

Fremdrift?

**Sker der
noget?**

Ved
deltagerne,
hvad de skal?

**Bliver deltagerne
inspirerede?**

ADFAER
BARRIER
VIRKE-
MIDLER

**Det skal være
så spændende,
at du ikke
tør blive væk!**

INSPIRATIONSFOLDER TIL ETABLERING OG DRIFT
AF VÆRDISKABENDE NETVÆRKSPROGRAMMER

Flere virksomheder og organisationer eksperimenterer i disse år med at etablere interne og eksterne strategiske netværksprogrammer, som skal bidrage til, at organisationen bliver bedre til at dele viden og erfaringer, til at skabe nye innovative idéer og til at identificere udviklinger og tendenser (før konkurrenterne).

Til trods for at der bliver dedikeret mange ressourcer til dette arbejde, er der alligevel mange netværksprogrammer, som kulsejler.

Denne folder giver inspiration til, hvad man især bør tænke på i forbindelse med design, etablering og drift af et værdiskabende netværksprogram. Folderen er udviklet på baggrund af et PSO-støttet forsknings- og udviklingsprojekt under ELFORSK-programmet.

Introduktion og baggrund

ELFORSK har i perioden 2010-2011 givet støtte til et projekt, som skulle undersøge succeskriterier for etablering og drift af 4 innovative netværk. Netværkene blev etableret inden for 4 centrale indsatsområder: Belysning, Bygninger, Køling og Adfærd, barrierer og virkemidler.

De 4 netværk havde til opgave at give vigtige input vedr. tendenser og udvikling og identificere væsentlige problemfelter og fokusområder. Disse input skulle anvendes (og er blevet anvendt) aktivt i forbindelse med ELFORSK strategi for forskning og udvikling og som bidrag til programmets udbudsmateriale. Netværkene har således haft en rolle som 'advisory board'.

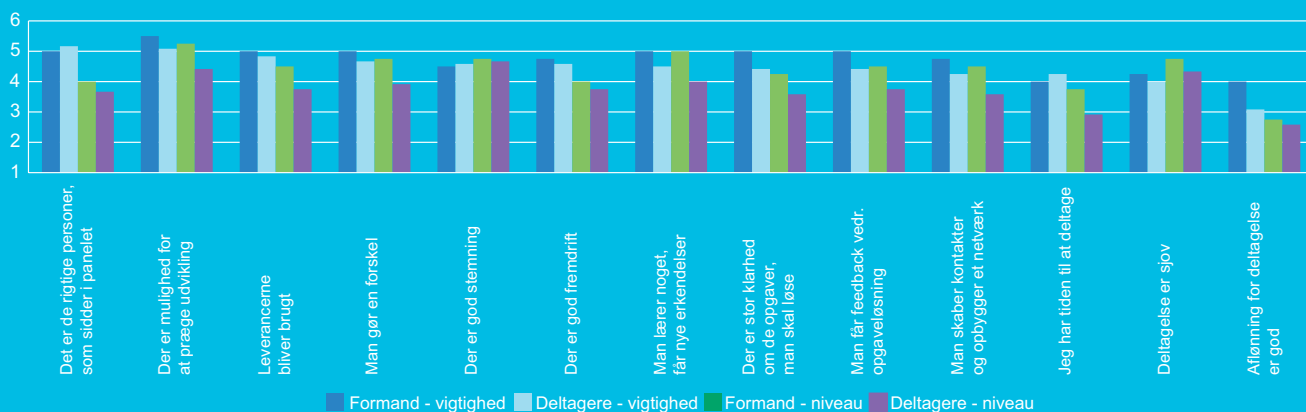
Hvert netværk har bestået af en formand og 3-4 deltagere. Netværksmøderne er blevet faciliteret af Living Strategy Consulting, der samtidig har haft til opgave at samle og konsolidere viden og erfaringer fra de 4 netværk og foretage en systematisk analyse af de 4 innovationsnetværk. Analysen er foretaget på baggrund af observationsstudier, kvalitative interviews med deltagerne samt en mindre kvantitativ undersøgelse.

Konklusion

Inspiration, nye idéer, indflydelse og øvrige deltagere er væsentlige succeskriterier for et velfungerende netværk

Projektet viser, at der er flere forskellige succeskriterier for, at et netværk fungerer godt og har motiverede deltagere, som ønsker at dedikere den nødvendige tid og ressourcer. Det er især helt afgørende, hvem der er med i netværket, at man får inspiration og nye idéer, og at man oplever at deltagelse i netværk giver indflydelse. Samtidig er det vigtigt, at der er god fremdrift, god stemning, et klart opdrag, klare roller og ansvar, og at der er udviklet velegnede værktøjer og processer. Aflønning er ikke så vigtig for de fleste, dog er det vigtigt, at man bliver kompenseret, hvis man skal bruge meget tid på en bestemt leverance.





