

Om netværk og udvikling af netværkskvalitet

ESB-styregruppens strategimøde

Syddansk Erhvervsskoles Skolehjem og Kursuscenter,
Odense 29.april 2016

Bent Gringer, chefkonsulent, PhD

bgi@kompetenceudvikling.dk

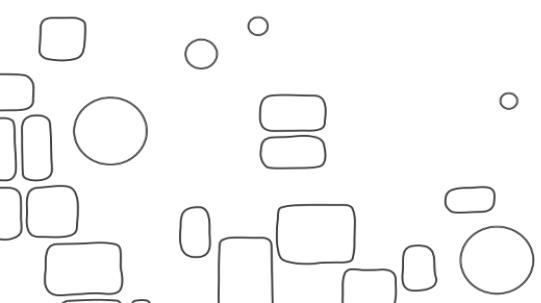


Om netværk

- noget vi bare har eller ”er gode til” (at networke f.eks.)?
- eller noget vi designer til et formål?

”Netværk er værktøj til at drive videnledelse i praksis. Man skal have en forventning til, hvilken viden, der skal i spil og hvordan det kan gavne både virksomhed og medarbejdere. Man skal have et kvalificeret bud på, hvor store omkostningerne bliver. Og man skal være bevidst om, hvordan man kan lede og støtte netværkene, så det bliver muligt at foretage løbende måling, evaluering og tilpasning.”

Wanscher og Nielsen (2010): ”Hvad vil I med netværk?”



Om designede netværk

”Designede netværk er en organisationsform, der er kendetegnet ved personer, der frivilligt har søgt eller er blevet bragt sammen for at opnå noget af værdi for dem selv og måske en eller flere sponsorer. Værdiskabelsen i det designede netværk sker i den synergi, der opstår, når personer bringer deres viden/erfaringer sammen.

Wanscher og Nielsen (2010): ”Hvad vil I med netværk?”

- frivillighed i netværk er en vigtig – måske helt afgørende – forskel til andre temporære organisationsformer. Derfor er deltagerens udbytte en nøglefaktor.
- Og derfor er deltagerens forventninger og fælles afstemninger heraf i form af **deltagerkontrakten** vigtig

Nogle dimensioner i netværksdesign: Selvorganiserede vs. sponsorerede netværk

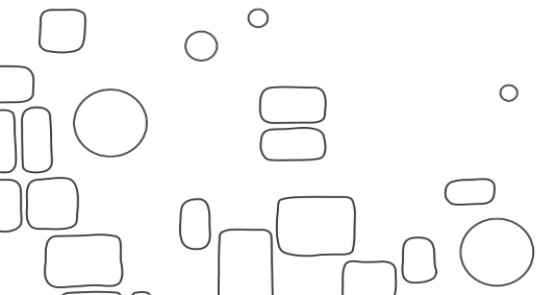
- er netværket selvorganiseret, eller er det sponsoreret?
- **Selvorganiserede netværk:** En gruppe personer, der søger sammen for at opnå noget af værdi for dem selv. Værdiskabelsen for en eller flere deltagere er så stor, at de overgår omkostningerne ved at organisere netværket.
- **Sponsorerede netværk:** Nogen uden for netværket får værdi af netværket. Derfor sponsorerer de det. Med en sponsor kan man fjerne nogle eller alle omkostninger ved at organisere netværket.
- I netværk, hvor nogen sponsorerer (f.eks. arbejdstid, mødeomkostninger, transport etc.) er eller bør sponsorudbyttet være en nøglefaktor. Derfor er sponsorkontrakten og "**den dobbelte kontrakt**" vigtig

Netværksledelse

- hvad er forskellen på netværk for modeljernbane-entusiaster eller netværk, der skal komme med et helt politisk program eller 10 anbefalinger?
- det er bl.a. praksis, herunder graden af forpligtelse

”Netværksledelse er at balancere værdiskabelsen mellem deltagerne og sponsor, så deltagerne forbliver engagerede, og sponsor får et afkast af sin investering”

Wanscher og Nielsen (2010): ”Hvad vil I med netværk?”



Hvilken slags netværk vil vi være?

Og hvor er det vigtigst at udvikle netværks-kvaliteten?

