



Knowledge Management

Artikel trykt i Knowledge Management. Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2008

Videndeling i et netværksperspektiv

af adm. direktør og partner Kim Pedersen, kim@diosconsulting.dk og strategikonsulent Inger Nicolaisen, in@diosconsulting.dk, begge hos DIOS Consulting A/S

1. Indledning

Artiklens formål

Formålet med denne artikel er at inspirere og vejlede beslutningstagere, organisationer og virksomheder, der vælger at engagere sig eller allerede er involveret i aktiviteter relateret til netværksledelse. Målgruppen for artiklen er ledelsesgrupper for SMV'er og hensigten er, at give ledere råd og vejledning til succesfulde netværksprocesser. Artiklens formål er, at præsentere retningslinjer til succesfuld ledelse af netværk. Derfor giver artiklen en række generelle retningslinjer, succeskriterier og faldgruber relateret til implementeringen af et netværksperspektiv. Materialet kan hjælpe den udførende enhed til at udvikle en effektiv ledelsespraksis for organisatoriske netværk.

Forfatterne ønsker, at dele viden gennem fremlæggelsen af både generelle og specifikke anbefalinger baseret på validerede resultater fra Domino-forskningsprojekt. Mere konkrete erfaringer præsenteres i grå bokse gennem artiklen. Anbefalingerne er baseret på forskningen udført i løbet af Domino-projektet og udgør det empiriske grundlag for de ledelsesmæssige retningslinjer der præsenteres.

Domino projektet

Udvikling af organisatoriske netværk er et strategisk træk, der kan udføres af størstedelen af virksomheder, uanset branche og industri. Netværksorganisationerne inkluderet og analyseret i Domino-projektet, opererer i forskellige sektorer (biler, detailhandel, byggeindustrien, corporate venturing etc.) og arbejder i forskellige faser af livscyklussen for et internt netværk.

Netværk som et svar på de nye konkurrencemæssige betingelser

Nogle erfaringer kommer fra netværk der eksisterede længe før konkurrencemæssige forandringer fordrede denne organisatoriske form, andre fra eksisterende virksomheder der strategisk har tilpasset deres organisation til en ny virkelighed. Størstedelen af de inkluderede netværk, er dog nyligt oprettede netværk, der er opstået som et svar på de nye konkurrencemæssige betingelser. Variationen i årsagen og motivationen for, at implementere interne netværk giver værdifuld indsigt i de strategiske processer og overvejelser der udgør grundlaget for implementering af netværket. Yderligere giver det mulighed for at forstå og forudse hvordan det enkelte netværk vil udvikle sig, alt efter hvilken type netværksstruktur der anvendes.

Implementering af og fordele ved at anlægge et netværksperspektiv

Definition af et netværk:

“En samling af enheder og de relationer der forbinder dem, som anvendes indenfor forskellige videnskaber.¹⁾”

I en praksissammenhæng har dette to vigtige implikationer:

For det første er det vigtigt at forstå, at netværk adresserer samarbejdet mellem forskellige organisationer og ledelsen af disse relationer.

For det andet er det vigtigt at forstå, at det er strukturen/relationerne, der bestemmer processen/interaktionen (adfærden hos netværkets aktører) i et netværk.

¹⁾ *Fombrun, C.J. (1982), Strategies for Network Research in Organizations, Academy of Management Review, pp. 280-291*

Tekstboks 1.

Et organisatorisk netværk

I Domino-projektet beskriver et netværk forholdet mellem en defineret gruppe af uafhængige virksomheder og deres samspil i netværksstrukturen. Et organisatorisk netværk er således en reguleringsform for gensidigt afhængige virksomheder, der adskiller sig fra regulering gennem reel sammenlægning af virksomheder men også adskiller sig fra ren koordinering via markedet. Netværksperspektivet kombinerer de to perspektiver, og skaber fleksibilitet og styring gennem relationer. Relationen er hovedsageligt baseret på økonomi, information eller videndeling. Netværkets grænser til omverdenen er klart definerede og netværket forfølger et fælles mål; samtidig med, at de enkelte netværksdeltagere bibeholder forskellige lokale mål.

Primær grund til netværk er at kunne kapere pludselige forandringer

Implementeringen af et netværksperspektiv refererer i denne sammenhæng til organisatoriske netværk, og involverer derfor de ansvarlige ledere for de deltagende virksomheder. Den primære årsag til at antage et netværksperspektiv, er en dygtiggørelse af virksomhederne til at kapere hurtige ændringer og pludselige forandringer i konteksten, samt skabe adgang til nye markedssegmenter. Dette indebærer, at implementering af et netværksperspektiv imødekommer de generiske ledelsesspørgsmål der kommer fra omverdenen. Det må bemærkes, at en bred vifte af virksomheder og brancher, fungerer i overensstemmelse med det relationsorienterede perspektiv, men et udsnit af disse har fortsat ikke implementeret et "formelt" netværksperspektiv. Blandt disse er:

Et udsnit af virksomheder der ikke har implementeret netværksperspektivet

- Bilindustrien
- Computerfremstilling
- Detail/fast moving consumer goods (let industri)
- Uddannelse/Læring
- Byggeri
- Konsulent (store virksomheder)
- Bioteknologi
- Transport og Logistik
- Banksektoren, finansielle tjenesteydelser og Corporate Venturing.

Fleksibilitet og tilpasningsevne – centrale ledelsesbegreber

Det brede spektrum af brancher giver netværkssamarbejdet liv og introducerer en ny ledelsestankegang direkte forbundet til en strukturel usikkerhed. I omskiftelige konkurrence miljøer bliver virksomheders konkurrencesituation udfordret konstant i takt med fremkomsten af nye teknologier, produkter & tjenesteydelser, markeder og konkurrenter. Flexibilitet og tilpasningsevne bliver derfor centrale ledelsesbegreber i udviklingen af en vedvarende konkurrencefordel, og succesfulde virksomheder kendetegnes ved at anvende nye organisatoriske strategier og stille spørgsmål ved konventionelle ledelses- og organisationsprincipper.

Disse nye strategier omfatter en decentraliseret og fleksibel arbejdstilrettelæggelse, baseret på samarbejde ikke blot internt i virksomheden, men også samarbejde i forhold til kunder, leverandører og konkurrenter. Samtidig tyer virksomheder også i stigende grad til de traditionelle markeds mekanismer ved at anvende betinget arbejdskraft som underleverandører.

Globalisering, teknologisk innovation og andre store tendenser påfører tidevandsændringer i størstedelen af industrier – særligt i modne industrier. Etablerede virksomheder er under et stort pres. Presset kommer fra en kombination af sammensmeltede markeder, nye samfundskrav om innovation og introduktionen af aggressive nytilkomne der hurtigere og mere effektivt imødekommer forbrugerens behov og derfor introducerer revolutionære ideer. Hvorfor de etablerede virksomheder søger nye midler til at overleve konkurrencemæssigt i et sådant turbulent miljø.

Partnerskaber kan sikre overlevelse

Dannelsen af stabile men fleksible partnerskaber, der samler etablerede virksomheder med nye virksomheder, eller oprettelsen af et fælles mål for tidligere konkurrerende virksomheder, forekommer eneste svar på en **effektiv strategi**, der kan sikre overlevelse på markedet og skabe velstand for netværkets deltagere.

Selvom flere nye mekanismer for koordination og kontrol af forskellige partnere er ved at opstå, er det netværket der, indtil videre, præsenterer den overlegne konkurrencefordel i en global økonomi. Virksomheder der deltager i netværk – klynger af virksomheder, der tager beslutninger og handler som en ensartet enhed – tilpasser sig hurtigere skiftende teknologier og markedsforhold, udvikler hurtigere nye produkter og tjenester og udvikler mere kreative og effektive procesløsninger. Dannelsen af netværk, fremstår derfor som det naturlige strategiske valg for virksomheden der anerkender faren ved at forholde sig passivt i et turbulent miljø, og ønsker – proaktivt – at positionere sig strategisk på sit marked.

Fordele ved netværksledelse

Fordelene ved netværksledelse er følgende:

Omkostningseffektivitet: Virksomhederne er i stand til at udveksle ideer og tanker, dele kapacitet, øge bevidstheden og i fællesskab udvikle produktionsplaner. Ledelsen af disse aktiviteter vil øge den operationelle effektivitet i netværket, og dermed for alle netværksdeltagerne. På mellemlang og lang sigt vil disse fordele skabe positive økonomiske resultater for alle virksomhederne. For eksempel har organisatoriske netværk i bilindustrien formindsket produktionsomkostningerne for biler, gennem en etablering af stabile og længerevarende forhold mellem leverandørerne (f.eks. Bosch, Valeo, Siemens) og producenten (fx BMW).

Konkurrenceevne: Deltagelse i et netværk styrker de deltagende virksomheder i den hårde konkurrence på markedet,

gennem opbygning af større organisatoriske former (netværk). Netværksorganisation står stærkere til at tage konkurrencen op, og spiller en dominerende rolle på markedet, dermed øges konkurrenceevnen for de enkelte virksomheder der er medlemmer af netværket. For eksempel indenfor "fast moving consumer goods", arbejder traditionelle konkurrenter som leverandører og detailkæder sammen, for bedre at kunne imødekomme forbrugernes efterspørgsel.

Implementering af nye teknologier: Ny informations- og kommunikationsteknologi anvendes til at støtte innovative og mere effektive samarbejdsmetoder. Voksende og præcise informationsmængder støtter virksomhedens beslutningsproces og dermed muligheden for bedre udnyttelse af ressourcer. Nogle gange kan virksomhedens ønske om at deltage i et netværk, blive motivation for virksomheden til at implementere ny teknologi, for at øge virksomhedens informationskapacitet. For eksempel er innovative samarbejdsplatforme blevet udviklet til at støtte samarbejdet og kommunikationen i praksis for projektledelsen af byggekonsortier. Her tilbydes fjernkontrol med byggepladsen, deling af dokumenter, øget mulighed for udviklingsrapporter og online support til arbejds gange.

Vedvarende fordel: At netværket har et fælles mål, motiverer netværkets deltagere til at øge deres professionelle engagement for at opretholde netværket. Dette skaber en tyngde i netværket, der tiltrækker nye deltagere, hvormed netværket udbygges. Netværket må have veletablerede kontrolmekanismer der afgør hvem der tilslutter sig eller forlader netværket, hvilket sikrer en løbende omstrukturering af netværket der sikrer en vedvarende stærk karakter. For eksempel udvikles bioteknologiske produkter i et samarbejde mellem universiteter, forskningslaboratorier og farmaceutiske virksomheder. Da læring, viden og innovation er fordelt på tværs af organisationer, afhænger muligheden for kommercialisering af det bioteknologiske produkt af deltagelse i et vidensnetværk.

Innovative produkter og tjenesteydelser: Et netværk giver mulighed for at levere nye produkter og integrerede tjenester til kunderne. Virksomhederne er i stand til at dele kapaciteter, opnå bedre markedsforståelse og i fællesskab beslutte at udvikle nye produkter og tjenesteydelser. Det én enkelt virksomhed ikke tidligere har været i stand til at udvikle, kan nu med "lethed" skabes gennem tæt samarbejde med andre virksomheder.

Fremkomsten af netværk i kombination med de seneste teknologiske fremskridt introducerer en ny virkelighed for virksomhedspraksis og skaber nye udfordringer for ledere. At forstå og udnytte de nye forretningsmuligheder og succesfuldt lede et netværk, er fortsat nogle af de vigtigste ledelsesmæssige udfordringer. At forstå og udnytte forretningsmuligheder relaterer sig til de "følere" som alle virksomhedsledere besidder, og er en udfordring der er vanskelig at løse eksplicit. At succesfuldt lede et netværk vil til gengæld blive behandlet i de næste afsnit af artiklen.

2. Ledelse af netværksorganisationer

Udvidelse af den traditionelle ledelsestankegang

At lede en netværksorganisation udvider den traditionelle ledelsestankegang, og kræver en mangfoldig tilgang til at håndtere de adskillige spørgsmål der opstår på de forskellige lag i netværket. Derfor er nuværende ledelsespraksis utilstrækkelig til effektiv håndtering af en netværksorganisation og ledelsen må være opmærksom på hvordan disse spørgsmål påvirker virksomhedens daglige drift. De næste sektioner beskriver to af de største ledelsesspørgsmål indenfor netværksledelse: a) Ledelse af netværksstrukturer b) Ledelse af relationer.

2.1. Ledelse af netværksstrukturen

Den turbulente omverden fordrer at virksomhederne samler sig

Samarbejde mellem virksomheder i form af stabile, men også fleksible ordninger, er et allestedsnærværende fænomen der skaber forandring i størstedelen af de industrielle sektorer. Den turbulente omverden skabt af de teknologiske fremskridt, fordrer at virksomhederne samler sig, med henblik på at understøtte en positiv konkurrencesituation og håndtere de omfattende ændringer på deres respektive markeder.

