

# Nettverk og møteplasser for ledere i staten

---

Difi-notat 2015:2  
ISSN 1892-1728

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Oppdrag og avgrensning.....	1
1.3	Målgruppen ledere i staten.....	2
1.4	Metodisk tilnærming.....	2
1.5	Teoretisk tilnærming.....	3
<b>2</b>	<b>Oversikt – hvilke nettverk og møteplasser finnes?</b> .....	<b>5</b>
2.1	Hvordan kategorisere nettverk og møteplasser?.....	5
2.2	Aktører og tilbydere av nettverk og møteplasser.....	5
2.3	Sentrale møteplasser for ledere.....	6
2.4	Nettverk i regi av offentlige aktører.....	7
2.4.1	Nettverk i regi av Direktoratet for økonomistyring (DFØ).....	7
2.4.2	Nettverk i regi av Direktorat for forvaltning og IKT (Difi).....	7
2.4.3	Nettverk i departementene.....	9
2.5	Nettverk i regi av arbeidsgiver-, arbeidstaker- og bransjeorganisasjoner.....	10
2.5.1	Arbeidsgiverorganisasjonene.....	10
2.5.2	Arbeidstakerorganisasjonene.....	10
2.5.3	Bransjeforeninger.....	11
2.6	Nettverk i regi av kommersielle aktører.....	11
2.7	Nettverk for ledere i offentlig sektor i Danmark.....	13
2.8	Digitale nettverk og verktøy.....	14
2.9	Oppsummerende punkter.....	15
<b>3</b>	<b>Innsikt – ledernes behov og erfaringer</b> .....	<b>17</b>
3.1	Behov, motivasjon og utbytte.....	17
3.1.1	Ønske om erfaringsutveksling.....	17
3.1.2	Støtte i utøvelse av lederrollen.....	18
3.1.3	Deltakelse i nettverk kan være strategisk også for virksomheten.....	18
3.1.4	Ikke et uttalt behov for initiativ til nye nettverk.....	18
3.1.5	Nettverk kan også skape uheldige maktstrukturer.....	19
3.2	Temaer og organisering.....	19
3.2.1	Faglig relevans er viktig.....	19
3.2.2	Dagsorden bør være deltakerstyrt.....	20
3.2.3	Størrelse og sammensetning har betydning.....	20
3.2.4	Tilrettelegging og «formkrav» forenkler deltakelse.....	21
3.2.5	Pris har begrenset betydning, men geografi teller.....	22
3.3	Oppsummerende punkter.....	22
<b>4</b>	<b>Drøfting og anbefaling</b> .....	<b>23</b>
4.1	Nettverk eller møteplass – spiller det noen rolle?.....	23
4.2	Nettverk – et virkemiddel for styring eller læring?.....	24
4.3	Nettverk og møteplasser – et tilbud til alle?.....	25
4.4	Nettverk – uavhengig tiltak eller del av en helhet?.....	26
4.5	Oppsummerende punkter – veien videre?.....	26

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Program for bedre styring og ledelse (2014-2017) har som overordnet formål å bidra til styrket gjennomføringskraft og resultatorientering i forvaltningen. Primærmålgruppen for programmet er ledere i departementene og underliggende statlige virksomheter. I arbeidet med å utvikle en effektiv og resultatorientert forvaltning forutsettes et kompetent lederskap. Programmet har definert fem innsatsområder, og «Bedre ledelse» er ett av dem. Programmet skisserer følgende tiltak på dette området:

- Styrket ledelse i staten gjennom tydelige krav og forventninger
- Strategisk kompetanseutvikling for ledere
- Nettverk og møteplasser for ledere på ulike nivåer

Arbeidet med å tydeliggjøre krav og forventninger er i gang blant annet gjennom arbeidet med ny lederplakat i 2014. Difi utformet i 2014 et satsningsforslag på strategisk utvikling av ledelse i staten, som blant annet skisserte et utvidet, mer strategisk og systematisk kompetanseutviklingstilbud. Dette er nå er i ferd med å implementeres<sup>1</sup>. I satsningsforslaget presenteres en strukturert og differensiert tilbud til både individer og grupper av ledere, ledere på ulike ledelsesnivåer og med ulik ansiennitet.

Det tredje ledelsestiltaket, «nettverk og møteplasser», beskrives i programmet som følger:

*«For å styrke ledernes kompetanse er det behov for å legge bedre til rette for at ledere på tvers av sektorer og virksomheter kan møtes for å dele kunnskap og erfaringer enn i dag. Dette gjelder særlig på områder der det er behov for samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer».*

(Program for bedre styring og ledelse i staten 8:2014)

Samlet sett skal de fem tiltaksområdene i programmet bidra til bedre styring og ledelse i staten. Tiltakene under «bedre ledelse» handler om å tydeliggjøre forventninger og krav, tilrettelegge for læring og deling og ruste lederne til å møte utfordringene som de som ledere og forvaltningen samlet sett står ovenfor i tiden fremover. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har et overordnet ansvar for programmet.

## 1.2 Oppdrag og avgrensning

KMD har gitt Difi i oppdrag å kartlegge hvilke nettverk og møteplasser som finnes for ledere i staten, komme med forslag til videreutvikling av eksisterende nettverk og møteplasser for ledere på ulike nivåer og vurdere behovet for nyetablering av nettverk og møteplasser for ledere i regi av Difi og eventuelt andre aktører.

Vi har gjort følgende avgrensninger i oppdraget:

- Å avgrense kartleggingen til tiltak som retter seg mot målgruppen ledere i statsforvaltningen (ordinære forvaltningsorganer).
- Å avgrense kartleggingen i målgruppen til ledere som er en del av en toppledergruppe, i tråd med foreløpige prioriteringer i Program for bedre styring og ledelse.

---

<sup>1</sup> Strategisk satsning på utvikling av ledelse i staten (beslutningsgrunnlag fra Difi til KMD 17.12.2014).

- Å opparbeide en *oversikt* over hvilke nettverk og møteplasser som finnes for ledere, men primært fokusere på nettverk når det kommer til å opparbeide *innsikt* i målgruppens behov og erfaringer.

Det overordnede formålet med prosjektet er å øke forståelsen av hvordan nettverk og møteplasser på en best mulig måte kan bidra til kunnskapsdeling, erfaringsutveksling og læring i målgruppen ledere i staten.

### 1.3 Målgruppen ledere i staten

Målgruppen ledere i staten består av 10 000 ledere.<sup>2</sup> I departementene og deres underliggende virksomheter er det ca. 260 ledere på lederlønnskontrakt.

I følge Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) er det per 2015 i alt 141 nasjonale enheter lokalisert i Oslo og Akershus og 97 enheter lokalisert utenfor disse to fylkene.

Vi avgrensner som nevnt kartleggingen til ledere som er del av en toppledergruppe. Legger vi til grunn at det i snitt er ca. 7 medlemmer i hver toppledergruppe betyr det at det finnes 1800-2000 statlige ledere som er del av en toppledergruppe. «Funksjoner» som vanligvis er representert i toppledergrupper, er ledere med ansvar for områder som kommunikasjon, administrasjon, økonomi/virksomhetsstyring, HR/Personal, IT/IT-sikkerhet samt ulike fagavdelinger.

### 1.4 Metodisk tilnærming

I dette prosjektet har vi ønsket å opparbeide tilstrekkelig kunnskap til å:

- Gi en oversikt over hvilke nettverk og møteplasser som finnes
- Få innsikt i hva som er målgruppens opplevde erfaringer og behov
- Kunne vurdere eventuelle tiltak for videreutvikling

Gjennom dokumentstudier, tidligere undersøkelser<sup>3</sup>, søk på nett, telefonresearch og møter har vi opparbeidet oss *en oversikt over eksisterende nettverk og møteplasser*. Spørsmålene vi tok utgangspunkt i var: Hvilke nettverk og møteplasser finnes? Hvordan har de oppstått? Hvilket formål, form og organiseringsform har de? Hvem er de til for? Hvordan defineres møteplasser og nettverk, og hvor går grensen mellom dem? Hvilke aktører opererer i dette markedet? Denne oversikten legger vi til grunn i vår videre kartlegging og analyse.

Gjennom intervjuer, deltakende observasjon i nettverksmøter, samtaler og møter med ulike aktører, har vi opparbeidet oss *innsikt i målgruppens behov for og erfaringer med deltakelse i nettverk*. Vi har gjennomført intervjuer med 10 ledere. I dette utvalget er ni ledere fra offentlig sektor og en fra privat sektor. Lederne fra offentlig sektor kommer fra ulike statlige virksomheter, er på ulike forvaltningsnivåer og har ulik geografisk plassering. I tillegg har vi vært observatører i nettverksmøter og hatt møter med

---

<sup>2</sup> Tall fra SST og NSD for 2013. Gjelder ordinære forvaltningsorganer. Museer og høyskoler er ikke tatt med, men fylkesmenn og politimestere som er på lederlønnskontrakt.

<sup>3</sup> Kartlegging av lederutviklingstiltak i staten (Rambøll 2012), Kartlegging av kompetansebehov i statlige virksomheter (Difi - internt notat 2014), Utvikling av ledelse (Difi - internt notat 31.03.2014)

offentlige og kommersielle aktører som tilbyr nettverk for ledere om deres utgangspunkt for og erfaringer med nettverk og møteplasser for målgruppen ledere.

Dette har gitt et godt inntrykk av målgruppens meninger, erfaringer og behov. Til tross for et begrenset antall informanter, så vi tidlig at de samme utfordringene, erfaringene og behovene gikk igjen hos flere av informantene. Dette gjorde at vi ikke vurderte det som nødvendig å utvide antall informanter. Dybdeforståelse heller enn representativitet har vært førende for denne delen av kartleggingen.

## 1.5 Teoretisk tilnærming

Både tidligere undersøkelser<sup>4</sup> og forskning<sup>5</sup> påviser at ledere foretrekker læringsarenaer med likesinnede, der de lærer gjennom erfaringsutveksling, deling og i samhandling med utgangspunkt i egne, relevante utfordringer.

Dette harmonerer med læringssynet innen sosial læringsteori, som hevder at læring skjer gjennom samhandling med andre og er en prosess heller enn et produkt eller et resultat. Læring skjer alltid innenfor en gitt kontekst gjennom diskusjon, erfaringsutveksling og deling. Slik foregår også læring i arbeidslivet - gjennom å gjøre, gjennom å prøve og feile, gjennom å få og gi tilbakemeldinger til hverandre. I slike prosesser aktiviseres gjerne den tause kunnskapen hver og en besitter. Taus kunnskap er en betegnelse på den erfaringsbaserte kunnskapen som den enkelte opparbeider seg gjennom yrkesutøvelse, og som ofte kun kommer til syne i handlinger. Dialog med andre krever refleksjon og øker selvinnsikt og egen handlingskompetanse.

Dette læringssynet ligger også til grunn i tiltaket om utvikling av toppledergrupper i den nevnte satsningen på ledelsesutvikling i staten. Utvikling av lederne innenfor egen ledergruppes rammer og allerede eksisterende oppdrag, er antatt å gi ledergruppen bedre resultatorientering og gjennomføringskraft. Tiltaket styrker topplederens nettverk og samhandling med andre virksomheter, og gjennom det styrkes toppleders kompetanse på utvikling av ledelse i egen virksomhet. Effektive ledergrupper er avgjørende for virksomheters resultater<sup>6</sup>.

