

## Ledelsesudvikling i netværk

Ny undersøgelse: udvikling og sparring betyder mere end karrierefremme, side 2

### Konstant læring og udvikling 1:1

Forretningsudvikling og personlig udvikling går hånd i hånd. Netværk er et alternativ til kurser og fagbøger på natbordet. Opbygning af relationer er et effektivt beredskab, side 6

### Netværk – også hvor det gør ondt!

Det er i ledernes personlige netværk, at kriser tackles, og idéer iværksættes. Men viligheden til at diskutere strategiske udfordringer falder, jo tættere lederne kommer på virksomhedens kerneforretning, side 8

### Et forum for sparring, trends og impulser

Sektionschef Martin Manthorpe fra NCC er forholdsvis ny i et netværk, men han har nogle klare holdninger til, hvordan man får det optimale ud af netværket, side 4

## NY UNDERSØGELSE

# Netværk er til udvikling, inspiration og sparring

Personlig udvikling og fortrolig sparring betyder mere end at fremme karriere, når motiver bag og udbytte af deltagelse i netværk gøres op.

Hvis nogen troede, at danskerne netværker for primært at fremme deres karrieremuligheder og have gode kontakter, hvis de skulle få behov for et nyt job, så er det langt fra tilfældet. Det fremgår af en ny analyse fra Center for Ledelse, der har undersøgt motiverne og ønskerne bag danske lederes deltagelse i netværk. Og kun omkring 15% angiver det karrierefremmende aspekt som årsag til at være med i netværk.

Det er i stedet fortrolig sparring, ny viden og erfaring fra virksomheder i andre brancher samt personlig udvikling, der med hhv. 66%, 60% og 59% er de hyppigst nævnte motiver og væsentligste udbytte (fig. 1). Og det tyder

på, at netværk i dag mest bruges til faglig og forretningsmæssig udvikling og inspiration.

### Flere resultater peger i samme retning

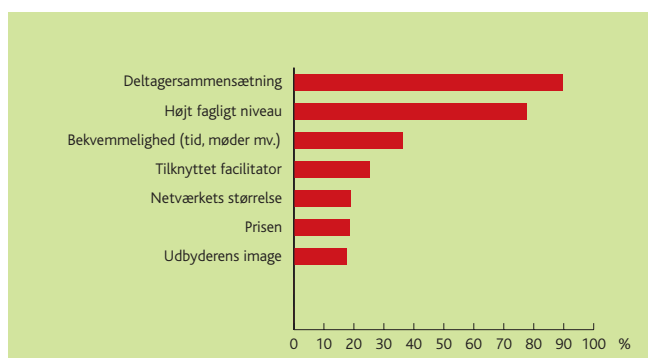
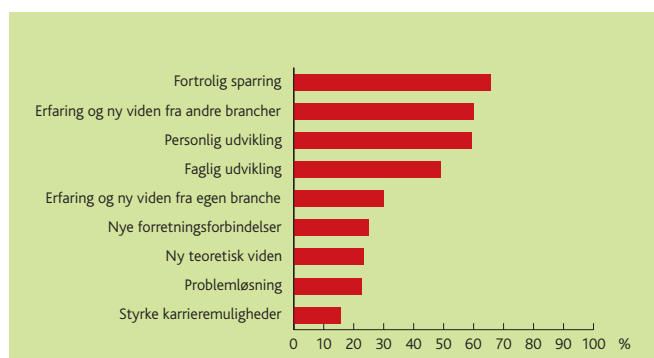
Der vil altid være visse usikkerheder knyttet til denne type undersøgelser – i dette tilfælde måske om respondenterne har en ubevidst bagtanke, når de underspiller netværkets karrierefremmende betydning. For det er ofte den nuværende arbejdsgiver, der finansierer netværksdeltagelsen, og så må man jo hellere prioritere de forretningsmæssige og faglige argumenter i sin besvarelse.

Men der er dog alligevel en række andre resultater i undersøgelsen, der peger i retning

af, at netværk har en betydning og en anvendelse, der rækker langt længere end simpel 'jobsikring'.

Mere end 87% af respondenterne angiver, at deltagelse i eksterne netværk eller erfa-grupper i høj grad eller i nogen grad har betydning for deres faglige og personlige udvikling. Og 76% har faktisk benyttet sig af det inden for de seneste tre år.

