

## Noget-for-noget i netværk. Husker du at bidrage først?

Netværk – både professionelt og privat - er i stort omfang baseret på, at vi hjælper hinanden. Grundtanken i netværk er at vi bidrager uden forventninger om at få noget igen. Men holder det? Artiklen giver nogle bud på dilemmaer og tips til udfordringen noget-for-noget i netværk.

Af Sanni Grych, partner i HOLST-GRYCH

Et af de første råd vi (i HOLST-GRYCH) giver netværkere er, at efterleve gensidigheds-princippet, som det kaldes inden for netværksteorien. Gensidighedsprincippet er et paradoks fordi grundtanken er, at man udvikler sit netværk fordi man ønsker at få noget ud af det, men på den anden side så fungerer netværk kun, hvis man bidrager uden at forvente at få noget igen fra dem man har hjulpet. Professor Wayne E. Baker, som har forsket i netværk og social kapital formulerer gensidighedsprincippet på denne måde:

"...we get help because we help others. The paradox is that the less we worry about reciprocity, the more we get it: the more we contribute to others without expectation of repayment, the more we are repaid in the future. Using social capital is more about investing than requesting: more about giving than getting."

*Citat fra Wayne E. Baker: Achieving Success Through Social Capital*

Gensidigheden virker på grund af vores tendens til at ville bidrage, hvad enten det er på kort eller længere sigt. Uden at gå ind på de mulige kulturelle forskelle og nuancer der er, så er det to væsentlige årsager til, at vi som mennesker ønsker at bidrage og give noget igen.

Den ene årsag er glæden ved at give. Det opleves bl.a. juleaften. Her har de fleste voksne mere glæde af, at se andre pakke de gaver op, man har givet dem end selv at pakke op. Det er den umiddelbare tilfredsstillelse ved at opleve, at andre blive glade for det man gør for dem. Glæden ved at give hænger ofte også sammen med følelsen af at god samvittighed ved at dele ud af sit overskud (og dermed også vise, at man har et overskud at dele ud af). Det kan også være med til at give en fornemmelse af at opbygge et overskudslager i sit netværk generelt. Et lager som vi på et eller andet tidspunkt senere kan få glæde af, hvordan ved vi ikke, og det er heller ikke centralt for den gode følelse bidraget giver.

Den anden årsag er den almene menneskelige følelse af forpligtelse, når andre hjælper en. De fleste af os tænker straks på at gøre gengæld, når vi modtager noget fra andre, uanset om det er en

gave eller et godt råd. Et typisk eksempel på den gensidige følelse af forpligtelse er når middagsinvitationer mellem venner går på skift, hvor man bidrager med værtskab og middag. Hvis man oplever, at bidragets omfang ikke er passende i forhold til relationen kan følelsen af forpligtelse være direkte ubehagelig, og der kan hurtigt opstå en situation, hvor man forsøger at undgå at modtage den andens bidrag. Et eksempel fra den private sfære er, hvis en fjern slægtning år efter år sender fødselsdagsgaver, selvom man ingen kontakt har med hinanden i øvrigt, og man selv ikke ønsker at få det.

Så selvom man bidrager uden at forventer at få noget igen, så er årsager som glæden ved at give og forpligtelsen til at give igen med til at gøre sandsynligheden for at der kommer noget igen meget stor.

I praksis er gensidighedsprincippet specielt i vores professionelle liv tit en udfordring. Hvor ofte bidrager vi helt uden at forvente noget igen - hvor langsigtet og diffust det end måtte være mht. karriere, forretning eller faglig indsigt? Og hvor går grænsen mellem at bidrage og føle sig udnyttet? I begge tilfælde findes der ingen enkle svar. Her må vi lade det komme an på vores intuition og mavefornemmelse og situation her-og-nu.

### Mange måder at bidrage på

Bidrag kan være mange forskellige ting, fra hurtige råd til en indsats over flere timer. Her er nogle eksempler på typer af bidrag:

- **Fagligt**, fx. ved at videresende en information, til andre som vil have glæde af den, eller give et konkret fagligt råd eller henvise til en der kan give det. Bidraget kan også være et godt spørgsmål, som bringer den anden person videre.
- **Forretningsmæssigt**, fx ved at anbefale nogle du kender.
- **Socialt**, fx ved at lytte og støtte andre, så de føler en opbakning og anerkendelse.
- **Praktisk**, fx når man hjælper venner med at flytte.

Grænserne mellem typerne af bidrag er ofte flydende, ikke mindst fordi de fleste mennesker har et vist overlap mellem deres private og professionelle netværk.

Start med at netværke og bidrage i god tid. Så skaber du bedre grundlag for at netværket vil dig det godt når du har brug for deres bidrag.