At den beste læringen skjer sammen med andre, er grunnmuren i teorien om praksisfellesskap (Etienne Wenger 1998). Praksisfellesskap er grupper som deler interesser, utfordringer eller fagområde, og som utdyper sin kunnskap og handlingskompetanse på dette området ved stadig samhandling med hverandre. I praksisfellesskap jobber deltakerne sammen, og det gir praksisfellesskap en organisk, spontan og uformell karakter som synes å være ganske motstandsdyktig for styring og kontroll.

Tre premisser må ifølge Wenger være på plass før vi kan snakke om at slike arenaer gir dem som deltar en opplevelse av *fellesskap*:

- **Identitet:** at fellesskapet ikke er en mer eller mindre løs samling av f.eks. kontakter, men har en identitet definert av felles interesser, tilslutning til denne identiteten og en delt kompetanse som skiller gruppen fra andre grupper.
- **Fellesskap:** at deltakerne deltar i felles aktiviteter og diskusjoner, hjelper hverandre og deler informasjon og kunnskap. Slik bygger de relasjoner og blir gradvis bedre til å bruke hverandre og til å lære av hverandre. Dette kan skje

---

<sup>4</sup> AFF (2013): Livet som leder – lederundersøkelsen 3.0

<sup>5</sup> Ingunn H. Lysø (2010). Ledelseslæring som samrefleksive prosesser (doktoravhandling NTNU)

<sup>6</sup> Henning Bang (2012): Effektivitet i lederteam- hva er de tog hvilke faktorer påvirker det?

både i en gruppe mennesker som jobber sammen til daglig, eller det kan være mennesker som møtes av og til, men ellers har sin tilhørighet og arbeid utenfor gruppen.

- **Praktikere:** at de som deltar i fellesskapet ikke gjør det bare fordi de er interessert i de temaene som tas opp, men fordi de selv er *praktikere* og derfor kan dele relevante erfaringer, refleksjoner og verktøy med de andre.

Læring gjennom praksisfellesskap har blitt omfavnet og integrert som en del av kompetansestrategien i en rekke virksomheter, fordi det bidrar til å forstå og strukturere den uformelle læringen som skjer i grupper. Perspektivet er også gyldig for grupper på tvers av virksomheter og for ulike typer uavhengige nettverk, fordi det på en god måte beskriver at kollektiv læring skjer gjennom samhandling. I praksisfellesskap blir kunnskap både skapt, delt, organisert, revidert og sendt videre. I praksisfellesskap settes agendaen av deltakerne selv, ut fra hva de opplever som viktig og relevant. Tidlig forskning på praksisfellesskap vektla nettopp det uformelle og det selvorganiserte, «bottom-up» styrte ved denne læringsarenaen. Dette ble betegnet som avgjørende for deltakernes motivasjon, kreativitet, deltakelse og bidrag.

Praksisfellesskap kan oppstå uformelt og selvorganisert, men det er også mulig å stimulere etablering og utvikling. Nyere forskning peker på at kontinuitet og videre utvikling kan komme til å kreve en viss formalisering av fellesskapene. Wenger beskriver det på følgende måte: *“Communities of practice cannot expect to have the full attention of their members nor can they assume that all their members have the same levels of commitment or the same needs.”*

Formalisering kan skje gjennom at det etableres og synliggjøres mål, ansvar og organisering på en tydelig måte (mindre selvorganiserte), men også ved at det tas i bruk tekniske støttesystemer som muliggjør deling, lagring og tilgjengeliggjøring av de læringsprosessene og den kunnskapsdeling som skjer i fellesskapet.

Teorien om praksisfellesskap brukes i det videre til å diskutere den type læring som skjer i nettverk og på møteplasser bestående av ledere.

## 2 Oversikt – hvilke nettverk og møteplasser finnes?

Formålet med vår kartlegging er å vise bredden og mangfoldet av nettverk og møteplasser som finnes for ledere i staten. Gjennom denne oversikten ser vi også hvordan nettverksbegrepet brukes på ulike måter blant både tilbydere av nettverk og målgruppen som er ledere. Ut fra valgt metodisk tilnærming har vi ikke hatt som intensjon at denne oversikten skal være fullstendig, men snarere gi et bilde av mangfoldet. De nettverk og møteplasser som vi vurderer mest relevante er likevel nærmere beskrevet.

### 2.1 Hvordan kategorisere nettverk og møteplasser?

En *møteplass* kan være alt fra formelle og uformelle faste møter, store konferanser med flere hundre deltakere, mindre kurs, faglige forum, utviklingsprogrammer eller andre arrangementer. Møteplasser vil i stor grad variere i formål, størrelse, funksjon og frekvens, og hvorvidt det krever påmelding. *Nettverk* er et begrep som brukes ulikt, og om mye. En overordnet definisjon er at et nettverk betegnes som en gruppe mennesker som ut fra enten personlig, faglige eller rollespesifikke fellesnevnerer eller interesser, har kontakt eller møtes jevnlig.

Vi hadde en antagelse om at det ville bli utfordrende å skille mellom nettverk og møteplasser. Som et utgangspunkt for kartlegging satte vi derfor opp en kategorisering, med utgangspunkt i at nettverklignende tiltak kan beskrives ut fra flere kjennetegn:

Tilbyder/ansvarlig:	Offentlig eller kommersiell aktør, ulike typer organisasjoner eller i privat regi
Målgruppe:	Alle (åpent), kun ledere, særlig rettet mot ulike lederroller (toppledere/mellomledere/førstelinjeledere osv.), særlig rettet mot funksjon/rolle/fagansvar, «kjennskap/vennskap»
Sektor:	Offentlig sektor eller offentlig og privat sektor
Åpent eller lukket:	For alle interesserte eller kun for inviterte/rekrutterte
Størrelse:	Store eller små grupper/møter, mange eller få deltakere
Fasilitering:	Deltagerdrevet/selvstyrt eller møteleder/fasilitator
Tema:	Vekt på tema/fag, ledelse eller begge deler
Kostnad:	Gratis eller deltakeravgift
Kommunikasjonsform:	Fysiske møter, digital samhandling eller begge deler
Hyppighet:	Sjeldne og lange møter, kortere og hyppigere møter eller begge deler

### 2.2 Aktører og tilbydere av nettverk og møteplasser

Aktørene eller tilbyderne av nettverk og møteplasser for ledere i staten kan deles inn i tre hovedkategorier:

1. Offentlige aktører
2. Arbeidsgiver-, arbeidstaker og bransjeorganisasjoner
3. Kommersielle aktører

I den påfølgende oversikten over hvilke møteplasser nettverk som finnes, følger vi denne inndelingen. Vi vektlegger å beskrive de typene nettverk som finnes, men vil først gi en oversikt over noen sentrale møteplasser for ledere i staten.

## 2.3 Sentrale møteplasser for ledere

I vår kartlegging av møteplasser tar vi med de møteplasser som har blitt nevnt i intervjuer, sentrale møteplasser vi er kjent med ut fra tidligere undersøkelser og gjennom utstrakt kontakt med målgruppen ledere, samt offentliggjorte deltakerlister fra gjennomførte arrangementer. Med det som utgangspunkt nevner vi de mest sentrale:

**Topplederkonferansen** er en årlig konferanse for toppledere i departementer og virksomheter som setter fokus på styring og ledelse. I tillegg til et faglig program, tilrettelegges det for erfaringsutveksling og sosialisering. Topplederkonferansen samler årlig ca. 500 deltakere, og arrangeres i samarbeid mellom KMD, Difi og Direktoratet for Økonomistyring (DFØ). **Statens personallederkonferanse** arrangeres årlig i september i regi av KMD.

Det finnes en rekke andre store og profilerte konferanser som tiltrekker seg ledere fra offentlig sektor. **NHOs årskonferanse** samler årlig opp mot 1500 deltakere fra næringsliv, academia og offentlig sektor. **Årskonferansen til BI** i mars retter seg mot samme målgruppe, og profilerer seg som en arena for forskningsbasert oppdatering som setter ledelse i fokus. I Bergen arrangeres **Vårkonferansen på NHH** arrangeres for 20. gang i juni i regi av NHH og et knippe kommersielle aktører. De markedsfører seg som en viktig møteplass for ledende beslutningstakere i næringsliv og offentlig forvaltning, politikere og forskere. I Trondheim arrangeres det i regi av Partnere for nyskaping, bestående av NTNU, Sintef og Sparebank 1 en egen **Topplederkonferanse** årlig i april. Konferansen retter seg mot toppledere og nøkkelpersoner fra næringsliv og forskningsmiljø i Trøndelag, Møre og Romsdal som møtes å diskutere felles utfordringer, tenke nytt, bygge nettverk og dele kunnskap.

I tillegg finnes det en rekke andre, relativt store møteplasser hvor også ledere deltar med ikke er primærmålgruppe. De fleste ledere har et faglig ansvar, og et ønske om å holde seg faglig oppdatert på sitt felt. Relevante møteplasser for spisset kompetanseheving kan eksempelvis være **Styringskonferansen** i regi av DFØ som retter seg mot ledere og fagpersoner innen økonomi- og virksomhetsstyring. På møteplasser som **Digitaliseringskonferansen**, **Ankaffelseskonferansen** og **Forvaltningskonferansen** i regi av Difi, deltar også ledere. Det samme gjelder for ulike arrangementer i regi av bransjeforeninger som for eksempel **Kommunikasjonsdagen** til Kommunikasjonsforeningen og **HR Forum for offentlig sektor** i regi av HR Norge.

**Partnerforum** er en møteplass som arrangeres i samarbeid mellom Handelshøyskolen BI, Universitetet i Oslo og virksomheter i statlig forvaltning. 22 partnere samarbeider om å lage utforme et program med temaer som er aktuelle for statsforvaltningen, og i fjor bidro 81 innledere for over 1500 deltakere på ca. 20 ulike arrangementer. Samarbeidet har til formål å formidle, utveksle og utvikle nye kunnskap, og tiltrekker seg også ledere.

Både offentlige og kommersielle aktører arrangerer møteplasser som frokostseminar, lunsjmøter o.l. som byr på en kombinasjon av faglig påfyll og dialog mellom deltakerne. Et eksempel er **Tid for ledelse**, en møteserie i Difi som ble opprettet i 2012 og tar opp god ledelsespraksis innenfor statlige rammer. Tilbudet retter seg mot alle som jobber med ledelse i staten (som leder selv, og de som arbeider med lederutvikling og -støtte). Det avholder 5 – 6 møter i året som hver gang samler 30-70 personer. I 2015 tar møteserien for seg temaene i den nye lederplakaten (2014).



## 2.4 Nettverk i regi av offentlige aktører

I det følgende har vi kartlagt hvilke nettverk som finnes i regi av offentlige aktører. Denne oversikten er ikke uttømmende, men viser de nettverkene for ledere som er etablert i regi av eller koordineres av offentlige aktører. Vi har ikke tatt mål av oss til å beskrive sektorspesifikke eller rent faglige nettverk som finnes på de ulike departementsområdene.

