den vigtigste ingrediens. I stedet for at undersøge vanskeligheder via spørgsmål, arbejdes der her med genkendelse og identifikation som primære metoder.

Et eksempel er, at en leder fortæller om en konflikt med en medarbejder. Her svarer vidneteamet måske med: "Det minder mig om en konflikt, jeg engang havde med mit personale, der følte jeg mig virkelig hård som leder". Denne genkendelse og identifikation bringer virkelig de personlige historier på banen, og kunsten er ikke at fjerne fokus fra superviserens historier ved at ville fortælle sin egen historie, fordi man genkender superviserens. Det er derfor afgørende, at hver enkelt person i teamet fortæller deres historie med tilgangen "hvad i superviserens historie slog nogle strenge i min egen historie?".

#### **HYPOTETISKE OG FREMTIDSORIENTERED E SPØRGSMÅL**

En af de klassiske systemiske idéer og metoder om interviewteknikker, nemlig de hypotetiske og fremtidsorienterede spørgsmål, passer meget fint ind i den heliotropiske metode. (Se kapitel 6 om spørgsmålstyper).

Her spørger supervisor eksempelvis om, hvordan hverdagen vil være om et år, når problemet er løst. Denne metode giver meget håb og anerkendelse til personen, idet der tydeligt kommunikeres, at man tror, at problemet løses.<sup>24</sup>

En anden anerkendende teknik er at spørge: "Hvad vil denne situation lære dig? Her går man fra at have situationen som problem/nederlag/kamp til at have situationen som noget positivt; noget jeg kan lære af og som går fra negativt til positivt i personens selvforståelse, hermed kaldes der igen på positivitet, selvværd og kreativitet, som er de centrale elementer i metoden. De positive stemmer fra andre dele af selvet kommer frem, når lyset rettes mod det, som lederen ønsker og værdsætter.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Tomm, 1992.

<sup>25</sup> Dall, 2001.

Heliotropi er virksomt mod stress, fordi man bryder onde cirkler: Prøv at lytte til din indre monolog, hvad fortæller den dig? Hvis budskabet er, at det og det nåede du ikke, og det udkast blev for dårligt, så er det en kilde til stress. Derfor øges velbehaget, når man i stedet tænker på, hvad man nåede og lykkedes med i dag. I netværkene er der flere eksempler på, at den anerkendende metode er anvendt som stressmestring (se kapitel 6 om stressbarometer).

## Spejling i ledernetværk

Når mennesker er sammen, spejler de sig i hinanden, sammenligner og finder forskelle og ligheder.

Vi vil gerne være sammen med nogen, som er forskellige fra os selv, uden at vi føler os så fremmede over for hinanden, at vi ikke kan skabe noget meningsfuldt sammen. Vi skal kunne "finde os selv" i relationen, og vi skal kunne opfatte den anden/de andre som interessante at lære af.

De professionelle netværk består ligeledes af personer med forskellig erfaringsverden og tankegods. Uden denne forskel ville det være umuligt at tage ved lære af hinanden, og for ledere kan ledernetværk netop være et tiltrængt læringsrum i en tid, hvor der fokuseres på nytænkning og forandring af professionelle vaner.

For at de personlige forskelle kan medføre personlig og professionel vækst, er det imidlertid nødvendigt, at hver eneste person i netværket bliver anerkendt som en person, der både er forskellig fra de andre og er betydningsfuld for det fælles netværk.

Det betyder, at hver deltager skal føle sig set og hørt og betydningsfuld for fællesskabet. Uden denne sikkerhed er der en stor fare for, at den fælles læring afløses af enkeltpersoners overlevelseskamp og indbyrdes magtkamp.

En af de måder, som vi kan vise respekt for hinanden på, er ved at spejle hinanden. Spejling vil i denne forbindelse sige, at det, som en person fortæller, bliver gengivet af en anden person og at gengivelsen accepteres af fortælleren.

**"Jeg er meget i tvivl om, hvordan jeg som leder skal gribe ind over for en vedvarende konflikt mellem to medarbejderne i min institution, og jeg tror, at jeg er nødt til at gøre noget og måske afskedige den ene, så vi kan få arbejdsro..."**

Det kan spejles således:

**"Du siger, at du er i tvivl om, hvordan du som leder kan forholde dig til en konflikt mellem to medarbejdere, men at du ikke er i tvivl om, at du er nødt til at gøre et eller andet og måske endda afskedige en af dem. Var det det, du sagde?"**

Såfremt fortælleren godkender spejlingen, så fortsættes fortællingen. Ellers rettes spejlingen, indtil fortælleren er tilfreds. Så fortsættes fortællingen. Ved at indlægge spejling i vores samtaler med hinanden viser vi, at vi gør os umage med at lytte til/ fastholde opmærksomheden på hinanden, når vi taler om noget, som det kan være svært for os at tale om. Enten fordi der er stor uenighed i netværket, eller fordi den pågældende historie er forbundet med følelser (for eksempel skyld, vrede, sorg eller angst).

Ved at fokusere på fortællerens historie indtil hele historien er udfoldet og fortælleren ikke har mere at berette om det, som ligger ham/hende på sinde, så forhindrer vi også, at man i netværket får flere versioner af temaet på bordet samtidigt. Når man spejler, så er det ikke tilladt at komme med sin egen mening eller sine egne erfaringer af tilsvarende art, før fortælleren er helt færdig med sin version.

I hverdagens samtaler er det almindeligt, at den enes fortælling afbrydes af de andres fortællinger om, hvordan det har været for dem, da de var i en tilsvarende situation. Det kan betyde, at ordet, opmærksomheden og energien bliver taget fra fortælleren, som måske sidder tilbage med en følelse af at være uinteressant og inkompetent og have endnu sværere ved at bringe vanskelige emner på banen en anden gang.



