

Læring i netværk og partnerskaber

Master i lærerprocesser - masterspeciale

Navn: Jesper F Carstens
Studie nr. 19871616

Antal sider: 45
Antal anslag: 109.022 anslag, svarende til 45,3 sider
Vejleder: Magne Kolstad, Cand. Mag, Phd. Stud
Opgave titel: Læring i netværk og partnerskaber
Bilag: Kvalitativt interview m.m. (19 sider)
Dato: 18.12.2012

Institut for Læring og Filosofi
Aalborg Universitet
Sohngårdsholmsvej 2
9000 Aalborg

Indhold

Forord.....	3
Abstract.....	4
Indledning.....	5
Problemformulering.....	9
Præsentation af projektets metode.....	10
Videnskabsteoretisk ståsted.....	11
Undersøgellesdesign.....	13
Teoripræsentation.....	14
Empiri og analyse.....	28
Præsentation af empiri.....	28
Resumé af interview.....	28
Empiri sammenholdt med teori.....	30
Konklusion.....	41
Litteraturliste.....	45

Forord

Når man interesserer sig for og arbejder med udvikling af forretningsmodeller i organisationer, er det et privilegium at få indblik i læringsteori, som kan forstærke og understøtte den viden og praksis, som er opbygget over mange år. Jeg har i gennemgang af læringsteori og læreprocesser indset det indlysende, at læring og dermed forandringsudvikling er udfordrende, og til tider kan virke uovervindelig. Jeg har selv været på en rejse, en rejse som giver inspiration til, at "læring i netværk og partnerskabelse" kan være et element blandt flere, som kan styrke personlig og organisatorisk udvikling, i kampen mod de nationale og globale udfordringer.

Tak til min vejleder Magne Kolstad, fordi han gav mig 2 valg om fokus i projektet. Jeg måtte vælge mellem et analyseprojekt eller et forandringsprojekt. Jeg havde valgt fokus på et forandringsprojekt, hvor proceskonsulentens værktøjskasse skulle være indgangen til en løsningsmodel for at udvikle netværkssamarbejde mellem individer og organisationer i SmartCity netværket. Men efter en diskussion om læring og begrebet netværk, stod det klart for mig, at netop manglende forståelse om begrebet netværk og partnerskabelse, måske i sig selv var årsagen til manglende forståelse og dermed en begrænsning for forandringsudvikling. Dermed var vejen lagt for et analyseprojekt, hvor min egen viden om netværkssamarbejde, som jeg har arbejdet med over de sidste 4 år, blev sat på prøve. Jeg havde heldigvis meget at lære, og dermed var fundamentet for et fremtidigt forandringsprojekt, mod udvikling af individer og organisationer i min egen netværksorganisation SmartCity, rykket tættere på.

Aalborg d. 18.12.2012



Abstract¹

The purpose of SmartCity Commercial Foundation is to promote the development of the construction industry in the northernmost region of Denmark, North Jutland. SmartCity is associated with a network of 27 North Jutland-based businesses. It is uncertain whether the members of the SmartCity network understand and utilise the possibilities for increasing national and global business development that networks and partnerships offer.

To address this problem, an analysis was carried out to study the learning levels and the communities of practice that exist in networks and partnerships and that support and increase the learning desired by individuals and organizations within such networks and partnerships. In addition, 2 assumptions are made that examine the understanding of learning in a complex context and the concept of partnering (partnerskabelse) that supports collaboration and development in insecure and unstable market segments.

The empirical data used for the analysis is an employee with her own area of responsibility in a company that is a member of the SmartCity network. It is assumed that the employee is successful in using network relations and partnering to meet the expectations that are made to radical business development.

Arguments in favor of networks are substantiated based on theories by Joel M. Podolny and Karen L. Page, Christian Waldstrøm as well as Etienne Wenger who proposes definitions and criteria for successful networks and communities of practice. To account for the concept of partnering, Niels Ågerstrøm Andersen's proposed theory is primarily used. The theory behind the notion of learning is built on a theory developed by David A. Kolb and Chris Argyris which focuses on cognitive, experience-based learning as well as complex learning challenges. Reflection and transformative learning are explained by way of meaning perspectives and meaning schemes developed by Jack Mezirow.

As expected, the results of the analysis showed a high degree of agreement between theories on networking and partnering and the practices of the interviewed employee. There was a high degree of concordance between networking theory and the thoughts, reflections and actions that the interviewed employee focused on in relation to networking activities

¹ Dansk oversættelse, se bilag side 3

aimed at radical business development. Only limited understanding of partnering was detected, and this could be seen as a sign that preventable insecurity risks are not relevant to the area of business that concerns the interviewed employee.

The results of the analysis are motivating to the SmartCity network. This means that the chosen elements of theory and the empiric practical experience that support successful networks and partnering can be an advantageous introduction to the SmartCity network.

However, a crucial condition is that network relations and partnering are both focused on business development "*otherwise they will be short-lived*", which was the main conclusion made by the interviewed employee.

Indledning

Netværk er ikke noget nyt fænomen². Det nye er, at netværk nu indgår, som bevidste strategier for udvikling af såvel individ som organisationer. Henry Chesbrough har med begrebet "Open Business Model"³ introduceret netværksdeling af viden og kompetencer, som en strategisk platform til at udvikle organisationer og virksomheder. "*Valuable ideas can come from anywhere*", udgangspunktet er, at viden og læring ikke kan foregå isoleret i virksomheder og institutioner, da forudsætningerne for overlevelse i en global verden også tager afsæt i global viden og forståelse.

Powel & Smidt-Doerr⁴ har helt tilbage i 1994 fastlagt, at netværk på tværs af brancher fremmer synergier mellem forskellige kompetencer, og skaber innovative kulturer. Netværk giver innovative fordele, uden at mindre virksomheder mister deres fleksibilitet.

Netværk er et væsentligt element i bestræbelserne for at udvikle såvel individer, organisationer, regioner og nationer. Region Nordjyllands erhvervsudviklingsstrategi for 2010 – 2014⁵ indeholder da også begrebet netværk, som fundament for stærke erhvervssamarbejder.

Region Nordjylland etablerer i 2008 et netværkssamarbejde "SmartCity"⁶ i den nordjyske byggeindustri, med det formål at styrke den nordjyske byggebranche. Et sekretariat etableres på Aalborg Universitet, med det formål at udvikle og facilitere "SmartCity" netværket til en forstærket forretningsmæssig konkurrence position i Danmark og globalt. Netværket består af 27 virksomheder, uddannelsesinstitutioner og kommuner, som repræsenterer hele

² 70 år gammel forskningstradition til analyse af organisationer

³ Henry Chesbrough, (2006) *Open Business Models 2006 How to thrive in the new innovation landscape* – Se bilag for kort introduction

⁴ Powel & Smith-Doerr (1994) *Networks and Economic Life*

⁵ Vækst og balance – Handlingsplan for Region Nordjylland 2010 – 2014

⁶ Et netværk af 20 virksomheder og 5 uddannelsesinstitutioner relateret til byggebranchen i Nordjylland, samt 9 kommuner, se www.smartcitydk.dk

værdikæden i byggebranchen fra arkitekter, rådgivende ingeniører, udførende erhverv, samt tilhørende erhvervs- professionsbachelor- og kandidatuddannelser. I perioden fra 2008 og frem til 2012, er der afholdt 32 netværksmøder, seminarer og workshops, samt igangsat støttede udviklingsprojekter med deltagelse af 40 virksomheder, kommuner og Region Nordjylland, med et samlet budget på 27 mio. kr. SmartCity er organiseret som en erhvervsdrivende fond, med en sekretariatsleder (projektskriver) og en projektleder. Der rapporteres til en bestyrelse med repræsentanter fra byggeerhvervet og uddannelsesinstitutioner.

På trods af virksomhedernes umiddelbare interesse og forståelse for et netværkssamarbejde, er det usikkert, om netværket "SmartCity" har leveret de forventede resultater af netværkssamarbejdet. Man kan stille sig det spørgsmål om virksomhederne har forstået koblingen mellem netværk, læring og udvikling, eller om der blot er tale om forfølgelse af et modefænomen, som er oppe i tiden?