Endelig er der to kriterier, som springer tydeligt i øjnene, når lederne vælger netværk og netværksudbyder. Knap 78% angiver, at netværket skal have et højt fagligt niveau. Men endnu mere markant er ønsket om at være





sammen med mennesker, der kan udfordre, udvikle og inspirere. For hele 90% angiver deltagersammensætningen som den væsentligste faktor for valg af netværk (fig. 2).

#### **Fortrolighed, åbenhed og aktiv indsats**

Det er ikke overraskende, at fortrolighed mellem deltagerne i et netværk er afgørende for netværkets succes. 82% af respondenterne i Center for Ledelse's undersøgelse angiver netop det som en forudsætning for, at netværket er bæredygtigt. Men der er også forventninger til deltagerne om aktiv og engageret deltagelse. Det nævner hele 90% som en afgørende forudsætning.

Som en naturlig forlængelse af deltagernes primære tilskyndelse til at deltage i netværksaktiviteter er der ligeledes forventninger om at møde mennesker, der kan og vil være gode sparringspartnere i forhold til de øvrige deltagers udfordringer (60%). Ligesom den gode netværksdeltager forventes at være åben og ærlig om egne personlige udfordringer (49%).

#### **Netværk i egen virksomhed ikke højt på dagsordenen**

Mens der ikke er tvivl blandt langt de fleste respondenter om værdien ved at deltage i eksterne netværk, så har netværk internt i egen virksomhed ikke tilnærmelsesvis den

samme tiltrækningskraft. Under 20% mener, at det i høj grad er relevant for deres faglige og personlige udvikling, mens 35% angiver, at det i nogen grad har relevans.

Det kan skyldes, at netværk primært forbindes med at hente inspiration udefra i andre virksomheder og brancher. En anden årsag kan være, at de færreste virksomheder arbejder formaliseret med interne netværk. Det er op til den enkelte medarbejder at skabe sit eget interne netværk. Og formålet med dette er ofte at sikre videndeling på tværs i organisationen og at sikre eller udbygge sin position i virksomheden. Det interne netværk kan dog også fortrinsvis have en social karakter, så den faglige, personlige udvikling ikke opfattes synderligt relevant i denne sammenhæng.

#### **Forretning for de mindre virksomheder**

Går man bag om undersøgelsens besvarelser og ser på forskelle afhængig af respondenternes organisatoriske placering og deres virksomheders størrelse, viser der sig visse forskelle.

Her bliver det f.eks. tydeligt, at netværksdeltagere fra virksomheder med færre end 10 ansatte primært deltager i netværk for at skabe nye forretningsforbindelser (73% mod

gennemsnitligt 25%). De er til gengæld ikke synderligt interesserede i den fortrolige sparring (40% mod gennemsnitligt 66%).

Deltagerne fra større virksomheder med mere end 200 ansatte går derimod efter erfaringer og ny viden fra andre brancher. Og det er også primært de store virksomheder, der værdsætter fortroligheden i netværket.

Inspirationen fra andre brancher betyder også mest for direktører (ca. 67% mod gennemsnitligt 60%). Ligesom det er direktørerne, der lægger størst vægt på personlig udvikling (66%). Det betyder til gengæld ikke så meget for f.eks. projektledere (41%). De er mere interesserede i fortrolig sparring (76%), og at netværket har et højt fagligt niveau (83%).

Undersøgelsen er gennemført fra 10. til 17. maj blandt Center for Ledelse's Trendpanels 619 deltagere, hvoraf 259 eller 42% har svaret undersøgelsen.

Undersøgelsen er desuden gennemført af 876 deltagere i Center for Ledelse's egne netværk, hvoraf 245 har svaret. Dette giver en samlet svarprocent på 34%.

# Et forum for sparring, trends og impulser

NCC er en af de virksomheder, der benytter Center for Ledelse's netværk mest. Sektionschef Martin Manthorpe fra NCC er forholdsvis ny i et netværk, og han har nogle klare holdninger til, hvordan man får det optimale ud af netværket.

