

## Fælles fodslag, faglig udvikling og forankret ledernetværk – på trods af kommunesammenlægning

### UDFORDRINGEN ER KLAR: Få samarbejdet til at fungere!

I Mariagerfjord Kommune er det lykkedes for daginstitutionslederne at udnytte sammenlægningen af fem kommuner til at blive én stærk og harmoniseret enhed. Det er sket gennem det fælles projekt 'Værdibaseret ledelse' funderet på høj grad af medarbejderinddragelse og implementeret i tæt samarbejde med dagtilbuddets brugere. En stærk succesfaktor har været ledernetværkene.

I september 2006 bliver projektet skudt i gang med jj-kompetence som samarbejdspartner og Familiestyrelsen som medfinansier – i marts 2009 sættes det sidste punktum i den afsluttende evalueringsrapport udarbejdet af det eksterne konsulentfirma ARGO. Ærindet var at formulere og implementere et nyt fælles vedtaget værdigrundlag. Projektet har involveret en lang række aktiviteter, som samlet har tilført merværdi på både et individuelt og organisatorisk niveau.

I dag mødes lederne regelmæssigt i deres ledernetværksgruppe; en gruppe på 6 deltagere, som er sammensat på tværs af gamle kommunegrænser og institutionstyper. Man har fastholdt 'spillereglerne' for samarbejdet, der blev vedtaget i forbindelse med netværkenes etablering under et fælles uddannelsesforløb. "Vi kunne ikke bare lade stå til og agere flinkeskole. Vi måtte finde ud af sammen, hvad vi kunne være fælles om", fortæller én af lederne. Ved hjælp af coaching og en fælles indstilling til, at man ville hinanden, fik man oparbejdet tillid og skabt en fortrolighedskultur. Det er den kultur, som har været bærende for det helt særlige samarbejde man har i dag med fokus på inspiration, kvalificering og faglig udvikling.

Mødet går på tur hos hinanden. Værten er mødeleder og indbyder som det første til en 'runde', hvor alle kan komme til orde og dele, 'hvad der er vanskeligt lige nu'. I en åben og anerkendende atmosfære udvikler der sig en kollegial samtale, hvor man er 'sat fri' til at tænke højt. Gennem refleksion og sparring åbnes der op for nye synsvinkler og måder at se en sag på. Det er en vanskelig balancegang at sikre både med- og modspil, så man undgår at falde i den grøft, hvor man hurtigt søger konsensus eller den anden grøft, hvor samtalen udvikler sig til en kamp om, hvem der har ret.

Mariagerfjord Kommunes daginstitutionsledere har lært det. Gennem et uddannelsesforløb, som lagde vægt på en praksisnær tilgang og en reflekteret afprøvning af nye metoder – har de både øvet sig sammen og hver for sig i deres egen hverdag, hvor både et nyt værdigrundlag og en værdibaseret ledelsesform skulle implementeres. Det er i samspillet her med pædagoger, forældre og børn helt inde på "Rød stue", at værdierne har vist sig, er blevet vurderet og 'slebet' til.

Efter 'runden' med kollegial sparring går man over til en mere formel dagsorden, som tager fat i ting af fælles interesse inden for ledelse og drift. Det er et fast punkt at høre fra gruppens 'ad hoc' repræsentant; et gruppemedlem som i en afgrænset periode har været 'leveret' til et ad hoc arbejde sammen med fem andre fra hver deres netværksgruppe. Ad hoc gruppen behandler et fælles tema – lukkedage, madordninger, fælles kontoplan, lønudvikling for ledere – hvis løsninger og perspektiver efterfølgende bæres hjem til basisgruppen. På denne måde arbejdes der også på tværs.

Det er effektivt, for spørgsmålene er oftest nogen, hver leder selv skulle have brugt tid på at finde løsninger på. I denne struktur behandles emnerne nuanceret og med synsvinkler fra mange ledere med forskellige erfaringsbaggrund. Det er kvalificerende for opgaveløsningen. En anden gevinst er synliggørelse af hinandens kompetencer. "I dag ved vi, hvem vi kan hente hjælp hos". Det seneste skud på stammen er fire ledere, som er gået sammen om at ansætte en HK'er på fleksjobordning. Hun kommer 4-5 timer hver sted en dag om ugen og hjælper med en masse administrative ting; opfølgning på budgetter, ansøgninger om EU-støtte til skolemælk, oprydning på PC-drev osv. "Vi gennemgår opgaverne sammen og på den måde lærer jeg både nyt og får løst mine opgaver hurtigere", fortæller én af initiativtagerne. I og med hun tager rundt til de andre, tager hun viden med, så løsning af opgaver hele tiden kommer til at cirkulere rundt.

Ledernetværket er blevet en stærk professionsfaglig enhed. Udfordringen er at bibeholde dets åbne, dynamiske og lærende kraft. Og dynamikken ligger i at bruge netværkene 'som stemme' til også at kvalificere fremtidige politikker, strategier og konkrete indsatser – for lederne er tætte på 'politikernes virkning i praksis og på brugerne'. "Det er vi i fuld gang med".

Hvis du er interesseret i at høre mere om ledernetværkene eller om det konkrete projekt, er du velkommen til at kontakte:  
**Nina Hæsum**, dagtilbudschef, Mariagerfjord Kommune, Nordre Kajgade 1, 9500 Hobro.  
Telefon: 9711 3000 eller 9711 3280. E-mail: [ninie@mariagerfjord.dk](mailto:ninie@mariagerfjord.dk)