Spejling er en form for aktiv lytning, som i de senere år igen er kommet i fokus som dialogredskab til at håndtere konflikter i familien, på arbejdspladserne og på den politiske scene. Spejling er et af trinnene på vej mod dialog, som betyder at lære noget gennem andre.<sup>26</sup> I netværkene har konsulenterne i vid udstrækning anvendt spejling som et led i at yde følelsesmæssig støtte under supervisionen. I to af netværkene, har deltagerne endvidere, hver gang de mødtes, trænet dialogmetoden og at tale efter tur for at give plads til at folde den enkelte leders historie ud. De nærmere begrundelser for, at netop denne metode er valgt til disse netværk, kan læses under beskrivelsen af de indfølelse og rummelige ledere i afsnittet "Fire typer netværk" under forløbsbeskrivelsen. (Se kapitel 6, Dialogmetoden).

---

<sup>26</sup> Hendrix 1991.

## 6. Metodesamling

I det følgende beskrives en række af de metoder, vi har anvendt i netværksarbejdet. Det drejer sig om:

1. Konsulentlogbog
2. Forummetoden
3. Cafémetoden
4. Supervision med reflekterende team
5. Spørgsmålstyper
6. Dialogmetoden
7. Lederroller
8. Øvelse om den professionelle biografi
9. Øvelse om stress og stressmestring
10. Åndedrætsøvelse
11. Øvelse om en personlig værdi
12. Øvelse om værdier, feed-forward
13. Fundamentale gruppeprocesser
14. Fem konsulentroller
15. Øvelse om autoritet

## 1. Konsulentlogbog – skitse til ramme for netværksmøder

### KONSULENTMETODE TIL OPSTART OG AFSLUTNING AF NETVÆRKS MØDER

<p>For at skabe en vis ensartethed i forløbene har vi valgt at starte og slutte hvert møde med det enkelte netværk på samme måde. Det er derfor en del af rammen at begynde netværksmødet med:</p>	<p style="text-align: center;"><b>DELTAGERINTERVIEW</b></p> <p>To og to interviewer deltagerne hinanden om det, der har virket siden sidst. Fokus er situationer og oplevelser, hvor det er lykkedes at mestre stress og føle sig mere vital. Oplevelser og erfaringer kan stamme fra deltagernes egne logbøger (succeshistorier), og de vælger selv, hvad de vil bringe videre og dele med netværket. Der kan også være tale om konkrete udviklingspunkter, som deltagerne har aftalt, de vil arbejde med mellem møderne.</p> <p>Konsulenten noterer og aftaler, hvad der kan formidles til projektet.</p>
<p>Dato:</p>	
<p>Historier:</p>	
<p>Hvad kan formidles?</p>	

## KONSULENTLOGBOG – AFSLUTNING AF NETVÆRKSMØDER

Deltagerrefleksion, hvor den enkelte evaluerer egen læring og deler oplevelser med netværket ud fra tre punkter:

- Hvad har rørt mig og gjort indtryk på mig i dag?
- Hvad har jeg lært om gruppen/netværket?
- Hvad har jeg lært om mig selv i gruppen/netværket?

Dato:

Historier:

## KONSULENTLOGBOG – ”VITALISERING AF HJEMMENETVÆRK”

<b>METODER</b> Hvilke metoder bruger jeg?	<b>VIRKNINGER/OBSERVATIONER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Hvordan virker det i forhold til vitalisering?</li><li>· Hvad taler gruppen om? Kropssprog? Kontakt mellem deltagerne?</li><li>· Vigtige skift? Fra offer til aktør? Hvornår? Hvad er det, der gør det?</li><li>· Hvad gør den enkelte? Hvad gør gruppen, som gør det muligt?</li></ul>
Fokus på det, der virker – sammenhængen mellem aktivitet og virkning – hvad sker der? <b>AKTIVITET</b>	<b>VIRKNING</b>

## 2. Forummetoden – brugt ved kickoff-seminar

### HISTORIEN OM METODEN

Forum betød oprindeligt åbent torv i Romerrigets byer og var det sted, hvor folkeforsamlinger blev afholdt. I dag er forum det sted, hvor en sag bør behandles. Den grundlæggende idé med metoden er også, at alle kan komme til orde. Der er ikke noget pres på den enkelte om at skulle sige noget, og det er muligt at få udvidet sit perspektiv på en problemstilling og dermed opnå en større erkendelse. Metoden lægger op til at skabe et forum for større forståelse og indsigt, hvor sandheden bliver mangfoldig, og hvor det ikke handler om at få ret.

### ERFARINGER MED METODEN

Metoden er let at praktisere og kræver ikke den store forberedelse. Den er velegnet til drøftelse af spørgsmål, hvor der ikke findes enkle svar som:

”Den sociale arv – kan cirklen brydes?”

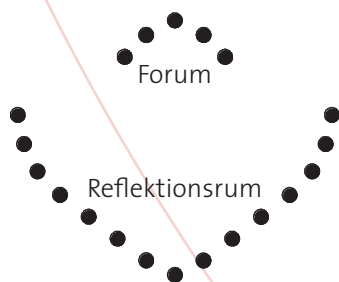
”Hvordan styrker vi de sundhedsbevarende faktorer hos de familier, vi møder?”

”Hvad er gode opvækstvilkår for børn?”

## METODEN I PRAKSIS

Forum er det sted, hvor dialogen finder sted. Der placeres fire-fem stole i en lille halvcirkel. Resten af stolene placeres (som vist på figur 1) i en større halvcirkel. For at metoden skal virke, kræves der mindst 12 deltagere. 15-20 deltagere er et optimalt antal.

Figur 1. Forummetoden



Det er hensigtsmæssigt, hvis der er en-to, der er ansvarlige for temaet og for, at dialogen kører.

To-tre personer påbegynder dialogen i den lille halvcirkel (herefter benævnt forum). Hver enkelt afgør selv, hvornår vedkommende ikke længere vil være med i forum og sætter sig så i den store halvcirkel (herefter benævnt refleksionsrum), hvor der også skal være et par tomme stole.

