

Præsentation af modulet Netværksledelse

Albertslund d. 24. april 2015

Netværksmodulet – lidt fakta

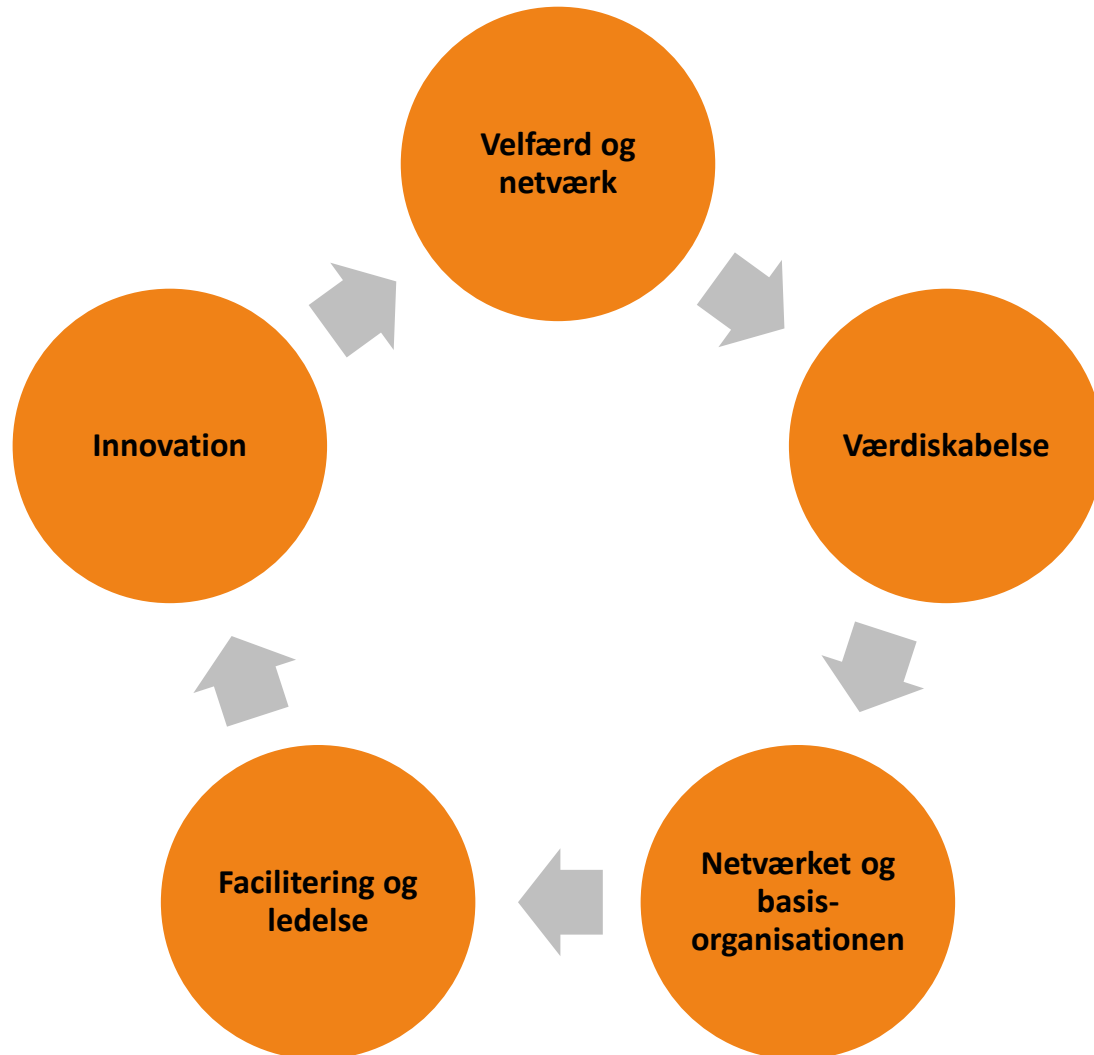
- Fem sammenhængende tirsdage i perioden 8. september – 6. oktober
- Tre underviserdage + to laboratorier
- Eksamen 26. – 28. oktober
- 5 ECTS point på diplom niveau
- Kombination af skriftlig og mundlig eksamen
- Bedømmes efter karakterskalaen -2 til 12

