

# Netværk – god start for nye ledere

Guide til at skabe et netværk for nye ledere



# Om denne guide

---

Guiden er udarbejdet i samarbejde mellem **Væksthus for Ledelse**, Berit Urup Hankelbjerg samt Nanna Gry Mahler Tolborg fra konsulenthuset **Mannaz A/S**.

Guiden er udarbejdet med afsæt i teori og praksis-erfaring, herunder erfaring fra to pilotnetværk med nye ledere, herunder ledere fra Region Nordjylland, og Vejen Kommune, Billund Kommune og Kolding Kommune.

Ét for ledere i Region Nordjylland og ét tværkommunalt netværk. Strukturen af pilotnetværkene bestod af 5 netværksmøder afholdt over en periode på 5 måneder.

De første tre netværksmøder var faciliteret af en erfaren facilitator, det fjerde netværksmøde var selvfaciliteret, og det femte var et faciliteret netværksmøde som inkluderede en evaluering af forløbet. Disse to afprøvninger af netværket var med til at sikre en systematisk evaluering af konceptet, og guiden er derved blevet udarbejdet og tilpasset til det lokale behov.

Med udgangspunkt i det ovenforstående er der lavet en systemisk og metodisk ramme for et netværksforløb for nye ledere, som udmønter sig i denne guide.

## Netværk - God start for nye ledere

*Guide til at skabe et netværk for nye ledere*

### **COPYRIGHT:**

Væksthus for Ledelse,  
september 2024

### **PROJEKTGRUPPE:**

Lisbeth Due Pedersen, KL  
Hans Jessen, DSR  
Frederikke Lyngby, Danske Regioner

### **TEKST OG REDAKTION:**

Berit Urup Hankelbjerg, Mannaz  
Nanna Gry Mahler Tolborg, Mannaz

### **GRAFISK DESIGN:**

Mannaz, Cirkeline Volder

**VÆKSTHUS  
FOR LEDELSE**

### **ISBN:**

978-87-94514-27-9 978-87-94514-28-6-pdf

# Forord

---

Mange nye ledere oplever både glæde og udfordringer i deres nye rolle og har ofte behov for at dele disse udfordringer, succeser og tvivl med andre ledere. Transitionen fra medarbejder til leder kan være svær, og de relationer, der før var til kolleger, forsvinder, og nye relationer kan være svære at opbygge. Et netværk for nye ledere kan imødekomme nogle af disse udfordringer, give mulighed for kompetenceudvikling og hjælpe med at fastholde lederne i deres nye rolle.

Formålet med denne guide er at samle gode råd og nogle af de vigtige værktøjer, som med fordel kan bruges, når et netværk skal stables på benene og opleves meningsfuldt i en hverdag med mange bolde i luften. Guiden bygger på eksisterende viden og konkrete erfaring i håb om, at det kan hjælpe nye ledernetværk i gang. På de sidste sider af guiden fremgår værktøjer og inspiration til konsulenter og eksterne facilitatorer såvel som ledere, der selv ønsker at drive deres netværk. Når der henvises til erfaringer i denne guide, omtales generelle erfaringer fra netværk samt særlige erfaringer fra to pilot-netværk, der har dannet grundlag for denne guide.

De netværk, som beskrives her i guiden, er tænkt som netværk, der på sigt kan være selvkørende, men som kræver en facilitator til at igangsætte netværket. Guiden er bygget op, så den kan være et håndgribeligt værktøj for både en netværksfacilitator og en netværksdeltager. Guiden indledes med at beskrive, hvad der kendetegner et netværk. Dernæst følger et eksempel på en dagsorden til det første netværksmøde. I forlængelse heraf er der inspiration til de øvrige møder i form af en generisk dagsorden og en oversigt med indholdselementer, som erfaringer viser, er relevante at drøfte på i et netværk. Derudover indeholder guiden konkrete procesværktøjer, der kan støtte i faciliteringen af netværket.

Guiden er blevet til i et samarbejde mellem Væksthus for Ledelse og konsulenthuset Mannaz, samt en flok modige nye ledere, som stillede op til at eksperimentere med og evaluere på, hvad der fungerer og ikke fungerer i et netværk.