Håndter de forskellige krav og forventninger fra virksomhederne i netværket

At lede strukturen i et netværk indebærer netop at håndtere kombinationen af krav og forventninger fra de forskellige virksomheder med et resultat, der kan sikre overlevelse og rentabilitet (hvilket kan føre til en udvidelse) for alle deltagerne i netværket. Det er her vigtigt at bemærke, at netværksledelse ikke er en simpel sammenlægning af de forskellige behov og krav fra netværkets medlemmer. Desuden, er der ikke tale om, at der er én leder der leder hele netværksstrukturen, men en fordring fra netværket om, at

Ledelsen skal være opmærksom på de eksterne faktorer

flere ledere fra forskellige virksomheder engagerer sig med forskellige opfattelser af samme fænomen. Dette i sig selv viser, hvor kompleks en opgave det er, at håndtere et netværks struktur.

Yderligere er netværksstrukturen påvirket af en række faktorer, der har en direkte indvirkning på dannelsen af netværk. Normalt kan ledelsen kontrollere faktorer der kommer fra interne forhold i netværket (eksempelvis antallet af deltagere, forretningsprocesser og typen og hyppigheden af informationsudveksling), men ledelsen bør også være opmærksom på de faktorer der kommer fra det eksterne miljø, som ikke kan kontrolleres direkte. Tabel 1 viser både de interne og de eksterne faktorer.

		ACTION
Network Context	Internal factors <ul style="list-style-type: none"> • Number of participants • Strategy of the network • Operational excellence • Utilization of new technologies • Follow standards / Develop initiatives • ... 	CONTROL
	External factors <ul style="list-style-type: none"> • Industry Characteristics • Regulation Framework • Regional Conditions 	AWARENESS

Tabel 1. De ledelsesmæssige muligheder afhænger af, hvilke faktorer, der har indflydelse på netværkets struktur

Ledelse af netværksstruktur omfatter alle de ledelsesaktiviteter, der skal udføres af de respektive ledere af de deltagende virksomheder. Det indeholder derfor den række af handlinger, nødvendige for at etablere, drive og/eller udvide et organisatorisk netværk. Følgende gennemgår kort forskellige ledelsesspørgsmål, som virksomhederne vil stå overfor, for at sikre en vellykket netværksstruktur.

Ledelse af netværksstrukturer indeholder mange ledelsesaktiviteter

Udvælgelse af samarbejdspartnere: Netværksdeltagerne er nødt til at dele fælles værdier og overbevisninger, for at opnå det nødvendige fit i samarbejdet mellem virksomhederne. At deltage i et tværgående organisatorisk samarbejde er en risikobetonet investering, og det er derfor vigtigt, at ledelsen har en fornemmelse af holdningen hos potentielle samarbejdspartnere. Det er at foretrække at netværksdelta-

gerne karakteriseres ved højt engagement. Ledere er nødt til at forholde sig aktivt til udviklingen af vurderings metoder i forhold til samarbejdspartnere.

Facilitere introduktionen af nye deltagere: Meget sammen-tømrede netværk risikerer at miste kontakten med omgivelserne og risikerer derfor at gå glip af potentielle forretningsmuligheder. Derfor må ledere altid være vågne og åbne for nye muligheder og potentielle samarbejdspartnere for at tilføje netværket nye innovative ideer, der kan forhindre en fælles tilbagegang.

Kontraktlige aftaler: Det er meget vanskeligt at konstruere en perfekt kontrakt. Selvom at, i visse tilfælde, eksistensen af en "god" kontraktlig aftale fungerer som lim for netværkets struktur, bør ledere tage hensyn til de kontraktlige betingelser, og tage stilling til mulige relevante kontraktuelle tilpasninger.

Etablering af en netværksstrategi: Valget af en passende strategi for netværket må være klart og realistisk. Det er afgørende, at konkurrenterne til et netværk indentificeres som andre netværk. Lederne bør derfor i fællesskab:

- Udvikle den strategiske vision
- Identificere mission
- Identificere kritiske succesfaktorer for netværket
- Anerkende fleksibiliteten ved netværk i et omskifteligt miljø
- På forhånd identificere efterspørgselskrav og udbudsproblemer
- Angive niveauet for deltagelse i netværket
- Udvikle innovative strategiske planer i form af partnere, drift og/eller produkt/service.

Derfor må etableringen af et netværk fokusere på, at samle de vigtigste aktører indenfor en industri i netværksaktiviteterne. I de tilfælde hvor det er enkeltpersoner, der samler virksomheder som allerede samarbejder, må det nye netværk introducere nye operationelle rutiner der er mere effektive (gerne mere profitable). Endelig må produktet være innovativt på sit marked, selvom det at have et nyt/ukendt innovativt produkt betragtes som en høj risiko strategi. Spirende netværk kan derfor have lille institutionel støtte.

Design og integration af forretningsprocesser: Samarbejde mellem virksomheder indebærer stor kompleksitet, der stammer fra de forskellige rutiner iboende de enkelte net-

værksvirksomheder. I et netværksmiljø må ledere forvente en afvejning af de tiltag, der skal udføres på netværksniveau og de daglige rutiner i virksomheden. Dette kan kun ske gennem præcis udformning og overvågning af den nye arbejdsproces. Ofte vil netværksdeltagerne være nødt til at genoverveje deres eksisterende forretningsprocesser, i forhold til processernes styrke i et netværksmiljø. I hvor høj grad forretningsprocessen integreres vil være et resultat af omhyggeligt design. Anvendelsen af ICT (infrastrukturer og informationssystemer for forretningsførelse) kan være den bedste løsning, for at sikre den nødvendige koordination for effektiv drift af forretningsprocesserne.

Vurdering af bidrag: I tværgående organisatoriske netværk kan bidrag fra netværksdeltagerne omfatte produkter, teknologi, know-how, information eller ledelsesmæssig praksis. Uanset karakteren af disse, er deltagerbidrag et af de mest følsomme emner i netværksledelse, da det er tæt knyttet til den enkeltes opfattelse af deres bidrag til den fælles indsats, og i særdeleshed hvad deltagerne senere forventer at modtage.

Ledelse af informationsudveksling: Implementeringen af nye samarbejdsplatforme vil som regel omstrukturere de eksisterende informationsstrømme, og efterfølgende påvirke beslutningsprocessen for netværksdeltagerne. Et netværk gør det muligt at få adgang til oplysningsaktiver, produktdesign, lagre og andre afgørende forretningsprocesser, og indeholder således mere end deling af tegninger og salgsprognoser.

Implementere nye arbejdsformer: Når ny teknologi implementeres, er de eksisterende arbejdsgange i netværket bundet til at ændre sig drastisk. Med henblik herpå, er det vigtigt, at ledere hjælper personalet til at indarbejde de nye systemer i deres hverdag. Ledelsesmæssig bistand til denne integration har afgørende betydning, da en potentiel afvisning af de nye systemer hos brugerne, vil føre til en destabilisering af netværket.

Facilitere proceduremæssig tilpasning: Ledelsen må forvente en omstrukturering i tildeling af opgaver. De netværksdeltagere der erkender operationel ineffektivitet, vil have en mere realistisk opfattelse af samarbejdet og tildele mere realistiske opgaver som i sidste ende vil føre til fælles bedre processer.

Udvikle ledelsesmæssige kontrolsystemer: Ledere må huske på, at verden ikke er statisk og skal derfor udvikle kontrolsystemer for at sikre effektiviteten af forretningsprocesserne.

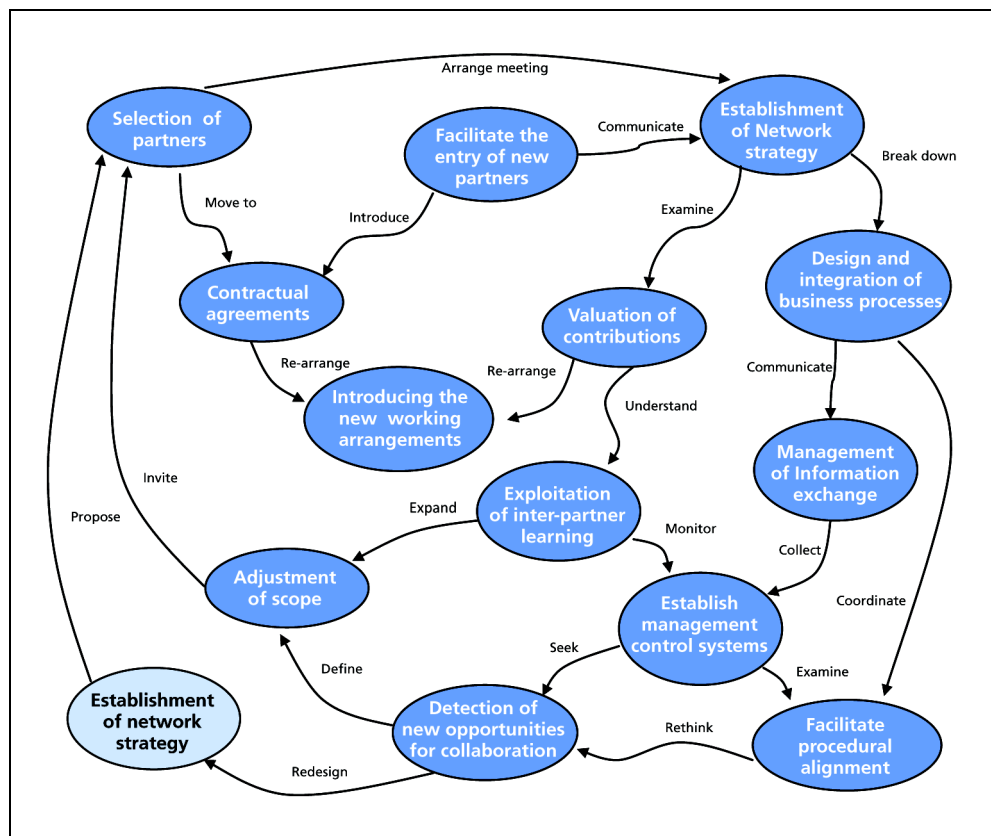
Maksimering af netværkslæring: Længerevarende samarbejde, som normalt er forudgående for forandring, tillader en grundig vurdering af hver enkelt deltagers kapaciteter, det strategiske formål og den overordnede vision. Ved at arbejde sammen, udvikler samarbejdspartnerne sig gensidigt og lærer derfor af hinanden. Ledere på dette niveau, må udnytte denne læring og anvende den, til gavn for det fælles netværk.

Justering af omfang: For at håndtere et omskifteligt miljø, må ledere tilpasse omfanget af netværket i forhold til de aktuelle behov. Denne proces medfører en gentagelse af de forhandlinger mellem samarbejdspartnerne, der fandt sted i de indledende stadier af netværkets dannelse.

Identifikation af nye samarbejdsmuligheder: Opløsningen af gamle samarbejdsnetværk, betyder ofte at nye muligheder blomstrer op. Ledere må derfor være opmærksom på identifikationen af disse muligheder, og endda opsøge netværk med samarbejdspartnere der oprindeligt forekom utilstrækkelig for det fælles mål. Opløsningen af et samarbejde, må håndteres elegant, for at undgå unødvendig rivalisering og knivskarp konkurrence blandt tidligere samarbejdspartnere.

Beslutningsproces i forbindelse med implementering af netværk

Figur 1 viser en vejledende beslutningsproces som ledere vil blive konfronteret med i implementeringen af et netværk. I Domino-projektet, kunne det forskningsmæssigt konstateres at det er afgørende for en leder at være bevidst om de forestående ledelsesmæssige udfordringer. Hvis ledelsen står overfor en beslutning bør de være opmærksomme på hvilke konsekvenser den enkelte beslutning kan have på de næste udfordringer og beslutninger.



Figur 1. Vejledende beslutningssti inden for netværksorganisationer

De ovennævnte beslutninger er relateret til interne faktorer i netværket, som lederne har indflydelse på. Mere generelle faktorer der også påvirker strukturen i netværket, stammer fra omverdenen og vil blive præsenteret nedenfor:

Generelle faktorer som påvirker strukturen i netværket

Industri karakteristika: Der er forskellige traditioner og historie i forskellige brancher. Hvilket også kan gøre sig gældende i forhold til traditioner med hensyn til samarbejde indenfor brancher. Desuden kan nogle brancher være mere eller mindre domineret af store og magtfulde aktører, der besidder en så dominerende rolle, at samarbejde i tværgående netværk ikke er en optimal løsning, som kunne være givende for alle parter.