Vigtighed. Viser hvad der vurderes vigtigt af formand og deltagere for at være en motiveret deltager i et innovationspanel. (svarskala: 1: Totalt ligegyldigt – 2: Ligegyldigt – 3: Tjahn – 4: Vigtigt – 5: Meget vigtigt – 6: Helt afgørende vigtigt)

Niveau. Viser formands og deltageres vurdering af det konkrete netværk, som de deltager i. (svarskala: 1: Nej, slet ikke – 2: Nej – 3: Nogenlunde – 4: Ja – 5: Ja, i høj grad – 6: Ja, i meget høj grad)

Projektet viser også, at de personer, som kunne være relevante for et værdiskabende netværk, faktisk ikke har tiden til at deltage. Hvis de alligevel skal finde tiden til at deltage, så skal det være så spændende, at de ikke tør at blive væk! Og det stiller naturligvis store krav til, hvordan et netværk designes og drives.

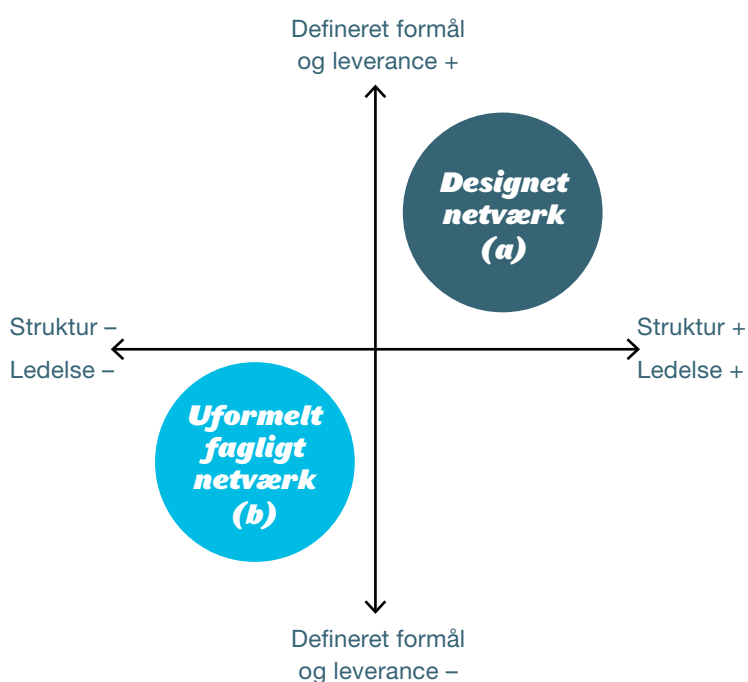
På baggrund af projektet er der foretaget justeringer i det eksisterende koncept samt udviklet nye forslag til netværksorganisering, der kan imødekomme ELFORSK's fremtidige ønsker om input vedr. tendenser og udvikling.

Forskellige motivationsfaktoreres vigtighed og niveau

Formænd og deltagere i innovationsnetværkene er i forløbet blevet bedt om at bedømme forskellige motivationskriteriers vigtighed og at vurdere i hvor høj grad, disse var til stede. Resultaterne fremgår af overstående figur. Disse resultater er sammen med observationsstudier og kvalitative interviews indgået i projektanalysen.

Designet netværk eller uformelt fagligt netværk

Det netværk, som er blevet analyseret i projektforløbet, er et "designet netværk", hvor formål og leverancer er stramt defineret, og hvor der samtidig er en struktur og et ledelses-setup bag. Erfaringer og konklusioner fra projektet kan derfor bedst anvendes i andre sådanne designede netværk, men det vurderes dog, at flere af konklusionerne også er relevante for uformelle faglige netværk (se figur til højre).



a fx tænketank, innovationsnetværk, elforsknet
b fx uformelle medarbejder-sammenkomster, networking ved faglige arrangementer



Dansk Energi
Rosenørns Allé 9
1970 Frb. C
Tlf: 35 300 400

Projektledelse:

Bo Holst-Mikkelsen
Living Strategy Consulting
SOHO House
Flæsketorvet 68, 1
1711 København V
Email: bhm@livingstrategy.dk
Telefon: 3027 3033
Web: www.livingstrategy.dk

Projekt:

Innovationspaneler
– etablering og test
Nr. 342-048
PSO Program 2010
Budget: 1.452.125 kr.
heraf 829.625 kr. i tilskud
fra Dansk Energi
Tidsplan: 01.01.2010 – 31.12.2011

Programkoordinator:

Forskningskoordinator
Jørn Borup Jensen
Dansk Energi
Rosenørns Allé 9
1970 Frederiksberg C
Email: jbj@danskenergi.dk
Telefon: 3530 0934
Web: www.elforsk.dk

Tjekliste

‘Brug tjeklisten her til design og drift af værdiskabende netværk. Listen er udarbejdet med baggrund i projektets erfaringer.