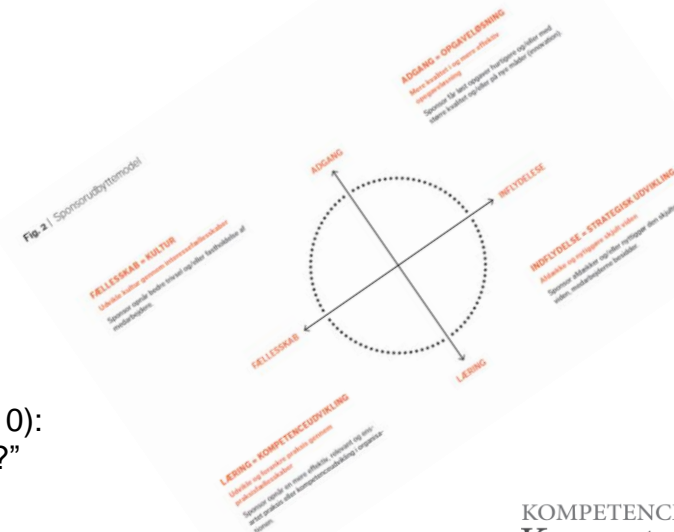
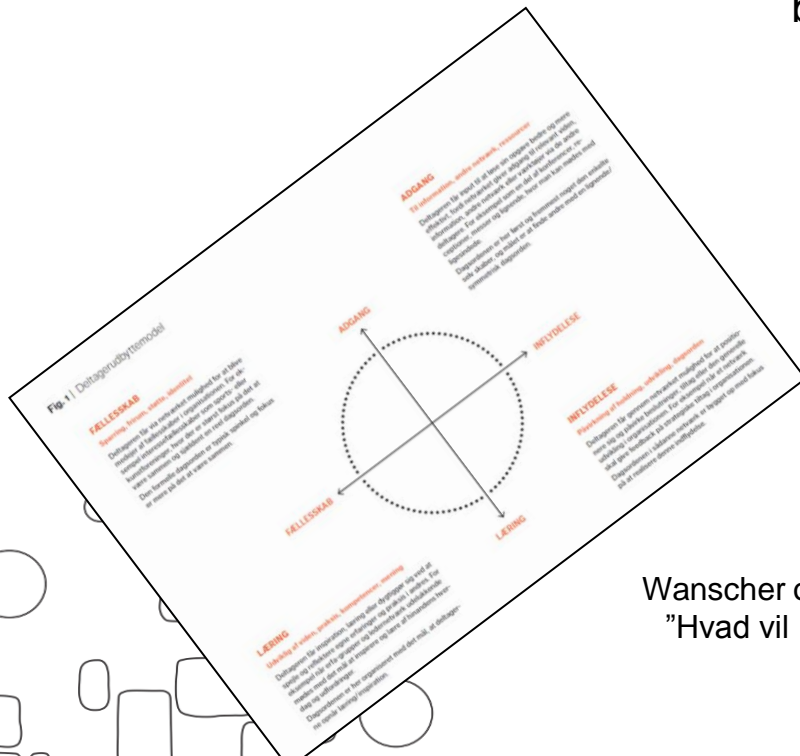


Deltagerudbyttemodel

- fællesskab – sparring, frirum, støtte, identitet
- læring – udvikling af viden, praksis, kompetence, mening
- adgang til information, andre netværk, ressourcer
- indflydelse - påvirkning af holdning, udvikling, dagsorden

Sponsorudbyttemodel

- fællesskab = kultur. Sponsor opnår bedre trivsel og/eller fastholdelse af medarbejdere
- læring = kompetenceudvikling. Sponsor opnår mere effektiv, relevant og ensartet praksis eller kompetenceudvikling i organisationen
- adgang = opgaveløsning. Sponsor får løst opgaverne hurtigere og/eller med større kvalitet og/eller på nye måder
- indflydelse = strategisk udvikling. Sponsor afdækker og/eller nyttiggør den skjulte viden, som medarbejderne besidder



Wanscher og Nielsen (2010):
"Hvad vil I med netværk?"

Segmentering: Deltagernes ”praksis” kan være forskellig i netværket

- deltagerne er ikke ens – og ønsker ikke det samme udbytte.
- det kan man i et vist omfang tage højde for gennem en segmentering af deltagerne med forskellige former for netværkspraksis (ex ”2-kammer-netværket” Kompetencerådet med Kompetenceejere og Modelbyggere)
- læring/videnskabelse kan få et boost, hvis man segmenterer begavet og lader perspektiverne mødes. Ex. nogle der tænker med skolernes behov som udgangspunkt og nogle, der tænker med ministeriets / Folketingets / regeringens / arbejdsgivernes / etc. perspektiv