Regulationer: Når der arbejdes med tværgående netværk, skal der tages hensyn til potentiel forskellig lovgivning i forskellige brancher og lande. Netværk der besidder en meget dominerende position i en branche, kan blive genstand for efterforskning vedrørende monopol eller karteldannelse.

Regionale betingelser: Miljøet på markedet skaber grobund for et vellykket netværk. Faktorer som globalisering, lokale traditioner og adfærd hos kunder, lokalt forankrede markedsregler og regionale særpræg kan påvirke en netværksstruktur. Eksempelvis skaber lokale traditioner forskellige typer netværk i henholdsvis Nord Italiens tekstilindustri og det Sydlige Tysklands maskinindustri.

Konteksten for et netværk har ofte en direkte indvirkning på selve oprettelsen af netværket og netværkets livscyklus, og det er derfor vigtigt at medtage overvejelser vedrørende den specifikke branche og de særlige betingelser der gør sig gældende for det pågældende netværk.

2.2. Ledelse af netværksrelationer

Overse ikke betydningen af de sociale og kulturelle aspekter

Investeringer i social kapital fordrer samarbejde mellem mennesker i organisatoriske netværk. Formålet er, at skabe personlige forbindelser som kan danne grundlag for en daglig interaktion. Med andre ord; social kapital er investeringer rettet imod at skabe og opretholde et fintmasket socialt netværk, der udvider virksomhedens grænser for at facilitere et samarbejde. Derfor er ledelse af de sociale aspekter – de menneskelige spørgsmål – et centralt element for, at sikre effektiv drift af de organisatoriske netværk og tværgående relationer. Ved at tildele kontraktmæssige og finansielle dimensioner for meget (ene) opmærksomhed, kan ledere være tilbøjelige til at overse betydningen af de sociale og kulturelle aspekter.

Der er empiriske beviser for, at mange netværk og alliancer ikke lever op til forventningerne, fordi der bliver givet for lidt opmærksomhed og næring til de tætte arbejdsrelationer og menneskelige forbindelser, som reelt forener virksomheder i et samarbejde. På baggrund af denne erfaring og konklusioner fra Domino-projektets casestudier er det tydeligt, at topledelse **må fokusere yderligere på de underliggende sociale strukturer** mellem virksomhederne for at facilitere samarbejde og sikre en effektiv stabilisering af forholdet mellem samarbejdsparterne.

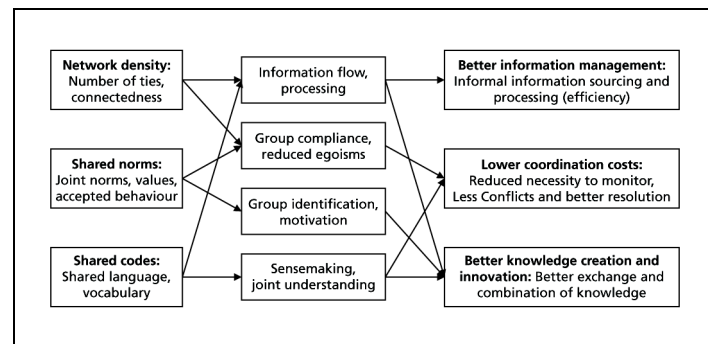
Spiller også en rolle i forhold til informationsstyring og skabelse af viden

Figur 2 illustrerer hvordan de præsenterede fordele er forbundet med vigtige emner som informationsstyring, koordinering og skabelsen af viden og innovation. For det første forbedres videnledelse gennem forbedrede informationsstrømme mellem deltagere. For det andet kan omkostninger

forbundet med koordination holdes betydeligt lavere, hvis gruppen i høj grad er i overensstemmelse. I dette tilfælde bliver overvågning også mindre vigtig. Endvidere kan en fælles forståelse af problemer, afhjælpe misforståelser og konflikter som oftest er årsag til koordinationsomkostninger. Endelig, er dannelse af viden, baseret på effektiv udveksling af viden mellem mennesker, og deres evne til, at anvende og kombinere denne viden for ny videndannelse og innovation. En bedre informationsstrøm støtter selve udvekslingen af information, mens en fælles forståelse og motivation blandt gruppens medlemmer er vigtig for deres evne til at anvende og kombinere informationerne.

Vigtigt med ledelseskompetencer inde for diplomati og politik

Denne argumentation kan føre til konklusionen, at topledelsen skal være opmærksom på at den afgørende betydning af social kapital, skaber en ny ledelsesrolle væk fra det traditionelle interne ledelsesperspektiv til det tværgående netværksperspektiv. Man kan sige, at kompetencer indenfor diplomati (i modsætning til at være chef eller instruktør) og politik (forhandling), i højere grad er vigtige end traditionelle ledelseskompetencer. Ledelse handler derfor i denne sammenhæng i højere grad om horisontale kooperative relationer, end traditionelle vertikale hierarkiske relationer, se figur 2.



Figur 2. Fordele ved lukkede netværk og dets økonomiske konsekvenser

Udstyr ledelsen med de nødvendige kompetencer

Det er vigtigt at være opmærksom på, at dette ledesskift væk fra en intern traditionel virksomhedsledelse til en ny tværgående ledelsesstil, kan gøre det nødvendigt, at uddanne virksomhedernes ledere til at håndtere opgaven. Mellemlidelsen skal have en forståelse for de mekanismer der adresserer disse aspekter, og trænes (action learning) i teknikker til forvaltning af denne ledelsesrolle. At køre proces-

sen efter princippet "learning by doing" kunne resultere i en fiasko, som aldrig kan repareres. Dermed kunne en mulighed for nye forretninger være gået tabt. Derfor er det meget vigtigt, ikke at betragte denne uddannelse som en ren omkostning, men at betragte den som en investering i "social kapital" eller en strategisk udvikling af kompetencer. Således bliver håndteringen af de sociale aspekter – de menneskelige spørgsmål – den vigtigste opgave for at sikre en effektiv og produktiv drift af netværket og virksomhedernes tværgående relationer.

Vigtigt med procedurer som fremmer og belønner samarbejde

Udformningen af netværket bør indarbejde procedurer som fremmer og belønner samarbejde. For at opnå dette, må der gennem målrettet ledelse gennemføres initiativer som direkte forsøger at udvikle en kultur i den enkelte virksomhed, der forbereder medarbejdere og mellemledere til den nye virkelighed. Her anbefales aktiviteter, der inkluderer deltagere fra alle de deltagende virksomheder. Som en konsekvens af de aktiviteter, vil de ansatte få en bedre forståelse for de andre deltagere. Hermed bliver den kulturelle udvikling hen imod en netværksbaseret virksomhed lettere. Ved at skabe en fælles netværkskultur, forbedres effektiviteten og mindsker rivalisering der erstattes med en samarbejdsorienteret adfærd. Den øverste ledelse skal sætte et tydeligt eksempel på den adfærd de ønsker fremmet i netværket. Dette er ensbetydende med introduktion af "det gode eksempel" på samarbejdsorienteret adfærd.

For at facilitere kommunikation og videndeling anbefales det, at afholde og deltage i regelmæssige møder ansigt til ansigt, omhandlende emner der ikke nødvendigvis er direkte forbundet til netværket. Forskning viser, at kommunikation drastisk forbedres hvis parterne har mødtes ansigt til ansigt og med en forbedret kommunikation øges muligheden for at forbedre netværkets effektivitet. Meget af den viden der deles i virksomhederne, deles på en uformel måde og ikke gennem de officielle kanaler, og til tider anvendes ikke engang de systemer designet til formålet. Dette understreger faktummet, at netværksrelationer skal centreres omkring sociale aktiviteter samt faglige udfordringer.

2.3. Opsummering

Med henblik på at opnå en effektiv ledelse af struktur og relationer, må beslutningstagere have følgende i mente:

Ledelse af netværksstruktur

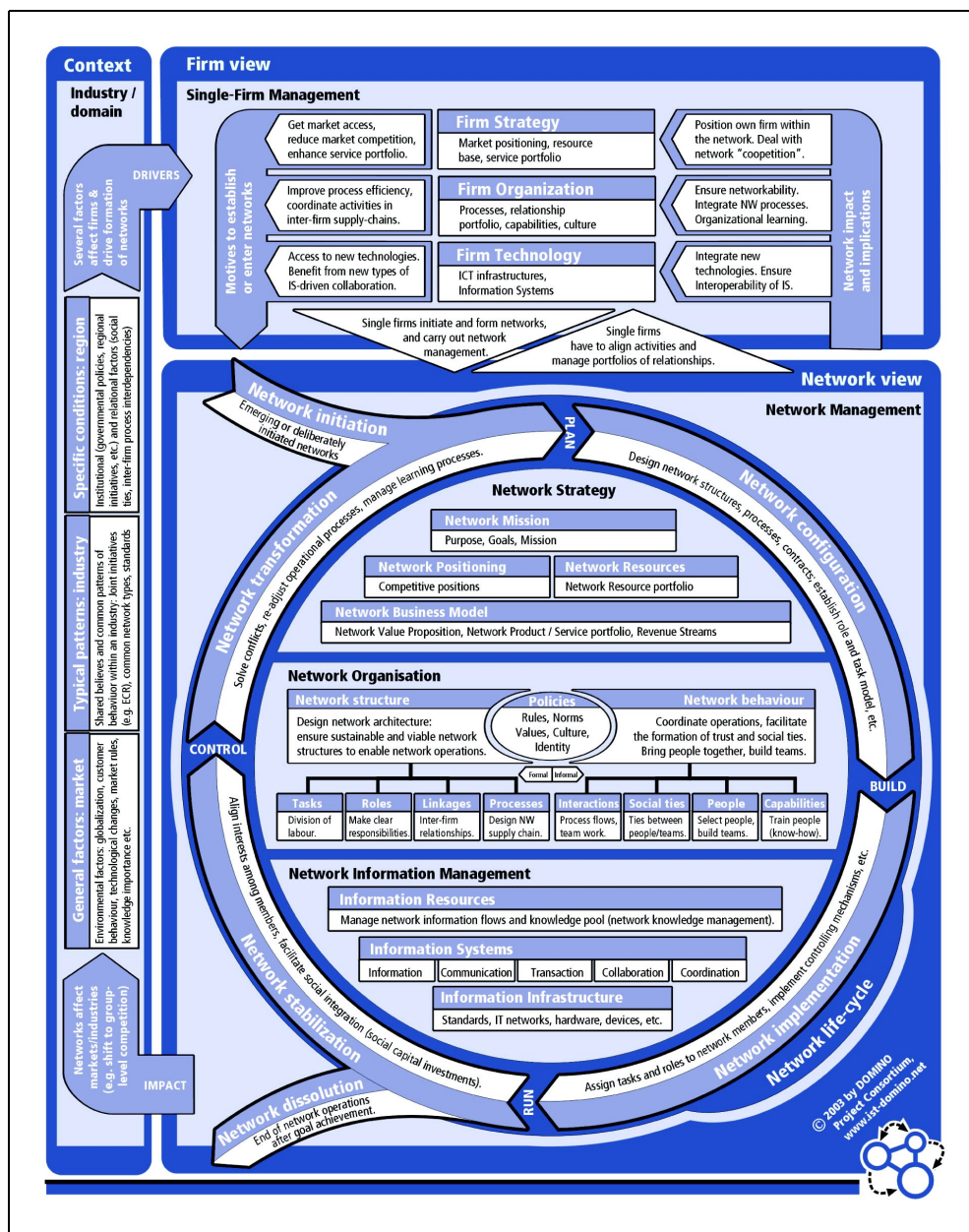
- Netværksstrukturen påvirkes af faktorer fra både den interne og eksterne kontekst for netværket. Ledelsen kan kontrollere de interne faktorer og må være opmærksom på de eksterne faktorer.
- Opbygningen af et stabilt netværk skal ikke være på bekostning af fleksibilitet.
- Alle netværksdeltagere skal involveres i ledelsen af strukturen.
- Tillid og overensstemmelse er hjørnestenene i netværksstrukturen.
- Definitionen af en netværksstrategi og udvælgelsen af samarbejdspartnere påvirker alle andre beslutninger omkring netværkets struktur.

Ledelse af netværksrelationer

- De kulturelle og sociale aspekter skal have opmærksomhed (ikke kun de kontraktlige og finansielle aspekter).
- Pleje de tætte relationer og menneskelige forbindelser der forener de deltagende virksomheder.
- Anerkende den uformelle dialog og kontakt for at forbedre administration og forretning.
- Investere i social kapital fra begyndelsen for at høste økonomisk belønning.
- Skabe en effektiv informationsstrøm i netværket deltagerne imellem (videndeling).
- Ændre ledelsesstil.
- Uddanne ledere og personale.

Tekstboks 2.