Hvilke forudsætninger skal være til stede, for at læring og udvikling i netværk giver de ønskede resultater, og hvor deltagere i netværkssamarbejdet tolker resultatet som succesfuldt? Kan der ud fra individ og organisatorisk læringsteori opstilles mål, som fastlægger, at netværk som ramme, kan understøtte udvikling af personlig og organisatorisk læring?

Projektet "Læring i netværk og partnerskaber" vil tage udgangspunkt i generelle betragtninger om netværk, for at forstå vilkår og rammer for "succesfulde"⁷ netværk. SmartCity netværket vil indgå som empiri og analyse felt, for at sammenholde teori og praksis. Succesfuld betyder, at netværk har medvirket til læring og kompetence udvikling på individ og/eller organisationsniveau.

Jeg er ansat som sekretariatsleder i SmartCity Erhvervsdrivende fond, og har dermed tæt kontakt til praksisfeltet "netværk" i relation til såvel personer som organisationer, som er involveret i netværket SmartCity. Da der er stor forskel på resultater af netværkssamarbejdet, er forståelsen for betingelserne og forudsætningerne for netværkssamarbejde relevant for at kunne målrettet udvikling af netværkssamarbejde. Jeg vil derfor, i dette projekt, have fokus på læring, viden tilgang og sociale relationer i personlige og organisatoriske netværk, som kan minimere og reducere barrierer for succesfuld udnyttelse af netværk. Projektet har ligeledes til formål, at afdække teori og indsatsområder for netværks- og partnerskabelsesforståelse i organisatoriske rammer, målrettet forståelsen af "SmartCity

⁷ Succesfulde netværk, er netværk hvor netværksdeltagere får viden og erfaring fra netværket, som kan omsættes i deltagerens egen forretningsudvikling.

netværket” og inspiration til en forstærket indsats (forandringsproces) for realisering af målsætning og visionen for SmartCity netværket.

Problemstilling

Det problemfelt, som ønskes belyst er; om SmartCity i tilstrækkelig grad understøtter udvikling af netværk, som SmartCity medlemmer tilsyneladende forstår betydningen af, og som understøtter individet og organisationens læring og ændring af praksis, og som individet og organisationen i stor udstrækning selv kan omsætte til handling.

Med læring og ændring af praksis forstås, at netværk og netværksrelationer medfører viden og læring, men ikke nødvendigvis den ønskede viden og læring. Ligeledes er det afgørende, at viden og læring omsættes til praksis. Praksis forstås som en ændring af læring og kompetencer på individ og organisatorisk niveau, med det formål at forbedre virksomhedens konkurrenceevne nationalt og globalt.

Netværk spiller en meget stor rolle for den måde individ og organisationer agerer og fungerer på. Der er en række forskningsresultater fra Stanford University⁸, som viser en klar sammenhæng mellem netværksrelationer og udvikling af organisatorisk læring. Disse er; øget organisatorisk legitimitet, forbedrede økonomiske resultater, understøttelse af ledelsessystemer og øget medarbejder autonomi. Derfor er det vigtigt, at netværket SmartCity giver de ønskede resultater, fordi der både er allokeret ressourcer og tid, og ikke mindst det faktum, at en fastholdelse af såvel den personlige, som den organisatoriske konkurrenceevne svækkes ved manglende netværksrelationer.

De tanker og ræsonnementer som ligger bag netværket/byggeklungen SmartCity, udspringer af succesfulde netværk/klynger⁹, som eksempelvis IT netværket/klyngen i Silicon Valley i Californien. Et netværk som i kraft af succesfulde IT virksomheder, forstærkede udvikling af kompetencer og som i en blanding af venture kapital og entreprenørship udviklede nye succesfulde IT virksomheder. Begrebet klynge er introduceret af Michael Porter¹⁰, og Michael Porter fremhæver, at klynger har potentiale til at styrke konkurrenceevnen på 3 måder: Ved at øge produktivitet af virksomheder i klyngen, ved at styrke innovation og ved at stimulere til nye forretningsmuligheder. Mange EU programmer og myndigheder støtter klyngedannelse, og tilsvarende har Region Nordjylland valgt 5 klynger i Nordjylland. IKT (Informations- og kommunikations teknologi – som benævnes Brains Business), fødevarer (fra jord til bord), maritim og sundhed sektoren, samt byggebranchen – som benævnes som SmartCity.

⁸ Joel M. Podolmy and Karen L. Page, (1998) *Stanford University, Network forms of organization*

⁹ SmartCity, er betegnelsen for byggeklyngen i Nordjylland.

¹⁰ Michael Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*

SmartCity har i sit arbejde, med udvikling af forretningsmodeller i netværksvirksomheder, benyttet værktøjet "Business Model Generation"¹¹ af Alexander Osterwalder, hvor netværk og partnerskab er et essentielt element (blandt 9 elementer) til udvikling af en succesfuld forretningsmodel. Partnerskab kan give en lang række fordele. Ressourcer og kompetencer kan optimeres, og usikkerhed kan reduceres ved strategiske alliancer mellem ikke konkurrerende virksomheder. Ligeledes kan partnerskaber via f.eks. joint venture forene kompetencer og ressourcer i nye forretningsmuligheder.

SmartCity model for udvikling af byggebranchen i Nordjylland, bygger på den antagelse, at en forståelse af teori om åben business og partnerskab, samt løbende afholdelse af netværksmøder, seminarer og workshops vil understøtte deltagernes ønske om forstærket netværkssamarbejde og partnerskab for fremtidige forretningsmuligheder.

Spørgsmålet er, om SmartCity underbygger og understøtter netværks- og partnerskabstanken, og fører til den ønskede læring og ændring i praksis?

Den ønskede læring defineres med udgangspunkt i læringsteori som retter sig mod individuel og organisatorisk læring (2. ordens læring og 2. ordens partnerskab). Og ændring i praksis, vil være ændringer i processer, koncepter, forretningsmodeller, produkter og serviceydelser m.m., som er forstærket med udgangspunkt i Open Business / Blue ocean / Business model generation tilgang.

2. ordens læring defineres som: Kritisk refleksion (Jack Mezirow), aktiv eksperimenterende (David A Kolb), double-loop løsningsniveau (Chris Argyris), praksisfællesskab om læring i netværk (Etienne Wenger), Blue ocean strategi (W. Chang Kim og Renée Mauborgne)¹²

2. ordens partnerskab defineres som: Partnerskab om at forpligte sig på i fremtiden at forpligte sig¹³. "Et løfte om indgåelse af løfter" (Niels Ågerstrøm Andersen)

En opdeling af forståelsen netværk og partnerskab er kompleks. Det afhænger i høj grad af forforståelsen af begreberne, og hvor i processen mod netværks- og partnerskab man befinder sig. Partnerskab, fastlægger jeg som den handling, som er processen mod netværkssamarbejde og en formel eller uformel kontakt om netværk og partnerskab, hvor målet er, i fællesskab, at forbedre forudsætningerne for fremtidige forretningsmuligheder.

Projekt skal omhandle ovennævnte problematik. Derfor formulerer følgende problem:

¹¹ Alexander Osterwalder (2010), *Business Model Generation* – se bilag for kort introduktion

¹² W. Chang Kim og Renée Mauborgne, (2005) *Blue Ocean Strategy* – Se bilag for kort introduktion

¹³ Niels Ågerstrøm Andersen (2006) *Partnerskab* – side 128

Problemformulering

En analyse af læringsniveau og praksisfællesskab i relation til netværk og partnerskab, som understøtter og forstærker den ønskede læring i netværk og partnerskab, for individ og organisation?

Problemformuleringen skal invitere til flere svar, hvor dels niveau for læring skal klarlægges, således at netværks- og partnerskabssamarbejde fører til mere radikale løsninger. Ligeledes ønskes en viden om hvilke rammer og facilitering, som kan understøtte læring i netværk og partnerskab.

Til at understøtte problemformuleringen er der opstillet 2 antagelser, som søges besvaret i analyse af det empiriske materiale.

