

NYHEDSBREVET

OM NETVÆRK

Februar 2006

Udgivet af:

Dansk 
Læringscenter om Netværk

Dansk Læringscenter om Netværk drives af HOLST-GRYCH ApS.

Overblikket

ARTIKLER

DTU's Alumneforening – en succes der giver nye udfordringer

I rækken af portrætter af organiserede netværk er valget denne gang faldet på DTU's Alumneforening. Læs hvad alumnekoordinator Gitte Andresen fortæller om baggrunden for succes'en, og hvilke nye udfordringer det giver.

Ledere og deres netværk

At netværk er et vigtigt ledelsesværktøj kan de færreste være i tvivl om. Men det kommer nok som en overraskelse for de fleste, at mange ledere først og fremmest bruger netværk til at få følelsesmæssig støtte.

Styrkelse af virksomhedens interne netværk – medicin uden diagnose?

Kent Wickstrøm Jensen har forsket i netværk, og har skrevet artikel på baggrund af sin ph.d. afhandlingen.

Medarbejderudviklingssamtaler – nu også med netværk

Netværk bliver stadig vigtigere for at kunne begå sig effektivt i og uden for sin arbejdsplads. Artiklen her giver nogle konkrete bud på, hvordan medarbejder og organisationer kan sætte fokus på netværk i medarbejderudviklingssamtalen.

NY BOG

Læs kommentaren til den nye bog **"Innovation gennem netværk"**.

NETVÆRKSLISTE

Søger du et netværk? Så se på netværkslisten på www.laeringscenter.dk

LÆRINGSAKTIVITETER OG VÆRKTØJ

Kursus:

Etablering og ledere af netværksgrupper, den 16. marts 2006

Kursus:

Engagerende og netværksfremmende møde, den 12-13. juni 2006

Værktøj:

Startpakke til netværksgrupper

En handy kuffert der hjælper netværksgrupper godt fra start.

Et gratis nyhedsbrev, der udgives 4 gange årligt. Tilmelding på www.laeringscenter.dk.

Bidragydere i dette nr.:

Gitte Andresen, Alumnekoordinator på Danmarks Tekniske Universitet
Kent Wickstrøm Jensen, Adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet
Line Holst Jensen, partner i HOLST-GRYCH
Sanni Grych, partner i HOLST-GRYCH

Udgiver:

Dansk Læringscenter om Netværk. www.laeringscenter.dk. Tlf. 3311 1060
Redaktører Sanni Grych & Line Holst Jensen, kontakt@holst-grych.dk

Del viden:

Du kan frit anvende indholdet, blot du husker at nævne kilden

Fokus på organiseret netværk

DTU's Alumneforening – en succes der giver nye udfordringer

Startskuddet til DTU's Alumneforening lød på DTU's Gensynsdagen i 2004, hvor 4300 tidligere studerende mødte op. Dansk Læringscenter har talt med alumnekoordinator Gitte Andresen om baggrund for succes'en, og hvilke nye udfordringer det giver.

Af Sanni Grych, redaktør af OM NETVÆRK og partner i HOLST-GRYCH

Ca. 30.000 har gennem tiden afsluttet et studie som ingeniør på DTU (Danmarks Tekniske Universitet) eller fra det tidligere DTH og DIA, som nu er integreret i DTU. De er alle potentielle medlemmer af DTU's Alumneforening.



Gitte Andresen, DTU alumne-koordinator. Uddannet cand.mag. efter en periode som dekoratør og turistfører.

Gitte Andresen er primus motor for udviklingen af alumneforeningen på DTU. Det er hendes hjertebarn, og det er ikke uden grund, at hun med en kærlig tone omtales som Alumneforeningens moder. Hun får hjælp af alumneassistent Susanne Larsen, og så vidt Gitte ved er der ingen andre højere læreanstalter i Danmark som har afsat så mange ressourcer til alumne-området. Men det er bestemt ikke tid nok,

fortæller Gitte. Den hurtige vækst giver mange praktiske opgaver, og udviklingsambitionerne er også med til at skabe travlhed.

Efter lidt over 1 år har 6.500 aktivt tilmeldt sig i DTU's Alumneforening. Da antallet stiger løbende forventes 2008-målet om 7.000 medlemmer snart nået. Der er flere årsager til den store succes, fortæller Gitte. En meget væsentlig faktor er ledelsens opbakning. Rektor Lars Pallesen er den egentlige initiativtager til Alumneforeningen, som han blev inspireret til i sin studietid i USA. Han følger meget interesseret med, og skubber positivt til udviklingen.

"Vi var klar over, at vi kun fik én chance, så det skulle være et sikkert startskud til netværket", fortæller Gitte. Hvis ikke det lykkedes første

gang, så mister deltagerne troen og begejstringen. Derfor blev der lagt mange ressourcer i Gensynsdagen den 17/9 2004, som var det officielle startskud. Der blev lavet mange tværgående projektgrupper på DTU, som hver havde ansvar for enkelte dele af Gensynsdagen, for at få det til at lykkes. Ambitionen var 1.000 deltagere, men 4.300 tilmeldte sig, så det gav nogle logistiske udfordringer. Det var jo vigtigt, at det foregik på DTU, som mange af deltagerne gerne ville gense. Gitte fortæller glad at "det i høj grad lykkedes, selvom der var mindre skønhedspletter". Et så stort volumen forstærkede netværkssuccesen. Efter de første 1.000 var tilmeldt gik det endnu hurtigere. Når andre kunne se, hvor mange der kom, så måtte de også være med. De mange deltagere var også med til at give Gensynsdagen Statsministerens opmærksomhed, og han bød velkommen på dagen."

