

# Det designede netværk

Netværk kan bruges som fagligt redskab i udviklingen af både medarbejdere og virksomheder, mener netværkskonsulenterne Tore Wanscher og Andreas Rønne Nielsen, der driver netværksvirksomheden WOGN.



af journalist Signe Kierkegaard Cain

Vi er vant til at høre, at netværk er godt. Man skal pleje sit netværk og hele tiden sørge for at udvide det. Men netværk er også et fagligt redskab, der kan bruges aktivt og bevidst af organisationer og virksomheder. "Der er skrevet masser af bøger om, hvordan man kan netværke. Det nye her er, at vi gør netværk til en faglighed," siger Tore Wanscher og fortsætter: "Hvis man gerne vil have sin organisation til at flytte sig, så er netværk et af de redskaber, man kan bruge." Tore Wanscher og makkeren Andreas Rønne Nielsen nævner en lang række eksempler på netværk, de har været med til at starte op og i nogle tilfælde drive. Det drejer sig om alt fra forældrenetværk på en skole på Vesterbro til globalt orienterede netværk for Dansk Eksportråd. Fælles for dem alle er, at de er fysiske netværk, hvor folk mødes. Virtuelle redskaber indgår måske som en del af netværkets kommunikation, men grundstammen er en række fysiske møder.

"Den mest grundlæggende værdi ved netværk er, at de skaber produktive relationer mellem mennesker. Folk i netværket lærer hinanden at kende og finder ud af, hvad de andre kan, og hvordan de kan bruge hinanden. Man skaber en meget mere flydende organisation, og det er interessant for alle, der leder en virksomhed eller en organisation.

Et af de billeder, vi plejer at bruge, er, at når en computer bryder sammen, så er det sidste, man gør, at ringe til it-afdelingen. Det første, man gør, er at tænde for sin netværksradar og se på, hvem der umiddelbart kan hjælpe én," siger Rønne Nielsen. Den mekanisme kan man så skalere op til f.eks. projektmedarbejdere, der skal løse komplicerede problemer, forklarer han. Pointen er, at jo større et netværk, man har, jo flere problemer kan man løse. "Men det vigtige er ikke alene netværket, men også al den værdi, der bliver skabt i det forløb, hvor man opbygger netværket," understreger Rønne Nielsen.

Netværk kan for eksempel bruges i forbindelse med, at en organisation el-

ler virksomhed omstruktureres. I forbindelse med strukturreformen har Wanscher og Rønne Nielsen designet og drevet netværk for DJØF-tillidsfolk over hele landet. "I en forandringsproces som strukturreformen er det vigtigt, at medarbejderne kan følge med. Når processen starter, er der ofte en masse frustration og usikkerhed, og her har folk brug for at mødes og lukke luft ud og dele deres viden," siger Wanscher.

Formålet med netværket var ifølge Wanscher at få flest mulige DJØF'ere godt igennem strukturreformen. Deltagerne brugte både netværksmøderne til at diskutere praktiske ting som antallet af hjemmearbejdsdage og til at støtte hinanden. Derudover var netværksforløbet designet sådan, at der på hvert andet møde kom en oplægsholder – typisk en kommunal leder, der talte om jobgaranti for DJØF'ere eller gav en status på, hvor man var i forhold til strukturreformen. Senere arbejdede man i netværkene med kommunikation og dialog om konsekvenserne af reformen, mens man i netværkenes sidste fase fokuserede på kulturskabelse.

"Da vi kom tættere på målet, var der behov for, at deltagerne blev sat sammen med folk, der havde samme arbejdsfunktioner som dem selv. Som leder kan man bruge netværk som et redskab, der både giver medarbejderne en mulighed for at få luft og er med til at skabe den nye organisations kultur, rutiner og praksis," siger Tore Wanscher. Han har været med på samtlige møder i netværksgrupperne – bl.a. så han kunne hjælpe med at give viden videre fra en netværksgruppe til en anden. Med netværkskonsulenten som bindeled kunne de for eksempel i Aalborg få glæde af erfaringer, man havde gjort sig i Køge.

Wanscher og Rønne Nielsen sammenligner netværk med projekter, partnerskaber og traditionel efteruddannelse og ser på hvilke styrker, de forskellige metoder har. Og netværk og projekter adskiller sig fra hinanden på i hvert fald ét afgørende punkt, siger Wanscher: "I projekter skaber



man konkrete resultater og samler viden. Med netværk bliver viden distribueret og kommer alle til gode."

## Et netværk bliver til

"Når vi starter et netværksforløb, beder vi folk om at tage stilling til, om deres behov for netværk er primært økonomisk/politisk, følelsesmæssigt eller fagligt. For eksempel opfylder mange ledernetværk især følelsesmæssige behov, fordi ledere her møder andre ledere og kan tale om deres job på en måde, som de ikke kan i deres virksomhed.

Netværk kan også sagtens dække flere behov på en gang, men det er vigtigt at undgå, at halvdelen af gruppen gerne vil tale om følelsesmæssige emner, mens den anden halvdel vil have mere konkrete resultater," siger Wanscher.