Enhver, der føler sig inspireret dertil, kan træde ind i forum og deltage i dialogen, når der er en ledig stol. Man kan deltage i dialogen i kortere eller længere tid.

Der er nogle få og enkle principper, som skal følges, for at metoden virker:

Alle skal være til stede, når man begynder. En person er ansvarlig for, at principperne er kendt af alle deltagere, og at de følges. Hver deltager har ret til at associere og bringe sine tanker ind i forum.

Dialogen foregår i forum. Når man bevæger sig ind i forum, er det for at bidrage til at udvide perspektivet. Man har ret til at forblive uden for forum og være i sine egne tanker.

En tidsramme på 2 til 2 1/2 time er passende. Selv om der er meget intens opmærksomhed, kan det godt lade sig gøre at holde en pause midtvejs.

Risikoen er selvfølgelig, at processen kan gå i stå. Her er det den ansvarliges opgave at afklare, hvordan der fortsættes efter pausen. Hvis alle på et tidspunkt forlader forum, må den ansvarlige ligeledes afklare, om der er mindst to nye, der ønsker at sætte sig ind i forum eller om dagens tema kan afsluttes.

## METODENS RATIONALE

Forum er rummet for interpersonel dialog/refleksion. Det gælder om at bygge videre på andres udsagn – ikke tilbagevise eller modbevise. Der skal ikke præsteres et resultat eller en bestemt løsning. Det er hensigten, at de aktive i dialogen skal tilføre noget nyt eller et andet perspektiv – noget, man er blevet optaget af i relation til temaet.

I forummetoden gælder det om at undgå diskussion og i stedet forblive i dialog. En frugtbar dialog kan lade sig gøre, hvis man bevarer en åbenhed over for de forskellige udsagn, der fremkommer. Metoden er således grundlæggende demokratisk og bryder dermed med principper for en traditionel diskussion, der ofte har som mål at overbevise modparten om en bestemt måde at forstå verden på.

Refleksionsrummet er rummet for intrapersonel dialog/refleksion. I dette rum har man mulighed for at lade sin opmærksomhed flyde. Når man er uden for forum, behøver man ikke tænke på, at man skal sige noget. Dette betyder, at man lettere kan være i sine egne refleksioner uden at skulle forberede sin kommende "tale". Når man slipper for kravet om selv at skulle komme med indlæg, bliver man bedre til at lytte til den åbne dialog.

Koncentrationen er høj i begge rum, og det er tydeligt for alle, når en deltager bevæger sig fra refleksionsrummet til forum. Lysten til at være aktiv i forum er affødt af den indre dialog, som den enkelte deltager har med sig selv i refleksionsrummet og af behovet for at bidrage med egne refleksioner.

Ved at adskille rummet for indre og ydre dialog opnår man en respektfuld styring uden brug af en ordstyrer. (Kilde: Robert Elverkilde, Anette Thorn).

### 3. Cafémotoden – brugt ved kickoff-seminar

Metoden er velegnet, hvis man ønsker at inddrage mange deltagere (fra 50 til flere hundrede) i en aktiv debat om et eller flere temaer.

Afhængig af formålet kan cafémotoden bruges til:

- At drøfte holdninger
- At udveksle gode erfaringer
- At skabe visioner og ønsker til fremtiden
- At skabe kreative ideer og løsninger.

Man kan vælge at fokusere på et af formålene eller søge at kombinere flere af dem: først udveksling af holdninger, så idéskabelse.

Princippet i cafémotoden er, at der er plads til fordybelse, hvilket drøftelserne i den enkelte cafégruppe muliggør. Men samtidig skal deltagerne også kunne inspirere hinanden ved at gå på besøg i nogle af de andre caféer og deltage i deres drøftelser.

#### FYSISKE RAMMER, ROLLER OG TIDER

Deltagerne deles op i grupper på mindst seks og maks. 10 pr. gruppe. Denne opdeling kan foregå ved lodtrækning ved indgangen til et caféarbejde, eller deltagerne kan på forhånd have tilmeldt sig et bestemt tema. Husk at bede dem prioritere et tema, så logistikken kan gå op.

- Der skal være god plads mellem grupperne, så grupperne kan drøfte deres tema uden at blive alt for forstyrret af de andre grupper.
- Til hver deltager skal der være en blok og pen. Hver gruppe skal have 4-6 stykker flipoverpapir og 3-4 forskellige farver og tusser.

- Det tema, gruppen skal arbejde med, skal ligge på bordet i de enkelte grupper eller – hvis det er muligt – stå som et menukort midt på cafébordet.
- Der skal være en person, der kan give fælles instruks til caféarbejdet og løbende guide caféerne gennem arbejdet.
- Hver gruppe skal have en cafévært til at hjælpe og styre gruppens arbejde.

#### CAFÉENS ARBEJDE

I skal afsætte 3-4 timer til arbejdet i caféerne og til evt. præsentation, hvis deltagerne ikke kender hinanden. Husk også at indlægge tid til evt. oplægsholdere, der skal inspirere debatten og tid til pauser.

#### CAFÉVÆRTENS ROLLE

Caféværtens rolle er bl.a. at:

- Sørge for, at tidsrammerne overholdes.
- Disponere tiden, så alle opgaverne nås.
- Støtte alle til at tage ordet og hensynsfuldt spørge de tavse og bremse de meget talende på en venlig måde.
- Støtte gruppen i at arbejde anerkendende – hjælpe med at finde det nye og positive frem.
- Sørge for, at gruppen/caféen holder sig til emnet.
- Tage notater undervejs i diskussionerne.
- Udarbejde et skriftligt notat med idéer og forslag.

#### CAFÉARBEJDETS FORMÅL OG MÅL

Når man forbereder caféarbejdet, skal gøre man gøre sig klart, hvad man vil invitere deltagerne med til, dvs. hvilken status har deres bidrag? Vil man blot høre/lade sig inspirere af deres synspunkter om et givent tema, som der så skal træffes beslutning om i en anden sammenhæng? Eller skal deltagerne være med til at træffe en beslutning ved fx at vælge de to til tre vigtigste visioner eller forslag, som kommunen skal arbejde videre med?

