# Transskribering af foredrag

Start 04:30

Noget af det jeg har været særligt optaget af i mit virke, er det dobbelte ledelsesrolle, der ligger i både at være optaget af ledelsen, og at være leder. Det giver på den ene side rigtig mange fordele undervejs, fordi man kan det rigtige lingo, og kan sige noget, der er fedt, og samtidigt bliver man forstået som en, der ved noget om ledelse. Omvendt er det også nogle gange lidt bøvlet, at være på arbejde fordi sådan nogle som Esbjørn også ved noget om ledelse. Så derfor er det også altid sådan, at man skal holde sig skarp. Men det synes jeg jo er et fantastisk privilegium, at være et sted, hvor så mange mennesker er optaget af ledelsesopgaven. Og i virkeligheden kunne det også være en drøm om det, som har sat mig i værk med, hvad det er jeg tænker om ledelse, nemlig et begreb som vi kalder medledelse, nemlig dét at ledelse finder sted alle steder i organisationen hele tiden.

Alle mennesker i organisationer i dag er tvunget til at træffe beslutninger hele tiden. Også træffe beslutninger, som man i gammelt værkføreragtig forståelse vil synes at ’det må bossen tage sig af’, eller ’det ved jeg da ikke, jeg går ind og banker på, og spørger hvad jeg skal gøre’. Og der prøver vi hele tiden, at udfordre hinanden på, hvor meget kan man egentlig lade ledelse finde sted ude, og hvor meget kan lederen og ledelsen tage sig af, at lave nogle retninger, som giver et maksimalt råderum og hvor folk så leder med.

Når jeg siger det i introduktionen, er det også fordi, at det jo også er en del af opgaven her, fordi det er i virkeligheden, hvis man kan sige det sådan i et strengt hierarkisk perspektiv, ret svært som netværksleder at træffe meget håndfaste beslutninger, fordi man er nødt til at finde effektiviteten til at træffe dem andre steder osv. Og det samme gælder også de øvrige deltagere i netværket. Så der for er vi også nødt til at arbejde med begreb om, at vi leder alle sammen med på denne her opgave, vi har besluttet os for. Vi er alle sammen medledende deltagere, og vi ved godt, hvem der sidder for bordenden. Og der er nogle gange et billede af, at når man er i ledelse og netværk sidder man for enden af det runde bord. På den ene side, er der et rundt bord, men man ved også, hvem det er den hænger på. Men samtidig er bordet jo også rundt. Så det er noget af det, jeg især er optaget af, og er optaget af på en eller anden måde spreder sig til den offentlige sektor. Noget hvor vi sammen skaber velfærdsydelsen, velfærdsproduktionen og velfærdsopgaverne vi sammen udvikler og sammen leder med.

Der skal man også være ret skarp på at sige, men så skal vi også at have stillet en klar opgave. Vi skal også være strategiske, altså vi skal vide, hvad det er for noget vi sigter efter, og vi skal ind i mellem holde snitterne væk fra hvordan, fordi det kan man lede med på.

Så det er noget vi også kommer til at sige noget om her til formiddag, der også kommer til at være en understrøm eller en grundtone i noget af det vi skal arbejde med.

Så sagde jeg også, at jeg gerne ville have jer til at præsentere jer, og derfor vil jeg starte med, at bede jer om at gøre, hvad i har gjort indtil videre – at holde jeres mund, og lige sætte jer et øjeblik og tænke to minutter over der her spørgsmål, når i præsenterer jer og siger jeres navn, så prøver i også kort at sige; ’hvis jeg lige sådan på det forniklede øjemål skal begynde dagen, hvad tror jeg så bliver min primær udfordring som netværksleder?’

Det kan være meget forskelligt. Det er garanteret meget uformuleret osv. Det er bare for at sætte os i gang med at tænke; ’okay, jeg er også på en særlig slags arbejde her’. Så hvis i lige tager et par minutter, lige tænker jer om, gør jer et par noter, hvis det er det, i har brug for og så siger; ’hvad er egentlig min primære udfordring som netværksleder. Relateret til de her fem roller som vi har på pensum (Mandag Morgens 5 lederroller):

Vi taler i kladde her. Vi er nødt til at skabe et rum, hvor det er i orden at sige: ’det er noget med..’ og ’jeg ved ikke rigtig’ og ’det kunne jeg ikke finde ud af’. Det er det rum vi er nødt til at skabe med hinanden, for at i også får kigget ordenligt på jeres ledelsesopgave. Og derfor går vi også lige på med at spørge:

NL: Jeg hedder Hanne, og jeg er (12:29-12:36) … har ikke til dagligt ledelsesopgaver. Det, der bliver en udfordring for mig, er at de her teorier, der er kommet ind fra højre, kommer til at fylde for meget, sådan så det ikke bremser mig i det daglige. Jeg har med mennesker at gøre dagligt, og det at tage kontakten til borgerne og at gå ud ag tale med borgerne er ikke det jeg ser som udfordringen. Der er mere, når der så kommer teorier på. Så bliver det lidt for trist på en måde. Så skal jeg lige huske (13:24) .. i stedet for at gøre det, jeg tænker, sådan intuitivt (13:28)

NL: Jeg hedder Henrik. Jeg er leder af hjælpemiddelscenteret til dagligt. (13:42) … hvad det indebærer. Jeg har jo været så heldig, at trække et (13:47) der hedder ’Unge (kan ikke høre, om der er mere. 13:47)’, som jeg dybest set ikke rigtig ved ret meget om. Og jeg tænkte, at sådan en ledelsesordning, det bliver, at få alle de mennesker, som jeg ved, der er i kommunen, der har arbejdet med unge misbrugere i rigtig mange år, til at se mulighederne i et netværk omkring det at nedbringe (14:13-14:19)…

NL: Jeg hedder Rikke, og jeg er timeleder på IT og udvikling på biblioteket. Og ud over personaleledelsen, så er det meget procesledelse i organisationen og partnerskaber. Jeg tænker, at jeg skal fokusere meget på ikke kun at (14:42) den der projektlederrolle. Jeg tror hurtigere (14:44) finde nogle pointer, som jeg tænker ’Der er den vej, det skal gå’. Så jeg tror, jeg skal være ret (14:51) på at holde den åben lidt længere tid, end jeg plejer og lade folk (14:57-15:00) … pointer lidt senere i processen.

NL: (15:11) … for voksne med særlige behov. Jeg skal lige sige, at jeg har en erfaring, som jeg (15:11-15:20). Den største udfordring i det her tænker jeg, er at skabe mig (15:24-15-29). Jeg har jo igen beskæftiget mig med (15:29) … meget mere konkret, og jeg kommer til at udfordre (15:39) håber vi…. (kan ikke høre mere)

NL: (15.51): Jeg er Lauge (15:53-15:57). Jeg har fået det netværk, der hedder ’Hærværk’, og hvis jeg skal sige noget om mig selv, så er jeg (16:00-16:08), så de folk, jeg skal have med i mit netværk har jeg allerede kigget ret meget (16:12), og de er endnu mere resultatorienterede og (16.16) end jeg er, så ledelsesopgaven bliver noget om at forklare dem; ’Ja, men det der er jo ikke …(16:23-16:29). Men vi skal også have tænkt igennem; ’hvad er… (16:31) … samlet alle de gode opgaver og projektsmåting op, og få lavet gode (16:35-16:44)

NL: Jeg hedder Majbritt. Jeg er personalekonsulent. Jeg har et projekt, der handler om mindre papir (16:55). Jeg er opdraget i staten, og kommer fra en meget hierarkisk struktur, og er vant til at være i en meget hierarkisk struktur. Jeg er vant til at arbejde på tværs med ledere og sådan, men jeg bevæger mig inden for hierarkiet hver dag til dagligt. Det bliver min største udfordring, når Mette står og siger, at jeg skal … (17:25-17:44). Og det har egentlig ikke så meget med de der at gøre.

NL: Jeg hedder (17:57). Jeg er uddannet… (18:00-18:04), og har opgaven omkring boliganvisning og (18:07), og jeg har et projekt omkring koordinering i forhold til den (18:15) sagsbehandler. Det jeg tænker mine udfordringer nok vil være i forhold til (18:26), er svært ikke at (18:31-18:42) … og skal holde fokus på at (18:44-19:00) … se nogle andre mennesker i et netværk, så man (19:08-19:11) … borgere, som kan have en tilgang til systemet, som lyder, at ’jeg er her bare for at leve mit liv’ og ’de har heller aldrig hjulpet mig’ og ’hvorfor skal jeg’ og alle de der ting. Men jeg tænker, at der ligger noget man kan hente fra deres synspunkt.

NL: Jeg hedder (19:36), jeg er leder af genoptræningen i Albertslund kommune, og jeg sidder med den store udfordring i forhold til det her, personligt bør man måske kalde det, for sagen er, at jeg ikke selv har valgt at skulle tage den her uddannelse, jeg er blevet pålagt. Og det synes jeg er rigtig hårdt. Jeg har prøvet alt hvad jeg kunne, og få det udsat. Det er ikke fordi jeg ikke vil, men jeg kan godt se, og jeg kan godt forstå, at det her det giver mening på mange måder. Men det er en udfordring i sig selv, at skulle byde ind og være engageret og virkelig gå på med (20:12). Jeg er så den forståelse, og når jeg så skal det, for det er jo også et vilkår, som jeg også giver mine medarbejdere, men også skal, at skal jeg, jamen så gør jeg det, og går 100 % ind for det. Men det er en udfordring for mig, at skulle være netværksleder og skulle tage uddannelsen men den bundne opgave at skulle være leder af et netværk, når jeg faktisk har to pænt store opgaver i 2015, som også skal lykkedes rigtig godt. Så det her med at have energi og gøre det godt er en kæmpe udfordring. Jeg håber, jeg holder distancen, men så har jeg i hvert tilfælde gjort noget flot, som jeg ikke lige troede (20:50). Det er en udfordring for mig. Så er det sagt. Der er jo et (20:58), der skal passes. Og der er i der to store opgaver, jeg skal lave. Og så er jeg faktisk med i flere netværk. Sådan er jeg af person. Jeg stortrives i et stærkt fagligt samarbejde, og har rigtig mange opgaver på tværs i kommunen i forvejen, som ikke er rundet af den her netværks-(21:19) men som fungerer super godt, hvor vi mødes i respekt og i forståelse og byder ind i de ting. Og det, der så er min udfordring, det er et forstå helt; ’hvilken forskel gør det her i forhold til det, jeg gør i forvejen?’ og det handler vel om, at vi skal gøre det vi kan, på den her måde alligevel. Men nu kommer der en ’skal’-opgave ind over, at nu skal vi gøre det på denne her måde. Det er også en udfordring for mig – lige at forstå forskellen og det (21:55) i det.

NL: Jeg er økonomikonsultant i økonomistyringsenheden, mens jeg sidder med et projektkoordination og projekt-(22:16-22:21). Jeg skal lede et netværk, der hedder (22:23) og forældreengagement. Det er et netværk hvor jeg ikke er (22:28)-faglig. Det bliver en udfordring for mig. Men jeg er også ligesom Majbritt. Jeg kan fuldstændig genkende (22:34)… jeg er opdraget i staten. Jeg er opdragen i (22:38) … og selvom jeg har været i det i (22:43)… i halvandet års tid, så kan jeg mærke, det simpelthen er noget, jeg skal være bevidst om hele tiden, hvornår (22:50). Jeg har en enorm stor respekt for de ledere, der sidder (22:55)… og er meget bevidst om, hvad deres roller er i forhold til (23:00) i yder cirklen i stedet. Det er en udfordring for mig at vi skal være lige stillet (23:14). Og så bliver det også en udfordring for mig, at jeg skal få netværkssamarbejdspartnere til at fungere i en gruppe, hvor man er sat sammen fordi man ikke nødvendigvis er ekspert. Jeg er vant til det her med, at man begiver sig ind i en arbejdsgruppe, fordi man kommer med en viden på et bestemt fagområde, og det er den viden man spiller ind med, og så har man det at komme med. Og så har man sådan set også det (22:48). Jeg forestiller mig, i det her netværk, at (23:51-23:56) … meget mere udfordre hinanden, meget mere hjælpe hinanden det at udfordre deres egne perspektiver og få det til at spille, sådan at man ikke bliver banket tilbage i den faglighed og personerne (24:13).