Eksamen

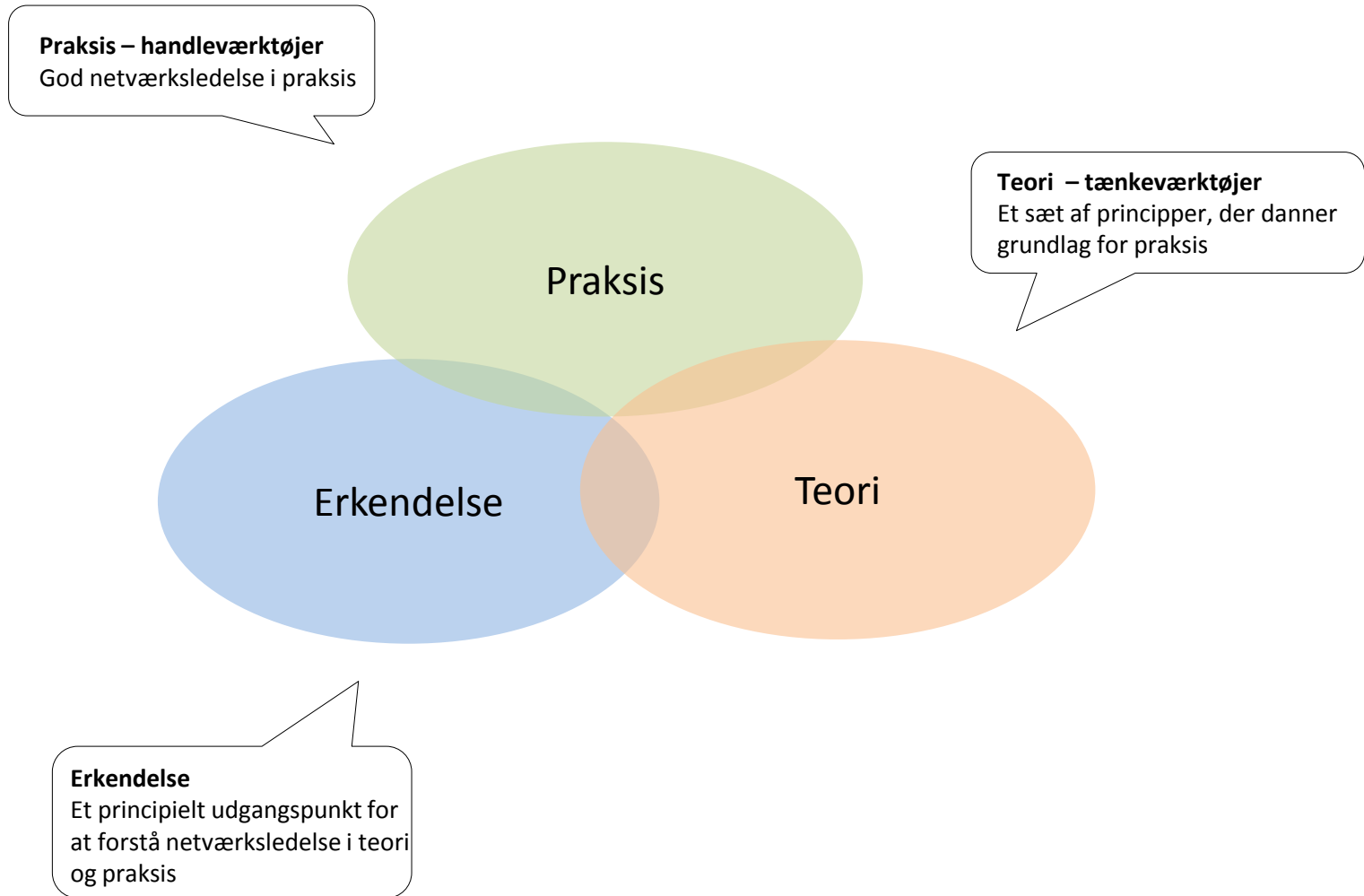
- Eksamen består af en kombinationsprøve med en mundtlig eksamination på baggrund af et skriftligt produkt på 6-8 sider. Karakteren afgives på baggrund af en samlet vurdering af den mundtlige fremlæggelse og skriftlige produkt.
 - Det skriftlige produkt består af en beskrivelse af eget netværks tema, sammensætning samt den ledelsesmæssige opgave der er forbundet hermed. I beskrivelsen skal der indgå elementer af teori, praksis og refleksioner forbundet med ledelsesopgaven i netværket relateret til mindst fem af de temaer som udgør takker i ledestjernen for netværksledelsesarbejdet.
1. Indledning med beskrivelse af den studerendes placering i organisationen, sammensætning af netværket samt netværkets tema/opgave (ca. 1½ side)
 2. en kort beskrivelse af de udfordringer som netværket har mødt og som den studerende vil relatere til i sin videre opgave (ca. 1 side)
 3. Fem korte afsnit der for mindst fem af de syv takker i ledestjernen teoretisk og praktisk redegør for hvilken ledelsesopgave der skal løses samt hvordan inden for hver af de behandlede takker i ledestjernen (i alt ca. 5 sider)
 4. En kort opsamling med de centrale pointer fra de foregående sider
- Den mundtlige eksamination vil have en varighed af 40 minutter inkl. votering og vil blive udprøvet af eksaminator samt to internt udpegede censorer, hvoraf den ene er leder af netværksstrukturen i Albertslund Kommune. I eksaminationen vil den studerende kort (ca. 5-8 minutter) fremlægge pointer fra opgaven samt hvordan der er arbejdet videre med disse siden afleveringen af opgaven. Herefter vil der være dialog mellem deltagerne i eksaminationen med udgangspunkt i den studerende ledelsesopgave i netværket og de læringsmål der er for modulet.