Sagt på en anden måde, så skal man vurdere, om det er i orden, at resultatet af caféarbejdet er en masse forskellige idéer, som kan pege i mange retninger. Hvis det er tilfældet, kan man afslutte caféarbejdet ved at bede den enkelte café om at beskrive deres idéer på en A4-side. Er det omvendt nødvendigt at få en strømpil på, hvad man skal gå videre med, skal man tilrettelægge caféarbejdet, så det bliver muligt ikke bare at udveksle idéer, men også få idéerne samordnet og prioriteret. Den enkelte café skal derfor slutte arbejdet med at beskrive de to til tre idéer eller forslag, de synes, er de allervigtigste.

## 4. Supervision med reflekterende team

### AKTØRER OG OPGAVER

En fokusperson, der fremlægger en problemstilling. Opgaven er at åbne sig og svare, lytte og sortere.

En supervisor, der interviewer/spørger til problemstillingen. Opgaven er at spørge efter facts, sammenhænge, muligheder og løsninger. Ikke diskutere, men åbne og følge fokuspersonen.

Et reflekterende team, der reflekterer over problemstillingen: tænker højt og taler til hinanden. Teamet formulerer hypoteser, undren og idéer, og de sætter ord på dilemmaer, de hører. Det er teamets opgave at sørge for at holde tidsrammer og skift mellem faser.

### FORLØBET

#### A Supervisionen begynder

Fokuspersonen fremlægger sin problemstilling. Supervisor spørger til problemstillingen. Vægten lægges på at afdække facts og historien bag problemet.

Det reflekterende team lytter.

Tid: 10-15 min.

#### B Refleksion – facts/information

Det reflekterende team taler højt om det, de har hørt og ikke har hørt.

- **Hvilke spørgsmål ville vi stille, hvis vi sad i supervisors stol?**
- **Hvilke facts mangler vi for at forstå problemstillingen?**

Supervisor og fokusperson lytter og noterer.

Tid: ca. 10 min.

#### C Supervision fortsat

Indledende spørgsmål til fokuspersonen:

- **Hvad var særlig vigtigt af det, du hørte under refleksionen?**
- **Nye synsvinkler på problemet?**

Dernæst fortsætter supervisoren med at spørge:

- **Hvordan oplever du situationen? Hvilke følelser vækker den?**
- **Hvad tror du, andre tænker/føler om situationen?**



- **Hvem er mest/mindst enig med dig i din oplevelse?**

Det reflekterende team lytter.

Tid: ca. 10 min.

#### D Refleksion med vægt på tanker – følelser – antagelser

Anerkendelse af hidtidige anstrengelser?

- **Hvordan opleves problemet set fra fokuspersonen, kan vi leve os ind i det?**
- **Hvordan tror vi, problemet ser ud fra andre involveredes synspunkt?**
- **Hvilke antagelser/ hypoteser har vi om årsager til, at fokuspersonen står i dette problem? Kan vi se sammenhænge? (refleksive og cirkulære overvejelser).**
- **Gad vide om...**
- **Hvis nu, hvad så...**

Supervisor og fokusperson lytter og skriver ned.

Tid: ca. 10 min.

#### E Supervision fortsat

På baggrund af refleksionen fortsætter supervisor interviewet med fokuspersonens handleperspektiv for øje.

### 5. Spørgsmålstyper

At stille spørgsmål er supervisors vigtigste redskab og en nænsom hjælp til at understøtte en bevægelse mod ny erkendelse hos fokuspersonen. Derfor er det vigtigt, at supervisor kan rette opmærksomheden mod sin egen evne til at spørge og til at veksle mellem forskellige typer spørgsmål.

Følgende er en kort beskrivelse af fire af de spørgsmålstyper, som ofte anvendes i supervision. De fire typer spørgsmål er brugt i træningen i netværkene.

#### LINEÆRE SPØRGSMÅL

Hensigten med spørgsmålene er, at supervisoren får afklaret/defineret, hvad problemet er.

Ofte drejer det sig om at få facts på bordet og få et billede af, hvad historien handler om.

Eksempler på spørgsmål af denne type er de åbne spørgsmål, hv-spørgsmålene (hvem, hvad, hvornår osv.) og de uddybende spørgsmål.

Supervisor er som detektiv – på sporet af facts.

#### CIRKULÆRE SPØRGSMÅL

Hensigten er at udforske de mønstre, problemet indgår i. Hvad er det, der forbinder personerne, hvilke handlinger, forskellige opfattelser og følelser er på færde?

Spørgsmål om adfærd:

- **Hvad gjorde A, da B sagde ...?**

Spørgsmål om forskelle:

- **Hvem er mest/mindst enige? Hvornår er det bedst/værst?**

Spørgsmål, der inviterer til at skifte perspektiv:

- **Hvis vi spurgte X om hans opfattelse af, hvad problemet er mellem dig og din kollega, hvad ville han så sige?**
- **Hvad ville være det bedste resultat set fra din leders position?**

Supervisor er som en opdagelsesrejsende eller en forsker, der er i færd med at gøre en ny opdagelse.

### STRATEGISKE SPØRGSMÅL

Hensigten er at påvirke fokuspersonen direkte til at gøre noget bestemt, korrigerer det, han/hun gør.

Spørgsmålene er:

Konfronterende:

- **Hvorfor taler du ikke med ham om din bekymring?**

Ledende:

- **Har du tænkt på, om det ville være en god idé, at du i stedet for at tie og samtykke, gjorde det, du har lyst til?**

Supervisor er som en dommer eller en lærer, der ved, hvad der rigtigt/forkert og hvad der bør gøres.

### REFLEKSIVE SPØRGSMÅL

Hensigten er at fremme ændring indirekte ved at mobilisere fokuspersonens egne problemløsende ressourcer.