**Pernille Halberg Salamon**

KL/Komponent, Formand

**Lene Roed**

Forhandlingsfællesskabet, Næstformand

# Indholdsfortegnelse

---

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| Hvad kendetegner et netværk for nye ledere? .....   | <b>5</b>  |
| Sådan starter du et netværk .....                   | <b>6</b>  |
| Det første netværksmøde .....                       | <b>7</b>  |
| Sådan skaber du struktur og genkendelighed .....    | <b>8</b>  |
| Indholdsbrikker til inspiration .....               | <b>9</b>  |
| Procesværktøjer til dig der faciliterer mødet ..... | <b>10</b> |
| Opsamlende gode råd og faldgruber .....             | <b>16</b> |

# Hvad kendetegner et netværk for nye ledere

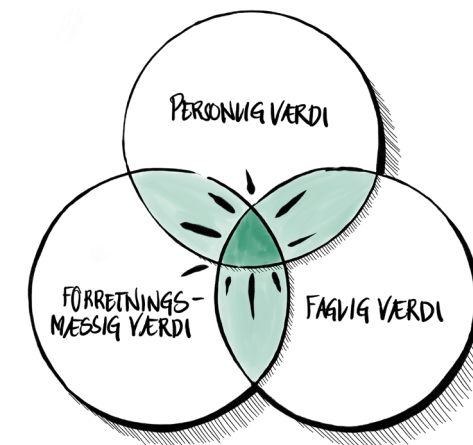
**Et netværk kan være en afgørende ressource for ledere, der er ved at finde sig selv i det nye lederjob, og ledere som generelt ønsker at skabe positiv udvikling i deres organisation.**

Som deltager i et netværk for ledere bliver man en del af et fællesskab for ledere, som alle er nye i deres rolle. Her er formålet, at ledere kan **støtte hinanden i at opnå professionel succes**. Vi ved af erfaring, at netværk skaber værdi som fx løbende kompetenceudvikling, da lederne får kompetent sparring og udvikler nye metoder i sin personlige lederstil og ledelse generelt.

Der tages i netværket afsæt i ledernes aktuelle udfordringer. Netværk adskiller sig fra fx kurser ved at have mere fokus på at dele viden og erfaringer med "kollegaer" og omsætte det i konkrete handlinger end teoretiske og metodisk input, som vi kender fra kurser. At deltage i et netværk er et glimrende supplement til ledelseskurser, mentorordning og samtaler med lederens egen leder.

## **Kort sagt bidrager et ledernetværk med:**

- Kollegasparring på handlinger og eksperimenter
- Videndeling- og erfaringsudveksling
- Individuel refleksion
- Fælles refleksion
- Evt. faglige input



Et velfungerende netværk er kendetegnet ved høj grad af fortrolighed og psykologisk tryghed. **Et trygt rum, hvor man deler, er åbne og nysgerrige omkring egne og andres ledelsespraksis** – også det, der er svært. Det er afgørende, at der udvises høj grad af commitment og forpligtelse på at prioritere fremmøde, bidrage og afprøve.

Det særlige ved netværk for nye ledere er, at det skal **understøtte lederen i hurtigere at føle sig tryk** og kompetent i lederrollen. Blandt andet gennem mødet med ligesindede, som nye ledere kan spejle sig i og lade sig inspirere af.

Dernæst bidrager netværket til at fastholde nye ledere i den ofte svære transition fra medarbejder til leder. Det fungerer som **et fællesskab med stærke relationer** i en fase, der ellers kan opleves som ensom.

Erfaringer fra projektet viser, at en vis grad af homogenitet er en god ide. Det, man har til fælles i et netværk for nye ledere, er, at alle er nye ledere, men erfaringer fra projektet viser også, at det er relevant, at ledere, der er i netværk, har et vist faglig fællesskab og er inden for samme geografiske område.

Som ny leder er der i forvejen mange ting, der er nye, så det, at netværksgruppen alle kommer fra samme organisation, kan være en god ting, ligesom erfaringer også viser, at nye ledere lærer mere af at sparre med ledere inden for et nogenlunde genkendeligt område.

# Sådan kan du starte et netværk

---

Et netværk for nye ledere kan opstå på flere måder. Det kan være en leder, der tager initiativet, eller det kan være HR der opstarter netværket. Uanset hvad, så kan nærværende værktøjer, beskrivelser og drejebøger benyttes til at få et netværk op at køre.

Et stærkt netværk kræver struktur og et omfang på 5-10 møder årligt. Erfaringer fra projektet viser, at netværkets første 3-4 møder med fordel kan planlægges med en kadence på 4 - 6. uger. De efterfølgende møder kan afholdes hver anden/ tredje måned.

Erfaringer fra projektet viser entydigt, at det er en fordel, at de første møder faciliteres af en erfaren netværksfacilitator. En del af opstarten handler her om at klæde netværks-

gruppen på til at være selvfaciliterende.

Erfaringer fra projektet viser, at et optimalt deltagerantal er mellem 5-8 deltagere, hvor alle er nye ledere.

Vi anbefaler, at der startes med at få det praktiske på plads, og at der fastsættes datoer for et halvt eller et helt år ad gangen. Det skal forventes at afsætte ca. 3 timer til netværksmødet.

Efter de første 2-3 netværksmøder, som vi anbefaler er faciliterede hvis muligt, anbefaler vi, at deltagerne skiftes til at mødes på hinandens arbejdspladser, og at den, der inviterer hjem på arbejdspladsen også er den, der faciliterer mødet.

# Det første møde

Det første møde lægger fundamentet for netværkets succes.

