

# Sparring i netværk for ledere



Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Sparring i ledernetværk

Som leder har man ofte mange bolde i luften og flere roller at spille – samtidig med, at man hele tiden er i netop ledelsesrollen. Det er komplekst, og derfor kan det være en god idé at søge sparring i et netværk med andre ledere.

*Med dette materiale ønsker BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration at inspirere ledere til at søge netværk med andre ledere. Anbefalinger bygger på både viden om netværk og erfaringer fra et netværk med 12 ledere, som BFA har prøvet forskellige metoder af med i 2020-2021.*

At ledere på alle niveauer og i alle brancher har en coach, er gennem de seneste 15-20 år blevet helt normalt. Netværksgrupper for ledere har også bredt sig, men har måske i nogens ører endnu en klang af noget meget eksklusivt og 'kun for topledere i meget store virksomheder' over sig. Det er synd. For sparring i netværk med andre ledere kan noget andet, og ofte noget mere, end 1:1 sessioner hos en coach.

## Netværksgruppen som øvebane

Den måde, I arbejder sammen på i netværksgruppen, kan i sig selv give værdifuld træning i vigtige værktøjer til din ledelse – herunder fx at stille gode spørgsmål, at lytte til andres perspektiver, hjælpe andre til at finde deres egne løsninger og at give og modtage feedback på konstruktive måder. Alt sammen noget du kan bruge, når du som leder skal motivere og udvikle dine medarbejdere.



God støtte at kunne tale med andre ledere

## Hold hinanden fast på udvikling

I en travl hverdag kan det være svært at tage sig tid til at se på sig selv og sin ledelse med friske øjne, få indhentet inspiration til konkrete udfordringer og se på sin situation og organisation i et større perspektiv. Der kan selve det at have en aftale med de andre i gruppen, måske nogle målsætninger som de andre kender til, være en hjælp – det er bare nemmere at få noget gjort, når vi ved at, de andre spørger til det og er interesserede i, hvordan det går.

**NÅR DU GÅR I NETVÆRK** med andre ledere får I mulighed for at spejle jer i hinandens lederskab, udfordringer og succeser, på måder der kan skabe både konkret overførbart læring, refleksion over dine egne styrker og blinde vinkler, og en fornemmelse af fællesskab i lederrollen. Det sidste kan måske synes mindre vigtigt, men erfaringsmæssigt er det ofte dét, der åbner for dybere læring – at du føler dig tryk og som del af et fællesskab. For så tør du fortælle frit om dine tvivl, undersøge nye idéer og tage åbent imod feedback.

I en netværksgruppe for ledere vil I have mange ting til fælles – rollen, ansvaret, personaleledelse, administrative opgaver, behovet for at se frem og lede opad, måske også noget fagligt. Men I er også forskellige – som personer, i jeres erfaringer, motivation, målsætninger og syn på livet som leder. Og lige dér, mellem det fælles og det forskellige, kan I inspirere hinanden, lære af hinanden, bygge videre på hinandens erfaringer – og blive bedre ledere af det.

## Sparring i netværk for ledere

Udgivet af BrancheFællesskab for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration  
Stu diestræde 3, 3. sal  
1455 København K  
Juni 2022  
ISBN: 978-87-7590-001-5

Styregruppe: Akademikerne, BUPL, DSR, Danske Bioanalytikere, Danske regioner, FOA, KL og Socialpædagogerne  
Projektledelse: Lise Keller  
Faglig konsulent: Lill Palmblad  
Grafisk design: Karen Krarup

# Tips til overvejelser på forhånd



## Hvorfor vil jeg være med i et netværk?

Overvej, hvad der er din primære motivation – hvad håber du virkelig på at få ud af et netværk? Vil du blive dygtigere til personaleledelse, har du brug for inspiration på det strategiske felt, trænger du til muligheden for at vende dilemmaer og tanker i et fortroligt ledelsesfagligt rum med andre ledere? Din motivation har betydning for, hvilket netværk du vælger, og hvad du fokuserer på.