"Men der ligger et stort og hårdt praktisk arbejde bag. Ikke alle dimittender var registeret på edb, så vi var nede i mange gamle papirarkiver for at finde medlemsoplysninger, og tastede data ind i store mængder. Vi ville gerne give så mange som muligt tilbudet fra start", forklarer Gitte.

En af succesårsagerne som ikke direkte kan tilskrives netværksorganisatoren, er at mange er stolte af, at være ingeniører og føler en tæt tilknytning til deres uddannelsessted. Flere medlemmer har derfor sagt, at de er glade for initiativet til Alumneforeningen og muligheden for at holde kontakt til DTU og tidligere studiekammerater.

"En af de ting som er vigtig for at fastholde den gode udvikling, er en vedvarende

ALUMNE

Alumne er den amerikanske betegnelse for dimittend fra en uddannelsesinstitution. Et stigende antal uddannelsesinstitutioner arbejder med at udvikle Alumneforeninger.

kommunikation", fortæller Gitte. Alle de 30.000 dimittender får fire gange årligt DTU's eksterne blad DYNAMO, hvor et par sider specielt omhandler Alumneforeningen. Og så bruges der meget energi på at skabe en god hjemmeside for alumnerne.

ENGANGSEVENTEN ER IKKE NOK

Udover at medlemmerne af Alumneforeningen har adgang til en særlig hjemmeside, kan de søge i medlemsdatabasen efter andre alumner. Derudover hjælper Alumnesekretariatet med at holde jubilæumstræf, for dimittendårgange med 40 eller 50 års jubilæum. Initiativerne til medlemsaktiviteter er indtil videre kommet fra medlemmernes selv. Udover jubilæumstræf er der etableret ti virtuelle netværk på baggrund af medlemmernes ønsker. De drives af deltagerne selv, men DTU stiller en elektronisk ramme til rådighed.

"Alle medlemmerne har også kunnet melde sig ind i et eller flere af de 14 faglige netværk, som er oprettet på hjemmesiden. Disse netværk er knyttet op på 14 institutter på DTU, og det er samtidig vores største udfordring", siger Gitte, og forklarer: "Nogle af disse netværk har op til 2000 medlemmer, og vi har naturligvis skabt en forventning om, at der er noget indhold i netværket, og det har vi haft svært ved at leve op til indtil nu. Det er der mange årsager til. En af dem er ressourcerne og indsatsen på de enkelte institutter. Hvert institut har to medarbejdere, som er kontaktpersoner i forhold til alumneindsatsen i disse netværk. Men disse medarbejdere har mange andre opgaver inden for bl.a. forskning, så det er svært at få prioriteret tid til netværksarbejdet. For at få institutterne til at prioritere netværket højere er det vigtigt at tale mere om værdien af at tænke alumne-netværket og dermed erhvervslivet ind i institutternes aktiviteter, så det bliver til synergi med fordele for både institut og netværksmedlemmerne. En anden udfordring er, at det er vanskeligt at skabe liv i et kæmpe netværk, hvor vi ikke kender deltagerne særlig godt. Vi skal på opdagelse i hvad disse medlemmer kunne tænke sig, og vi skulle meget gerne finde nogle ildsjæle, som har ideer og energi til at sætte skub i netværket."

Det er lettere at sætte aktiviteter gang i noget, når det kommer nedefra. Men vi skal selv prøve

at gøre noget, så medlemmerne får mere lyst til at deltage aktivt. En stor del af aktiviteten er i dag kommunikation fra DTU til medlemmerne. Det oplever vi stor tilfredshed med, men det er ikke nok på sigt.

En anden udfordring er, at vi gerne vil have tættere tilknytning til alumner i udlandet. Det betyder, at vi skal lave mere bearbejde for at finde frem til dem. Vi vil også begynde på at lave noget af informationen engelsksproget og supplere med et mindre nyhedsbrev på engelsk.

Gitte glæder sig til, at der om kort tid etableres et mindre advisory board af medlemmer i netværket. "Advisory boardet får DTU's direktion som drivkraft, men ellers er det planen, at de også skal være mine sparringspartnere på udviklingen", fortæller Gitte. "Vi skal også finde vores rolle i forhold til bl.a. de faglige organisationer, og finde frem til det som medlemmerne vil finde naturligt var hos os."

GITTE TAGER EGEN MEDICIN OG NETVÆRKER FLERE STEDER

Gitte søger inspiration til udviklingen fra mange steder. Hun er med i et nordisk netværk for alumnekoordinatorer med ca. 50 medlemmer. I Norden er især Finland meget langt fremme, men Gitte får også inspiration fra Kungliga Tekniska Högskola i Stockholm. "Uden for Danmark søger jeg især inspiration fra de tekniske universiteter i USA, herunder også på University of Wisconsin-Madison og MIT (Massachusetts Institute of Technology)," fortæller Gitte. Hun er også koblet på et virtuelt netværk for amerikanske alumnekoordinatorer. I Danmark er der en tæt kontakt mellem mange af de videregående læreanstalter, og der udveksles løbende erfaringer om udviklingen af alumnenetværk.

Den store glæde ved arbejdet er, at vi ofte møder mange positive mennesker. For mange ingeniører er Alumneforeningen den første kontakt, de har med DTU siden studieafslutningen. Og så er det spændende at følge sig "eget barn".