Det er altafgørende, at der opbygges et fortroligt og tillidsfuldt rum, hvor alle føler sig set, hørt og forstået. På det første møde prioriteres relationsopbygning og tid til, at deltagerne kan fortælle om deres rejse ind i ledelse.

Det er vigtigt, at alle føler ejerskab. Derfor er deltagerne selv med til at formulere både spillereglerne, udbyttet og indholdet for netop deres netværk. Samtidig er det vigtigt, at deltagerne har en fælles forståelse af rammerne, og hvad der definerer et netværk.

Nedenfor findes et forslag til en drejebog til det første netværksmøde på 3 timer. Det anbefales, at det første møde faciliteres af en erfaren netværksfacilitator.

| <b>Kl.</b>      | <b>13.00 - 16.00</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formål</b>   | Lære hinanden at kende, opbygge relationer og fælles forståelse af et netværk som ramme for læring og udvikling. Udfærdige spilleregler og en skitse til mødernes indhold                                                                                                                                                                                                   |      |                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Forbered</b> | <b>Deltager:</b> Orienter dig i udsendte program, nedskriv 5 episoder, der har været med til at forme dig som ledere, og evt læse <a href="https://www.lederweb.dk/artikler/publikation-dit-personlige-lederskab/">https://www.lederweb.dk/artikler/publikation-dit-personlige-lederskab/</a><br><b>Medbring</b> tuscher, penne, notesbøger, flip-over, Post-it og A3 papir |      |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Start           | Programpunkt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Min. | Noter                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13.00           | Velkommen og mødets program                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5    |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 13.05           | Præsentationsrunde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 10   | Ca 1 minut pr deltager: Titel, placering, antal/type medarbejdere                                                                                                                                                                          |
| 13.15           | Tjek-ind                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 15   | Individuelt reflekterer deltagerne over: Hvad håber du på at tage med fra at deltage i netværk og hvad glæder du dig til i dag. Del i plenum                                                                                               |
| 13.30           | Samler op i plenum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5    | Hvilken effekt havde tjek-ind?                                                                                                                                                                                                             |
| 13.35           | Oplæg om tjek-ind som metode                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 10   | Hvor kan det bruges i netværket kan I bruge det som ledere                                                                                                                                                                                 |
| 13.45           | Hvad er et netværk, og hvad kræver det?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10   | Forventningsafstemning om formål med netværket og hvad der kendetegner et godt netværk                                                                                                                                                     |
| 13.55           | Hvordan skaber vi et godt læringsmiljø                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10   | Forpligtelse, fortrolighed, udbytte, egen, andres og facilitators rolle. I 2-3 grupper                                                                                                                                                     |
| 14.05           | Pause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14.15           | Fælles spilleregler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 20   | Reflekter individuelt over nedenstående<br>Hvad er et godt netværksmøde for mig?<br>Hvad forventer vi af hinanden?<br>Hvordan ser aktiv deltagelse ud?<br>Fortrolighed?<br>Hvad med forberedelse?<br>Saml op med fælles drøftelse i plenum |
| 14.35           | Din vej til ledelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 15   | Alle har hjemmefra forberedt 5 episoder der har været med til at forme dem som ledere. Nu får de først 10 min til at tegne det på en livslinje                                                                                             |
| 14.50           | Præsenter i 2-3 grupper                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 15   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 15.05           | Plenum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10   | Hvad gik igen?                                                                                                                                                                                                                             |
| 15.15           | Pause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 15.25           | Brainstorm på indhold til fremtidige møder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5    | Kategorier: litteratur, værktøjer, cases, sparring, fordybelse i temaer fx fra artikel. 4-5 post-it hver.                                                                                                                                  |
| 15.30           | I plenum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 15   | Kategoriser sammen på "gulv" og giv overskrifter                                                                                                                                                                                           |
| 15.45           | Hjemmeopgave og aftaler med buddy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5    | Moderat modige handlinger: Udvælg handlinger du vil hjem at afprøve. Skriv den ned. Aftal et møde med din buddy, hvor I reflekterer over jeres moderat modige handlinger.                                                                  |
| 15.50           | Afrunding                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 10   | Tjek ud: hvad tog du særligt med dig fra i dag. 30 sek til hver                                                                                                                                                                            |
| 16.00           | Program slut                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                                                                                                                                                                                                                            |

# Sådan skaber du struktur og genkendelighed

Det er vigtigt, at lederne i netværket har forventnings-afstemt om mødets indhold og processer. Dette afsnit er inspiration til en generisk dagsorden, der kan give struktur på hvert møde og sikre, at indholdet er relevant og arbejdes med på en udbytterig måde.

For at sikre involvering og fælles forventninger til mødets formål samt udbyttet af dagen startes og afsluttes mødet med en tjek-ind og tjek-ud proces (se s. 11).