*Din motivation kan også skifte i løbet af netværkets levetid – det er helt normalt og godt at overveje løbende – så du hele tiden kan have dit fokus dér, hvor det giver mest værdi.*

**MÅSKE ER I ALLEREDE NOGLE STYKKER**, der kender hinanden og gerne vil netværke med flere. Så kan I gå på jagt efter nogle, som supplerer det, I allerede har i den fælles 'pulje', nogen som er lidt ældre/ynge, mere/mindre erfarne, en lidt anden faglighed, med andre erfaringer i rygsækken. Tilsammen bliver I klogere.

**Reflektér over: Er netværk noget for mig? Hvad kan jeg bruge det til? Hvem vil jeg gerne netværke med?**

## Hvem vil jeg gerne være sammen med?

Mange ønsker at være i netværk med andre ledere, der ligner dem selv mest muligt. Det kan der på den ene side være god logik i, fordi det giver mulighed for at sammenligne og overføre erfaringer ret direkte. På den anden side kan der komme meget god og værdifuld inspiration ud af at blive 'forstyrret' lidt af nye og anderledes vinkler – og samtidig undgår I at komme til at stå i en konkurrencesituation. Præcis hvilken balance, der er optimal, er svært at sige – men sørg for, at der både er fællestræk og forskellighed i gruppen.

Se fx på:

- Sektor og arbejdspladstyper
- Erfaring – i faget, på forskellige typer arbejdspladser, som leder
- Størrelse af arbejdsplads og/eller afdeling
- Geografi
- Køn, alder, etnicitet mv



Godt med nye øjne på de udfordringer man har

## Om interne netværk

I større organisationer kan man have lyst til at søge netværk med lederkolleger på tværs af organisationen. Det kan der være mange fordele ved, blandt andet at man forstår hinandens kontekst, udvider hinandens perspektiv gennem forskellige vinkler på den fælles kerneopgave, og styrker både den enkeltes interne lederskab og organisationens sammenhængskraft på tværs. Samtidig kan det

også have ulemper. Fortrolighed og åbenhed i gruppen kan udfordres af loyaliteten til eget område, interessekonflikter, intern konkurrence og ens syn på verden kan udfordre netværksgruppens funktion og værdi. Om en intern netværksgruppe er en god idé, vil altid komme an på den konkrete situation. En åben dialog om muligheder og udfordringer er vigtig – både før start og løbende.

# Hvordan kommer I i gang?

**I HAR SAMLET EN GRUPPE**, der gerne vil netværke – hvordan kommer I så videre derfra? Til start er der en række praktiske rammer og overvejelser, som I skal tage stilling til. Noget af det ligger måske allerede fast på forhånd, fx fordi de, som har taget initiativet, allerede har fastlagt det i invitationen – andet kan være godt at vende sammen og blive enige om.

## Hvor ofte vil I samles, hvor længe og hvor skal I være?

De praktiske rammer er selvsagt vigtige at få på plads. Vil I mødes hver, hver anden eller hver tredje måned? Er det et par timer, en halv dag eller mere? Mødes I i dagtimerne, efter 'lukketid' eller måske i weekenderne? Har en eller flere af jer plads til at mødes, skal der lånes lokaler, eller skal det måske være online? Er det 'værten', der giver eller deler i udgifterne?

Der er mange muligheder, og både fordele og ulemper ved det hele. Det kan være en god idé at vælge en model og afprøve fx 3-4 møder, så kan I se, hvordan det fungerer – og evt tilpasse eller supplere efter behov.

## Er der brug for en til at lede netværket, eller kan I selv?

For at få en netværksgruppe til at fungere og give udbytte, er der nogle opgaver, der skal varetages – enten af jer selv, eller af en udefra. Det behøver ikke være den samme person til det hele, og det kan også skifte over tid. Det vigtigste er, at I får aftalt klart, hvordan I gør.

**PRAKTIK OG PLANLÆGNING.** Nogen skal stå for at sætte datoer, koordinere mødested, skrive agenda, sørge for I får kaffe/te og evt anden forplejning, samle op efter møderne osv.

**FACILITERING OG MØDELEDELSE.** Nogen skal stå for at lede mødet, sørge for fokus og fremdrift i diskussioner, facilitere øvelser, og evt holde oplæg / sørge for oplægsholder, hvis I ønsker dét på jeres emner.