3. Domino-projektets ledelsesramme for netværk



Figur 3. Domino-projektets ledelsesramme består af et sæt byggeklodser, som er sammenfattet i tre punkter

Domino-projektets tre bærende dele er:

1. Industrien eller branchen afspejler den kontekst, hvori virksomheder og netværk opererer. Her diskuteres drivkraft og tilfældigheder samt dominerende samarbejdsmodeller i industrier.
2. Da organisatoriske netværk består af virksomheder, adresserer virksomhedsperspektivet virksomheden som netværksdeltager, netværksleder og netværksstarter.
3. Netværksperspektivet er kernen i konstruktionen. Der skelnes mellem netværksstrategi, netværkets livscyklus, ledelsesformål og videnledelse i netværk. Livscyklus refererer til netværksdynamikken og beskriver de forskellige stadier og udfordringer for netværkets udvikling.

3 faktorer der skal overvejes

3.1. Det kontekstorienterede perspektiv

For at analysere et netværks situation, formulere eller vurdere et netværks strategi og designe en frugtbar netværksstruktur, må man være bevidst om den miljømæssige drivkraft og de gunstige betingelser der har ført til dannelsen af en specifik type organisation. Derfor må de følgende tre faktorer overvejes: 1) De generelle faktorer, 2) De typiske mønstre og 3) De særegne betingelser.

De generelle faktorer beskriver markedet og omfatter temaer som globalisering, kundeadfærd, teknologiske ændringer, markedsregler, betydning af viden mv. Typiske mønstre er relateret til industrien, og beskriver delte opfattelser samt fælles adfærdsmønstre indenfor en industri. Eksempelvis fælles initiativer og standarder. Endeligt beskriver de særegne betingelser regionen og beskæftiger sig derfor med de institutionelle og relationelle forhold såsom ledelsespolitikker eller sociale forbindelser.

Vær opmærksom på den enkelte virksomheds motivation for at deltage i netværk

3.2. Den enkelte virksomheds syn på netværksledelse

Den enkelte virksomhed er det grundlæggende element i organisatoriske netværk, hvorfor opmærksomhed på spørgsmål såsom motiver for deltagelse og struktureffekt er af afgørende betydning for netværksledelse og derfor også for ledelsesstrukturen.

En detaljeret gennemgang af motiverne bag netværksdeltagelse og konsekvenserne af en sådan beslutning, kræver

indledende en kort introduktion til ledelse af den enkelte virksomhed. Virksomhedsledelse hviler på tre grund søjler: strategi, organisation og teknologi.

Strategi: En virksomhed skal positionere sig på markedet med formålet at sikre en fordelagtig konkurrencemæssig position. Ydermere må virksomheden sikre sig adgang til et fordelagtigt ressourcegrundlag for at kunne oprette en unik produktportefølje.

Organisation: Udover strategien må virksomheden designe en passende organisatorisk struktur der sikrer effektivitet, fleksibilitet og bæredygtighed. Dette referer til differentiering af hierarkiske funktioner, forretningsprocesser, organisatorisk kapacitet, medarbejdere samt eksterne forretningsforbindelser.

Teknologi: Det teknologiske perspektiv understreger den stigende betydning af ICT-kapabiliteter.

3.3. Netværksperspektivet: En integreret tilgang

Netværksperspektivet består af tre forskellige analyse-niveauer

Netværksperspektivet udgør kernen for netværksledelse og består af tre forskellige analyseniveauer, der omfatter de alsidige spørgsmål vedrørende netværksledelse. Det første niveau beskæftiger sig med netværksstrategi, det andet niveau med netværkets organisation og det tredje med informationsledelse i netværket. Netværksniveauet er mere omfattende og indeholder til en vis grad også de to første niveauer. Dette niveau analyserer netværk gennem et livscyklus perspektiv hvori temaerne strategi, organisation og informationsstyring er integreret.

Netværksniveauet

Strategi: Strategi indebærer netværkets mission, konkurrencemæssig positionering af netværket, netværkets portefølje af ressourcer samt netværkets forretningsmodel. Netværkets forretningsmodel prædefinerer alle andre strukturelle spørgsmål angående netværket. Netværksdannelse påfører den enkelte virksomhed så store ændringer at spørgsmålet omkring strategi bliver afgørende for ledelse. De primære byggeklodser for netværkets forretningsmodel, forbliver intakte i overgangen fra enkelt virksomhed til det tværgående miljø virksomhederne imellem. Ikke desto mindre introducerer netværkets værdi, produktudvikling og indtægtskilder også en ny kompleksitet, hvorfor balance-ring af indtægter netværksparterne imellem er yderst vigtig.

Organisation: Netværkets organisation er inddelt i tre undergrupper: netværksstruktur, netværksadfærd og netværkspolitikker. Netværkets struktur omfatter roller, forbindelser, processer og ressourcer og udgør den formelle del af netværkets drift mens netværkets adfærd er relateret til de mere uformelle og sociale ledelsesaspekter. Endelig, refererer netværkets politikker til de forvaltningsmæssige spørgsmål, der skal sikre en gnidningsløs drift af netværket gennem etablering af regler, normer og værdier.

Teknologi: ICT er almindeligt anerkendt som formidler og katalysator for et netværks valg af strategi. Styrken ved ICT ligger ikke i selve teknologien, men i det at forbedre og underbygge eksisterende processer samt muliggøre nye former for samarbejde. Informationsstyring i et netværk handler ikke udelukkende om fokus på ICT. Målet for informationsstyring i et netværk er at producere, indkøbe og distribuere information og viden i hele netværket. At have en vellykket informations- og videnledelse kan ses som grundlaget for at skabe netværkskapabilitet og skabe konkurrencefordel.

Netværks videnledelse omfatter således alle ledelsesprocesser, med det formål at give alle organisatoriske enheder i netværket relevant og nødvendig information og skabe en hensigtsmæssig kommunikation enhederne imellem, for at sikre ideel opgaveudførelse. Dermed er der tre anvendelsesområder for videnledelse i et netværk: ledelse af videnressourcer, ledelse af videninfrastruktur og ledelse af informationssystemer.

Netværks videnledelse

Ledelse af videnressourcer: Videnledelse i netværk er at identificere og analysere netværkets informations- og kommunikationsstrømme og krav.

Ledelse af videninfrastruktur: En hensigtsmæssig viden- og kommunikativinfrastruktur i et netværk skal udvikles og drives.

Ledelse af informationssystemer: Videnledelse i netværk bringer begge områder sammen for at opnå gevinst i forhold til effektivitet og konkurrencefordele ved at udvikle og indføre tværgående systemer der imødekommer behovet for viden og kommunikation ved hjælp af ICT.

**Den praktiske
anvendelse af
ledelsesrammen****3.4. At anvende ledelsesrammen**

Netværksledelse indeholder en forskel mellem teori og praksis og giver forskellige fordele gennem udnyttelse af de indeholdte strukturelle ledelsesmæssige sammenhænge. Det anbefales at lederen kan anvende ledelsesrammen ved:

- Anmodning om **orientering, vejledning og bistand** til at positionere netværksledelsesspørgsmål.
- Ønske om **at indsamle, strukturere, relatere** og endelig **forklare** relevante emner indenfor ledelsen af tværgående organisatoriske netværk.
- **Fremhævelse** af de vigtigste ledelsesmæssige spørgsmål og deres samspil.

Ydermere er målgruppen for netværksledelsesrammen tværfaglig, og dens anvendelse kan være behjælpelig for tværfaglige områder eller enkeltpersoner på regionalt, nationalt og Europæisk plan. Dets anvendelse vil være gavnlig for følgende målgrupper:

Forskningsgrupper/universiteter: Akademiske institutioner vil drage nytte af forskningsresultaterne fra Domino-projektets illustrative forskningsmateriale. Resultaterne af projektet vil kunne udnyttes i både forskning og undervisning og ledelsesrammen kunne tjene som grundlag for at undersøge netværk.

Virksomheder såsom konsulentfirmaer: Virksomheder vil drage fordel af forklaringen på udviklingen af ledelsesmæssige foranstaltninger indenfor dynamiske organisatoriske former og muligvis skabe en ny type virksomhed eller en reformulering af konsulentbistand til virksomhedsledelse.

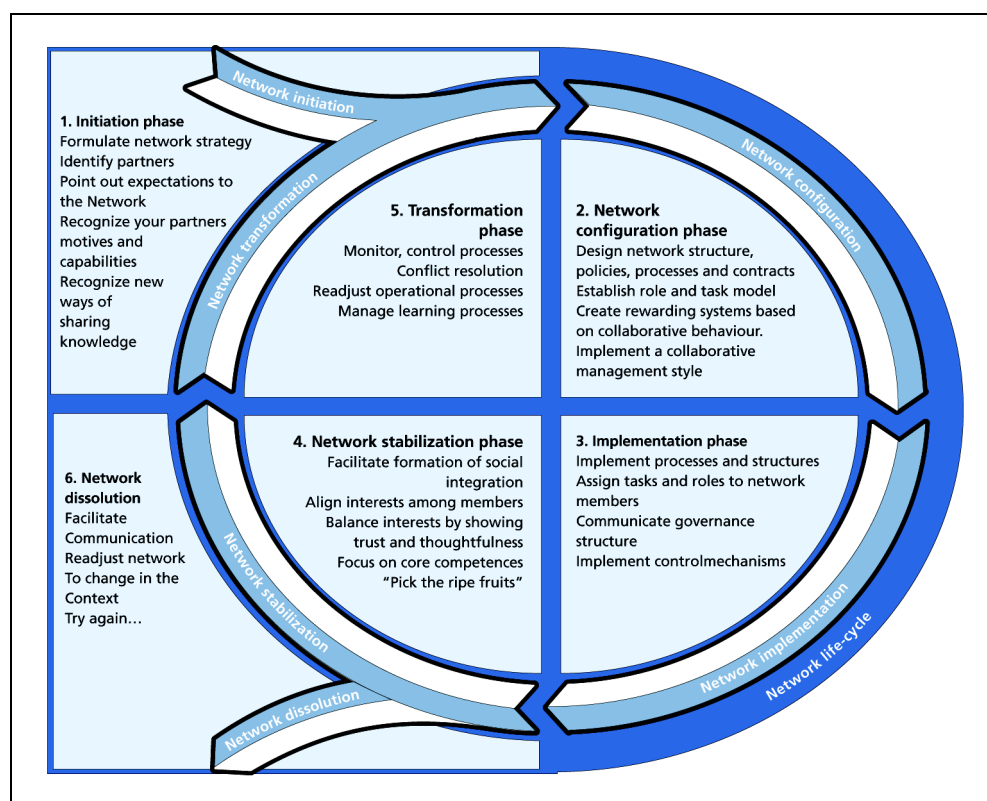
Slutbruger organisationer: Slutbruger organisationer der er medlem af dynamiske organisatoriske former eller deltager i netværk i udvikling, vil vinde indsigt fra de spørgsmål der opstår i enkelt virksomhedsperspektivet, og derefter rekonceptualisere deres strategiske planlægning koordinering, teknologiske implementeringer og markedspositionering.

De politiske beslutningstagere på regionalt, nationalt og europæisk plan: De præsenterede centrale ledelsesmæssige udfordringer og konsekvenser kan styrke og bevare dynamiske netværk på nationalt og europæisk plan.

Forskellige ledelsesopgaver gennem netværkets levetid**4. Ledelse i netværkets livscyklus**

Livscyklusperspektivet hos netværk afspejler den evolutionære dynamik i et netværk, der begynder ved netværkets oprettelse og omfatter ledelsesopgaver gennem hele netværkets levetid, herunder opsætning, implementering, stabilisering og udvikling. Denne tilgang som ses i figur 4, hjælper til at adskille ledelsesopgaver afhængig af netværkets "modenhed", og øger ledelsens bevidsthed omkring tidselementet i deres planlægning. Det er vigtigt at være opmærksom på, at ledelsesfaserne tilsvarende livscyklussen er generiske med henblik på at omfavne så mange ledelsesudfordringer og – spørgsmål som muligt. Dog er sådan en opstillet model brugbar til, at forklaring og hjælper til at forstå dynamikken i et netværk, selvom nogle netværk naturligvis ikke nøjagtigt følger dette skema.

Faktisk er det ofte kun enkelte af faserne der kan overføres til specifikke empiriske netværk, og flere af faserne kan også gentage sig. Eksempelvis kan et netværk køre gennem flere faser med ændringer og stabilisering. Netværkets opløsning er derfor blot en mulighed i livscyklussen, men ikke en nødvendighed.