Som led i at sikre at inspiration og refleksion omsættes til konkrete ledelseshandlinger, afsluttes hver møde med en kort individuel proces, hvor lederne identificerer, hvad de ønsker at afprøve inden næste møde.

Derfor opstartes hvert møde med et tilbageblik og en refleksion med afsæt i: Min handling var..., den havde følgende effekt..., det har lært mig..., næste skridt er...

Tjek-ind-processen og ovenstående tilbageblik kan danne grundlag for efterfølgende sparring på en til to af netværks-

deltagernes problematikker. Sparringen kan også tage afsæt i cases i relation til et for dagen fastlagt tema.

Netværket som et rum for sparring er helt centralt, men det er givtigt også at hente inspiration i teorier, metoder eller værktøjer. Dette punkt kan enten varetages af en netværks-facilitator, eller af en af de andre netværksdeltagere som fx deler en skabelon for MUS-samtaler eller lign. På næste side finder du et overblik over mulige indholdselementer.

Afslutningsvis planlægges næste møde i fællesskab. Der kan med fordel tages afsæt i I DO ART (se procesværktøjer s. 10-15).

Når netværket efter de første 2-4 netværksmøder bliver selv-faciliterende, skal deltagerne skiftes til både at være vært og facilitator. Denne opgave er det hensigtsmæssigt, at lederne varetager på skift. Ideen er her at sikre, at aftaler om indhold og processer overholdes. Det er vigtigt, at der til hvert møde vælges en facilitator, der påtager sig ansvaret for invitation og afvikling af mødet i henhold til den aftalte agenda.

## GENERISK DAGSORDEN

- Tjek ind
- Opsamling på prøvehandling
- Sparring
- Evt. teori/værktøjer/cases (emne?)
- Identificere nye prøvehandling
- Fælles planlægning af næste møde
- Tjek ud

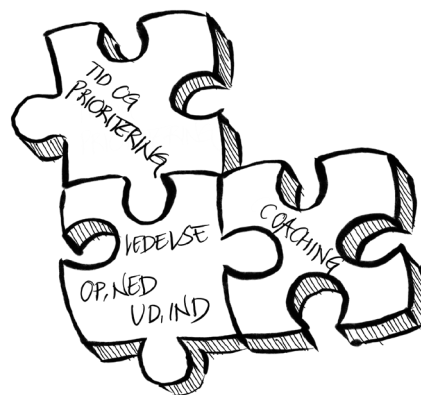
# Indholdselementer



Der er mange områder, der kan være relevant at drøfte som leder. Det er projektets erfaring, at det øger ejerskab og udbytte, at der dels er et særligt indholdsmæssigt fokus på det enkelte møde, og at dette indhold genereres af deltagerne.

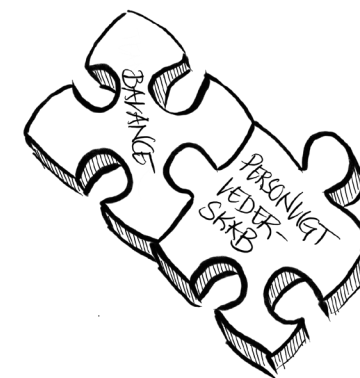
På denne side har vi samlet en række indholdselementer der kan tages afsæt i, når programmet skal sammensættes for netværksmøderne. Uanset om det en ekstern facilitator eller en af netværksdeltagerne, der leder mødet, er det dennes ansvar, at der medbringes teorier, cases eller modeller/metoder inden for det tema, der er i fokus. Det betyder ikke nødvendigvis, at han eller hun skal lave et oplæg eller selv medbringe en skabelon på en MUS-samtale. Han/hun skal blot sikre sig, at det sker.

Indholdet kan med fordel udvælges på første netværksmøde, men kan også gøres løbende.



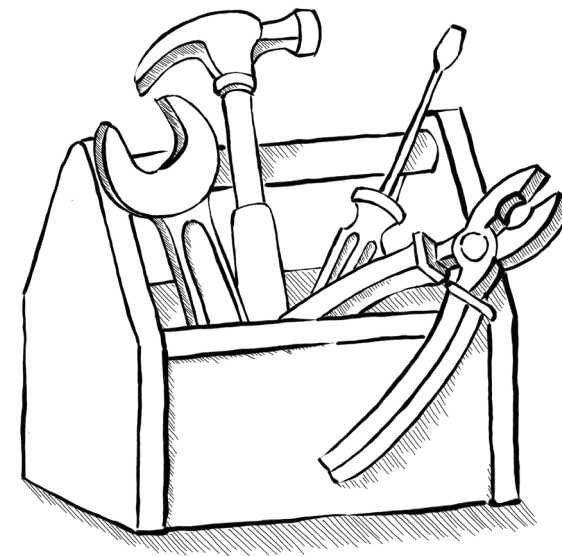
Der findes aktuelt relevant materiale i form af videoer, artikler modeller mm. på Væksthus for Ledelses hjemmeside "leder-web.dk."