NL: Jeg hedder Julie og er udviklingskonsulent i den afdeling, der hedder ’By, Kultur og Fritid’. Og jeg skal være netværksleder på et kommunikationsnetværk, som har kørt i en stykke tid, hvor vi (24:32) … netværksleder fordi det er ret stort, så det er delt op i undernetværk. Og jeg har også lavet det samme som Rikke, at jeg har arbejdet som projektleder i mange år efterhånden, og det der med ikke at være så resultatorienteret og (24:53) det ser også som en stor udfordring. Især det netværk, som jeg skal drive, som er (25:00)… og som har et langt perspektiv. Nogle gange tænker man (25:06-25:21). Og så det her med at finde de rette netværksdeltagere. Nu har jeg selv deltaget i en del netværk, og jeg kan se, at det hurtigt er de samme mennesker, der byder ind, fordi det er dem, vi kender. Det er jo svært at pege på nogen, man ikke kender (25:48). Og det ser jeg lidt som en udfordring, det der med at ’hvordan får vi at alle (25:58)’.

NL: Jeg hedder (26:06-26:39). Noget af det, der bliver rigtig svært for mig, fordi jeg har valgt tværfagligt samarbejde (26:44), det bliver at begrænse mig, fordi jeg faktisk ikke er helt skarp på min (26:53), eller hvad man nu skal kalde det her. Det står ikke helt klar for mig. Så det at begrænse mig bliver min største udfordring.

NL: Jeg hedder Anette og er leder for (27:10) og familiehuset. Og jeg forestiller mig – og jeg har været leder i mange år – men jeg er helt (27:16). Så jeg forestiller mig faktisk, at det med at være på en ukendt hjemmebane bliver rigtig spændende og rigtig svært i virkeligheden fordi, at gå på tværs i (27:29), som man slet ikke kender. Det der med, at selvfølgelig har man på et splitsekund et billede af en organisation, når man træder ind i den, men det er jo (27:39), når man er ny. Og det med at finde ud af, hvem der egentlig er relevant, hvem har en forhistorie på det her fag, hvem skal (27:50) undgå at falde i de fælder, som andre allerede har været i. Det bliver min udfordring. Selve det at skulle lede sådan en projekt, det tror jeg egentlig ikke (28:05), men lige præcis det med at være på en fuldstændig ukendt hjemmebane det bliver ret udfordrende.

NL: Jeg hedder Louise, og jeg er skolepædagog og afdelingsleder for en afdeling, der er ved at lukke. Og jeg har det måske lidt ligesom Julie, det der med at finde deltagerne i netværket har materiale-(28:33)… forstærket ungeindsats. Og er er i den modsatte ende af, hvad jeg plejer af arbejde med, fordi at (28:41). Så man kan sige, at jeg har min pædagogiske bagrund, men jeg arbejder jo med dem, der er seks år og op til (28:52). Så jeg tænker jo i mange retninger lige i øjeblikket, jeg tænker; ’Nå, sådan kan jeg også… ’ (28:59)… der kommer og (29:00) til mig og siger ’det lyer spændende, du kan snakke med hende og hende og hende, så det tror jeg også (29:06) i at finde de rigtige deltagere. Og så håber jeg, at der kan blive plads til netværk, nå jeg engang er (29:18).

NL: Jeg hedder Pia, og jeg er udviklingskonsulent i (29:31). Og jeg ved, at min store udfordring vil blive at afgive kontrollen (29:36) … slippe den der målmiddeltænkning(? 29:41), at turde være i kompleksiteten, det tror jeg vil være stærkt fremprovokerende for mig. Og ikke søge mod (29:48) konsensus hele tiden og gemme mig bag min faglighed, det ved jeg, jeg skal være opmærksom på. Og så kom jeg til at tænke på, da jeg læste i netværkshåndbogen, at (29:58) lavpraktisk tror jeg også det bliver en udfordring at skabe et fælles sprog med de deltagere, jeg nu skal have i mit netværk, fordi jeg tænker, når vi inviterer borgere eller andre ind i denne verden, skal man være rigtig bevidst om ikke at få lavet et fagsprog, som skaber en distance, for så bliver det en ikke reel invitation. Det tror jeg man skal være opmærksom på. Så de to ting tror jeg.

NL: Jeg hedder Jo og er ansat i (30:33-30:40). Og jeg tror, at noget af det, som bliver min store udfordring, er at være åbnende og nysgerrig i processen, og også engang i mellem lukke lidt ind eller snævre lidt ind. Altså hele tiden balancere det der åbne/lukke forhold. Og igen også, hvis jeg skulle kigge på de der tre roller, altså balancerer det der med udforskere og initiativdyrkere med et meget stærkt fokus på at være effektjæger og vide, hvad det er for en værdi man går efter. Samtidig med, at man kan håndtere den kompleksitet, man er i og hele tiden være åbne i forhold til det. Det der med at balancere, hvornår gør man det ene og det andet.

NL: Jeg hedder Gudrun Christensen, og jeg er ansat i erhverv- og uddannelsescenteret som erhvervskonsulent eller udviklingskonsulent. Og jeg skal lave noget om urban farming eller fødevareproduktion i byen. Og jeg tror min udfordring en lille smule ligner noget af det, som Mona snakker om, men sådan lidt på en anden måde. Jeg har selv arbejdet som leder i flere år, og har, synes jeg, sådan en intuitiv forståelse for, hvordan de (31:37) hierarkisk, hvem tager beslutninger, og hvad er (31:58) er vant til at, når der er noget, man ved, at en anden kan tage ansvar for, så skubber man det over, fordi som medarbejder gider man ikke tage (32:10) så det der med at arbejde på tværs og prøve at søge den legitimitet på (32:16) på en måde. Det tror jeg er en udfordring for mig, men måske en lille smule mere ud fra sådan en loyalitets… hvad skal man sige… jeg har forståelse for, hvad de ledere gerne vil ha indflydelse på, og hvad de helst ikke vil ha indflydelse på. så er jeg lidt nervøs på den måde, at jeg er oppe imod succes, altså jeg (32:39) på succes, altså at man har lavet et (32:42)-lysprojekt med nogle partnerskaber, og det kører fantastisk. Og det er den model, man også gerne ser brugt her. Det er jo ikke sikkert, at det bliver det samme, og det er heller ikke sikkert, det overhovedet kan lykkedes med noget, der ligner. Og der er udfordringen vel meningsskaberens rolle, altså man skal lave nye fortællinger, og det behøver ikke være den samme.

NL: Jeg hedder Lone. Jeg er konsulent i skoler og uddannelse. Jeg har både projektledelsesopgaver og processfaciliteringsopgaver til dagligt, så jeg tænker, at for mig, bliver det noget med at finde ud af, hvad netværksledelse er i forhold til de andre to her. Så får jeg en opgave i forhold til at forstå mit. Altså hvad er det for et mandat jeg har som netværksleder. Jeg oplever faktisk nogle gange, at vi også er en, på nogle måder, topstyret organisation. Vi vil (33:52) i øvrigt jo også. Der er jo ikke, i disse folkeskolereformtider, meget der kommer ud fra min afdeling som ikke både direktøren og borgmesteren har haft fingeren nede i. så jeg skal forstå det der med, hvad er det, jeg kan (34:07), altså også det Majken siger, med ledelse og ikke være berøringsangst i forhold til at træde ind på nogle lidt ukendte domæner.

NL: Jeg hedder Anette, og jeg er udviklingskonsulent i Økonomi og Stab. Man kommer nemt til at virke lidt ordinær, når man sidder her som rosinen i pølseenden. Jeg kan gentage det meste i andre har sagt. Men min udfordring bliver også en, som jeg kan høre er meget typisk, det her med at turde og blive i det ukendte og i det uvisse. Og evne at åbne op. Og mest af alt tro på, at der er en vej i det. Hvis det endelig skulle lykkedes mig at turde og blive det længe nok, er jeg bange for, at jeg ikke får øje på, hvornår der viser sig en åbning for det der anderledes mulige. At jeg simpelthen ikke ser, at det var noget anderledes. Jeg tænker, at min svageste side er, at jeg ikke er særlig innovativ selv. Og det gør måske heller ikke noget her, men hvis jeg ikke forstår at få øje det, når andre er det. Det er det, jeg frygter mest. Og i det hele tager, så frygter jeg det hele. Jeg vil ikke længere stå op på ti.

Mange tak. Når jeg valgte at tage lidt tid til det her, så er det egentlig også for at få sat ord på, det som jeg i hvert fald også hører hos jer, at dels er der noget, som er opgaveorienteret, og det er et perspektiv man kommer man til, selvom jeg i virkeligheden skriver det op, hvad ledelsesudfordring som netværksleder til at sige: ’Det er en svær opgave.’ Og sådan er det jo også som leder. At den opgave vi skal løse i et netværk, og så den anden, som i virkeligheden handler om noget, som er bundet op i noget, som man kan kalde personligheder og erfaringer og egen faglighed, som jo også bliver en udfordring. Og hvis jeg skal prøve helt konkret at relatere det til mig selv, så har jeg jo i virkeligheden også lige præcis det der problem med at sige; jamen, det er faktisk noget forskelligt at være leder i en uddannelsesinstitution og at beskæftige sig med ledelse som et fag. Altså som den teoretiske uddannelsesmæssige disciplin. Og lige der, der bliver det jo måske på nogle måder enormt tydeligt, fordi hvad fanden er egentlig forskellen. Men det der med ind i mellem at dossere det der hands on- ledelse og fagligheden og hands off-ledelse på den der handler om at sige; vi prøver at sætte nogen af de større rammer op, som på en eller anden måde sætter andre mennesker eller frisætter deltagernes potentialer. Og det er jo meget det, som jeg i virkeligheden har som sådan et forsøg på en gennemgående sætning i forhold til, hvad ledelse handler om. Og nok mange. Men en af dem er i hvert fald at frisætte potentialet i de mennesker, der er i organisationen. Organisationen kan så være et team, det kan være et netværk, det kan være et institut, det kan være en by og hvad ved jeg. Så noget af det der med hele tiden at stå både på den ene og den anden båd. Nogen af jer er jo velsignet med af have et netværk, hvor i ikke aner en kæft om omgaverne. Og her bliver ledelsesopgaven så meget tydeligere, fordi i ikke kan lede fagligt. Og så alligevel. Fordi man kan jo godt lede på at sige: ’jeg er optaget af din faglighed og at få den i spil frem for, at du pleaser mig,’ men i virkeligheden havde jeg sådan et par nøglesætninger, som jeg tænkte gjorde en opsamling for her, som vi måske kan genbesøge i løbet af dagen.