Læs mere på www.alumne.dtu.dk

Ledere og deres netværk

At netværk er et vigtigt ledelsesværktøj kan de færreste være i tvivl om. Men det kommer nok som en overraskelse for de fleste, at mange ledere først og fremmest bruger netværk til at få følelsesmæssig støtte, mens information og råd vægtes lavere. Artiklen om ledere og deres netværk er udsprunget af inspiration fra den nylig udkomne netværksundersøgelse af organisationen FTF og et par andre undersøgelser om lederes netværk.

Af Line Holst Jensen & Sanni Grych, partnere i HOLST-GRYCH.

Mange ledere bevæger sig i og skal kunne manøvrere i et hav af informationer, både eksternt og internt i organisationen. De skal kende de trends, der er relevante for deres organisation/område, de skal kunne skabe overblik over komplekse problemstillinger, sætte de rigtige personer sammen om de enkelte opgaver og forholde sig til mange typer af spørgsmål. Og sidst men ikke mindst skal de have indflydelse. Al den information der er relevant for disse opgaver, kan den enkelte leder ganske enkelt ikke selv sidde inde med.

Netværk opsamler og spreder viden, og gør det muligt at reagere hurtigt, når situationen kræver det. Netværk kan være forudsætningen for, at ideer til nye projekter, produkter og arbejdsmetoder bliver ført ud i livet. Ledere bruger i høj grad også deres netværk til at få gode råd om personalespørgsmål, blive klogere på sin egen rolle som leder, og ikke mindst til at få talt om egne oplevelser og frustrationer og få opbakning til egen indsats.

Overordnet har den enkelte leder adgang til flere forskellige typer af netværk. Hver enkelt har naturligvis sit eget personlige uformelle netværk, der omfatter familie, kolleger og andre bekendte. Derudover er der de organiserede netværk, som både findes internt på arbejdspladsen og eksternt på tværs af organisationer.

Grundlaget for at få glæde af de mange muligheder, netværk giver, er at lederne selv forstår, hvad netværk er, har en vis grad af netværkskompetence, og i nogle tilfælde også selv kan sætte netværksprocesser i gang som involverer andre. Og så hjælper det jo unægteligt, hvis organisationen bakker op om lederens netværksaktiviteter, anser det som en del af lederens kompetenceudvikling, og måske

oven i købet tænker netværksaktiviteterne ind i organisationens strategiske arbejde.

Hvad bruger lederne netværk til ?

Netværk kan som skrevet benyttes til mange ting – fra konkret information, videndeling, sparring, og til at holde sig ajour på eget fagområde. Det er velkendt efterhånden, at mange anvender deres netværk i forbindelse med karriereudvikling og jobskifte.

I en undersøgelsen blandt ledermedlemmer i FTF⁽¹⁾ har man spurgt lederne, hvad de først og fremmest bruger netværk til inden for 5 forskellige kategorier. Heraf fremgår det, at flest benytter deres netværk til følelsesmæssig støtte (34%). Efter det kommer følelsen af at tilhøre en gruppe og opleve sammenhold (25%), få direkte praktisk hjælp (24%), informationer (24%), feedback på det man laver (23%) og som det mindst vigtige; at få kontakter med andre mennesker (6%). De kvindelige ledere er generelt mere positive overfor den støtte, de får gennem deres netværk, og det er også dem, som forventer mest af deres netværk. Undersøgelsen fortæller desværre ikke noget om, hvor meget netværket bruges til at påvirke beslutninger og få indflydelse.

En undersøgelse af Ledernes Hovedorganisation⁽²⁾ i 2003 viser, at netværk prioriteres som den næstvigtigste kilde til læring om ledelse, kun overgået af korte lederkurser. Over halvdelen af lederne er enige i, at netværket er årsagen til at de i dag er bedre ledere. De eksterne netværk tillægges lidt større betydning end de interne netværk i denne sammenhæng.

I FTF-undersøgelsen kommer det frem, at ledere gerne vil bruge netværkene mere til at se længere frem i tiden. Mange efterspørger også mere ærlig, kritisk og konstruktiv feedback, hvilket er vanskeligt at opnå, hvis netværket mangler åbenhed eller har berøringsangst.

Det er også interessant at FTF-undersøgelsen peger på en sammenhæng mellem deltagelse i netværk og trivsel i lederjobbet. Dette burde motivere mange organisationer til at opmuntre lederne til at netværke og skabe gode rammer for både netværksaktiviteter og udvikling af ledernes netværkskompetencer.

Hvor meget netværker lederne – og med hvem?

Der er stor forskel på de forskellige undersøgelses resultater med hensyn til, hvor meget ledere netværker. Forskellene kan skyldes hvornår undersøgelserne er lavet, hvilke brancher (offentlig/privat) der er tale om, og ikke mindst hvordan netværk er blevet defineret i undersøgelseerne. Tallene her kan derfor ikke direkte sammenlignes, men kan bruges til at give et fingerpeg om omfanget af netværksaktiviteterne.

Ledernes Hovedorganisations undersøgelse viser at 75% af mændene deltager i organiserede netværk internt på arbejdspladsen, mens tallet for kvinder er 65%. 31% af lederne deltager i eksterne netværk – specielt dem med fokus på ledelse. FTF-undersøgelsen viser at 71% af lederne har valgt at deltage i formaliserede ledernetværksgrupper internt eller eksternt, og at langt de fleste deltager i 2-4 organiserede netværk. En undersøgelse om ledelse hos Dansk Industri⁽³⁾ viser at 81% af lederne har netværk, som de bruger i arbejdssammenhænge.

