

Interne netværk – vejen til øget videndeling og bedre udnyttelse af kompetencer



Af Charlotte Junge, HD(U) og indehaver af JUNGE

Der er meget fokus på det at netværke mellem personer, men også i vores virksomheder vinder netværkstankegangen heldigvis indpas. Mange af mine kunder og samarbejdspartnere har fået øjnene op for, at netværk kan anvendes som vejen mod vigtige mål såsom "øget videndeling", "bedre intern kompetenceudnyttelse", "bedre markedsviden" osv.

Når vi anvender netværk i vores virksomheder, skal vi have fokus på, at der altid har og altid vil eksistere interne netværk i vores organisationer. Vi mennesker snakker med hinanden, udveksler ideer, erfaringer mv. – og vi snakker især med dem, vi ligner, kan lide og kan identificere os med.

Det interessante ligger derfor i, hvordan vi gennem netværkene f.eks. kan øge den interne videndeling og den interne kompetenceudnyttelse? – og dermed også hvordan vi kan få netværkene til at udvikle sig på tværs af de faglige og hierarkiske grænser?

Det kan vi gøre ved at:

1. Sætte netværksarbejdet i et vist system – etablere formelle interne netværk.
2. Afsætte tid til at netværke – betragte det at netværke som en del af vores daglige arbejde.

For at lykkes med det, skal følgende kriterier være opfyldt:

Netværk er vigtige at have og være med i – og det at kunne netværke er for os mennesker blevet en ganske væsentlig kompetence på arbejdsmarkedet. Flere virksomheder har fået øjnene op for at netværkstankegangen også kan bruges internt.

Fortsættes på side 22 ►►

►► Fortsættelse fra side 20

1. Ledelsen melder klart ud fra starten om formålet med de interne netværk.
2. Der er lagt en klar plan for netværkene og deres udvikling – og den er meldt ud i hele organisationen.
3. Der er et kendskab til netværkene i hele organisationen, og de er åbne for nye deltagere.
4. Netværksprocessen udvikles i samarbejde med ekstern rådgiver for at sikre et "helikopterperspektiv" og for at have en objektiv part "at spille bold med".
5. Netværksprocessen tilrettelægges, så den er tilpasset virksomheden, og den drives af en styregruppe sammen med den eksterne rådgiver.
6. Ledelsen er dedikeret og ved, at det er en langsigtet proces, som ikke nødvendigvis giver konkrete målbare resultater på kort sigt. Ledelsen følger tæt med i processen, deltager på fælles seancer undervejs, men deltager ikke aktivt i netværkene fra starten.
7. Netværksdeltagerne er med pga. oprigtig interesse og med et ønske om både at bidrage med deres viden og modtage andres viden, erfaringer mv. Og der er plads til drøftelser af meget forskellig art i netværkene.
8. Netværksmøderne faciliteres af den eksterne rådgiver for at sikre, at netværkene ikke udvikler sig til projektgrupper, og for at bidrage med input og metoder til at deltagerne synliggør deres kompetencer over for hinanden og får gang i vidensdelingen.
9. Der følges op på og evalueres kontinuerligt på netværkene.
10. Et af succeskriterierne for netværkene er, at den eksterne rådgiver langsomt fases ud, når netværkene kører af sig selv.

Jeg er helt klar over, at jeg her bevæger mig ind på "gyngende grund". For egentlig så er netværk noget levende, som udelukkende eksisterer som følge af en relevans og interesse for deltagerne. Her taler jeg så alligevel for at implementere netværkstankegangen formelt i vore virksomheder gennem at kick-starte netværkene. Det gør jeg, fordi vi nogle gange må erkende, at noget skal startes kunstigt for overhovedet at få det i gang. Kunsten er at balancere den formelle styring med det mere uformelle liv, som netværk skal have for overhovedet at kunne kaldes netværk. Vær derfor opmærksom på, at netværk kan ændre sig over tid, og at de også skal have lov til at ophøre, hvis

de ikke længere er relevante og/eller interessante for nogen i organisationen.

Målet med formelt at igangsætte interne netværk er – gennem øget synlighed og anvendelse af medarbejdernes kompetencer samt øget vidensdeling mellem medarbejderne – at opnå en øget medarbejdertilfredshed og derigennem en afsmitende positiv effekt på bundlinjen.

Men hvordan griber man det så an i de faktiske netværk?

Selve netværksarbejdet i de interne netværk

Få først defineret, hvad netværkets formål er – og sørg så for at arbejde i to spor.

Det ene spor omhandler det faglige område, det andet spor er "lær hinanden at kende"-sporet. Arbejder vi kun i det første spor, så er der tale om projektgrupper og ikke netværk – det bliver først til netværk, når vi også målrettet arbejder på at lære hinanden at kende. Vi skal jo netop lære hinandens kompetencer at kende og gerne også få indsigt i hinandens baggrund, interesser mv. – og derigennem hinandens netværk.

Jeg har udviklet flg. metode til, hvordan vi kan systematisere vores personlige netværksarbejde, og den kan også anvendes i forhold til interne netværk.

Netværksoversigt – Hvem kan hjælpe mig med hvad? Hvem kender de?

Strategi – Hvordan gør jeg?