Der er den ene, der handler om at være på ukendt hjemmebane, som jeg tænker egentlig er en meget fed metafor for det, der handler om at sige, ’ja, det er det her, der er mit arbejde, men jeg føler mig lidt på udebane’. Og det er en ting. Så er der den anden ting, som I talte nogen om. Det der med at slippe egen faglighed og egne arbejdsprocesser i den faglighed man har. Fordi metoder jo skifter med opgaverne. Hvis vi bruger den samme metode til at lægge asfalt som til at skifte ble, er der en af delene, der går rigtig rigtig galt. Men vi kan faktisk godt tage ledelse på de to opgaver på nogen af de samme måder. Men vi er nødt til også på en eller anden måde at være metodisk bevidste om, hvad vi har gang i. Så selve egen faglighed, der ligger i det.

Så er der det her med, at kompleksitet trækker vejret. Det udvider sig engang i mellem og det skubber sig sammen engang i mellem. Så en meget vigtig ledelsesopgave. Ikke mindst i et netværk og sige; ’Nu må vi håbe.’ Og lade kompleksiteten få plads og alt muligt, men vi er også nødt til at tage ansvar for som leder engang i mellem også at reducere den og sige; ’Nu sætter vi et nej. Nu beslutter vi det her. Nu er det den beslutning, der udkrystaliserer sig.’ Eller folkene omkring det runde bord peger ned på bordenden og siger; ’Og hvad gør vi så?’ Og når vi træffer beslutninger så er det i virkeligheden kompleksitetsreducerende, og tit når vi er i processer kompleksitetsudvider vi. Og i virkeligheden at være til stede i sit lederskab på en måde, hvor man kan mærke, hvordan der nu skal trækkes vejret. Om der skal hives luft ind – altså om vi skal have ny energi, nye idéer, nye ting til os, eller om vi skal puste ud for at give plads til noget nyt og komme videre. Og det der med, at kompleksitet trækker vejret, tror jeg er også en del af det.

Så er der nogen af jer, der talte om legitimitet og autoritet og sådan noget. Jeg plejer også at formulere det som at sige: For at blive en autoritet, det er der kun en måde at blive på, der et at man får en autorisation. Og den autorisation skal i virkeligheden både komme oppe fra. Den har I fået. Det er derfor I er her lige nu. Men nede fra er den ligeså vigtig. Og ikke mindst et netværk. At autoritet - det at man får lov til at være den, som sidder for bordenden af det runde bord - kommer via den autorisation, man får gennem deltagerne. Dvs. at folk faktisk ser på en som lederen. Og det er egentlig også en ledelsesdisciplin hele tiden at prøve at undersøge, at tale om den autorisation. Er der autorisation? Er det nu, der skal træffes besultninger, venner? Det er i virkeligheden at spørge om autorisation. ’Ja tak, gider du godt være autoritet?’ ’Okay, så er det det her, vi gør’. Og så lærer vi af det, vi også vælger fra. Men autoritet og autorisation som sådan et begreb har som på en eller anden måde hele tiden bevægelse i sig.

Og så den sidste del, som også var gennemgående hos en del af jer, var det der med at sætte det rigtige hold. Og det er fuldstændig rigtigt. Det er jo også ledelsesdisciplin. Og nogle gange er det en man har stor indflydelse på. Nogle gange er den man har lidt indflydelse på. Og derfor har jeg også lyst til at udvide forståelsen af at sætte holdet som ikke bare at rekruttere, men som også handler om at sætte de bedste ting i spil hos det hold, der er. Altså, når man sætter holdet, det er en ting – hvem skal være på banen. Den anden ting er også, at man ikke skal sætte Bendter ned og spille på kant (forsvar). Folk skal spille de rigtige pladser på holdet, når holdet er sat. Så det er også en del, som jeg tænker, kunne trækkes ud af de her noter, som i sagde. Dem vil vi prøve at vende tilbage til og måske have som sådan nogle elementer, som vi vil dreje ind i nu, hvor jeg forsøger at sætte sådan nogle lidt mere teoretiske begreber på en måde det, som vi faktisk her har talt om.

Nu tipper vi - theory into practice. Når vi er med i noget, når nu Albertslund har hyret os, så er det blandt andet sådan noget her i får. Og det er jo fair at sige, at I kender rammen. Egentlig både, som jeg indledte med at sige, fokus på ledelse, fokus på styring og også fokus på eget netværk. Hvad er det for en opgave, vi skal løse i det organisering vi har. Når vi taler om ledelse, taler vi jo også om ledelse som et særligt fag. Jeg tror også, det vil være et svært for Esbjørn og jeg, at få tiden til at gå, hvis ikke vi syntes, der var en særlig faglighed i det at være ledelse. Men vi synes faktisk, at der er nogle særlige ting, som man tager sig til som leder, og som man kan uddanne sig til, og man kan træne, og som man kan øve, og som man kan reflektere over og øve igen. Der er nogle ting, der er anderledes, end når der er faglig med beslutningsret. Der er også nogle særlige ledelsesmæssige greb vi vender tilbage til dem undervejs. Men det er i virkeligheden det. Det er også en særlig funktion. Altså skal man noget andet end dem, der ikke er leder. Og når det har en særlig faglighed, så har det også en særlig funktion. Der er nogle opgaver, som altid tilfalder en leder. Der er nogle opgaver, som ikke andre end lederen kan gøre på den måde, fordi de på en eller anden måde også er placeret et andet sted og netop har en del af autorisationen og opgaven. Og så er det en særlig position. Det er noget af det, som jeg også tror kan blive interessant i jeres netværksarbejder, det her med det runde bord, på en gang deltager, bidrageyder og ligesindede, og samtidig er I også i denne her særlige position, som gør at I hele tiden også er nødt til at tage den distance som også handler om at sige; ’Der skal faktisk køre en lille sideløbende indre dialog i mit hoved, samtidig med, at vi løser opgaven: Spiller folk de rigtige pladser?’ Har vi fået hevet den rette viden ind?” Hele den her position, som ser særlig, i det her, som vi er nødt til at have med på arbejde, det er noget af det, vi også kommer til at sætte fokus på. Og at i netop også, som Mette jo siger til os alle sammen hele tiden, faktisk får taget ledelsen på os. Og igen tilbage til noget af det i sagde; ledelse også som noget andet end værkføreren, som stiller sig op i glasburet og kan overskue hele produktionslinjen og kan pege ud og sige; ’Nummer 33, I er for langsomme.’ Men den ledelsesopgave, som også hele tiden er midt i alt den der trækken vejr-kompleksitet.

Så er der jo også altid fokus på styring. Og styring taler vi jo nogle gange om som en forudsætning for ledelse. Man kan ikke lede noget, som ikke har noget styring i sig. For at give et eksempel på, hvad styring er: Organisation. F.eks. hvem er med? Det er et styring parameter. Opgave, leder, deltager, faglig viden i forhold til det her, er i virkeligheden også styringsparameter.

Så er der administrationsgrundlag for Netværksstrukturen. I har fået et kompendium, som jo også fortæller noget om: ’Hey venner, det her er i hvert fald noget, der er vigtig for jer at tænke på, når I skal lede et netværk.’ Alt det er i virkeligheden styringselementer, som sætter forudsætningen for jeres ledelsesopgave. Hvis ikke det var der, så var der ikke noget at lede. Hvis ikke der var et netværk, hvis ikke der var defineret nogle forskellige typer netværksleder, så ville det ikke være her.

Det er sådan set særligt bøvlet i netværket det med styring. I kan jo se, hvordan i også selv formulerer jer omkring det. Man skal være i stand til at åbne op og i virkeligheden give slip på styringen på mange måder. Og det er ikke nær så nemt, som der hvor man har hierarkiet og det, som er vores personlige erfaringer, som siger: ’ Jamen, jeg har lige en, jeg kan spørge.’ Hvem fanden skal I spørge, hvis I er i tvivl? I kan i et perspektiv spørge deltagerne, I kan i et andet perspektiv spørge Mette, I kan i et tredje perspektiv spørge jeres nærmeste leder. Det er det, der er bøvlet. Men det er på den anden side også en del af det, som jo er opgaven her; at sige: ’jamen, det er der hvor kompleksiteten trækker vejret ind, og hvor det faktisk er komplekst at være leder og skulle styre noget. Fordi hvis jeg er på herrens mark, eller hvis der er et eller andet, jeg ikke har autorisation til at gøre noget ved, hvad fanden gør jeg så ved det? Så det er særligt bøvlet. Det er noget af det, vi kommer til at vende tilbage til, og det er også noget af det, I kommer til at arbejde med i jeres uddannelsesmodul. Og når vi skal skrive om det her, og sige; ’hmm, hvad har jeg egentlig af redskaber, som jeg kan trække på for trods alt at vise en eller anden form for styringsagt? Hvad har jeg af ressourcer? Hvem tilser min organisation for mig at jeg skal gøre? Hvad er der egentlig af motivation i gruppen? Hvordan er opgaven stillet? Osv. Det kommer vi til at arbejde med. Og så kan man så sige, vi har egentlig også har fokus på styringen som en træningssag. Rigtig mange af os i det offentlige, der kommer ind i ledelsesopgaver gør det ofte fordi de på en eller anden måde er dygtige til det, de laver. Vi har på den ene eller den anden eller den tredje måde markeret os. Vi har ikke selv sagt: ’Se mig!’ Men der er nogen, der har sagt: ’Se hende.’ Og det er jo typisk ledelsesrekrutteringsstrategi, som jo gør, at man faktisk mange gange kan gå foran og vise en vej fagligt, men egentlig stadig har styrings-(uddannelse). Det er ikke nødvendigvis sådan, at man har læst organisationsteori eller har godt styr på økonomiressourcerne hvis ikke det er det, der er ens faglighed.

Så det er noget af det, vi har fokus på, når vi taler om styring. Altså at det er nødt til at være der, for at vi kan lede. Det er noget bøvlet noget i et netværk. Og det er faktisk også noget, man er nødt til at øve sig på og få fingrene i for at kunne gøre det. Man kan ikke tænke sig til det alene. Det vender Esbjørn også tilbage til - hvordan vi så også organiserer det her forløb på måder, hvor i får fingrene i det og får så meget som muligt af jeres praksis ind, så det som du sagde, Hanne, at man i virkeligheden kommer til at fortabe sig i at sige: ’Gud, nu skal intellektuelt vide en hel masse, og så skal jeg sige det rigtige i stedet for at gøre det rigtigt.’ Så det er noget af det, vi også kommer omkring.

Så det her med fokus på eget netværk, dem vi kommer til hele tiden og relatere det til praksis. Og vi kommer også til ind i mellem at spørge: ’Hvordan kommer til at adskille sig? Hvordan er det?’ Nogen af jer sagde noget om, hvordan det er du skal agere anderledes i denne opgave end i den daglige opgave? Og hvad er det for en daglig opgave, som du kan trække med over i denne netværksopgave. Og når man kommer ud på den anden side tror jeg også, der vil være et håb fra byens side om, at noget af det i har lært ved at være netværksleder og ved at være i sådan et forløb måske også er noget i kan trække ind i jeres opgaver, som falder tilbage i basis.

Det der vil være mere lyst til, mulighed for, kan I også skubbe tilbage i jeres egen organisation, hvor i får lyst til og mod på og lov til at lede mere med, at have nogen af de lidt mere kompleksitetsåbnende elementer tilbage i den traditionelle opgaveløsning. Så det noget af det, som vi kommer til at spille frem og tilbage til praksis. I det her arbejde med værksteder og også det at forstå, at fordi I faktisk tør at formulere netværk som noget, hvor vi sætter en overskrift, sætter et hold og sætter i gang, men jo ikke gør som i projekter, hvor vi formulerer et færdigt mål og siger, at nu gælder det bare om at løfte processen igennem, så det ikke kommer på afveje, men faktisk at gøre det som vi kalder en emergerende praksis; at der er en masse, vi endnu ikke ved, og derfor formulerer vi os ikke knivskarpt på, hvad løsningen er, men vi formulerer i virkeligheden et emne og ikke nødvendigvis et mål. Så det er noget af det, som vi også arbejder med, når vi arbejder med netværk og for det som Esbjørn jo også beskæftiger sig rigtig meget med; hvor går grænsen egentlig for, hvem der er deltagere og ikke deltagere, hvem der er på arbejde, og hvem er i livet. Hvordan innoverer man? Hvordan får man nye idéer?