### 2.4.1 Nettverk i regi av Direktoratet for økonomistyring (DFØ)

I DFØ er de faglige nettverkene ett av flere virkemidler som benyttes for å bidra til kompetanseheving og erfaringsutveksling på noen av sine fagområder. De arrangerer for tiden fem slike nettverk:

- Nettverk for virksomhetsstyring
- Nettverk for samfunnsøkonomisk analyse
- Nettverk for tilskudd
- Nettverk for produktivitet
- EVA-forum, nettverk for evaluering

Disse fem nettverkene er «fagnettverk», og målgruppen er både ledere og medarbeidere i statlige virksomheter. DFØ ønsker å tiltrekke seg endringsagentene som tar med seg innsikt fra nettverksmøtene og sprer det aktivt i egen virksomhet. Mange av medlemmene er ledere, særlig i nettverk for produktivitet og virksomhetsstyring (20-30%). Formålet med nettverkene er å formidle gode eksempler og drøfte problemstillinger som har felles interesse for dem som arbeider på disse områdene. Nettverksmøtene er lukket i betydningen av at deltakelse på nettverksmøtene forutsetter medlemskap. Man melder seg enkelt inn ved å sende en epost til en administrator e-postadresse for de respektive nettverkene.

DFØ betegner sine nettverk som et tilbud/et forum/en arena/en møteplass som tilrettelegger for erfaringsutveksling, hvor man kan ta diskusjoner og lære på tvers i form av en lukket gruppe der de samme menneskene møtes over tid selv om de ikke deltar hver gang. Nettverk er et sentralt virkemiddel i DFØ sine kompetansetjenester, på linje med kurs og veiledning.

Nettverkene er medlemsdrevet og er dermed avhengig av at medlemmene bidrar aktivt med både forslag til temaer og i diskusjoner. I hvert nettverk er det en arbeidsgruppe av representanter fra de deltakende virksomhetene som setter agenda, utformer program og tidvis fasiliterer nettverksmøtene. DFØ har det praktisk-administrative ansvaret for å drifte og finansiere nettverket. Nettverksmøtene gjennomføres som kortere halvdagsmøter, til mer «konferanselignende» dagssamlinger.

Nettverksmøtene har varierende deltakelse, men felles for dem alle er at medlemsmassen i selve nettverket er stor. Nettverk for virksomhetsstyring er størst med bortimot 500 medlemmer, hvorav det i snitt er 80-100 deltakere på nettverksmøtene. Det minste nettverket er det nyeste, produktivitetsnettverket med ca. 50 medlemmer.

### 2.4.2 Nettverk i regi av Direktorat for forvaltning og IKT (Difi)

Difi har ansvar for og arrangerer en rekke møteplasser og nettverk innenfor sine respektive fagområder anskaffelser, ledelse og organisering og digitalisering. Både på områder som ledelse, innovasjon, anskaffelser og opplæring/kompetanseutvikling er nettverk ett av flere virkemidler for å legge til rette for erfaringsutveksling og deling på tvers.

I Difi brukes også nettverksbegrepet i forbindelse med mindre læringsgrupper/fokusgrupper/basisgrupper som inngår som en av flere læringsaktiviteter i et utviklingsprogram. Denne formen for nettverk kan etableres mens programmet pågår, og kan leve videre lenge etter programmet er avsluttet. Difi har også opprettet nettverk på bakgrunn av direkte forespørsler fra våre brukere. Det gjøres imidlertid ikke på en strukturert måte, og det synes å være noe tilfeldig hvilke nettverk som er blitt etablert.

Difi har for tiden et overordnet ansvar eller et koordineringsansvar disse strukturerte fag/rolle nettverkene:

- Nettverk for administrasjonssjefer i direktoratene
- Nettverk for velferdsdirektører
- Nettverk for innovasjon i offentlig sektor
- Nettverk for informasjonssikkerhet
- Nettverk for samfunnsansvar i anskaffelser – LinkedIn
- Nettverk for HR i statlige virksomheter - LinkedIn

### **Nettverk for administrasjonssjefer i direktoratene**

Difi etablerte nettverk for administrasjonssjefer i direktoratene høsten 2014, etter initiativ fra Helsedirektoratet. Formålet med nettverket er å legge til rette for informasjons- og erfaringsutveksling gjennom innlegg og diskusjoner. Nettverket skal være et sted der deltakerne kan dele erfaringer, få gode innspill, teste ut idéer og diskutere aktuelle problemstillinger. Deltakelse i nettverket kan også bringe med seg nye samarbeidsprosjekter.

Nettverket er åpent i den forstand at alle ledere for administrasjonsavdelinger i direktoratene (inkl. tilsynene) ble invitert. Deltakelse i nettverket er frivillig og forutsetter egeninnsats. I alt deltar 30 personer i nettverket, selv om ikke alle deltar på alle møter. Deltakerne kommer selv med forslag til temaer som skal diskuteres. På den måten sikres det at temaene er relevante. Administrasjonsavdelingene i direktoratene vil ofte ha mange likeartede oppgaver og utfordringer.

Difi tar ansvar for å utarbeide en dagsorden i samråd med den av deltakerne som er vert for det gjeldende møtet. Nettverket møtes 4-5 ganger i året. Møtene varer ca. 5 timer. Mellom møtene benytter deltakerne epost for å innhente kommentarer, få innspill og ideer på sine fagområder. Difi har ansvar for å innkalle til møtene, fasilitere møtene samt holde korte innledninger dersom det er temaer vi har spesiell kjennskap til.

### **Nettverk for innovasjon i offentlig sektor**

Difi er et kompetansemiljø på innovasjon i offentlig sektor. Et av tiltakene i arbeidet er å legge til rette for deling, spredning, læring og samarbeid. I 2013 opprettet Difi, sammen med Skatteetaten og NAV, et tverrsektorielt nettverk for innovasjon i offentlig sektor. Nettverket har faste medlemmer for å legge best mulig til rette for samarbeid og utforskning av muligheter på tvers av fag- og sektorgrenser, og forvaltningsnivåer. Nettverket teller i dag 16 virksomheter, inkludert Kommunenes organisasjon KS, og har 21 deltakere.

### **Nettverk for informasjonssikkerhet**

Målsetningen for dette nettverket er å dele erfaringer fra arbeid med informasjonssikkerhet på tvers av offentlige virksomheter. Møtene skal bidra til informasjonsutveksling og dialog mellom ansatte som jobber med informasjonssikkerhet i forvaltningen, både med og uten lederansvar.

Det arrangeres nettverksmøter ca. fire ganger i året. Difi koordinerer tilbudet, og fasiliterer møtene. Agendaen er en kombinasjon av «nytt fra Difi», deling av gode eksempler og tilrettelegging for erfaringsutveksling mellom deltakerne. Nettverket er åpent og møtene krever kun påmelding, ikke medlemskap.

#### **Strategisk nettverk for innkjøpsledere**

På anskaffelsesområdet finnes det flere faglige nettverk, men disse er ikke primært rettet mot ledere. Unntaket er nettverket for innkjøpsledere fra store innkjøpere som NAV, Sykehuspartner, Skatt, NSB, UiO og Forsvaret.

#### **Nettverk for samfunnsansvar - på LinkedIn**

Dette nettverket ble opprettet våren 2015, og har foreløpig ca. 50 «medlemmer» på interessentlistensom består av både medarbeidere og ledere i statlige virksomheter. Formålet med gruppen er å dele erfaringer om samfunnsansvarlige offentlige anskaffelser, og Difis rolle er å styre diskusjonen og moderere eventuelle debattinnlegg. Dette er et åpent, digitalt nettverk som alle kan melde seg inn i.

#### **Difis HR-nettverk for statlige virksomheter – på LinkedIn**

Dette nettverket på LinkedIn ble opprettet for å komme i kontakt med HR-ledere og HR-medarbeidere i statlige virksomheter, på initiativ fra en representant fra denne gruppen etter et stort kompetansehevingstiltak i 2012 som het «HR-dagen». LinkedIn gruppen har i overkant av 100 medlemmer, men brukes mest til å informere om ulike arrangement og nyheter fra Difi til målgruppen. Det er liten grad av faglig diskusjon og deling i nettverket. Det er et åpent, digitalt nettverk som alle kan melde seg inn i.

#### **Direktørnettverket for velferdskontoret**

Direktørnettverket for velferdstjenester består av NAV, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Helsedirektoratet, Kunnskapsdepartementet, Husbanken, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, Utlendingsdirektoratet, Kriminalomsorgs-direktoratet og Politidirektoratet.

Nettverket er bygget på et ønske om faglig samarbeid. Det tas initiativ til konkrete samarbeidsprosjekter og det opprettes tverrdirektorale styringsgrupper ved behov. Et eksempel er et samarbeid om en felles satsing i kjølvannet av «Ny Giv» (satsingen på å få flere til å fullføre videregående utdanning). Nettverket møtes fire ganger i året, og Difi er sekretariat for nettverket. Det er også etablert et forberedende utvalg med deltakere på avdelingsdirektørnivå fra virksomhetene. Sekretariatet og avdelingsdirektørene forbereder saker til nettverksmøtene, har en forhåndsdrøfting og følger opp eventuelle oppdrag.

### **2.4.3 Nettverk i departementene**

Blant lederne i departementene finnes det flere rollespesifikke nettverk, faste møter og møteplasser:

- Departementsrådene møtes ukentlig til lunsj (en gang i måneden til middag). Formålet er gjensidig informasjon og avklaringer. Ofte er det aktuelle temaer på dagorden, mens andre ganger inviteres eksterne til å holde en orientering. Møtene holdes ved Statsministerens kontor (SMK) og ledes av regjeringsråden. Jevnlige møter bidrar til at det oppleves enklere å ta bilateral kontakt ved behov, og potensielle uklarheter mellom departementene kan forebygges og avverges.
- Ekspedisjonssjefene i administrasjonsavdelingene møtes, i likhet med departementsrådene, annenhver uke til en times møte hos SMK. Det er et personlig nettverk i den forstand at stedfortredere ikke møter. Nettverket er uformelt, men koordineres for tiden av ekspedisjonssjefen ved SMK. Nettverket har eksistert i drøyt 15 år og oppleves av deltakerne som nyttig og

viktig. Det brukes bl.a. for å sikre at departementene håndterer en del saker likt, f.eks. innsynsbegjæringer som sendes samtlige departementer.

- Kommunikasjonssjefene i departementene møtes jevnlig for å holde hverandre orientert og gjøre nødvendige avklaringer.
- Lederne i HR- og personalseksjonene møtes jevnlig for å holde hverandre orientert og gjøre nødvendige avklaringer

Felles for alle disse er at de i stor grad handler om å holde hverandre orientert, foreta avklaringer mellom departementene og ikke minst foreta nødvendig avstemming eller koordinering i saker som gjelder alle eller flere departementer. Selv om formålet er «faglig» oppdatering, innebærer den jevne kontakten at deltakerne blir godt kjent og dermed lettere tar ad hoc-kontakt med hverandre for råd og støtte ved behov.

## 2.5 Nettverk i regi av arbeidsgiver-, arbeidstaker- og bransjeorganisasjoner

Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene bruker nettverksbegrepet både om møteplasser de arrangerer for sine medlemmer, og i betydningen av at alle medlemmer i kraft av sitt medlemskap er en del av et nettverk. Nettverk som arrangeres i regi av denne typen organisasjoner retter seg ikke spesielt mot ledere, med noen få unntak. Vi har vært i kontakt med en rekke organisasjoner, men nevner her kun eksempler fra de organisasjonene som har nettverkslignende tiltak av relevans for målgruppen ledere.

### 2.5.1 Arbeidsgiverorganisasjonene

I denne kategorien har vi vært i kontakt med Virke, KS, LO og NHO.