Barrieren for etablering og omsætning af læring i netværk, skyldes manglende forståelse for:

1. Læring på 2. ordens niveau
2. Partnerskab af 2. ordens niveau

SmartCity Erhvervsdrivende Fond, skal opfattes som SmartCity netværket, det betyder, at alle ejer ovennævnte problemstilling. Kan den ønskede læring i netværk for individ, ikke omsættes til organisatorisk læring på det ønskede niveau, skal rammerne om facilitering af SmartCity netværket ændres, således at det ønskede niveau kan realiseres. Alternativt skal SmartCity netværket afvikles, og ressourcer allokeres til andre indsatsområder.

En udfordring vil således være, at opstille handlinger og niveauer for læring, som sikre netværksdeltageren en bevægelse mod et forstærket læringsniveau, og en bevægelse fra netværk mod partnerskaber.

Som empirisk materiale interviewes en erfarne medarbejder. En medarbejder fra en materialeproducerende virksomhed, som via SmartCity netværket har opbygget relationer til byggebranchens værdikæde¹⁴. En medarbejder, som vurderes at have succes med netværksarbejde, og som er engageret i SmartCity netværkssamarbejdet. En erfarne medarbejder, er en medarbejder, som har et organisatorisk ledelsesansvar, og som har strategisk indflydelse på egen praksis. Læring i netværk og partnerskab, som knytter sig til den erfarne medarbejders praksis, er eksempelvis forbedrede samarbejdsmodeller, teknologimuligheder, koncept og forretningsmodeller m.m., som udspringer af egne erfaringer og erfaringer i relationer til netværk, men ikke nødvendigvis SmartCity netværket.

¹⁴ Værdikæde omfatter alle aktører, som er involveret i en typisk byggeproces. Bygherre - arkitekter - materialeproducenter - entreprenører - ingeniører – udførende håndværk m.m.

Til belysning af netværkssamarbejde, og herunder partnerskabsrealisering i et større perspektiv, spørges interviewede person om erfaringer med læring i netværk og partnerskab, generelt i byggebranchen.

En alternativ fremgangsmåde har været overvejet. Såfremt det var muligt at identificere en medarbejder, fra en virksomhed i SmartCity netværket, som antages at performe mindre succesfuldt med netværksarbejde, ville fokus være de forhold som begrænsede succesfuld netværkssamarbejde. Denne fremgangsmåde fravælges af flere årsager. Medlemmer i SmartCity netværket har netop tilmeldt sig, fordi de som udgangspunkt er positive overfor netværkssamarbejde. Ligeledes vil det være vanskeligt at udpege en erfaren medarbejder, med et selvstændigt ansvarsområde, som erkender manglende succes med netværkssamarbejde. Et forhold som yderligere vanskeliggør erkendelsen af manglende succes med netværkssamarbejde, er en generel bred forståelse af netværk. Hvor bred forståelse, og succes med netværk, omfatter generelle relationer til branche og kunder, deltagelse i erfaringsudvekslingsmøder og løbende tilbud om deltagelse i seminarer og konferencer m.m.

Læring, læringsniveau, praksisfællesskaber og partnerskaber belyses i teori og analyse.

Præsentation af projektets metode

Følgende afsnit omhandler metodiske overvejelser i forhold til at belyse problemstilling og opbygning af projektet, for at kunne fremkomme med en konklusion.

I projektet ønskes teori om netværk belyst, for at fastlægge indhold og form af et netværk. Her tages udgangspunkt i forskningsresultater¹⁵ fra Århus Universitet ved Christian Waldstrøm. Ligeledes ønskes erfaringer ved læring i netværk belyst, således at argumenter overfor individ og organisation kan underbygges. Forskningsresultat¹⁶ som understøtter fordele ved netværk, er udarbejdet af Joel M. Podolny og Karen L. Page fra Stanford University. Et netværks absolutte succes kan betegnes som indgåelse af partnerskab, hvorfor forudsætninger for partnerskab belyses af teori fra Niels Ågerstrøm Andersen fra CBS. Det antages, at der er en række sammenlignende forudsætninger fra "effektive praksis fællesskaber" til "effektive netværksfællesskaber". Til at støtte denne antagelse, benyttes forskningsresultater¹⁷ og teori om praksis fællesskaber udarbejdet af Etienne Wenger. Kommunikation er central i forbindelse med skabelse af netværksrelationer og dermed en afgørende betingelse for dannelse af et netværksfællesskab og fælles identitet. Til at fastlægge progression og udvikling i netværkssamarbejde tages udgangspunkt i såvel

¹⁵ Christian Waldstrøm cand. merc. og ph.d. (2008) *Ledelse af netværk*

¹⁶ Joel M. Podolny and Karen L. Page, (1998) *Networks forms of organisation 1998*

¹⁷ Etienne Wenger, (2004) *Praksis fællesskaber*

individuel, som organisatorisk læringsteori. David A Kolb¹⁸ har fokus på kognitiv erfaringsbaseret læring, med udgangspunkt i forskellige læringstilgange. Til at belyse organisatorisk læring, har Chris Argyris udviklet et modelapparat, som konkret tager udgangspunkt i læringsniveau (single- og double-loop)¹⁹, til at erkende reflektiv overskridende udvikling, som netop er målet med netværks- og partnerskabssamarbejde.

Fra den udvalgte teori, er der i hvert teorivalg, udvalgt et teorielement, som præcis kan sætte fokus på; læring – mening – drivkraft – netværk og partnerskabelse, for at underbygge forståelse af; hvorfor netværk og hvad driver netværk mod partnerskabelse.

Projektet empiri skal afdække implementering og brug af netværk og partnerskabelse som læringsplatform for udvikling og forandring. Fokus vil være såvel medarbejder som den organisation, hvor medarbejderen arbejder.

Empiri

Empiri fremskaffes ved et kvalitativt forskningsinterview, som analyseres, med udgangspunkt i en hermeneutisk forståelse, og ved hjælp af kognitiv læringsteorier af David Kolb og Jack Mezirow, samt organisatorisk læringsteori af Etienne Wenger og Chris Argyris. Interview er valgt som undersøgelsesdesign, da problemformuleringen med underliggende antagelser lægger op til en eksplorerende, beskrivende og forstående forskningstype, hvis styrke det er at udforske aspekter af menneskelig opfattelse og erfaring. (Kvale, 1997)

De opstillede antagelser skal medvirke til at understøtte problemformulering, ved dels at indgå som grundlag for spørgsmål i interview og dels ved at indgå direkte i analyse og diskussion af problemfeltet.

Videnskabsteoretisk ståsted

Det videnskabsteoretiske ståsted tager udgangspunkt i John Deweys tilgang til erkendelse og vidensproduktion. SmartCity netværket bygger på tanken om "INNOVATION EXPERIMENT"²⁰, hvor erfaringer og muligheder, som opstår i netværkssamarbejde skal afprøves og testes for mulige forretningspotentialer. John Deweys (1859-1952) spænder vidt (filosof, pædagog, psykolog, kunst, religions- og demokratiteoretiker), men rammer på mange områder direkte ind i de udfordringer som også er kendetegnede for de udfordringer, som er gældende i dag. Deweys ser verden som et sted under stadig udvikling og forandring, og som et sted uden sikre sandheder og permanente mål, hvor mennesket udvikler sig i den verden og har udviklet redskaber til at deltage i dens processer på fornuftig vis. Et af disse

¹⁸ David A Kolb (1984), Experimental learning – Experience as the source of learning and development

¹⁹ Chris Argyris (1992) On organizational Learning

²⁰ "Innovation experiment" er tekst under SmartCityDK logo frem til 1.10.2012. Hvor efter navn og logo er ændret til tekst "Sustainability by partnership" under SmartCity logo.

redskaber er netværk og partnerskaber, som kan forstærke udvikling og skabe nye muligheder. Men det helt centrale er Deweys menneskesyn, hvor mennesket først og fremmest er deltager, vi kan som deltager gøre en forskel og være med til at bestemme, hvordan den foranderlige globale verden skal udvikle sig fremover. Udgangspunktet er ifølge Dewey, at vi ikke ved (eller sjældent ved), hvad vores mål præcis er – og endnu mindre hvad de bør være – og at vi derfor sammen må prøve os frem vha. af tilgængelige redskaber, materielle såvel som intellektuelle (ideer og teorier) og eksperimentere med innovative løsningsmuligheder.