Nu har vi været det her igennem. Jeg vil gerne bede jer om igen lige at bruge et par minutter til at bruge plenum til lige at få sagt; ’Hvad er min første indskydelse, efter den første time er gået?’ no strings attached. Det kan være hvad som helst. Er der et brændende spørgsmål, jeg er nødt til at stille inden jeg går til den første pause? Og der er en særlig ledelsesmæssig kompetence jeg har fået (52:41)?). Tag jer et minuts tid til hver af disse ting. Og det må gerne være det, der først popper op i jeres hoved. Hvis I har et brændende spørgsmål. Det kan være til mig, men det kan også være et spørgsmål, hvor i siger: ’Det her bliver jeg nødt til at undersøge nærmere i mit videre arbejde.’ Så det er både, hvis I har noget til hvad jeg siger, men det kan også være et spørgsmål, I tager med jer på rejsen.

Vi kommer til at arbejde videre med det her undervejs. Er der noget, nogen siger: ’Det her skal jeg spørge om.’ Eller ’Det her får jeg lyst til at dele.’? Eller sagt på en anden måde, vi tager ikke runde. Er der nogen?

NL: Et brændende spørgsmål er nok så meget sagt, men nu er der ikke andre der siger noget. Det fik mig så til at tænke på, jamen hvad nu hvis det viser sig at (56:46)? Ledelsesmæssigt får jeg en referenceleder, så skal jeg gå til ham og sige: ’Nu skal du høre kammerat, vi (56:58) lige hele netværket fordi det altså ikke kører, som (56:57), hvad siger du til det?’ (57:00). Eller også kan jeg lægge det op til ham og sige, at vi spiller det så åbent, så de første ville (57:12) … er ikke sikker på, de skal være med hele vejen igennem. Så kan vi jo (57:16)…

Fuldstændig rigtigt. Og jeg tænker egentlig også, at man også skal passe på med ikke at sige, hvis man er effektjæger, så er det noget dårligt. Men i virkeligheden også, at prøve at finde ud af, jamen i grupper, teams og netværker, opdager mange af dem der får resultatet med det samme, som afslutter-agtigt osv. Dermed egentlig at arbejde med en arbejdsform, der handler om, at vi opstiller hypoteser, så vi faktisk giver os selv lov til at blive færdige med noget, som du sagde før, sige var en hypotese, hvor man siger: ’Vi tror løsningen er sådan.’ Vi gør bare sådan, og sådan og sådan og sådan. Og så sætter man sig selv opgaven på den anden side af det, jeg siger, det går vi så ud og tester af hos nogen af de centrale interessenter eller aktører på det her felt. Sådan så man ikke bliver ved med at sige: ’Vi må ikke finde løsninger, vi må ikke finde løsninger.’ Fordi, man også skal passe på med ikke at gøre vold på sig selv. Så ja, den ene vej er at sige: ’Nå men hvordan er det vi omkalfatrer og kan gøre det – også erkende, så man ikke er sat af holdet. Vi har kun venstre backer på det her hold. Men så i virkeligheden arbejde med hypotese formen og afprøve den, er i virkeligheden også en måde.

Jamen, det er også rigtigt. Det sætter gang i den. Og der er jo nogle gange de paradokser. Når man står i en ledelsesopgave, skal man på den ene side levere og komme videre. På den anden side bliver der også nødt til at holde noget i gang, eller sørge for at vente så længe som muligt. Så ja, et klassisk paradoks. Hvordan fanden når man at være åbnende og nysgerrig og dialogisk og involvere mange og på tværs og lære hinanden at kende, og samtidig nå et resultat. Ledelsesopgaven i en nøddeskal.

Og nogle gange er de åbninger på fem minutter. Hurtig runde her omkring bordet her os tre. Så sætter vi nogle gange de åbninger på fire uger, og nogle gange er de på otte uger. Og meget ofte er det meget svært at se, når man går i gang med at stille det første spørgsmål. Om man er på fem-minutters-banen, fire-ugers-banen eller otte-ugers-banen. Men der findes ikke noget delphi-orakel svar på den slags, men det er fuldstændig rigtigt. Og det er der, hvor kompleksiteten trækker vejret. Og nogle gange gør man det lidt forpustet. Men det er rigtigt. Men en måde er jo netop at sige, jamen, være ret hurtigt på faktisk også at tage den der dialog om at sige: ’Vi er faktisk alle sammen sådan her. Hvad gør vi ved det?’ den metadialog må man lige træde et skridt tilbage og sige: ’Okay, vi har det her hold. Det er den ene del.’ Og så sige: ’Hvad gør vi ved det?’ Og så en anden form er at sige ’okay, skal vi tænke nyt eller skal vi virkeligheden arbejde med løsninger, vi afprøver frem for at arbejde med meget åbnende rum for at finde løsninger?’

NL: Jeg tænker lidt og det har jeg faktisk gjort flere gange i løbet af det her forløb, at møder er helt vildt centrale i det her om møde med mennesker, eller hvad man kan sige. At jeg synes, det kunne være rigtig fedt at få noget teori eller noget indsigt i, hvad der sker, når man griber møder an på forskellige måder. Jeg har også nogle gange set sådan nogle forsøg i fjernsynes, hvor man sætter en skuespiller ind til at spille en særlig rolle for at tvinge en særlig form for beslutning frem. Der er mange måde at kigge på sådan noget på. Jeg synes bare det er så afgørende. Det er meget mere afgørende end netværk, fordi at en arbejdsgruppe kan man sådan ligesom indkaldere til at sige: ’Vi har sgu ikke styr på det her problem.’ Men her er det meget afgørende, hvad der sker i de møder. Og nogle gange er det bare momentum, og andre gange er der ikke. Og især når man kommer uden for organisationen. Inden for kommunen har vi en særlig forståelse for hinanden, men jeg vil gå ud og inddrage borgere og virksomheder og partnere. Du kan jo ikke komme løbende igen og igen.

Det er jeg glad for du siger vi starter efter frokost. Men det er rigtigt, vi kommer til at arbejde med møder.

NL: Det jeg prøver at sige, er at organisationsteori og systemteori er en ting, men alt det her psykologiske og menneskelige er en anden ting.

Det er fuldstændig rigtigt. Og det er jo en rigtig vigtig del af det her. Og der kommer nemlig også til at arbejde med kommunikation. Og en ting er det formelle møde, men der er også, især når man er i netværk, er mødesteder. Det som man på godt dansk kalder touch points. Mere end den måde vi på kommunen er mere vant til at holde møder, altså en dagsorden indkaldt syv dage i forvejen og et referat og en tydelig mødeleder osv. Og så i virkeligheden arbejde med noget med mødesteder. Men vi kommer tilbage til det. Så du har fuldstændig ret. En ting er de hårde styringsmæssige dele, den anden del er de der helt bløde ledelsesmæssige og psykologiske dele.

NL: Jeg bliver ret optaget af det der, vi både taler om nu og har læst om med ikke at søge konsensus men også favne alle de her forskellige perspektiver, for jeg synes, det var helt vildt spændende da jeg læste det, og jeg tænker, at jeg jo godt kan se i rigtig meget af mit arbejde, at det tit er det, man gør for at søge konsensus. Og så er det jo også det med laveste fællesnævner. Det var helt vildt interessant, da jeg læste det, men så tænkte jeg: ’Hvordan fanden er det, man gør det?’ Jeg har selv prøvet på møder, at så bliver det sådan: ’Nå, I synes noget helt forskelligt, spændende.’ Så der tænker jeg, der får vi også brug for nogle helt konkrete greb til det på en eller anden måde.

Det er jo helt rigtigt. Og vi har jo især i Danmark en meget stor tradition for at forsøge at lave den der konsensus, fordi vi arbejder med en meget lav magtdistance, som også gør at lederen ofte vil placere sig som den fremmeste blandt ligemænd, som vi jo ofte også rekrutterer på. Og så sige: ’Nu var der en, der var god til at formulere det, vi alle sammen var enige om.’ Og derfor kan man også ofte som leder bliver positioneret i at sige noget som ikke rigtig betyder noget. Altså det bliver sådan noget leverpostej, som bliver godt blendet sammen og er noget mærkeligt noget. Og vi bruger alle mulige sprogspil til at få det her i spil. Også når vi nogle gange forsøger at få nogen med på vores egen holdninger siger vi f.eks.: ’Du ved, hvad jeg mener.’ Og ofte når man siger det, er det fordi man har en fornemmelse af det selv men egentlig ikke rigtig kan formulere det. Og hvis andre så siger: ’Du ved, hvad jeg mener,’ er det svært at sige nej. Men hvis man siger ja, bliver man faktisk taget med til indtægt til en holdning, som ikke engang er velformuleret. Og så er vi allerede på vej ind i konsensus-sovsen. En anden ting vi ofte går, når vi har diskuteret ca. 38 sekunder i Danmark, så kan vi næsten ikke være i det længere, det er at vi siger: ’Jeg tror egentlig vi er enige. Vi siger det bare på forskellige måder.’ Gu er vi ej! Hvis vi siger det på forskellige måder er det jo også fordi vi har det på forskellige måder med det. At turde være i den uenighed længere kan sådan set også godt blive til, at vi nærmer os en beslutning, som udkrystalliserer sig. Som ikke nødvendigvis er enighed, men som vi alle sammen kan se nødvendigheden af. Det er den nødvendige beslutning, vi må træffe. Selvom jeg godt kan mærke, at det ikke var præcis det, jeg gerne ville have. Og jeg har hørt som bordet, at det er der hen af det trækker. Og hvis vi i stedet for kan tænke det som den nødvendige beslutning eller den rigtige beslutning mere end den beslutning vi er enige om, kan vi også bedre selv være i en beslutning, som vi ikke selv er 100 % enige i. Men det der med at sige, altså no-go: ’Jeg tror egentlig vi er enige, vi siger det bare på forskellige måder.’ Så er der noget galt. Så pakker vi uenighed ind, og civiliseret uenighed er den bedste forudsætning for gode beslutninger, fordi der får du perspektiverne med.

NL: Der er den der, som hedder: ’Giver det mening?’ Det er lige nøjagtig den samme, det er bare det nye sprog og alt det der meningsskabelse og at det. Så hedder det nu: ’Giver det mening?’

Og hvad hvis man siger nej? Så er det tarveligt er det ikke? Overhovedet ikke.

NL: Så er det fordi vi har alle vores forskellige referencerammer og (1:0:32) … og så forestille sig, at vi kommer til resultater, hvor vi er fuldstændig enige i alt, hvad der (1:06:41). Det kommer vel bare. (1:06:47).