Observatør/rådgiver:

- **Hvis du havde en kollega med samme problem, hvad synes du så, han skulle gøre?**

Fremtidsspørgsmål:

- **Forestil dig, at der er gået et halvt år, og problemet er løst, hvad har du gjort?**

Hypotetiske spørgsmål:

- **Hvis den kollega forsvandt, hvad ville så blive anderledes, hvem tror du så ville blive syndebukken i jeres afdeling?**
- **Hvad tror du, der ville ske, hvis problemet voksede, hvad ville du så gøre?**

- **Hvis nu vi antager, at han i virkeligheden er bange, hvad ville du så gøre anderledes?**
- **Den mindste ændring, der ville gøre en forskel, hvad ville det være?**

Supervisor er som en guide gennem en kreativ proces, der skaber nye muligheder og idéer.

## 6. Dialogmetoden

### DIALOG TIL BRUG FOR SAMTALER I LEDERNETVÆRK

I de senere år har der herhjemme været fokuseret på dialogen som en samtaleform, der er velegnet til at skabe læring, løse konflikter og skabe gensidig forståelse.

Dialog betyder at forstå/skabe mening gennem andre mennesker. Det vil sige, at man ved, at man kan lære noget gennem andre, hvis man er åben over for den andens logik. Det er faktisk en enkel og dog ret vanskelig proces. Det vanskelige består i, at mennesker er tilbøjelige til at argumentere for deres egen mening i større udstrækning end at lytte til den fornuft, som strømmer fra andre. Vi tror, at vi kan lære andre noget ved at belære dem. Det er der imidlertid ingen forskningsresultater, der viser, at man kan.

### DIALOGENS PRINCIPPER

1. **Man kan kun føre dialog om noget, som er engagerende for parterne.**
2. **Turtagning (man skiftes til at fortælle og lytte).**
3. **Den, der lytter, tjekker hele tiden, om det sagte er blevet hørt. Det kan fx gøres ved med mellemrum at gentage/spejle det, som den anden har sagt.**

4. Når fortælleren har afsluttet sin fortælling, så tjekker lytteren, om det, som han/hun har forstået, er i overensstemmelse med det, som fortælleren mener. Fx jeg forstår dig på den og den måde. Føler du dig forstået? Hvad mangler jeg at forstå?
5. Lytteren kan for yderligere at understrege, at han/hun virkelig kobler sig på det, som den anden har fortalt, udvise empati over for den situation, som fortælleren står i.
6. Lytteren fortæller nu, hvad det har betydet for vedkommende, at lytte til den anden. Den oprindelige fortæller er nu lytter til en ny fortælling.

På denne måde kan en historie udvides, indtil der ikke er mere at tale om. Turtagning kan foregå med korte eller længere intervaller, men princippet er, at fortælleren afslutter sin historie/version af sagen, før parterne skifter.

I netværkene har vi arbejdet med de dialogiske principper, ved at deltagerne har valgt nogle betydningsfulde emner, som de har ønsket at få afklaret ved at tale med en anden.

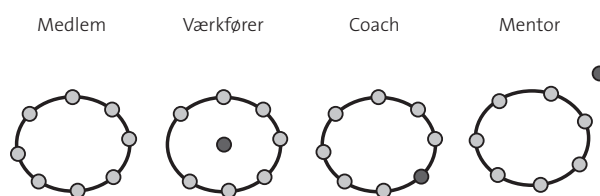
Fokuspersonen har valgt, hvem de vil tale med, og de øvrige netværksdeltagere har optrådt som reflekterende team. De har ikke haft mulighed for at stille spørgsmål, men ved afslutningen har de fortalt, hvad de som vidner blev opmærksomme på ved at overvære samtalen.

Deltagerne har i deres tilbagemeldinger lagt vægt på, at det kan virke kunstigt at tale sammen på denne måde, men at dialogen forhindrer deltagerne i at gå i diskussion, og den sikrer, at deltagerne ikke tager historien fra hinanden.

## 7. Lederroller

Modellen kan bruges til at afklare, hvilken lederrolle man har. Særligt for nye ledere har modellen været meget brugbar, fordi de lige er gået fra at være medarbejder til at være leder. Der er ikke nogen rolle, som er mere rigtig end andre. Det afgørende er, om den rolle, man praktiserer mest af, passer til den gruppe man leder, således at den samlede opgave løses bedst muligt.

Figur 2. Fire måder at være leder på i gruppen



**Medlem** er at arbejde på lige fod med de øvrige gruppemedlemmer. Nogle souschefer arbejder sådan.

**Værkfører** er at lede og fordele. Dvs. at sætte sig i midten, tage ansvaret for hele gruppens produktion og sørge for information, arbejdsdeling, kontrol og ressourcer til gruppen.

**Coach** er, når lederen går ud på sidelinien og lader andre komme til. Det kan være at lade andre lede et møde, stå for ferieplanen, stå for indkøb, kvalitetskontrol el.lign.

**Mentor** er den leder, som ikke mødes dagligt med gruppen og hvor gruppen og dens medlemmer selv skal opsøge lederen for at få afklaret et spørgsmål.

Deltagerne sætter en gul "post it" på den lederrolle, som de selv mener, de praktiserer mest over for den gruppe, de leder.

Hvordan ser det samlede billede for gruppen ud?

Snak sammen to og to:

- **Hvad er det, der gør, at du har netop denne rolle lige nu?**
- **Hvilken rolle vil du helst have?**
- **Hvilken rolle vil gruppen helst have?**

## **8. Øvelse om den professionelle biografi**

Øvelsen kan anvendes til at starte et netværk op. Den kan bruges til at strukturere de begivenheder, som har ført én frem til den leder, man er i dag.

### **SKEMA**

Tag et blankt stykke papir. Oppe i venstre hjørne skrives datoen for "mit første lederjob". Nede i højre hjørne på papiret skrives datoen for i dag. Lav en linie fra hjørne til hjørne. Plot nu ind på linien: Betydningsfulde begivenheder – Betydningsfulde relationer.

