



Håndbog i networking

lederindsigt.dk

Velkommen til

Dit netværk har potentialet til at blive uvurderligt

Da jeg som 25-årig var økonomichef hos Ecco, sagde jeg ja til alle opgaver, der landede på mit bord. Også dem, jeg aldrig havde prøvet før. Det turde jeg kun, fordi jeg vidste jeg havde et godt netværk i ryggen. F.eks. Engang, da jeg sagde ja til at lave en økonomiplan. Det havde jeg aldrig prøvet før, men jeg var i et netværk sammen med folk fra flere af Danmarks største virksomheder, f.eks. Danfoss og Grundfoss. Så jeg bad om jeg låne deres planer. Da jeg havde udvalgt de bedste elementer derfra, kunne jeg efter en måned præsentere Eccos nye økonomiplan. Siden da har jeg involveret mig endnu mere i netværk, og beskæftiget mig professionelt med det mere end 20 år.

Værdien af et godt, aktivt netværk kan det være svært at sætte kroner og øre på – men for mig har det været - og er det - uvurderligt. En ting er sikkert: Det er først, når man har oplevet effekten af et godt netværk, man virkelig sætter pris på det.

Vil du arbejde med dit netværk, kræver det en aktiv indsats.

Det nytter ikke at læne sig tilbage og forvente, at et godt netværk opstår af sig selv.

Eller at bare man kender nok mennesker, så er der nok nogen, der kan hjælpe.

Eller at alle i dit netværk er parat til at hjælpe dig, når du beder om det.

Vil du virkelig have værdi ud af dit netværk, må du selv i gang. Det handler nemlig først og fremmest om, hvor meget du kan give. Det lyder måske mærkeligt, for handler den her bog ikke om, hvordan et netværk kan hjælpe mig? Jo, det gør den. Men for at dit netværk kan og vil hjælpe dig, må du først hjælpe det.

Det kan du læse mere om i den første artikel her i bogen.

Denne e-bog er en samling af LederIndsigts bedste artikler og værktøjer om netværk. Vi har desuden set vores videoer igennem og fundet de bedste om netværk, udtrukket essensen af dem og serveret dem til dig i et overskueligt, scanbart format. Så har ikke tid eller mulighed for at se videoerne, kan du hurtigt finde højdepunkterne i denne bog.

God fornøjelse.

Venlig hilsen

10 bud på en god netværker

Hvordan netværker man rigtigt? Det har du sikkert spurgt dig selv om, siden du nu sidder med denne e-bog i hånden. Og der er ikke én rigtig måde - må jeg skuffe dig med. Men mange forskellige måder. Det handler om at du finder den måde, der fungerer bedst for dig og det du gerne vil bruge dit netværk til.

Ikke desto mindre, er der en række retningslinjer eller "bud" som alle har fordel af at følge. Disse 10 bud på en god netværker er opstået i Kenny Sørensens netværksgrupper gennem mere end 20 år. Disse 10 bud er således målrettet, hvordan man får mest ud af sin netværksgruppe, men kan uden problemer overføres på hvordan du plejer og bruger - giver og tager - i dit distribuerede netværk.

Dette er vores 10 bud på en god netværker.

10 bud på en god

NETVÆRKER

1. Er åben for at møde nye mennesker – og nysgerrig ang. andre mennesker, ny viden mm.
2. Har mod til at turde spørge (om hjælp f.eks.)
3. Er god til at lytte
4. Kan håndtere fortrolighed og skabe tillid
5. Er oprigtig, nærværende og ærlig
6. Påtager sig ansvar for netværkets værdier (gruppen, fortroligheden)
7. Bruger netværket strategisk og målrettet. Herunder brug af teknologier/sociale medier (uden overdrevet brug)
8. Prioriterer sit/sine netværk højt. Forstår at det er en investering i fremtiden
9. Har tålmodighed. Opbygning af gode relationer tager tid
10. Vedligeholder, udvikler og udbygger sit netværk

Hvad du kan lære om netværk og mennesker af en bog fra 1936



Som leder kan du uddanne dig nok så meget med MBA, kurser og seminarer og hele tiden sørge for at din viden om ledelse er opdateret. Men ved du ikke, hvordan du interagerer med dine ansatte, kolleger, kunder og samarbejdspartnere, gør al denne viden ikke den store forskel.