Hvad der fungerer bedst, kommer blandt andet an på, om nogen i gruppen har lyst og evner for de forskellige opgaver. En anden vigtig overvejelse er tid – ledere er ofte temmelig travle i forvejen, og hvis netværket bliver en ekstra opgave, risikerer I at strande på det praktiske. På den anden side, hvis I skal have en udefra, er det selvfølgelig en udgift – til gengæld kan I dele den, det er en af fordelene ved at være flere.

En mulig model kan være, at I selv tager jer af det praktiske, måske som en opgave der går på skift. Og så finder en ekstern, der kan stå for facilitering, øvelser og indhold. Det kan fx være en erhvervspsykolog, coach eller anden konsulent, som har erfaring med netværk, ledelse og sparring i grupper.

**HVIS NETVÆRKET ER INTERNT**, er det måske muligt at få en person fra HR til at stå for nogle af opgaverne. Hvis I vælger, at en intern skal facilitere netværksgruppen, er det vigtigt at få talt om roller, fortrolighed – både indenfor og udenfor netværksseancerne.



## Idéer til gode spilleregler i netværket

- Fortrolighed
- Prioritere møderne
- Lægge telefonen væk
- Deltage aktivt og positivt
- Være nysgerrig på hinanden perspektiver
- Være åben for både at dele ud og tage imod

## Emner I kan tage op i netværket

Mange forskellige emner kan være relevante for et ledernetværk. Måske har I allerede mange emner på listen, måske få. Til inspiration er her en række emner, som har vist sig værdifulde for andre ledere som jer:

- Hvad er ledelse – og hvilke forskellige ledelsesroller bevæger vi os i?
- Lederen og organisationen – roller, vilkår og ledelsesrum
- Ledelse opad og til siden
- Relationen til min chef
- Samarbejdet i ledergruppen
- Delegering – hvad og hvordan
- Feedback og udvikling af medarbejdere
- Konflikter og ledelsesrollen
- Den svære samtale
- Worklife balance – hvordan får du enderne til at mødes?
- Sparring om konkrete og aktuelle ledelsesmæssige udfordringer



Det, at alle er i samme situation, gør det bare så nemt at tale lige ud af posen



Godt selv at blive udfordret til at reflektere over sin egen ledelse

## Korte interviews og spørgsmål

Netværk bæres af relationer, tillid og gensidig interesse. Især ved de første 2-3 møder er det derfor en god idé at bruge tid på at lære hinanden at kende. Det kan ske på mange måder – en af dem er at arrangere små gensidige interviews, enten 2 og 2 eller i små grupper på 3 personer.

### INSPIRATION TIL SPØRGSMÅL

- Hvem er din rollemodel som leder? Hvorfor?
- Hvordan kan man se det i din egen ledelse?
- Er du tilfreds med din balance mellem fagligt arbejde og ledelse i din hverdag?
- Hvad er det sjoveste, du har oplevet som leder?
- Hvad er du bedst til som leder?
- Falder det dig nemt at bestemme?
- Hvem er den bedste leder, du har haft? Hvad gav det dig som medarbejder?
- Hvad ville overraske dine medarbejdere at få at vide om dig?
- Hvilken ferie er den bedste, du har haft? Hvorfor?
- Hvad er din drøm?

# Et forslag til forløb

**DET ER VIGTIGT**, at I får struktur og retning på møderne fra start, og at I holder fokus på ledelse og lederrollen – det er dét, I er kommet for at blive klogere på, og det er vigtigt, at I får udbytte og god energi af møderne, hvis netværket skal blive levedygtigt.

## Første møde

Fokus på præsentation og afklaring. Få klarhed over de fælles mål og interesser i netværket og lav klare aftaler om roller, opgaver, mødefrekvens og øvrig praktik. Brug tid på at begynde at lære hinanden og jeres forskellige ledelsessituationer at kende, tal om jeres behov og forventninger til netværket. Fx kan I starte med en præsentationsrunde, hvor I på 2 min hver fortæller nogle helt konkrete ting – for eksempel hvad I hedder, type og størrelse af arbejdsplads og egen afdeling, og hvor længe I har været ledere. På den måde har alle hørt lidt om alle og fået 'stemme og øjne' på hinanden – det er vigtigt for at opbygge den tryghed i gruppen, som er central for et velfungerende netværk.