### **FORLØBET**

Metoden er:

1. **Hver deltager udfylder skemaet.**
2. **Runde, hvor hver deltager fortæller.**
3. **Nysgerrighed – spørgsmål fra gruppen.**

## 9. Øvelse om stress og stressmestring

Kan bruges i gruppen til at sætte flere ord på stress, på hvordan stress opleves, og på hvordan den tackles. Sigter mod en deling af erfaringer i gruppen og en nysgerrig undersøgelse af forskelle i gruppen.

1. Runde med ord, der udtrykker, hvordan den enkelte har det lige nu. En slags vejrudsigt.
2. Stressbarometer. Hvor på stressbarometeret befinder den enkelte sig? Her tegnes et barometer med skalaen 0 til 10, hvor 0 er lav spænding og 10 er høj spænding.

Lav grad af stress

Midt i mellem

Høj grad af stress

3. Liste over:

Stressorer	Mine talenter	Mine foretrukne handlinger
Er det positivt eller negativt?	Hvad er jeg god til? (tålmodig, udholdende m.v.)	Hvad gør jeg, når jeg håndterer stress?

Parvis interview: min personlige stressforvaltning – og det, jeg vil øve mig i at gøre anderledes.

Fremlæg stressprofil og fortæl om dine talenter.

Interview af den leder, der føler sig mindst stresset: Hvad er det vedkommende gør? Hvad kan vi andre lære af det?

## 10. Åndedrætsøvelse

Øvelsens formål er at øge åndedrætsopmærksomheden og at fremme en dyb og beroligende vejrtrækning. Kan anvendes hvor som helst, man ønsker at spænde af og få kontakt med kroppen.

- **Stå op med en hoftebredde mellem fødderne. Parallele fødder. Forestil dig, at du står solidt plantet i gulvet. Mærk fødderne mod gulvet. Forestil dig, at du har to punkter forrest under det forreste af sålen og to bagerst, som alle er i tæt berøring med gulvet.**
- **Stå med let bøjede knæ.**
- **Ret overkroppen en smule opad. Forestil dig, at du har en elastik på toppen af hovedet, som blidt trækker hovedet opad.**
- **Stå et øjeblik og træk vejret – lad vejrtrækningen komme og gå. Du skal ikke ændre på noget. Prøv at lade den være, som den er. Luk øjnene blidt i.**

Læg højre hånd på maven. I den næste indånding trækker du vejret ind med maven, således at maven går ud på indånding og ind på udånding. Bugånderættet. Du trækker vejret med maven. En dyb vejrtrækning, som når helt ned i bunden af din krop. Arbejd med bugånderættet i et par minutter.

Læg hånden på brystet. I den næste indånding fylder du brystet op med luft. Brystet udvider sig, fremad og til siderne. Brystkassen fyldes og tømmes. Brystånderættet. Stå således i et par minutter.

Læg til sidst hånden helt op til kravebenene. Træk nu vejret med det øverste af brystet, således at kravebenene løfter sig en smule hver gang, du trækker vejret ind. Du må gerne gispe en smule her. Det bliver ofte et hurtigere åndedræt. Stå et minut med dette. Lad højre hånd glide ned langs siden af kroppen.

Start derefter den næste indånding helt nede i bunden af kroppen. Maven glider frem. Fortsæt indåndingen og fyld brystet op med luft. Brystet glider frem. Fyld helt op til kravebenene. Lad udåndingen komme af sig selv. Det fuldkomne åndedræt. Stå et par minutter med dette.

Herefter lader du ånderættet komme og gå som det vil. Gå med opmærksomheden op til næseborene og oplev vejrtrækningen i næseborene. Indåndingsluften, som passerer ind gennem næseborene. Og udåndingsluften, som glider ud fra dig igen.

Vær opmærksom. Følg ånderættet, sådan som det er. Du skal ikke ændre på vejrtrækningen. Stå således et par minutter.

## 11. Øvelse om en personlig værdi

Øvelsens formål er at strukturere en samtale i gruppen om personlige værdier. Fremlæggelsen sker som oftest i form af en historie. Dette levendegøres ved hjælp af en ting, som hver deltager har medbragt. Øvelsen bør ikke bruges i opstarten af nye netværk, fordi den erfaringsmæssigt kan gå meget tæt på deltagerne. Øvelsen er bedst efter et halvt år i gruppen, eller når flere ønsker at komme lidt tættere på hinanden.

### FREMGANGSMÅDE

Hver deltager bringer en ting med, som repræsenterer en personlig værdi for dem.

Hver deltager har forberedt et oplæg på 10 minutter. Ud fra tingen skal man fortælle de andre deltagere om denne værdi. Hvornår blev den skabt? Hvad betyder den for dig i dit daglige arbejde?

Deltagerne stiller spørgsmål og anerkender den, der har fortalt.

Øvelsen fortsætter, indtil alle har fortalt.

## 12. Øvelse om værdier, feed-forward

HVILKE VÆRDIER SKAL VÆRE GÆLDENDE FOR ARBEJDET I DAG?

Brainstorm på de vigtigste værdier for, at I når målet i dag?

Skriv værdierne op på tavlen under hinanden.

Lav en score fra 0 til 10 ud for hver.

Alle deltagere scorer nu efter "betydning", hvor vigtig er denne værdi for at opnå målet?

Hver deltager tænker over, hvad han/hun vil fokusere på at gøre helt konkret i dag.

Evt. runde, hvor hver enkelt melder ind.

Efter dagen scores på "realitet"? Hvordan har værdierne været levet ud?

Efter en dag hænges scorelisten op, så man kan se, hvordan det så ud i går.

Nu skal hver især tænke på disse værdier. Hvad er vigtigt for dig i dag? Hvad er de tre vigtigste? Hvad vil du selv bestræbe dig på at gøre? Sid først og tænk i et par minutter og gå derefter op og scor.