Ved at bidrage viser man, at man er interesseret og positiv og vil andre det godt. For at bidrag skal styrke ens netværk, er det vigtigt, at den hjælp man giver, er relevant og brugbar for modtageren. Ellers risikerer man i stedet at blive opfattet som irriterende og som tidsrøver. Nogle mennesker vil gerne give gode råd hele tiden, men hvis modtageren ikke er interesseret i det, er det ikke noget reelt bidrag, og følelsen af forpligtelse opstår ikke.

Det er også vigtigt, at bidrag er oprigtige. Hvis du forventer at få noget igen, skinner det igennem, og de fleste mennesker fornemmer lynhurtigt om der forventes en genydelse. Det kan jo være reelt nok at ønske en genydelse, men så er det bedre at stå ved det, så relationen kan starte på et ærligt grundlag.

## Hvis du vil opnå noget – så stil rimelige spørgsmål

Vel vidende at vi skal forsøge at bidrage uden at forvente at få noget igen, så er der tit situationer, hvor vi gerne vil have noget igen. Relationer er jo ofte genvejen til mange fordele. En god netværksegenskab er derfor også at bruge sit netværk aktivt og turde spørge om hjælp – men det er ikke ligegyldigt hvordan man spørger.

Vil du fx gerne have en til at holde et gratis oplæg, er det vigtigt at overveje, om det er en rimelig forespørgsel. Hvis det er en, som lever af at holde foredrag, så vær ekstra forsigtig. Tænk på hvor meget du selv ville arbejde "gratis". Det betyder ikke, at man ikke kan spørge, men vær hellere ærlig og direkte om det, og sig fx; "Vi er ..... som synes den viden du har er meget interessant for os. Jeg vil være ærlig og sige, at vi ikke har de penge du normalt får. Men jeg vil spørge om det er noget, du vil overveje at gøre alligevel? Du kan også tænke over, om du mener, der er noget vi kan hjælpe dig med." På denne måde giver man oplægsholderen mulighed for at sige ja til at tænke sig om, og vende tilbage senere. Det betyder, at der ikke er pres for et her-og-nu svar. Det er afgørende for den gode forespørgsel at man både i intension og tonefald viser respekt og forståelse, hvis svaret bliver nej.

Mange bruger deres netværk til at søge job. I den situation er det vigtigt ikke at stille sin netværks-

kontakt i en svær situation ved at spørge direkte om personen har mulighed for at ansætte dig. I stedet for kan man fx spørge om personen kender nogle jobmuligheder, eller ved hvor du kan finde viden om, hvad det pågældende job kræver. Man kan også spørge om han/hun tror, at der kommer et ledigt job i organisationen på et tidspunkt.

Jeg bliver jævnligt spurgt om der er forskel på hvordan mænd og kvinder bruger deres netværk, om mænd ikke i højere grad netværker ud fra noget-for-noget holdningen. Jeg oplever det nu ikke så køns-specifikt. Mange kvinder er i de senere år blevet meget målrettede i deres netværkskontakter.

## Kan beregnende markedsføring være et bidrag?

Flere og flere organisationer arbejder bevidst med at skabe omtale via det man kalder Word-of-Mouth markedsføring (eller forkortet WOM). Hensigten er markedsføring, og metoden er at udsprede sit budskab via mange menneskers netværk. Nogle af de vittighedstegninger eller små videoklip som sendes rundt blandt venner og kolleger har et produkt navn inkluderet i historien. Kun fordi at det er lavet sjovt og reklamen er nedtonet sender vi det videre. Så på en måde bidrager virksomhederne ved at give os en sjov oplevelse samtidig med en helt klar intention om at få øget kendskabet til deres produkt. Det er værd at tilføje til denne historie, at virksomheden ikke bygger personlige relationer, men blot udnytter nogle eksisterende netværk. Det kan således ikke direkte sammenlignes med når vi bidrager til enkeltpersoner for at udvikle vores personlige netværk.

## Gode råd

Nogle afsluttende gode råd om at bidrage er:

- Bidrag så meget som du føler er rimeligt. Mærk efter og sæt grænser og forklar evt. hvorfor.
- Vær oprigtig når du bidrager og pas på dine egne underliggende forventninger om modydelse. Lad være med at holde regnskab med dine netværksbidrag.
- Vær rimelig i dine forventninger til andres bidrag.
- Læg mærke til det positive ved at bidrage til andre. Det gør det lettere næste gang.
- Vær opmærksom på din følelse af forpligtelse, når andre bidrager til dig. Ofte kan en direkte genydelse devaluere følelsen hos den, som netop har bidraget til dig!

Det handler i høj grad om at bruge sin intuition og vurdere, hvad man kan tillade sig. Det er vigtig, ikke at gå over folks grænser, men hele tiden at tænke på, at den anden skal føle sig godt tilpas. Netværket vokser, når man viser anerkendelse, og afvikles hvis folk får oplevelsen af at man udnytter andre. Grænsen er hårfin, så man skal give sig god tid til at overveje sine handlinger fra gang til gang.