Med udgangspunkt i Deweys pragmatisk tilgang, bygger projektet på en kombination af flere grundlæggende antagelser. Udgangspunkt er konstruktivisme kombineret med en fænomenologisk og hermeneutisk tilgang. Den konstruktivistiske tilgang udspringer af en tro på, at individet selv konstruerer sin opfattelse af den verden og omgivelser, som individet indgår i. Her er inspirationen primært fra John Dewey. Den fænomenologiske tilgang (livsverden) er et forsøg på at afdække problemfeltet, så objektivt som muligt (ved at sætte parentes om sine forforståelser), hvilket først og fremmest er rettet mod interviewundersøgelsen. Når der samtidig inddrages en hermeneutisk tilgang, er det først og fremmest en tro på, at det objektive er relativt, men også at forfatter selv har en klar forforståelse for det problemfelt, der er beskrevet. Forfatter indgår så at sige i det empiriske materiale, og ønsker at udnytte denne position til at belyse den opstillede problemstilling.

Det er valgt, at der tages udgangspunkt i det kvalitative forskningsinterview, som er beskrevet af Steinar Kvale og Svend Brinkmann. Deres videnskabsteoretiske ståsted er fænomenologisk, men da det ikke er muligt at sætte sig uden for situationen og se på den objektivt, vælges det videnskabsteoretiske ståsted med det udgangspunkt som, Pierre Bourdieu gør sig til talsmand for. Med hans begreber habitus, felter, kapital, magt og symbolsk vold forsøger han at skabe en dialektisk forståelse af forholdet mellem individ og omverden, som er i overensstemmelse med egen forståelse. Udgangspunktet er, at mennesket, som undersøgelsesobjekt er påvirket af den kontekst det befinder sig i, og at det liv, de har levet, præger deres opfattelser af virkeligheden. Dermed er resultatet af et interview udtryk for den enkeltes oplevelse af undersøgelsesemnet og ikke i sig selv generaliserbart.

Ovenstående stemmer godt overens med hermeneutikkens måde at anskue verden på, (fortolkning) og den hermeneutiske videnskabsteoretiske position vil derfor blive anvendt som rettesnor i dette projekt. Forståelse er ifølge hermeneutikken afhængig af forforståelsen, det man allerede ved eller forstår.

Etienne Wenger beskæftiger sig med praksisrelaterede læringsprocesser i fællesskaber og med udgangspunkt i Dewey og pragmatismen, er det synspunktet, at ovennævnte tilgange vil være velegnede til at klarlægges det udvalgte undersøgelsesområde.

Joel M. Podolmy og Karen L. Page definerer et netværk, som en samling af aktører større end 2, dette omfatter reelt alle former for samarbejdsrelationer. Det betyder, at begrebet netværk derved får en meget bred forståelse. Derfor vælges ligeledes at tage udgangspunkt i en meget bred forståelse af læring²¹. Illeris har formuleret: *"for at der kan være tale om læring, skal læring have et indhold. Indhold opfattes meget bredt, som viden, kundskaber, færdigheder, forståelse, indsigt, mening, holdninger eller kvalifikationer"*.

Undersøgellesdesign

For at sikre validitet, er det vigtigt at følge de anvisninger som såvel Kvale som Bourdieu opstiller om en interviewundersøgelse. For såvel Bourdieu som Kvale gælder, at man forbereder sig struktureret og analytisk. Dette gøres bl.a. ved at lade antagelser og læringsteoretisk forståelse danne baggrund for spørgsmål og ved at vælge et praksisfelt, som kendes på forhånd.

Bourdieu lægger vægt på refleksion over forskerens position, og disse refleksioner bruges bl.a. ved valg af interviewere. Kvale lægger vægt på indsigt ved at spørge, kontrollere sammenhænge og sammenholde med teori, for at sikre validitet, som vil være gældende i det valgte interview.

Kvale og Brinkman beskriver en række aspekter ved det kvalitative forskningsinterview, som styrker udbyttet af interview for såvel interviewer, som den interviewede person.²²

Mens fænomenologer typisk er interesseret i at illustrere, hvordan mennesker oplever fænomener i deres livsverden, behandler hermeneutiske forskere fortolkning af mening, og diskursanalytikere fokuserer på, hvordan sprog diskursive praksisser konstruerer de sociale verdener, mennesker lever i. Interviewet vil, med udgangspunkt i Deweys pragmatisk tilgang, være åben for alle filosofiske retninger, som kan belyse problemstillingen.

Interviewet tage udgangspunkt i en erfaren praktiker, som kommer fra en materialeproducerende virksomhed til byggebranchen, og som har et selvstændigt strategisk ansvarsområde.

Formål med interviewet er at indsamle generel viden om netværkssamarbejde, hvordan netværksviden omsættes til læring og praksis og ikke mindst barrierer for realisering af netværk. Fokus vil være såvel individ som den organisation, hvor den interviewede arbejder.

²¹ Knud Illeris, (2009) *Læring – side 64*

²² Se de 12 aspekter i bilag: Interview side 6

Interviewet planlægges som et semistruktureret interview, hvor der på forhånd er udarbejdet nogle overordnede spørgsmål.

Det forhold at forforståelsen hos interviewer er betydelig, (har arbejdsrelaterede kendskab til såvel den interviewede og dennes organisation) og tilsvarende, at den interviewede kender intervieweren, stiller krav til valg af metode og tilgang til svar på spørgsmål. Direkte spørgsmål som; *"Medvirkede netværket SmartCity til læring og forbedret praksis"*? Vil næppe give et tilfredsstillende uddybende svar. Målet er derfor indirekte at spørge ind til emnet og søge efter empiri, som kan understøtte eller afvise problemformuleringens påstand. I hvilket omfang er der tegn, adfærd og dokumentation for læring og ændring i praksis, som understøtter 2. ordens læring og partnerskab.

Indledningsvis ønskes forståelsen af netværk afklaret, herunder personlige netværk og virksomhedsrelaterede netværk og partnerskaber. Efterfølgende spørges indirekte ind til læring og ændring af praksis ved engagement i netværk og partnerskab, og ikke mindst barrierer for succesfuld brug af netværk og partnerskab.

Der er forberedt 16 overordnede spørgsmål og to antagelser²³.

Spørgsmålene er overordnede emner, som skal holde respondenten på sporet. Den aktuelle situation og svar afgør i hvilket omfang spørgsmål skal understøtte interview. Problemformulerings spørgsmål og de to antagelser søges indirekte besvaret i spørgsmål 1 til 16. Til sidst i interview forklares læring og partnerskab på 2. ordens niveau, således at den interviewede tvinges til direkte at svare på forhold, som har fremmet, eller begrænset etablering og omsætning af læring i netværk og partnerskab.

Interviewet bliver optaget og herefter transskriberet indholdet til en skriftlig udgave²⁴, som bruges som udgangspunkt for en analyse.

Teoripræsentation

Teoripræsentationen vil indledningsvis beskrive karakteristika ved netværk, med udgangspunkt i teori fra Christian Waldstrøm, Joel M. Podolmy og Karen L. Page. Formålet er at fastlægge en definition af et netværk, samt udlede erfaringer ved brug af netværk såvel på individ, som organisatorisk niveau. Partnerskabelse antages som udtryk for den fuldende netværksskabelse. Med udgangspunkt i Niels Ågerstrøms Andersens teori om partnerskabelse belyses dette forhold. Til at fastlægge læring på såvel individ som organisatorisk niveau og forudsætninger for effektive netværk, tages udgangspunkt i individ

²³ Se Bilag - 2 antagelser, side 7

²⁴ Se Bilag - Interview side 7

læringsteori fra David A Kolb og Jack Mezirow, og organisatorisk læringsteori fra Cris Argyris. Til at fastlægge individ og den organisatoriske drivkraft, tages udgangspunkt i Knud Illeris model "Læringens fundamentale processer". Til at vurdere fundamentet for rammerne om netværk og partnerskabelse, har Etienne Wenger opstillet en række antagelser for praksisfællesskaber. Det antages, at netværk- og partnerskabsfællesskaber har sammenlignende træk med praksisfællesskaber.