Figur 4. Et livscyklusperspektiv på netværksledelse

5. Retningslinjer for netværksledelse

Forskellige faser i et netværks livscyklus

Organisatoriske netværk er dynamiske størrelser der er underlagt evolutionære ændringer. Ledelsesudfordringerne varierer betydeligt, gennem de forskellige faser i livscyklussen, og afhænger primært af netværkets "modenhed". Følgende faser blev identificeret i Domino-projektet: 1. Initiering 2. Opsætning 3. Implementering 4. Stabilisering 5. Udvikling 6. Opløsning. Da hver fase har særegne egenskaber der fordrer en forskellig orientering, bør ledelsen være opmærksom på **de kritiske succesfaktorer** og **faldgruber**, der kendetegner de forskellige faser. Ydermere, med henblik på at øge ledelsens synlighed, præsenteres relevante og fokuserede retningslinjer for hver fase i livscyklussen. Endelig, med udgangspunkt i erfaringerne fra Domino-projektet, vil en kort beskrivelse af centrale ledelsesmæssige opgaver for hver fase i livscyklussen blive præsenteret.

6. Fase 1 – Initiering af netværket

Identificere de rigtige partnere og definere den overordnede strategi

Formålet med den indledende fase er mangfoldig. Fra initiativtagers perspektiv er det vigtigt at identificere de rigtige partnere med henblik på at danne en homogen, fleksibel og stærk koalition som grundlag for netværket. Desuden er det vigtigt – på et fælles grundlag – at skabe og definere den overordnede strategi for netværket. Hvorfor gør vi dette og hvad forventer vi at vinde ved at arbejde i et organisatorisk netværk?

Som nævnt ovenfor er en vigtig del af den indledende fase, at sikre sig passende partnere i netværket. Dette omfatter definitionen af sammenhængende mål og strategi for gruppen af enkelte virksomheder. "Passende" samarbejdspartnere kan inddeles i forskellige dimensioner såsom strategiske, kulturelle og/eller tekniske. Dette er tæt relateret til begrebet "networkability". Med andre ord bør initiativtagere se efter potentielle partnere, der passer ind i netværket og udviser "networkability" på de relevante dimensioner. Sommetider er det vigtigst at partneren passer i forhold til den kulturelle dimension, og andre gange i forhold til den tekniske dimension. Noget som ledelsen må være opmærksom på den indledende fase.

Vigtigt at sikre at den interne støtte er til stede

Når situationen ansues fra den enkelte virksomhed er det yderligere vigtigt, i denne fase, at sikre at den nødvendige interne støtte er til stede. Dette inkluderer, at skabe en positiv vision for mellemledere og ansatte i netværket. Endelig omfatter det en bevidsthed om hvorfor den enkelte virksomhed arbejder i netværk. Hvis netværk er svaret – hvad er spørgsmålet så? Ledelsen skal kunne besvare dette spørgsmål.

Almindelige retningslinjer for indledningen fase

- Formulere en netværksstrategi
- Klargøre forventningerne til netværksperspektivet
- Identificere dine partners motiver og evner
- Identificere formålet for netværkstilslutningen
- Identificere nye måder for videndeling.

Afklar forventninger

Vil man deltage i et givet netværk, er det nødvendigt at afklare hvilke forventninger deltagerne har til netværket. Hvad forventer du af de andre deltagere og hvad er deres forventning til dig? I netværkets indledende fase kan det anbefales at investere ressourcer til identifikation af de andre

deltageres motiver og evner. Hvorfor deltager de i netværket og hvad forventer de til gengæld?

Erfaringerne fra Domino-projektet viser, at (næsten) alle deltagerne har nydt godt af at implementere et netværksperspektiv. Resultaterne viser, at de primære gevinster ved at implementere et netværksperspektiv er; omkostningsreducing, øget produktivitetsforbedring, vækst, højere omsætning og højere dækningsbidrag.

Anerkend betydningen af de menneskelige ressourcer

Bortset fra disse faktuelle bundlinje effekter, viser resultaterne tydeligt, at de virksomheder som har størst gavn af, at arbejde i netværk, er dem der anerkender betydningen af de menneskelige ressourcer og vækstpotentialet i samspillet mellem de menneskelige ressourcer. At investere i de menneskelige ressourcer og tillid i den indledende fase, spiller en afgørende rolle i opnåelsen af en effektiv ledelsesproces samt opfyldning af netværkets strategiske mål.

Succes kriterier for indledning fase

- Samarbejdsadfærd, indebærer tillid og engagement mellem handelspartnerne
- En netværksstrategi velkendt for alle deltagende medlemmer
- Investering af ressourcer i den indledende fase
- Videndeling – afskaffelse af “ikke opfundet her syndromet”.

En kritisk succesfaktor er at adoptere et netværksperspektiv

En kritisk succesfaktor for et netværks indledning, er at adoptere et netværksperspektiv. Et netværksperspektiv ligger et sted mellem at anlægge et markeds- og et hierarkiskperspektiv. Implementering af et sådant perspektiv kræver, at de enkelte virksomheder i netværket ændrer adfærd til en mere samarbejdsorienteret adfærd. Dette skift mellem traditionel virksomhedsledelse til en ny relationel virksomhedsledelse er vigtigt at være opmærksom på.

Da mellemedelsen ofte er involveret i den daglige drift og daglige kommunikation i netværket, er det vigtigt, at den er bekendt med de mekanismer der adresserer disse aspekter i netværket. Det må anerkendes, at en succesfuld adfærdsændring hos mellemedelsen hænger sammen med investeringen. Investeringer i dette tilfælde kan betyde uddannelse (afhængigt af behov) eller andre metoder til opnå den ønskede adfærd.

Et effektivt netværk kræver topledelsens engagement

Derudover kræver det topledelsens opmærksomhed og engagement for at skabe et effektivt netværk. Topledelsen skal, på en synlig måde, vise, at netværket er vigtigt og en top prioritet for virksomheden. Dette forekommer dyrt, men er et godt og nødvendigt eksempel for mellemledere og medarbejdere i netværkets deltagervirksomheder.

Ledelse af relationer partnerne imellem er vigtig for, at køre den daglige forretning – dette inkluderer at kunne reagere kyndigt på uforudsete problemer. Desuden, udvikles nye produkter og services normalt i samarbejde mellem flere parter på samme tid. At lede disse relationer er obligatorisk for at sikre en fælles forståelse af projektets mål og lette samarbejdet blandt deltagerne i det fælles projekt.

Sikre videnskabelse og videndeling

Yderligere er det vigtigt i den indledende fase at sikre et niveau af videnskabelse og videndeling. Det er vigtigt, at skabe en bevidsthed om hvilken form for viden kommer fra hvilke kilder, for at sikre at den kan deles. Gennem en afskaffelse af "ikke opfundet her syndromet", kan man udnytte mulighederne for videndeling i netværket.

Det vigtigste spørgsmål i forhold til netværk er, at huske på, at alle medlemmer i netværket forventes både at bidrage og drage nytte af netværket.

Det er derfor vigtigt i den indledende fase af netværkssamarbejdet at identificere hvordan hvert enkelt netværksmedlem kan bidrage, og hvad de forventer at få til gengæld. Dette omfatter også de midler parterne er villige til at investere i netværket.

Primær ledelsesopgave: Implementering af en samarbejdsplatform

En stor elektronikproducent lider under effektivitetsproblemer, da de arbejder med simple markedsrelationer til deres kunder. Ledelsen beslutter derfor, at skifte deres markedsperspektiv ud med samarbejdsorienterede relationer og organisere deres virksomhed efter et netværksperspektiv for at skabe mere stabile kunderelationer. Drivkraften bag denne ændring var udviklingen af en samarbejdsplatform for at integrere kunderelateret kerneforretning (fx håndtering af kundespørgsmål). Men kunder ser ikke nødvendigvis dette som et værdifuldt initiativ og har ingen motivation for at investere og deltage i netværket fordi virksomheden behandler kunder som perifere enheder.

Retningslinjer for at øge accepten af samarbejdsplatforme

- Ledere skal vurdere fordelene ved e-samarbejde for alle deltagere.
- Ledelsen skal skabe en forbindelse mellem samarbejdsplatformen og netværksstrategien.
- Identifikation af at den passende funktion for samarbejdsplatformen er baseret på kundernes forventning.
- Kundetilpasning må ikke ende i en overflod af navnebeskyttede løsninger.
- Ledelsen må tidligt i forløbet anerkende effekten af samarbejdsplatformen på den eksisterende forretningsmodel. Kundesegmentering kan lede til udviklingen af flere samarbejdsplatforme til forskellige kundegrupper, med mindre involvering og vedligeholdelsesindsats.

Tekstboks 3.

Faldgruber i den indledende fase

- At vælge de forkerte netværkspartnere
- Opportunistisk adfærd
- Mangel på forståelse og accept af netværkets strategi
- Oplagring af viden
- Opløsning af netværk.

Forkert valg af netværkspartner er en væsentlig faldgrube

En væsentlig faldgrube i den indledende fase er naturligvis at vælge de forkerte netværkspartnere. Et forkert valg af partnere kan påvirke netværket negativt på flere måder. Nogle samarbejdspartnere forstår ikke nødvendigheden af at implementere et netværksperspektiv, men handler upåvirket som om de fortsat arbejdede ud fra et enkelt virksomhedsperspektiv. Dette omfatter behovet for altid, at være den der får mest muligt ud af samarbejdet. Langvarige relationer er altid bygget på både tillid og eftertænksomhed. Disse ting skal anerkendes som afgørende faktorer for oprettelsen af et effektivt netværk. Dette sikrer at netværkstdeltagerne kan frembringe en holdning der kan betegnes som win-win (alle vinder fra netværket). Hvis netværket ikke

Risiko for opportunistisk adfærd

lykkedes på længere sigt, går den oprindelige investering tabt.

Når man arbejder med mennesker, er muligheden for forskellige former for opportunistisk adfærd identificeret som en stor risiko eller faldgrube. På forskellig vis kan dette påvirke netværkets præstationer. Derfor er tværgående forretning til en vis grad risikabel, fordi det involverer eksterne aktører, der er mindre forudsigelige end interne interessenter.

Der er ikke kun en risiko for opportunistisk adfærd, men også en risiko for misforståelser på grund af manglende (eller forkert) kommunikation, kultur, forventninger og/eller formål ved deltagelse af netværket. Selvom begge (alle) parter kan være villige til at samarbejde, er effektive netværk ikke nemme at skabe, da alle potentielle partnere ikke nødvendigvis er egnede til kollektiv handlen. Det må også anerkendes, at i nogle tilfælde kan kollektiv handlen være et processpørgsmål over en kortere eller længere periode. Den enkelte virksomhed er nødt til at overveje fordelene og ulemperne ved dette.

Manglende videndeling er en anden faldgrube

Oplagring af viden er en anden faldgrube i den indledende fase. En af de store fordele ved, at arbejde i netværk er adgangen til viden hos netværksdeltagerne. Hvis videndeling ikke forekommer, kan en stor fordel gå tabt. Ofte er problemerne relateret til en frygt for, at de andre netværksdeltagere kunne misbruge den viden de får adgang til. Dette er primært et spørgsmål om tillid – en tillid som skal skabes over en længere periode. Tag den tid og anerkend fordelene – det er umagen værd!

Manglende forståelse grundet netværkets strategi, kan i værste fald føre til netværkets opløsning. Det er afgørende at holde fokus på netværkets strategi og fokusere på at relatere netværkets strategi til den daglige drift, for at støtte deltagernes forståelse og accept af netværksstrategien.

7. Fase 2 – Netværksopsætning

Organisatorisk opsætning af netværket

Med udgangspunkt i de strategiske beslutninger og valg af de rigtige samarbejdspartnere følger den organisatoriske opsætning af netværket. Dette er på den ene side beskæftiget med den detaljerede udformning af netværkets forretningsmodel og på den anden side beskæftiget med design af

netværksstrukturen. Sidstnævnte aspekt omfatter roller og relationer de deltagende virksomheder imellem.

Almindelige retningslinjer for netværksopsætning

- Designe netværksstruktur, -politikker, -processer og -kontrakter
- Søgning efter og evaluering af samarbejdspartnere
- Etablere rolle- og opgavefordeling
- Iværksættelse og belønning af samarbejdsorienteret adfærd
- En samarbejdsbaseret ledelsesstil.

Design af strukturer, politikker og processer for interaktion

Blandt de vigtige spørgsmål der skal behandles i den anden fase er designet af strukturer, politikker og processer for interaktion. For nogle netværk, omfatter dette kontrakter og ICT mellem de deltagende virksomheder. Hvis det lykkes i netværket at udforme fordelagtige processer og strukturer fra begyndelsen, kan mange problemer undgås senere hen, fordi misforståelser og modstridende forventninger elimineres i begyndelsen af netværkets livscyklus.