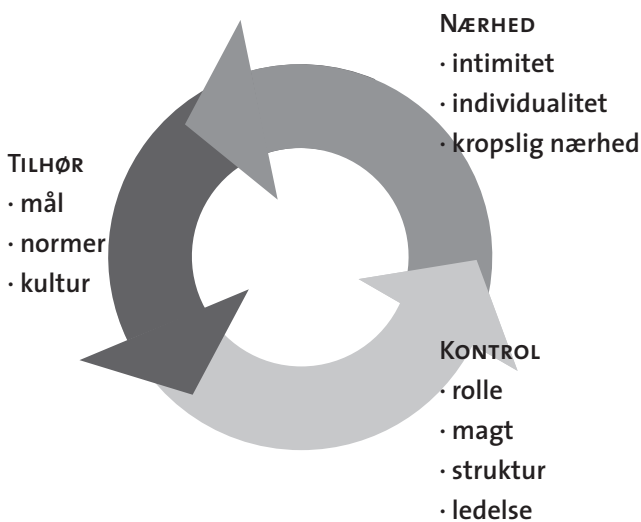
Runde om, hvad hver person særlig gerne vil fokusere på.

## 13. Fundamentale gruppeprocesser

Modellen minder meget om den såkaldte FIRO-model af Will Schutz. Den skildrer nogle basale faser, som grupper og netværksgrupper gennemlever.

Den kan være en hjælp til at give grupper et bedre overblik over og måske mere accept af de spil, som kører i grupper.

Figur 3. Bion & Schutz - om fundamentale gruppeprocesser

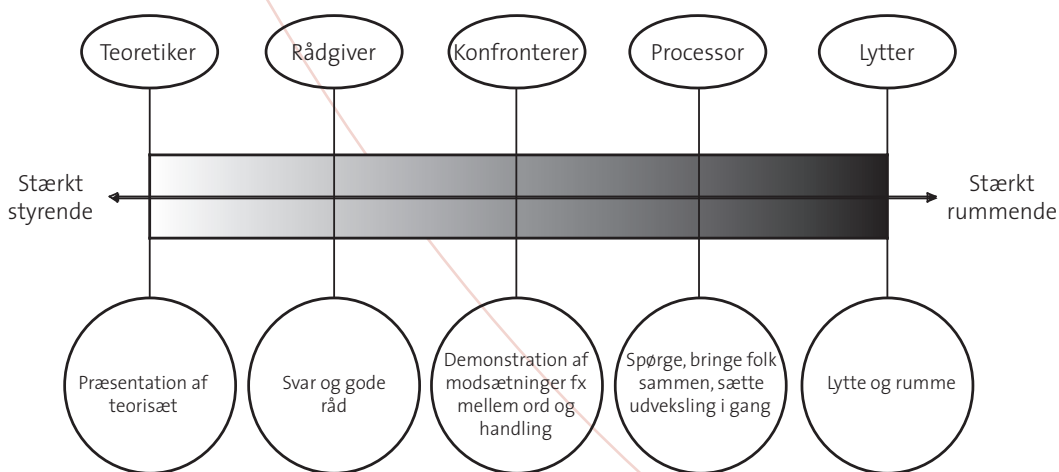


Frit efter Wilfred Bions Experiences in Groups og Will Schutzs FIRO.

## 14. Fem konsulentroller

Modellen fra Blake og Mouton tilbyder en struktur på de mange forskellige konsulentattituder og roller, man kan have. Den går fra meget instruerende til meget lyttende. Den kan bruges i konsulenttræning til at skabe mere bevidsthed om, hvilke roller, der er gavnlige i hvilke situationer.

Figur 4. Fem konsulentroller



Frit efter Blake & Mouton "Consultation", 1983.



## 15. Øvelse om autoritet

Opgaven kan anvendes både i relation til ledere og til konsulenter. Fokus er på ens eget forhold til autoriteter og til at påtage sig autoritet selv. Den kan bruges til at strukturere samtalen om autoritet og er velegnet, hvis deltagerne er optaget af modstand imod ledelse og af lederroller fra meget udfarende til meget tilbageholdende.

Hvilke gode og dårlige autoriteter har du kendt til?

- **I familien. Hvordan var din far som autoritet? Din mor? Andre? Hvem bestemte?**
- **I skolen. Eksempler på gode og dårlige autoriteter.**
- **I dit arbejdsliv.**

Hvilke autoriteter gør dig glad og ked af det?

Hvilken slags autoritet får dig til at blomstre?

Hvad betyder disse erfaringer for dig i dag?

Hvad betyder dit forhold til autoriteter for din professionelle rolle?

**A Hvordan tror du, medarbejderne opfatter din autoritet?**

**B Hvornår mister du din personlige autoritet?**

- **Hvornår mister du din gennemslagskraft?**
- **Hvornår mister du overblik?**
- **Hvornår bliver du følelsesbetonet (vred, såret, blokerer, rystet, provokerende, fræk, ondsindet)?**