Modulet Netværksledelse

Fem dage - fem tematikker



Tre sammenhængende perspektiver på modulet om netværksledelse



Den nye velfærdsleder

- Lederen skal være **udforsker**, der leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer. Udforskeren er ikke bange for at være tydelig om usikkerheden.
- Lederen skal være **initiativdyrker**, som tør sætte initiativer i gang uden at vide, hvor de ender. Det gælder både egne og andres initiativer, og initiativdyrkeren er opmærksom på ikke at stå i vejen.
- Lederen skal være **meningsskaber**, som formår at engagere og motivere såvel egen organisation som borgere og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven.
- Lederen skal være **netværkssmed**, som er god til at tænke andre aktører ind i opgaveløsningen. Netværkssmeden har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil.
- Lederen skal være **effektjæger**, som holder øje med økonomi, delmål og leverancer. Effektjægeren udvikler de eksisterende redskaber og styringsværktøjer, så de understøtter den overordnede

Medarbejderrollen

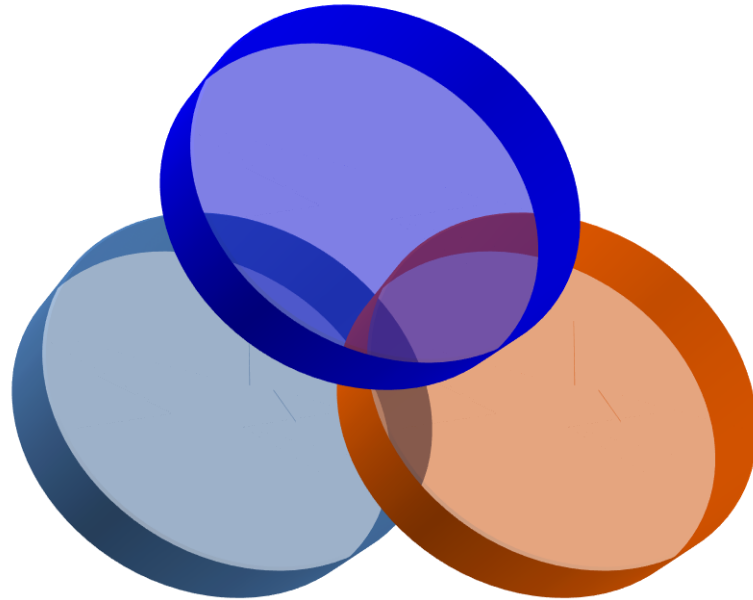
- Medarbejderen kan være **ressourcedetektor**, der identificerer ressourcer hos borgeren, i borgerens netværk, i egen organisation og i det omkringliggende samfund.
- Medarbejderen kan være **medbygger**, der bygger løsninger i fællesskab med borgeren og andre, fordi komplekse udfordringer ofte kræver fælles løsninger.
- Medarbejderen kan være **oversætter**, der oversætter det abstrakte til tydelig tale og handling. Oversætteren forstår, hvad visionen i organisationen betyder for den måde, hun skal kommunikere på.

