

# SPECIALISTER

## har brug for DE RIGTIGE NETVÆRK

- Men får i stedet halvfærdige hovsa-netværk



---

Af Tore Wanscher og Andreas Rønne Nielsen, Wanscher og Nielsen

---

Vidensamfundet skaber et stigende antal isolerede specialister. En sådan specialist kan være alt fra en journalist i en kommunikationsafdeling, der arbejder med sociale teknologier, til en jurist, der arbejder med køb og salg af fast ejendom. Fælles for specialisterne er, at de løser opgaver med en høj grad af kompleksitet og derfor ofte har få eller ingen kolleger, der kan give dem kvalificeret modspil eller medvirke til at kvalificere deres beslutninger.

Vi ved, at en stor del af vores læring sker, når vi deler erfaringer, problemstillinger og holdninger til vores praksis med kollegaer. De, der sidder isoleret med en praksis, er i høj grad afskåret fra denne læring, og det influerer på deres faglige præstationer og arbejdsglæde.

### **Netværk er en del af løsningen**

Ved at indgå i de rigtige netværk vil det være muligt for specialisterne at komme ud af isolationen og samtidig udvikle deres kompetencer. Alt sammen på en effektiv og økonomisk overskuelig måde.

Systematic er en virksomhed, som lever af at udvikle avancerede softwareløsninger til blandt andet forsvars- og medicinalindustrien. Virksomheden beskæftiger godt 300 medarbejdere, hvoraf et meget stort antal er højtuddannede specialister. Hos Systematic kender man problemet særdeles godt.

"Vores medarbejdere indgår i stor stil og på frivillig basis i vores interne Knowledge Networks for at opnå en praksisnær sparring med kolleger fra andre dele af virksomheden," fortæller Katrine Kjeldsen.

Katrine er ansvarlig for virksomhedens interne netværksprogram, som består af op mod tyve interne netværk og en budgetramme på 7500 interne arbejdstimer om året allokeret til interne netværk. Hun beretter om virksomhedens erfaringer:

"Når en gruppe medarbejdere henvender sig for at få oprettet et nyt netværk, vurderer jeg først og fremmest på, hvor vigtig deres formålsbeskrivelse er i forhold til virksomhedens strategi. Men med i mine overvejelser er bestemt også bredden i deltagersammensætningen, og om de samme medarbejdere i forvejen indgår i andre faciliterede sammenhænge. Jeg sigter altid på, at der kan skabes synergi i relationerne," slår Katrine fast.

Systematic vurderer, at den store investering i netværkene tjener sig selv hjem i form af den faglige oprustning, og det engagement der skabes.

Det er desværre ikke alle organisationer, der får den samme værdi af deres investeringer i netværk.

### Mange netværk er ikke pengene værd

En ny undersøgelse understreger behovet for en professionalisering af organisationernes arbejde med netværk som redskab til at udvikle organisation og medarbejdere.

Ledere og specialister er storforbrugere af designede netværk (se faktaboks), hvor de mødes for at dele viden, få støtte eller åbne døre for hinanden. Det er konklusionen i en ny undersøgelse blandt DJØFs medlemmer<sup>1</sup>. (I undersøgelsen er 2000 DJØF medlemmer, både

ledere og medarbejdere, blevet spurgt om deres brug af og udbytte igennem deltagelse i netværk.) Undersøgelsen viser, at designede netværk er en organisationsform i vækst og med et stort udviklingspotentiale. På den ene side oplever djøf'erne stor værdi ved at deltage i netværk. På den anden side er netværkene sjældent forankrede i organisationens strategi og uden professionel ledelse.



Katrine Kjeldsen er ansvarlig for Systematics interne netværkprogram

Undersøgelsen bekræfter det billede, vi oplever ude i markedet, når vi rådgiver omkring netværk. Organisationer etablerer netværk som aldrig før i disse år, men sjældent på et tilstrækkeligt oplyst grundlag.