Arbeidsgiverorganisasjonene representerer virksomhetene, og de fleste arrangerer ikke nettverk og møteplasser for ledere spesielt. **NHO** arrangerer som nevnt årskonferansen, som er en møteplass for mange ledere. **Virke** tilbyr et relativt omfattende lederutviklingsprogram, som blant annet består av samlinger og nettverkgrupper. **KS** arbeider etter nettverksmetodikken på flere områder, blant annet for å ruste opp lederne i forbindelse med kommune-reformen. Dette kaller de læringsnettverk, og der inviterer de inn tillitsvalgte, ledere og toppledere i kommuner som har vedtatt sammenslåing. Ut fra disse nettverkene kan det videre etableres lederstøttenettverk.

### 2.5.2 Arbeidstakerorganisasjonene

I denne kategorien har vi vært i kontakt med Akademikerne, Tekna, NTL Lederne, Finansforbundet, Lederne, Norsk Skolelederforbund, Juristforbundet og Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon. De fleste arbeidstakerorganisasjonene omtaler hele medlemsmassen som et stort medlemsnettverk, og som base for de ulike aktivitetene sine. Flere arrangerer en rekke møter som de omtaler som nettverksmøter.

**Tekna** arrangerer en rekke faglige møteplasser som de benevner som nettverk, men bruken av benevnelsen nettverk er knyttet til at de ønsker det skal fremstå som et lavterskeltilbud og en faglig-sosial møteplass der medlemmene kan bli kjent. **NTL Lederne** påpekte at en av utfordringene med å arrangere nettverk og andre møteplasser, er at det sentreres rundt Oslo/Østlandet og det hemmer dem som bor i andre deler av landet å delta. **Norsk Skolelederforbund** har interessante erfaringer med hvordan deres medlemmer selv danner og organiserer nettverk som en viktig kilde til læring og deling. Skoleleder-rollen, i likhet med andre topplederroller, oppfattes av medlemmene som en «ensom post» og møter med kollegaer fra andre skoler understrekes som en viktig kilde til støtte, deling og læring. **Kirkelig arbeidstaker- og interesseorganisasjon** er en medlemsorganisasjon for kirkeverger

og daglige ledere i kirken. De organiserer lederutviklingsprogram, der ledernetverk er et av flere tiltak. Deres erfaringer er at nettverksgruppene overlever kullet fra lederutviklingsprogrammet, og de som deltar opplever det som interessant fordi det er selvstyrt, relevant og gir dem utbytte.

### 2.5.3 Bransjeforeninger

I denne kategorien har vi vært i kontakt med Dataforeningen, Polyteknisk forening, Kommunikasjonsforeningen og HR Norge. De fleste av disse nettverkene sorterer under kategorien «faglige nettverk», og har en sammensetning i sin medlemsmasse som går på tvers av både yrkesrolle, sektor og nivå.

**HR Norge** er en medlemsforening for virksomheter, medarbeidere og ledere som arbeider med HR, både i offentlig og privat sektor. Gjennom kurs, konferanser, nettverk og medlemsmøter byr de på faglig oppdatering. HR Norge har gjennom historien tilrettelagt for oppstart av selvstyrte nettverk, og har i tillegg noe erfaring med fasiliterte HR nettverk. De oppgir å ha et ønske om å etablere flere rolle- og temabaserte nettverk fordi de har tro på denne formen for samarbeidslæring i grupper.

**Dataforeningen** tilbyr et strategisk nettverk for IT-Direktører som samler IT-Direktører, -sjefer og -ansvarlige fra både privat og offentlig sektor uavhengig av virksomhetens størrelse.

**Polyteknisk Forening** arrangerer en rekke faglige nettverk. Alle medlemmer kan bli med i det nettverket som er av interesse. Foreningen ønsker å bygge bro mellom ulike fagområder, sektorer og ideologi ut fra en overbevisning om at økt forståelse bidrar til handlekraft og bedre beslutninger innen politikk og næringsliv. I hvert nettverk utpekes det et eget styre som organiserer nettverksmøter innenfor nettverkets fagområde.

**Kommunikasjonsforeningen** arrangerer som nevnt møteplassen kommunikasjonsdagen, men tilrettelegger ikke utover det for nettverksdannelse mellom sine medlemmer.

## 2.6 Nettverk i regi av kommersielle aktører

I denne kategorien har vi tatt kontakt med aktører som både arbeider med lederutvikling generelt, og som vi ser har et tilbud om ledernetverk spesielt. De kommersielle aktørene i denne kategorien er AFF, EGN, Senter for erfaringsbasert ledelse og Presidents Institute.

### AFF

AFF Ledernetverk er nettverk hvor ledere møtes for problemløsning, erfaringsutveksling, kunnskapsdeling og inspirasjon. Hvert nettverk møtes 4- 5 ganger i året, og har som formål å fungere som profesjonelle møtesteder for ledelsesfaglig oppdatering.

AFF ledernetverk er fortrolige og kompetente forum som gir mulighet for sparring om ledelsesmessige og organisatoriske utfordringer, samt en arena for å diskutere ledelse generelt. AFF har fire aktive nettverk, hvorav tre retter seg mot HR og ett spesifikt mot ledere. Dette nettverket kalles «Ledelse på tvers» og holder til i Bergen. Nettverkene er annonsert som en åpent tilbud for påmelding, men AFF er opptatt av den rette kombinasjonen medlemmer i nettverkene – i betydningen en sammensetning som gjør at nettverket blir dynamisk og gir deltakerne et godt og relevant utbytte.

Nettverkene møtes 4-5 ganger i året, hvorav et av møtene er en "Master Class" hvor alle nettverkene samles. Møtene holdes i AFFs lokaler, eller hos deltakernes virksomheter. Deltakelse i nettverkene koster kr 22.900,- per år.

I tillegg kjører AFF Solstrand programmet, som et stort antall ledere har gjennomført. I etterkant av disse programmene lever gjerne de mindre basisgruppene som ble etablert i programmet videre som uavhengige nettverk. Noen av disse nettverksgruppene har møttes jevnlig i 15-20 år.

### **EGN**

EGN Norge arrangerer uavhengige, profesjonelle nettverk for ledere i privat og offentlig sektor. EGN Norge er en del av det internasjonale nettverket Executives' Global Network (EGN) og har deltakere i 14 land. Hovedtyngden av virksomheten ligger i Danmark. I Norge har EGN 850 deltakere og 45 operative nettverksgrupper. Oppbygging, drifting og fasilitering av nettverksgruppene er EGN sin kjernevirksomhet. Formålet med nettverkene i deres modell er å skape fortrolige arenaer der ledere kan møtes for å dele erfaringer, utfordringer og beste praksis - og med det styrke eget lederskap. Målgruppen for disse nettverkene er ledere.

Nettverkene er inndelt etter målgrupper, roller og temaer. Det finnes bl.a. nettverk som retter seg mot daglige ledere, Økonomi, HR, IT, Innkjøp, Juridisk, Kommunikasjon, Lean, Logistikk, prosjektledere og unge ledere. Nettverkene er dominert av ledere i privat sektor, men det er for tiden to nettverksgrupper som består av kun ledere i offentlig sektor; en nystartet gruppe for kommunikasjonssjefer i offentlig sektor og en nettverksgruppe for kommunikasjonssjefer i kommunene. Det er også mulig for ledere i offentlig sektor å delta i nettverk sammen med ledere fra privat sektor, og flere av nettverksgruppene knyttet til funksjon (som HR, kommunikasjon) er blandet med deltakere fra både offentlig og privat.

Den enkelte nettverksgruppe består av 20–25 ledere på samme ledernivå, og på møtene deltar det i snitt 15-20 deltakere. Gruppen holder 5-6 halvdagsmøter i året, og det å være vertskap for nettverksmøtene ruller mellom deltakervirksomhetene. Deltakerne setter selv agenda for møteserien på sitt årlige oppstartsmøte, men nettverksmøtene ledes og fasiliteres av en profesjonell møteleder. EGN oppgir det som viktig at det er en faglig, troverdig sparringspartner, gjerne en som har vært leder selv innen samme bransje/fagområde. EGN koordinerer alt det praktiske, og deltakerne får tilgang til digitale verktøy som gir oversikt over de andre medlemmene og programmet i eget nettverk, samt gjør det mulig å stille spørsmål på tvers av nettverk, fag og landegrenser.

EGN legger sterk vekt på riktig rekruttering til sine nettverk, og er opptatt av å skape den rette miksen av deltakere som har noe å tilby hverandre. Rekrutteringsformen er aktiv oppsøkende, både via telefon, epost og møter. Deltakelse i nettverket koster fra ca. kr. 16.500 – 35.000,- i året. Forskjellen i pris reflekterer sektor, bransje og ledernivå.

### **Senter for erfaringsbasert ledelse**

Senter for erfaringsbasert ledelse tilbyr nettverk for ledere og HR-spesialister, for profesjonell sparring og utvikling. De kaller det praksisfellesskap, og arbeider etter erfaringsbaserte metoder som tar utgangspunkt i utfordringer i deltakernes egen hverdag. De har tre operative HR-nettverk, og et nettverk som retter seg spesifikt mot ledere som heter «Operativ ledelse/førstelinjeledelse». Nettverkene har seks halvdagsmøter i året, samt ett sosialt arrangement.

Deltakelse i disse nettverkene koster kr 5.900,- per halvår, og det inkluderer tre halvdagsmøter i nettverket på konferansestedet Felix konferansesenter i Oslo.

### **Presidents Institute (PI)**

PI ble opprettet i Danmark i 2005 med formål om å skape nettverk for direktører og ledere. Det driftes primært fra København, men er en del av en internasjonal organisasjon og har 500 medlemmer i Norge.

Målgruppen for PI-nettverkene er toppledere eller øverste ledelse i en virksomhet, i tillegg til at det også retter seg mot styreledere/styrer. I Norge har de 11 nettverk med ca. 40 medlemmer i hvert nettverk. 9 av nettverkene møtes i Oslo, ett i Bergen og ett i Stavanger. Nettverksmøtene gjennomføres i møtelokaler på hotell. Nettverkene er satt sammen ut fra prinsippet om størst mulig mangfold og diversitet, på tvers av bransjer, privat/offentlig sektor, størrelse på virksomhet, og internasjonalt eller nasjonalt fokus. Det er 15 prosent av medlemmene som kommer fra offentlig sektor, i tillegg til medlemmer fra statseide virksomheter.

Nettverkene kalles «Directors Club». Medlemskap gir adgang til en nettverksplattform som består av:

- Gruppemøter 5 ganger i året, som er bygget opp med et innlegg og påfølgende diskusjon. Nettverksmøtene ledes alltid av en fasilitator og/eller møteleder, men fasilitator kan gjerne være hentet inn fra akademia (PI samarbeider blant annet med London Business School, Esade Business School, IE Madrid og HEC Paris) for å innlede på sitt fagområde. Møtene avholdes som halvdagsmøter på dagtid, og vanligvis deltar 20-25 medlemmer.
- Copenhagen Summit er to årlige toppmøter for alle medlemmer fra alle land, og er en møteplass/et forum som samler ca. 1600 deltakere. På agendaen står toppledelse, styrearbeid og politikk, og foredragsholderne er av internasjonalt kaliber.
- Executive Updates arrangeres fire ganger årlig, som er møter på tvers av nettverkene i Norge. Varighet er ca. 2 timer, og det inneholder et faglig innlegg, sparring og uformell «networking».