Netværksstjernen



Maturanas domæneteori - de 3 domæner

- Æstetikens domæne
- Refleksionens domæne
- Produktionens domæne



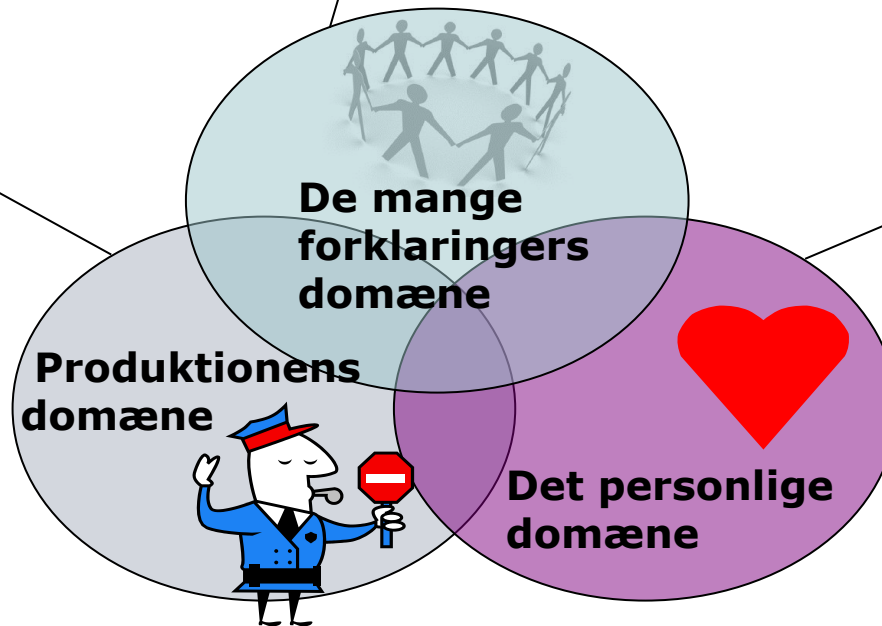
Alle 3 domæner vil være tilstede i kommunikationen.

Vi anvender domænerne i vores ledelsespraksis på forskellige tidspunkter. Vi skal være opmærksomme på dette
- det skaber klarhed i kommunikationen.

Domæneteorien

- **refleksion:** *Hvordan ser de involverede hver især på det? Er der andre måder at se tingene på? Andre forklaringer?*
- **cirkulær tænkning** - mange tolkninger, komplekse sammenhænge og flere perspektiver på tingene. 2. ordensrefleksion
- **multivers.** *Hvor mange forskellige løsninger kan vi opstille?*

- **fakta** - hvem, hvornår, hvad?
- **entydige antagelser** om regler, procedurer m.m. som man handler ud fra. *Det er rigtigt. Det er forkert!*
- **lineær tænkning** (én årsag og én virkning). *Hvem er skyld i fejlen?*
- **univers.** *Hvad er den rigtige løsning?*



-Værdier og etik, følelser, grundantagelser

- *Hvad er vigtigt for de forskellige som er involveret? Hvad er de hver især loyale overfor? Hvad er deres succeskriterier?*
- Multivers/univers

Domæner som udkigspost

- I **Produktionens domæne** betragtes den objektive virkelighed
 - De bestemmende (forhandlede) regler, normer, mål og krav, der sætter rammerne for hvad der skal ske i en given handling
 - Logisk rationel
- I **Æstetikens domæne** er harmoni, overensstemmelse, moral og etik fremherskende
 - Vores individuelle liv, ønsker, værdier, holdninger og erfaringer - forhold der giver mening til en given handling
 - Følelsesmæssig og personlig
- **Refleksionens domæne** er kendetegnet ved mange versioner af virkeligheden
 - Et norm- og værdifrit område, hvor viden, erfaringer og holdninger kan mødes.
 - Neutral og nysgerrig

Spørgsmålstyper i domænerne

De mange forklarings domæne

SPØRGSMÅL:

Hvordan forklarer du, at du lykkes med at skabe gode resultater på dit arbejde?