Den grundlæggende misforståelse er, at netværk er gratis og organiserer sig selv optimalt. Rekrutteringen sker over en eller anden bred kam. Efterfølgende overlades det til netværket selv at definere en dagsorden, målsætninger og regler for netværket. Det fører til frustration og friktion, der typisk først overkommes, når netværket opgives, eller der sidder en lille enig kerne tilbage. Tid og kræfter er gået til spilde.

Der er simpelthen ikke en professionel indsigt i de kompetencer, det kræver at lede, rekruttere, sætte mål og skabe resultater i designede netværk.

>>

Vi oplevede det meget tydeligt i en styrelse, der ville netværksorientere organisationen. Her stødte vi på en afdeling med 10 medarbejdere, der var blevet bedt om at stille med deltagere til 12 interne netværk. Ingen af netværkene var beskrevet med mere end en overskrift, der antydede et fagligt felt. Der var ingen præsentation af rammer, ingen mål, ingen beskrivelse af den viden, der skulle i spil, og deltagelsen var ikke frivillig. Man SKULLE deltage!

Ud over de interne netværk var der yderligere krav om deltagelse i en række eksterne netværk, og desuden blev afdelingen pålagt at oprette og drive fire netværk på tværs af en række eksterne myndigheder. Med dette fulgte ingen ressourcer, ingen kompetencer – det var op til afdelingen selv at præcisere mål, samt designe og facilitere netværkene. Alt i alt stod afdelingen i netværk til op over begge ører.

Resultatet blev, at afdelingslederen skulle forklare og retfærdiggøre en stor arbejdsbyrde, som hun selv havde svært ved at se den røde tråd i. En situation selv de dygtigste ledere frygter. Medarbejderne søgte derfor at undgå et engagement, og der gik sport i for enhver pris at unddrage sig forpligtelser i forhold til disse netværk.

Det siger sig selv, at det var et uheldigt udgangspunkt for netværksorientering af organisationen. Ledelsen havde skabt en situation, hvor den umuligt vil kunne vurdere, hvad og hvilken værdi der skabes, om nogen.

### Vejen frem

Det billede, vi ser i dag omkring netværk, minder i høj grad om indførelsen af projektledelsesfagligheden, som for alvor tog fart for ca. 20 år siden. Alle skulle have projekter, men ingen vidste præcist, hvordan potentialet bedst blev udnyttet. Det var dengang medierne bragte stribevis af historier om fejlslagne offentlige projekter.

På samme måde ser vi i dag, at ledere opretter eller godkender oprettelsen af en række netværk uden et solidt beslutningsgrundlag. Det gælder alt fra, om en enkelt medarbejder må deltage i et specifikt netværk, til oprettelse af et regulært netværksprogram i organisationen.

Netværk skal ikke kun initieres. De skal forankres og spille sammen med organisationens strategi. Der skal være kompetencer til at lede og kundskaber til at optimere værdiskabelsen. Netværkene skal løbende vurderes, og på et tidspunkt skal de nedlægges eller tage nye former.

Lad os lære af historien og allerede nu tage netværk alvorligt som ny organisationsform.

Sker dette, vil de mange isolerede specialister kunne se frem til en række udviklende og motiverende netværksaktiviteter til gavn for både dem selv og deres arbejdsplads. ■

## DEFINITION PÅ NETVÆRK:

### Sociale netværk

Polycentrisk struktur hvor vi alle er centrum i vort eget netværk af frivillige relationerne. Facebook er et eksempel på et socialt netværk. Vi har alle en profil, som ikke ligner nogen andres, og sådan er det også med vores sociale netværk.

### Designede netværk

Designede netværk defineres i denne kronik som relationer mellem personer, der frivilligt enten har søgt eller er blevet bragt sammen for at opnå noget af værdi for sig selv og måske den organisation, de repræsenterer.

Designede netværk kan underinddeles i selvorganiserede netværk og sponsorerede netværk.

Selvorganiserede netværk er kendetegnede ved, at deltagerne selv har initieret og varetager driften af netværket.

Sponsorerede netværk er kendetegnede ved, at nogen uden for netværket får del i den værdi der skabes i netværket, og derfor sponsorerer det. Herved opstår også et dobbelt værdiregnskab, hvor netværket både skal tilfredsstille sponsors og deltagernes behov.