Men hvis vi også i vores egen måde at sætte ord på det. Ikke at sige: ’Nu skal vi blive enige om…’ Vi skal sige ’Nu skal vi nå der hen til, hvor en beslutning udkrystalliserer sig. Eller hvor vi har en beslutning, som vi alle sammen kan se hvorfor bliver truffet sådan, frem for at sige, at vi skal blive enige om.’ For mig er det en helt vildt stor forskel. Og så i mit daglige arbejde kan vi nærmest ikke blive enige. Vi skal nå frem til beslutningen, som vi alle sammen forstår. Og det er rigtigt, jeg også bruger den der med meningen, som giver mening for alle. For mening er ikke det samme som at være enig. Det er bare, at man faktisk forstår præmisserne, forudsætningerne og nødvendigheden i at det er den beslutning der er truffet. Og nogle af de sprog- og kommunikationer kommer vi også til at vende tilbage til, for det er i virkeligheden også en ledelsesopgave at træde ind på den bane og sige: ’Vi ser det ikke uenighed som konflikt men uenighed som mangfoldighed og som en deling af perspektiver.’ Og det lukker os ind i det rum, som er et dialogrum, frem for et rum, der handler om konkurrerende monologer, hvor vi alle sammen siger: ’Ja, men.’ Eller: ’Ahh…’ og så siger noget andet. Eller siger: ’Hm, ja.. Og mit perspektiv tilføjer så det”. Det er fuldstændig rigtigt. Og det er den svære del af en ledelsesopgave. Ikke mindst et netværk. Men sprog gør faktisk rigtig meget. Faktisk bliver vi ikke enige, vi når frem til beslutninger.

NL: Jeg kommer til at tænke på, det er så meget lettere at finde nogle ledelsesmæssige udfordringer. Jeg har ikke direkte ledelseserfaring. Og så tænkte jeg i forhold til, hvad min kompetence i det er. Og så kom jeg til at tænke på, at for noget tid siden læste jeg sådan en undersøgelse i forhold til skolelærer. Det var ikke så vigtigt hvilken metode de brugte, men ar de troede på den metode de brugte. Og så tænkte jeg, at det må være, min vej ind i det. Det giver super meget mening med medledelse og de her ting. At tro på den metode. (1:09:13-1:09:22 – Det var meget svært at høre noget af det hun sagde)

Og det er nemlig også en kompetence, som jo dels har et motivationselement i sig, men sådan set også har et ansvarstagningselement i sig og sige: ’Vi har ansvar for denne opgave.’ Og når vi bosser meget i vores opgave, kan vi også tage ansvar fra folk. Ind og i takt venner. Så siger man så: ’Jeg har bolden.’ Men der er også det element, hvor man også skal være opmærksom på at sige: ’Det er ikke min ledelsesmæssige kompetence. Det er faktisk systematik.’ Han er ekstremt værdifuld i noget, som er så \*bvdra\* som et netværk. Så det er også noget med at få øje på det man er god til og så sige: ’Og hvad skal det så kombineres med?’

NL: Jeg kom til at tænke på en konkret episode da vi snakkede om uenighed og hvad i grunder er uenighed. Jeg sad til møde med nogle medarbejdere. Og nogle gange så kan man godt udtale sig som om at man er ejer af sandheden. Det var der en medarbejder, der gjorde, og så sagde jeg til hende: ’Tak Louise, det var jo ét perspektiv på sandheden.’ Og så sagde hun: ’Hvor var det kækt sagt.’

Det er fuldstændig rigtigt.

NL: Man kan have et perspektiv på det selv uden (1:10:52). Modtageren skal jo også øve sig i det perspektiv. At jeg vil snakke om mig og den måde som jeg ser det på.

Og det er jo også nok. Fordi når jeg også lige for to et halvt minut siden siger, at sproget er enormt vigtigt, så er sproget jo også et ledelsesværktøj – at lede sproget hen i en vis retning. Og så må man ind i mellem tage den og sige: ’Den [sandheden] har du altså ikke autorisation til kammerat.’

Lad os lige strække benene i ti minutter.

… masse viden, erfaringer om os selv og et par indgangsbønne fra mig. Og nu vil jeg prøve her den næste halve times tid, prøve at forbinde nogle af alle de her punkter, så det går fra noget, vi ved noget om, til at skabe erfaringer på den måde, historier til hinanden. Jeg vil først sige lidt om en grundlæggende forståelse af netværk, som jeg også har haft lejlighed til at fortælle på tredje dag? sidste år og chefforum osv. Så vi ved hvad vi flyver ind i med forståelse af netværk omkring, sige lidt om medledelse og i virkeligheden bare sige, at for mig er det, som vi går ind i det her medhold, det vi sagde inden pausen. Jeg synes meget, at den ledelsesopgave, som I nu skal tage på jer, handler om at frisætte nogle potentialer. Jeres forventede beslutningskraft som trækker ledelse ned er jo, i et eller anden perspektiv, begrænset. I skal faktisk fokusere på det med at frisætte potentialerne i det, der findes og så give det retning eller sprog i den form, sådan så det kan forstås som en opgave, I har arbejdet med, og som I også kan give videre i et eller andet perspektiv. Så derfor er det mere end det der med at i traditionel forstand at bestemme noget, så faktisk at frisætte nogle potentialer og så give det retning. Det er noget af det, som jeg… (afbrydes af NL)

NL: Du sagde noget med at give det videre – giv det videre til hvem?

I virkeligheden skulle de her netværk, som eksisterer her, gerne blive til noget, som kan komme ud og leve i linjeorganisationen, som løsninger, som tankesæt, som metoder, som forståelser, som en form for borgerkontakt osv. Give det videre til at det også har et efterliv. Jeg plejer at drille traditionel projekttænkning, og derfor er det jo meget betakkende at hver gang nogen siger projekter, så er det lige før I får et rap over nallerne af hende der den hårde.

At styre sproget? I virkeligheden er det jo også for at en traditionel projekttænkning, så har vi det jeg også talte om inden pausen – at vi egentlig begynder med at formulere en eller anden form for problem, og så formulerer vi en løsning, og så går vi i gang med vejen derhen. Så går vi derhen. Og det har mange gange den der effekt, at man kan sige om utrolig mange projekter: vi har flotte resultater og utrolig få projekter viser gode effekter. De slutter, når de slutter. Og sådan er de defineret. Færdig. Så kan jeg heldigvis komme tilbage til min hverdag. Nej, det her [netværk] har et andet efterliv, som jeg i virkeligheden også skal være optaget af. Og derfor handler det også om at frisætte potentialer til faktisk at sige: ’Jamen, der skal være nogen, der er i stand til det her.’ Et menneske. En opgavevaretagelse. En organisation, som skal være i stand til at varetage noget af alt det her eller bringe det her videre efter at jeres mere formelle del af deltagelsen er afsluttet.

Men er udfordringen ikke lidt det samme? Det er jo netop projekters udfordring. Men er det ikke også netværksudfordring? Nu har vi lavet et eller andet og så leverer vi det til jer, og så tag det. Det kommer heller ikke til at ske. Vi skal jo få det til at leve i basis imens vi faktisk er i gang.

Ja, lige præcis. Og det er derfor, det er vigtigt at være opmærksom på den udfordring og så sige: ’Der er faktisk noget, vi skal.’ Der er i virkeligheden noget, der begynder, når I slutter.

Mette: Det var også det, vi lige snakkede om sidst, det her med, at det handler om, at lede i netværket, altså lidt som en projektledelse for nogen andre ovenfra. Men det handler også om, at lede i en netværksbaseret organisation. Så det er den strategiske ledelsesdel, der kommer ind her i forhold til at får sagt hvem skal vi have med? Det er ikke noget, vi gør ved siden af, det er noget, vi gør i. Det er ikke noget, vi gør i en særlig projektgruppe, det er noget, vi gør med. Og hvornår er det der, hvem er det der, hvem er det vi skal have med, hele tiden for organisationen. Hvor skal vi få vores autoritet fra? Hvor skal vi skabe meningen henne? Hvor skal vi hele tiden få perspektiverne fra basis for at det giver mening, det vi leverer?

Og i virkeligheden er det også forståelse af netværk, som spiller sammen med det her. Altså jeg har i virkeligheden tre indgangsbønner til det, der handler om netværk. Den ene er, at det fordrer noget generøsitet. Den anden er, at man arbejder med usikre investeringer. Og den tredje er, at man bevæger sig fra ejerskab til fællesskab. Generøsitet: altså hvis netværk skal fungere, så har man både som deltager og som leder, der med sin viden og sin kunnen, og man må også være i stand til at give noget til noget, der er større end ens kerneopgave. For nogen er det ret tydeligt, fordi den opgave I har fået leveret jo lige kræver en tre-fire tankespring fordi så kan man sige: ’Det her kommer til at ændre min tirsdag.’ Men den generøsitet er i virkeligheden en forudsætning.

Den anden del er det her med, at fordi vi arbejder os ind i noget, hvor vi ikke har formuleret endemålet. Man skal lægge nogle kræfter i det. Så arbejder vi faktisk med usikre investeringer. Men noget af det som en organisation kan blive rigtig god til, er at lave kloge investeringer. Altså at sige: ’Ja, you win some, you lose some. Ja, vi tør begå fejl, sådan er det med investeringer, men vi investerer heldigvis så meget og så erfaringsbaseret, at vi ender med, i den sidste ende, at få et større afkast, end vi investerer i. Men det her er en forans-tænkning, som handler om at sige: ’Nu investerer vi uden at vide, om aktien går op eller ned.’ Men med det vi kender til denne her virksomhed, som vi investerer vores aktier i, denne her opgave, som vi investerer tid i, jo mere ved vi, at hvis vi gør det på nogle særlige måder eller sætter et godt hold eller formulerer opgaven skarpt nok, så kommer det et afkast. Og det er jo noget af det, som aktiehandlere er gode til, altså at sige: ’Ej, vi ved det ikke.’ At vi kan blive gode til at investere. Så det er usikre investeringer, hvor der er noget afkast. Så det spiller tilbage på det, der handler om generøsitet, fordi det jo også er sådan, at det ben i spiller ind med, er jeres viden og jeres kunnen. Og det er jo så sjovt med viden som ressource, at det er den eneste ressource, man kan dele uden at miste noget af sig selv.

Videndeling ophæver matematikkens love: Du må gerne vide det jeg ved. Jeg ved stadig ligeså meget. Nu ved du det også. Derfor er der også, når vi arbejder med videnbaseret arbejde i virkeligheden, en fantastisk mulighed for at være generøs. Noget af det vi også arbejder med, når vi ser rundt i andre uddannelsesinstitutioner i konsulentvirksomheder. Jamen alt findes jo på nettet. De her slides får i da. Dem kan i give til hvem som helst. Mister jeg så ikke mit arbejde, fordi nu var det jo mine slides da jeg lavede dem. Næh, jeg har dem jo stadig. Og det er oven i købet spredt så meget, at det er mig der har lavet dem, og det står jo på dem. Den måde at tale om generøsitet på og at dele viden og at turde investere ud i verden for det her, kan faktisk give et afkast.

Den sidste er egentlig også at netværk arbejder med en forståelse af at vi går fra ejerskab til fællesskab. Der er ikke nogen, der har ansvaret for noget alene. Der er ikke nogen, der ejer hverken problemet eller løsningen. Næ, det er faktisk noget vi skal gøre sammen. Og man ejer faktisk heller ikke sin faglighed, fordi den er vi jo lige blevet enige om, at den kan vi jo bare dele uden, der sker noget. Men egentlig også at sige, at vi ikke arbejder ikke så meget med at det er mit eller dit. Men det er vores. Og det er jo en typisk forståelse i den måde, som vi også driver vores offentlige opgaveløsning på i dag. At vi hele tiden forsøger at bringe os ud i nogle af de fællseskabs- og netværks-tænkninger. Noget af det som også bliver kaldt new public governance og så videre. Men også som en ren arbejdsform, hvor vi siger: ’vi har også samskabende processer.’

Så det er indgangsbønnen til netværk. Altså generøsitet, investering og fællesskab.