- Ledelsesgrundlag
- Lederens samtaler (MUS, sygefravær etc.)
- Coaching/sparring
- Det personlige lederskab
- Balance i arbejdslivet
- Teamkultur
- Forandringsledelse og følgeskab
- Prioritering i ledelsesopgaver og tid
- Fra medarbejder til leder
- Ledelse nedad, opad, udad og indad



# Procesværktøjer

---



Når netværket skal være selvfaciliteret, kan man bruge følgende procesværktøjer. De kan være en hjælp til den, der skal facilitere netværket både før, under og efter.

Før netværksmødet kan det være en fordel, at mødelederen forbereder sig ved at lave en drejebog, som vist i anbefaling til det første møde (se s. 7).

Drejebogen skal laves på baggrund af en **"I DO ART"**, som netværksdeltagerne laver sammen på hvert møde. Når man skal lave en drejebog, så kan der bruges forskellige generiske metoder, som tidligere beskrevet.

Under netværksmødet kan man med fordel bruge **"gamemastermodellen"**. Det er også vigtigt, at game-masteren tager ansvar for, at de spilleregler, som blev lavet på første møde bliver overholdt. Man kan lade sig inspirere af forskellige værktøjer. Fx **reflekterende team** og brug af **GROW-coachingmodellen**.

Efter netværksmødet sender facilitator måske materialet fra mødet ud til de andre deltagere og gentager, hvad der blev aftalt til næste gang. Nu er der en ny facilitator, der tager over og faciliterer næste møde.

# Tjek-ind og -ud – en metode til involvering

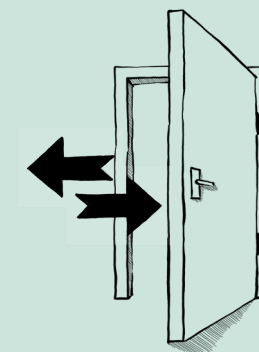
Hvad er tjek-ind og tjek-ud? En kort proces i begyndelsen og slutningen af et møde eller en workshop, hvor den enkelte deltager får kort taletid. Alle bidrager.

## HVORDAN GØR MAN?

- Instruer deltagerne med en klar og tydelig ramme, så alle kan være trygge.
- Brug flip eller slide.
- Stil et eller flere enkle og åbne spørgsmål, som deltagerne kan svare på.
- Styr processen med tydelighed.

## HVORFOR BRUGE TJEK-IND/TJEK-UD?

- Man får dialogen i gang.
- Man hører, hvad der rører sig og kan tilpasse processerne ud fra det.
- Deltagerne bliver involveret hurtigt, de føler det handler om dem selv.
- Deltagerne føler, de en del af holdet, når de får en stemme i rummet.
- Deltagerne bliver inspireret af hinanden og hører mange forskellige perspektiver.
- Deltagerne begynder at skabe relationer til hinanden.



## EKSEMPLER PÅ TJEK-IND-SPØRGSMÅL:

*Vi tager en runde, hvor I hver fortæller kort, hvad der fylder lige nu, og om der er noget, I ønsker, at vi drøfter sammen i dag.*

- Fortæl kort om jeres erfaringer med svære samtaler.
- Tænk på den første gang du selv fik feedback, der virkelig gjorde en forskel for dig.
- Fortæl om den prøvehandling du har øvet siden sidst.
- Hvad er du nysgerrig på fra litteraturen til i dag?

## EKSEMPLER PÅ TJEK-UD-SPØRGSMÅL:

*Vi tager en runde, hvor I hver især fortæller, hvad I tager med jer herfra i dag.*

- Hvad er det første skridt, du tager efter i dag for at nå dine mål?
- Hvad er vigtigste for dig nu?
- Hvis du skulle sige en god ting fra mødet i dag og en ting, der skulle forbedres, hvad kunne det så være?

# Gamemaster-modellen

Gamemastermodellen hjælper med at styre samtaler og møder sikkert i mål ved at have blik for både indhold og proces.

Den, der er "gamemaster", har altså et særligt ansvar for et metablik på netværksmødet.