Tjek # 1: Inspiration

Bliver deltagerne inspirerede?

Udover at et netværk ofte skal give opdragsgiver inspiration og nye input, er det også inspiration og nye input, som er en vigtig motivationsdriver for deltagerne. Deltagerne vil gøre alt for at møde motiveret op, hvis den inspiration og de input, man får i netværket, kan sidestilles med uvurderlig personlig udvikling og uddannelse.

Tjek # 2: De rigtige mennesker

Er det de rigtige mennesker, der er om bord?

Med de rigtige mennesker i netværket bliver man ofte inspireret og udfordret. Derfor bør der være krav om forskellighed (gerne fra forskellige dele af ”værdikæden”). Samtidig giver det status og prestige at være i netværk med ”de rigtige”. Rekrutteringen til netværket – og den løbende tilpasning – er derfor en helt afgørende opgave.

Tjek # 3: God stemning

Er der god stemning mellem deltagerne?

God stemning blandt deltagerne er befordrende for udveksling af idéer og skabelse af synergi. Når deltagerne er afslappede og føler sig trygge og ”bare kan sammen”, er de mere åbne og tør også ”dumme sig”, så der skabes det her berømte ”ping pong”. Tag derfor hensyn til ”den gode stemning” i forbindelse med rekruttering og tilpasning.

Tjek # 4: Fremdrift

Sker der noget?

At der er stor fremdrift og tempo har også vist sig at være vigtig for motivationen blandt deltagerne og for en god ”leverance”. Hvis der fx er for lang tid imellem, at netværket mødes, er der en risiko for, at tingene går i stå, og at gassen går af ballonen – og man glemmer, hvor det var man kom fra. Derfor kan det være en god idé med kortere intensive netværksforløb.

Tjek # 5: Indflydelse

Oplever deltagerne, at de har indflydelse?

Når deltagerne oplever, at det, som de ”leverer”, bliver brugt til noget og gør en forskel, og når de oplever, de bliver lyttet til, giver det motivationen og ønsket om at deltage aktivt et ekstra boost. Derfor er det også vigtigt, at opdragsgiver giver deltagerne i netværket feedback om, hvad man synes om input, og hvordan man ønsker at benytte det.

Tjek # 6: Et klart veldefineret opdrag (formål)

Ved deltagerne, hvad de skal?

Sørg for, at det er meget klart, hvad det er, som opdragsgiver ønsker af netværket. Hvis netværket skal løse flere opgaver, så vær klar i spytet om, hvilke opgaver, der er de vigtigste. Vær sikker på, at der er sammenhæng i opgaverne, og at der er et match mellem deltagerens kompetencer og de opgaver, som skal løses. Husk igen, at feedback vedr. netværkets leverancer i forhold til opdraget er en vigtig opgave.

Tjek # 7: Roller, opgaver og ansvar

Er roller, opgaver og ansvar klare og veldefinerede?

Det er vigtigt for motivationen, at der er stor klarhed om, hvem der skal løse de forskellige opgaver, og hvordan de skal løses. Et netværk består ofte af forskellige persontyper, så vær klar på, hvorfor de forskellige personer er inviteret med, og hvad man ønsker de præcist skal bidrage med. Vær også meget klar i overvejelserne om netværket skal faciliteres (hvilket ofte er en god idé), og hvem der skal have denne faciliterende rolle.

Tjek # 8: Værktøjer og processer

Er værktøjer og processer effektive?

For at sikre fremdrift og sikre, at der ikke bruges unødvendigt meget tid på leverancer, er det vigtigt, at de værktøjer og processer, som netværket benytter sig af, er velegnede og effektive til at løse opgaverne. Det er noget, som hænger tæt sammen med roller og opgaver og er ofte noget, som kan tænkes igennem og designes på forhånd.

Tjek # 9: Aflønning

Er deltagerne tilfredse med deres aflønning? Er den nødvendig?

Der er flere ting, der tyder på, at aflønning ikke er så vigtig for ”menige” deltagere i et værdiskabende netværk. Inspiration og nye input og det at være i selskab med ”de rigtige” er løn nok i sig selv. Hvis man ønsker, at en eller flere paneldeltagerne bruger meget tid på at udarbejde en specifik leverance, fx et strateginotat, er det dog relevant, at denne person modtager en vis kompensation for sit arbejde.

Tjek # 10: Læring og evaluering

Hvordan vil man lære og evaluere?

Selvom man gør sig mange tanker, forbereder sig og sætter sig ind i relevant teori omkring netværksdannelse, er det en udfordring at eksekvere tingene i praksis. Derfor er det også en rigtig god idé, at man på forhånd gør sig klart, hvordan man vil evaluere, lære af og justere et netværksprogram – og at der afsættes ressourcer til at gøre det.