Som jeg sagde, opererer vi med det her begreb om medledelse og jeg har skrevet om det sammen med min tidligere kollegaer. Og I har også fået det præsenteret lidt. Det er svært stof og binder sig til alt muligt. Vi kan også se på forsiden at vi arbejder ekstremt meget med kompleksitet, og hvad vej jeg. Det der egentlig, hvis man alligevel skulle sige det på kort tid, hvad det er vi har skrevet i de der 458 sider, og hvorfor skrev vi dem ikke bare sådan – modtaget.

Ledelse er i virkeligheden i høj grad kommunikation. Det jeg står og gør her lige nu, og har gjort siden kl. 9 i morges, er at tage ledelse på det her rum. Jeg har ikke nogen sabel. Jeg har ikke en ledelsesret over jer. Jeg har en måde at kommunikere på. Så hvis jeg sagde det, så I ikke kan forstå det, hvis jeg sagde det utroværdigt, eller hvis jeg sagde det enormt urelaterende over for jeres praksis, så ville jeg overhovedet ikke kunne tage ledelse på det. Så ledelse er kommunikation. Og ledelse er sådan set også beslutninger. Ledelse træder jo også frem aller tydeligst. Det er der i processerne, i de kommunikative processer. Og så er det der, hvor beslutningerne kommer. Det kan se, at ledelse finder sted. Der er nogen, der har bestemt, at…

Det der også er vigtigt for vores forståelse i metropol, det her med at ledelse også er at anerkende at beslutninger står skrevet i sandet. De slides op af vind og vejr og tid. Du kan godt skrive, og der er pænt og det er flot og vi kan oven i købet tage en snapchat og sende det ud, og så sige: ’Sådan. En, to, tre besluttet.’ Men vi er også klar over, når vi kommer forbi, at efter vejret, dvs. efter hvilke vilkår den beslutning er truffet, så er den også væk. Det er det mærkelige med beslutninger. Der er kraftedeme truffet mange beslutninger i verdenshistorien. Men der er jo nul af dem, der er bestået. Altså selv fysiske teorier der blev besluttet: Beslutninger der er skrevet i sandet. Og når jeg siger det, og trækker det lidt frem, er det sådan set også som en vigtighed af at sige, at det også betyder, at de må arbejde med hele tiden at komme ud og få kvalificeret beslutningerne. Det betyder ikke, at man som leder abdicerer og træder ned fra tronen, men måske nærmere, at man sidder for bordenden.

Hvad vil den betyde? Okay, så bliver jeg klog. I stedet for at sige: ’Nu er det besluttet \*lalalalalala\*. Nu er det sagt. Skal jeg råbe det endnu højere? Skal jeg alligevel gå ud og hente sablen? Sådan er det vel.’ Eller skal jeg turde, at sige: ’Jamen, hvis du mener noget om min beslutning, så skal du altså heller ikke sætte dig hen i hjørnet med korslagte arme og sige: ’åndsvage idiot’’ så skal du også komme til mig og sige: ’Det er fandme en dårlig beslutning.’ Okay, hvorfor er det det? Og hvad kunne være en bedre beslutning? Eller hvordan kunne denne her beslutning, for den er svær at lave om nu, hvordan kan vi gøre et eller andet, som afbøder det aller mest åndsvage i den? Det er i virkeligheden også at turde lade beslutningen stå skrevet i sand. Tit og ofte så vi kan skrive noget videre.

Ledelse er også organisatorisk set up, altså vi kan ikke lede, hvis ikke vi havde besluttet os for, og nogen havde sagt til jer I skulle komme her og sagt, at nu er I de lærende og jeg var læren. Fordi den har et organisatorisk set up, ledelse, så knytter den sig altid til noget, som vi gerne vil. En bevægelse vi gerne vil skabe. Grunden til jeg står her, og I er er her, er fordi der på en eller anden måde er truffet en klar beslutning om, at I også skal også støttes og understøttes i en proces hen i mod at løse den opgave, I er blevet sat i. Og dvs. vi har noget vi ønsker. Vi har en bevægelse. Det er i virkeligheden det, som strategi handler om. Der er også med noget ressourcer. Kunne vi få mig (til undervisningen)? Hvad er den gode investering i forhold til det afkast vi har? Det er også ledelse. Og så er det selvfølgelig også kerneopgaven at få defineret, hvad det er for en opgave i stiller her. Det er det, vi er i gang med at finde ud af. Det er det, vi er i gang med at tale om. Det er det, jeg er i gang med at tale om det meste af tiden. Hvad er det så for en opgave man har som netværksleder? Og det er det, I selv skal arbejde videre med. Og som I ender med også at skulle skrive noget i forhold til et uddannelsesforløb, som handler om at sige: ’Hvad er det så for nogle ting, som jeg bringer i spil fra mig selv, og det jeg kan, og det jeg har lært, og det jeg gerne vil øve mig på som netværksleder? Og hvad er det for nogle ting, jeg sætter i gang i forhold til den opgave, jeg skulle løse?’ Så selvfølgelig er der en kerneopgave.

Så det, det altså handler om, er beslutningen af ledelsesopgave. Selvfølgelig er det det. Selv om beslutninger bliver truffet alle steder i organisationen hele tiden, så skal de jo på en eller anden måde, jeg kan også omgøre som leder og sige: ’Nej, den beslutning kunne ikke træffes.’ Så på den måde falder det altid tilbage på ledelse med beslutningsprocesserne. Hvordan vi kommer frem til beslutningerne. Og hvordan vi får beslutningerne ud og leve. Giver dem ben at gå på. De er sådan set sammenskabende. Og de kvalificerer sig i en organisation blandt aktører.

Lad mig give et eksempel. For ca. to år siden besluttede vi i vores institution, at alle medarbejdere skulle skrive et CV ind i et bestemt format og lægge det på et bestemt drev inden en bestemt dato. Jeg tror vi gav fire måneder, og så tænkte vi, at det må være tid nok til at skrive halvanden side om sig selv. Det havde vi besluttet. Men beslutningsprocessen, som handlede om, at sige: ’Hvordan får vi fulgt op på det? Hvordan bliver det meningsfyldt derude? Og hvordan støtter vi op og holder fast på det?’ Det havde vi ikke gjort nok. Så den beslutningsproces havde vi i virkeligheden sagt, at den kan vi ikke sammenskabe. Der har vi bare sagt: sablen. Og hvad skete der efter fire måneder?

Vi kom i mål for to måneder siden. Det tog to år og fire måneder som vi synes ville være godt. Fordi vi i højere og højere grad jo selvfølgelig på den ene side fik fulgt meget tæt op og fik sagt: ’Nu skal du altså.’ Og fik bragt det nærmere på. Eller også at vi fik sagt til nogen af dem, der manglede: ’Jeg skal bruge dit CV til denne her opgave.’ Osv. Men i virkeligheden noget med at have et fokus på, at det handler om, at beslutningsprocesser er sammenskabende. Vi kunne have sagt os selv, at bare at råbe ’Skriv CV’ og så skide på processen ikke ville give en effekt på særlig mange. Det er nogen, der kan se meningen. Men vi var ikke sammenskabende i forhold til det her. Og vi lyttede ikke på de folk, der sagde: ’Jamen, jeg er jo ikke med i opgave-porteføljen.’ Osv.

Og det her, som jeg har sagt et par gange, ledelse finder jo alligevel sted alle steder i organisationen, så på en eller anden måde at diskvalificere den ledelse, der finder sted alle steder, gør også at en ledelsesopgave kan blive umulig, hvis man skal løse den helt alene. Man er nødt til at gøre noget mere end blot at uddelegere, end at sige: ’Det må du bestemme.’ Men i virkeligheden at sige: ’Jeg klæder dig på, altså vi som organisation, som ledelse osv. klæder dig på til at træffe de rette beslutninger derude i den spidse ende, hvor du arbejder.’ Så ledelse finder sted alle steder i organisationen. Der er masser af ledere, og man kan jo også selv have det på den måde nogle gange, som synes at det svært i virkeligheden at holde ud. Jamen, så træffer de alle mulige beslutninger, jeg har jo ikke styr på det osv. Og her handler det om, det der også er noget andet, fordi det, der hænger sammen med det her, er noget andet end stemningen. Det er noget mere, og noget andet end selve opgaven. Det er sådan set også, at når man så træffer beslutninger alle steder, så træffer man på baggrund af de beslutninger, som ligger forud. De strategier vi har i organisationen. Altså, dvs. man træffer organisatoriske beslutninger frem for enkelt fagfaglige eller personlige beslutninger. Vi kan alle sammen godt mærke i maven, hvornår vi træffer en beslutning, der ligger på kanten eller på den anden side, af det som vi egentlig skulle. Og hvornår vi siger: ’Denne beslutning kan jeg godt træffe. Og den ligger inden for stimen.’ Så det handler også om, at ledelse finder sted alle steder i organisationen, men det bliver noget andet end selvledelse, fordi jeg ikke bare leder mig selv mere, jeg leder med på organisationens opgave og strategi og ressource osv.

NL: Jeg forstå ikke. Er det her god ledelse, er det den rigtige ledelse? Det er bare fordi, jeg sidder og tænker; jeg har jo en dreng på tre og en dreng på fem, og jeg udøver ekstremt meget ledelse, og det er rigtig meget sabelledelse.og det er jo også en form for ledelse, og det er ikke altid en god ledelse, fordi mor siger det. Sådan er det jo. Og meget af det, jeg laver, det er jo rigtigt og forkert. Der er ikke særlig mange gråzoner i det. Og så er det bare fordi, at sådan er det. Så hvad er det, du siger med det her?

Jeg forsøger at sige, at jeg synes god ledelse også handler om ikke mindst i netværk, også at lade så mange lede med som muligt. Men ikke bare lede sig selv. Dvs. vi taler om det her fællesskab. Vi taler om den generøsitet, der kommer tilbage som et godt afkast. Så jeg taler i virkeligheden også om noget, jeg synes er god ledelse i netværk. Og vi er jo alle sammen klar over, at vi både selv er blevet opdraget forskelligt og vil også selv opdrage vores unger forskelligt. Men vi er også godt klar over, at nogle af de steder hvornår vi bliver på autoritære. Så ved man godt, at det holder i et stykke tid.

NL: Men sådan noget god ledelse vi snakker om.

Jeg taler om, det som jeg synes er god ledelse i netværk.

Jeg er bare blevet nødt til at fortælle min historie fra (1:33:20). I forgårs, som lidt reagerer ligesom Majken lige fortæller. Jeg skulle ind og se (1:33:30) sammen med (1:33:31) inde ved søerne og finde (1:33:37) og så sidder der en børnefamilie lidt overfor, og de har en datter, som er kravlet op og står lige over vores hoved og råber lige over til sin mor: ’Mor se mig!’ Og hun bliver ved. Og moren (1:3:52) så siger hun: ’Kom ned derfra.’ ’Hvorfor det?’ siger (1:33:56). Og så til sidst bliver jeg lidt træt af at høre på det, så jeg siger: ’Fordi mor siger det.’ Så er hun stille, og så gik hun ned. Så sidder der en dame (1:34:10) ’Ej, det der det var ikke rigtig sagt. Så får hun jo ikke mulighed for personlig udvikling i leg. Nogle gange er det i orden og sige (1:34:20-1:34:25)’ … at det der det var helt forkert. (1:34:25-1:34:35).