Martin Manthorpe har ansvar for salg, marked og kunder, hvilket han har haft siden efteråret 2005. Som et led i sin faglige udvikling ville Martin gerne finde et "rum" for faglige drøftelser med ligesindede uden for byggebranchen. I samråd med sin chef og HR-direktør faldt valget på et netværk for salgsansvarlige.

"Som et led i min udvikling som leder vil jeg gerne have et sted, hvor jeg kan få impulser, se nye trends, blive inspireret og få sparring inden for mit felt. Og det var vigtigt for mig, at det blev med folk uden for branchen for at få andre input, end jeg får, når jeg omgås branchefolk," siger Martin Manthorpe.

Martin Manthorpe har været med i sit netværk i et halvt år. Men allerede nu har han et godt indtryk.

"Jeg er ikke i tvivl om, at netværket virker. Netværket består af 23 personer, der alle har salgsansvar på forskellige niveauer. Fra direktører og nedefter, så der er masser af muligheder for god sparring," siger Martin Manthorpe.

I netværket er der eksempelvis en deltager fra Irma, men hvad kan en mand fra byggebranchen lære af en fra detailbranchen?

"Jeg kan få gode ideer til, hvordan virksomheden skal styre sin pipeline, hvordan man holder kundearrangementer og ikke mindst, hvordan de andre steder udvikler medarbejderne, salgsorganisationen, -processen og -værktøjerne. Selv om det er en anden branche, kan vi i NCC sagtens lære noget af det, de gør på kunde- og medarbejdersiden i en virksomhed som Irma eller for den sags

skyld i en af de 21 andre virksomheder, der er repræsenteret i mit netværk."

## Vær fysisk til stede

Hvordan får man det optimale ud af at være med i et netværk. Det har Martin Manthorpe nogle bud på:

"Det er vigtigt at deltage aktivt og sætte tid af til at være med. Det kan lyde banalt, men tid er en knap ressource, så det er vigtigt på forhånd at sætte tid af til netværket. Jeg har overvejet mit tidsforbrug i forhold til mit øvrige arbejde og har besluttet at sætte den nødvendige tid af til at deltage."

"Man skal være fysisk til stede og ikke melde afbud hver anden gang. For at skabe gode forbindelser er det vigtigt at skabe loyalitet, og det gøres bedst ved at være der fysisk. Selv om man kan holde mange forbindelser vedlige med e-mail, telefon og messenger er det ekstremt vigtigt at møde op. Samtidig har jeg tænkt mig at være aktiv mellem de faste møder, vi har om året. Det er også min ambition at mødes mellem møderne, eventuelt bare med 2-3 stykker om et bestemt emne for derved at få det ekstra ud af at være med."

"Samtidig skal du ikke bare gå ind i et netværk for at få. Du skal have vilje til at give, før du kan tage. Hvis du selv bidrager til netværket, giver det mest," lyder rådet fra Martin Manthorpe.

## Netværk godt for virksomheden

Mange gange giver netværk tilbud om nye job eller andre udfordringer, men Martin Manthorpe er ikke med i et netværk for at få jobtilbud.

"Jeg er med for at søge ny viden og få inspiration udefra. Det udvikler mig fagligt og personligt. Samtidig er det en fordel for NCC, at jeg deltager i netværk. For det første fordi jeg bringer den viden, jeg får, med ind i virksomheden, og for det andet fordi jeg i mit netværk optræder som ambassadør for NCC og på den måde er med til at tegne et personligt billede af virksomheden over for mine netværkskollegaer. På samme måde får jeg et helt andet indtryk af de virksomheder, jeg møder i mit netværk, når jeg får sat "kød og blod" på virksomheden."

## Gerne flere kvinder

Blandt de 23 i Martin Manthorpes netværk er der kun få kvinder, og den fordeling måtte gerne være mindre skæv efter Martins mening.

"Selv om det principielt ikke har nogen betydning, om det er mænd eller kvinder, man netværker med, har jeg en tese om, at det skaber en merværdi med større grad af ligelig kønsfordeling," slutter Martin Manthorpe.