Ifølge Wanscher og Rønne Nielsen kan man især i forhold til de to sidste typer behov få meget værdi ud af netværk med relativt få mennesker. De vurderer, at et netværk mindst skal have 4 deltagere og helst ikke mere end 12. "I DJØF-netværkene fungerede det med 25 deltagere i hver netværksgruppe, men der er ingen tvivl om, at hver enkelt deltager får mere ud af det og mere taletid, hvis der kun er 12 deltagere," siger Wanscher.

Rønne Nielsen uddyber: "Det er formålet og gruppen, der dikterer designet af netværket. Ved det første møde forsøger vi at få afklaret, hvad de enkelte deltageres behov og forventninger er, og de er i høj grad selv med til at forme netværket. Man kan sige, at der er en slags lighed i netværk. Der opstår altid hierarkier, men folk er selv meget aktive i at designe netværket, og det giver en form for lighed."

I designet af netværket har netværkskonsulenterne og deltagerne en række elementer til rådighed: Det fysiske rum, det faglige indhold, de interpersonelle relationer og inspiration udefra i form af foredragsholdere. Elementerne kan sættes sammen på kryds og tværs alt efter netværkets formål, men ifølge Wanscher er det vigtigt at designe afvekslende netværksmøder: "Et netværksmøde skal være lidt ligesom en gudstjeneste: Man skal op at stå flere gange, og der skal være sange og taler. Det skal være varieret og man skal både glædes og røres," siger han.

Men hvorfor skal projektledere og andre, der i forvejen har lynende travlt, bruge tid på at engagere sig i et netværk? Wanscher og Rønne Nielsen peger på, at den enkeltes incitament til at deltage er afgørende for et netværks succes. "Når man skal etablere netværk, er det afgørende at gøre det klart for medarbejderne, hvorfor de skal bruge tid på netværket," siger Wanscher. "Desuden skal der være opbakning til netværket fra deres chef, og det betyder bl.a., at de skal have tid til at deltage og ikke have andre opgaver, der stresser dem. Cheferne skal gå foran."

I forbindelse med netværket for DJØF-tillidsfolk blev deltagerne helt konkret kompenseret ved, at de fik løn, kørselsgodtgørelse og frokost under mødet. "Så her var der masser af incitament ud over det faglige. Vi vurderede, at de her mennesker kunne man ikke bede om at bruge deres fritid på netværket. Og vi fandt ud af, at det var vigtigt, at der var oplægsholdere, et godt nyhedsbrev og en proceskonsulent. Det er den slags ting, der gør, at man gider engagere sig," siger Wanscher.

Rønne Nielsen uddyber: "Samtidig skal der være en balance mellem, hvad henholdsvis medarbejderne og virksomheden får ud af netværket. Hvis man inviterer folk ned på Kong Hans kl. 20, og der bare lige er en halv times snak og så en tolv retters menu, så skal de nok komme. Men det er nok lidt for dyrt i forhold til, hvad man får ud af det. Når en virksomhed skaber et netværk, vil den naturligvis gerne have en del af værdien."

Set fra personalechefens skrivebord er der en række gode grunde til at investere i netværk, påpeger Wanscher og Rønne Nielsen. For det første kan de være en genvej til konkurrencefordele, fordi de, der skal løse en opgave sammen, kender hinanden i forvejen. Det betyder ofte, at kunden kan nøjes med at gå til en person. For det andet kan det være billigere at opbygge netværk end en centralorganisation. Endelig kan netværk bruges til personaleudvikling – for eksempel for en medarbejder, der sidder med specialviden og er den eneste på sit felt i virksomheden. Via netværk får medarbejderen mulighed for at sparre med andre, der arbejder med det samme.

Og netværk kan bruges i mange forskellige situationer. "Flere medlemsorganisationer tilbyder netværk som en service for deres medlemmer – og opnår på den måde, at medlemmerne bruger hinanden mere og organisationen mindre. I øjeblikket eksperimenterer vi også med at designe særlige læringsnetværk, hvor deltagerne får præcis den læring, de har brug for, i modsætning til mere traditionel efteruddannelse, hvor kurserne ofte er bredere sammensat," siger Wanscher.

Successen af et netværk måles i første omgang på, om folk dukker op. For når de holder ved, er det ifølge Wanscher og Rønne Nielsen tegn på, at de får noget ud af netværket. "Vi prøver på at skabe værdi for den enkelte hver gang. Hvis man kommer til bare et eller to møder og ikke får noget ud af det, men måske bare sidder og halvsover lidt, så opgiver man. Det handler om at give folk en opgave eller bede dem om selv at pege på emner, som har indflydelse på deres dagligdag. Vi sørger for at strukturere mødet, så alle kommer til orde og arbejder med noget, der er helt tæt på dem. Alle har jo deres egen jobagenda, og den kan man virkelig arbejde med i et netværk," siger Wanscher. ■