Jamen, det er jo fuldstændig rigtigt. Og nogle gange træffer vi jo bare beslutninger, som ikke er til diskussion. Men vi er jo på en eller anden måde under alle omstændigheder vil de jo hele tiden se kvalifikation. De vil hele tiden blive kvalificeret alligevel. Og nogle gange gør de det ved, at hvis det er nok hul i hovedet, så lader man som om, beslutningen ikke er truffet. ’Nå! Jamen, det hørte jeg på en helt anden måde.’ Det er jo også det, unger en gang i mellem gør og siger: ’Det var da ikke noget, mor sagde jeg skulle gøre. Det var et forhandlingsoplæg.’ Spillerum og hvad fanden ved jeg. Og nogle gange er det det ikke. Men pointen er jo også, at hvis vi får formuleret os med beslutninger, hvor folk siger: ’Det, tænker jeg, sådan set ikke er en beslutning.’ Eller ’Det, tænker jeg, er en beslutning, jeg kan kortslutte.’ Så er det faktisk fordi, vi har fået truffet en beslutning, som kræver noget mere arbejde. Eller vi har en beslutningsproces foran os. Altså pointen er også at beslutningsprocessen både ligger forud for beslutningen og efter beslutningen, hvor vi har brug for på en eller anden måde at få den beslutning til at konsolidere os. Komme ind i hovederne og ind i maverne på os. Og jo flere gange at en medarbejder, en netværksdeltager eller et barn bliver udsat for beslutninger, som de siger: \*psst\* til på, jo mere ryger autorisationen. Jo mindre autorisation får man, fordi man tænker: ’Den der beslutning lyder egentlig åndsvag, men hun plejer at træffe åndsvage beslutninger, så mon ikke jeg skulle gøre det modsatte.’ Og så forsvinder autorisationen. Det er jo ikke ens betydende med, man ikke engang imellem træffer nogle beslutninger, som er forholdsvis sabelagtige og ret tydelige i kanten. Selvfølgelig er de det. Nogle gange er det jo også det, organisationer, opgaveløsninger osv. har brug for. Nej. Men vi er bare nødt til hele tiden at tænke på, at efter beslutningen kommer der en beslutningsproces til. Og den bliver slidt op. Så hvad vil du gøre, når den er slidt op?

NL: Kan man godt være enige om beslutninger? Det tror jeg som sådan, at (1:36:46-1:36:55) Hvad gør man så, nå vi kun har fire år. Jeg tænker, at vi er ekstremt udfordrede af alt det der sker, hvis vi ikke kan regne med de beslutninger. Hvordan styrer vi det?

Muligvis. Når du nu siger det, kommer jeg til at tænke, er det første, der kommer op i mit hoved, at så må vi jo træffe en bedre beslutning i morgen. Og jeg er jo godt klar over, at der er det tid, og vi er tilbage ved det paradoks, at ind i mellem er man også nødt til at holde fast ved en beslutning. Fordi at ophæve den helt vil også være at træde for mange skridt tilbage. Vi kan ikke begynde forfra nu, venner. Så hvordan afbryder vi de dele af denne beslutning, som er åndsvage.

NL: Men er det sådan noget med, at vi skal lave et hurtigt referat eller et eller andet, eller sige, nu er det her besluttet?

Jeg tænker egentlig ikke, at der er én fast metode på det her. Det er jo sådan set hele tiden at prøve at sige: ’Den her beslutning viste sig ikke at holde. Så enten omgør vi den, eller også kvalificerer vi den ved at bygge denne her beslutning oven på for at gøre det klogere eller for at gøre det operationelt. Så jeg tror egentlig også, det handler lidt om at slippe den kommunale tankegang om at sige. ’Så må du op til direktionen igen til ny beslutning.’ Hell no. Det er I simpelthen nødt til at udfordre, hvis det her skal lykkes. Så er I nødt til at sige: ’Ja, det kan sgu godt være, det stod i vores seneste referat, men så ringede vi lige sammen, og så fik vi talt med det her lille frivillighedsråd, og så sagde de \*aaaarghhhh\*. Så nu har vi lige gjort noget andet. Og det når vi altså først, når vi mødes om seks dage igen, eller jeg lige får kvalificeret det ved at maile rundt til deltagerne og sagt, at vi gør det her i stedet. ’ Så det er også noget med at forlade notatlægning og hierarkiets strenge på og så sige: ’Jamen, vi lever faktisk det her netværk forlæns. Så vi står på mål for det vi er i nu.’ Det bygger oven på en masse vi har, men vi laver det forlæns. Så vi har bygget på og føjet til. Mere end vi skal tænke, at vi har omgjort.

NL: (1:39:11-1:39:24) … man er blevet lidt klogere på forskellig vis under vejs. Og når vi du så siger træffe en ny beslutning, så er det f.eks. at skrive en mail ud til alle medlemmer. Så har man allerede fået kommunikeret den nye beslutning ud. Det er det der med at se og hele tiden at samle…

Og det er en super god pointe. Hvordan er det man sørger for at holde meningen og retningen i gang, så man ikke bare siger det pivmodsatte. Det er stadig væk denne opgave vi er i gang med at løse. Men du har jo fuldstændig ret. Jo mere betydningsskabende en beslutning kan være, jo bedre er det lige at få sagt: ’Forstår vi denne her beslutning på samme måde? Og skal vi lige skrive rundt til hinanden, at vi har besluttet det?’ Det er jo ikke sådan, at vi ophæver alt, men det er mere den der, der handler om at sige, at når vi så træffer nye beslutninger, som måske peger kompasset en lille smule, så oplever vi det mere som noget, vi føjer noget til, til det foregående. Vi bygger på mere end at sige: ’Vi har ombestemt os.’ Som sådan en måde at tænke.

NL: Det er jo det, det er noget af det aller sværeste i det her. Det er jo noget kultur og nogle forforståelse. Tyve mennesker sidder og kan (1:40:49) vi kender den daglige ledelse også (1:40:52) og så bliver vi enige om; ’okay, jamen det gør vi.’ Så er der tyve forskellige meninger om, hvad der egentlig er blevet besluttet. Og det ved man først, når der er nogen, der kommer og spørger eller på næste møde siger: ’Ej, det er jo det der (1:41:10).’ Det kan gøre det (1:41:14).

Det er det ledelse handler om. Og det er det, man aldrig nogensinde slipper uden om. Altså at tro på at i alle sammen går her fra fuldstædig programmerede efter Esbjørns og mine input i dag, og mener og ved og tænker og gør præcis det samme, det er i virkeligheden en illusion vi mange gange i den almindelige opgaveløsning forsøger at opretholde, den illusion. Men her tager vi den på os og siger, at sådan er det.

Og det er faktisk ligeså meget fordi, det du siger, det er, men så må man jeg prøve at starte med et referat. Referatet bliver jo også tolkningsmæssigt. Fordi det er der vores lille kultur (1:41:52) med vores for forståelse. Det er utrolig svært og meget spændende.

Og det er derfor, der er arbejde til ledere. Selvfølgelig hele tiden har den der tolkningsret, tolkningspligt og opfølgende pligt, der handler om at sig: ’Hov, der er stadigvæk en beslutningsproces i gang.’ Selvom beslutningen er truffet. Og det går aldrig væk. Men her prøver vi faktisk at tale åbent om det, og sige: ’Hvordan bliver denne beslutning til efter den er truffet ude i jeres praksis?’

Det der med at træffe nogle beslutninger.

Endnu mere kompleksitet.

Sådan er det hver eneste dag. Sådan er det også i jeres almindelige linjeorganisationsarbejde. At hele tiden er der beslutninger, som har beslutningsprocesser bagefter, hvor beslutninger føjer noget nyt til. Hvor vi alligevel vælger at gøre noget anden osv. Så i virkeligheden prøver vi her ikke at sige, at det her monumentalt anderledes. Men i virkeligheden at sige, at her tager vi det på os. Her opfatter vi det som en pivsvær ressource.

NL: For mig er der lidt forskel på, det med beslutninger. Der er noget, der hedder (1:44:49)-beslutninger. Men træffer man beslutninger, så sker der noget (1:44:51). Men jeg som leder forventer jo af mine medarbejdere, at den måde de så bruger de beslutninger bagefter, det er helt okay at bygge videre. Det er helt okay at tilføje noget. Det er helt okay at blive klogere. Men man skal gøre det ud fra den obligatoriske beslutning. Altså, det kan ikke nytte noget, at det man gik ind i rummet med, inden beslutningen blev truffet, min private holdning bliver det, jeg bygger videre på bagefter. Det du bygger videre på bagefter er den fællesbeslutning. Altså at vi på en eller anden måde ikke lever vores eget liv, som om de andre ikke var der, men at vi er forpligtet til det, vi arbejder med i fællesskabet.

Og jeg tænker egentlig, at det her, det leder jo frem til det her med at sige: ’Ja, det er nemlig noget andet end selvledelse.’ Jeg leder med på det, vi skal sammen. Det gør vi til hverdag. Det gør vi i netværk. Osv. beslutningsprocesser har en anden type autoritet og autorisation i et netværk. Men dybest set er de jo det samme. Vi bygger alle mulige ting op af bureaukratiske elementer for på en eller anden måde at inddæmme det og minimere det, at folk drøner videre derud og gør videre og har forskellige forståelser. Det gør vi ved at skrive referat og ved at holde MUS-samtaler, ved at formulere strategier, tildele ressourcer osv. for at lede det i en bestemt retning. Men dybest set handler det her om, at få folk med på medledelse i mit perspektiv. At sige: ’Ja, selvfølgelig skal du også lede. Hvem skal lede i forhold til noget af det, som vi har besluttet, i forhold til det der er opgaven osv.? Det gør bare, hvad du slev synes.’. Og det er virkeligheden det, som er her. Og måde hvorpå den her (afbrydes)… som for mig handler om det at give det lidt flere ben at gå på af det her med retning og råderum. I virkeligheden handler meget ledelse om at give maksimal tydelighed på retningen og maksimalt størrelse på råderummet. Altså, vi skal være super tydelige på, hvad det er for en retning vi gerne vil i. Men vi skal i virkeligheden være super åbne på, hvordan vi når derhen. I hvert fald som en ledelsesbeslutning. I virkeligheden at være meget klare på det, der handler om hvad: Hvad er det vi skal? Og hvorfor er det vi skal det? Men lade der ’hvordan kommer vi derhen?’ emergere, altså opstå og leves forlæns, fordi her får vi jo faglighederne i Spil. Her er det ledelse netop adskiller sig fra fagfaglighed. Så når man formulerer en skolestrategi, så siger man jo noget om, hvorfor er det egentlig vi har folkeskole her på stedet? Hvorfor er det, at det er en vigtig samfundsmæssig opgave? Hvad er det, vi ønsker at fokusere på? Så er der nogle punkter. Og så skal man i virkeligheden holde sin kæft derfra og så sige: ’Nu skal skolerne og lærerne og pædagogerne komme i gang med at finde ud af, hvordan er det så vi gør det?’ Fordi de ved langt mere end politikerne og direktøren og chefen om det fagfaglige. Så de skal jo gå i gang med de faglige metoder. De skal gå i gang med midlerne og metoderne osv. Men retningen er jo, hvorfor vi gør det, og hvad det er, vi særligt fokuserer på. Og hvorfor må så være noget der opstår. Og det sammen gør sig gældende her i forhold til netværk. Altså jeg har jo selv været under huden og sige: ’Så kunne vi da lige gøre sådan.’ I stedet for at sige: ’Det er den retning, find ud af hvordan, meld tilbage til mig, hvordan vi gør det, og se om der er noget, I har behov for, som jeg kan sige ja eller nej til, for I kan gøre det på den måde.’ Men ikke desto mindre, hvis man kan have det som en mental figur, hvor man laver det tydeligt og afgrænset hvad og hvorfor og så i virkeligheden har et mere emergerende og forlænslevende hvordan. Og derved adskiller det sig igen fra projektet ved at sige: ’Vi skal ikke definere en milepælsplan og præcist hvad I skal gøre hvornår. Næh, vi skal sådan set leve det forlæns.’