En undersøgelse af Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin⁽⁴⁾ blandt unge ledere (under 40 år) viste, at 76% gerne ville være med i et organiseret netværk, men at kun 25% er med i et.

FTF-undersøgelsen viser, at hovedparten af lederne dagligt er i kontakt med mellem en og fem formelle og uformelle kontakter. Men hvad der ligger bag disse tal er mere uklart, da det nok ikke er sandsynligt, at disse ledere kun taler med så få mennesker på en dag. Det handler nok mere om, at man opfatter netværk

meget forskelligt, og at man er mere eller mindre bevidst om, hvornår man netværker.

Ifølge FTF undersøgelsen er dem, der er gode til at skabe interne netværk tilsyneladende også gode til at skabe eksterne netværk - de er med andre ord gode netværkere. Mange af FTF lederne synes imidlertid, de mangler viden om at etablere, organisere og benytte netværk. 2/3 af dem, som ikke har et ledernetværk uden for de formelle linier kunne godt tænke sig at deltage i et – herunder især kvinderne og de nye ledere.

Alt i alt giver undersøgelserne indtryk af, at man som leder har brug for at netværke aktivt. Og at dem, som ikke gør det så meget, står overfor en stor udfordring. At kunne netværke kan dermed også ses som en grundlæggende lederkompetence. Dette understøttes af den rapport som KL og KTO⁽⁵⁾ har lavet om ledernes kernekompetencer. Her er "relationel forståelse" vurderet som én af de fem vigtigste kernekompetencer.

Det menneskelige behov for tryghed fornægter sig ikke

De netværksundersøgelser vi har læst, understøtter tesen om, at mennesker netværker mest med dem, de ligner mest – uanset om man er leder eller ej. For ledere betyder det, at man oftest netværker med andre på samme ledelsesniveau, erfaringsniveau, uddannelsesbaggrund eller med andre inden for samme faglige område. Her kender man hinanden, og her kan der etableres trygge rammer. Derfor er de stærkeste og mest stabile organiserede netværk ofte også dem, hvor man mødes med ligesindede. De private netværk dvs. familie, venner studiekammerater mv. spiller også en stor rolle.

Men der er god grund til i højere grad at prioritere de tværgående netværk; dvs. dem hvor man møder andre, der ikke ligner en selv, og som er sammensat på tværs af organisationer, niveauer mv. Disse netværk er typisk mere besværlige og risikofyldte, men rummer samtidig mere potentiale til at inspirere til nye former for udvikling.

SAGT OM FREMTIDENS LEDERE

"At være i de rigtige netværk får også betydning. At have videnkilder, man kan gå til og havde adgang til tanker og refleksioner, som man kan blive inspireret af. De primære netværk er uden for ens egen organisation, og det er interessant at have tilgang til andre kompetencer end de virksomhedsledelsesmæssige."
Christian Kurt Nielsen, Direktør i Mercuri Urval, citat Berlingske Tidende, Karriere 22/1-06.

Specielt toplederne netværker eksternt

Både FTF-undersøgelsen og en undersøgelse af Dansk Industri viser, at det især er toplederne der netværker uden for egen organisation, og generelt bruger netværk mere. Det skyldes dels at toplederjobbet i sig selv stiller større krav om at søge samarbejdspartnere og indflydelse med andre organisationer, og dels at de øverste ledere er nødt til at søge uden for organisationen for at finde andre på samme ledelsesniveau.

95% af lederne netværker i arbejdstiden

FTF-undersøgelsen viser at omkring halvdelen af lederne bruger både fritid og arbejdstid på netværksaktiviteter, mens 45% kun bruger deres arbejdstid. Det er altså kun få ledere, der kun netværker i fritiden. Dermed må man konstatere, netværk har vundet indpas i arbejdslivet og at netværkssamfund er virkelighed.

Kilder:

- 1) FTF's lederpejling 5. 3278 ledere i Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd har deltaget i en undersøgelse om deres netværk. Den endelige rapporten er skrevet af Anne-Mette Hjalager, Advance/1 og Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School for FTF. Rapporten kan downloades på FTF's hjemmeside, www.ftf.dk
- 2) Rapport om ledernes læringsmiljøer. Ledernes Hovedorganisation, juli 2003
- 3) Dansk Industris Lederopinion, august 2003.
- 4) Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, maj 2004. Undersøgelsen er foretaget blandt personer under 40 år med en akademisk uddannelse.
- 5) Ledere der lykkes – en undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde på kommunale arbejdspladser. Udgivet af Væksthus for ledelse under KL og KTO, maj 2005.

Styrkelse af virksomhedens interne netværk – medicin uden diagnose?

Kent Wickstrøm Jensen har forsket i netværk, og har skrevet artikel på baggrund af arbejde med ph.d. afhandlingen "Knowledge-Integration Networks in Product Development". Læs om hvordan netværksstrukturen påvirker videndelingen, og hvordan en netværksanalyse kan bruges i som beslutningsgrundlag for udviklingen af organisationens netværk.



