

Vækst, viden og netværk

**Jan Bendix: Når netværk er noget værd . . .
- læring fra livet i og imellem organisationer**

Netværk er ”in”

Netværk er for alvor kommet på ”lystavlen”. Det er der mange gode begrundelser for. Én af dem, der taler til erhvervslivets ledere kan læses i en artikel fra 2001 ¹, hvor forfatterne analyserer sig frem til, at virksomheder, der arbejder i netværk præsterer bedre resultater end de, der organiserer sig konventionelt.

At netværksarbejdsformen også er en god idé på det individuelle eller gruppeplanet er en anden god grund til at beskæftige sig med udbredelsen af netværkstankegangen.

I denne artikel bruges begrebet netværk om enkeltpersoner, grupper eller organisationer, der arbejder sammen, holder sammen og hjælper hinanden. Netværk er ikke nogen ny opfindelse, og netværkstankegangen har været helt eller delvist i arbejde, når begreber som fx matrix-, uformel-, ad hoc-, virtuel-, organisk-, spaghettiorganisation bruges.

Kendetegnene på det gode netværk

Der er mange fællestræk, som kendetegner det seneste kvarte århundredes forsøg på at finde andre og nye veje at strukturere arbejdsdelingen på. Behovene og kravene til fornyelse og forandring i både den offentlige sektor og erhvervsliv betyder efterspørgsel på viden og nye måder at bruge viden på.

Ingen enkeltpersoner eller virksomheder kan alene løfte opgaverne med forandring. Tilgangen og bearbejdningen af viden kræver samspil, ikke alene internt i organisationen, men også med partnere udenfor. Det er her netværksarbejdsformen dukker frem som én af de egnede muligheder.

Godt arbejdende netværk giver nyt liv til både den enkelte organisation og dens medarbejdere og til de organisationer, der i øvrigt indgår i netværket. Resultaterne af netværksarbejdet viser sig på produktivitet, udviklings- og tilfredshedsskalaerne.

¹ Häcki et al., 2001

I midten af 1990'erne blev en konsulentkollega og denne artikels forfatter betagede af de muligheder, som netværk - rigtigt benyttet - kunne tilføre den enkelte organisation. Resultatet af fascinationen var bl.a. en afdækning af kendetegn for netværksorganisationer som enhver leder eller medarbejder, der ønskede at udvikle denne organisationsform, kunne bearbejde og udnytte i egen organisation². Allerede på det tidspunkt var mange virksomheder bevidste om fordele og muligheder i netværksarbejdsformen ikke alene internt, men også i forhold til andre organisationer og virksomheder.

Som så ofte før var det især i automobilindustrien, at udviklingen på området satte sig spor. I 1991 illustreredes, hvordan leverandører, producenter, kunder og finansieringskilder bundet sammen i netværk gav styrke til højeffektive operationer³. Effektiviteten blev yderligere udbygget af kommunikationsnetværker, hvor informationsteknologien blev nøgleteknologi i skabelsen af gennemsigtighed.

Helt uvidenskabeligt og med et kig på 1990'ernes kendetegn for en god netværksorganisation, så er der i figur 1 listet, hvad der kendetegner "det gode netværk" mellem organisationer.

1. At der findes et fælles, accepteret og afbalanceret idégrundlag for netværksaktørerne.
2. At der er en erkendelse af, at der varetages mangfoldige roller, når aktørerne skal præstere resultater og en sund arbejdsproces.
3. At netværkets enkelte enheder har erkendte gensidige afhængigheder.
4. At effektive netværk har fleksible organisatoriske grænser alt efter opgaver, karakter og mål.
5. At netværk bygger på opfattelsen af, at decentralisering er mulig og hensigtsmæssig.
6. At der er gennemsigtighed, som sikrer forståelsen, indsigten og samarbejdet om udførelsen af udvalgte opgaver.

Figur 1: Kendetegn for det effektive netværk ^(ref. 2)

² Dalsgaard et al., 1996

³ Womack et al., 1991

De 7 skarpe spørgsmål til netværket

Netværksaktørerne vil gøre klogt i at kende svarerne på bl.a. de spørgsmål, der fremgår af figur 2 nedenfor. Svarene behøver ikke nødvendigvis at foreligge i formelle protokoller eller regelsæt, men kan være indforståede mellem netværkets aktører. Er der ikke forståelse og accept, så ”visner grene bort” og også netværkets fælles nytte.