De fleste ved det godt, men alligevel fokuserer ledere på at lære de seneste metoder, værktøjer, trends og buzzwords. Men måske burde vi i virkeligheden bruge langt mere tid på at studere mennesker. På at finde ud af, hvad det er, der driver folk, hvorfor de handler, mener og tænker som de gør.

Ét sted du kan starte er ved at læse en snart 80 år gammel klassiker. Dale Carnegies "How to Win Friends and Influence People" fra 1963. Selv om materialet er gammelt, dukker titlen op igen og igen, når der tales om personlig udvikling og sociale interaktioner. Og det giver mening, for Carnegie beskæftiger sig i bogen, med nogle af de mest fundamentale, uforanderlige principper der styrer alle menneskelige interaktioner.

Nogle af rådene vil de fleste nok smile lidt af i dag, men andre indeholder stadig en vis visdom. Dynamikken mellem mennesker har ikke ændret sig så meget siden 1936.

Sådan bliver du ifølge Dale Carnegie en venligere person:

- **Lad være med at kritisere, fordømme eller klage.**
Det eneste kritik fører med sig, er nemlig at personen, du kritiserer, bliver din modstander.
- **Giv udtryk for ærlig og oprigtig taknemmelighed.**
Et af vores mest dybtliggende behov er behovet for at føle, at vi er vigtige. En måde at vække denne følelse i folk på,

er at vise, du sætter pris, på det de gør.

- **Væk et brændende ønske i den anden.**
Dette gør du ved at fokusere på, hvad *de* vil have, i stedet for på hvad *du* gerne vil.
- **Vær oprigtigt interesseret i andre.**
Du får flere venner ved at være oprigtigt interesseret i andre, end ved at forsøge at få andre til at blive interesserede i dig.
- **Smil.**
Sørg for at dit smil er ægte. Et falsk smil gennemskues hurtigt.
- **Husk andres navne.**
Som Carnegie skriver: “ [...] a person’s name is to that person the sweetest and most important sound in any language”
- **Lyt ordentligt. Opfordr andre til at tale om sig selv.**
Hemmeligheden ved god konversation, er at få den anden til at tale om sig selv. Stil spørgsmål ud fra ægte interesse.
- **Tal ud fra den anden persons interesser.**
Og de vil til gengæld blive interesserede i dig.
- **Få den anden til at føle sig vigtig - og gør det oprigtigt.**

Kombiner evt. med familiaritetsprincippet (se side XXX) for at sætte ekstra skub i dine evner til at netværke.

Sådan vælger du det rigtige netværk og holder styr på kontakterne



Brug ikke dine kræfter forgæves. Netværk kræver en indsats, så fokuser, der hvor det giver mening. Denne artikel fokuserer på, hvorfor du skal satse på kvalitet i dit netværk fremfor kvantitet. Og hvordan man gør.

At have et godt netværk handler om mere end bare 500+ forbindelser på LinkedIn eller en kontaktbog fyldt med telefonnumre. Kvaliteten af netværket er mindst ligeså afgørende som kvantiteten.

Et netværk skal helst være bredt, men visse steder også dybt, og vi skal ikke kun se på hvem, vi kender, men også hvor godt vi kender dem. Vi kan sidde inde med et væld af telefonnumre på interessante mennesker, men hvis de ikke tager telefonen, når vi kalder, så hjælper det os ikke meget.

Der findes rigtig mange værdifulde perspektiver og værktøjer til at netværke og skabe forbindelser. Se f.eks. vores videoer om Netværkets DNA, eller læs mere om at netværke effektivt og værdifuldt i vores artikel om 'Familiaritetsprincippet'.