*Af Kent Wickstrøm Jensen,
Adjunkt, Institut for
Entreprenørskab og
Relationsledelse på
Syddansk Universitet*

Gennem de seneste års udvikling af netværksteori og dertil hørende værktøjer til at analysere og visualisere sociale såvel som faglige netværk, er

det blevet muligt for ledere at trænge et spadestik dybere ind i virksomhedens uformelle kommunikations- og koordinationsstrukturer. Antagelsen om, at en stor del af videndelingen mellem virksomhedens ansatte sker gennem uformelle relationer, og at denne videndeling er en vigtig parameter i virksomhedens konkurrenceevne, har fået mange ledere til at sætte netværksdannelse højt på virksomhedens dagsorden. Man kan så stille sig selv spørgsmålet om de redskaber, som netværksteorien stiller til rådighed, så også kommer til deres ret, når man fra ledelses side kaster sig ud i ræset og iværksætter diverse foranstaltninger med henblik

på at skabe de mest produktive netværk blandt virksomhedens medarbejdere.

At arbejde med netværksdannelse på ledelsesniveau er ikke en uproblematisk affære. Først og fremmest, så har såvel forskning som praksis gang på gang vist, at uformelle netværk ikke lader sig diktere af formelle autoriteter. Omvendt, så er det også påvist, at det er muligt at påvirke netværksdannelse ved at ændre på betingelserne for, at forskellige grupper af ansatte kan opnå kontakt med hinanden og derigennem skabe eller udbygge deres relationer. Eksempelvis kan netværksdannelse påvirkes gennem arbejdspladsens fysiske design, cafémiljøer, placering af diverse medarbejdergrupper i forhold til hinanden, belønningssystemer, dannelse af erfaringsgrupper, teambuilding, m.m.

Mens der har været meget fokus på diverse "behandlings-metoder" til virksomheder, der ønsker at fremme produktiviteten gennem en styrkelse af det interne netværk, så har der været mindre fokus på problemer i forbindelse med at opstille en diagnose for virksomhedernes igangværende netværksaktiviteter. Lidt provokerende kan man sige, at man i mange tilfælde har haft så stor tiltro til medicinen, at man har set stort på udarbejdelsen af diagnosen.

Som udgangspunkt bør en vurdering af de aktiviteter, der iværksættes for at påvirke netværk internt i virksomheden altid tage udgangspunkt i en analyse, der som minimum sammenfatter følgende tre hovedelementer:

1. En behovsanalyse der med udgangspunkt i virksomhedens opgaver beskriver, hvilke netværksstrukturer der er ønskelige med henblik på at fremme virksomhedens performance.
2. En analyse der kortlægger den nuværende netværksstruktur indenfor virksomheden, herunder identificerer specielle strukturelle mønstre i form af klikkedannelse, flaskehalse, strukturelle nøglepersoner, m.m.
3. En analyse af hvilke mekanismer der især synes at påvirke den nuværende netværksstruktur.

Udgangspunkt i opgaver der skal gennemføres

Indledningsvis skal det slås fast, at netværksdannelse fra et ledelsesperspektiv bør anskues som en "økonomisk problemstilling". Den nytte som virksomheden opnår ved, at den enkelte medarbejder erhverver sig ny viden gennem brug af sit netværk, bør som udgangspunkt altid vurderes i forhold til de omkostninger, der er forbundet herved. For eksempel, så er det ikke givtigt at individer bruger meget af deres "netværkstitid" på at søge viden hos potentielt mange personer, der kun evner at bidrage minimalt til løsningen af en given problemstilling. Omvendt, så er det heller ikke hensigtsmæssigt at personer, som kunne bidrage markant til en problemløsning, først kontaktes på et sent tidspunkt eller i værste fald slet ikke kontaktes.

En stor del af ledelsesaspektet i forhold til netværksdannelse består i, at ikke alle ansatte eller grupper af ansatte har behov for at danne samme netværk. Således tager behovet for netværksdannelse udgangspunkt i opgavernes karakter, herunder den ansvarsfordeling og det koordinationsbehov, der er i forhold til de enkelte arbejdsopgaver. For eksempel vil personer, der er ansvarlige for relativt simple opgaver med en høj grad af rutine, normalt ikke have brug for samme størrelse af netværk og samme forskellighed i netværket som personer, der er ansvarlige for mere komplekse opgaver med større krav om kreativ opgaveløsning.

Overblik over eksisterende netværksstrukturer

Mens det bestemt ikke altid er nogen ligefrem opgave at formulere hvilke netværkskarakteristika, der bedst understøtter en given opgavestruktur, så viser erfaringer, at det kan være lige så vanskeligt at identificere, hvorledes netværket rent faktisk ser ud på et givent tidspunkt. Ligesom det gælder for individer generelt, så er det også svært for ledere at vurdere netværksstrukturer, der går udover ens egne direkte relationer. Som et eksempel herpå, så har ledere ofte en tendens til at se sig selv som centrale i virksomhedens netværk, mens mange analyser viser, at de har en mere perifer placering. Et andet eksempel er, hvor formelt opstillede samarbejdsrelationer mellem to afdelinger opfattes som en integration af de to afdelinger, men hvor det viser sig at kontakten

mellem de ansatte i de to afdelinger reelt sker gennem en enkelt person. I stedet for at være velintegrerede, så er samarbejdet mellem de to afdelinger altså her præget af et flaskehalsproblem.