Netværksforståelse

Sociale, professionelle, åbne og lukkede netværk er en stor del af hverdagen for mange mennesker og virksomheder. Begrebet netværk forekommer i så mange sammenhænge, at der er svært at få et overblik over hvad netværk er, og hvordan de tilfører værdi.

Sociologerne Emile Durkheim (1858-1917) og Alfred Radcliffe Brown (1881-1955) var de første som arbejdede med begrebet netværk. De så netværk som en måde til at forstå samfundet på, de betragte det som et netværk af forbindelser eller relationer mellem personer og/eller grupper. Man forestillede sig relationerne som linjer, der binder personerne eller grupperne sammen, til sociogrammer. Et netværk var en beskrivelse af et samfundets struktur og normer. Samfundets struktur kunne da afbildes som et kort over de positioner der eksisterer i samfundet, og relationerne, der kan eksistere mellem dem.

I 1950'erne begyndte kritiske røster imidlertid at hæve sig. Da det strukturelle kort var et øjebliksbillede, var det vanskeligt at finde plads til social forandring inden for denne tankegang: Da kortet beskrev relationerne i samfundet, som de var, var det vanskeligt at få knyttet det til en beskrivelse af de kræfter, der får samfundet til at forandre sig. Mens en del forskere - organisationsteoretikere, marxister m.fl. - skiftede orientering og koncentrerede sig om netop disse kræfter, begyndte andre forskere - Manchesterskolen - at tage netværkstankegangen op på ny. I stedet for at afbilde relationerne mellem positioner i samfundet, prøvede de at kortlægge relationerne mellem individer. Det er det vi i dag - til forskel fra struktur - kalder netværk.

Graden af lukkethed i netværket kan antages at have betydning for graden af individualisme blandt personerne. I et åbent netværk skal individet selv fremtræde med en bevidst identitet, eftersom medlemmerne i netværket ikke kender vedkommende gennem andre. I lukkede netværk vil det være mindre nødvendigt bevidst at markere identitet, da man allerede er kendt. Det er derfor ofte typisk for åbne netværk med en markering af personlighed gennem personlige holdninger, personlig stil i klædedragt, fremtræden osv. Mens lukkede netværk har en tendens til at resultere i uklare eller diffuse relationer mellem individerne, har åbne netværk en tendens til at præges af bestemt afgrænsede eller specifikke relationer. At relationen er diffus betyder, at individerne kan kontakte hinanden af flere årsager. Diffuse

relationer er præget af, at der ikke holdes noget omhyggeligt regnskab med ydelser og modydelser - relationen præges af almen gensidighed.²⁵

Christian Waldstrøm²⁶ er forsker inden for netværksanalyse, social kapital og betydning af netværk i organisationer. Waldstrøm beskriver de forhold i netværk som kan have betydning for såvel styrkelse, som svagheder i organisationer. Udgangspunktet er det forhold, at netværk i meget stort omfang gennemsyrrer alle organisatoriske forhold, og derfor påvirker de både den enkelte medarbejder og organisationer. Udvikling i organisationen netværk er vigtige ledelsesredskaber til at udvikle såvel individer, som den samlede organisation. En bevægelse bort fra industrisamfundet og over i vidensamfundet kræver mere fleksibilitet og dynamik for at håndtere de udfordringer som skal håndteres. En opgave som i stort omfang skal realiseres via netværkssamarbejde intern og eksternt i organisationer.

Det betyder, at netværk skal indgå som en strategisk disciplin, på sammen niveau som fastlæggelse af virksomhedens organisationsdiagram. Hvem bør og skal være i netværk sammen? Og hvordan udvikler og måler man netværk? Netværk består af individer og relationer mellem dem og derfor kan et netværk beskrives som: - Hvad kendetegner individets placering i netværket?, hvad kendetegner relationerne mellem individerne? og hvad kendetegner hele netværket (dele af eller hele organisationen). Det er interessant, at den afgørende videndeling sker mellem mennesker og ikke gennem systemer²⁷. Det har vist sig, at ingeniører og videnskabsfolk er op til fem gange mere tilbøjelige til at spørge andre folk til råds end til at søge information via internet eller ringbind.

Der er fire dimensioner, som er kritiske for at danne og udnytte effektive videnrelationer²⁸. For det første skal man vide, hvad den anden ved. For det andet er det vigtigt at have rettidig adgang til vedkommende, for det tredje kræves der et gensidigt engagement i relationen og for det fjerde gælder det, at de stærkeste videnrelationer er kendetegnede ved en høj grad af tillid.

²⁵ www.leksikon.org - netværk - redigeret tekst

²⁶ Christian Waldstrøm, cand. merc. og ph.d., er lektor ved institut for ledelse på Århus Universitet

²⁷ Allen, T.J 1977, *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge

²⁸ Crooe, R. L, Parker, A. & Borgatti, S. P. 2000. *Using Social Networks Analysis to Improve Knowledge Creation and Sharing*

Dimensioner for videndeling i netværk²⁹ er knyttet til strukturer i organisationen, som vist i tabel A.

Videndelingen	Hvem deler viden og hvordan?	Hvilken viden deles?	Hvorfor deles viden?	Hvilket udbytte af viden?
Kritisk faktor	Mulighed	Evne	Motivation	Respekt
Barrierer og muligheder	Relationer	Fælles forståelsesramme	Gensidighed	Tillid
Organisationsniveau	Infrastruktur	Info-struktur	Incitamentsstruktur	Organisationskultur

Skal netværksbaseret videndeling være succesfuld, skal lederen udvikle og tilpasse de 4 elementer som er indeholdt i rækken **"Organisationsniveau"**. Tilsvarende skal medarbejdere, som ønsker at videndelingen skal være succesfuld, være opmærksom på **"Kritisk faktor"** og **"Barrierer og muligheder"**.

Spørgsmål i interviewet vil tage udgangspunkt i de overordnede spørgsmål til vidensdeling:

- Hvem deler viden og hvordan?
- Hvilken viden deles?
- Hvorfor deles viden?
- Hvilke udbytte af viden?

Waldstrøm fremhæver specielt fem områder, som er essentielle for ledelsesarbejdet i relation til velfungerende videnudveksling, organisatorisk læring og kompetenceudvikling.

- 1) Forstå din virksomheds netværk (Social intelligens, sociale mekanismer, typer af netværk, problemer med netværk)
- 2) Se koblingen mellem formel struktur og netværk (fysiske rammer, organisationsstruktur, incitamentsstruktur)
- 3) Balancér stram styring og selvnetværksledelse (gennemsigtighed, løst koblede netværk, understøt med it)
- 4) HRM (ansæt og socialiser, arbejdsmiljø, motivation, jobtilfredshed, beløn god netværksadfærd)
- 5) Udvikling af lederens eget netværk

Man kan diskutere det logiske i, at opsplutte aktiviteter i organisationer mellem leder og medarbejdere, al den stund, at et ønske og forståelse for viden og læring i netværk,

²⁹ Huysman, M. 2004, Design Requirements for Knowledge Sharing Tools, Cambridge

forudsætter selvledende medarbejdere, som har et specifikt ansvarsområde og/eller en ledelsesfunktion. Det betyder i praksis, at det er medarbejdernes ansvar at udvikle alle de forhold, som skaber rammer for netværksaktivitet, som kan fremme virksomhedens resultater.

Joel M. Podolmy og Karen L. Page har studeret sociologers studier af netværk i organisationer. Resultatet af netværks indgriben i organisationer er udvikling af læring, repræsenterer en mekanisme for status og legitimitet, giver økonomiske fordele, reducerer ressourceafhængighed og ikke mindst fremmer medarbejders autonomi. Interesse og tilgang til netværk udspringer af japanske virksomheders globale økonomiske succes, og det forhold at japanske virksomheder i stort omfang bygger på netværks udviklede organisationer. (Lincoln 1996)

De definerer et netværk "som enhver samling af aktører ($N \geq 2$) som forfølger en gentagende, vedvarende udvekslingsrelation med hinanden og på samme tid, i fravær af legitim organisatorisk autoritet dømmer og afklarer uenigheder som opstår i udvekslingen". Deres definition af netværk omfatter joint ventures, strategiske alliancer, forretningsgrupper, franchises, forretningskonsortier, outsourcings aftaler og partnerskaber.