Uanset hvordan du netværker, så handler det i høj grad om at bygge tætte relationer med dem, der har mest værdi for dig. Du skal forvandle kontakter til forbindelser. Men når det kommer til at tilslutte sig en netværksgruppe, er der efterhånden så mange at vælge imellem, at det kan være svært at bedømme, hvad der er det rigtige for dig.

Hvordan vælger du, hvilken slags gruppe du skal med i? Og hvordan administrerer du alle de nye forbindelser?

5 ting du bør tænke over, når du vælger netværk

Marissa Levin fra business-mediet Inc. gennemgår her fem tilgange til det rigtige valg af communities:

1. Tænk strategisk

Ethvert motiv skal bunde i din personlige eller din forretnings forudsætning for at vækste. Derfor skal valg af netværk følge dine strategiske målsætninger.

Der er stor forskel på, hvilke communities du skal vælge, alt efter om du f.eks. ønsker lead generering, forretningsudvikling, udvidelse af dit sociale netværk, sparring, læring eller kontakt med specifikke personer.

1. Læg et budget

Ved at have et budget for netværksaktiviteter kan du lettere estimere et ROI (Return On Investment) på den tid og de ressourcer, du bruger på netværket. Hvis et medlemskab koster en stor sum penge om året, får du så tilstrækkeligt med gode leads tilbage, hvis det er dit mål? Får du den rigtige læring? De rigtige kontakter og den nødvendige sparring?

1. Medtænk andre prioriteter

Alle valg indebærer fravalg. Det gælder også, når du prioriterer din tid. Vil netværket stjæle opmærksomhed, som du burde bruge på andre opgaver? Hvad går du glip af, hvis du skal deltage tilstrækkelig meget i et givent netværk til at få noget ud af det? Er det dét værd?

Det er vigtigt, at du på forhånd evaluerer, hvor meget tid, din kalender tillader dig at afsætte til netværksaktiviteter. De gode intentioner kommer til kort, hvis du i virkeligheden ikke har tiden. Får du noget igen af den tid, du investerer? Og endnu vigtigere: Har du tid og overskud til selv at bidrage og skabe værdi for andre i netværket?

1. Omgiv dig med mennesker, som får dig til at vokse

Visualiser hvor din forretning vil være om et år. Hvem kan hjælpe dig derhen? Hvem kan sætte dig i forbindelse med disse, og hvad kan du selv give igen?

Find ud af, hvem der allerede sidder i netværket. Deres virksomheder, brancher, kundegrupper, ydelser osv.

1. Vælg med omhu

Dit valg af netværk skal baseres på logiske overvejelser. Netværk handler i høj grad om at gøre noget for andre mennesker. At give værdi. Især hvis du ønsker at få noget igen. Hvordan kan du det?

Igen, dit valg skal baseres på, hvad du egentlig ønsker at bruge netværket til.

Hvordan holder du styr på alle dine nye kontakter?

For at få det optimale ud af et godt netværk fremhæver forretnings- og adfærdseksperter, Nicholas McGill, at du bør have et effektivt kontakt- eller CRM system til at holde dine forbindelser relevante og levende.

Dette indebærer ikke kun, at du har et kartotek over forbindelser og deres kontaktinformationer, men også at du ved hver forbindelse påfører din næste handling. F.eks. at du skal skrive til X for at rose hendes seneste indlæg på et relevant medie, eller at du skal ringe til Y for at få kvalificeret feedback på en god idé.

Efter hver fuldendt handling skriver du den næste – med markering af dato. Dette er en god vane, der tillader dig at pleje dig netværk løbende og samtidig få værdi af dets ressourcer.

Direkte kontakt til dine forbindelser er mere værd for dig end den traditionelle forretningsgang. Et personligt telefonnummer eller en mail-adresse er derfor at foretrække fremfor firmanummeret og –adressen. Personlige informationer er mere træfsikker og mindre tilbøjelige til at skifte.

Du bør sørge for altid at knytte en kontekst til dine forbindelser, så de ikke blot er et navn og et telefonnummer. Hvilken historie knytter sig til dem? Hvordan kom I i kontakt med hinanden?

Dette gør forbindelsen lettere at huske, og det skaber en mere værdifuld relation for begge parter. Du kan med fordel angive en kort beskrivelse af relationskontekst som en note til kontakten i dit CRM system.

Herudover kan du opdatere denne historie, hver gang du mødtes med din forbindelse. På den måde holdes relationen levende og aktuel, da hvert nyt møde afslører nye behov, interesser og ønsker.

'Familiaritetsprincippet' og hvordan det hjælper dig med at netværke



Vi får hele tiden at vide, at det er vigtigt at netværke. Men det er bare ikke altid så simpelt. Især ikke hvis du er nybegynder og dit netværk er nærmest ikke-eksisterende. Det kan virke overvældende at finde ud af, hvor man skal starte med at opbygge de meningsfulde relationer, der sidenhen skal føre til muligheder.

Hvad gør du f.eks. når du får et visitkort? Hvad kan du selv gøre for at holde relationen 'levende'?

Ifølge Melody Wilding, er networking en kompleks øvelse, der kræver et vist niveau af øvelse og kunnen.

Heldigvis kan du benytte dig af et relativt simpelt trick, der kan hjælpe dig med at løfte selv dine fjerneste bekendtskaber til værdifulde netværksmuligheder.

Tricket kaldes 'the mere exposure effect' eller familiaritetsprincippet, og er et psykologisk princip, som siger, at når du bliver eksponeret for en person, ting eller idé, kommer du til at du synes om ham/den. Ifølge denne teori vil du altså synes bedre og bedre om en person, jo mere tid du tilbringer sammen med ham.

Selv kyllinger foretrækker ting, de kender

Robert Zajonc, der anses for at være den førende forsker inden for familiaritetsprincippet, forskerede allerede i 1960'erne i, hvordan lyde og ord blev opfattet mere og mere positivt, desto flere gange testper-

sonerne blev udsat for dem. Det samme gælder for så forskellige ting som kinesiske vrøvletegn, malerier, billeder af ansigter, geometriske figurer og lyde.

Princippet er ikke en gang begrænset til mennesker. Det er også blevet vist, at kyllinger foretrækker de lyde, de har hørt i ægget over ukendte lyde.

Familiaritetsprincippet viser kort sagt, at jo mere en person ses, desto mere behagelig og sympatisk fremstår hun. Selv hvis denne person er pakket ind i en sort pose. Ja du læste rigtigt. Pakket ind i en sort pose!

I 1968 udsatte Charles Goetzinger en gruppe studerende for et eksperiment, hvor en elev mødte op i klassen iført en sort pose, hvor kun fødderne var synlige. Eksperimentet bekræftede Zajonc's hypotese. Eleverne behandlede først posen med fjendtlighed, som siden udviklede sig til nysgerrighed og til sidst endda til venskab. Et skørt eksperiment, der dog viser styrken af familiaritetsprincippet.

En styrke som du kan bruge, når du vil opbygge eller afstive dit netværk. Melody Wilding hjælper os med disse **“Dos and Don'ts of the mere exposure effect”**:

Do

- **Follow up like a pro.** Hvis du ikke følger op, når du møder et nyt menneske, går du glip af muligheden for at skabe et stærkere bånd, som på sigt kan blive til en værdifuld relation. Sørg derfor for, at sende en e-mail, hvor du siger tak eller blot 'rart at møde dig', kort efter du har mødt et nyt menneske. Fortsæt med at skrive de kommende måneder, så du forbliver i personens bevidsthed. Sørg for hver gang at tilføje noget værdi til relationer. Send f.eks. relevante blogs, anbefal bøger eller begivenheder, forslå at I drikker en kop kaffe eller fortæl, hvordan du handlede på et godt råd, du fik af personen.
- **'Like', tweet and connect.** De sociale medier er en oplagt mulighed, for at holde kontakten til et nyt bekendtskab i live. Sørg for at "connecte" på LinkedIn og følg evt. personen på Twitter, Facebook, Pinterest etc. Du viser, at du fortsat er engageret i relationen, ved jævnligt at 'synes godt om', dele eller kommentere på personens blogposter og indlæg. Hver gang du gør det, bliver personen mindet om dig, og får samtidig et skud serotonin, hjernens belønningskemikalie, der styrker hans eller hendes selvværd og får ham/hende til at associere dig med en god fornemmelse.
- **Keep an open mind.** Dit netværk giver bonus på forskellige måder og tidspunkter. Det er derfor, det giver mening at tænke på dit netværk ud fra 'mere exposure' perspektivet. Når dit netværk kender dig, har de mulighed for at kontakte dig med spørgsmål og ønske om hjælp, hvilket gør det

lettere for dig at spørge, når du har brug for hjælp.

Don't

- **Overdo it.** Familiaritet giver tiltrækningskraft, men der er ingen, der kan lide at blive overdænget med e-mail, tweets eller kommentarer. Hvis du f.eks. har ventet to uger på svar ang. en jobsamtale, er en opfølgende e-mail eller to passende. Men sender du en e-mail til HR chefen hver morgen kommer du til at fremstå krævende og utiltalende. Familiaritetsprincippet virker kun, hvis du hver gang tilføjer en smule værdi til relationen, så sørg for at finde den rette balance.
- **Get discouraged.** En gang i mellem går det ikke, som man regner med, folk har travlt og det er let at miste kontakten. Sådan er det. Men hvis du anvender familiaritetsprincippet som din guide, til hvordan du netværker, kan du med tiden skabe en robust samling af kontakter, der kan give dig råd og hjælpe dig. Og du lærer helt sikkert et par ting om mennesker og din branche undervejs.

Dine venner har flere venner end dig. Og hvorfor det er en god ting



Om network science, venskabsparadokset og hvordan influenza smitter.

I denne artikel giver vi dig et videnskabeligt blik på netværk gennem venskabsparadokset, og viser dig, hvordan du kan udnytte det til at opbygge et godt netværk.

Lad os komme i gang med artiklen.

Ja, det lyder måske trist, men det er altså rigtigt nok. I følge det der kaldes venskabsparadokset, har dine venner, i gennemsnit, flere venner end dig. Men det skal du ikke lade dig slå ud af. Både fordi det samme sandsynligvis gælder for dem og fordi det virkelig ikke er så skidt endda.

For at finde ud af, hvor det gode i den tilsyneladende nedslående påstand ligger begravet, har du brug for at vide noget om network science, om venskabsparadokset og om hvordan influenza smitter.

Derfor har dine venner flere venner end dig

At dine venner har flere venner end dig, lyder umiddelbart ulogisk. Men årsagen er egentlig simpel nok: Der er større chance for, at du er venner med en person, der har mange venner, end med én der har få venner. Eller sagt på en anden måde: Det er mere sandsynligt, at du kender de populære mennesker og mindre sandsynligt, at du kender de mindre populære. Nogle mennesker har ingen venner, men dem er du ikke venner med (for de har jo ingen venner).

Jo flere venner du har, desto mere centralt placeret er du typisk i dit netværk. Dine venners mere centrale placering betyder, at dine venner har større chance/risiko for, at befinde sig der, hvor de kan blive "smittet" med noget. Og det er i denne sammenhæng ikke kun influenza, vi taler om. Inden for network science taler man om, at også ideer, de nyeste trends, adfærd etc., spreder sig gennem sociale netværk, på samme måde som en influenza.

Det er ikke kun influenza, der smitter

Network science beskæftiger sig med, hvordan mennesker fungerer i sociale netværk og bruger venskabsparadokset til f.eks. at forudsige, hvordan vira spredte sig. F.eks. har Nicolas Cristakis, der er en af de mest fremtrædende forskere inden for network science, brugt metoden til at forudsige et udbrud af influenza, mere end 2 uger før det toppede. Og det er langt bedre end de traditionelle metoder, der nærmere har to ugers forsinkelse på at beskrive den nuværende situation.

For at kunne forudsige hvornår den store gruppe af testpersoner får influenza, handler det om at identificere de mest centrale personer i et givent netværk. Og det er her venskabsparadokset kommer i spil.

For at finde et netværks mest centrale personer, skal man blot få nogle tilfældigt udvalgte personer, til at nominere en ven. For ifølge venskabsparadokset, så vil disse venner have flere venner end den oprindelige testperson - og følgelig være mere centralt placeret i netværket.

Herefter følges både de tilfældigt udvalgte testpersoner og disses selvudnævnte venner. Fordi vennernes placering, i gennemsnit, er mere central, bliver disse hurtigere syge end de tilfældigt udvalgte.

Cristakis foretog eksperimentet med en gruppe amerikanske college-studerende, i forbindelse med, at et udbrud af H1N1 influenza spredte sig. Og resultatet var slående: De mest centralt placerede studerende (det vil sige vennerne) blev smittet gennemsnitligt 16 dage før de øvrige. Det giver hele 16 dages varsel, inden epidemien topper blandt de øvrige studerende.

Network science har en langt bredere anvendelse end forudsigelser af influenzaepidemier. Der er nemlig mange andre ting, vi kan følge gennem vores forskellige netværk. Bl.a. idéer, adfærd, overvægt, kriminalitet, rigdom, glæde og succes.

Gode netværk betyder mere innovative teams

Hvis du formår at bruge dit eget og dine medarbejders netværk strategisk, så taler forskningen for, at der er store gevinster at hente for både virksomheder og organisationer.

Cristakis er bl.a. også med bag et firma der analyserer virksomheders sociale netværk og kommer med anbefalinger til, hvordan de kan udnytte de/aktivere det. Og undersøgelser fra én af de virksomheder de har arbejdet sammen med viser, at ideer og dermed innovation også er noget, der smitter.

Deres analyse af nogle teams med innovative opgaver, viste nemlig, at de teams der var mest sammenflettede, også var de teams, der performede bedst, (dvs. scorede højest på ting som antallet af patenter og lancerede produkter). Især havde det en stor betydning, at have mindst én person på teamet med et godt netværk.

Desuden fortæller Cristakis i sin Ted Talk fra 2010, at metoden også giver mening i forbindelse med markedsføringkampagner. For tænk, hvis du kan komme i kontakt med de mest indflydelsesrige personer i et relevant netværk, hvilken indflydelse det kan have på alle personerne i netværket. Det øger, alt andet lige, sandsynligheden for, at dit brudskab spreder sig.

Plej og pas hele virksomhedens netværk

Så der er altså ingen grund til at være ked af, at dine venner er mere populære. Venskabsparadokset har masser af praktiske anvendelsesmuligheder.

Internt i organisationen giver det mening at se på, hvordan jeres interne netværk er. Og måske skal man også i højere grad være opmærksom på, hvordan ens kommende medarbejders netværk ser ud.

Desuden kan vi vel alle lære, at vi skal stoppe med at stresser over, at alle andre ser ud til at have det bedre, være mere succesfulde og så videre. Accepter det, for det er sandsynligvis rigtigt.

Bliv en god netværker

For at blive en god netværker skal du:

1. Være en god netværker, for at få værdi ud af dit netværk
2. Blive en andre holder af, for at blive bedre til at netværke
3. Vælge det rigtige netværk
4. Sørge for at dit netværk kan huske dig og ved hvem du er
5. Arbejde med hele virksomhedens netværk, det kommer også dig til gode

Vi håber du har fået værdi ud af bogen og er klar på at komme i gang/arbejde videre med at engagere dit netværk.

Dette er første skridt, der ligger mange foran dig.

Større indsigt, bedre overblik og lettere løsninger

LederIndsigth.dk

Lederindsigt.dk

Copyright LederIndsigth A/S