Mekanismer der påvirker netværksstrukturen

Udover at det kan være vanskeligt at skaffe sig et billede af hvordan netværket inden for virksomheden oprigtigt ser ud, så kan det være lige så vanskeligt at gennemskue, hvilke mekanismer, der er medvirkende til, at netværket ser ud, som det gør. Mens netværksdannelse inden for virksomheden fra et ledelsesperspektiv fokuserer primært på udførelsen af virksomhedens aktiviteter, så er relationerne mellem virksomhedens medarbejdere præget af mange forskellige dagsordener. Herunder hører eksempelvis: behov for anerkendelse, social accept, tryghed, bekvemmelighed, prestige og magt. En forståelse for hvorledes disse sociale mekanismer påvirker netværksdannelsen inden for virksomheden, er af stor betydning både for at kunne identificere eventuelle barrierer for netværksdannelse, og for at kunne iværksætte de rette tiltag med henblik på at bedre rammerne for netværksdannelse i et produktivt øjemed.

Et eksempel på hvordan sociale mekanismer kan virke bremsende på videndelingen mellem ansatte, kan tages fra en undersøgelse af videndeling på et offentligt sygehus. Her viste det sig, at sygeplejerskerne havde en præference for at søge viden hos de sygeplejersker, der er "ældst i gårde". Dette behøver ikke i sig selv at udgøre et problem. Det betyder dog, at fordi ny viden i form af standarder og lignende fortrinsvis tilflyder de enkelte sygehusafsnit gennem afdelingssygeplejersken og diverse udpegede ressourcepersoner, så kommer videnudvekslingsrelationerne mellem afdelingssygeplejersker henholdsvis ressourcepersoner og de ældre sygeplejersker til at fremstå som centrale i udbredelsen af ny viden på de enkelte afsnit. Hvis disse relationer er svage eller ikke eksisterende, så risikerer man, at sygeplejerskerne gennem brugen af deres netværk bliver "opdateret med gammel viden".

Et andet eksempel kan tages fra en højteknologisk produktudviklingsafdeling, hvor

enkelte personer over en årrække gennem deres faglige specialisering og deltagelse i produktudviklingsaktiviteterne gradvist har tilegnet sig en høj status blandt de øvrige ansatte i afdelingen. Et typisk fænomen, der opstår i forbindelse med sådanne eksperter, er, at der sker en overefterspørgsel efter disse eksperters ressourcer. De bliver sat til at varetage de mest kritiske opgaver i udviklingsprojekterne, og bliver samtidig de centralt efterspurgte personer i det videndelingsnetværk, der opstår inden for projekterne. I den forbindelse ses det ofte, at eksperterne vil være de foretrukne videndelingspartnere også i situationer, hvor andre ikke-eksperter ville kunne give lige så god rådgivning. I værste fald kan et sådant videndelingsnetværk betyde en overbelastning af eksperterne, med heraf følgende negativ effekt både på udførelsen af de kritiske aktiviteter og på kvaliteten af rådgivningen.

Iværksættelse af rigtige tiltag på den rigtige baggrund

De givne eksempler illustrerer kun et udpluk af mangfoldigheden, hvormed forskellige netværksstrukturer kan indvirke på udnyttelsen af virksomhedens ressourcer og derved på virksomhedens performance. Heraf følger naturligt, at ikke alle metoder til at øge virksomhedens performance gennem netværksdannelse er lige hensigtsmæssige i alle situationer. En vigtig forudsætning for at vælge den rigtige "medicin" er dog, at man har gjort forarbejdet ordentligt, og derved fået stillet den rigtige diagnose. Således er det utilstrækkeligt, at basere iværksættelsen af netværksaktiviteter alene på fornemmelser af, hvorledes netværket ser ud, og hvorledes ændringer i netværket kan medføre bedre performance. At forholde sig konkret til hvorledes netværket reelt ser ud, er en øvelse, der i de fleste tilfælde kræver en mere dybdegående undersøgelse, herunder brugen af netværksanalyseteknikker til visualisering og kvantitativ analyse af netværksstrukturen. Mens en sådan forundersøgelse kan være en tidskrævende belastning, så kan implementering af netværksaktiviteter baseret på en utilstrækkelig diagnose i værste fald resultere i, at allerede eksisterende barrierer for eksempelvis videndeling blot forstærkes, og at frustration blandt de ansatte forøges mens virksomhedens performance forringes.

Medarbejderudviklingssamtaler – nu også med netværk

Netværk bliver stadig vigtigere for at kunne begå sig effektivt i og uden for sin arbejdsplads. Artiklen her giver nogle konkrete bud på, hvordan medarbejder og organisationer kan sætte fokus på netværk i medarbejderudviklingssamtalen.

Af Sanni Grych, partner i HOLST-GRYCH

At være god til at skabe relationer og netværke er efterhånden blevet en kompetence stort set alle medarbejdere skal kunne mestre. Afhængigt af jobbet kan det være mere eller mindre kritisk for at kunne løse sine opgaver hurtigt og effektivt.

Medarbejdernes netværkskompetence har stor betydning for bl.a. den interne videndeling i organisationen, opfangelse af viden uden for organisationen, og samarbejdet med kunder, leverandører og

samarbejdspartnere. Den enkelte medarbejders personlige netværk er vigtigt både for at få et hurtigt informationsflow i organisationen og for at synliggøre organisationen udadtil. Netværkskompetence er særligt vigtigt for udøvelsen af ledelse i dagligdagen, og når der skal findes frem til dem, der er bedst kan skabe resultater i forhold til den konkrete opgave.

Nogle har et naturtalent for at netværke, men de fleste kan med fordel træne og udvikle denne kompetence. Men man skal ikke forvente at man er færdiguddannet efter et et-dags-kursus.