De strukturer og processer der bestemmer samspillet i netværket er indrammet og påvirket af det overordnede forhold, og den generelle atmosfære i forholdet. Atmosfære er et produkt af den organisatoriske adfærd og stammer fra magt- og afhængighedsforholdene mellem de deltagende virksomheder, tilstedeværelsen eller fraværet af samarbejdsorienteret adfærd og de gensidige forventninger til virksomheder og enkeltpersoner.

I opsætningsfasen er netværkets rollefordeling, ansvarsfordeling og holdninger hos den enkelte deltager ukendt for samarbejdspartnerne. Det tager lidt tid før disse traditionelle gruppeprocesser er afklaret. Men det må ikke negligeres – der skal arbejdes på det.

Da samarbejde har brug for gennemsigtighed i forhold til de relevante mennesker, er ledere nødt til at adressere dette emne. Vær opmærksom på, at udvælgelsen af de folk der skal arbejde i netværket kan have en betydelig indflydelse på netværksprocessen. Mulige videnlagre skal identificeres og "bringes til fornuft".

Beløn samarbejdsorienteret adfærd

Netværksdesignet kan inkorporere procedurer der belønner samarbejdsorienteret adfærd, og dermed motivere deltagerne til at skabe et succesfuldt netværk. En anden generel retningslinje til at motivere samarbejdsadfærd blandt net-

værksdeltagerne, er at lade den øverste ledelse gå foran med et godt – og synligt – eksempel på samarbejdsadfærd. Gør man dette øges sandsynligheden for rent faktisk at opnå den ønskede adfærd gennem hele organisationen (alle organisationerne).

Primær ledelsesopgave: Forvaltning af vertikale netværk i bilindustrien

Hvordan opnås netværkssucces i forsyningskæden i form af finansiell og operationel ydeevne såvel som følelsesmæssig tilfredsstillelse i leverandør/køber forholdet? En empirisk undersøgelse, med en stikprøve på 200 køber/leverandør forhold i den tyske bilindustri, viser hvordan leverandører engageret i forpligtende relationer med deres køber performer bedre end gennemsnittet. Trækker man på social identifikationsteori må det antages, at de succesfulde relationer skyldes tværgående identifikation blandt forsyningskædens medlemmer. Desuden, fremstilles hypotesen at tværgående organisatorisk identifikation primært påvirkes af tværgående strategier for magtforhold.

Retningslinjer for ledelse af vertikale netværk

- Tværgående identifikation: Virksomhederne må strategisk integrere taktikker til at identificere sig med det netværk virksomheden er tilsluttet i form af løbende investeringer til forbedring og vedligeholdelse af relationerne mellem netværkets parter.
- Lighed i organisation: Netværkets initiativtager (køberen) skal opsøge leverandører, der har en høj grad af lighed med deres egen organisation.
- Kompatibilitetsfaktorer: Lighed i organisatoriske mål, kulturer, ledelsesformer og personale har en positiv korrelation med netværkets økonomiske succes.
- Bevare indflydelse: En netværksorganisation indebærer ofte en uddelegering af intern viden og evner til første og andet niveau af netværkspartnere. For at bevare indflydelse over grundlæggende dele af værditilførslen, bør virksomheder investere i processer til identifikation for at skabe langsigtede relationer.
- Incitament: Den rigtige kombination af incitament – relationelle gevinster for positiv adfærd og sanktioner for det modsatte – skal motivere alle deltagerne til at knytte sig til netværkets principper.

Konkluderende kan det siges, at langvarige relationer med høj lighed og overensstemmelse er bedst egnede for, at kunne høste gevinsterne ved identifikation.

Tekstboks 4.

Succeskriterier for netværksopsætning

- Samarbejde i stedet for konkurrence
- Gennemsigtighed i samarbejdet
- Investeringer i social kapital
- Vedtagelse af tværgående standarder og processer
- Implementering af præstationsmålinger for at sikre et vellykket resultat

- Langsigtet engagement
- Fokus på mulighederne for, at udvide netværksmulighederne.

Succes via etablering af samarbejdsorienteret adfærd

Et af succeskriterierne for, at skabe et frugtbart netværk kan bedst opfyldes ved at etablere samarbejdsorienteret adfærd. Erfaringer fra Domino-projektet viser, at én måde at gøre dette er, at dele forskellige former for information. Dette kan være information vedrørende købere, forbrugere, leverandører mv. Ofte fører det til en øget forhandlingsmagt, produktudvikling eller en mere effektiv distributionsproces.

Når engagement blandt medlemmerne af netværket er etableret, kræver det blot en beskedent investering for at bevare engagementet i et langsigtet perspektiv. Ydermere forekommer det at være en del af netværk vanedannende og fører ofte til invitationer til deltagelse i et stort antal netværk, der alle er relateret til medlemmerne af ens eget netværk.

For at realisere det fulde videndelingspotentiale i netværket, er det afgørende at ledelsen tilskynder gennemsigtighed, hvilket afspejles i deres egen adfærd samt gennem opfordringer til andre om, at gøre det samme. Ellers vil netværket ikke drage fuld fordel af videndelingspotentialet. Ydermere er det vigtigt, at undgå rygtedannelse omkring skjulte dagsordener blandt deltagervirksomhederne i netværket. Den bedste måde til, at undgå dette er vedtagelse af gennemsigtighedspolitikker i netværksrelaterede emner.

Vedtagelse af fælles standarder og processer for hele netværket

Vedtagelsen af standarder og processer gældende for hele netværket (i nogle tilfælde hele branchen) forekommer at øge den finansielle effektivitet og kompetenceudviklingen i netværket. Derudover giver de delte processer og fælles standarder netværksdeltagerne bedre mulighed for, at tage selvstændige beslutninger, der er baseret på fælles data, information og viden. Dermed hjælpes alle parter til i fællesskab at skabe mere værdi.

Implementering af præstationsmålinger kan medvirke til at sikre succes for netværket, men for at sikre at overgangen er vellykket, er det afgørende at målene er velkendt og accepteret af alle netværkets medlemmer – helt fra de indledende faser af netværkets livscyklus. Dette kan omfatte forskellige former for belønninger (belønningssystemer) relateret til de enkelte virksomheders adfærd. Et andet succeskriterium i overgangsfasen er når netværksdeltagerne begynder, at drage fordel af netværket, ved at se muligheder for udvidelse af netværkssamarbejdet.

Vigtigt at investere i social kapital

Endelig understreges vigtigheden af, at netværksdeltagerne vælger at investere i social kapital. Ved at gøre dette sikres tættere relationer såvel som mere langsigtede forpligtelser i netværket. Resultaterne fra Domino-projektet indikerer i høj grad på, at ledelse af de sociale aspekter er et nøgleelement til at sikre en effektiv og produktiv drift af det organisatoriske netværk og de tværgående virksomhedsrelationer.

Primær ledelsesopgave: Ledelse af deltagerrelationer (PRM)

Der eksisterer et dilemma, da det ikke er muligt, at investere direkte i social kapital. En person der bevidst engagerer sig i sociale relationer, for at skabe fordele i form af social kapital vil let blive opfattet som en person der udnytter andres tjenester. Individuel social kapital opstår som et biprodukt af den sociale interaktion med andre. Ved at arbejde sammen om den daglige drift kan man vinde sociale kreditter der senere kan tjene som social kapital. Således stammer social kapital fra oprigtig adfærd og kan ikke fremtvinges. Det samme gør sig gældende for social kapital på gruppeniveau. Hverken relationelle bånd mellem mennesker eller sociale normer og delte kodekser kan fastsættes og implementeres. Den slags bånd og normer opstår som et biprodukt af social interaktion mennesker imellem over en periode af tid.

Retningslinjer for øget investering i social kapital

- Ledelsen kan indirekte investere i social kapital ved at skabe et miljø, hvorfra social kapital kan vokse, og ved at influere mulighederne for at social interaktion kan finde sted.
- Ledelsens opførsel i form af ledelse gennem det gode eksempel, er vigtig for at skabe et positivt miljø for social kapital. Indledende handlinger som eksempelvis sociale arrangementer, kan foranstalte relationer og oprigtig ledelsesadfærd kan facilitere investeringer i social kapital.
- Indledende handlinger til fremme af social integration.
- Bring de rigtige mennesker sammen, og giv dem tid til at lære hinanden at kende og etablere en fælles følelse og en fælles forståelse af projektet og de vigtigste spørgsmål.
- Partner segmentering. Vælg de rigtige mennesker til at arbejde på tværs af virksomhederne og fastsæt enkle grundregler til at vejlede samarbejdet.

Tekstboks 5.

Faldgruber for netværksopsætning

- Mangel på tillid
- Sanktioner netværksdeltagerne imellem
- Kulturelle forskelle
- At ledelsen ikke tager sociale spørgsmål alvorligt
- Operationelle problemer, som ikke blev behandlet i den indledende fase
- Opløsning af netværket.

Tillid er et væsentlig kriterium for succes

Ved implementering af et netværksperspektiv er tillid et væsentligt kriterium for succes. Desværre kan tillid også misbruges eller anvendes forkert, og der kan være tilfælde hvor fejlagtig anvendelse af viden kan skabe problemer mellem netværksdeltagerne. Kontrakter og kontekstbestemte normer og regler kan blive brudt, men dette sker sjældent grundet det langsigtede engagement i netværksaktiviteterne. På lang sigt vil brudt tillid blive sanktioneret af de andre medlemmer i netværket, og føre til ekskludering af enkelte deltagere – eller potentielt en opløsning af netværket selv.

Overse ikke betydningen af de kulturelle og sociale aspekter

I de indledende faser af netværket vil netværksdeltagerne normalt ikke dele fælles forståelse historie og sammenhæng. De kan have haft tidligere erfaringer med en anden virksomhed eller social erfaring, men ikke desto mindre, ses det oftest at forskellige kulturer skal samarbejde og tilpasse sig hinanden. Uden en fælles sammenhæng, en fælles historie og endog et fælles sprog forventes misforståelser at indtræffe. Ved at lægge stor vægt på kontraktmæssige og finansielle dimensioner er ledere tilbøjelige til at overse betydningen af de kulturelle og sociale aspekter.

Resultaterne fra Domino-projektet viser, at kulturelle forskelle kan føre til mangel på enighed og forståelse. At undgå denne barriere for succes, afhænger af med hvilken hastighed ledelsen formår at beskæftige sig med de kulturelle og sociale spørgsmål. Det anbefales, at man for alvor håndterer de sociale problemer, så tidligt som muligt, for at undgå at potentielle misforståelser deltagerne imellem udvikler sig til egentlige kriser.

8. Fase 3 – Netværksimplementering**Nu kan netværket gå over til faktisk drift**

Når de relevante netværksstrukturer og netværksprocesser er identificeret og de specifikke roller og opgaver er fastlagt kan netværket gå over til faktisk drift. Denne fase i livscyklussen omfatter ansættelse, opgave- samt rollefordeling og gennemførelse af de kontrollerende mekanismer. Ydermere skal ansvars- og kontrolpositioner fordeles mellem netværkets deltagere.

Generelle retningslinjer for implementering

- Implementere processer og struktur
- Tildele opgaver og roller til netværksdeltagerne
- Implementere og præsentere styringsstrukturen

Implementering af processer og strukturer er centralt i denne fase

- Implementere kontrolmekanismer mv.

Implementering af processer og strukturer er et centralt element for denne fase af netværkets livscyklus. Den største udfordring er at relatere netværkets strategi direkte til den daglige virksomhedsdrift. Således er det meget vigtigt, at eksplicitere opgave- og rollefordelingen, så netværksdeltagerne har en klar forståelse af netværkets styringsstruktur.

De udviklede strukturer og processer, skal omsættes til praksis, hvilket kan relateres til den generelle udfordring at "få tingene til at fungere" efter intentionen, sammen med avancerede ICT-applikationer. Introduktionen af ICT til at støtte koordinationen af virksomheder og de kommunikative aktiviteter, indebærer ændringer i strukturer, roller og processer for de involverede. Fra generel erfaring med ICT implementering ved vi, at dette også er en potentiel kilde til en række udfordringer.

Konklusionerne fra Domino-projektet viser, at en anden central faktor for netværket er udfaldet af den oprindelige investering i social kapital. I denne fase realiseres fordelene ved investeringer gennemført i de foregående faser i livscyklussen. Disse fordele er et afgørende kriterium for succes.

Måske nødvendigt med en kontrolmekanisme for at øge motivationen

Derudover viser resultaterne, at det kan være nødvendigt at gennemføre en kontrolmekanisme eller lignende for at understøtte motivationen og sikre at afleveringer gøres til tiden, at kontrakter overholdes osv.

Succeskriterier for implementering

- Øget informationsstrøm
- Gruppe identifikation
- Ansvarlighed blandt netværksdeltagerne.

