

Stort spild i virksomheders videndeling

Der er gået inflation i netværk og videndeling i de fleste virksomheder, viser ny forskning. Meget videndeling skaber ikke værdi, fordi den foregår hulter til bulter og uden struktur, viser netværksanalyser i både offentlige og private organisationer

AF SUSANNETHOLSTRUP

Hver tredje af de relationer, videnmedarbejderne har i løbet af en arbejdsdag, skaber ingen værdi – hverken arbejdsmæssigt eller socialt. Når man beregner, hvor meget medarbejderne koster i timen, er der tale om et enormt spild af ressourcer.

Det viser den nyeste forskning i netværk baseret på undersøgelser af videndeling i folkeskoler og i større virksomheder og organisationer

under ledelse af Christian Waldstrøm, der er lektor og ph.d. ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Han gæstede i går Børsen Executive Club.

»Der er et stort potentiale i form af skjulte ressourcer i såvel den offentlige som den private sektor, og det skyldes, at man videndeler på kryds og tværs, men uden systematik og har en mødekultur, hvor der spildes tid,« siger Christian Waldstrøm.

I folkeskolerne består langt de fleste af lærernes relationer af et utal af møder, som de ikke ønsker at deltage i, men som systemet pålægger dem, og som ikke skaber nogen værdi. Den samme tendens ser forskerne i private virksomheder, forklarer han.

»Jeg hører meget ofte lederne indrømme, at de har en forfærdelig mødekultur i virksomheden. Jeg har aldrig været i en virksomhed, hvor man siger, at man er gode til at holde antallet af møder nede. Og jeg tror ikke på, at de mange møder er hensigtsmæssige,« understreger Christian Waldstrøm.

Hans vurdering bygger på sociale netværksanalyser i en række forskellige organisationer, hvor medarbejderne bliver udspurgt om, hvem de har faglige relationer med i og omkring virksomheden, om de får fagligt eller socialt udbytte af dem, og hvem de gerne vil kommunikere mere med for at præstere bedre i dagligdagen.

»Vi ser på tværs af brancher, at 85-90 pct. af medarbejderne gerne vil have mere information, men færre rapporter og færre møder. De sætter navne på de personer, de gerne vil kommunikere med for at gøre arbejdet bedre, men når vi så spørger

dem, hvorfor de ikke gør det, svarer ni ud af ti, at de ikke har tid, siger han og ræsonnerer videre:

»Det bestyrker den konklusion, at et stort flertal af medarbejdere har relationer, der ikke er produktive, og som står i vejen for de mere værdifulde relationer.«

Opgaver ikke defineret

Netværksanalyserne viser, at videndelingen ofte går galt, fordi de enkelte medarbejders arbejdsopgaver ikke er ordentligt defineret; de må løbe fra Herodes til Pilatus for at løse dem. Det kan

også skyldes, at ledelsen ikke er opmærksom på, at medarbejderne bruger masser af tid på selv at finde ud af, hvilke opgaver, der hører til hvem og på at skubbe aben frem og tilbage mellem afdelinger.

»Min store kæphest er, at virksomhederne har en forkert selvopfattelse, som er skabt af de guruer, der turnerer rundt og befaler, at nu skal væggene rives ned, og den sidste rest af industri-samfund luftes ud, for nu skal vi være innovative og dynamiske. Men det stemmer jo ikke overens med vir-

Bag om netværksteorien

Netværk handler ifølge lektor og forsker Christian Waldstrøm i bund og grund om at dele viden i virksomheden. Han ærgres sig, hver gang VL-grupper bliver kaldt netværk. De sociale netværksanalyser, SNA, der i øjeblikket breder sig som ringe i vandet i både den offentlige og private sektor er tredje bølge inden for teorier om viden.

Netværksanalyser kan spores 80 år tilbage i tiden, da de første sociogrammer fra 1930'erne viste relationer mellem mennesker. For godt et årti siden slog den første bølge af videnledelse igennem på businessskolerne i form af Knowledge Management. Det er en ledelsesfilosofi, der beskæftiger sig med,

hvordan organisationer internt administrerer viden. Formålet er at kunne styre og facilitere viden i virksomheden for at sikre et vidensflow, hvor viden opsamles, deles og skabes i organisationen i en ikke fastlagt rækkefølge. Filosofien er meget teknisk drevet, og blev afløst af en anden bølge i erkendelse af, at man er nødt til at skelne imellem, hvad der er tavs viden, og hvad der kodificeres og lagres i IT-systemet.

