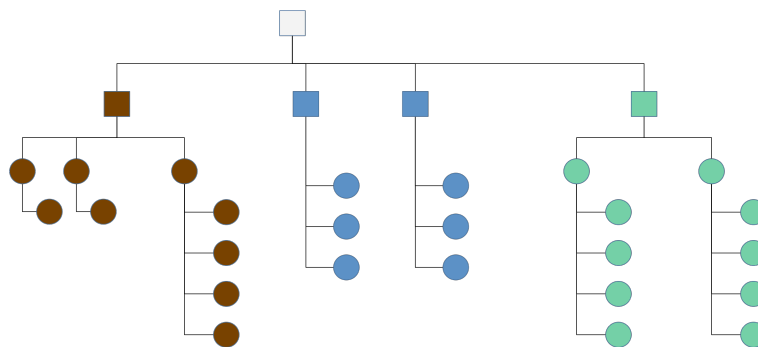


DATADREVET FORANDRING IGENNEM ORGANISATORISK NETVÆRKS ANALYSE

- af Nikolaj R. Brandt & Morten C. Arendrup, **INNOVISOR**

De tider er forbi, hvor forandringsledelse var en særlig ledelsesform, man blev nødt til at forholde sig konkret til. I dag er forandring en permanent tilstand for de allerfleste ledere. God forandringsledelse er god ledelse og visa versa lyder mantraet, ikke mindst når det gælder forandringer, der berører mennesker. Når det er sagt, er der stadig et stykke vej til at forstå, hvilken betydning sociale netværk har for virksomhedens forandringsprocesser. Hvordan de skabes, hvor de eksisterer og hvordan de forandres. De sociale relationer i en virksomhed er en daglig med- og modspiller for ledelsen og ikke noget, man kan tillade sig at se bort fra. Tværtimod er der mange gode grunde til at se nærmere på sociale relationer og netværk i forbindelse med større forandringer, f.eks. implementering af ny organisation eller teknologi.

Læg et organisationsdiagram på bordet og de fleste ledere og medarbejdere vil fortælle dig, at de kasser og linier, der ses i diagrammet slet ikke repræsenterer den måde, virksomheden rent faktisk arbejder på.



“Vi måler vores ansatte i alle ender og kanter - men vi ved faktisk ikke, hvordan de arbejder, taler og har det sammen”.

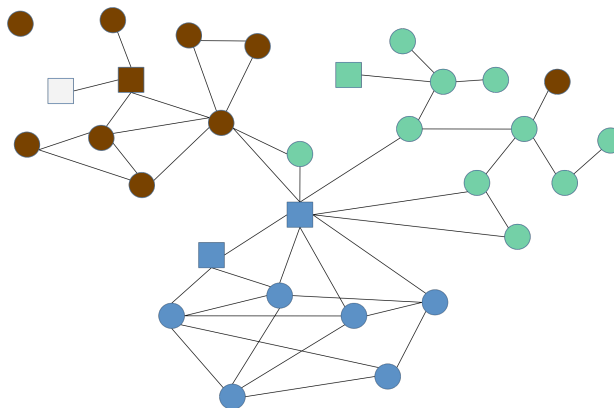
Dette rammende citat stammer fra en HR Manager i en dansk industrikoncern. Enhver organisation bør være bevidst om betydningen af de sociale relationer i det daglige og særligt i perioder med forandringer, hvor de uformelle netværk for alvor træder i karakter og kan være med til at hindre eller fremme forandringsprocesser.

Organisatorisk Netværks Analyse (ONA) gør det uhåndgribelige håndgribeligt ved at kortlægge og visualisere den uformelle organisation og sætte måltal op for bl.a. samarbejde, kommunikation og tillid. Populært sagt viser metoden, hvordan organisationen i virkeligheden fungerer. Kortlægning og måling af de uhåndgribelige aspekter i en organisation samt integration af ny viden i strategi og projektplaner betyder en dramatisk forøgelse af virksomhedens odds for succesfuld realisering af forandring.

ONA giver et databaseret indblik i, hvordan virksomheden fungerer og hjælper med at besvare spørgsmål som:

- Hvordan flyder information i virksomheden?
- Hvordan fungerer samarbejde indenfor eller mellem udvalgte afdelinger?
- Hvilken viden ligger hvor, og hvordan skaffer man sig adgang til den?
- Hvilke personer indtager centrale roller i virksomhedens netværk, og hvem er mere perifere?

Det visuelle resultat af analysen er et billede af virksomheden, hvor mennesker er afbildet som prikker og relationer mellem mennesker som linjer mellem prikkerne. Farver, former og størrelser på prikker og linjer kan bruges til at vise relationers styrke, tilknytning eller vigtighed for netværket.



Mange ledere kender sikkert følelsen af utilstrækkelighed, når det gælder dybdegående viden om og forståelse for, hvad der reelt foregår i den organisation, de leder eller er en del af. Særligt hvis virksomheden er spredt ud på forskellige adresser eller på tværs af landegrænser, kan organisationen være svær at overskue. Man prøver selvfølgelig at skabe gode rammer og håber, at trufne beslutninger modtages og udmøntes positivt i organisationen, og jo højere placering i hierarkiet, jo vanskeligere bliver det at se, om de beslutninger, der er truffet rent faktisk bliver gennemført i organisationen. Sådan er ledelsesvilkårene, vil nogle måske mene, men når man først forstår, hvordan de sociale netværk fungerer, ser man også den power, der ligger i dem. Sociale netværk hænger uløseligt sammen med virksomhedens effektivitet, hvordan den udvikler sig samt dens evne til innovation.