## Kilder

- Andersen, Ulla og Andersen, Flemming: Det personlige lederskab. Kroghs Forlag A/S. 1998.
- Argyris, C. and Schön, D. Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley. 1978.
- Argyris, C. and Schön, D. Organizational learning II: Theory, method and practice, Reading, Mass: Addison Wesley. 1996.
- Bateson, Gregory: Steps to an Ecology of Mind. London. 1972.
- Bateson, Gregory: Mind and Nature. A necessary unity. London. 1979.
- Bech, Per; Andersen, Marianne B.; Tønnesen, Signe og Agnarssdóttir, Erna: Stress hos ledere i Danmark – årsager, udbredelse og konsekvenser. Arbejdsmiljørådets Servicecenter. 2002.
- Brandt, Søren og Hildebrandt, Steen: Kompetenceguldet – medarbejderen og arbejdet i den nye økonomi. Børsens Forlag A/S, København. 2000.
- Cecchin, G.; Lane, G., and Ray, W.: Irreverence. A Strategy for Therapists' Survival. London, UK: Karnac Books. 1992.
- Cooperrider, David; Srivastva, Suresh and Associates: Appreciative Management and Leadership – The power of Positive Thought and Action in Organizations. Williams Custom Publishing, Ohio. 1990.
- Cox, Tom; Amanda Griffiths; Eusebio Rial-González: Research on Work-related Stress. European Agency for Safety and Health at Work. Luxemburg. 2000.
- Dall, Mads Ole og Hansen, Solveig: Slip anerkendelsen løs. Frydenlund. 2001.
- Drenth, Pieter J.D.; Tierry, Henk; de Wolff, Charles: Work Psychology, vol. 2 i Handbook of Work and Organizational Psychology, Psychology Press Ltd, UK
- Eriksen, Helge R og Ursin, Holger: Subjective health complaints: is coping more important than control? Work & Stress, 1999, Vol. 13. no. 3, 238-252
- Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen (red.): Erhvervspsykologi i praksis- Metoder til fælles bevægelse. Psykologisk Forlag. 1998.
- Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen: Konsultation i organisationer – Hvordan mennesker skaber ny mening. Psykologisk Forlag. 2003.
- Hendrix, Harville og Hunt, Helen: Se dit barn som det er. Borgen. 1991.
- House, J.S.: Work Stress and Social Support, Reading MA: Addison-Wesley. 1981.
- Humble, Anne-Suzette: Dialog der bygger bro. J.H.Schultz Information A/S. 1995.
- Johnson, Jeffrey Vaughn: The impact of Workplace Social Support, Job Demands and Work Control upon Cardiovascular Disease in Sweden. Department of Psychology, University of Stockholm. 1986.
- Karasek, Robert og Theorell, Töres: Healthy Work – stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books. 1990.
- Lazarus, Richard S.: Stress and Emotion – A New Synthesis. Free Association Books. Springer Publishing Company, Inc. London. 1999.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S.: Stress, Appraisal, and Coping. New York, Springer. 1984.
- Mirdal, Gretty M.: Psykosomatik – Sårbarhed, stress og sygdom. Munksgaard. København. 1993.
- Mott, Laura: Systemudvikling. Ph.d. serie 3.92. Handelshøjskolen i København. Samfundslitteratur. København. 1992.

Netterstrøm, Bo: Stress på arbejdspladsen – årsager, forebyggelse og håndtering. Hans Reitzels Forlag a/s, København. 2002.

Orth-Gomèr, Kristina: Sociala nätverk och deras betydelse för hälsa och överlevnad, kapitel fra unavngivet svensk bog. Lack of Social Support and Incidence of Coronary Heart Disease in Middle-Aged Swedish Men, Psychosomatic Medicine 55:37-43. 1993.

Pedler, Mike; Burgoyne, John og Boydell, Tom: Den lærende virksomhed – en strategi til bæredygtig udvikling. Forlaget Ankerhus, Hinnerup. 1997.

PULS Projekt, KL og KTO: Kommunale mellemlæderes psykiske arbejdsmiljø – arbejdsvilkår og handlemuligheder. Udarbejdet af Jørgen Møller Christiansen og Hanne Nørby, CASA. Kommuneinformation, København. 1999.

Sapolsky, Robert M.: Why Zebras Don't Get Ulcers. An updated guide to Stress, Stress-Related Diseases, and Coping. W.H. Freeman and Company. New York. 1994.

Schou, Lene m.fl.: Ledelse på spring – en håndbog i personaleledelse. Kommunernes Landsforening. 2001.

Stelter, Reinhard: Coaching – læring og udvikling, Dansk Psykologisk Forlag. 2002.

Sveriges Akademikers Centralorganisation: "Höga krav och lite stöd", En beskrivning av chefers arbetsvillkor, SACO, 2001.

Rosengren, Annika; Orth-Gomer, Kristina; Wedel, Hans; Wilhelmsen, Lars. Stressful life events, social support, and mortality in men born in 1933. British Medical Journal, Vol. 307, No. 6912, Oct 30, 1993. 1,102-5 pp. London, England. In Eng.

Rønnoe, Lasse: Ledere i Netværk – relationers betydning for mestring PULS, KL og KTO. 2002.

Edgar Schein: Process Consulting Revisited: Building the Helping Relationship Reading: Addison-Wesley. 1999.

Senge, Peter M.: Den femte disciplin – Den lærende organisations teori og praksis. Forlaget Klim. 1999.

Tomm, Karl: Interviewet som intervention III. del: Er hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller reflektive spørgsmål. Nyoversat af Torben Marner. Forum. 1992.

Undén, Anna-Lena: Social support at work and its relationship to absenteeism. Work and Stress, vol. 10, nr.1, s. 46-61. January-March 1996.

Ølgaard, Bent: Kommunikation og økomentale systemer ifølge Gregory Bateson. ASK. 1986.

**Ledernetværk – Vitalisering af hjemmenetværk** beskriver via cases og metoder, hvordan man starter og ikke mindst udvikler ledernetværk.

Rapporten er essensen af projektet "Vitalisering af hjemmenetværk", som fokuserer på lederens rammebetingelser og lederrolle. Idéen med projektet har været at få flere erfaringer med lokale ledernetværk, dvs. netværk, hvor deltagerne kommer fra samme område og er placeret på samme ledelsesmæssige niveau, såkaldte hjemmenetværk.

Projektet er finansieret af midler fra det personalepolitiske samarbejde mellem KL og KTO.

**Sagt af kommunale ledere i netværk om netværkets betydning:**

- **Netværket er en oase, der i den grad vitaliserer mig og støtter mig.**
- **Jeg har lært nogle teknikker til at håndtere stress.**
- **Jeg har fået en større forståelse og et bedre billede af mig selv som leder.**
- **Jeg kan gå tilbage på min arbejdsplads med større viden og med løsningsmodeller.**
- **Jeg viser mit personale mere tillid, men siger også mere klart, hvad der er skidt.**
- **Vi bakker hinanden mere op og har fået større gennemslagskraft over for resten af organisationen.**