I den nuværende tredje bølge erkender man, at al viden i virksomheden består af sociale relationer, som ikke kan sættes på en fast formel, men de kan analyseres og bearbejdes ved hjælp af IT i sociale netværksanalyser. santh

HVILKEN MBA ER DEN RETTE FOR DIG?

EN MBA ER EN INVESTERING I BÅDE DIN OG VIRKSOMHEDENS FREMTID

www.asb.dk/executive

Vi udbyder tre stærke MBA-uddannelser, som giver dig et solidt fundament for din fremtidige karriere.

En anerkendt dansk universitetsuddannelse er din sikkerhed for en uddannelse på højt fagligt og akademisk niveau.

NYE HOLD STARTER I AUGUST/SEPTEMBER 2010

Læs mere om, hvilken af vores MBA-uddannelser der matcher dine behov og udfordringer på:
www.asb.dk/executive



Kvalitetssikring:

- Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling
- Executive MBA Council



HANDELSHØJSKOLEN
AARHUS UNIVERSITET

Business Institute
USEFUL EDUCATION



Vi udbyder anerkendte eksklusive businessuddannelser, der sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Det kalder vi USEFUL EDUCATION.®

Top Governance
-I bestyrelse og direktion
MBA
-In Strategic Management
pre MBA
-1-årig akademisk lederuddannelse



Læs mere om alle uddannelserne på
www.business-institute.dk





Novo dresserer edderkopperne

Novo Nordisk har gjort de første positive erfaringer med netværksanalyser og vil nu forsøge sig med metoden i Indien.

44 medarbejdere i afdelingen global stakeholder engagement har svaret på en række spørgsmål om deres faglige og sociale relationer i det daglige arbejde, og det er der kommet en interessant tegning af et spindelvæv ud af, som direktør Charlotte Ersbøll har haft stor glæde af at fortolke.

»Vi er en partnerorganisation, der arbejder sammen med marketing, HR, forskning og udvikling og en række datterselskaber. Derfor er det vigtigt, at vi er gode til arbejde i netværk. Netværksanalysen giver en god pejling af, hvordan vi kan blive bedre,« siger Charlotte Ersbøll.

Hun fik tegningen af »spindet«, hvor hver enkelt medarbejder er placeret med navns nævnelse, men analysen er delt rundt i anonymiseret form.

Da Charlotte Ersbøll fik kortlagt medarbejdernes netværk, blev det synligt for hende, at der var plads til forbedringer. »Det var tydeligt, at der var afdelinger, som ikke havde nok med hinanden at gøre, og hvor jeg kunne se, at de ville fungere bedre i deres job ved at arbejde mere tværorientatorisk,« siger hun. Foto: Thomas Nielsen

»Det var tydeligt, at der var afdelinger, som ikke havde nok med hinanden at gøre, og hvor jeg kunne se, at de ville fungere bedre i deres job ved at arbejde mere tværorientatorisk. Jeg blev også opmærksom på, at der bare er nogle mennesker, som er gode til at skabe relationer, og her er opgaven at få dem sat endnu bedre i spil. Andre medarbejdere er placeret som en lille ø i periferien af landskabet og mangler samspil,« fortæller hun og fortsætter:

»Vi kunne også se, at medarbejderne gerne ville arbejde tættere sammen, men ville gerne vide, hvordan de kunne gøre det.«

Netværksanalyser har hun lagt til grund for medarbejdersamtaler, og i en ny forretningsplan har hun gjort en dyd ud af at etablere en række strategiske projekter, som kobler medarbejdere sammen på tværs af organisationen.

»I nogle afdelinger var der måske kun to, der stod for alle relationerne, men dem har vi nu fået fordelt på flere skuldre,« siger Charlotte Ersbøll og føjer til:

»Vores afdeling består af fem områder, og vi er nu blevet klar over, hvordan vi spiller ind over for hinanden, og vi har fået større fælles faglighed og bedre forståelse for, hvilken rolle man som enkeltperson spiller i afdelingen.«

keligheden; hierarkierne består i bedste velgående, hvorfor vil folk ellers være chefer,« spørger han og svarer selv:

»Det er jo fordi, der skal være et sted, hvor autoriteten placeres, hvor beslutninger træffes, og hvor ressourcerne fordeles.«

»Hierarkierne består, samtidig med at virksomheder-

ne jagter videndelingen og netværkstanken helt ud i det ekstreme ud fra de visen om, at man ikke kan videndele for meget. Men videndeling på kryds og tværs uden systematik giver ikke mening,« slår han fast.