Så er der også en relation mellem lederskaber og følgeskaber, hvor vi er samlet om en opgave. Lederskab kræver jo følgeskab. Følgeskab kræver i virkeligheden også lederskab, for hvad er der ellers at følge? Selvledelse er noget hvor der ikke er noget der følger noget. Men vi har jo hierarki. Vi har jo noget organisering. Vi ejer et administrationsgrundlag. Vi har også en arbejdsdeling. I har en opgave, de øvrige deltagere har nogle andre typer af opgaver. Og vi har et samarbejde. I virkeligheden kan man sige, at de tre elementer er meget forenklet sagt. Det der definerer organisation. Så er det jeg siger: ’Kig.’ Der er en arbejdsdeling, og der er et samarbejde. Det er en organisation, så skal du bare finde din opgave.

Og så det sidste, jeg vil sige lidt om til aller sidst, er arbejdsfællesskaber, og jeg har lige et par slides på det. Hvordan får vi også skabt noget, hvor vi faktisk arbejder sammen?

Det der med retning og råderum, det meste har jeg sagt. Jeg synes, at noget af det som er værktøjsagtigt kan være noget, som vi kan arbejde videre med både i eftermiddag men også videre i jeres netværk hver dag, det er at prøve at sige: ’Jamen altså, skal vi lave den der distinktion, mellem at vi prøver at blive klarere på, hvorfor vi skal det her. Hvorfor er det et vigtigt netværk? Hvorfor er det et vigtigt emne at arbejde med? Hvad er det vi skal? Her hjemme starter en netværksbaseret og borgerinddragende og hvad ved jeg - hvad i nu beslutter jer for. Og hvordan vi så gør det må så opstå hen ad vejen. Og er der nogle værktøjer, man kan gå i gang med i forhold til det. Jamen, måske der det godt ind i mellem at få holdt det indledende oplæg. Det kan I f.eks. holde og sige: ’Nu skal I høre venner, der her er vores situation. Det her er vores udfordring. Det her er det, vores by vil med os som netværk, altså binde den kæde op. Og det her er så opgaven. Nu skal vi til at finde ud af hvordan.’ Så i virkeligheden nogle gange at komme med de der oplæg, hvor man får sat rammen. Det her er ressourcerne vi har til rådighed osv. Så er der selvfølgelig alle de løbende tilbagekommende samtaler, man må have, hvor man siger: ’Nu går vi lige et øjeblik et skridt tilbage fra opgaven og siger: ’Har vi lagt en god proces? Er tidsplanen stadigvæk realistisk?’’

Og så er der i virkeligheden den sidste pointe her, der er så svær. Ikke at planlægge hele processen. Hvor lidt krystalkugle, kan du få ind i din planlægning? Hvad nu hvis vi nøjes med at planlægge hvad der skal ske, indtil på onsdag? Fordi når vi så på onsdag skal planlægge, hvad der skal ske indtil den næstfølgende fredag, så ved vi jo meget mere, end vi ved nu. Det er bare meget ofte sådan, at i typiske projekter, at man arbejder med sådan en tids- og beslutning, altså hvis bare beslutninger heroppe, og så har tid her, så arbejder vi sådan set med en kurve, der gør sådan her. Dvs. at jo længere tid der er gået i projektet, jo færre beslutninger træffer vi. Det er helt hul i hovedet. Fordi samtidig er der også sådan nogen her, som kunne lede visdom. Altså hvor meget klogskab, hvor meget viden er der? Den går sådan her. Vi ved jo mere og mere. Så jo mere vi ved, jo færre ting beslutter vi. Sådan er det ofte i typiske projekter. Næsten alt er altså besluttet inden vi går i gang. Så at turde det der med ikke at planlægge længere, end man kan se, sådan så beslutninger fordeler sig på lige vidt, er også en udfordring.

En relation mellem lederskab og følgeskab. Jeg er egentlig optaget af, hvordan ledelse og medarbejder eller lederskab og følgeskab forbinder sig til hinanden. Frem for at sige: ’Herinde er lederens kontor. Det er herinde, der træffes beslutninger. Det er her inde, hvor der sker alt det smarte sker og fine. Og herude er medarbejderne, og det er så deres position. Og derude der laver man så borgerkontakten og fjerner opgaver osv.’ ved at sige: ’Jamen lederskab og følgeskab må forbinde sig til hinanden, mere end at de må placere sig væk fra hinanden.’ Så i virkeligheden at lede mennesker også i jeres netværksopgave og så sige: ’Hvordan kan mit lederskab i denne opgave understøtte opgavevaretagelsen, frem for at det bliver meget tydeligt hvem der bestemmer alt det der.’ Altså faktisk at finde ud af hvordan vi forbinder os til hinanden. Og her er vi igen tilbage på medledelsesbanen og sige: ’Jamen, der er ikke kun beslutninger, der bliver truffet, når lederen er der. Der er ikke kun ledelse, når vi er sammen. Du tager også ledelse lettere ud i din opgaveløsning, fordi du ved, hvorfor vi gør det her, og hvad det er vi skal. Du skal bare ud og finde det der ’hvordan’.’

Det der egentlig er et element i det her er at sige: ’Jamen, ledelse opfatter jeg ikke som en situation eller som en øvelse, der foregår sådan her. Altså, vi leder nedad eller vi leder fra leder til medarbejder.’ Ledelse finder først sted, når der sker de der kvalificeringer, hvor medarbejderne vender tilbage, deltagerne i netværket vender tilbage og siger: ’Det er det her beslutningen gør ved mig. Det er den beslutningsproces, jeg er i gang med at udleve.’ Så i virkeligheden at stå mere end at ledelse er et hug nedad. At ledelse er en anstændig bevægelse. Motoren kørte først, når ledelse finder sted som sådan nogle bevægelser faktisk. Og det er i virkeligheden bare som sådan en afslutning på denne her medledelsesindgang. At sige: ’Husk nu hele tiden at få de der beskeder tilbage.’ På den ene side: tag ledelse på det er én del af ledelsesopgaven, den anden side af ledelsesopgaven, er at på få beskeder tilbage til at sige: ’Hvad gør denne her beslutning ved mig? Hvad er det for en beslutningsproces, jeg skal ud at lave efter beslutningen er truffet?’

Og det sidste er jo, det her med at sige: ’Prøv at se hvor mange steder vi laver arbejdsfællesskaber og ikke bare arbejdsdelinger.’ Jeg er godt klar over det er noget der kan være svært, opgavemæssigt og hvad ved jeg. Og så er der den her pointe om at refleksion skal føre til handling og ikke til abstraktion. Kender I de der samtaler hvor man egentlig starter med et møde, hvor man siger: ’Vi har en opgave, vi skal løse.’? Og så begynder vi med at diskutere om vi synes at loven er en god idé. Er det egentlig smart, at denne lov er her? Altså vi diskuterer arbejdsvilkår, og min egen chef siger, at vi nogle gange kan ende i diskussioner, som altid er konstitutive. Han er meget dannet. Men det det i virkeligheden betyder, er at vi altid ender der, hvor vi diskuterer grundloven. Før vi overhovedet kan gå i gang med arbejdet, er vi nødt til at diskutere, om grundloven er en god idé. Eller om ikke vi skulle sørge for at lave den om. Eller om vi synes, at det er det her er det det rigtigt netværk, jeg er i. Det er det netværk, du er i. Det er det netværk, du skal lede. Hvad er opgaven? Så er det der opgaven bliver opgaven. Fordi det der sker, når vi laver nogle af de der, det er der hvor det er nemmest at blive enige. Jo mere abstrakte vi bliver i vores måde at tale om ting på, jo nemmere er det at blive enige. ’Ja, det er også rigtigt.’ Eller, det er en god grundlov.’ Eller: ’Nej, det er sørme også for galt med denne her nye lov omkring denne her ydelse eller de her normeringer.’ Og så kan vi bliver der oppe. Men vi får godt nok skabt konsensus, om hvad vi synes om arbejdsvilkår og om grundloven. Så det der med at refleksion, yes. Tænk jer om. Hav de der rigtige refleksive samtaler, men hvilke handlinger giver det? Det er det svære.

Det her er en **netværksstjerne**. Som egentlig er, på mange måder, en sammenstøvning, opsamling på noget af et, som I allerede har talt om en hel del, og som vi har været sammen om i to timer og et kvarter: nemlig, at der er nogle forskellige elementer, der påvirker jeres opgave som ledere i netværk. Hvor er mine kompetencer? Hvor er mine udfordringer? Hvordan står jeg i mit lederskab? Der er dels noget kommunikativt, der handler om det her med, hvordan det er, vi taler om det her. Vi kommer frem til beslutninger, vi kommer ikke frem til enighed. Der er noget organisering. Hvordan får jeg styring på det, jeg skal? Hvornår er det en god idé at lade noget summe? Hvornår er det en god idé at skrive et referat? Hvornår er det en god idé, at fortælle folk om, hvilke ressourcer vi har til rådighed? Osv. På denne her retning og råderum. Hvornår får jeg talt om retning? Hvornår får man talt om råderum? Og så den organisation, som også handler om at sige: ’Ja, der er nogen af jer.’ Der er også nogen af dem, som er udpeget til at gøre det her. Og det var måske ikke det, I ville have tilbage, da i lagde noget under hovedpuden. Så ville i hellere have haft en femmer eller en fribillet, ja, det er så det. Og hvordan arbejder man så med den motivation? Det er også en del af den ledelsesmæssige opgave, faktisk at skabe motivation for at synes at det er en god og meningsfyldt opgave. Og så er der selvfølgelig det her, der også handler om at ressourcerne. Så har vi lavet, ikke fordi det var svært at tegne en stjerne med færre takker, men der bliver faktisk også i denne her tak lavet en valgfri tilføjelse. Fordi der garanteret er noget i lige præcis jeres netværk, som vi også er nødt til at tænke ind i denne stjerne for at kunne løse ledelsesopgaven i netværket. Hvad er den vigtigste, som ikke kan falde ind under de her? Pointen med det her er i virkeligheden, at give jer et redskab til på en eller anden måde, når I henover den næste tid skal reflektere og handle og øve jer og træne og eksperimentere med jeres ledelsesopgave i netværket og sige: ’Hov, her er lige et eller andet, jeg kan notere mig, lære, huske i forhold til mit personlige lederskab. Her er noget, i forhold til organisering, som jeg skal tage med mig.’ Og det vi kommer til at bruge det til med Esbjørn om lidt, siger lidt om, hvordan uddannelsesforløbet er. Det er at vi også hele tiden kommer til at reflektere tilbage til noget af det her og virkeligheden også beder jer om at skrive i forhold til det her i uddannelsesforløbet, sådan at vi får sagt noget om, hvad det er for en ledelsesopgave jeg har haft? Og hvordan knytter den an til det vi har. Så kommer vi mere ind på, hvad detaljerne er. Men i virkeligheden er det her en opsamling på noget af det, som jeg har fortalt noget om de seneste par timer om ledelse og ledelse i netværk, til at sige, at dette også bliver et af jeres vigtige redskaber til at arbejde jer ind i at få beskrevet og reflekteret og handlet på jeres egen ledelsesopgave. Slidsene kan I også se, jeg har lavet nogle enkelte stikord på det, jeg tror, vi undervejs i forløbet kommer til at fylde flere stikord på. Hvad er det så, de enkelte begreber her betyder? Vi kommer også til at skrive en lille smule mere på det side hen og ligge videre til jer, sådan for at få lidt flere ord på, hvad det er. Men som en opsamling på det, vi allerede har været igennem som et styringskoncept for jeres læring, bruger vi altså denne her netværksstjerne.