Hvad kan du lære af det, du gør, der skaber de gode resultater?

Hvilke andre gode resultater vil dine kolleger pege på at du har opnået?

Produktionens domæne

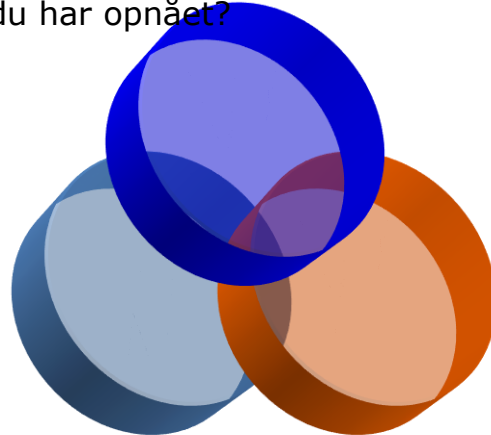
SPØRGSMÅL:

Hvilket arbejde bruger du mest tid på?

Hvilke arbejdsopgaver bruger du mindst tid på?

Hvem bestemmer, hvordan du skal prioritere dine arbejdsopgaver?

Hvem udtrykker mest tilfredshed med dit arbejde?



SPØRGSMÅL

- Hvad ser du som dine største kvaliteter i dit arbejde?
- Hvad ser du som dine største kvaliteter i dit samarbejde?
- Hvad gør dig mest glad i dit arbejde?
- Hvad gør til utilfreds i dit arbejde?

Domæner - sammenfatning

- Det personlige, produktionens og refleksionens domæner sætter forskellige dele af den menneskelige kommunikation og koordination på dagsordenen.
- De er ikke en rammeforståelse for forskellige personlighedstræk, ligesom det ikke er bestemte rum, som man går ind i. Det er metaforer for tre grundtyper af kontekster, som man taler ud fra.
- Domænerne er principielt til stede samtidigt og konstant, blot i skiftende konstellationer.
- Et fællestræk ved domænerne er, at de hver især virker indlysende for den, der taler. Når man kommunikerer ud fra et domæne, forekommer det én selv helt logisk og rimeligt, det man siger. Det vil i de fleste tilfælde også blive opfattet sådan af andre inden for det samme domæne.
- Konflikter opstår som følge af uklarhed om, hvilket domæne der kommunikeres ud fra.
- For lederen ligger der dermed en pointe i at være opmærksom på tydeligt at markere overgangen fra det ene domæne til det andet. Det er bl.a. det, der kendetegner god mødeledelse.

Kommunikation som sprogspil

- Pearce (1999)

Sprogspil (Game)

- ethvert samspil imellem mennesker følger bestemte regler for roller og handlinger - som i et spil.