Hvis vi overfører eksemplet til os selv, spiller sociale netværk en stor rolle i forhold til vores produktivitet, vores evne og lyst til at lære mere og ikke mindst vores karriereforløb. Prøv på et stykke papir at tegne dit eget netværksdiagram, der illustrerer din relation til de mennesker, du arbejder med til daglig. Det går sikkert fint med de nærmeste, men erfaring viser, at øvelsen bliver betydelig vanskeligere, så snart man bevæger sig udenfor den allernærmeste cirkel, samt når det handler om relationer mellem de mennesker, man kender. Manglende forståelse for betydningen af sociale netværk kan få stor indflydelse på præstationer på både individuelt og organisatorisk niveau.

De fleste ledere er enige om, at evnen til at samarbejde effektivt er kritisk for virksomhedens succes. Nogle vil endda gå skridtet videre og fortælle om alle de ressourcer, de har investeret i at promotere samarbejde. Det viser sig dog ofte, at det er med få eller slet ingen resultater. Hvis tilgan-

gen til opgaven tager sit udgangspunkt i et traditionelt organisationsdiagram ud fra devisen, at mere information og mere samarbejde er bedre, uden at der sker en kortlægning af de sociale netværk, bliver de faktiske samarbejds mønstre måske helt overset. Og så er der lang vej til målet.

Mange organisationer har i dag en flad struktur, der kræver samarbejde på tværs af funktionelle, geografiske og hierarkiske grænser. Samarbejdet foregår i stigende grad gennem uformelle netværk, hvilket kan være en udfordring for mange ledere. Her er der hjælp at hente fra ONA, der er et højt brugbart ledelsesværktøj til diagnosticering af den uformelle organisation. Det handler ikke nødvendigvis om flere netværk eller mere netværk, hvor alle er forbundne med hinanden. Det er hverken muligt eller ønskeligt. Men det er vigtigt med en balanceret tilgang, for ethvert samarbejde har også en pris. Effekten vil afhænge af evnen til at stille skarpt på det væsentlige. Ledere, der fokuserer på strategiske nøglepunkter i de sociale netværk i virksomheden, vil hurtigt kunne forbedre organisationens effektivitet og dermed øge muligheden for succesfuld gennemførelse af forandring.

For praktikere der gerne vil i gang med ONA gennemgås nedenfor summarisk en 6-trins model udviklet af Rob Cross og på www.robcross.org findes en mere detaljeret beskrivelse sammen med yderligere materialer og software. For cases gennemført i DK, se www.innovisor.dk

PRAKTISK GENNEMFØRELSE AF ORGANISATORISK NETVÆRKS ANALYSE

Step 1 - Identificér en strategisk vigtig gruppe

Hvis man for eksempel vil undersøge, hvordan kommunikationen foregår i en virksomhed, kan både Marketing, Kommunikation og Human Ressource afdelinger være relevante, da de kommunikerer om trent de samme budskaber, omend til forskellige interessenter.

Step 2 - Undersøg relationer, det er muligt at tage action på efterfølgende

Spørg kun ind til relationer, der meningsfuldt kan afdække de sociale netværk, hvor det vil være muligt at identificere forbedringstiltag efterfølgende.

Step 3 - Visualisér analyseresultater

Sørg for at anvende metodesoftware, der gør det muligt at visualisere resultatet af dataindsamlingen i et eller flere netværksdiagrammer. Der findes forskellige softwarepakker, der kan anvendes. Et eksempel er UciNet, www.analytictech.com

Step 4 - Analyser resultaterne kvantitativt og kvalitativt

Kvantitativ analyse er specielt vigtig, når det er større netværk, der skal analyseres. For eksempel vil det ikke altid være muligt at identificere, hvilke personer der er centrale i netværk med mange personer og undergrupperinger. Typisk vil en kvantitativ analyse forholde sig til både gruppen som helhed, samt hvor og hvordan den enkelte er placeret i netværket.

Step 5 - Sørg for at give feedback

For bedre at forstå dynamikken bag ved de kortlagte netværk, giver det ofte god mening at supplere disse med kvalitative interviews med nøglepersoner. Herefter afholdes workshops, hvor netværksdiagrammerne valideres af deltagerne. På denne måde diagnosticeres netværket, og samtidig tages det første skridt til at skabe organisationsforandringer og forbedringer.

Step 6 - Mål fremgang og effektivitet

ONA giver et snapshot af et netværk og fungerer som baseline på et givet tidspunkt. Processen kan med fordel gentages efter 6-9 måneder, særligt hvis man vil undersøge effekten af planlagte forbedringsaktiviteter. ONA visualiserer forandringer, der traditionelt er vanskelige at måle, for eksempel implementering af organisationsudviklingsaktiviteter eller teknologi til understøttelse af samarbejde.