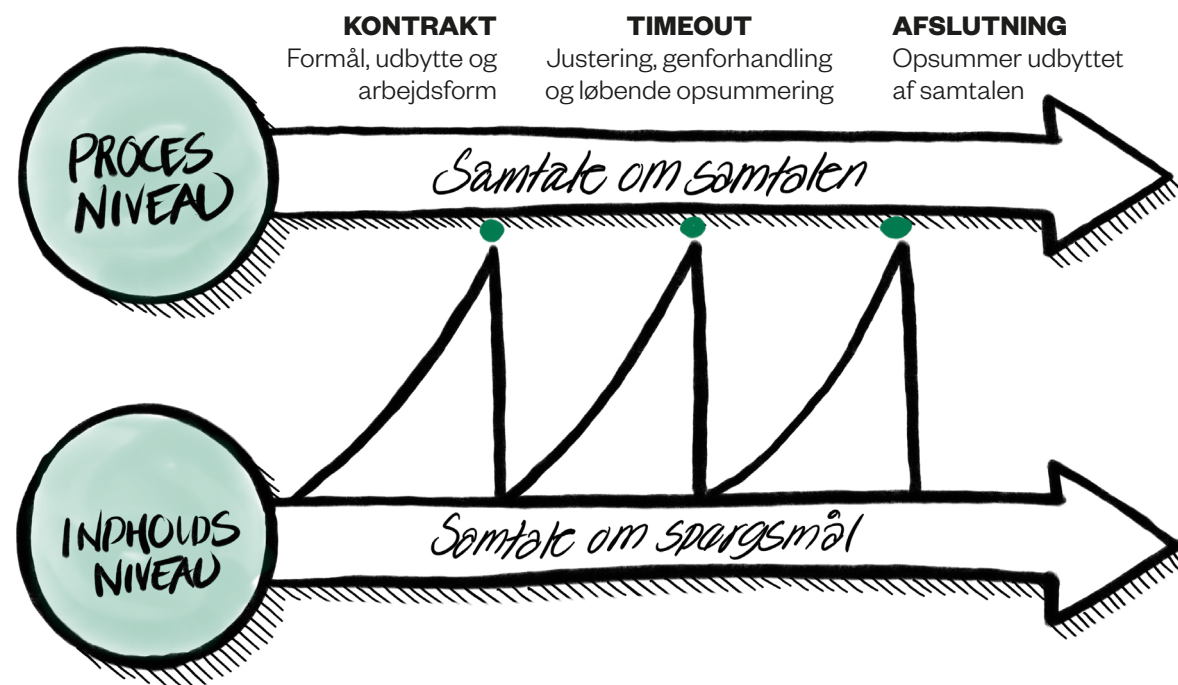
## Dvs. at gamemasteren

**1)** sætter scenen og koordinerer forventninger med deltagerne om rammen for samtalen. Gamemasteren laver en såkaldt kontrakt om formål, udbytte og indhold. Gamemasterens ansvar er som det første på mødet at sikre, at alle kender formålet, ved hvad de kan forvente at gå derfra med og kender spillereglerne og deres rolle på mødet.

**2)** bruger "time-out" når mødet fx tager en uventet drejning, hvis en deltager ikke får taletid, hvis tiden skrider mv. Det er gamemasterens ansvar at sikre, at I når det, I har aftalt eller

genforhandler en ny kontrakt, hvis der undervejs dukker noget vigtigere op. Generelt giver "timeout" mulighed for at reflektere og justere undervejs. Spørgsmål, som gamemasteren kan stille undervejs, er: "Er vi på rette vej?", "Taler vi om det samme?", "Kunne vi prøve at se det fra andre perspektiver?", "Er alle blevet hørt?", "Er det, vi blev enige om i starten, stadig det vigtigste?"

**3)** samler op på dialogen ved fx at opsummere og/eller konkludere, samt reflektere over læring fra mødet. Her er det gamemasterens ansvar at samle op på netværksmødet, sikre at alle er med på kommende hjemmeopgaver, prøve-handlinger, hvem der er gamemaster næste gang og endelig laver en tjek-ud (se s. 11).



# Reflekterende teammetode

Reflekterende team er en god metode, som kan bruges på møder med grupper, hvor man skal facilitere læring og nye perspektiver.



## Roller

### **FACILITATOR:**

Styrer processen igennem de forskellige trin og hjælper deltagerne med at holde tid og fokus.

### **FOKUSPERSON:**

En kollega som ønsker at få sparring på en sag eller et tema.

### **INTERVIEWER:**

Stiller spørgsmål til fokuspersonen om den pågældende sag/udfordring.

### **REFLEKTERENDE TEAM:**

Lytter til interviewet og reflekterer over sagen.

## Placering i rummet

Når vi laver et reflekterende team, sætter vi os lidt anderledes i lokalet, end vi normalt gør til møder.

Som billedet viser, sætter fokusperson og interviewer sig på god afstand af det reflekterende team, som om der er en usynlig væg imellem.

Fokusperson kan også sidde med ryggen til.

Fokusperson bliver fri til at lytte uden at skulle forsvare sig eller svare på alle inputs.

## Agenda

### **INTERVIEW MED FOKUSPERSON**

(5 min.)

### **REFLEKSIONER I TEAMET**

(10 min.)

### **SLUTINTERVIEW MED FOKUSPERSON**

(5 min.)

### **FÆLLES LÆRING**

(5 min.)

# I DO ART-modellen

”I DO ART” handler om forventningsafstemning. At skabe klarhed om hvor vi skal hen, hvad vi skal have ud af det, og hvordan vi skal komme i mål

I DO ART-modellen er et værktøj, der hjælper med at sætte konteksten og indramme det indhold, der skal arbejdes med på et møde.