*"Det er også en fordel for virksomheden, at jeg deltager i netværk," siger Martin Manthorpe.*



PROJEKTER I STR.  
XXXL OG XXXL  
BEKÆMPELSE MED OMHU

**NCC**   
FORVENT LIDT MERE

...tilbage  
...for alle  
...anlægger  
...problemer  
...være sikre  
  
Kan d

# Netværk er konstant læring og udvikling 1:1

Forretningsudvikling og personlig udvikling går hånd i hånd. Netværk er et alternativ til kurser og fagbøger på natbordet. Opbygning af relationer er et effektivt beredskab.

"Hvis jeg ikke vidste bedre, kunne jeg forledes til at tro, at vi selv havde givet alle svarene i undersøgelsen," siger videncenterchef Kurt Nielsen med et glimt i øjet. Han er for blot et par måneder siden tiltrådt som chef for Center for Ledelse's netværksafdeling. Og det er organisationens nye undersøgelse om netværk, han refererer til – særligt det ganske entydige billede, som undersøgelsen tegner af deltagernes præference for udvikling, faglig og forretningsmæssig inspiration og sparring.

"For resultaterne er helt i tråd med det, vi opfatter som det væsentligste ved at deltage i netværk," fortsætter han. "Nemlig at det er et fortroligt frirum til at lære, blive inspireret og udfordret på egen udvikling, rolle, vaner, handlemønstre mv."

## Hurtig respons, hurtig læring

Særligt når forandringer eller udfordringer kommer i hastig rækkefølge – måske endda fra den ene dag til den anden, har de fleste behov for at kunne søge inspiration, rådgivning eller sparring hos andre med kort varsel. Og her er et godt netværk med et bredt og nuanceret kontaktnet af fortrolige ligestillede et meget brugbart redskab til at få løst den konkrete udfordring.

"Jeg vil gå så vidt som til at sige, at lederen med det stærke, faglige netværk og de gode relationer har et meget bedre udgangspunkt for at løse sine opgaver og for at udvikle sig end personen, der står uden de samme muligheder for at trække på andres erfaringer og ideer," pointerer Kurt Nielsen. "Man undgår selv at skulle opfinde dybe tallerkener konstant. Men først og fremmest bliver man udfordret på sin egen vanetænkning, får mulighed for at se sine udfordringer i et nyt lys og fra nye vinkler. Og det er her, man udvikler sig både fagligt og personligt."

## Tætte relationer er nødvendige

Man skal ikke deltage i netværk for at få en kortsigtet, hurtig gevinst f.eks. i form af løsning på en konkret, aktuel udfordring. Netværket er – når det fungerer bedst – en langsigtet relation til en række nøglepersoner, som man kan udvikle sig sammen med over en længere periode. Det kræver i høj grad, at man investerer noget af sig selv, både tid, fortrolighed og engagement. Men udbyttet er som regel ligefrem proportionalt med investeringen.

"Som det fremgår af vores undersøgelse, så forventer omkring 90% af netværksdeltagere aktiv deltagelse på netværksmøderne," fortsætter Kurt Nielsen. "Det omfatter bl.a., at man engagerer sig i de øvriges udfordringer. Så det handler i høj grad om både at nyde og at yde. Og det sidste omfatter ikke mindst den langsigtede opbygning af tætte relationer til de øvrige i netværket. Det behøver selvfølgelig ikke at være lige indgående med alle deltagerne. Men det er den tætte og fortrolige relation, der er forudsætningen for, at man f.eks. kan kontakte sit netværk med kort varsel på en søndag for at få værdifulde input til en konkret udfordring. Så jo mere man selv putter i, jo mere er det sandsynligt, at man får ud af netværket."

## Hvordan kan man ellers udvikle sig

I opbygningen af de tætte relationer spiller det sociale element selvfølgelig en rolle. Det er med til at afgøre, om man går godt i spænd sammen. Men som Center for Ledelse's undersøgelse viser, så er det den forretningsmæssige interesse, der er den egentlige motivationsfaktor bag netværksdeltagelsen.

"Langt de fleste respondenter i undersøgelsen viser tydeligt, at det er det faglige, forretnings- og udviklingsmæssige udbytte, der er afgørende for deres deltagelse i netværk," fortsætter Kurt Nielsen. "Og i den forstand er

netværket et meget kompetent alternativ til kurser eller fagbøger på natbordet. Det vel-fungerende og forpligtende netværk er i sig selv et længerevarende udviklingsforløb, hvor der er plads til at tage målrettet udgangspunkt i den enkelte deltagers udfordringer. Samtidig lærer man også selv noget ved at være rådgiver og sparringspartner for andre."