På LinkedIn kan medlemmene synliggjøre at de er med i et PI-nettverk, og melde seg inn i ulike temabaserte PI-grupper. I tillegg har de en medlemsApp som gir oversikt over kommende aktiviteter, nettverksmedlemmers kompetanse, interesser og kontaklinformasjon.

Medlemskap koster kr 35.000,- i året.

## **2.7 Nettverk for ledere i offentlig sektor i Danmark**

For å supplere oversikten over nettverk og møteplasser i Norge, kaster vi et blikk på Danmark. I Danmark hevdes det å være en sterkere «nettverkskultur» enn i Norge, noe som blant annet bekreftes av at medlemsmassen til kommersielle aktører som EGN og PI er betraktelig større der. Vi har valgt å se på nettverk i regi av en sentral offentlig aktør, nærmere bestemt Forum for Offentlig Topleidelse.

Forum for Offentlig Topleidelse tilbyr et felles nettverksopplegg for toppledere på tvers av den offentlige sektor i Danmark. Nettverkstilbudet omfatter både statlige, regionale og kommunale ledere. Forums ambisjon og formål er å:

- Skape grunnlag for et debatt om god topleidelse i Danmark i lys av Kodeks, strukturreformen og øvrige utviklingstendenser
- Legge til rette for nettverksdannelse på tvers

I forbindelse med *Kodeks for God Offentlig Toppledelse* (heretter omtalt som Kodeks), ble det i 2007 opprettet et prosjekt som skulle arbeide med implementering av de ulike områdene i Kodeks. Som en del av dette arbeidet ble det etablert 15 ledernettsverk. I oppstartsfasen deltok 195 ledere i disse nettverkene, med oppdrag om å arbeide aktivt med Kodeks. Evalueringer viste at de som deltok var svært tilfredse med opplegget, og nesten 80 prosent valgte å fortsette i ledernettsverkene etter avsluttet prosjekt. Deltakerne oppga at nettverkene skapte et rom for å møtes på tvers, bli kjent med og diskutere hverandres strategiske utfordringer og behov.

Nettverkene har hatt ulike tematiske innretninger, og et utvalg av disse er: Topplederes kommunikasjon (2014), Gjennomføring av organisasjonsendringer (2012), Topplederkompetanse (2007), Om topplers egen kompetanseutvikling (2010), Topplederen og kodeks i hverdagen (2008), Ledelse av desentraliserte enheter (2005) og Tverrgående nettverk av offentlige toppledere (2007). Som et eksempel på organisering, møttes det sistnevnte nettverket fire ganger i løpet av året til diskusjoner om ledelse, strategi, styring i offentlig sektor. Nettverket hadde ca. 45 medlemmer, herunder kommunaldirektører, regionsdirektører, direktoratsledere og departementsråder. I prosjektperioden hadde Forum en avtale med profesjonelle nettverksfasilitatorer som skulle drive nettverkene. I dag fasiliteres nettverksmøtene av en intern «formann» som selv er en del av nettverket, og sekretariatet i Forum bistår med oppstart og praktisk drift i ca. ett år. Møtested er «hjemme hos» dem som deltar, og møtet begynner med en felles innledning.

I 2015 eksisterer det kun to aktive ledernettsverk i regi av Forum for Offentlig Toppledelse. Forum for Offentlig Toppledelse har ingen konkrete forklaringer på hvorfor antall deltakere har vært synkende.

Alle som er i målgruppen inviteres årlig til to større møteplasser: «Topplederindspark» og «Camp». På hver av disse møteplassene kommer det mellom 50 – 100 deltakere. Disse møteplassene supplerer og har ett annet formål enn nettverksmøtene. Her møtes alle som deltar i nettverk på tvers, samtidig som at møteplassene også er åpne for andre i målgruppen.

## 2.8 Digitale nettverk og verktøy

Det finnes en rekke nettverk på digitale arenaer. Der brukes betegnelsen nettverk om grupper eller forum man melder seg på, ut fra faglig rolle eller interesse. Slike nettverk er en arena der medlemmene blir oppdatert, oppdaterer andre, kan samhandle, dele erfaringer eller be de andre nettverksmedlemmene om råd. Nettsamfunnet LinkedIn er det største og mest aktuelle i denne sammenhengen. LinkedIn er et profesjonelt, sosialt nettverk som brukes for å samle profesjonelle kontakter, finne jobber, annonsere jobber og bli «oppdaget». I Norge er det 1.500.000 millioner medlemmer på LinkedIn per 1.2.2015. Tjenesten blir ansett som den profesjonelle varianten av det personlige, sosiale nettverket Facebook.

Det finnes også en rekke App'er som muliggjør effektiv samhandling mellom deltakere i et nettverk eller en gruppe som kan være av relevans. Som nevnt har både EGN og PI utviklet sine egne medlemsApp'er.

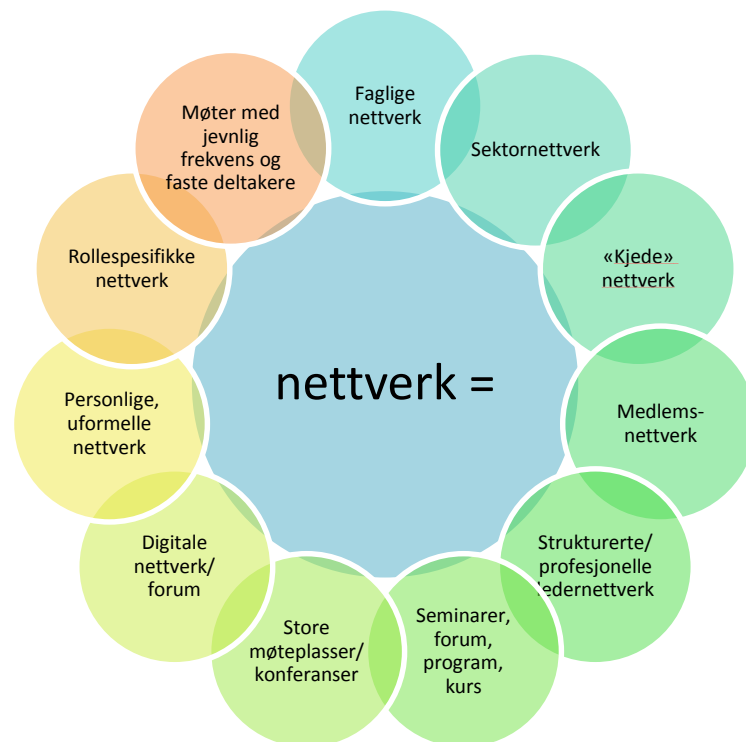
Et annet nyttig verktøy kan være Noddlepod ([www.noddlepod.com](http://www.noddlepod.com)), et digitalt støtteverktøy for samarbeidslæring, kommunikasjon og deling i grupper. Dette har nettopp blitt lansert i Norge, men kan være verdt å undersøke nærmere som et mulig digitalt verktøy for å støtte samhandling og deling.



## 2.9 Oppsummerende punkter

Gjennom vår kartlegging fikk vi bekreftet vår antagelse om at de ulike aktørene bruker begrepet nettverk svært ulikt. Det bekrefter at det finnes mange ulike typer nettverk og møteplasser. Kartleggingen viser et mangfold av typer nettverk, både mht. størrelse, organiseringsform, målgruppe, tematisk innretning og overordnet formål. Figuren nedenfor illustrerer mangfoldet av aktiviteter som omtales som nettverk eller møteplass.

Figur 1: Ulike typer nettverk og møteplasser



Nettverk i regi av Difi og DFØ har ofte en tydelig faglig agenda, og sorterer derfor som faglige møteplasser, faglige nettverk eller rollespesifikke nettverk. Det er få rendyrkede, strukturerte ledernettverk i regi av offentlige aktører. Offentlige aktører som Difi og DFØ har derimot en rekke tiltak de kaller nettverk, men som kanskje egentlig ligner mer på møteplasser med jevn møtefrekvens.

De kommersielle aktørenes tilbud kan i større grad betegnes som strukturerte, profesjonelle ledernettverk, eventuelt rollespesifikke nettverk. De kommersielle aktørene selger nettverksdeltakelse som et produkt, noe som gjør dem mer bevisste i å sette sammen nettverk som gir deltakerne ønsket utbytte.

Vi har ikke gått inn på digitale nettverk og forum, men kan anta at målgruppen er tilstede i disse på samme måte som i sine øvrige uformelle nettverk, nemlig *i tillegg til* det formelle, strukturerte tilbudene. Sektor- og kjedenettverk har vi i liten grad fått oversikt over i denne delen av kartleggingen, men vi kjenner til at de finnes innenfor ulike departementsområder.

Nettverkene som beskrives av arbeidsgiver-, arbeidstaker og bransjeorganisasjoner er mer å forstå som møteplasser. Slike medlemsnettverk kan operasjonaliseres til faglige nettverk. Denne kategorien er den minst relevante i dette prosjektet.

Vi tar med oss denne kategoriseringen videre, når vi i det kommende kapitlet skal se på målgruppens egne meninger, behov og erfaringer.

### 3 Innsikt – ledernes behov og erfaringer

I dette kapitlet presenterer vi funn fra intervjuene knyttet til ledernes behov for, meninger om og erfaringer med nettverk og møteplasser. Sitatene er hentet fra intervjuene vi hadde med 10 ledere på ulike nivåer, i ulike lederroller og med ulik geografisk plassering. Vi har også i dette kapitlet lagt størst vekt på vurderinger av nettverk, ikke av møteplasser.

#### 3.1 Behov, motivasjon og utbytte

Flertallet av våre informanter deltar, eller har deltatt i nettverk. Det er variasjon i målgruppen med hensyn til hvordan de omtaler de nettverkene de har deltatt eller deltar i. Mange har et bevisst forhold til skillet mellom *formelle* og *uformelle* nettverk. De formelle nettverkene beskrives ved at de har en avgrenset gruppe medlemmer og en strukturert organisering. Disse nettverkene er ofte knyttet til den profesjonelle rollen (for eksempel «administrasjonssjef i direktorat»), mens de uformelle nettverkene har mer flytende grenser mellom det *personlige* og *profesjonelle*. Disse uformelle nettverkene kom informantene gjerne på underveis i intervjuet og ble bevisst på etter å ha tenkt seg om.

##### 3.1.1 Ønske om erfaringsutveksling

Alle informantene gir uttrykk for at en viktig motivasjon for å delta i nettverk er muligheten for erfaringsutveksling med «likesinnede» ledere som har samme rolle eller funksjon, og er opptatt av samme type problemstillinger. Mange opplever å være «alene» i stillingen de innehar, og har behov for å diskutere, dele erfaringer, teste ut idéer og få råd fra ledere i tilsvarende posisjoner. Dette synes å være uavhengig av om man er toppleder eller mellomleder. Å være ny i stillingen er en motivasjon noen nevner, men også det å være erfaren toppleder og på et nivå der du ikke har så mange å sparre med.

*«Når man har kommet på det nivået jeg er nå og blitt den øverste lederen med mest erfaring, er det ikke lenger så mange utviklingstilbud som oppleves interessante og relevante»*

Å kunne diskutere fag- og sektorrelevante overgripende problemstillinger oppleves nyttig, samtidig som flere av informantene også nevner at de ønsker å møte andre «perspektiver» og få bryne sine egne meninger. Det er blandede oppfatninger om det å delta i nettverk med ledere som kun kommer fra offentlig sektor kontra miksed nettverk med ledere fra både offentlig og privat sektor. Noen søker seg spesielt til nettverk der også ledere fra privat sektor deltar, og mener at det er når ulike perspektiv møtes at den beste læringen skjer. Andre mener utfordringene i privat og offentlig sektor er så ulike at dialogen kan bli irrelevant.