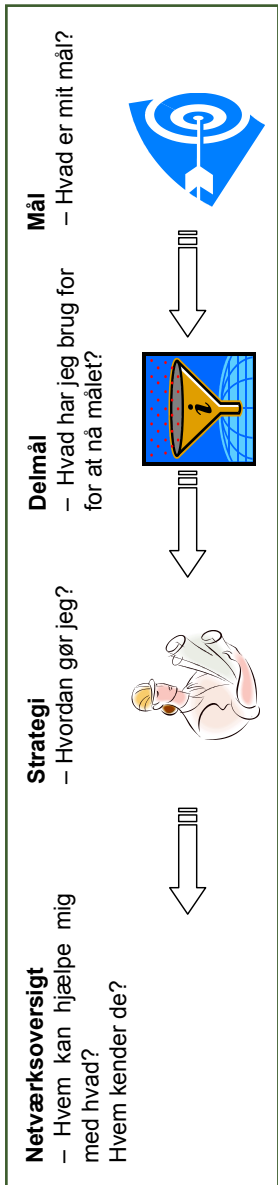
Delmål – Hvad har jeg brug for for at nå målet?

Mål – Hvad er mit mål?

Målene kan sjældent anvendes direkte. Vi kan have et mål som f.eks. "etablering i Kina" – og det kan vi ikke bare melde ud og så arbejde med. Humlen ligger derfor i at få målene brudt ned i delmål – i Kina eksemplet kan det være delmål såsom:

- hvem ved noget om Kina
- hvem har nogle af de kompetencer, vi har brug for på projektet
- hvem kender nogle, der ved noget om Kina/etablering på nye markeder – også eksternt

Fortsættes på side 24 ►►



►► Fortsættelse fra side 22

- hvem interesserer sig for Kina/etablering/udstationering

Disse delmål kan vi så arbejde konkret med, ved at netværksdeltagerne sætter deres kompetencer og viden i spil – og kan delmålene ikke opfyldes internt, så sørg for at få sat deltageres eksterne netværk i spil. Stanley Milgram påviste i 1967, at der i teorien maksimalt kun er seks led mellem et menneske og et hvilket som helst andet. Så hvis den ønskede information, viden eller kontakt ikke findes internt, så kan den uden tvivl findes eksternt via netværksdeltageres netværk.

Når delmålene er opfyldt, kan netværket medvirke til at få sammensat den rette projektgruppe omkring Kinaprojektet og sikre, at der tilføres de kompetencer og den viden, der er behov for, og at de interne kompetencer, der findes på området, faktisk også kommer i spil.

Intern styring

Der er blevet gjort mange forsøg på at styre viden- delingen i vore virksomheder, og det har altid vist sig at være svært at lægge den i faste rammer.

I Knowledge Management tiden anvendte mange virksomheder store summer på at indføre elektroniske videnopsamlings-systemer, herunder intranet-løsninger, for at medarbejderne derigennem kunne dele og søge viden. Men faktum er, at de færreste systemer på intranettene rundt omkring anvendes ret meget – i bedste fald anvendes de som statiske opslagsværker. Man forsøgte her på at styre videndelingen, men det lykkedes langtfra, som man havde forestillet sig. Jeg er ikke imod sådanne systemer, men min erfaring er, at mennesker som sociale væsener er bedst til at finde viden og kompetencer gennem personlige relationer – altså netværk.

Gennem en øget intern networking kan medarbejdernes kompetencer således komme i spil og blive udnyttet i langt højere grad, end vi ser i dag.

Jeg har ofte oplevet, at medarbejdere har fortalt, at det netop er deres interne networking, der har givet dem indsigt i, hvad hinanden faktisk kan. Og netop en øget viden medarbejderne imellem om

hinandens baggrund og kompetencer gør, at vi får en to-sidet positiv effekt i virksomhederne – nemlig øget udnyttelse af de interne kompetencer og øget synlighed af de interne kompetencer. Begge dele øger tilfredsheden blandt medarbejderne, det styrker samarbejdet, og dermed har det en afsmitende positiv effekt på bundlinjen. Den positive effekt på bundlinjen kommer, fordi vi i mindre omfang vil miste medarbejdere, fordi vi ikke behøver at opstille kunstige motivations-systemer, eftersom vi kan udnytte den interne viden optimalt og derigennem øge effektiviteten mv.

Netværk – vejen til mange mål

Vi kan anvende netværk som vejen til mange mål – og jeg vil her afrunde med at bevæge mig kort ind på, at netværk også kan have en positiv afsmitning på vores virksomheders profilering og dermed tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft. Ved at etablere interne netværk og samtidig opfordre medarbejderne til at deltage i eksterne netværkssammenhænge får vi den interne viden og de interne kompetencer til at flyde, og vi kan opnå en positiv omtale eksternt.

Et eksempel: En større finansiel virksomhed har et mål om at få flere kvindelige ledere. Nogle af deres delmål er, at få de eksisterende kvindelige ledere til at netværke med de kommende, at få en øget viden om, hvordan andre virksomheder gør, og at kunne tilbyde en god work/life balance for de kommende ledere. Derfor har virksomheden etableret mentorordninger, interne netværk og givet de kommende ledere mulighed for at anvende noget tid på eksterne netværkssammenhænge. I disse eksterne netværkssammenhænge profilerer de kommende ledere virksomheden som en virksomhed, der dels gør noget aktivt for kvindelige ledere, dels har fokus på en god work/life balance – og dermed vil virksomheden på længere sigt gøre sig mere attraktiv for nye medarbejdere – både kvinder, der ønsker at gå ledervejen, og alle der har et ønske om work/life balance, hvilket mange i den yngre generation har.

Alt i alt kan netværk altså være vejen til mange mål – og jeg vil opfordre alle virksomheder til at se nærmere på, hvordan I kan anvende netværk positivt både internt og eksternt. ■

"Alt i alt kan netværk altså være vejen til mange mål"