Gameplayer

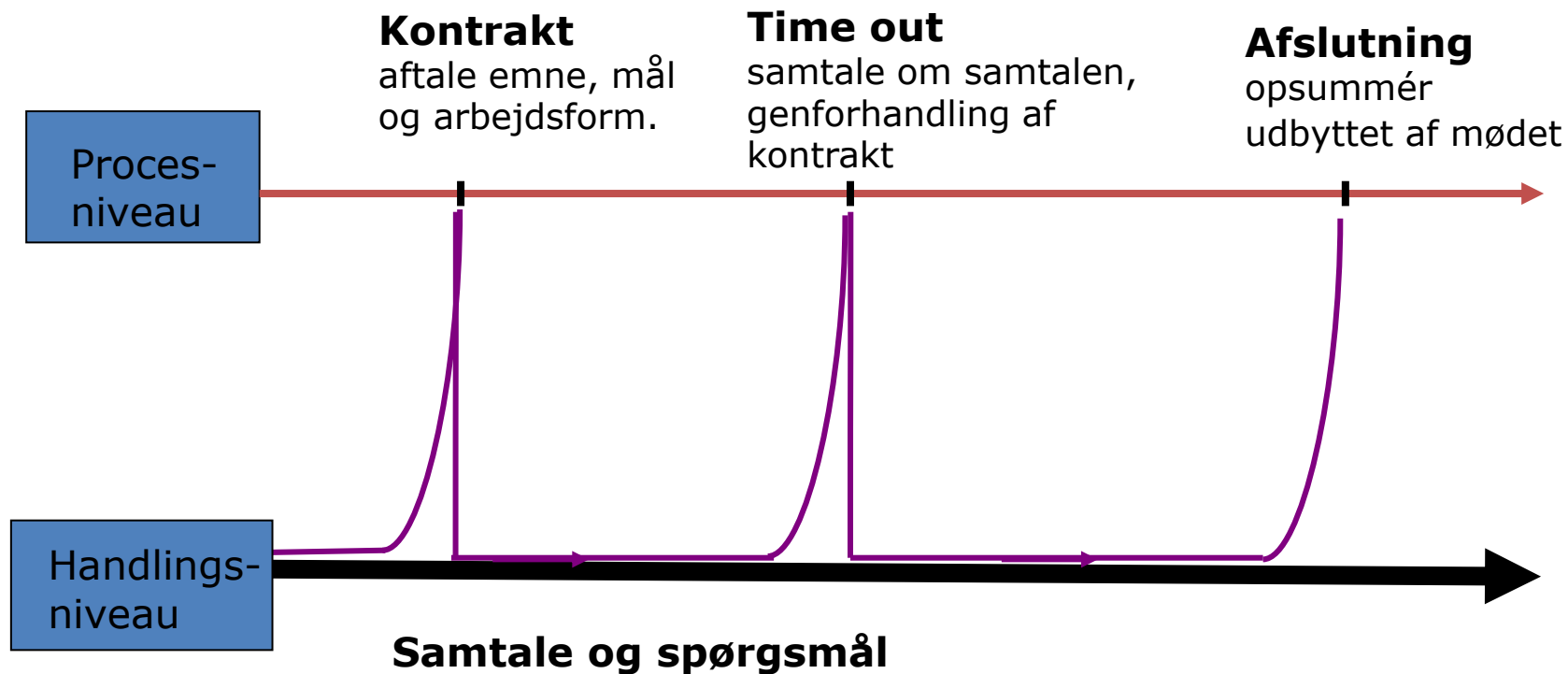
- ved hvordan man følger reglerne for det aktuelle spil, men har ikke nødvendigvis blik for de overordnede betingelser og værdier, som spillet bygger på.



Gamemaster

- har gameplayerens færdigheder + en overordnet forståelse for hvornår det er hensigtsmæssigt at spille hvilket spil, hvornår spillet behøver en ændring og hvordan man skaber nye variationer og nye spil.

Kommunikationsniveauer i møder



Gamemaster: mestrer meta- og handlingsniveau og omsætter det i handling

Om kontrakter

Kontrakten (dagsorden for mødet) indeholder typisk en aftale om:

- **Hvad er emnerne?**
- **Hvad er målet med mødet?**
- **Hvilken form for samtale skal vi have?**

(brainstorm, djævlens advokat, aktiv vs. "bare tale", kort vs. længere,.....)

Kontrakter er et kommunikationsredskab, som i princippet kan bruges i alle typer af samtaler og møder.



Time Out!



Afslutning

- Samler op
- Repeterer beslutninger
- Handlingspunkter
- Evt. evaluering – hvordan gik det
- Næste møde?