At netværk er et alternativ til anden form for efteruddannelse og udvikling gælder måske særligt for ledere, der kan have vanskeligt ved at finde relevante kurser, som præcist rammer den enkeltes konkrete udfordringer. Her er netværket det løbende supplement til de større kursusforløb, som de fleste højt gennemfører et eller to af i deres tid som leder – f.eks. MBA eller Advanced Business Development.

Netværk er således også en fordel for den virksomhed eller organisation, som netværksdeltageren repræsenterer. For netværket er med til at kvalificere den aktive deltager yderligere til det daglige arbejde. Netværket giver indsigt i best practice, nye tendenser og muligheden for at teste nye ideer eller aktiviteter, før bordet for alvor fanger.



# Udvikling kræver fleksibilitet og tilpasning

Netværk er en fordel i hele arbejdslivet. Men udfordringerne ændrer sig, så det samme skal netværkene kunne.

Af Center for Ledelse's nye undersøgelse om danske leders netværksvaner fremgår det, at omkring halvdelen af dem, der ikke længere er i netværk, har valgt at træde ud, fordi de så at sige voksede fra netværket, og at de ikke siden har kunnet finde netværk, der matchede deres behov.

"Det er jo en uheldig situation at stå i, når man tænker på de fordele, der er ved at være med i et eller flere netværk," siger videntcenterchef Kurt Nielsen, Center for Ledelse. "Men det stiller krav til os netværksudbydere om at have tilpas fleksible muligheder på hylderne."

Kurt Nielsen påpeger, at mange netværk i dag primært er sammensat af mennesker på samme organisatoriske niveau. Det er også sådan, deltagerne selv foretrækker det at dømme efter Center for Ledelse's undersøgelse. Og når man først har lært personerne i dette netværk godt at kende, så kan det være svært at slippe. "Men jeg tror, at vi i højere grad skal indstille os på at skifte netværksgruppe noget oftere, efterhånden som vi udvikler os i forskellige retninger," siger han. "Det er jo ikke sådan, at man behøver at miste kontakten, når man formelt ikke længere er med i gruppen. Man bestemmer jo selv, hvem man vil opretholde kontakt med. Men netværksdeltagelsen bør vel afspejle deltagerens udvikling både personligt, fagligt og karriere-mæssigt, så man hele tiden får det optimale udbytte."

## Ingen behøver at stå udenfor

Undersøgelsen viser også, at flere er med i mere end et netværk. Og Kurt Nielsen forestiller sig, at det sagtens kan blive mere udtalt i de kommende år. "Mon ikke zap-kulturen også indfinder sig her," siger han. "Under alle omstændigheder er der mange fordele i at skifte mellem netværk, efterhånden som ens udvikling tilsiger det. Det kan være fra netværk, hvor den organisatoriske indplacering er det væsentligste kriterium for udvælgelse. Det kan også være i tidsbegrænsede temanetværk, hvor man mødes om et konkret interessefællesskab. Og en typisk netværksdeltager vil have behov for at skifte forum flere gange i løbet af karrieren for at få den helt rigtige sparring og udfordring, der matcher de aktuelle behov."

Det er også en af årsagerne til, at Center for Ledelse udbyder flere forskellige slags netværk – nogle baseret på titel- og opgavefællesskab, andre med udgangspunkt i temaer som f.eks. Lean, strategi, ROI e.l. "Og vi er altid klar til at finde et netværk, der passer til en potentiel deltagers konkrete behov. For det skal ikke være vores skyld, at nogen ikke kan finde præcis det netværk, der kan bringe ham eller hende videre," slutter Kurt Nielsen.

## Netværk – også hvor det gør ondt!

I en verden med utallige valgmuligheder bliver konkrete valg i mange virksomheder uoverskuelige. Derfor er det i ledernes personlige netværk, at kriser tackles, og idéer iværksættes. Desværre falder viligheden til at diskutere strategiske udfordringer, jo tættere ledere kommer på virksomhedens kerneforretning!