Hvis organisationen ønsker at netværk skal opprioriteres, er det vigtigt at netværkskompetence får ekstra opmærksomhed bl.a. ved at systematisere dialogen om netværksdannelse.

En måde at synliggøre betydningen af alle medarbejders netværk og deres netværkskompetencer er, at inddrage netværk i den tilbagevendende medarbejderudviklingssamtale.

Tag netværk med ind til medarbejderudviklingssamtalen (MUS)

Medarbejderudviklingssamtalen indeholder normalt mange spørgsmål, og den enkelte organisation må derfor vurdere, hvor højt dialogen om netværkskompetence skal prioriteres. Selv få spørgsmål kan give en relevant dialog om netværk, uden at det behøver at tage for meget tid fra andre vigtige emner i samtalen. Samtidig er dét at netværk vendes i samtalen et klart signal til alle medarbejdere om, at netværk er noget, der skal plejes og udvikles.

Organisationen skal dog være opmærksom på konsekvenserne ved at tale om netværk. For at det skal være troværdigt, skal organisationen acceptere at netværksdannelse er en

kompetence, og at medarbejdere skal have mulighed for at udvikle denne på lige fod med andre kompetencer. Det betyder, at netværk kan indgå i uddannelsesplanen for den enkelte. Det kan være egentlig træning i netværkskompetence, men det kan også være ved deltagelse i netværksgrupper. Min erfaring viser, at selvom et stigende antal organisationer accepterer deltagelse i fagligt baserede netværk som en relevant uddannelsesaktivitet, er mange stadig tilbageholdende, på trods af at langt de fleste får konkret udbytte af det, både i forhold egne opgaver og personlig udvikling.

Et spørgsmål jeg ofte møder er: Hvor meget tid er det fornuftigt at bruge på netværk? Der er en balance mellem tidsforbrug, og den værdi det giver. Man kan ikke danne netværk uden at investere noget af sin tid, men det er en balance, som hver enkelt selv må finde. En vigtig pointe er, at når man bruger sit netværk aktivt stiger både plejen af netværket og udbyttet på samme tid. For den dygtige og målrettede netværker vil det på sigt derfor ikke nødvendigvis blive til et øget tidsforbrug.

Test dig selv

? Når du ringer til en kollega fra en anden del af organisationen for at spørge om hjælp, bliver du så mødt af en positiv ånd, eller en afventende holdning?

? Når du starter i et nyt projekt eller på en nye opgave, skaber du så overblik over hvem der kan bidrage med væsentlig viden til opgaven?

Tre konkrete dialogforslag til MUS

At tage netværk med i MUS betyder, at der skal være en seriøs dialog om den enkeltes netværk – både udvikling og anvendelse af netværket. Som med alle andre punkter i medarbejderudviklingssamtalen er det afgørende, at det er en åben dialog mellem medarbejder og chef, uden fordømmelse og med fokus på forbedringer, så der ved gensidig hjælp kan skabes indsigt og udvikling.

Her er forslag til tre konkrete spørgsmål som kan indgå i medarbejderudviklingssamtalen.

Spørgsmål 1: Hvor stor betydning har netværk i dit job?

Spørgsmålet er velegnet til at sætte netværk i det rette perspektiv for den enkelte medarbejder.

I forberedelsen til samtalen bør både medarbejder og leder give en vurdering af "hvor vigtigt er netværk i medarbejderens job?" på en skala fra 1-5, hvor 5 er meget vigtigt.

Hjælpe spørgsmål:

- Baggrunde for valget af vurderingen af betydningen af netværk på skalaen fra 1-5?
- I hvilke situationer er netværk vigtigst i det konkrete job eller projekt? (gerne konkrete eksempler)
- Hvor stor betydning har det at have et stort netværk i jobbet?
- Hvor meget tid er det relevant at bruge på netværk?

FAKTA OM LEDERE OG NETVÆRK

- Blandt ledere under 40 år med akademisk uddannelse mener 49% mener at deres netværk er meget vigtigt for egne karrieremuligheder. (*Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, maj 2004*)
- Relationel forståelse er en af de 5 vigtigste kompetencer for ledere. Det er kompetencen til at læse og forstå menneskelige relationer. (*Rapporten "Ledere der lykkes" udgivet i maj 2005 af KL og KTO under Væksthus for ledelse*)

Spørgsmål 2: Hvor meget bruger du dit netværk?

Det spørgsmål er velegnet til at sætte fokus på hvordan medarbejderens netværk og netværkskompetencer kommer til udfoldelse og udvikles til gavn for både den enkelte og organisationen.

Hjælpe spørgsmål:

- Hvor fokuseret er du på dit eget netværk på en skala fra 1-5, hvor 5 er høj prioritet?
- Bruger du for meget/for lidt tid på netværk i dag?
- Hvem fungerer du godt med og mindre godt med?
- Er der nogle relationer du har brug for at forbedre, og hvordan kan vi (medarbejder og leder) i fællesskab gøre det?
- Hvor meget udvikler og bruger du netværket eksternt (kunder, samarbejdspartnere, privat)?

Spørgsmål 3: Hvilke behov er der for udvikling inden for netværk?

Her er formålet at få en dialog om, hvad der konkret kan gøres for at styrke den enkeltes netværk og netværkskompetence i lyset af betydningen af netværksdannelse i jobbet.

