

# ”Jeg tør blive udfordret af mit netværk”

Unicefs generalsekretær Steen M. Andersen dyrker sit netværk og bruger netværkets gode råd og idéer til at effektivisere og udfordre organisationen. Også selvom de velmente råd kræver store ændringer.

TEKST METTE SEIMANN SIMENSEN  
FOTO JEPPE CARLSEN

**T**ragedien skete i juledagene 2004. Arbejdstempoet blandt medarbejderne hos Unicef var tæt på stillestående, da møder, deadlines og arbejdsrelaterede opgaver var skiftet ud med julegås og familiehygge. Men med et bølgeslag kom tempoet op i allerhøjeste gear, da en altødelæggende tsunami ramte Asien og skabte en voldsom katastrofe.

I løbet af få dage blev generalsekretær Steen Andersen vidne til, hvordan en naturkatastrofe satte Unicef under voldsomt pres og udstillede manglerne i organisationen.

”Masser af bidragydere ønskede at hjælpe de nødstedte i Asien, og vi fik meget travlt. Men vi var slet ikke gearret til at imødekomme alle de bidragydere, der ringede ind. Vores It-systemer var for langsomme, ▶

## Q&A

### HVORFOR ER NETVÆRK VIGTIGE?

Netværk er vigtige, hvis man vil skabe fremdrift og udvikle sin organisation. Det kan et netværk hjælpe med, hvis man udnytter det rigtigt. Netværket kan inspirere, komme med gode idéer og input til de udfordringer, man står over for, og man kan selv bidrage til glæde for andre.

### HVORNÅR MENER DU, AT NETVÆRK ER EFFEKTIVE OG BRUGBARE?

Når man investerer i sit netværk og plejer det, kan man få ekstremt meget nytte af det. Men det kræver altså, at man lægger tid i det, og at man er villig til at bidrage og tage imod. På et tidspunkt foreslog en fra mit netværk, at jeg skulle tage kontakt til generalsekretæren for Foreningen Grønlandske Børn, da jeg ytrede ønske om at gøre noget for børnene i Grønland. Selvom vi som udgangspunkt er konkurrenter, har vi fået et rigtig godt samarbejde med gode resultater. Et samarbejde, der langt hurtigere blev en realitet på grund af mit netværk, som arrangerede mødet, end hvis jeg selv skulle initiere det.

### HVORNÅR MENER DU IKKE, AT NETVÆRK ER EFFEKTIVE OG BRUGBARE?

Når man bare går ind i netværk for netværkets skyld og for at få det på cv'et. Man skal investere i sit netværk og være villig til at give noget tilbage. Man kan ikke forvente at få uden at give noget igen.

Jeg har engang deltaget i et netværk med folk fra lignende stillinger som jeg, og det gav masser af mening i begyndelsen. Jeg fik meget ud af netværket og følte også, at jeg kunne bidrage en del. Men efterhånden udvandede netværket sig, og da jeg ikke længere kunne se, hvordan jeg skulle bidrage, og hvordan jeg fik noget igen, meldte jeg mig ud. Hvis ikke man kan eller vil bidrage til netværket, er det bedre at melde fra.

### HVAD BETYDER DET FOR UNICEF, AT MEDARBEJDERNE NETVÆRKER INTERNT?

For det første medfører de interne netværk masser af idéer, inspiration og tiltag. Vi får bl.a. masser af idéer fra hinanden gennem vores online idékatalog, hvor vi uploader projekter, undersøgelser og idéer til inspiration for hinanden. Jeg har oplevet, at danske projekter har inspireret andre lande til lignende tiltag, og vi skeler naturligvis også til projekter udefra, som er tilgængelige for os. Der er ingen grund til at bruge tid og penge på at opfinde den dybe tallerken, hvis den allerede er opfundet.

Samtidig kan de interne netværk også afføde store besparelser. Hvis England f.eks. har lavet en kampagne, som vi også kan bruge i Danmark, kan vi spare masser af ressourcer på udvikling osv., og vi sender årligt vores medarbejdere på interne workshops med medarbejdere i lignende stillinger fra andre lande. Medarbejderne kan på den måde netværke og skabe fællesskab med lignende professionelle fra Unicef i andre lande, og vi sparer samtidig penge på dyre efteruddannelser.

og ventetiden i telefonen var meget lang, da vi hverken havde nok personale eller de rette administrative værktøjer. Rigtig mange fejl og mangler dukkede op i disse uger," erindrer Steen Andersen.

Alligevel lykkedes det Unicef at indsamle knap 40 mio. kr. på fire uger. Noget nær det højeste beløb, der er indsamlet i Danmark på så kort tid til en enkelt sag.