Graden af "forpligtelse" i netværkspraksis

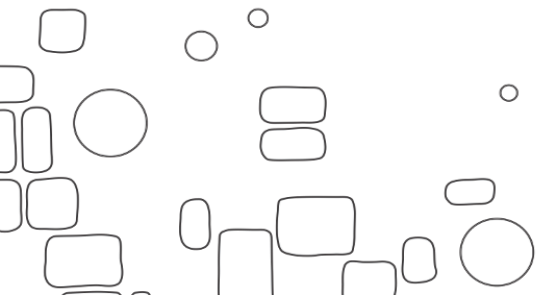
- når praksis er forpligtende, lærer man mere. Hvorfor?
- man er på en anden måde tvunget til at tage hinandens perspektiver og indvendinger alvorligt, hvis man skal skabe noget sammen (a la opgørelse af best practice, 10 anbefalinger, et politisk program)
- med en højere grad af "forpligtelse" i netværket, kan man booste relationsskabelsen (kæmpe vigtigt) og fastholde engagementet – for forpligtelsen vil være en del af netværkskontrakten med den enkelte deltager. De har så at sige besluttet sig for det, da de meldte sig.
- man kan bliver overhalet af virkeligheden, og ens gode intentioner forbliver intentioner. Afpas forpligtelsen til det realiserbare.

Aktivitet i netværket PÅ møder og/eller MELLEML møder?

- Når forpligtelsen skal tilpasses det realiserbare må man beslutte, om man vil lægge aktivitet ind mellem netværksmøderne.
- [Ex. Undersøgelsesteams af modelbyggere i Kompetencerådet]
- 2 spørgsmål inden hvert netværksmøde – tænk over svaret
- Elektroniske spørgeskemaer/enqueter mellem møderne (evt. med partner/mediepartner a la MMs paneler)
- dyader/triader af netværksmedlemmer, der spiller ind med noget før møderne – og/eller samler op og yder en vis støtte mod realisering

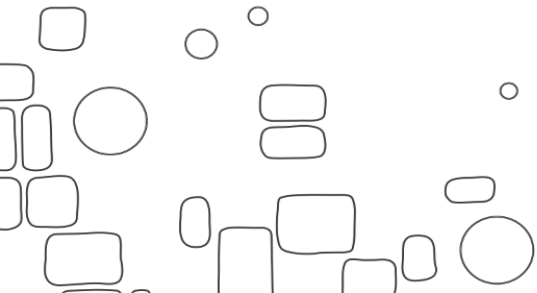
Ikke-møde relateret aktivitet i netværket

- de andre netværksdeltagere er ”videnkapital / penge i banken” for den enkelte deltager
- skab en ”videninfrastruktur” der gør det nemt, at de kan finde og udnytte hinanden
- videninfrastrukturen består groft sagt af sociale relationer og systemer



De sociale relationer i netværket

- De sociale relationer i netværket kan styrkes i møde-tilrettelæggelsen med høj grad af deltagerinvolvering.
- Guru- eller ekspert-oplæg i plenum er ikke bandlyste, men sørg for mindst 50% af tiden til interaktion mellem deltagerne om det faglige emne.
- brug anderledes mødeformer, eks. videnbørser, 2 konsulenter (jvnf. Ib Ravn)
- brug mentorer, onkler og ”reverse føl-ordninger”, sæt undren i system





Mere videndeling – men ikke som runder på møder !

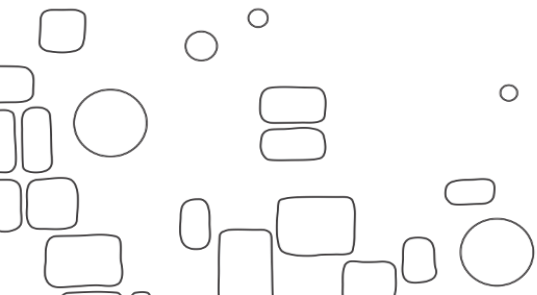
- alle synes, det er vigtigt, og de fleste synes, det er træls!
- traditionelle runder, hvor alle opdaterer alle om det, de har lavet og oplevet, handler ofte om meget andet end deling af viden. Det handler osse om synlighed, anerkendelse og bekræftelse af identitet.
- **drop "udbudssiden" og arbejd i stedet med at styrke efterspørgselssiden:**
- hvad har jeg brug for at vide? Ved andre noget om det? Hvem kan jeg spørge? Hvordan og hvornår er det smart at spørge og involvere ham/hende?
- Selvtilstrækkelighed er et problem. Vi arbejder ofte alene i dagligdagen – og er ganske gode til "at klare os selv". Faktisk osse lidt stolte af det. Men det er ikke organisatorisk eller individuelt hensigtsmæssigt på den lange bane. Her skal man nok starte!
- Udfordring: Hvordan kan jeg vide, om de andre ved noget, jeg kan bruge? (Blå bøger, CVer, praksishistorier, der sætter os i stand til at finde hinanden, videnbørser med jævne mellemrum....)