Orden på netværket	
Etablering:	Hvem kan blive medlemmer? Og hvordan? Fornydes medlemskredsen?
Beslutning:	Hvordan, hvor, hvornår og hvem træffer beslutninger i netværket?
Konfliktløsning:	Når det ikke går som ønsket, hvordan skal netværket reagere?
Viden:	Hvilken viden opsamles, deles og udveksles i netværket og hvordan?
Motivation og forpligtelse:	Hvordan skabes gunstige bidrags/belønningsbalancer i netværket?
Risici/udbytte:	Hvordan deler netværksaktørerne glæde og ærgrelser?
Relationer:	Hvordan ønsker netværksaktørerne, at de enkelte deltagere spiller sammen?

Figur 2: 7 skarpe spørgsmål til netværket ^(ref. 4)

Selv om spørgsmålene ovenfor lægger op til, at der findes strukturelle løsninger, så skal ingen forledes til at tro, at struktur er den lige vej til netværkets succes.

Succesen skabes af netværkets enkeltpersoner af deres personligheder og deres viden og indsigt i de temaer, netværket sættes op til at håndtere. Netværk knyttes mellem mennesker, når der er gode muligheder for strategisk nytte og personlig udbytte af relationerne.

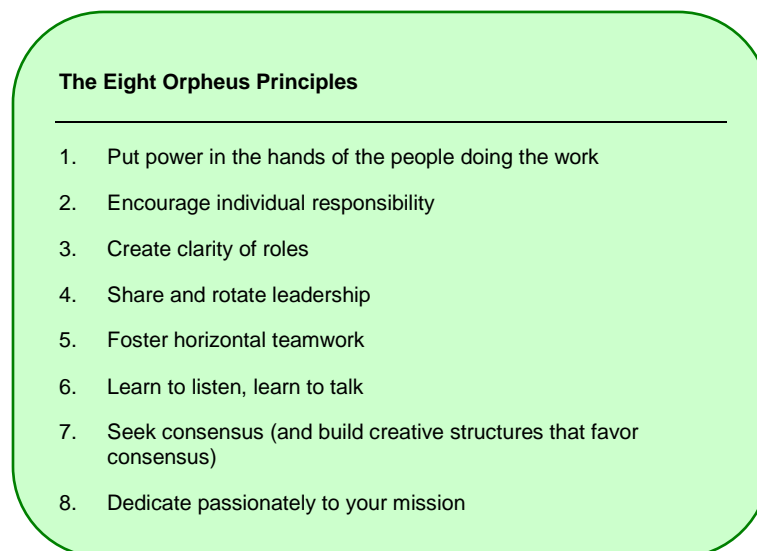
⁴ John Bessant, 2001

Netværk og ledelse i al almindelighed

Netværk er ikke nødvendigvis den nemme løsning til at bringe organisationen eller enkeltpersoner i et fornuftigt samspil, der er til gavn og glæde for netværk og aktørerne selv.

De netværk, som artiklens forfatter har haft glæde af at følge og for en dels vedkommende også at være med i, har været præget af stærke holdninger til fornyelse og udvikling gennem godt samspil mellem mennesker.

Figur 3 viser de ledelsesprincipper, som The Orpheus Chamber Orchestra har valgt fra deres udfoldelse ⁵. Samspillet i musikkens verden er afgørende for oplevelsen for både musikere og tilhører. Principperne kan også inspirere netværker til at svinge.



Figur 3: Ledelsesprincipper med musik i ⁵

Netværkstankegangen fortjener fortsat stimulering og udvikling, så vi får åbnet for nye givende samspil mellem mennesker uanset deres organisatoriske tilhørsforhold.

⁵ Seifter et al., 2001

Referenceliste:

- 1) Remo Häcki & Julian Lighton
The future of the networked company
The McKinsey Quarterly, 2001, November 3, pg 26-39 incl.
- 2) Lone Dalsgaard & Jan Bendix
Netværksorganisering - Etablering og ledelse af netværk som ny organisationsform
Børsen Bøger, 1996, ISBN: 87-7553-544-0
- 3) James P. Womach, Daniel T. Jones, Daniel Roos
The Machine That Change the World
HarperPerennial, 1991
- 4) John Bessant
Challenges in innovation management
CENTRIM – Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton, 2001
- 5) Harvey Seifter and Peter Economy
Leadership ensemble. Lessons in Collaborative Management from the World's Only Conductorless Orchestra
Times Books, New York, 2001, ISBN: 0-8050-6692-6