De fleste kender det fra deres dagligdag. Skal man have lavet murerarbejde på sit hus, kan man enten ringe til en murer og forlade sig på hans tilbud, eller man kan snakke med sin kammerat, som ved hvor man får det bedste tilbud. Skal man købe en pc, og er man uforstående over for de tekniske specifikationer, forlader de fleste sig på en bekendts rådgivning.

Disse hverdagsbegivenheder handler i virkeligheden om personer, der kapitaliserer deres personlige netværk. Det personlige netværk er også i mange virksomheder af afgørende værdi. Internationale studier af virksomhedslederes aktiviteter viser, at succesfulde ledere ofte afsætter endog overordentlig meget tid til networking. Statistisk er det påvist, at ledere med et stort og bredt socialt engagement oftere gør succesfulde forretninger. Samtidigt viser lignende undersøgelser, at også i større virksomheder bliver de personlige netværk i ledelsen i stigende grad brugt som grundlag for vigtige beslutninger.

### Netværk er kommet for at blive

Center for Ledelse har netop afsluttet en undersøgelse af netværk og arbejdet med netværk dels blandt deltagerne i Center for Ledelses egne netværk, dels blandt deltagere i Center for Ledelse's Trendpanel. Undersøgelsen dokumenterer med al ønskelig tydelighed, at netværk er kommet for at blive og er en fast bestanddel af danske lederes måde at søge inspiration, viden og energi på. 55% af respondenterne svarer således, at de deltager i to netværk eller flere. 5% deltager endda i fire netværk eller flere! Langt de fleste vurderer også, at deres udbytte er stort (ca. 76%), og at netværkene navnlig har værdi i forbindelse med fortrolig sparring (66%) og til at dele erfaring og ny viden fra virksomheder i andre brancher (60%).

### Hvad med gensidig forpligtelse?

Som en af Danmarks største udbydere af personlige netværk har vi al mulig grund til at være tilfredse med denne tingenes tilstand. Men vi er også forundrede over, at netværkene fortsat kun bruges til den enkelte deltagers egen benefice, og at graden af fortrolighed

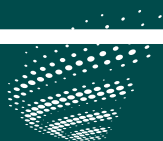


**"I større virksomheder bliver de personlige netværk i ledelsen i stigende grad brugt som grundlag for vigtige beslutninger."**

*direktør Wenche Strømsnes, Center for Ledelse*

– uanset svarene – også har en grænse. I vores forrige tendensanalyse af danske virksomheders strategiarbejde dokumenterede vi således, at 59% i nogen eller i høj grad henter inspiration i forbindelse med strategiarbejde, mens 52% svarer, at de nærmest ikke videndeler i forbindelse med deres strategiarbejde. Der er med andre ord en verden til forskel på den mere uforpligtende inspiration og de oplevede og reelle gensidige forpligtelser, der ligger i videndeling.

Det er ikke vores opfattelse, at forudsætningen for at opnå succes i forandringsprocesser nødvendigvis er netværk med andre virksomheder, der har været gennem lignende processer. Men det er vores vurdering, at for mange virksomheder mister effekten af planlagte forandringer, fordi virksomhederne ikke er åbne nok og parate til at tale om andet end dét, hvor det gik godt. Forklaringerne er mange, men mangel på tillid (27%) og ingen tradition for videndeling (25%) er blandt de oftest forekommende. Der er altså behov for, at netværk udvikler sig i retning af ikke bare at være fortrolige fora for sparring på det personlige plan, men også fora hvor virksomhedernes mulighedsrum kan diskuteres mere åbent og uden frygt for at tabe ansigt.



### CENTER FOR LEDELSE

Center for Ledelse  
Folke Bernadottes Allé 45  
2100 København Ø  
Fax 7023 0089

Center for Ledelse  
Olof Palmes Allé 25B  
8200 Århus N

www.cfl.dk – Tlf. 7023 0022

Redaktion:  
Kurt Nielsen (ansv.), Jens Gregersen og Jesper G. Jensen

Forside: Videncenterchef Kurt Nielsen, Center for Ledelse  
Fotos: Carsten Andersen  
Layout og tryk: Boje & Mobeck as.

www.cfl.dk/netvaerk