Hvordan videndeling

- infrastruktur: Teknologi, systemer, kodificeret viden, papirgange, koordinering.
- **mødestrukturer, tilbagevendende faste møder**
- formelle forbindelser: Papirer, skriftlig information, intranet, databaser, konferencesystemer, rutiner
- social struktur: Tilfældige møder, "gamle" netværk, det uformelle, kollegaskabet, læringsmiljøet
- **Praksis – hvem arbejder sammen med hvem, hvorlænge, om hvad – og hvad sker der bagefter?**
- systematisk videndeling, evaluering, refleksion, uddragning af læringspunkter, ide-generering og udfordringsret – sat i system i en særlig kadence! – ellers forsvinder den i presset fra den daglige drift?
- ekstern videndeling i praksis: Besøg, jobbytte, dyader, teams, netværk
- mig selv – hvad kan den enkelte gøre ?
 - tænke sig selv "større"
 - "lytte på vandrørene"
 - derefter opsøge information og erfaringer - ikke kun op og ned i hierarkiet, men på tværs på niveauerne

Hvilken slags viden?

- tørre informationer – så mange som muligt
 - struktureret information – sager, beslutninger, personer
 - erfaringer
 - fortolkninger af det, der sker
 - sparring, fælles udvikling
 - anerkendelse
 - udfordring
 - etc....
-
- søge på **det, folk ved** eller søge efter **de folk, der ved noget ?**



Bedre møder med mere læring

- flyt envejs-information ud af mødet og over i et skriftligt nyhedsbrev / eller orientering via en lommevideo
- bliv enige om nogle kriterier for et godt møde og lav møde-anmeldelser til mødelederen direkte efter store møder
- brug møde-scoringer efter små møder: Kollektiv forhandling og udfyldelse ned over nogle spørgsmål. Det interessante er ikke scoringen, men refleksionen over kriterier og eget bidrag....
- arbejd med nye og bedre mødeformater og -processer



Scor mødet på en skala fra 1-5:	1	2	3	4	5
1. Var eller blev der ved mødets start klarhed over dagsorden og formål med de enkelte punkter?					
2. Begyndte mødet til tiden?					
3. Var tidsstyringen under mødet tilfredsstillende?					
4. Var deltagerne ordentligt forberedte?					
5. Gav mødet mening, opfyldte mødet sit formål?					
6. Var det ved mødets slutning klart, hvad der videre skulle ske, hvem der havde bolden etc.?					
7. Var det et møde, som gav energi?					
8. Andet, hvad?					
9. Hvad synes du alt i alt om mødet?					

Personalemøde. Sådan skaber man udvikling.

- **ugens gode erfaring:** Medarbejderne sætter sig sammen to og to og fortæller hianden om en ting, der gik godt for dem i ugens løb.
- **hvad giver dig energi i dit arbejde?** Parvis fortæller medarbejderne hinanden om episoder og momenter i deres arbejde, de er særlig glade for - og makkeren spørger bagefter, hvad de kan gøre for at få flere af disse stunder
- **to gratis konsulenter:** medarbejderne går i trioer. Een fortæller om en aktuel udfordring, og de andre tilbyder deres ideer på en særlig skånsom måde
- **knastbehandling:** En medarbejder med en "knast" fortæller om det på fællesmødet. Andre byder ind med løsninger, der kun antydes. Efter mødet opsøgeren medarbejderen kun de tilbud, hun kan bruge
- **videnbørs.** En afdeling på 20-50 medarbejdere bruger en time på krydsbefrugtning, fortæller om en ressource og en udfordring og noterer 3-4 personer, de skal snakke med bagefter, fordi de kan bruge ressourcen eller hjælpe med udfordringen.

Ib Ravn, lektor på DPU, kronik i Politiken 21. oktober 2011

En ting eller en udfordring, som jeg efterspørger hjælp til at komme videre med - i form af nogens viden, ressourcer, kontakter eller referencer. Eller processtøtte, en sparringspartner, en buddy, en samarbejdspartner...