*«Merverdien av nettverk handler om å finne personer man har utbytte av å være i nettverk med»*

Flertallet er opptatt av den *merverdien* nettverk gir, utover deltakelse på de konkrete nettverksmøtene. Dette ligger i å knytte kontakter med andre ledere som kan bli faglige relevante sparringspartnere på tvers av virksomheter, sektorer og funksjoner. Det senker terskelen for å ta direkte kontakt med hverandre når man trenger råd, hjelp eller støtte. Lavere terskel for å ta kontakt med andre oppleves som et konkret utbytte av å være med i nettverk blant flertallet av våre informanter.

*«Når nettverket funker, knyttes det kontakter som lever lenge utenfor og i etterkant av nettverksmøtene.»*

### **3.1.2 Støtte i utøvelse av lederrollen**

Lederne vi har snakket med, også de som er noe skeptiske til nettverk, legger vekt på at nettverk kan være en viktig støtte. Både når det gjelder å bygge hverandre opp i lederrollen og den faglige funksjonen, men også ved at de andre deltakerne fungerer som rådgivere i utfordrende situasjoner eller faser.

*«Nettverk gir input på hvordan andre løser oppgaver, og det gir meg et bedre beslutningsgrunnlag i det jeg selv gjør»*

Å se seg selv i lys av andres erfaringer og kompetanse oppleves å være en nyttig øvelse, både når det gjelder praksis i egen virksomhet og når det gjelder egen lederrolle. Å gi og ta tilbakemelding bygger også fortrolighet som gjør at relasjoner mellom nettverksmedlemmer består over tid.

### **3.1.3 Deltakelse i nettverk kan være strategisk også for virksomheten**

I intervjuene kom det frem synspunkter på at deltakelse i nettverk kan være strategisk viktig, ikke bare for den enkelte leder men også for virksomheten. Det gjelder i tilfeller der de andre deltakerne i nettverket kommer fra virksomheter som har faglige berøringsflater. Dette ble nevnt av flere, men gjerne under andre overskrifter som eksempelvis «samordning i sektoren eller på vårt felt».

*«Ledere i staten bør føle ansvar for å oppsøke andre de kan ha nytte av, søke råd hos eller dele utfordringer med. Det bør ses som en plikt som statsansatt å skape kontakt på tvers av enheter, virksomheter og fagområder som kan bidra til å utvikle området man er en del av»*

Mange er opptatt av at det skal være «matnyttig» og konkret, bl.a. å kunne innhente eksempler på hvordan andre har lagt opp prosesser, formulert strategier og planer – og på den måten unngå å starte med blanke ark når en går i gang i egen virksomhet. På den måten gir deltakelse i nettverk en merverdi også for virksomheten, og ikke kun nettverksmedlemmet selv.

For ledere som holder til utenfor Oslo/Akershus, synes nettverk og møteplasser som samler ledere på tvers av næringsliv og offentlig sektor å være av større betydning. Dette kan være i regi av for eksempel næringsliv eller academia. Slike nettverk legger gjerne til et regionalt utviklingsperspektiv i programmet på sine aktiviteter.

### **3.1.4 Ikke et uttalt behov for initiativ til nye nettverk**

På spørsmål om det er behov for flere eller andre typer nettverk, synes lederne å være usikre. Mange nevner at de ikke var bevisst på at dette var et behov de hadde, før de ble presentert for muligheten (gjennom f. eks oppsøkende virksomhet fra kommersielle aktører). Flere opplevde oppsøkende rekruttering til nettverk drevet av kommersielle aktører som pågående. Også de som tok skrittet og ble med, hadde brukt noe tid på å la seg «overbevise».

*«For meg var det helt avgjørende at deltakerne skulle være knyttet til det offentlige og kjenne utfordringene knyttet til å jobbe i spennet mellom det administrative og politiske»*

Noen av informantene hadde aktivt oppsøkt eller opprettet nettverk selv, fordi de synes dette er en læringsform de har glede og utbytte av. Mange opplevde det imidlertid som utfordrende å svare på spørsmål om de hadde noen mening om hvorvidt tilbudet om nettverk for ledere i staten var tilstrekkelig.

*«Jeg vet ikke om jeg kan si at jeg savner nettverk for ledere, jeg har jo faktisk ikke oppsøkt det»*

### 3.1.5 Nettverk kan også skape uheldige maktstrukturer

Informantene som faktisk er en del av et nettverk, trekker først og fremst frem alle de positive sidene ved dette. Enkelte andre er mer skeptiske, og er også opptatt av å peke på at nettverksbygging kan ha negative sider. Når personer med beslutningsmyndighet møtes og knytter relasjoner i et nettverk, kan det oppstå uformelle maktstrukturer. Fortroligheten og tilliten i et nettverk innebærer at det som sies der ikke skal deles med andre enn nettverket. Selv om det på mange måter er en viktig forutsetning for at nettverket skal fungere, innebærer det også en risiko for at beslutninger fattes i det skjulte og utenfor formelle beslutningsstrukturer.

Et annet aspekt er at når deltakerne i nettverket knytter seg til hverandre, kan det etter hvert oppstå gjensidige forpliktelser og indre avhengigheter. Som en av informantene pekte på kan det f.eks. være vanskelig for en deltaker i et nettverk å offentlig gå imot et forslag fra en annen deltakers virksomhet.

*«Som toppleder kreves det at man må stå for det man sier og mener, og delta i debatten uten sideblikk til om man måtte bli upopulær i eller utenfor eget nettverk»*

Når det gjelder nettverk mellom ledere innenfor samme sektor, kan det både bidra positivt til samordning samtidig som det påpekes at det er en overhengende fare for at det skapes en «stat-i-staten» der saker er diskutert på uformelle arenaer før de går til beslutning.

*«Man må være tydelige på at nettverket knytter seg til rollen, og ikke danne nettverk for å få større gjennomslagskraft i beslutningsprosesser».*

## 3.2 Temaer og organisering

### 3.2.1 Faglig relevans er viktig

Alle informantene er opptatt av at nettverkene må være faglig relevante. De synes ikke å være opptatt av at nettverkene skal fokusere utelukkende på ledelse, men at møtene skal være et sted der man gir råd til hverandre som ledere i og om konkrete situasjoner og utfordringer. På den måten oppleves nettverket som et «faglig fellesskap» for den som deltar.

*«Både et (fag)faglig og et ledelsesfaglig nettverk ville vært bra, men det jeg er med på nå opplever jeg har med begge deler»*

Informantene omtalte nettverkene de var en del av som enten *faglige nettverk*, *rollenettverk* eller *ledernetttverk*. Dette skillet virket imidlertid ikke helt opplagt, fordi ledelse også inneholder mye fag ifølge flere.

*«Noen utfordringer er universelle for oss alle, og det handler om ledelse, kommunikasjon og organisering. Fag kontra ledelse er derfor ikke et enten eller, men både og»*

Konkrete temaer i tilknytning til styring og ledelse som kommer opp i løpet av intervjuene er omstilling, organisering, utvikling, samordning og de store ledelsesutfordringene. Samtidig er flere skeptiske til å besvare spørsmålet om hva nettverk for ledere i staten eventuelt bør sette fokus på, nettopp fordi det er avhengig av hva de som deltar faktisk er interessert i.

### **3.2.2 Dagsorden bør være deltakerstyrt**

Et overordnet inntrykk er at lederne vi har intervjuet har liten interesse av at nettverksmøtene brukes til teoretiske foredrag eller innlegg fra eksterne. De setter størst pris på erfaringsutvekslingen og diskusjonen med ledere på samme nivå som dem selv. Agendaen må altså være deltakerstyrt.

*«Det er stor forskjell på å ha oppsøkt noe selv, enn å være med på noe som er obligatorisk. Motivasjonen til å bidra er større i mindre fora der alle gir og tar»*

Erfaringene til den private nettverksaktøren PI er annerledes. Opplegget på nettverksmøtene deres er at fasilitator eller møteleder innleder til dagens tema. Siden deres målgruppe er utelukkende toppledere, erfarer de at det er en modell som fungerer nettopp fordi den ikke krever forberedelse fra de som deltar. Dette hindrer imidlertid ikke at diskusjonene og agendaen på resten av møtet blir deltakerstyrt.

### **3.2.3 Størrelse og sammensetning har betydning**

Lederne vi har snakket med gir uttrykk for at både størrelse, organisering og sammensetning deltakere i nettverket har betydning for hvor godt det fungerer.

Blir det for mange medlemmer i et nettverk blir det vanskelig for alle å komme til orde. Da blir nettverket mer å anse som en *møteplass*. På spørsmålet om «hvordan vil du definere nettverk» hadde mange av svarene noe av det samme innholdet:

- *«Nettverk er en gruppe mennesker med felles interesser og behov som ønsker å bruke tid sammen for å lære av hverandre og gjennom det oppnå bedre resultater i egen virksomhet»*
- *«Nettverk er å sette sammen folk med samme funksjon fra ulike virksomheter, og med det skape en dynamikk som muliggjør erfaringsutveksling»*
- *«Nettverk er en systematisk, planlagt og tilrettelagt gruppe mennesker som møter hverandre igjen over tid, helt eller delvis de samme hver gang»*
- *«Nettverk er en gruppe med tilsvarende jobb og ønsker, som møtes for faglig påfyll – og for å utfordre seg selv og andre»*

Ledernes egne definisjoner samsvarer med definisjoner på strukturerte ledelses- eller rollespesifikke nettverk. Få av lederne vi har snakket med bruker nettverksbegrepet strategisk, knyttet til å bygge nettverk med personer man kan spille på i blant annet jobbskifte og karriere. *Interne nettverk* i egen virksomhet blir nevnt, og disse har gjerne blitt etablert i forbindelse med intern lederutvikling i virksomheten. Tilsvarende nettverk kan også bestå av deltakere fra flere virksomheter, og noen av informantene har hatt slike nettverk som oppstod etter lederutdannelse i regi av aktører som Forsvarets høyskole e.l. Slike nettverk kan ha startet i det faglige, og utviklet seg over tid til å bli *personlige, uformelle nettverk* («spise-middag-nettverk»). Denne typen nettverk verdsettes særlig høyt av informantene.

*«Disse relasjonene er viktige fordi tilbakemeldingene du får ikke er farget av interne behov og kamper, og gir deg støtte og et perspektiv utenfra»*

Det varierer noe hva informantene mener er et ideelt antall deltakere i et strukturert nettverk, men flere nevner at et antall på mellom 10-20 personer kan fungere godt. Nettverkene som er drevet i regi av DFØ og Difi har flere deltakere. De kommersielle nettverkene kan ha 20 – 40 medlemmer, men det er ofte ca. 15-20 som deltar på nettverksmøtene. De uformelle nettverkene som lederne selv har tatt initiativ til eller blitt invitert inn i, er vanligvis på under 10 personer. Det som er avgjørende, synes å være muligheten til å få til gode diskusjoner og nyttig erfaringsutveksling. Balansen må finnes mellom det å være mange nok til at nettverket kan ha gode diskusjoner selv om ikke alle kan delta på et møte, men samtidig ikke for mange. Gode diskusjoner krever at deltakerne må bli kjent med og trygge på hverandre.