## Sparringsøvelse

Fordel jer i mindre grupper på tre eller fire. Find ud af, hvem der har en udfordring, der er aktuel, og som vil være rar at få sparring på. Vælg én som stiller spørgsmål, de andre kan tage noter og bare reflektere. En runde / udfordring kan fx tage 15-20 min. Brug mest tid på spørgsmål, ofte bliver man klogere af at høre sig selv tale højt om sin udfordring. Til sidst kan resten af gruppen byde ind med erfaringer og tanker, som måske kan være hjælpsomme. Luk så runden af og sig tak til hinanden.

Hvis I har tid, kan I tage flere runder.

### SPØRGSMÅL:

- Hvad er problemet?
- Hvordan er det et problem – og for hvem?
- Hvad håber du på kan ske?
- Hvad har du overvejet at gøre?
- Hvad holder dig tilbage?
- Hvad har du brug for?
- Hv... ..?

### INPUTS:

- Hvilke andre muligheder kan jeg/vi få øje på?
- Hvilke (måske) relevante erfaringer kan jeg/vi dele?

Derefter kan I gå videre til små gensidige 'interviews' 2 og 2 eller 3 og 3 om forventninger til netværket. Spørgsmålet kan være 'hvad har du glædet dig allermost til ved at komme her i dag', 'hvad er den vigtigste grund til, at du er kommet i dag', eller 'hvad håber du især at få ud af netværket' – og så er det op til 'intervieweren' at spørge mere ind. Når begge / alle 3 er interviewet (fx 5 min til hver), samler I op i fællesskab – brug evt en flip over, så pointerne bliver synlige for alle. Og brug dem så som udgangspunkt for de aftaler I skal lave.

Undervejs er det vigtigt, at I får talt om 'spilleregler' i gruppen – hvad der skal til, for at I har lyst til at komme og lyst til at dele både tvivl og erfaringer med hinanden. Som udgangspunkt anbefales det at lave en aftale om fortrolighed, sådan at alle kan være trygge ved, at det fortalte ikke kommer videre. Andre gode spilleregler kan handle om at prioritering af møderne, at lægge telefoner væk under mødet og den slags – men det vigtigste er, at I får talt om og aftalt det, som er vigtigt for netop jer.

Hvis I har tid, kan I også lave en sparringsøvelse om nogle af deltagernes aktuelle dilemmaer (se boks), inden I slutter med aftaler om det næste møde – herunder evt tema (se liste).

## Følgende møder

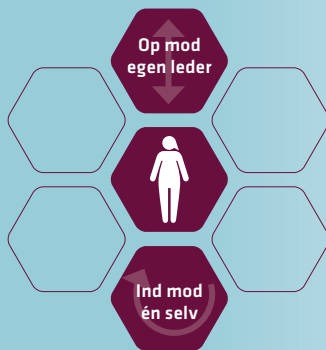
En måde at strukturere møder på kan være, at I hver gang starter med en kort opfølgning på cases eller målsætninger fra forrige møde – det er en måde både at 'følge' hinanden på og samtidig holde hinanden lidt op på de ting, I sætter jer for. Derefter går I over til et emne, I har valgt, som I sammen gør jer klogere på. Mange emner er relevante for et ledelsesnetværk – se evt. liste for inspiration på s. 5. Husk at rollen som facilitator er vigtig, så I får fremdrift og udbytte. Slut med en kort evaluering – hvad har især været godt i dag, hvad savnede vi i dag.

”

Jeg har fået en accept omkring, at jeg som leder ikke kan nå alle opgaver 100% - så det er vigtigt at prioritere

# Tre værktøjer: Styrk lederens trivsel og resultater

Tre andre værktøjer fra BFA om trivsel kan være inspirerende og et relevant emne at drøfte med andre ledere i netværk. De kan danne grundlag for erfaringsdeling, hvis I vælger at prøve nogen af dem af i praksis.