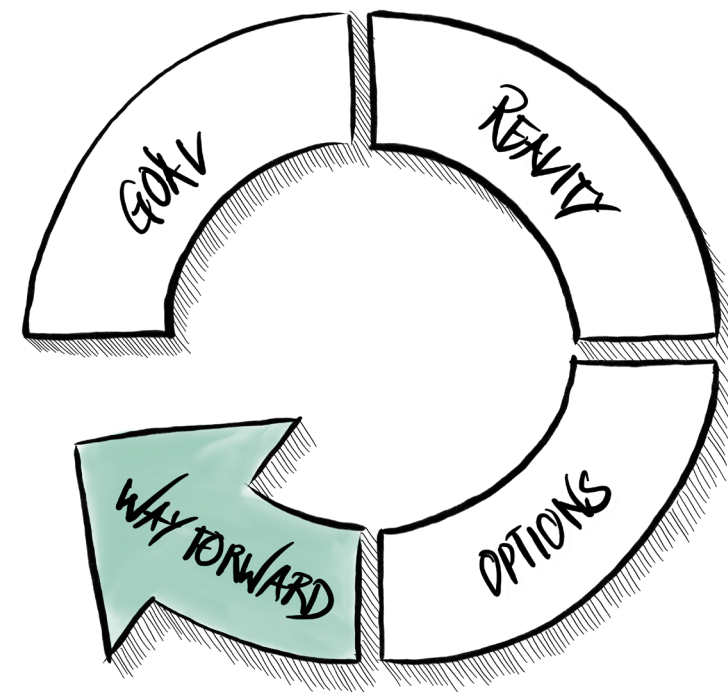
I forberedelsen til næstkommende netværksmøde bruges I DO ART som en måde at kontrahere bl.a. formål, udbytte og roller på mødet.

Modellen kan derfor både være med til at afklare og kvalificere processen.

Den udarbejdes i et samarbejde mellem den, der faciliterer mødet og netværksdeltagerne som et af de sidste punkter på netværksmødet.

|                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IDOART for ...                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                               |
| HJÆLPESPØRGSMÅL                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>I</b><br>Intention                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Hvad er det overordnede formål med netværksmødet?</li></ul>                                                                                                                             |
| <b>DO</b><br>Desired Outcome                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Hvilket udbytte forventer vi konkret at kunne gå fra mødet med?</li><li>Hvad vil jeg gerne være blevet bedre til som leder?</li></ul>                                                   |
| <b>A</b><br>Agenda                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Hvad skal på dagsordenen?</li><li>Hvilke temaer skal vi behandle?</li><li>Hvilke processer eller metoder vil vi gerne afprøve?</li><li>Skal der læses eller medbringes cases?</li></ul> |
| <b>R</b><br>Rules and Roles                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>Hvem har hvilke roller før, under og efter mødet?</li><li>Hvilke spilleregler skal opstilles for mødet som helhed og de enkelte punkter?</li></ul>                                      |
| <b>T</b><br>Time                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>Hvornår er et godt tidspunkt?</li><li>Hvor meget tid skal der realistisk set afsættes til de enkelte punkter?</li></ul>                                                                 |
| Udarbejdelse af program og tid til de enkelte punkter kan også gøres efterfølgende af den valgte facilitator, da det sparer tid på selv mødet. Husk også at aftale hvem der indkalder, og hvor mødet afvikles. |                                                                                                                                                                                                                               |

# GROW-modellen, når der bruges coaching til deltagernes cases



## Goal

**Aftal emnet for drøftelsen. Aftal specifikke mål med sessionen**

- Hvad vil du gerne have er resultatet af denne coaching?
- Hvad ser du gerne bliver ændret ift. situationen i dag?
- Hvad er dit langsigtede mål med at tage fat på dette?

## Reality

**Inviter til selvevaluering. Beskriv hvad der sker lige nu?**

- Hvor ofte sker det, eller hvor tit oplever du det?
- Hvilken effekt har det?
- Hvilke andre faktorer er relevante?
- Hvad har du forsøgt dig med hidtil?
- Hvad er de væsentligste forhindringer for at finde en løsning?

## Options

**Afdæk alle muligheder. Inviter til gode forslag**

- Efterspørg konkrete valg.
- Hvad kan du gøre for at ændre situationen?
- Hvad kunne du ellers gøre?
- Hvem kan hjælpe dig?
- Hvilke muligheder tror du mest på selv?
- Hvad er fordele og ulemper ved disse muligheder?

## Way Forward

**Aftal konkrete handlinger. Sæt deadlines på de aftalte handlinger**

- Så – hvad vil du gøre nu?
- Vil det bringe dig nærmere dit langsigtede mål?
- Hvordan vil du overkomme de forhindringer, der måtte opstå?
- Hvor determineret er du på at gennemføre det – på en skala fra 1-10?
- Hvilken støtte har du behov for?