Sammensetning i gruppen er avgjørende for mange. Dette handler særlig om relevans, men også om balansen mellom nærhet og distanse. Nærhet i betydningen at de andre deltakerne gjerne må komme fra samme felt, eller inneha samme rolle eller funksjon. Distanse i betydningen at det ikke bør være for nært egen virksomhet av hensyn til å oppleve høy grad av åpenhet og fortrolighet. Flere av topplederene vi snakket med, var svært bevisst på at toppledere innen samme sektor ikke bør være i nettverk med hverandre. Å være på samme ledelsesnivå oppgis som avgjørende for å forstå hverandres utfordringer, særlig for toppledere. Sammensetning av «likesinnede» betyr ikke det samme som at nettverksgruppen blir «homogen». I en og samme lederrolle er det selvsagt et mangfold av personligheter, erfaringer og kompetanse.

*«Et godt nettverk forutsetter åpen informasjonsutveksling, erfaringsdeling og vilje til å dele - også det man ikke får så godt til»*

Mange er observante på at de ikke ønsker at nettverkene skal bli «skrytenettverk», der alle forteller om hvor godt de får det til. Når deltakerne tar kontakt og bruker hverandre i hverdagen, utover og mellom nettverkstreffene, lever nettverket opp til ledernes nevnte behov og forventninger i kartleggingen.

### **3.2.4 Tilrettelegging og «formkrav» forenkler deltakelse**

Selv om informantene er opptatt av at nettverkene skal være deltakerstyrt, mener de også at tilrettelegging og praktisk koordinering er viktig. Det skal være lett å delta, kreve lite forberedelse og lite praktisk tilrettelegging. Mange er opptatt av at det ikke må «kreve så mye».

*«Tviler på at vi hadde klart å holde dette i gang uten at noen koordinerer og fasiliterer. Da hadde terskelen blitt for høy i en travel hverdag»*

Også de som har erfaring fra de mer personlige, uformelle nettverkene er opptatt av at gruppen må ha en klar dagsorden for møtene og at det må være avtalt på forhånd hvem som har ansvar for å innlede. Uten visse «formkrav» mener de at nettverkene vil bli mindre nyttige og lett kunne bli rene sosiale «prateklubber».

Et slikt formkrav er lengde på møtet, og det synes i snitt på ligge på en halv til en dag. Nettverkstreff begynner gjerne med lunsj, og noen ganger avsluttes det med middag. Med det ivaretas det sosiale i tillegg til det faglige. Noen av de personlige, uformelle nettverkene som har blitt nevnt gjennom kartleggingen, møtes utenom arbeidstid på ettermiddagen.

Et annet formkrav er møteledelse eller fasilitering. For nettverk der det er en egen fasilitator, er informantene opptatt av at dette bør være en faglig troverdig person. De

kommersielle aktørene bruker fagspesialister (både praktikere og akademikere), og understreker betydningen av å ha en fasilitator som evner å forstå medlemmenes utfordringer ut fra relevante egne erfaringer. Et konkret forslag fra en av informantene var å benytte erfarne, gjerne pensjonerte toppledere i tospann sammen med en ung leder for å fasilitere gode prosesser på nettverksmøtene.

I flere av nettverkene i regi av offentlige aktører har eller tar arrangør ofte en mer praktisk koordinerende rolle enn fasilitator-rolle, i betydning å sende ut innkalling, skrive referat, dele informasjon og være ordstyrer. I nettverkene i Danmark utnevnes det en «formand» i hvert nettverk til denne rollen, i tillegg til at Forum for Offentlig toppledelse koordinerer det praktisk i forbindelse med oppstart av nettverk.

### 3.2.5 Pris har begrenset betydning, men geografi teller

Nettverkene i regi av kommersielle aktører koster penger delta på, mens nettverk i regi av offentlige er gratis. De lederne vi har snakket med mener at pris ikke er avgjørende - så lenge det er innenfor rimelighetens grenser. Dette forutsetter selvsagt at nettverket er bra og oppleves nyttig. Blant de kommersielle aktørene vi har vært i kontakt med varierer pris fra kr 15.000 – 36.000 per år. Et års medlemskap inkluderer omtrent 5-6 nettverksmøter, samt noen felles møteplasser for alle.

Enkelte er noe skeptiske til kommersielle nettverk, dels fordi det koster penger å delta og dels fordi de misliker å bli utsatt for «selgere». Noen uttrykker at nettverk for ledere i offentlig sektor enten bør drives av en offentlig aktør eller av gruppen selv. Noen påpeker at det å «kjøpe seg inn i nettverk» er en helt vanlig modell i privat sektor, og ledere som har skiftet fra privat til offentlig sektor opplever at det er eksisterer færre nettverk og er en svakere nettverkskultur i staten.

I motsetning til pris, synes geografi å være en terskel eller hindring for de som ikke holder til i Oslo eller på Østlandet. Når deltakelse krever reisetid kan det raskt bli et spørsmål om prioritering.

*«Kunne gjerne deltatt på nettverksmøter i Oslo om jeg allerede var der, men ville ikke reist dit spesielt for det. Det er det ikke verdt!»*

## 3.3 Oppsummerende punkter

Basert på erfaringene vi har fått formidlet gjennom intervjuene, kan vi si at følgende punkter synes viktige for at et nettverk skal fungere godt:

- Nettverket må ta utgangspunkt i deltakernes behov, og agendaen deltakerstyrt
- Temaene må oppleves faglig relevante, og formen tilrettelegge for erfaringsutveksling, deling og diskusjon
- Nettverket bør ta utgangspunkt i rollen heller enn personen, fordi sammensetning av nettverksdeltakere er avgjørende for relevans
- Nettverket bør ikke være for stort, og være tilpasset nettverkstype (5-10 på uformelle, personlige nettverk, 15-35 på strukturerte, profesjonelle nettverk)
- Det bør gjennomføres jevnlig nettverksmøter, da øker også sjansen for ad-hov kontakt mellom deltakerne mellom møtene
- Læringskultur som bygger på åpenhet og tillit, tilrettelegger for fortrolighet og ærlige tilbakemeldinger
- Møteleder eller fasilitator må sikre at møtene ivaretar visse «formkrav», slik at alle slipper til, man holder seg til agendaen og nettverksmøtene ikke blir rene «prateklubber»



## 4 Drøfting og anbefaling

Oppdraget i dette prosjektet har vært å kartlegge hvilke nettverk og møteplasser som finnes for ledere i staten, og vurdere hvordan nettverk og møteplasser kan videreutvikles. På bakgrunn av funnene fra kartleggingen som vi nå har presentert i kapittel 2 og 3, drøfter vi her noen sentrale forutsetninger for at nettverk og møteplasser kan styrke ledernes kompetanse, tilrettelegge for læring og deling og ruste lederne til å møte de utfordringene de står ovenfor i tiden fremover. Avslutningsvis og på bakgrunn av våre anbefalinger, avrunder vi med noen oppsummerende punkter i tilknytning til veien videre for nettverk og møteplasser rettet mot målgruppen ledere i staten.

### 4.1 Nettverk eller møteplass – spiller det noen rolle?

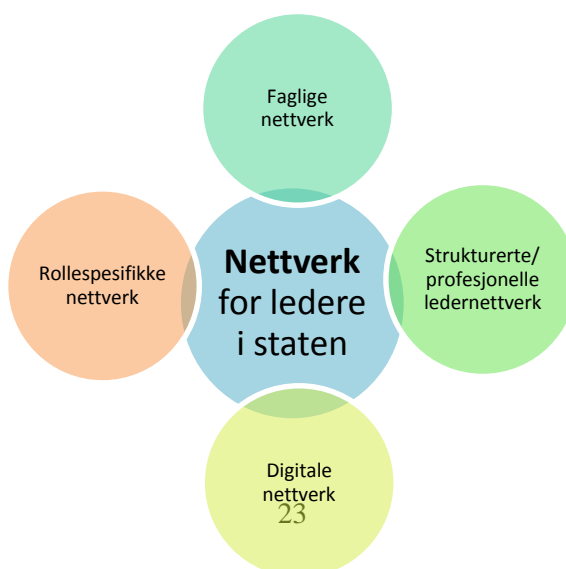
Som nevnt i kapittel 2 og 3, bruker både aktører i markedet, offentlige aktører og ledere begrepene nettverk og møteplass på ulike måter.

Lederne som deltok i nettverk, hadde en klar oppfatning av nettverk som mindre grupper som møtes jevnlig for erfaringsutveksling, kunnskapsdeling og diskusjon. Dette er noe kvalitativt annet enn store møteplasser, seminarer og konferanser, der deltakerne melder seg på hvert enkelt tiltak og der det som hovedregel kreves begrenset egeninnsats fra de påmeldte.

Velfungerende nettverk beskrives med ord som gjensidighet, fortrolighet, tillit og opplevd forpliktelse til å bidra og dele. I de uformelle og personlige nettverkene synes relasjonene å være sterkere og derav forpliktelsen til å delta på et enda høyere nivå. Disse nettverkene prioriteres av deltakerne uavhengig av andre aktiviteter og tid til rådighet. Dette finner vi igjen i premissene for gode «praksisfellesskap». Når nettverkene oppleves relevante og er deltakerstyrt, skapes det en identitet, et fellesskap og en gjensidig forpliktelse blant dem som deltar. At nettverkene er sammensatt av «likesinnede» som alle er praktikere innenfor samme fagområde eller i samme rolle, har klar sammenheng med opplevd relevans og utbytte også blant våre informanter.

Nettverk har andre karakteristika enn møteplasser, selv om det er glidende overganger. Figuren under illustrerer det vi mener bør inngå i og videreutvikles som strukturerte «nettverk for ledere i staten». Som vi ser inneholder denne figuren langt færre elementer enn figuren i kapittel 2.9

Figur 2: Nettverk for ledere i staten



Med **strukturerte, profesjonelle ledernetverk** mener vi nettverk som samler grupper av ledere på tvers, der det avgjørende kriteriet for sammensetning av gode nettverksgrupper er at lederne er på samme ledelsesnivået. Med **rollespesifikke nettverk** mener vi at nettverkene er sammensatt av ledere i samme rolle eller funksjon, som f.eks. Difis nettverk for administrasjonssjefer i direktoratene. **Faglige nettverk** betegner nettverk der det faglige temaet er fellesnevneren, og nettverket gjerne består av både ledere og andre. Ledelsesnivå, rolle eller funksjon er da ikke avgjørende i sammensetningen av nettverksgrupper. **Digitale nettverk** betegner nettverksgrupper for ledere på nettsteder som f.eks. LinkedIn.

Gjennom kartleggingen har vi sett at ulik begrepsbruk kan ha konsekvenser for deltakernes forventninger og forpliktelse. Begrepsbruk påvirker forventninger, og forventningsavklaring er viktig for å finne frem til den læringsarenaen som kan gi den enkelte best utbytte. Vi mener derfor at sentrale offentlige aktører og tilbydere av nettverk og møteplasser (som Difi, DFØ og eventuelt KMD) bør enes om en mer enhetlig bruk av begrepet nettverk, og redusere de ulike typene nettverk som tilbys ledere i staten til typene som nevnes i figur 2.

Dette mener vi vil tydeliggjøre forventninger til både form, formål og hva som kreves og forventes, av både deltaker og arrangør.