Ofte består videndeling af at samle en masse mennesker i et mødelokale, hvor der bliver sagt mange ord,

men der bliver hængt fast i gammeldags tænkning, mener Waldstrøm.

Selvledelse er fortid

Den megen snak om selvledelse er tiden yokset fra, vurderer han, men tiden er inde til at bruge netværksanalyserne til at få et hurtigt røntgenbillede af de socia-

le relationer og på den baggrund vurdere, om der skal ændres på organisationen for at fremme de værdiskabende relationer og kortslutte de relationer, der ikke har nogen værdi hverken fagligt eller socialt. Han advarer mod at fjerne vigtige sociale relationer, der øger arbejdsglæden og mindsker sygefravær.

Ledelse af netværk og dermed evnen til at aktivere virksomhedens skjulte ressourcer kræver ledere med høj social intelligens, og som har forståelse for relationer mellem mennesker, pointer Waldstrøm.

»Netværksanalyserne afslører, at de ledere, der har stor uformel magt og autoritet, er dem, der kender andres netværk, og som kan tolke netværket i hele organisationen. De evner at se sammenhænge og får mest værdi ud af deres medarbejdere.«

Han afliver også myten om, at vi alle sammen skal

være så pokkers netværksagtige og skabe relationer her og der.

»Det er jo ikke dem, der farer rundt og smider med visitkort, der nødvendigvis har den største impact. Nej, det er snarere dem, der ser relationerne, og som forstår at skabe værdi ved at koble de rigtige folk sammen,« konstaterer Christian Waldstrøm.

Han er medforfatter til bøgerne »Corporate Networking« og »Ledelse af netværk«.

susanne.tholstrup@borsen.dk

Grundfos bygger bro mellem afdelinger med netværk

Pumpekonglomeratet Grundfos gennemførte for halvandet år siden en netværksanalyse, der skulle afdække kommunikationen mellem en produktionsafdeling og en udviklingsafdeling. Den førte prompte til større organisatoriske forandringer.

»Vi ønskede et tættere samarbejde mellem produktion og udvikling for at blive mere kundeorienteret og i stand til at levere mere kunderettede løsninger. Vi besluttede derfor at afdække, hvordan kommunikationen mellem de to afdelinger foregik,« siger Morten Lundsgaard Degn, der tog initiativet til en netværksanalyse. Han har siden februar været ansat som intern forretningskonsulent hos Lego. De 80 medarbejdere i de to afde-

linger på Grundfos blev spurgt om, hvem de kommunikerede med dels i arbejdsrelaterede forhold og dels i forhold, der ikke havde noget med jobbet at gøre. De blev også bedt om at oplyse, hvem de gerne ville kommunikere mere med. Svarere blev så kørt igennem et elektronisk program, så netværksbilledet kunne fremkaldes.

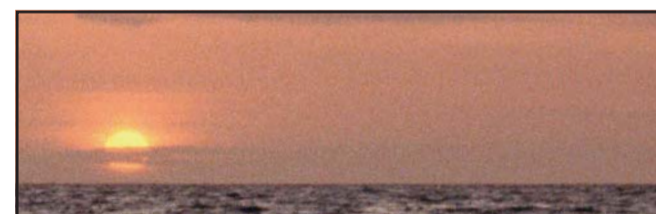
»Det fremgik tydeligt, at medarbejderne i produktionsafdelingen ønsker en meget tættere kontakt til udviklingsafdelingen. Men det ønske nærrede den afdeling ikke. Da vi lagde analysen frem for alle, mente udviklingsafdelingen, at billedet var helt forkert. De gik hjem og efter en nærmere granskning, kom de tilbage og meddelte, at det i hvert fald ik-

ke var det billede, de ønskede,« fortæller Morten Lundsgaard.

Netværksanalysen blev gennemført anonymt, men kunne fint danne grundlag for såvel medarbejdersamtaler som de organisatoriske forandringer. Men skal man gentage analysen senere for at komme længere ned i materien, bør der være navne på svarene, råder Morten Lundsgaard.

Han beskriver netværksanalyser som et effektivt værktøj til at bygge bro mellem afdelinger.

»Erfaringerne fra Grundfos viser, at det især har stor værdi at vide, hvem de enkelte medarbejdere gerne vil kommunikere med for at løse de daglige opgaver,« siger han. santh



Vågn op til nye karrieremuligheder

Vi rekrutterer ledere og specialister i toppen af dansk erhvervsliv.

tlf. 70 150 160 • lisberg.com