En analyse (Ronald Dore 1983) viser at "*spirit of goodwill*" underbygger langvarige netværksrelationer. Det centrale er et commitment til at bruge "*tale*" frem for "*exit*". Begge parter er villige til at investere (tid og penge) i relations skabende aktiviteter, og ligeledes er det indforstået, at man ikke udnytter netværksviden, som ligger uden for de aftalte rammer. Tilsvarende identificeres "*tro*" som den afgørende faktor for at indlede, udvikle og fastholde netværksrelationer (Perrow 1993). Podolmy og Page gennemgår læring, legitimitet og status, samt økonomiske fordele for organisatoriske netværk. Netværk forstærker læring, da de øger diversitet og giver et mere komplekst og retvisende informationsniveau om markedet. (Uzzi 1997) Netværk inspirerer til læring ved den hurtige tilgang af informationer. Informationer er mere relevante end informationer frembragt af normale organisatoriske kanaler. Der er eksempler på, at netværk har fremskaffet ny viden og, at netværket har været omdrejningspunkt for innovation.

I deres studier af bioteknologiske virksomheder, var der en klar overvægt af tætte netværksrelationer i de virksomheder, som havde de bedste performance tal. De understreger dog, at det er vanskeligt specifikt at udskille læring, som den eneste årsag til positive effekter, da legitimitet og status ligeledes har stor indflydelse. Legitimitet og status, skal forstås således, at etablerede netværk giver såvel interne som eksterne (investorer) en tro på organisationens fremtidige muligheder. Så målet kan i sig selv være, at skabe netværk (forretningsforbindelser og alliancer) med velrenommerede virksomheder, for derved at

forstærke egen legitimitet og status. (Podolny & Philips (1996). Podolny og Page opstiller det indlysende spørgsmål.

Hvorfor satser organisationerne ikke i større omfang på netværk, når der tilsyneladende er en række fordele, som forstærket læring, forøget legitimitet, større kontrol over eksterne omgivelser og økonomiske fordele?

Christian Waldstrøm beskriver netværk intern, i organisationen, og Podolny/Page beskriver netværk ekstern, mellem organisationer. Man kan diskutere, hvor forskellen er i praksis? I mange organisationer, og i særdeleshed i byggebranchen, er der en meget stor berøringsflade med mange interessenter, såvel intern som ekstern, for at gennemføre udvikling og løbende forretning.

Ifølge Niels Ågerstrøm Andersen³⁰ italesættes partnerskabsbegrebet fra midten af 1990-erne og frem, som tværsektorielt samarbejde. Samarbejder der ikke blot går på tværs af virksomheder eller på tværs af brancher, de går også på tværs af offentlige, private og frivillige sektorer. Partnerskaber sættes lig med fællesskab, langsigtet samarbejde, dialog, synergi og udnyttelse af partnernes gensidige forskellighed. Ågerstrøms tese er, at samfundets udfordringer og kompleksitet er i konstant forandring, således at en normal "kontrakt" mellem 2 partner ikke er løsningen, men derimod partnerskabelse, som handler om "at forpligte sig på i fremtiden at forpligte sig". Man må først vælge hinanden, før der kan træffes aftaler. Partnerskabelse tilvælges ikke, fordi de her og nu giver en god forretning. Man tilslutter sig partnerskabelse pga. de muligheder, de rummer for senere udveksling. Ågerstrøm opdeler kontrakter i første- og andenordenskontrakter. Hvor førsteordenskontrakter angår "løfter", angår andenordenskontrakter om "et løfte om løfter". Det handler således om at skabe forudsætninger og præmisser for senere løftedannelse. En normal kontrakt mellem totalt isolerede og nyttemaksimerende organisationer er ikke kontrakter, men krig. Her er udgangspunktet normalt "Retssystemet", hvor fokus er ret og uret til at håndtere konflikter.

Et uddrag fra et interview med Flemming Nielsen³¹, direktør i NCC byg, understreger ovennævnte konflikt. "*Fordelen ved partnerskab er langt færre antal tvister. Alt for mange byggesager slutter i retssystemet. Og det koster både bygherre og entreprenørerne store summer. Det er som at smide penge ud af vinduet. Vi får hverken mere eller bedre byggeri for de penge, vi bruger på advokatsalærer og retsafgifter*".

³⁰ Niels Ågerstrøm Andersen (2006), *Partnerskabelse*

³¹ Iwar Unt og Keld Jensen (2000), *Partnerskab*

Ågerstrøm fastslår, at partnerskaber muliggør en konstant afsøgning af igangsættelsesmuligheder for forskellige funktionssystemer. Hvor funktionssystemer for byggebranchen ex. kan være ledelsessystem (magt/ikke magt), retssystemet (ret/uret), det økonomiske system (betale/ikke betale), organisationssystem (beslutning/ikke beslutning). Organisationssystemet er særligt interessant, da gennemførelse af handlinger typisk omfatter hele eller dele af organisationens viden og kompetencer. Ågerstrøm prøver her at være helt præcis: *"Med en kontrakt af første orden beslutter organisationen at gøre en anden organisations løfte om at gøre noget i fremtiden til sin egen præmis for beslutning her og nu. Med partnerskaber er sådanne beslutninger lagt i over i partnerskabet. Med partnerskab som kontrakt af anden orden beslutter en organisation, at gøre et partnerskabs fremtidige beslutninger om fremtidige kontraktmuligheder til beslutningspræmis her og nu i forventning om, at partnerskabets øvrige partnere gør det samme."*

Stanford University har studeres netværks- og partnerskabsrelationers betydning for økonomisk afkast. Og konklusionen er klar, virksomheder, som har tætte relationer med universitetsmiljøer og andre vidensinstitutioner, har et større økonomisk afkast. Der er eksempler på 2 konkurrerende virksomheder³², som vælger at indgå partnerskab om udvikling af et produkt (medicinal industri). Det økonomiske afkast, i virksomheden i partnerskabet, er højere, end virksomhedernes eget økonomiske afkast.

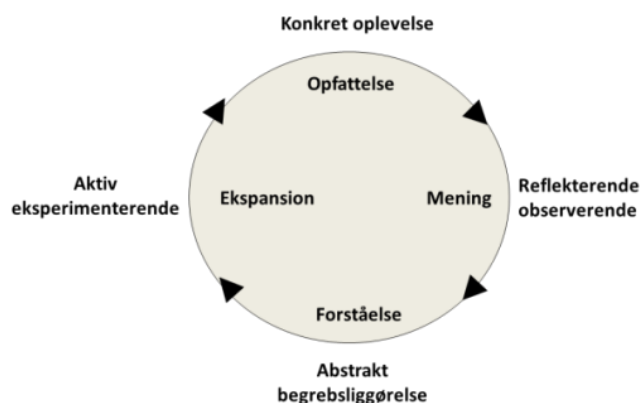
Læringsforståelse

Til fortolkning af læring og forståelse af læring i praksis, vil der være en kort gennemgang af læringsteori af David A Kolb, hvor den erfaringsbaserede læreproces er i centrum. Det antages, at netop erfaringsudveksling er det centrale i netværk og praksis fællesskaber. Jack Mazirow teorier om transformativ læring, hvor meningsperspektivet og refleksion er afgørende for vurdering af indhold, proces eller præmisser for forståelse og erkendelse af erfaringer, er afgørende for netværksdeltagelse og et ønske om reel forandring. Cris Agrysis har forfulgt problemet med, hvordan man etablerer en lærende organisation, som er det endelige mål for netværksdeltagelse. Samlet vil ovennævnte teoretikere give et svar på mening med læring på såvel individ, som organisatorisk niveau. Det sidste element som berøres, er Knud Illeris teori om læringens fundamentale processer, hvor især et element - drivkraft, vil blive belyst. Det er netop ovennævnte forhold, som vurderes afgørende for læring i netværk, og dermed afgørende for succesfuld brug af netværk til personlig og organisatorisk udvikling.