### NETVÆRK SKAL ANALYSERES

Generalsekretæren brugte ikke tiden på at sole sig i den danske indsamlingssucces. Han fik kendskab til et konsulenthus, der kunne hjælpe med at optimere processerne og skabe bedre sammenhæng mellem de forskellige afdelinger for at være bedre rustet til næste katastrofe. IT-systemet blev udskiftet, de økonomiske og administrative processer blev optimeret, og konsulenterne tydeliggjorde, hvor Unicef burde sætte ind – også mellem de forskellige afdelinger.

Generalsekretæren har derfor besluttet at få analyseret det interne netværk hos Unicef Danmark i løbet af efteråret med hjælp fra ph.d., lektor og netværksekspert Christian Waldstrøm fra Århus Universitet og partner i firmaet Unilyze.

"Netværk har stor betydning for en virksomhed som Unicef. Vi skal skaffe så mange penge som muligt til fattige og nødlidende børn i udviklingslandene, og derfor er ▶

### # STEEN ANDERSENS 3 GODE RÅD TIL NETVÆRK

Netværket, du indtræder i, skal være relevant for din virksomhed eller for dig selv. Ellers ender du med at spille din tid på alt for lange kaffemøder uden indhold eller afkast.

Du skal være villig til at pleje dit netværk og deltage seriøst i det. Du skal investere din tid i det og give noget af dig selv. Netværk er ikke envejskommunikation. For at få noget må du også give noget.

Engager dig i mange forskellige former for netværk. Der skal meget til for at blive udfordret hele vejen rundt. Et bestemt netværk kan måske give dig en masse på forretningsudvikling, mens et andet kan give indblik i interessenter, som du ellers ikke ville have adgang til.

**"VI VAR SLET IKKE  
GEARET TIL AT  
IMØDEKOMME ALLE  
DE BIDRAGYDERE,  
DER RINGEDE IND."**

det vigtigt, at vi kan optimere og effektivisere vores forretning. Når hr. Jensen ringer ind og får fat i en medarbejder fra kundeservice eller salg, fordi han har modtaget et brev, hvor han måske ikke bryder sig om ordlyden eller ikke kan forstå, hvorfor han har modtaget brevet, så er det vigtigt, at vores medarbejder i den anden ende af røret kan forklare hr. Jensen, hvorfor vi har valgt at gøre, som vi gør. Og det kan medarbejderen kun, hvis han har kontakt med de personer, der har udformet brevet,” siger Steen Andersen.

#### UNDERSØGELSER KRÆVER HANDLING

Han håber, at analysen kan finde de huller, som Unicef netværksmæssigt bør udfylde for at effektivisere og optimere organisationens ressourcer. Kontakten til Christian Waldstrøm er opstået gennem Steen Andersens eget netværk, nemlig gennem bestyrelsesmedlem af Unicef og tidligere landsholdsmålmand i håndbold Christian Stadil.

”Jeg ved godt, at sådanne undersøgelser ikke har nogen værdi, hvis ikke man er villig til at foretage de ændringer, der skal til for at udfylde hullerne. Det er jeg villig til. Ellers ville jeg ikke lade mig udfordre af mine netværk, og det ville være fuldstændig ligegyldigt at igangsætte netværksundersøgelsen,” siger generalsekretæren, som har stået ved roret hos Unicef længe nok til at se organisationen vokse kraftigt. For 10 år siden havde Unicef 15 ansatte og en omsætning



på ca. 20 mio. kr. I dag har organisationen knap 50 beskæftigede i Danmark og omsætter for 134 mio. kr.

”Fordi vi har vækstet så me-

get, som vi har, kan jeg kun gisne om, hvilke uformelle netværk, der eksisterer på arbejdspladsen. En netværksanalyse kan vise, hvilke der findes, og forhåbentlig kan vi forbinde de mere uformelle netværk med de formelle netværk, så vi også strategisk kan anvende vores ressourcer bedst muligt. Der findes sikkert uudnyttede idéer og inspiration i massevis i vores organisation. Selvom man til daglig sidder i IT-afdelingen, kan man jo godt have rigtig gode idéer til kommunikationen. Det skal vi udnytte bedre,” siger Steen Andersen. ■

#### # FAKTA OM UNICEF

Unicef er verdens største humanitære børneorganisation og opererer i 156 lande med udviklingsprojekter og nødhjælp. Unicef Danmark beskæftiger knap 50 fuldtidsansatte samt hundredevis af frivillige.

I Danmark indsamler Unicef 134 mio. kr. årligt, og 80 procent af donationerne gives af privatpersoner, enten gennem faste

månedlige bidrag eller til akutte kriser som naturkatastrofer, epidemier og hungersnød. På verdensplan indsamlede Unicef i 2009 mere end 18.722.000.000 kr. til dårligt stillede og nødlidende børn. Heraf kom 5.270.000.000 kr. via midler indsamlet fra private, virksomheder og fonde, mens resten er frivillige beløb doneret af regeringer.