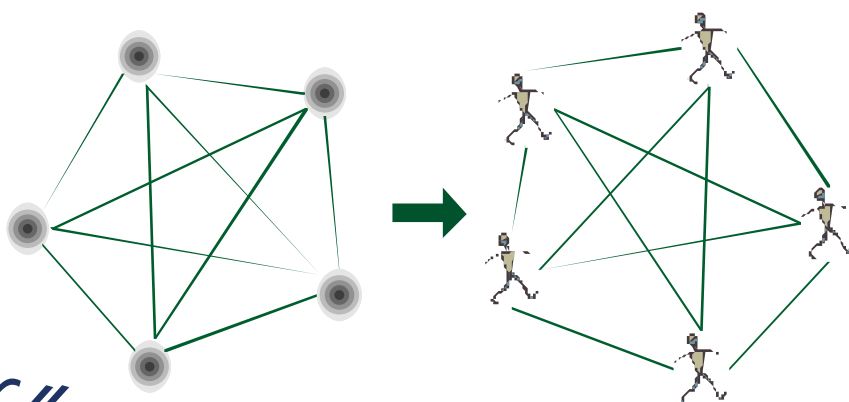




# »Netværk handler om mennesker«



*Virksomhedsnetværker er vejen til øget konkurrencekraft, fastslår ledelsesrådgiver Jan Bendix, som i en årrække har rådgivet om opbygning af netværker.*



Netværk er blevet en vej til konkurrencekraft for alle virksomheder. Netværk som begreb er ikke længere forbeholdt teleindustrien.

– Inden for industriel udvikling er automobilindustrien ofte gået foran. Og netop automobilindustrien har vist slagkraften ved brug af netværker til at skabe konkurrencekraft. Også for den mindre virksomheder er netværket en tiltrækkende mulighed for at skabe produktivitet og fornyelse, siger Jan Bendix, der som

ledelsesrådgiver bl.a. har beskæftiget sig med opbygning af netværk.

Sammen med Lone Dalsgård har han skrevet bogen »Netværksorganisering«, som udkom på Børsens forlag i 1996.

### *Netværk er ikke struktur*

Når virksomheder i disse år mere eller mindre frivilligt vælger forretnings- og aktivitetsområder til og fra, så bliver udfordringen at sikre, at alle nødvendige og til-

---

### *Jan Bendix, f. 1940, civilingeniør*

Jan Bendix har haft ledende stillinger hos Bang & Olufsen, Wittenborgs Automatfabrikker og Thrige-Titan, indtil han i 1984 etablerede konsulentvirksomheden Sant + Bendix med søsterselskaber. Konsulentvirksomheden er efterfølgende fusioneret med Coopers & Lybrand Consulting Group, PricewaterhouseCoopers og IBM Business Consulting Services.

Jan Bendix er i dag ledelsesrådgiver til danske private og offentlige virksomheder. Jan Bendix er forfatter af bøger og artikler om ledelse og organisation ([www.jbx.dk](http://www.jbx.dk)).



Bilfabrikkerne har for længst set fordelene ved at samarbejde i netværk. Det er også en god løsning for mindre og mellemstore virksomheder i Trekantområdet.

strækkelige aktiviteter udføres uanset organisatoriske afgrænsninger.

– Her kan netværk være den model, der giver de gode løsninger. Netværk er ikke så meget struktur, som en anden måde at bevæge sig i strukturer på, forklarer Jan Bendix.

### *Grundlag for netværk?*

Stillingtagen til en række forhold kan hjælpe den eller dem, der har en tro på, at netværksdannelse er et egnet middel til øget konkurrencekraft for virksomheden og til personlig udvikling for netværksdeltagerne.

– Det gælder f.eks. værdigrundlaget. Jura, strukturer og teknikker gør det ikke alene. Netværker forudsætter mennesker med indbyrdes relationer. Relationerne bygger på fælles opfattelser af nytten af relationer og fælles forventninger til netværksdeltagerens bidrag. Netværkets idé og værdigrundlag er derfor rammen for netværket, siger Jan Bendix.

### *Beslutninger*

Netværk er ikke relationer alene. I netværk er det vigtigt også at have aftaler om, hvordan beslutninger træffes, nemlig hvor, hvornår og af hvem.

### *Vigtigt med spilleregler*

Løst forbundne organisationsstrukturer som netværk er ikke uden problemer. Netværksdeltagere må aftale spilleregler for løsning af problemer og uoverensstemmelser i netværket. En god ramme for problemløsning er værdigrundlaget, men mere specifikke aftaler kan være gode at have.

### *Informationsbehandling*

– Netværksidéen bygger på udveksling af information mellem netværksdeltagere såvel personer som virksomheder. Informationsstrømmen må tilrettelægges således, at netværksformålet understøttes, forklarer Jan Bendix.

– Virksomhedsnetværkets grundlag er den akkumulerede viden, som deltagerne behersker. Derfor er tilrettelæggelsen og udveks-

lingen af viden en nøgle til nytten af netværket. Informationsudvekslingen må tilrettelægges, så spredning og adgang lettes, fortsætter han.

### *Indsats og udbytte*

Det gælder også for virksomhedsnetværker, at der skal være et afbalanceret forhold mellem indsats og udbytte for deltagerne i netværket.

– Deltageren skal se sit engagement i netværket som noget, der giver hans eller hendes egen virksomhed en mulighed, den ellers ikke ville have haft. Her ligger motivationen, påpeger Jan Bendix.

### *Relationer*

Men de nævnte forhold røkker ikke ved, at succesen af virksomhedsnetværket afhænger af netværksdeltagerne som personer og deres indbyrdes relationer.

Det er også gennem opbygningen og fastholdelsen af relationerne, at den personlige udvikling finder sted. Relationerne er effektive, når de har karakter af vind/vind-situationer.

### *Grænseoverskridende*

Virksomhedsnetværker er for værdifuld en idé til at de må ende som modeord i managementjargonen.

– Derfor er det vigtigt at gøre sig klart, at netværk ikke er den nemme løsning. Opbygning af et netværk kræver grænseoverskridende adfærd på adskillige planer. Først og fremmest på det personlige og det ledelsesmæssige plan.

### *Konkurrenter i netværk*

På det regionale, nationale og globale plan ser vi netværker udvikle sig. Men også mellem konkurrerende virksomheder og mellem forskellige brancher udvikler forpligtende netværker sig.

– Og netop fordi, virksomhedernes netværk kalder på nytænkning og mod og åbner for ny konkurrencekraft på hidtil oversete eller uudnyttede områder, er netværk en god metode, når det gælder om at fastholde og fremme erhvervsudviklingen i en region som Trekantområdet Danmark, slutter Jan Bendix.