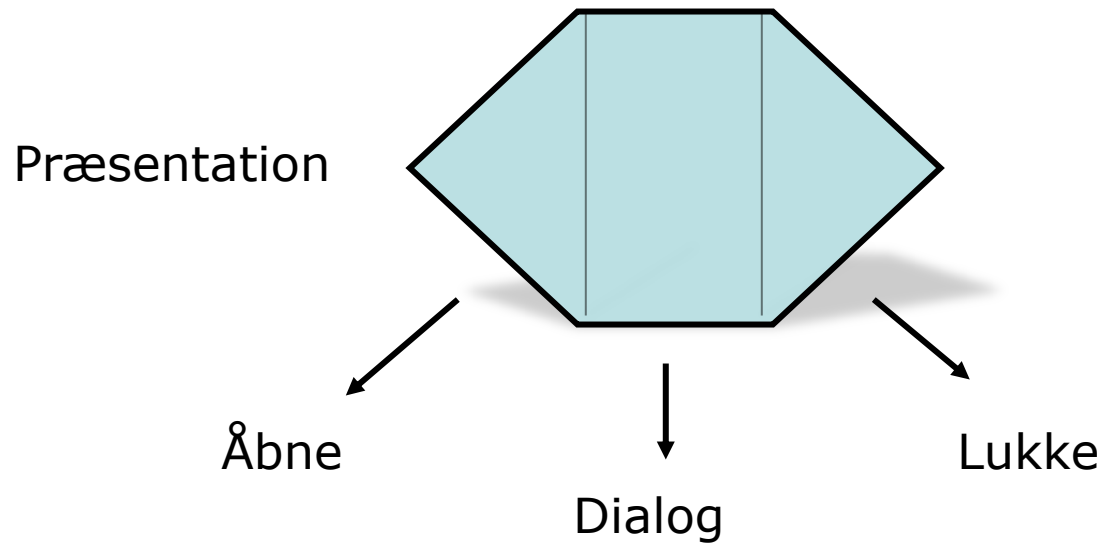
Bedre netværksmøder gennem facilitering

- Fokus fra hvad til hvordan
- Fra mødeledelse til mødefacilitering
- Mødefacilitator i stedet for mødeleder

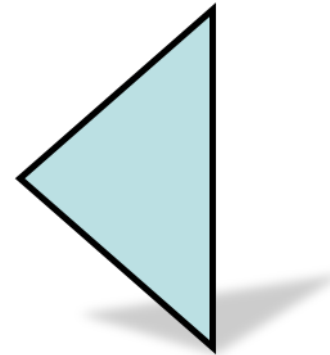
Af latin: Facilis = let at gøre

Møde navigation

Styrer mødet gennem punkterne:

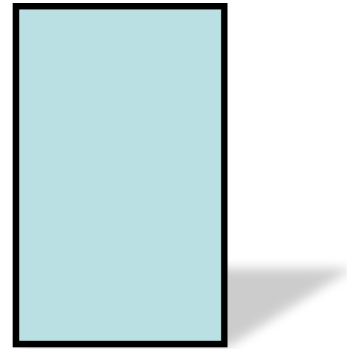


Åbne



- Dele perspektiver
- Ingen kommentering
- Deltagere kobler sig på temaet
- Alle (relevante) høres (én gang!)

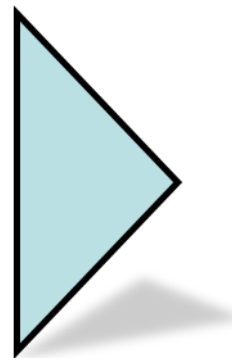
Ordne



Konstruktion:

Forestillinger om den bedst mulige løsning på mysteriet, hvilke perspektiver kan bidrage, scenarier, brobygning etc.?