Primær ledelsesopgave: Investering i netværkets sociale relationer

Uddannelsessektoren er et område der indeholder mange forskellige eksempler på netværk i universiteter og laboratorier, der udfører læringsaktiviteter og tilbyder et højt niveau af uddannelsesmæssige tjenesteydelser. Et internationalt netværk af business schools deler fælles læseplan i e-ledelse på kandidatniveau. Fra begyndelsen har skolernes direktører (netværks-lederne) investeret kraftigt i social kapital med det formål at forbinde netværksdeltagerne og sikre netværkets levedygtighed i løbet af de første år i drift. For det første har direktørerne forbundet dekanerne gennem fælles konferencer, invitationer til fælles aktiviteter og endda betalt en fælles ferie. For det andet investerede direktørerne i social kapital på de studerendes niveau. De studerende havde mulighed for, at udvikle stærke sociale bånd i løbet af det akademiske år, ikke kun i forbindelse med produktion af opgaver, men også med henblik på at udnytte relationen efter endt uddannelse. Etableringen af tætte bånd på dette niveau skete i praksis på internationale seminarer, hvor de studerende tre gange om året deltog i en uges seminar, der omhandlede den kontekst hvori de sociale bånd oprettes.

Retningslinjer for en stigning i accept af samarbejdsplatforme

- Investeringer i social kapital i implementeringsfasen sker gennem team building.
- Definerings af opgaver og introduktion af fælles processer er ikke tilstrækkeligt, når et netværk dannes af personer med forskellig kultur og overbevisninger
- Ledelsen bør være i stand til, at opretholde netværkets vision igennem den daglige drift.

Tekstboks 6.

Netværk fører til en stigning af både økonomiske og sociale bånd mellem mennesker, hvilket leder til en forbedret informationsstrøm og øget udveksling af viden. Folk lærer hinanden at kende, og etablerer nye forbindelser hvorfor strømmen af information og viden styrkes.

Derudover gør et fælles mål (fra tidligere faser) sammen med et fælles "sprog" og en fælles forståelse, det muligt for netværksdeltagerne, at fortolke, behandle og anvende information uden en tidskrævende kontrol.

Resultaterne fra Domino-projektets casestudier indikerer, at identifikation i netværksgruppen, har en positiv indflydelse på implementeringen af netværket. At have en fælles identifikation i gruppen giver anledning til etablering af fælles normer, der afgør gruppens medlemsadfærd. Dette understøtter netværket da det skaber tættere relationer, som har direkte sammenhæng til deltagerens motivation for at bruge tid på netværksarbejdet – hvilket i sidste ende resulterer i bedre økonomiske resultater.

Alle netværksmedlemmer skal tage ansvar for videnproduktion

En anden nøglefaktor for en succesfuld implementeringsfase er, at alle netværksmedlemmer tager et ansvar i at sikre, at netværket producerer værdifuld viden. Det antages ofte at videndeling, innovation og kreative ideer ikke rigtig kommer noget sted fra, eller sker ved tilfældigheder i det eksterne miljø. Det er en misforståelse. Ansvarlighed er nødvendig blandt alle medlemmerne for at fremme innovation, viden, kreative ideer mv.

Faldgruber i implementeringsfasen

- Mangel på ansigt til ansigt interaktion
- Ingen forbindelse mellem netværkets strategi og den daglige drift
- Urealistiske opgave- og rollemodeller
- For høj tillid til den hierarkiske organisation
- Opløsning af netværket.

Ofte fysisk afstand mellem netværksdeltagerne

Netværksdeltagerne er som regel placeret på forskellige geografiske placeringer, ofte i forskellige regioner eller lande, men som et minimum i forskellige bygninger. Fysisk afstand vanskeliggør interaktion ansigt til ansigt, som er den mest effektive og produktive form for kommunikation, særligt i tilfælde af komplekse problemstillinger. En af faldgruberne i implementeringsfasen for netværkets succes er derfor ofte mangel på ansigt til ansigt kommunikation. Ansigt til ansigt kommunikation er vigtig i implementeringsfasen, da netværket ellers kan risikere at udvikle en kultur med skriftlig kommunikation uden at kunne sætte et ansigt på. Denne form for distanceret networking uden ansigt, fører let til en situation hvor netværkets strategi bliver uvedkommende for den daglige drift, og hensigter og målsætninger forsvinder i de daglige hierarkiske rutiner hos den enkelte virksomhed.

Faren ved, at ledelsen i for høj grad læner sig op af den hierarkiske organisation, er nært beslægtet med tidligere præsenterede anbefalinger. For høj tillid til hierarkiet kan resultere i en opløsning af netværket, fordi udfordringer der opstår som resultat af den komplekse og hurtigt omskiftelige kontekst, ikke kan håndteres gennem et hierarkisk styringsperspektiv. I øvrigt ved vi, at motivationen bag og formålet med at deltage i et netværk for den enkelte virksomhed, er tæt knyttet til behovet for decentralisering og samarbejde på en horisontal dimension – og disse behov sjældent imødekommes i en ren hierarkisk struktur.

Erfaringer viser yderligere, at en anden ofte forekommende faldgrube er etablering og implementering af en urealistisk opgave- og rollemodel. At undgå dette anses for en væsentlig ledelsesudfordring, der involverer vedtagelsen af en række realistiske antagelser omkring netværket.

Håndtering af de adfærdsmæssige problemstillinger

9. Fase 4 – Netværksstabilisering

Udover designet af de strukturelle egenskaber for netværket, må de adfærdsmæssige problemstillinger også håndteres. Et velfungerende netværk, kan kun sikres gennem tilpasning af forskellige interesser blandt netværkspartnerne og gennem facilitering af social integration mellem de involverede personer. Tilstedeværelsen af tillid er en nøgelfaktor for stabilisering af netværket og forekomsten af tillid er tæt knyttet til den segmentering af samarbejdspartnere der blev gennemført i de tidlige faser i netværkets livscyklus.

Almindelige retningslinjer for stabilisering af netværk

- Facilitere dannelsen af social integration
- Balancere forskellige interesser blandt medlemmerne
- Skabe interesse ved at vise både tillid og eftertænsksomhed
- Fokus på kernekompetencer
- Plukke de lavt hængende frugter.

Sociale bånd fremmer informationsstrømmen

Oprettelsen af sociale bånd mellem mennesker fremmer både informationsstrømmen og den efterfølgende fremkomst af tillid afhjælper misforståelser og potentielle konflikter. Derfor, må der udover opsætningen af den organisatoriske opbygning af netværket, fokuseres på de sociale strukturer med henblik på at stabilisere samarbejdet mellem netværksdeltagerne for at sikre en gnidningsløs drift af netværket. Dette omfatter også gensidig eftertænsksomhed blandt medlemmerne.

Yderligere er en generel retningslinje en balancering af de forskellige interesser hos de enkelte deltagende virksomheder. Fra et ledelsesperspektiv er denne aktivitet tæt forbundet med segmentering af samarbejdspartnerne (fra den indledende fase). Konklusionerne fra Domino-projektet viser, at en lighed blandt samarbejdspartnere giver positiv støtte til netværkets stabilitet. Dette kan være noget der identificeres i begyndelsen af netværkets livscyklus eller det kan være

Netværksdeltager- nes interesse kan fal- de i løbet af faserne

noget der udvikles gennem de gensidige erfaringer som deltagere får undervejs i deres samarbejde.

Når dette er sagt, er det afgørende for ledelsen at erkende, at interessen fra netværksdeltagerne kan ændre sig i løbet af netværkets livscyklus faser. Hvis interessen ændres, trues netværkets stabilitet, og interessen må derfor genetableres og afbalanceres.

Erfaringer tyder på, at netop denne dimension omkring interesse i netværket, gør at fokus på kernekompetencer og udvikling af specialiseret viden for at sikre gennemsigthed og afhjælpelse for stor kompleksitet kan anbefales. Yderligere fremhæves betydningen af "det gode eksempel" for netværk generelt, men i særdeleshed for stabiliseringsfasen. Dette gøres ved at "plukke de lavt hængende frugter" (vise de tidlige succeser) i netværket.

Succes kriterier for stabiliseringsfasen

- Decentral organisation, minimum af bureaukrati
- Udvikling af tillid
- "Plukke de modne frugter" – vise den synlige historier om succes
- Identificere nye områder for netværksaktiviteter (herunder optagelse af nye partnere)
- Øget samspil mellem netværksdeltagerne.

Afklar forventninger

Den anvendte forskning fremhæver betydningen af, at undgå overdreven tillid til bureaukratiet på grund af behovet for stabilisering. I stedet er det vigtigt, at fokusere på den decentrale dimension ved netværksperspektivet. Tillid, der er en vigtig indikator for et netværks effektivitet, hænger ikke godt sammen med unødvendig brug af bureaukrati. Dette er dog ikke ensbetydende med, at de incitament- og kontrolprocedurer oprettet tidligere i livscyklussen skal svækkes. På dette punkt kan det være nødvendigt med mindre forsigtige justeringer af netværket, medmindre netværkets overordnede succes er i fare.

Få kommunikeret succeshistorier ud

Synlighed af konkrete succeshistorier er ofte vigtig. Dette kan (som også nævnt ovenfor) tage udgangspunkt i at "plukke de lavt hængende frugter". Alle har brug for, at se om han eller hun handler rigtigt. Synligheden af succeshistorierne forsvinder ofte i et travlt arbejdsklima. Dette skal ændres, og i stedet skal der arbejdes bevidst på at fremhæve de positive elementer ved at være en del af et netværk.

Et interessant succeskriterium er, når netværksdeltagerne selv identificerer enten nye måder at arbejde sammen på indenfor netværket, eller når nye samarbejdspartnere er indført i netværket.

Generelt har den reelle networking vist, at et afgørende succeskriterium for stabiliseringen af et netværk er interaktion mellem medlemmerne, også i en social og privat sammenhæng. Regelmæssige møder ansigt til ansigt og kommunikation omkring emner der ikke direkte er forbundet til netværket, er gode indikatorer på et velfungerende og vellykket netværk.

Primær ledelsesopgave: Partner relationseffektivitet

Udover designet af de strukturelle egenskaber ved et netværk eller det dyadiske forhold, må de adfærdsmæssige problematikker i den tværgående relation bearbejdes. Et velfungerende samarbejde indenfor netværket kan kun sikres gennem tilpasning af de forskellige interesser hos netværksdeltagerne samt facilitering af den sociale integration blandt de involverede. At oprette sociale bånd mellem mennesker skal sikre en stabilisering af nettet. Dette sikrer en gnidningsløs informationsstrøm og faciliterer fremkomsten af tillid og bidrager i sidste ende til, at undgå misforståelser og potentielle konflikter. Ved involvering i et tværgående forhold eller projekt mellem virksomheder, må ledere arbejde med samarbejdet og potentielt samarbejde der involverer personer fra begge virksomheder. Den underliggende logik er her, at virksomheden skal investere i sociale strukturer, med henblik på, at opnå økonomisk afkast.

Generelle anbefalinger til ledelse af de sociale mekanismer i et netværkssamarbejde

I tværgående partnerskaber og netværk, må ledelsen stole på de sociale mekanismer fordi der ikke findes andre egnede mekanismer på markedet eller i hierarkiet. Omvendt, netop på grund af fraværet af disse mekanismer i tværgående arrangementer, og manglende formel stabilisering og styringsmekanismer, såsom kontrakter, må ledelsen håndtere de uformelle og mere sociale aspekter af styring og ledelse.

Skift ledelsesrollen til et tværgående virksomhedsperspektiv i modsætning til et "traditionelt" internt virksomhedsperspektiv

- Ansvarlighed overfor resultaterne fra de fælles netværksaktiviteter, selvom de reelt kun har myndighed over enkelte grupper af de ansatte (dem fra egen virksomhed).
- Tillid til at deres ligestillede i partnervirksomhederne udfører deres arbejde.
- En ændring i ledelsens rolle fra at være chef eller instruktør til at være diplomat, involveret i forhandlinger og tilpasning af processer.
- I denne sammenhæng indebærer ledelse, at beskæftige sig med horisontale samarbejder (eller konkurrenceforhold) med tværgående relationer, frem for vertikale hierarkiske relationer.
- Ledelse af en moderne virksomhed skal være mere fleksibel, teamorienteret og samarbejdsvillig og demonstrerer således flere kendetegn fra det tværgående ledelsesperspektiv.
- Resultater viser, at ledelse af udviklingen fra internt virksomhedsperspektiv til tværgående virksomhedsperspektiv, må have en betydelig indvirkning på ledelsesstil. Interviews fra Domino-projektet tyder på, at dette indebærer en omlægning af adfærd og et skift hen imod mere sociale ledelsesopgaver. Ledelsen må være bekendt med de mekanismer der kan løse disse sociale aspekter.