## Hvad gør du som leder, når der lander nye opgaver på dit bord, og du er i tvivl om, hvad du kan prioritere fra?

Værktøj 1 er et dialogværktøj, der kan bruges af en leder eller mellemlider til en dialog om mål, trivsel og prioriteringer med egen leder. Værktøjet indeholder refleksions- og dialogspørgsmål og giver mulighed for at skrive direkte i pdf'en som forberedelse og efter forventningsafstemningen med egen leder.

Hent værktøj 1



## Hvordan skaber I fælles fodslag i en ny ledergruppe? Og hvordan styrker I den psykologiske tryghed?

Værktøj 2 er et dialogværktøj til ledelsesgruppen. Det hjælper til at understøtte fælles mål og prioriteringer og til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Værktøjet består af 20 spørgsmål, som danner grundlag for en fælles drøftelse i ledergruppen.

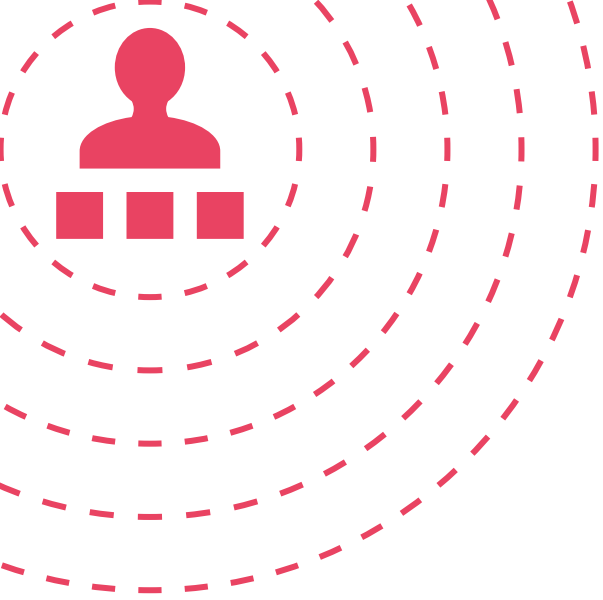
Hent værktøj 2



## Hvordan sikrer I fælles fokus på lederes trivsel og resultater?

Værktøj 3 giver redskaber til et eftersyn og udvikling af arbejdspladens samlede indsats for ledertrivsel. Det er rettet mod HR-afdelingen, MED-organisation eller samarbejds- og arbejdsmiljøorganisation - og til topledelsen. Værktøjet består af tre trin og hjælper med at finde fælles fokuspunkter og systematisere arbejdet for bedre trivsel blandt lederne i organisationen.

Hent værktøj 3



**SOM LEDER** har du ofte mange bolde i luften og mange roller at spille – samtidig med, at du hele tiden er i netop ledelsesrollen. Det er komplekst, og derfor kan det være en god idé at søge sparring i et netværk med andre ledere.

Med dette materiale ønsker Branchefællesskab Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration at inspirere ledere til at søge netværk med andre ledere. anbefalinger bygger på både viden om netværk og erfaringer fra et netværk med 12 ledere.

## Krav til et velfungerende netværk

### I SKAL HAVE ET PERSONLIGT UDBYTT

Alle skal have noget ud af at være i et netværk. Hvis nogle oplever, at de 'arbejder' mere for andre end for sig selv – og derfor ikke får noget ud af samværet – vil de trække sig ud. Gør dig på forhånd klart, hvad du selv forventer at få ud af at deltage.

### I SKAL HAVE EN MÅLSÆTNING

Netværket skal have en nyttevirkning for deltagerne. I skal have en oplevelse af at have fået energi, når I går fra et netværksmøde. Skal det lykkes, er det vigtigt, at I er enige om formålet, som med fordel kan formuleres i en 'kontrakt'. Formålet skal altid være mere end socialt. Omvendt overlever et netværk kun, hvis relationerne fungerer.

### I SKAL PRIORITERE OG EVALUERE

Evaluér netværkets fremdrift og vurder, om I er på rette spor og holder fokus. Nye idéer og mål kan opstå, men det er vigtigt, at I er enige om, hvad I vil med netværket. Mange afbud er et tegn på, at I er på vildspor.

### Et fremtidsrettet arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger, som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu, og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**BrancheFællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration