

Hvad vil I med netværk?

Om de strategiske beslutninger bag værdiskabende
netværksprogrammer

Wanscher og Nielsen, Eva Beckmann

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

1. udgave, 1. oplag

© 2010 Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Grafisk design: Denise Burt

Tryk: Narayana Press, Gylling

Indbinding: Damm's Forlagsbogbinderi, Randers

Printed in Denmark 2010

ISBN 978-87-574-1912-2

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Lyngbyvej 17

Postboks 2702

2100 København Ø

Telefon: 39 13 55 00

Telefax: 39 13 55 55

e-mail: forlag@djoef.dk

www.djoef-forlag.dk

Hvad vil I med netværk?

Om de strategiske beslutninger bag værdiskabende
netværksprogrammer

Wanscher og Nielsen, Eva Beckmann

Forord af Per Nikolaj Bukh, professor i økonomistyring

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Indhold | Hvad vil I med netværk?

Indledning	Netværk bliver skabt i blinde	
Forord	Ledelse af viden i netværk	1
Del 1	Hvad gør netværk unikt?	
	1. Hvad er netværk?.....	7
	2. Netværk flytter viden.....	11
	3. Klare forventninger sikrer større udbytte	13
	4. Strategisk brug af netværk.....	19
	5. Forankring i organisationen	23
Del 2: Case	SYSTEMATIC – tæt på virkelighedens netværk	
	Systematic VIL netværk	29
	Vi savnede et sted at lufte de vilde ideer	35
	Det er vores faglige boldbane.....	37
	Hvordan skaber netværk værdi for Systematic?.....	39
	Portræt af en netværksleder	43
	WOGN-modellen	
Del 3	a. Design af et netværksprogram	51
	b. Zonerne i WOGN-modellen	60
	c. Gråzonerne	70
	d. Kontrakten i WOGN-modellen	72
	e. Resultater	74
	f. Kompetencer	80
	g. Hen imod en netværkskultur	87
	I. Omkostninger ved etablering af et netværksprogram	89
Appendiks	II. WOGN-modellen hos Systematic.....	91
	III. Ordforklaring	95

Del 1 | Hvad gør netværk unikt?

I denne del af bogen kan du læse om det netværksbegreb vi arbejder med og om hvordan netværk skaber værdi. Vi argumenterer for, at netværk skal anvendes strategisk, og at netværksprogrammet skal forankres ordentligt i organisationen før det lykkes.

1 | Hvad er netværk?

Begrebet *netværk* betyder 'et system af forbundne enheder'. Internettet er et netværk hvor kobber- og lyslederkabler forbinder servere og computere. Rizhomer er en familie af planter, der skyder stængler op fra et underjordisk rodnetværk. Synapser forbinder de cirka 20 milliarder hjerne-celler i et netværk.

Når vi taler om netværk i sammenhæng med mennesker, betegner det en eller anden form for relation mellem to eller flere personer.

Men en relation kan være utroligt mange ting, nær, fjern, svag, stærk, varm, ophedet, kølig eller iskold. Den kan være produktiv eller uproduktiv, konstruktiv eller destruktiv.

På den baggrund kan man nøgternt konstatere, at begrebet *netværk* betyder alt og intet. I sig selv siger det nemlig ikke noget som helst om karakteren eller kvaliteten af de relationer, der binder mennesker samme i et netværk.

Netværksteori

Kendetegnet for netværksteorien i dag er, at der ikke findes én dominerende teori eller skole. Der er en myriade af forskellige teorier med afsæt i for eksempel psykologi, sociologi, økonomi, matematik m.m.

Fælles for de forskellige teorier er, at de grundlæggende forsøger at beskrive de relationer der er mellem en gruppe af personer/aktører, og hvordan relationerne påvirker aktørerne eller deres omverden. De forskellige teorier og skoler har dels fokus på forskellige typer af relationer og tillægger dels disse relationer forskellige kvaliteter og kommer derfor også frem til forskellige resultater.

Socialpsykologien stod fadder til feltet tilbage i 1920'erne, men opnåede først et egentligt gennembrud i 60'erne, med for eksempel Stanley Milgrim¹ som eksponent. Det var socialpsykologien der erkendte at sociale strukturer påvirkede den enkeltes muligheder og handlinger.

I slutningen af 1980'erne fik netværksteorien et skud vitaminer af den økonomiske sociologi med forskere som Mark Granovetter og Walter Powell. Begge har bidraget stærkt til ideen om at økonomisk handling er indlejret i en social kontekst. Altså at de relationer der hele tiden udvikler sig og udskiftes i og omkring en organisation, også kan være en måde at beskrive organisationens handlinger på². Dermed opstod en mulig business case, og feltet flyttede også ind på alverdens business schools.

Omkring årtusindeskiftet affødte ny teknologi, at det blev muligt at skabe nogle nye værktøjer til at afdække, analysere og forklare relationer med. SNA

1. I 1967 lavede Stanley Milgrim og en række medarbejdere et forsøg der hed 'small world experiment'. Et af resultaterne er blevet kendt som konceptet 'Six degrees of separation'. Altså ideen om at der i gennemsnit er seks led mellem to vilkårligt udvalgte mennesker på kloden. Forsøget er flere gange blevet verificeret. I 2001 kom f.eks. professor Duncan J. Watts fra Columbia University til samme konklusion i et studie udført på internettet.
2. Et bud på et par klassiske tekster kunne være Mark Granoveters 'On Social Embeddedness of Economic Action' (1985) og Walter Powells bog 'Neither Market nor Hierarchy' (1991) eller for en hurtigere indføring, James Høpnens artikel (kapitel 9) i 'Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori' (2001) redigeret af Claus Nygaard.

– Social NetværksAnalyse eller ONA – Organisatorisk NetværksAnalyse, – er discipliner, hvor man gennem dataindsamling (interviews, spørgeskemaer, m.m.), kan beskrive og visualisere forskellige typer af relationer i eller på tværs af en eller flere organisationer. Det er for eksempel muligt at visualisere uformelle informations-strukturer og sammenholde dem med det formelle organisationsdiagram. SNA'en kan afdække, hvilke medarbejder der udveksler viden/information med hvem, hvor ofte og med hvilket formål. Man kan med dette materiale i hånden spørge sig selv, om den formelle organisation understøtter eller modarbejder et optimalt flow af viden?

Netværk som organisationsform

Vi tager ikke udgangspunkt i en bestemt teori eller skole. Vores tanker og modeller er resultatet af arbejdet med netværk i praksis. Vores erfaringer er høstet på den hårde måde gennem trial-and-error. Over årene har der tegnet sig konsistente mønstre, og disse har resulteret i forskellige teser og modeller, der kunne hjælpe os med at gribe arbejdet mere systematisk an.

Det tætteste, vi kommer på en netværsteori her i bogen, er en teori om netværk som en organisationsform.

Nedenfor følger, hvad vi forstår ved netværk, og hvordan vi anvender begrebet.

Sociale netværk

Du er centrum i dit eget sociale netværk. Det består af de mennesker, du kender og som du i større eller mindre grad enten giver eller får værdi af. Her og nu, over en periode eller livet igennem. Relationerne i det sociale netværk er baseret på *frivillighed*. Det vil sige, at vi hver især har valgt at indgå i relationen. Frivillige relationer består, så længe de er gensidigt givende.

Vi har altså ikke fokus på de relationer, der er juridisk forpligtende. For eksempel dem til kollegaer, chefer, samarbejdspartnere, kunder etc.

Nogle relationer indgår og opretholder vi frivilligt, fordi de betyder noget for, hvem vi er. Vores mor, bror, gamle klassekammerat etc. De skaber både mening og sammenhæng i vores liv.

Andre relationer har vi, fordi de på en eller anden måde kan hjælpe os fremad for eksempel til at løse en konkret opgave, give os information, sætte os i kontakt med relevante personer eller hjælpe os med at fortolke vores erfaringer eller udfordringer. Det vil vi kalde en lærende relation.

I arbejdslivet bidrager en lærende relation til værdiskabelsen i organisationen. Og vores bog handler om de lærende relationer, der skaber værdi for den organisation, der danner ramme om relationen.

Nogle mennesker er dygtige til at skabe og kultivere nye lærende relationer eller vedligeholde de eksisterende. Noget skyldes talent, men man kan godt tilegne sig disse kompetencer og derved blive bedre til at skabe og vedligeholde relationer til andre mennesker. Det handler om de sociale kompetencer eller lidt mere poppet kaldet *networking* eller *at netværke*.

I denne bog beskæftiger vi os ikke med de personlige sociale kompetencer, men beskriver i stedet den måde **en organisation kan sætte værdiskabende møder mellem mennesker i system**. En virksomhed kan derved systematisk sænke de barrierer, der altid eksisterer og som står i vejen for videndeling mellem to eller flere medarbejdere.

Designede netværk

Det designede netværk er bevidst konstruerede arenaer, skabt med det mål at fremme og understøtte dannelsen af lærende relationer.

Der er intet nyt ved designede netværk. Frimurerloger, ordener og andre lukkede netværk har eksisteret i flere tusinde år og været en betydelig platform for indflydelse og adgang til politik-, forretnings- og/eller karriereudvikling. Men kun for de indviede.

Det nye er de designede netværks udbredelse og

3. For et kvalificeret indblik i arbejdet med SNA og ONA kan vi anbefale Christian Walstrøms bog 'Ledelse af Netværk – organisationens skjulte ressource' (2007).

ikke mindst den store åbenhed, netværkene har i dag. Med rødder i 60'ernes brede erkendelse af, at læring også er et socialt fænomen, er der sket en eksplosion i antallet af erfa-grupper, faglige forums m.m. Altså det vi kalder designede netværk.

De fleste ledere er i dag storforbrugere af 'designede netværk'⁴.

Designede netværk er en organisationsform, der er kendetegnet ved personer, der frivilligt har søgt eller er blevet bragt sammen for at opnå noget af værdi for dem selv og måske en eller flere sponsorer.

Værdiskabelsen i det designede netværk sker i den synergi, der opstår når personer bringer deres viden/ erfaringer sammen.

Der er tale om en organisationsform. Det er netop betegnelsen for en gruppe personer, der samarbejder om at nå et fælles mål. Vi opfatter det designede netværk som en ad hoc organisationsform, der er egnet til at nå visse typer mål og ganske uegnet til en masse andre formål.

Frivillighed er netop det, der adskiller netværk fra andre organisationsformer. I projektet, basisorganisationen, partnerskabet, kurset, arbejdsgruppen m.m. er relationerne baseret på juridiske bindende roller, kontrakter, aftaler, etc.

Vi mener kun, at man kan tale om et netværk, hvis det er funderet på frivillig deltagelse. Hvis man ønsker at nogen deltagere skal være juridisk forpligtet til at deltage, bør man kalde det et projekt, et partnerskab, et kursus eller anden relevant organisationsform, hvor deltagelsen er tvungen eller rollebaseret.

Hvis man ikke foretager denne distinktion, står vi nemlig med det store problem, at alle organisationsformer så kan beskrives som designede netværk.

Selvorganiserede og sponsorerede netværk

Vi skelner mellem to typer af designede netværk. De selvorganiserede og de sponsorerede netværk. Der er stor forskel på, om den værdi der bliver skabt i netværk

udelukkende tilfalder deltagerne, eller om der også er en sponsor (for eksempel en virksomhed), der skal have andel i værdiskabelsen.

Selvorganiserede netværk

Det selvorganiserede netværk er kendetegnet ved, at den værdi, deltagerne opnår i netværket, overgår de omkostninger, der er forbundet med at organisere det. Derfor varetager deltagerne selv det praktiske arbejde med netværket.

Et eksempel på sådan et netværk fandt vi i en større dansk kommune, hvor fire kvindelige ledere mødtes med det formål at støtte og rådgive hinanden i jobbet som kvindelig leder. I mere end 10 år havde gruppen mødtes fire gange om året. Koordineringen og planlægningen gik på skift.

Selvorganiserede netværk kan med en bred pensel defineres som selvhjælpsgrupper. Hvad enten det drejer sig om medarbejdere, der søger sammen for at udvikle sig i jobbet, eller det er forældre til børn med sjældne sygdomme, der mødes for at støtte hinanden og lægge strategier i forhold til deres egen dagligdag.

Fælles for dem er, at der er en gruppe personer der her søger sammen for at opnå noget af værdi for dem selv, og at værdiskabelsen for en eller flere deltagere er så stor, at de overgår omkostningerne ved at organisere netværket.

Sponsorerede netværk

Sponsorerede netværk er kendetegnet ved, at der er nogen uden for netværket, der får værdi af netværket. Derfor sponsorerer de det⁵.

Grundlæggende gælder her det samme princip som i det selvorganiserede netværk, nemlig at deltageren skal opnå en værdi, der er større end de omkostninger, som er forbundet med at deltage.

Med en sponsor ombord kan man fjerne nogle eller alle omkostninger ved at organisere netværket. Men

4. Danske ledere deltager i gennemsnit i knap to netværk. Dansk Industri har (i sin lederopinion 2003) spurgt sine medlemmer og har erfaret at 81% af lederne deltager i designede netværk. I FTF's Lederpejling 5 oplyser 71% af de 3278 spurgte ledere, at de deltager i designede (formelle) netværk. Samme undersøgelse viser, at ledere på det øverste niveau i organisationerne har næsten tre gange så mange formelle netværksrelationer som ledere på nederste niveau. Der er altså den sammenhæng, at jo større ledelsesmæssigt ansvar en leder har, jo mere benyttes netværk i ledelsesjobbet. Kvinder bruger designede netværk i lidt mindre grad end mænd.
5. At sponsorerer noget betyder, at man støtter en begivenhed, aktivitet, person, organisation m.m. finansielt eller ved at tilbyde produkter eller services. En sponsor er den person eller gruppe der giver denne støtte.

samtidig skal deltagerne acceptere og leve med, at en sponsor uden for netværket også har udbytte i den værdi der skabes i netværket.

I denne bog beskæftiger vi os alene med det designede sponsorerede netværk. En ad hoc organisationsform baseret på frivillige lærende relationer, hvor den værdiskabelse der finder sted i netværket, også tilfalder en sponsor, direkte eller indirekte.

Det er afgørende at kunne balancere værdiskabelsen mellem deltagerne og sponsor, så deltagerne forbliver engagerede, og sponsor får et afkast af sin investering.

Den disciplin kalder vi for netværksledelse.

En ny organisationsform

Kernen i arbejdet med det designede netværk er at understøtte udviklingen af lærende relationer med et bestemt mål. Deltagerne hjælper hinanden konkret eller medvirker til en gensidig faglig dygtiggørelse gennem udveksling af erfaringer og viden.

Ved at betragte det designede netværk som en egentlig organisationsform bliver det også nødvendigt at sikre, at både de organisatoriske og personalemæssige kompetencer er på plads. Hvad er målet, hvad er værdiskabelsen, hvem har ansvaret, hvilke kompetencer vil det kræve at eksekvere aktiviteterne og hvordan vil vi evaluere og tilpasse netværksarbejdet?

Hvor værdiskabelsen i det sociale netværk afhænger af tilfældigheder og den enkelte deltagers sociale kompetencer (*networking*) så kan en systematisk tilgang fra netværkslederen *sænke eller fjerne kravet til den enkelte deltagers sociale kompetencer*.

Det er netop udgangspunktet for det strategiske og operationelle arbejde med designede sponsorerede netværk; en systematisk og professionel tilgang til at etablere, lede, evaluere og tilpasse netværksprogrammer.

Fra netværk til netværksprogram

Vi anvender ofte betegnelsen netværksprogram. Med det forstår vi et program, der dækker over et eller flere designede og sponsorerede netværk, der opererer inden for en given ramme.

I et netværksprogram er det tydeligt hvordan og hvem, der kan etablere et netværk. Hvad målet med aktiviteterne er. Hvordan rekrutteringen foregår. Hvordan der sættes rammer og mål for det enkelte netværk. Hvilke ressourcer der er til rådighed. Hvad der måles på og hvordan. Hvem der ejer netværket m.m.

Et netværksprogram minder altså grundlæggende om den måde, vi etablerer og leder projekter, partnerskaber eller andre ad hoc organisationsformer i porteføljer. ●

2 | Netværk flytter viden

„Jeg kan jo ikke vide alt. Som topleder i en stor virksomhed er jeg nødt til at træffe beslutninger på baggrund af den viden, andre giver mig. Så mine kilder skal være til at regne med. Og jeg skal have fuld tillid til, at de ikke fortier vigtig viden, også selvom det kan være nok så dårlige nyheder”, siger Jørgen Mads Clausen, administrerende direktør i Danfoss.

Jørgen Mads Clausen slår hovedet på sømmet, når vi vil have et kort svar på, hvorfor netværk har sin berettigelse: Verden er blevet kompleks, og adgangen til den rigtige viden på det rigtige tidspunkt er afgørende for at få succes!

Det lidt længere svar er, at de produkter, services og ydelser private såvel som offentlige virksomheder leverer, baserer sig på en mere og mere sammensat og kompleks viden.

Konsekvensen af den udvikling er, at vi må organisere os om viden og immaterielle aktiver – design, patenter, forskning, software-kode, processer etc. Viden er blevet den primære produktionsressource, og vores samtid kan karakteriseres som et 'vidensamfund'.

Tidligere var virksomheden organiseret om de fysiske produktionsressourcer – ovnen, maskinen, samlebandet etc. Den nødvendige viden var samlet dér, hvor værdiskabelsen fandt sted. Fra leder til lærling. Fra mester til svend.

Det betød, at både viden, information og hårdtvundne erfaringer var til stede samtidigt og derfor tilgængelige for alle.

Når vi nu organiserer os om immaterielle aktiver, kan vi ikke samles om dem fysisk. Dels fordi den nødvendige viden er spredt ud over hele organisationen (eller udenfor den), og dels fordi der typisk er langt flere mennesker og kompetencer involveret i at løse den enkelte opgave. Ligesom opgaver ofte bliver løst forskudt over tid.

Det betyder, at dét der måske forekommer at være en simpel produktionsvirksomhed, i dag er blevet til en videnorganisation.

Jørgen Mads Clausen har samme syn på sagen: „Danfoss kan bestemt ikke kategoriseres som en ren produktionsvirksomhed. Vi lever af, at vores produkter løser opgaven smartere end vore konkurrenter ved at tilføre dem en høj grad af viden⁶⁷”.

Viden skal i spil

At vores virksomheder er blevet komplekse og videntunge har store konsekvenser. For eksempel har Robert Kelly i et studie⁷ dokumenteret, at når en medarbejder i 1986 skulle løse en opgave, så besad han/hun 75 % af den nødvendige viden til at finde frem til en løsning. I 2006 var tallet faldet til under 10 %.

6. Artikel i Ingeniøren, 09.05.08 – 'Hvordan vejer man vidensamfundet?' af Thomas Lemke og Mette Buck Jensen.

7. Robert Kelley der er konsulent og adjungeret Professor of Business på Carnegie Mellon University, stillede over en 20-årig periode det samme spørgsmål til videnmedarbejdere: 'Hvor meget af den viden der er påkrævet i din opgaveløsning sidder du selv med?'

Så medarbejdere er blevet mere afhængige af andre personers viden og informationer for at kunne løse deres opgaver. Det er blevet sværere at klare alting selv.

Den viden der skaber værdi i organisationen kan groft deles op i to typer af viden.

- Den eksplicitte eller kodificerede viden, der er kendetegnet ved at vi kan indsamle den og gøre den tilgængelig i manualer, databaser, algoritmer, diagrammer, informationsmateriale m.m.
- Den personlige eller tavse viden⁸, der er kendetegnet ved at være en sammensat og u håndgribelig viden, der basere sig på erfaringer, værdier, genetiske forudsætninger m.m. Den tavse viden giver sig f.eks. til udtryk i vores intuition.

En stor fejlfortolkning af begrebet *videnledelse* har været ideen om at ledelse af viden i bund og grund handler om at kodificere viden. At man gennem sindrige systemer kan opsamle og 'gribe' central og værdiskabende viden og efterfølgende dele den på tværs og/eller ud af organisationen.

Men tavs viden er pr. definition umulig eller i bedste fald meget kompliceret at kodificere. Forskellige studier har anslået at den tavse eller personlige viden udgør mellem 80 og 90% af den viden der skaber værdi for virksomheden.

Videnledelse handler derfor ikke kun om at opsamle og kodificere viden. Men måske i langt højere grad om at sikre at den personlige eller tavse viden kommer i spil.

Netværk understøtter videndeling og videnudvikling

At medarbejdere i deres opgaveløsning er afhængig af viden, de ikke selv besidder. Og at størstedelen af denne viden sidder i hovedet på kollegerne og dermed ikke er umiddelbart tilgængelig, betyder ændrede vilkår for mange virksomheder.

Når medarbejdere i stigende grad har brug for hinandens viden, erfaring og informationer, kræver det nye organisationsformer, der afspejler dette.

Det designede netværk er netop en af de organisationsformer, man bør have i sin palet som leder i en videnorganisation. Netværk er nemlig en naturlig måde at få mere viden i omløb.

Ufordringen er bare, at vi ikke kan tvinge medarbejdere til at dele den tavse viden. En medarbejder er nemlig ikke nødvendigvis selv bevidst om, at han/hun besidder en viden, der kan være relevant for kollegaer eller organisationen.

Derfor kan netværk være et stærkt organisationsværktøj til at stimulere og facilitere denne videndeling og videnudvikling. Netværk er nemlig baseret på frivillighed, og understøtter derfor den enkelte deltagers eget engagement til at udveksle eller udvikle viden. ●

8. Forholdet mellem tavs og eksplicit viden er vidt beskrevet i management litteraturen. En klassiker med et nuanceret og anvendeligt bud kunne være 'The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation' 1995, skrevet af Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi.

9. Delphi Group 1998, Dede Bonner, 2000, Daniel W. Rasmus, 2002.

3 | Klare forventninger sikrer større udbytte

I en stor dansk medicinalvirksomhed arbejder man med LEAN i hele organisationen. Derfor valgte man at samle alle LEAN-praktikere i et netværk, der skulle mødes hver anden måned. Virksomhedens mål med netværket var en skønsom blanding af, at deltagerne skulle dele tips og tricks, reflektere over deres praksis og give ledelsen feedback.

Desværre oplevede virksomheden ikke det store engagement fra deltagerne. På trods af, at der var tre personer involveret i at facilitere og skabe gode rammer for de ca. 40 deltagere. Skønne spildte kræfter.

For os at se lå den store udfordring i, at deltagerne havde vidt forskellige forudsætninger for at deltage i netværket – og dermed også meget forskellige forventninger. For den ene halvdel af deltagerne var LEAN blot en mindre del af deres arbejdsdag. For den anden halvdel var LEAN deres eneste opgave. Men de blev alligevel placeret i et fælles netværk.

Den første gruppe var nysgerrig efter at høre nyt på området, hvilke tiltag der var under opsejling, hvad ledelsen sagde, hvem de andre LEAN-praktikere var og ville gerne have nogle fif, de kunne bruge i deres daglige opgaveløsning.

Den anden gruppe havde typisk lange uddannelser og var udprægede LEAN-eksperter. De ønskede at dykke ned i problemstillingerne, udvikle sig fagligt og

blive klogere på den praksis og viden, de selv og andre arbejdede med. Ingen af deltagerne fik i virkeligheden det, de drømte om, når de mødtes i netværket.

Alle skal have noget med hjem

Alle der investerer tid og opmærksomhed på at deltage i et netværk, har selvfølgelig en forventning om at få et eller andet ud af det. Det er i denne forventning deltageren henter sin motivation.

Hemmeligheden ved et godt netværksprogram er derfor at skabe rammer og design, der både kan sikre den værdi sponsor ønsker at opnå, og også det udbytte, der skal motivere og engagere deltagerne. Der skal i bund og grund være noget at tage med hjem for alle parter.

Deltagerudbyttemodel (fig. 1)

Vi ser fire retninger, hvor deltagerne kan opleve værdiskabelse ved at deltage i netværk:

INDFLYDELSE

Deltageren får gennem netværket mulighed for at positionere sig og påvirke beslutninger, tiltag eller den generelle udvikling i organisationen. For eksempel når et netværk skal give feedback på strategiske tiltag i organisationen.

Dagsordenen i sådanne netværk er bygget op med fokus på at realisere denne indflydelse.

LÆRING

Deltageren får inspiration, læring eller dygtiggør sig ved at spejle og reflektere egne erfaringer og praksis i andres. For eksempel når erfa-grupper og ledernetværk udelukkende mødes med det mål at inspirere og lære af hinandens hverdag og udfordringer.

Dagsordenen er her organiseret med det mål, at deltagerne opnår læring/inspiration.

FÆLLESSKAB

Deltageren får via netværket mulighed for at blive medejer af fællesskaber i organisationen. For eksempel interessefællesskaber som sports- eller kunstforeninger, hvor der er størst fokus på det at være sammen og sjældent en reel dagsorden.

Den formelle dagsorden er typisk spinkel og fokus er mere på det at være sammen.

ADGANG

Deltageren får input til at løse sin opgave bedre og mere effektivt, fordi netværket giver adgang til relevant viden, information, andre netværk eller værktøjer via de andre deltagere. For eksempel som en del af konferencer, receptioner, messer og lignende, hvor man kan mødes med ligesindede.

Dagsordenen er her først og fremmest noget den enkelte selv skaber, og målet er at finde andre med en lignende/symmetrisk dagsorden.

Vores påstand er altså, at deltagernes motivation kan reduceres til enten indflydelse, læring, fællesskab eller adgang. Og det skal fra starten være helt klart og præcist, hvad formålet med netværket er.

Netværkets kontrakt

Måske har du selv prøvet at deltage i et netværk, hvor der var uklarhed om formålet og ved så også, hvilken frustration blandt deltagerne det kan medføre. Netværket kommer aldrig ordentligt i gang, da man i udgangspunktet er uenige om, hvordan dagsordenen overhovedet skal organiseres.

Vores klare erfaring er, at der skal være en kontrakt i netværket før der kan ske en reel værdiskabelse. Den kontrakt skabes i en af de fire retninger i modellen (indflydelse, læring, fællesskab og adgang).

Kontrakten er en fælles overenskomst om, hvad udbyttet bør være, og hvordan det bedst opnås (dagsordenen). Forventningerne til udbyttet af at deltage i et bestemt netværk er afgørende for den måde, vi organiserer og afvikler vores aktiviteter på.

Har det store flertal af deltagerne i netværket samme forventning til udbyttet, vil netværket meget hurtigt være ramme for dannelsen af lærende relationer.

Typisk vil netværket med tiden også skabe værdi i de andre retninger. I netværket med en kontrakt om læring, får deltagerne også adgang til konkret information og viden, de kan anvende direkte i deres opgaveløsning. De kommer muligvis også til at føle sig som en del af et fællesskab, og de kan måske også bruge netværket til at opnå en eller anden form for indflydelse.

Vi har gang på gang oplevet, at selvom et netværk er fokuseret på at skabe værdi i en enkelt af de fire retninger (indflydelse, læring, fællesskab og adgang), så skaber det også værdi i de tre andre.

En klar kontrakt er som udgangspunkt nødvendig for at sætte netværket i gang, men efterfølgende vil deltagerne ofte opleve, at de får endnu mere ud af netværket, end den oprindelige kontrakt lovede dem.

Et kompas

Prøv at opfatte deltagerudbytte-modellen, som et kompas der skal bruges til at sikre en klar kontrakt. Som med virkelighedens kompasser er det kun muligt

Fig. 1 | Deltagerudbyttemodel

FÆLLESSKAB

Sparring, frirum, støtte, identitet

Deltageren får via netværket mulighed for at blive medejer af fællesskaber i organisationen. For eksempel interessefællesskaber som sports- eller kunstforeninger, hvor der er størst fokus på det at være sammen og sjældent en reel dagsorden.

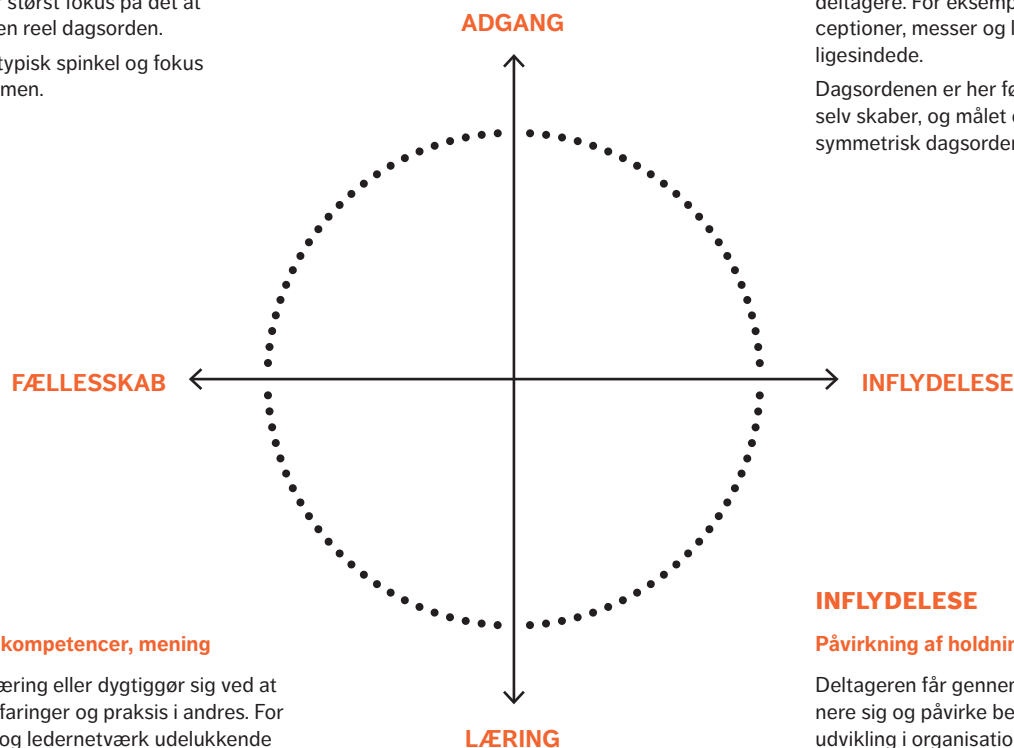
Den formelle dagsorden er typisk spinkel og fokus er mere på det at være sammen.

ADGANG

Til information, andre netværk, ressourcer

Deltageren får input til at løse sin opgave bedre og mere effektivt, fordi netværket giver adgang til relevant viden, information, andre netværk eller værktøjer via de andre deltagere. For eksempel som en del af konferencer, receptioner, messer og lignende, hvor man kan mødes med ligesindede.

Dagsordenen er her først og fremmest noget den enkelte selv skaber, og målet er at finde andre med en lignende/symmetrisk dagsorden.



LÆRING

Udviklig af viden, praksis, kompetencer, mening

Deltageren får inspiration, læring eller dygtiggør sig ved at spejle og reflektere egne erfaringer og praksis i andres. For eksempel når erfa-grupper og ledernetværk udelukkende mødes med det mål at inspirere og lære af hinandens hverdag og udfordringer.

Dagsordenen er her organiseret med det mål, at deltagerne opnår læring/inspiration.

INFLYDELESE

Påvirkning af holdning, udvikling, dagsorden

Deltageren får gennem netværket mulighed for at positionere sig og påvirke beslutninger, tiltag eller den generelle udvikling i organisationen. For eksempel når et netværk skal give feedback på strategiske tiltag i organisationen.

Dagsordenen i sådanne netværk er bygget op med fokus på at realisere denne indflydelse.

at gå i én retning ad gangen, men over tid kan man sagtens skifte retning. Den retning man vælger, siger ikke bare noget om den mulige værdiskabelse for deltagerne, men også noget om hvordan dagsorden skal organiseres

Er der ingen klar kontrakt i netværket, er der altså forskellige forventninger til det mulige udbytte. Og resultat er enten, at deltagerne bliver væk eller selv begynder en forhandling om en anden kontrakt. Der sker ingen systematisk værdiskabelse, før netværket har opnået en kontrakt.

I det designede sponsorerede netværk er det netværkslederens opgave at sikre en klar kontrakt i netværket. For når man skal rekruttere deltagere til et netværk, er kontrakten afgørende for at tiltrække de rigtige folk med det rette engagement.

Sponsorudbyttemodel (fig. 2)

Sponsors forventning til udbyttet af netværket skal matche deltageres forventninger. Det nytter for eksempel ikke at sponsor forventer, at deltagerne bliver kompetenceudviklet, når deltageres forventning er at få indflydelse.

Hvis der ikke er symmetri mellem deltageres forventninger og sponsors, så kan resultatet blive at:

- Deltagerne udebliver
- Deltagerne begynder at forhandle deres egen kontrakt
- Der bliver dannet lærende relationer, men ikke med det mål, sponsor havde sat sig

I alle tilfælde er sponsors investering i fare.

Symmetrien mellem deltageres forventninger på den ene side og sponsors på den anden, kalder vi det dobbelte regnskab, som vi illustrerer i afsnittets anden model:

INDFLYDELSE = STRATEGISK UDVIKLING

Sponsor afdækker og/eller nyttiggør den skjulte viden, medarbejderne besidder.

LÆRING = KOMPETENCEUDVIKLING

Sponsor opnår en mere effektiv, relevant og ensartet praksis eller kompetenceudvikling i organisationen.

FÆLLESSKAB = KULTUR

Sponsor opnår bedre trivsel og/eller fastholdelse af medarbejdere.

ADGANG = OPGAVELØSNING

Sponsor får løst opgaver hurtigere og/eller med større kvalitet og/eller på nye måder (innovation).

Kontrakt mellem sponsor og deltagere

Kontrakten mellem deltagerne i et netværk sætter ord på forventninger og udbytte. Den gør det klart, hvad deltagerne går ind til, og hvad de kan forvente at få ud af netværket.

Tilsvarende er der også brug for en kontrakt mellem netværkets sponsor og deltagerne. For hvad er dagsordenen, når en sponsor inviterer mig til at deltage i et netværk? Og hvad bliver der forventet af mig som deltager? Det afklarar kontrakten mellem sponsor og deltagere.

Vores klare erfaring er, at hvis der ikke er symmetri mellem deltageres og sponsors forventning, så er det stort set en umulig opgave at skabe værdi i netværket. ●

Fig. 2 | Sponsorudbytttemodel

FÆLLESSKAB = KULTUR

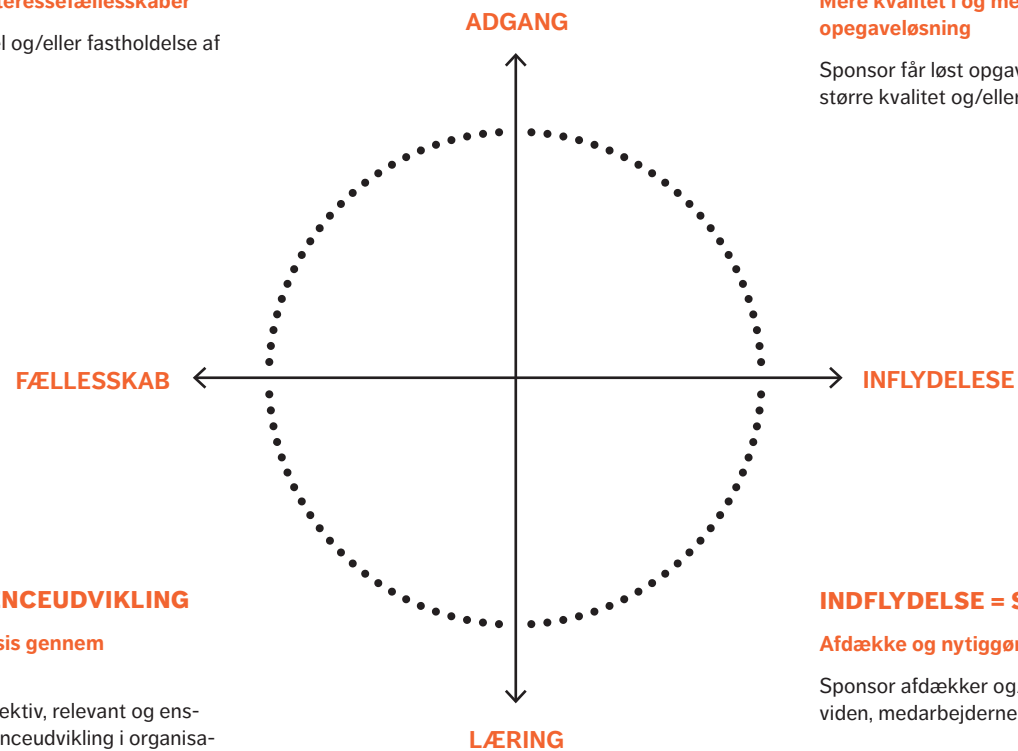
Udvikle kultur gennem interessefællesskaber

Sponsor opnår bedre trivsel og/eller fastholdelse af medarbejdere.

ADGANG = OPGAVELØSNING

Mere kvalitet i og mere effektiv opegaveløsning

Sponsor får løst opgaver hurtigere og/eller med større kvalitet og/eller på nye måder (innovation).



LÆRING = KOMPETENCEUDVIKLING

Udvikle og forankre praksis gennem praksisfællesskaber

Sponsor opnår en mere effektiv, relevant og ensartet praksis eller kompetenceudvikling i organisationen.

INDFLYDELSE = STRATEGISK UDVIKLING

Afdække og nyttiggøre skjult viden

Sponsor afdækker og/eller nyttiggør den skjulte viden, medarbejderne besidder.