³² Studietur til Stanford University, med ICI (International Center for Innovation) på AAU. Henvielse til Lektor og Ph.d Peter Lindgren, som arbejder med globale netværk forretningsmodeller.

I David A Kolbs erfaringsbaserede læringsteori er udvekslingen mellem personen og omgivelserne det afgørende, når man forsøger på at forstå læring. Det er i samspillet mellem forventninger og erfaring at læring finder sted. Kolb beskriver læring som en proces der fører til erkendelse, og at denne proces forudsætter erfaring som viden. *"Erkendelse er en transformationsproces der hele tiden skabes og genskabes, og ikke en uafhængig størrelse der kan tilegnes eller overføres"*. (Kolb 1984, s.58) Erfaring skal ses som en dialektisk proces, hvor det man erfarer griber tilbage i det man har erfaret, som så igen påvirker det nye, man erfarer. (Ibid) Kolb tager udgangspunkt i individet og dets erfaring. Individet handler i hver 4 forskellige miljøer, enten ud fra erfaringer (affektivt), sansning (perceptuelt), erkendelse (kognitivt) eller eksperimenterende (adfærdsmæssige). Kolb anser hermed læring som en løbende proces, der involverer hele organismens integrerede funktion.

Kolbs læringsforståelse kan idealiseres i en læringscirkel, som indeholder 4 elementer. (Model A)



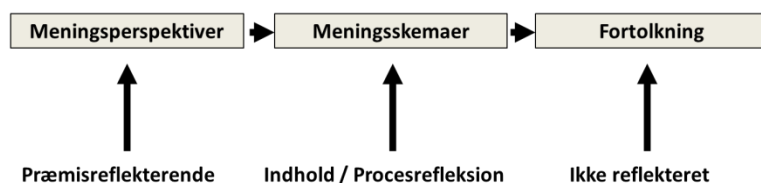
Det enkelte individ skal gennem sin **"konkrete oplevelse"** være i stand til at forstå den konkrete situation uden fordomme i nye oplevelser. Det enkelte individ skal være i stand til at observere og reflektere over sine oplevelser fra mange perspektiver og hermed foretage den **"reflekterende observation"**. Det enkelte individ skal endvidere gennem **"abstrakt begrebsliggørelse"** være i stand til at kunne skabe begreber, som integrerer sine observationer i logisk holdbare teorier. På baggrund af disse evner, skal den enkelte kunne skabe en helhed og forsøge på, at træffe beslutninger og løse problemer, som hermed kendetegner evne til **"aktiv eksperimenteren"**. (Kolb 1984, s.57)

Set i sammenhæng med problemformuleringen, er det afklaringen af en konkret oplevelse i netværket, som fører til reflekterende erkendelse og abstrakt begrebsliggørelse, og som endeligt ved aktivt eksperimenterende, skal understøtte løsning på de udfordringer, som netværksdeltageren har erkendt i sin egen virksomhed, eller får erkendelse om, ved deltagelse i SmartCity netværket.

Jack Mezirow har udviklet teorien om transformativ læring. Hans teori baserer sig på, at mennesket udvikler meningsperspektiver og meningsskemaer, som er de filtre, verden erkendes gennem. For at transformere meningsperspektiverne kræver det refleksion. Refleksiv læring inkluderer en vurdering eller revurdering af individets antagelser. Transformativ læring kan resultere i skabelsen af nye eller transformerede meningsskemaer eller, hvis der i refleksionen er fokus på de grundlæggende antagelser, meningsperspektiver. Reflekterende handlinger kan altså resultere i en revurdering af de grundlæggende antagelser og en eventuel transformation af disse.

”Etablering af ny mening kræver andet og mere end tænkning – den kræver refleksion.”

For at igangsætte refleksionen kræves et desorienterende dilemma, som er en situation, der udfordrer individets forståelse (Wahlgren 2002:160). Den tidligere forståelse kan enten være uhensigtsmæssig eller utilstrækkelig, og kræver refleksion for at skabe mening som forudsætning for handling. Der findes tre processer, hvorigennem refleksion kan anskues kritisk og medføre problemløsning. Næmlig ud fra en vurdering af indhold, proces eller præmisser for bestræbelser på at forstå erfaringer og tilføje dem mening (Mezirow 1991: 104). (Model B)

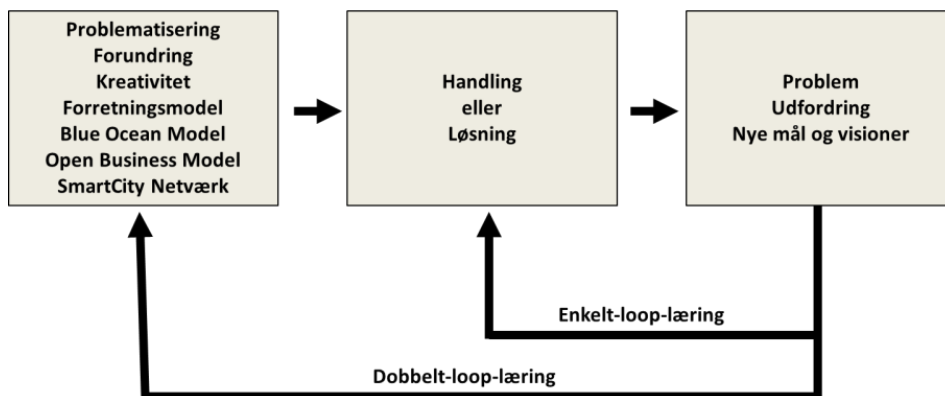


Meningsstruktur og refleksionsniveauer, kan illustreres med ovennævnte model (Wahlgren 202:164). Indhold og procesrefleksion kan præge meningsskemaerne, som kan styrkes, udvikles og ændres, og der kan også etableres nye skemaer.

Set i sammenhæng med problemformuleringen, er det afklaring af netværksdeltageren præmis for deltagelse, og en søgen efter meningsperspektivet og meningsskema, som i fortolkning giver mening for deltagelse i netværk og SmartCity netværk.

Cris Agryris har i sine teorier forfulgt problemet med, hvordan man etablerer en lærende organisation. Udgangspunktet var en konstatering af, at virksomheder og organisationer i vidt omfang valgte traditionelle problemløsningsmodeller, som var kendte og integrerede i systemet, også når der skulle løses nye problemer. Cris Agrysis opstillede en læringsmodel i to forløb, en konvergent problemløsning (et spørgsmål – et svar) og en divergent problemløsning (et spørgsmål – mange svar). Agryris benævner en konvergent problemløsningsstrategi som enkelt-loop-læring og en divergent problemløsningsstrategi som dobbelt-loop-læring.

Dette kan illustreres således: (Model Agryris, On Organizational Learning, 1992) (Model C)

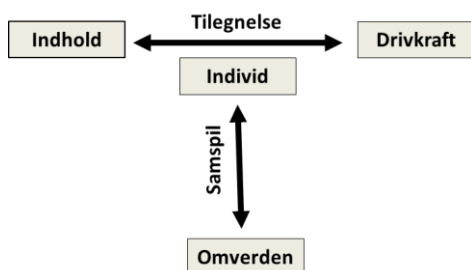


I enkelt-loop-læring overvejer man kun i begrænset omfang sin løsningsstrategi, man løser problemet. I dobbelt-loop-læring går man den besværlige og omkostningsfulde (forandring) vej over grundlæggende antagelser. Dobbelt-loop-læring er omstruktureringer og fornyelse og dermed også en tilgang til at forstærke individuel og organisatorisk læring og udvikling.

Agryris understreger, at systemet (rammerne) skal være struktureret, så det i sig selv faciliterer den åbne problemløsning. I Agryris forståelse er ledelsen central for, at den lærende kultur bliver en realitet. Det er ledelsen som skal gå foran med åbning af kulturen.