Navn:

Initialer/afdeling:

Telefonnummer:

E-mail:

KOMPE
Komj

please please please
- skriv tydeligt ☺

En (eller to-tre...) ting, som jeg ved noget om, har ideer eller andre ressourcer ift. til, og som jeg gerne vil dele med kolleger, hvis de kommer og spørger pænt...

Navn:

Initialer/afdeling:

Telefonnummer:

E-mail:

Formidlingskonferencen

Kan også laves som en "omvendt formidlingskonference", hvor oplægsholderen er en tovholder, der i princippet interviewer gruppen. Kan avanceres med forskellige "kasketter" på de enkelte grupper. Og/eller forskellige opgaver i de 3-4 runder – fra brainstorm over kvalificering af ideer til prioritering / beslutning

12.30	12.40	Fælles indledning til konferencen og konferenceformen v. facilitator		
12.40	13.00	De tre ressourcepersoner/oplægsholdere giver hver 7 minutters introduktion til sig selv og deres emne/case		
13.00	13.05	Forsamlingen splittes op og finder vej til deres lokaler		
		Runde 1		
13.05	13.10	Gruppe 1 (i lokale 1) forbereder sig på emne A og oplægsholder A	Gruppe 2 (i lokale 2) forbereder sig på emne B og oplægsholder B	Gruppe 3 (i lokale 3) forbereder sig på emne C og oplægsholder C
13.10	13.35	Gruppe 1 (i lokale 1) drøfter emne A med oplægsholder A	Gruppe 2 (i lokale 2) drøfter emne B med oplægsholder B	Gruppe 3 (i lokale 3) drøfter emne C med oplægsholder C
13.35	13.50	15 minutters pause		
		Runde 2		
13.50	13.55	Gruppe 1 (i lokale 1) forbereder sig på emne B og oplægsholder B	Gruppe 2 (i lokale 2) forbereder sig på emne C og oplægsholder C	Gruppe 3 (i lokale 3) forbereder sig på emne A og oplægsholder A
13.55	14.20	Gruppe 1 (i lokale 1) drøfter emne B med oplægsholder B	Gruppe 2 (i lokale 2) drøfter emne C med oplægsholder C	Gruppe 3 (i lokale 3) drøfter emne A med oplægsholder A
14.20	14.25	5 minutters pause		
		Runde 3		
14.25	14.30	Gruppe 1 (i lokale 1) forbereder sig på emne C og oplægsholder C	Gruppe 2 (i lokale 2) forbereder sig på emne A og oplægsholder A	Gruppe 3 (i lokale 3) forbereder sig på emne B og oplægsholder B
14.30	14.55	Gruppe 1 (i lokale 1) drøfter emne C med oplægsholder C	Gruppe 2 (i lokale 2) drøfter emne A med oplægsholder A	Gruppe 3 (i lokale 3) drøfter emne B med oplægsholder B
14.55	15.10	15 minutters pause – og tilbage til plenum		
15.10	15.25	De tre ressourcepersoner/oplægsholdere giver hver 5 minutters refleksion over det de har hørt i de tre grupper, forskelle, ting til eftertanke...		
15.25	15.55	En halv times plenum-diskussion		
15.55	16.00	Afslutning, hvad tager du med hjem...?		

Læringsbuddies

To kolleger teamer op, mødes i 15-20 minutter og stiller spørgsmål til hinandens læring, ideer, intentioner med deltagelse i kurser eller bare undren.

De drager omsorg for hinandens ideer.

Lederen interesserer sig for, at det sker, men deltager ikke i processen



Lær af de nyansatte - ”omvendt følordning”

- de nyansattes undren rummer et udviklingspotentiale for både arbejdspladsen og de erfarne medarbejdere
- men der skal være konkret efterspørgsel efter undren fra både leder og kolleger
- og der skal skabes de rigtige rammer - de nyansatte skal understøttes og deres ideer ”beskyttes”



Ide-log

Pointer Evt. nogle vigtige pointer (for dig) i det, du netop har hørt?	Spørgsmål Er der evt. noget, du er blevet nysgerrig efter at gå dybere ned i?	Ideer – den vigtigste kolonne Fra ord til handling: Giver det ideer til noget, du vil gøre eller gøre anderledes? Eller ideer til noget, som andre skal gøre?

Evt. follow up: Navne og kontaktinfo på dem, som jeg har besluttet at ringe til eller mødes med?

Hvornår har vi aftalt at mødes, ringes eller mailes ved?