# Opsamling på gode råd, anbefalinger og faldgruber når man vil skabe et netværk

---

Det er en god ide at planlægge et tema for hver gang, netværket ses. Her kan der evt. aftales, hvem der finder noget materiale om temaet, brug evt. Væksthus for Ledelses database.

Netværket kan godt være selvfaciliteret i længden, men det er projektgruppens klare anbefaling, at det skal faciliteres de første 2-4 gange. Når/hvis det skal være selvfaciliterende, så er det vigtigt at planlægge, hvem der skal facilitere møderne og lade rollen gå på skift.

Bliv praksisnære og medbring cases fra hverdagen – sørg for, at der er tid til sparring på deltagerne egne cases. Deltagerne skal kigge hinanden i øjnene, og spørge hinanden – er vi forpligtede?

Fokuser på den psykologiske tryghed - særligt i starten. Samtal om hvad der gør, at lederne her føler sig forpligtede og trygge til at deltage, som de er.

Sæt fokus på ledernes personlige rejse ind i ledelse og tal om,

hvad der er sjovt ved ledelsesopgaven men også, hvad der er svært. Det skaber tryghed at lære hinanden at kende. Tal om ambitionsniveau og spilleregler allerede på det første møde.

Sørg for at der er en genkendelig og struktureret proces, så struktur og delelementer går igen hver gang netværket ses. Sørg for at alle udvælger "moderat modige handlinger" i slutningen af hver netværksmøde. På den måde kan deltagerne spørge hinanden ind til, hvordan det går. Det er vigtigt løbende at evaluere hvordan strukturen og indholdet af netværksforløbet fungerer.

## Faldgruber

- Når nogen begynder af melde fra.
- Hvis de praktiske rammer ikke er på plads.
- At der kun tales om ledernes succes.
- At deltagerne ikke ved, hvor de skal være.
- Manglende struktur.
- Ingen dagsorden.

# Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



## TILLID I LEDELSE

Publikationen stiller skarpt på begrebet "tillid i ledelse", og hvordan du som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



## DIT PERSONLIGE LEDERSKAB

Fire ledelseseksperter giver deres bud på, hvordan du arbejder med dit personlige lederskab. Undervejs deler otte kommunale og regionale ledere på forskellige niveauer deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.



## TRIVSEL – ET MAGASIN TIL LEDERE

En leders trivsel har ikke kun betydning for lederen selv. Den forplanter sig også i resten af organisationen. I magasinet giver forskere og eksperter deres bud på, hvad der får ledere til at trives. Læs også personlige beretninger om trivsel fra direktører, chefer og ledere.



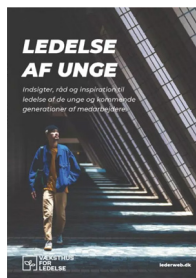
## GODE FORHANDLINGER – EN GUIDE TIL CHEFER OG LEDERE

Jo dygtigere forhandlerne er på begge sider af bordet – desto bedre resultater kan der skabes for alle parter. Publikation klæder chefer og ledere godt på til at forhandle, hvor alle går tilfredse fra bordet.



## KÆRE LEDER! DIALOG MELLE MEDARBEJDERE OG LEDERE OM FORVENTNINGER TIL GOD LEDELSE

Hvad er god ledelse ifølge medarbejderne? Og kan og skal lederne altid honorere deres ønsker? Publikationen beskriver syv forventninger, som medarbejderne har til god ledelse.



## LEDELSE AF UNGE

Udviklingsmuligheder, frie rammer, kontinuerlig feedback og et stærkt kollegialt fællesskab. Det efterspørger de unge medarbejdere. Magasinet kommer med råd om, hvordan du bedst leder unge medarbejdere.

## Om Væksthus for Ledelse

*Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner. Læs om Væksthusets aktiviteter på Lederweb.dk*

### I BESTYRELSEN SIDDER:

Pernille Halberg Salamon, direktør, KL/Komponent (formand)

Lene Roed, forbundsformand, HK/Kommunal (næstformand)

Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør, Ikast-Brandø Kommune

Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsselskabet

Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner

Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune

Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL

Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf

Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL

Jakob Krogh, regionsdirektør, Region Nordjylland

# Om denne guide

---

*Som ny leder oplever man både glæde og udfordringer. Gennem netværk kan nye ledere dele succeser og udfordringer, få nye perspektiver og udvikle deres ledelseskompetencer.*

*Denne guide indeholder praktiske råd og værktøjer til at etablere meningsfulde netværk for nye ledere. Guiden bygger på viden og erfaringer og giver en komplet plan for at starte og facilitere et netværk.*

*Guiden henvender sig både til konsulenter og eksterne facilitatorer samt ledere, der selv ønsker at drive deres netværk.*