Hjælpe spørgsmål:

- Er der opgaver, hvor det vil være gavnligt at få etableret nye relationer?
 - Til hvem og på hvilken måde kan det gøres?
 - Kan lederen hjælpe via eget netværk?
- Er der behov for træning i netværkskompetence?
Det kan f.eks. være:
 - Kurser om netværk
 - Deltagelse i netværksarrangementer
 - Blive tilknyttet til en netværksmentor.
- Vil det være gavnligt at deltage i organiserede netværk (netværksgrupper og lign.)?
 - Inden for hvilke emner?
 - Hvor findes der sådanne netværksgrupper?

Hvis netværk er meget afgørende for udførelse af jobbet, er det også relevant at benytte værktøjer til at visualisere medarbejderens netværk inden MUS – eller blot nogle udpluk af det.

Den positive sidegevinst

Fokus på netværk på tværs af hele organisationen skaber øget bevidsthed om netværk. Det betyder oftest at medarbejderne begynder at tale mere om netværk og der startes en positiv selvforstærkende spiral. Jo bedre medarbejderne bliver til netværksdannelse, jo mere hjælper de også uopfordret hinanden med at skabe nye kontakter i eller uden for organisationen. Over tid vil netværksdannelse blive en stadig mere

naturlig ting for flere medarbejdere. At bringe netværk ind i MUS er dermed med til at sætte skub til netværkskulturen i organisationen.

For at fastholde fokus på stærk netværkskultur vil organisationen have fordel af, at opsøge og fortælle gode netværkshistorier fra medarbejderne.

Artiklen er tidligere bragt i DIEUs nyhedsbrev, december 2005.

Bogkommentar

Innovation gennem netværk



Af Sanni Grych, redaktør af OM NETVÆRK og partner i HOLST-GRYCH

Bogen er læst med fokus på hvad den kan bidrage med på netværksområdet, og hvordan netværk kan bidrage til innovation – og derfor er det mere en bogkommentar end en boganmeldelse.

Særligt fordi bogens interessante dele ikke handler om netværk. Den skal mere læses af dem som gerne vil have et bud på, hvordan man måler innovationskraften i organisationer og hvilke implikationer innovation har for ledelsesrollen.

Forfatterens udgangspunkt er samfundets forandring. At der er et paradigmeskift væk fra industrisamfundet hen mod noget nyt, som af nogen videnssamfundet og af andre for innovationssamfundet. Forfatterne vælger i stedet at lægge sig fast på, at det nye samfund er netværkssamfundet. Netværkssamfundet karakteriseres som atomiseret, især som følge af mange mindre grupperinger, globaliseringen og de nye teknologier. På uddannelsesområdet skifter fokus fra generel dannelse, specialisering og standardisering i industrisamfundet til individualiseret og med kreativitet, kompetence og selvledelse som nøgleord i

netværkssamfundet. Med dette grundsynspunkt i bagagen når bogen vidt omkring inden for samfundsskift, innovationskraft og ledelsesroller.

I et netværksperspektiv er det mest interessante henvisningen til forfatterne Ghoshal og Bartlett, som har disse gode råd til hvordan man skaber netværksorganisationer:

Inspirér individuelle initiativer ved at:

- Skabe følelsen af ejerskab blandt medarbejderne
- Udvikle disciplin til frihed under ansvar
- Skabe et understøttende miljø i organisationen
- Frigive kræfterne hos de innovative medarbejdere, der er låst i den gamle struktur

Skab og udnyt viden ved at:

- Udvikle individernes viden og kunnen
- Skabe horisontale informationskanaler
- Skabe en kultur baseret på tillid
- Etablere strukturen som et integreret netværk og ikke et hierarki.

Anders Drejer, Sten Dyrmosé, Claus Homann: Innovation gennem netværk – på vej mod nye ledelsesformer. Børsens Forlag 2005.

Netværk: Læringsaktiviteter og værktøj

Kursus: **Etablering og ledelse af netværksgrupper**

Når man vil etablere netværksgrupper handler det om at sætte netværksdannelsen i system, og skabe gode rammer for dialog og videndeling.

Kurset er for alle som ønsker at blive bedre til at etablere og lede netværksgrupper – også dem der allerede har nogen erfaring.

Kommende kurser

16. marts 2006 kl. 9-16, København.

Læs mere på www.holst-grych.dk

Kursus: **Engagerende og netværksfremmende møder**

Kurset er for alle, som ønsker at udvikle store arrangementer, konferencer eller netværksmøder, til glæde for både deltagere og arrangører.



Kurset er tilrettelagt så du får konkrete værktøjer med hjem, samtidig med du selv får tilrettelagt dit næste arrangement. Som del af kurset får du MødeBoxen®.

Kurset er et 2-dages internatkursus, og inkluderer derudover ½ times personlig telefonisk sparring efter kurset.

Kommende kurser

12-13. juni 2006, Middelfart

5-6. december 2006, Storkøbenhavn

Læs mere på www.holst-grych.dk

Værktøj: **Startpakke for netværksgrupper**

”Startpakken til netværksgrupper” er hjælp til selvhjælp til de netværksgrupper, der er bevidste om, hvor vigtigt det er at komme godt fra start, men som ikke har mulighed for at få en netværkskonsulent til at facilitere møderne. Det er en værktøjskasse med dagsordener og 20 øvelser som guider netværket sikkert igennem de første møder.



Startpakken kan også anvendes af organisationer som ønsker at deres egen konsulent har et værktøj med sig når nye netværk igangsættes.

Startpakken er udviklet af HOLST-GRYCH. Du kan læse mere om den på www.holst-grych.dk