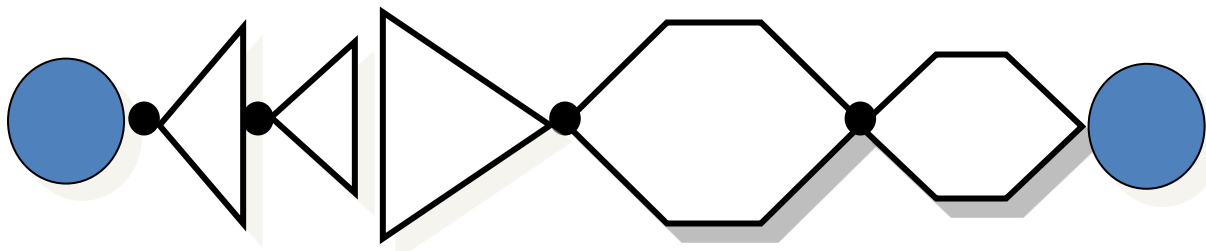
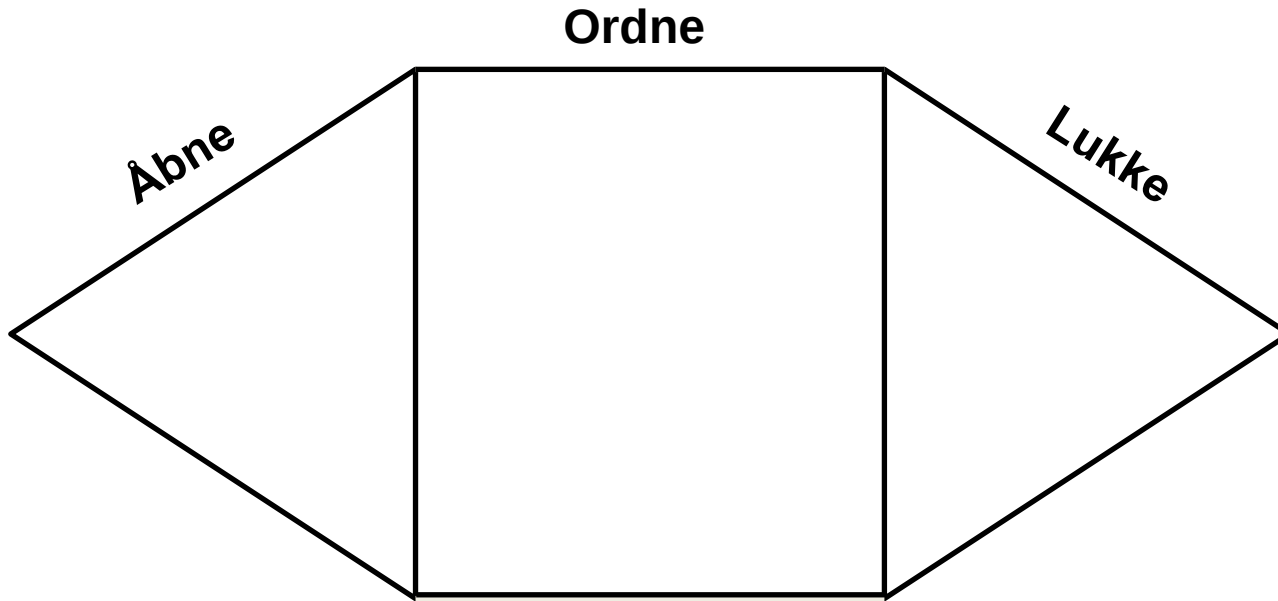
Lukke



Omsætning/Beslutning

Hvad kan vi nu?

Mødediamanten og de mange facetterede møder



Mødetræning i grupperne

Temaet for samtalen er:

Hvordan kan vi bedst udvikle os som netværksledere? ”

- Vælg en mødefacilitator (gamemaster)
- Sørg for at mødet er mulighedsorienteret, f.eks. hvad vi kan bruge hinandens erfaringer og netværksprojekter til fremadrettet?
- Mødefacilitator sikrer en klar struktur i samtalen, hvor der anvendes ”kontrakt”, ”time-out” og ”afslutning” og bruger diamantmodellen:
- Start med en (kort) struktureret dialog med brobyggende spørgsmål, hvor mulige temaer samt deltagernes forventninger til præsentationen afdækkes.
- Når ovenstående punkt er afsluttet, inviterer facilitatoren til en brainstormingsproces med efterfølgende opsamling som fører til:
 - a) Mønstre, hvad er fælles ifht. idéer/temaer/overvejelser
 - b) Skitsér et fremtidsbillede for udviklingen
 - c) evt. konkrete handlinger som gruppen/individer vil gennemføre
 - Andet som gruppen måtte finde relevant?
- Til slut gives anerkendende feedback til facilitator. Hvad gjorde du – og med hvilken effekt?