---

*Difi mener det er behov for en begrepsopprydning, og foreslår at nettverk brukes om en avgrenset gruppe personer med samme rolle/funksjon, felles utfordringer, faglige interesser og som dermed er relevante for hverandre. Formålet er å utveksle erfaringer og lære av hverandre, og for å oppnå dette bør nettverket møtes jevnlig og ha en strukturert organisering.*

---

## 4.2 Nettverk – et virkemiddel for styring eller læring?

Nettverk og møteplasser kan være viktige læringsarenaer for ledere gjennom erfaringsutveksling, deling og diskusjoner. Nettverk og møteplasser kan også være viktige informasjonskanaler og et virkemiddel for å synliggjøre strategiske føringer og prioriteringer. I begge tilfeller kan det gi ledere bedre forutsetninger for å lykkes i sitt lederoppdrag.

Møteplasser og nettverk brukes bl.a. av Difi og DFØ for å implementere tiltak, kartlegge brukernes behov og spre kunnskap om respektive fagområder - som f.eks. anskaffelser, forvaltningsutvikling og digitalisering i Difi, og virksomhets- og økonomistyring i DFØ. På agendaen står ofte et satsningsområde, nye løsninger, nye krav, nye tiltak eller ny innsikt. Når slike «føringer» skal formidles vil arrangøren ofte også gi deltakerne en forståelse av hvordan de kan integrere dette lokalt i sin virksomhet. Derfor inkluderer de konkrete eksempler fra ulike virksomheter og elementer av gruppearbeid i programmet.

Lederne vi har snakket med uttaler at ulike typer møteplasser er nødvendig for å holde seg oppdatert og få påfyll, og som de deltar på dersom det er interessant og de har tid. Konferanser, seminarer e.l. gir konkret påfyll og oppdatering, men målgruppen har varierende opplevelse av hva de får ut av delingsaktiviteter som gruppearbeid og erfaringsutveksling.

Møteplasser kan synes å være et godt virkemiddel for formidling ovenfra og nedover, som en oppdatering på hva som skjer på et felt eller område eller for å sette fokus på en felles utfordring. Når de deltar i nettverk derimot, forventer deltakerne at agendaen i stor grad er deltakerstyrt. De foretrekker innledninger på møtene fra egne nettverksmedlemmer heller enn eksterne. Dette ønsket om «nedenfra og opp», står i motsetning til en agenda som er satt «ovenfra og ned».

Mange av nettverkene i regi av offentlige aktører brukes i dag som et virkemiddel for styring. Vi mener at læringsformen nettverk bør rendyrkes, følge noen «formkrav» og organiseres på en måte som gjør dem til et virkemiddel for *deltakerstyrt læring*. Dette vil tydeliggjøre krav og forventninger til de som deltar, og trolig styrke den enkeltes læringsutbytte. I grupper som ikke er for store blir fortrolighet og tillit etablert og relasjoner kan bygges.

Vi mener møteplasser er et bedre egnet virkemiddel for styring, der arrangøren har en agenda og noe som skal formidles «ovenfra og ned». Vi mener videre at nettverk bør rendyrkes i større grad som et virkemiddel for deltakerstyrt læring der agendaen settes av deltakerne selv.

---

*Difi mener at nettverk egner seg best som et virkemiddel for læring, og ikke et virkemiddel for styring. For å formidle noe «ovenfra-og-ned» er ulike typer møteplasser bedre egnede arenaer. Agendaen på nettverk bør være deltakerstyrt.*

---

### 4.3 Nettverk og møteplasser – et tilbud til alle?

Mange statlige virksomheter er lokalisert utenfor Oslo-området, og en del statlige ledere deltar i nettverk og møteplasser regionalt. Vårt inntrykk er at dette ofte dreier seg om nettverk på tvers av statlig, kommunal og privat sektor hvor formål og fokus gjerne er regional utvikling. Mange av disse nettverkene med fokus på region eller sektorsamarbeid fungerer godt og oppleves som relevante for de som deltar. Disse nettverkene møter i midlertid i mindre grad lederne behov for faglig/personlig utvikling i lederrollen.

Erfaringene fra nettverket for administrasjonssjefer i direktoratene støtter dette inntrykket. Der er 8 av 30 deltakere fra virksomheter utenfor Oslo. Som administrasjonssjefer ønsker de å utveksle erfaringer med andre statlige ledere som har samme ansvarsområde og er underlagt svært mange av de samme kravene som dem selv. Inntrykket er imidlertid at det er få «likesinnede» å dele erfaringer med lokalt, og de prioriterer derfor å være med i nettverket som har møtene i Oslo.

Difi får stadig forespørsler fra ledere utenfor Oslo/Østlandet om at det bør arrangeres flere tiltak lokalt. En utfordring med en eventuell opprettelse av ledernettsverk lokalt, kan være å sette sammen nettverksgrupper som består av relevante ledere på samme nivå. For arrangører basert i Oslo/Østlandet er det også ressurskrevende å gjennomføre aktiviteter regionalt, med mindre det opprettes samarbeid med lokale samarbeidspartnere.

Vi mener det bør tilstrebes å tilrettelegge flere aktiviteter for målgruppen ledere i staten regionalt. Eventuelle nye tilbud bør supplere det eksisterende, og vi anbefaler å utvide det regionale tilbudet for ledere i statlig/offentlig sektor med nye møteplasser fremfor nettverk. Formatet møteplasser egner seg godt for å nå mange, og samme opplegg kan

gjennomføres på flere steder. Tematisk kan slike møteplasser ta opp særskilte statlige områder eller satsninger, som eksempelvis innsatsområdene i Program for bedre styring og ledelse. Ut av nye møteplasser kan det vokse nettverk gjennom at det tilrettelegges for uformell nettverksbygging.

Alternativt kan det tenkes at digitale verktøy muliggjør nye og mer fleksible måter å organisere eller drifte nettverk på, der samhandling og læring skjer i digitale forum og nettverk heller enn fysiske møter

---

*Difi anbefaler at sentrale offentlige aktører på en bedre måte ivaretar hele målgruppen ledere i staten, også de som befinner seg utenfor Oslo/Østlandet. Dette mener vi best gjøres ved å arrangere flere møteplasser regionalt, der det tilrettelegges for uformell nettverksbygging.*

---

#### **4.4 Nettverk – uavhengig tiltak eller del av en helhet?**

Gjennom denne kartleggingen og tidligere undersøkelser vet vi at det finnes et bredt kompetansutviklingstilbud til ledere, blant annet i form av en rekke møteplasser og nettverk. Disse er i regi av både kommersielle og offentlige aktører. Noen ledere vil fortsatt søke mot det private markedet når de ønsker personlig og faglig utvikling, blant annet fordi de mener det er viktig å møtes på tvers av sektor, bransje og offentlig-privat. Aktørene på det private markedet synes å ha et kvalitativt godt tilbud, men har likevel relativt få medlemmer fra offentlig sektor i forhold det totale antallet ledere i staten.

I satsningen på ledelsesutvikling i staten skal Difi utvikle et strukturert og mer strategisk utviklingstilbud. Tiltakene og de ulike programmene som inngår i dette tilbudet, vil bestå av ulike virkemidler, læringsformer og læringsaktiviteter, og det vil også være differensiert for ulike målgrupper. Vi mener at nye nettverk bør etableres som en del av dette helhetlige tilbudet til ledere i staten.

Det krever ressurser å igangsette og drifte nettverk som er gode arenaer for læring. En satsing på etablering av nye nettverk, uavhengig av det helhetlige tilbudet innenfor den strategiske satsningen på ledelsesutvikling i staten, vil bli krevende og vil etter vår mening ikke være det beste utgangspunktet for å ivareta samlet kommunikasjon mot målgruppen, kontinuitet og helhet.

---

*Difi anbefaler nye nettverk opprettes som del av den helhetlige satsningen på ledelse i staten, og ikke som uavhengige tiltak. På den måten sikres det at ulike læringstiltak og -aktiviteter henger sammen, understøtter og supplerer hverandre.*

---

#### **4.5 Oppsummerende punkter – veien videre?**

I dette prosjektet har vi sett nærmere på hvilke nettverk og møteplasser som finnes for ledere i offentlig sektor (primært staten) samt hvilke erfaringer ledere og nettverksarrangører har med denne typen læringsarenaer. Videre skulle vi komme med forslag til videreutvikling av nettverk og møteplasser for målgruppen ledere i staten

Kartleggingen viser at det finnes et bredt tilbud av nettverk og møteplasser for ledere i staten. Noen er rettet kun mot ledere i offentlig sektor, mens andre også inkluderer

ledere fra privat sektor. Kartleggingen viser også at nettverksbegrepet brukes om svært ulike tiltak, alt fra de små, personlige og uformelle nettverkene til store møteplasser som seminar og konferanser. Nettverk synes å fungere best når de tar utgangspunkt i rolle snarere enn person, når dagsorden styres av deltakerne, erfaringsutveksling er et mål, antallet deltakere ikke er for høyt og det er knyttet klare forventninger til organisering og form på nettverksmøtene.

Våre anbefalinger basert på kartleggingen er at:

- Det bør ryddes i bruken av begrepene nettverk og møteplasser, for å tydeliggjøre forventninger, form og formål for både nettverksarrangører og deltakere.
- Nettverk egner seg som et virkemiddel for læring og ikke styring, noe som innebærer at agendaen i nettverk bør være deltakerstyrt og ikke styrt av at noe skal formidles ovenfra og ned.
- Hele målgruppen «ledere i staten» må ivaretas, men det regionale tilbudet først og fremst bør utvides med nye møteplasser der det tilrettelegges for uformell nettverksbygging.
- Nye nettverk opprettes som en del av den helhetlige satsningen på ledelse i staten, og ikke som uavhengige tiltak.

## Referanseark for Difi

Tittel på notat:	Nettverk og møteplasser for ledere i staten
DIFIs notatnummer:	2015:2
Forfatter(e):	Kristin Lundtveit og Ingunn Botheim
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	
Prosjektnummer:	15/00187
Prosjektnavn:	Nettverk og møteplasser for ledere i staten
Prosjektleder:	Kristin Lundtveit
Prosjektansvarlig avdeling:	Siw Anita Vik
Oppdragsgiver(e):	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Resymé/omtale:	<p>På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet har Difi gjort en kartlegging av hvilke nettverk og møteplasser som finnes for ledere i staten. Kartleggingen gir oversikt over hvilke nettverk og møteplasser som finnes, og innsikt i hvordan de fungerer, hvilke erfaringer og behov målgruppen uttrykker.</p> <p>Det finnes en rekke møteplasser og nettverk, men særlig nettverksbegrepet brukes svært ulikt om alt fra små, fortrolige grupper til store, åpne møteplasser. Ledere oppsøker og deltar i nettverk ut fra et ønske om erfaringsutveksling med likesinnede. Selv om nettverkene bør være deltakerstyrt, synes det å være et suksesskriterium at det praktiske er godt tilrettelagt og at det krever lite å delta utover tilstedeværelse.</p> <p>Difi anbefaler bl.a. en opprydning i begrepsbruken, slik at «nettverk» brukes om et strukturert tilbud til en avgrenset gruppe som møtes jevnlig og utveksler erfaringer. Vi anbefaler videre at evt. nye nettverk opprettes som en del av den helhetlige satsningen på ledelse i staten, og ikke som uavhengige tiltak.</p>
Emneord:	Ledelse, Kompetanseutvikling, Ledelsesutvikling, Læring, Nettverk.
Totalt antall sider til trykking:	28 sider
Dato for utgivelse:	
Utgiver:	DIFI Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no