Tekstboks 7.

Faldgruber i stabiliseringsfasen

- Kulturel afstand indenfor netværket bliver for stor
- Modstridende medlemmer
- Ændring i interesser
- "Gratister"

Vær opmærksom på de kulturelle kløfter mellem forskellige faggrupper

- Opløsning af netværket.

Forskel i kulturelle perspektiver og baggrund blandt netværksdeltagerne har ofte udgjort en faldgrube for netværkets udvikling. Modstridende medlemmer udgør en anden faldgrube. Resultaterne fra Domino-projektet viser, at modstridende fokus og divergerende synspunkter kan forårsage misforståelser der ikke er produktive for et effektivt samarbejde. Et typisk eksempel på en sådan kulturel kløft er samarbejdet mellem "tekniske fagfolk" og "forretningsfolk". Begge disse faldgruber er tæt knyttet til ledelsen af de sociale mekanismer i netværket. Derudover kan ændring i interesser (reel og faktisk ændring) have en uventet indflydelse på den måde netværket fungerer på. Dette indebærer, at nogle netværkspartnere bevidst vælger at forlade netværket eller eksplicit udtrykker et ønske om på ny at fordele opgaver og roller.

Tilstedeværelsen af "gratister" (medlemmer af netværket, der ikke bidrager) i netværket håndteres normalt imellem netværksdeltagerne og som regel "fredeligt". Ikke desto mindre, er det i nogle tilfælde, nødvendigt at anvende mere drastiske metoder, herunder sanktioner og endda udelukkelse. Dette sker for at undgå at true selve netværkets eksistens.

Tvivel om ansvarsfordeling kan være et problem

I visse tilfælde hvor ingen virkelig har oplevet de positive fordele ved netværksstrukturen kan det ske, at ingen vil tage ansvar for netværkets videre udvikling. Konsekvensen er ofte manglende synlighed og minimal inddragelse af medlemmerne. Også ansvarsfordelingen mellem topledelse og ansvarshavende for den daglige drift kan lede til problemstillinger. En typisk problemstilling er den lokale ledelse der tilsidesættes (gentagne gange) af øverste ledelse.

Overvågning af netværkets resultater og processer

10. Fase 5 – Netværksudvikling

I netværkets udvikling er ledelsesspørgsmålene centreret omkring overvågning af netværkets resultater og processer. Dette er en driftsorienteret fase. Yderligere er et afgørende emne for netværksledelsen at der er fokus på potentielle behov for justering og/eller ændringer indenfor netværket.

Almindelige retningslinjer for netværksudvikling

- Overvågning og kontrol

- Konfliktløsning
- Justering af operationelle processer
- Håndtér læreprocesser.

Denne fase af overvågning og kontrol i netværket, er ikke kun relateret til kontrol med de finansielle og formelle data, men beskæftiger sig også med observation af de interpersonelle relationer og sociale resultater i netværket. Der kan yderligere være behov for justering af visse operationelle processer, baseret på erfaringer gjort i de første faser af netværket.

Primær ledelsesopgave: Oprettelse af præstationsmålingsystemer ¹⁾

“Fast moving consumer good” industrien er en af de største og vigtigste industrier på det moderne marked. I et casestudie fordrede hård konkurrence et samarbejde mellem detailforhandlere og leverandører i forbindelse med fælles forretningspraksis i forhold til situationer med manglende lagerbeholdning (som anerkendes som et af de vigtigste problemer i industrien). Efter to års drift med positive resultater, ønskede ledelsen alligevel et mere detaljeret billede af effektiviteten gennem implementering af mere specifikke metoder og præstationsmålinger. Ydermere, var ledelsen af den overbevisning at præsentation af “konkrete beviser” ville tiltrække nye netværksdeltagere og derigennem udvide netværket.

Retningslinjer for udvikling af en performance målesystem.

Ledere i et netværk ønsker en blanding af finansielle og ikke-finansielle mål, for at overvåge aktiviteterne og designe fremtidige planer.

Udnyttelse af Point of Sales (POS) data, som grundlag for målesystemerne.

Målesystemerne skal understøtte forskellige beslutninger i netværket (produktionsplaner, ressourceplanlægning, logistik osv.)

¹⁾ *Pramataris et al. (2003), New forms of CPFR: Daily collaboration at store level, ECR Journal, Vol. 2, No.2, pp 38-43*

Tekstboks 8.

I øjeblikket har ledere brug for målesystemer der kan overvåge den driftsmæssige effektivitet. Det forventes, at dette formål vil ændre sig, og at ledere vil anvende præstationssystemerne til også at skabe et belønningssystem.

Hvis resultaterne ikke lever op til forventningerne, kan ledelsen vælge at indføre strukturelle ændringer eller hvis det identificeres som et menneskeligt problem, gennemføre forskellige team-building aktiviteter. Fra et ledessynspunkt er det vigtigt, at problemerne identificeres med henblik på, at kunne reagere målrettet med det rette “værktøj”.

Team-building aktiviteter kan være relevant

I forbindelse med ledelsen af læreprocesser, peger erfaringer på vigtigheden af at investere i og opretholde ICT, for at indsamle og drage nytte af fælles oplysninger, viden, erfaring osv.

Succeskriterier for udviklingsfasen

- Videndannelse
- Netværket gentager sin livscyklus
- Investeringer i social kapital
- Konteksttilpassede netværk
- Indførelse af nye netværksdeltagere
- Evaluering.

Yderligere videndannelse – et afgørende succeskriterium

Ny videndannelse er et afgørende succeskriterium for netværk, og for udviklingen af netværk. Viden er en vigtig bestanddel i udvikling af netværk – og samtidig er videndannelsen årsagen til, at netværket bringes tilbage til de indledende faser af livscyklussen, og fortsættelse af netværket i en ny "æra". Man kan sige, at netværket må bringe sig selv tilbage til den indledende fase for at kunne håndtere de udfordringer der præsenteres i en ny tid (mere eller mindre tilsvarende det traditionelle "Produkt S-kurven").

Resultaterne fra Domino-projektets casestudier viser, at investering i social kapital også udgør et afgørende succeskriterium for udvikling af netværket. Investeringer i netværket, har også en positiv effekt på graden af netværksstabilitet. Fordi investeringer i netværket betragtes som en forpligtelse til netværket, og kan derfor betragtes som et udtryk for, at udvikling er mulig.

Tiltrækkelse og inkludering af nye virksomheder

At tiltrække nye virksomheder og inkludere dem som deltagere i netværket, anses som et vigtigt succeskriterium. Derudover er udviklingsfasen en tid til at gøre status og evaluere, for at undgå en gentagelse af fejl.

Faldgruber for udviklingsfasen

- Mangel på social integration
- Risiko for, at enkelte deltagere bliver for personligt involveret
- Ændring af interesser uden at det bemærkes
- Mangel på læreprocesser giver gentagelse af fejl
- Tab af et åbent perspektiv på grund af kontekstjusteringer.

Resultaterne fra Domino-projektet viser, at mangel på social integration udgør en stor faldgrube i udviklingen af netværk, da det skaber en "os mod dem" holdning. Dette fænomen kommer til syne ved, at de enkelte virksomheder handler som separate (modstridende) grupper, frem for en fælles gruppe med mission, mål, forståelse og engagement. Det fører til konkurrenceorienteret adfærd, særligt i tilfælde af stress og modstridende interesser, og er en udfordring der kræver øjeblikkelig handling og ledelse.

En yderligere faldgrube for netværkets udvikling der fremhæves i forskningsprojektet, omhandler den personlige involvering. Hvis enkelte virksomheder bliver for personligt involveret i netværket (kan også ske i mindre grupper) vil der være en risiko for, at dette vil påvirke netværkets evne til at opfylde de fælles mål. I det lange løb kan en personlig interesse således resultere i en barriere (trussel) for forretningsførelse i netværket.

Social interaktion er en vigtig ledelsesmæssig udfordring

Det udgør en vigtig ledelsesmæssig udfordring, fordi; på den ene side skal social interaktion mellem deltagerne faciliteres, men samtidig holdes på et niveau hvor subkulturer og kraftige modstridende interesser, ikke kan udgøre en reel trussel for netværkets overordnede interesser.

Det er dog vigtigt at huske op, at "verden" ikke er en statisk men en dynamisk størrelse. På den baggrund, er det som leder vigtigt at være opmærksom på, at centrale succeskriterier pludselig kan blive gårdsdagens nyheder. En metode til, at imødekomme dette er, at holde netværket åbent for nye deltagere, for at sikre (eller i det mindste muliggøre) at eksternt indflydelse og perspektiver spiller en rolle i netværket.

11. Fase 6 – Netværkets opløsning

Arbejde på at undgå opløsning af netværket

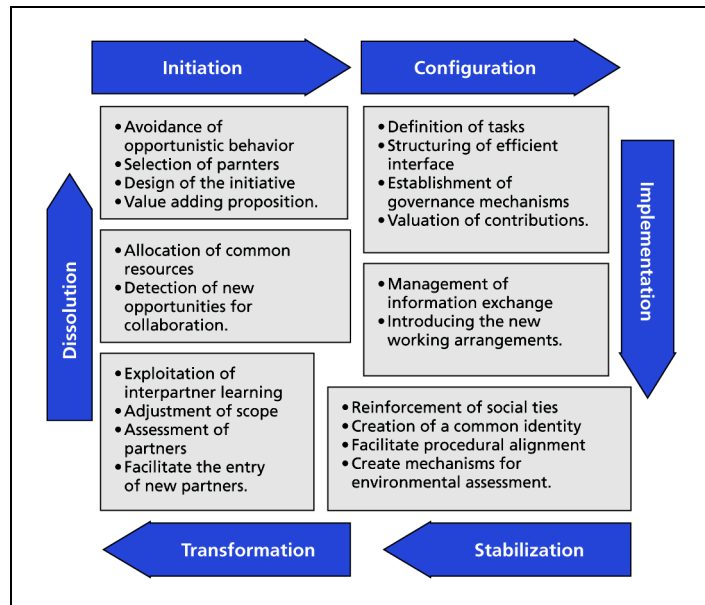
I alle netværkets faser i livscyklussen er der en risiko for netværkets opløsning. Dels som følge af en fælles beslutning og dels som et resultat at en eller flere netværksdeltagere ønsker at afslutte samarbejdet (deres deltagelse). Opløsning er altid en risiko der skal tages alvorligt. De følgende retningslinjer er fastsat med henblik på at undgå at netværket opløses og fastholde netværket i den positive livscyklus.

Generelle retningslinjer til at undgå opløsning

- Opløsningsscenarier skal håndteres i begyndelsen af en ny "netværksrejse".
- Bekymringen om hvorvidt åben diskussion af opløsning vil ødelægge en stadig skrøbelig tillid i et nyt netværk må overvindes.
- De kontraktlige aftaler vedrørende et netværk bør involvere alle faserne i netværkets livscyklus – også opløsning, herunder mæglingskonventioner til at overvinde forskelle i løbet af opløsningsprocessen.
- Passende ledelse af forholdsvis problemfri opløsning af aftaler. Vær opmærksom på regler der referer til "bløde" aktiver såsom tavs viden.
- Udarbejd en beredskabsplan.

12. Konklusioner

Netværksledelse er kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet. Med henblik herpå er ledere anbefalet at implementere strukturerede værktøjer til effektivt at organisere netværkets drift. På baggrund af erfaringerne fra Domino-projektet, kan virksomheder anvende netværksstrukturen til at udvikle "centrale" netværksstrukturer der adresserer de enkelte problemstillinger i detaljen. Domino-projektet præsenterede en række emner og problemstillinger, der dækker hele spektret omkring netværksledelse (Figur 5). Derudover præsenterede Domino-projektet retningslinjer, succeskriterier og faldgruber der er repræsentative for et bredt udsnit af spørgsmål indenfor netværksledelse samt bidraget med motivation og retning for et videre arbejde med netværk.



Figur 5. Emneoversigt over retningslinjer for netværksledelse

De præsenterede retningslinjer for netværksledelse peger på betydningen af netværksledelse, diversiteten i netværksledelse og de potentielle vanskeligheder ledere vil stå overfor gennem arbejdet i komplekse miljøer. Listen over retningslinjer skal ikke betragtes som udtømmende for feltet, men snarere som en refleksion af ledelsesmæssig og organisatorisk interesse indenfor det brede felt af netværksteori. Domino-projektets ledelsesramme kan betragtes som et kompas for ledere der guider dem i deres implementering af et netværksperspektiv. Det skal bemærkes, at reel implementering af en netværksstrategi vil kræve assistance fra en ekspert på området.