Set i sammenhæng med problemformuleringen, er det afklaring af læring på 2. ordens niveau, hvor såvel individ, som organisation er i centrum. Deltagelse og aktiviteter i SmartCity netværket, skal understøtte og/eller give inspiration til læring (løsningsmuligheder) som er ud over branche og virksomheds traditionelle løsningsmodeller.

Knud Illeris har beskrevet to processer, som vurderes helt afgørende for, at der overhoved kan skabes læring. Den ene proces er det samspil mellem individ og dets omverden, hvor omverden tolkes bredt fra dialog mellem 2 personer, en organisation, et netværk og samfund. Den anden proces er den individuelle psykologiske bearbejdelse og tilegnelse, som samspillet indebærer. Model D



Dette kan illustreres i ovennævnte model (Illeris, 2009, Læring s 36). Her er indholdet, det der skal læres som viden, færdigheder, forståelse, indsigt, mening eller muligheder i open business eller netværk. Det fokus, som her lægges vægt på, er begrebet drivkraft. Det drejer

sig helt fundamentalt om, at der skal psykisk energi til at gennemføre en læreproces. Drivkraften kan være drevet af lyst og interesse eller af nødvendighed. Drivkraften skal være mere, end blot at møde op til netværksarrangementer. Der skal være en lyst og interesse for at formidle og modtage viden og erfaringer i SmartCity netværket, for at igangsætte og præge lærerprocesser og læringsresultatet i egen organisation.

Set i sammenhæng med problemformuleringen, er det en generel afklaring om engagement og en vilje til at udfordre sin egen praksis. En udfordring som foregår udenfor egne faglige og organisatoriske rammer, her SmartCity netværket. Jeg opfatter drivkraft, som et helt afgørende element, for handling, og dermed en forudsætning for læring i netværk og partnerskab, for individ og organisation.

Praksisforståelse

Etienne Wengers hovedsynspunkt er, at læring ikke blot er en kognitiv, individuel proces, men nok så meget sker i samspil med andre i konkrete praksissituationer. Wengers teori om læring bygger på fire komponenter; praksis/læring som udførelse, mening/læring som erfaring, fællesskab/læring som tilhørsforhold og identitet/læring som tilblivelse. Wenger opstiller en række forudsætninger, som skaber praksisfællesskaber (læring, mening og identitet), som forstærker vidensproduktion og øger virksomhedens output. Begreberne meningsforhandling, deltagelse, tingsliggørelse, gensidigt engagement, fælles virksomhed og repertoire skal iscenesættes på et tilfredsstillende niveau for at skabe rammer for praksis fællesskaber. Wenger behandler dimensioner ved uddannelsesdesign, som jeg sidestiller med intentionen for deltagelse i netværk. "Udforskning af nye måder at være på, der rækker ud over vores aktuelle tilstand". (Wenger 2004, s.298).

Wenger opstiller 4 designegenskaber, som skal være indeholdt for at kunne skabe tilfredsstillende output.

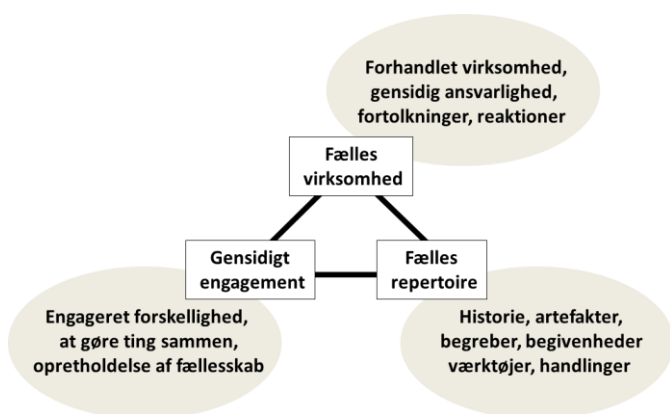
1. Deltagelse og tingsliggørelse – i hvilken grad læring, dets subjekt og dets objekt skal tingsliggøres
2. Det designede og det emergente – relationer mellem undervisning og læring er ikke bare et spørgsmål om årsag og virkning
3. Det lokale og det globale – uddannelseserfaringer må hænge sammen med andre erfaringer
4. Identifikation og negotiabilitet – dets virkning på læring afhænger af fristende deltagelses-identiteter.

Der er ganske vidst tale om uddannelse, men hele tanken om netværk og partnerskab, er netop rettet imod gensidig udveksling af viden og kompetence, som jeg opfatter som uddannelse og erfaringsudveksling.

Wengers teori skal afdække problemformuleringens spørgsmål; "praksisfællesskab, som understøtter og forstærke den ønskede læring i netværk og partnerskab, for individ og organisation?". Her ønskes graden af, forudsætninger for praksisfællesskab og designegenskaber, for at få afklaret SmartCity netværkets mulige indsatsområder for forbedringer. Det kan kort udtrykkes som graden af "*Legitim deltager af netværksfællesskabet*". Wenger påpeger, at praksisfællesskab ikke afhænger af et fast medlemskab. Et væsentligt aspekt af praksis er, at der kommer nye medlemsgenerationer til. Forudsætningen er blot, at der skabes et tilstrækkeligt antal møder, som integrerer nyankommende i fællesskabet, og derved viderefører deres praksis og fællesskabets praksis. I relation til netværk omtaler Wenger 3 typer af praksisbaserede forbindelser; grænsepraksis, overlapning og periferier. Grænsepraksis kan for SmartCity sidestilles med tværfunktionelle team, som har en kompleks byggeopgave. Overlapning er et generelt problem, da arkitekter, ingeniører, konstruktører og håndværkere hver har deres respektive ekspertise, men også overlappende funktioner og arbejdsopgaver. Periferier kan eksempelvis være krav til offentliggørelse af projektresultater og involvering af uddannelsesinstitutioner med fokus på læring og erfaringsudveksling.

Wenger beskriver følgende forhold, som kunne betegne et praksisfællesskab: Vedvarende gensidige relationer - fælles måde at engagere sig i samarbejdet på - den hurtige strøm af informationer og udbredelsen af innovation - fravær af indledning - en fortsættelse af samtalen - meget hurtig formulering af forhold der skal diskuteres - væsentlig overlapning i deltagernes beskrivelse - viden om, hvad andre ved, hvad de kan og hvordan de kan bidrage - gensidigt defineret identitet - evnen til at vurdere egnetheden af handling og output - specifikke redskaber, repræsentationer og artefakter - lokaltradition og fælles historie - jargon og genveje til kommunikation - særlige stile der genkendes, som udtryk for medlemskab og en fælles diskurs, der afspejler et bestemt perspektiv på verden. En lang række af punkterne er implicit de intentioner, som er opstillet for SmartCity netværket. Men fakta er også, at det reelt kun er en meget lille medlems kerne, som opfylder hovedparten af kriterierne, da netværket SmartCity optræder mere eller mindre som grænsepraksis, overlapning og periferier.

Følgende model (Wenger 2004. Praksisfællesskaber, s 90) giver et overblik over indhold og forudsætninger for et praksisfællesskab. Model E.



Hvor alle 3 dimensioner, fælles virksomhed, gensidigt engagement og fælles repertoire, i større eller mindre grad skal være opfyldt, for at der kan være tale om et praksisfællesskab.

Sammenfatning model og teoriapparat

Waldstrøm og Ågersstrøm beskriver de forhold i netværk og partnerskab, som har betydning for såvel styrkelse, som svagheder i organisationen. Waldstrøm fastlægger, at den videnbaserede virksomhed³³ i stort omfang skal realisere sine udfordringer i netværk. Waldstrøm går så langt, at han fastslår, at netværk skal være en strategisk disciplin. Hvem skal være sammen i netværk? Waldstrøm opstiller en række forudsætninger for succesfulde netværk, for at sikre, at videndeling kan give det forventede udbytte. Fokus her vil være de organisatoriske forudsætninger for succes. Waldstrøm tager udgangspunkt i interne netværk, med det giver god mening, at antage, at samme forudsætninger gælder for såvel interne, som eksterne netværk.³⁴

Ågerstrøm har fokus på relationer i netværk og partnerskab, som kan skabe de optimale betingelser for et langsigtet samarbejde, dialog, synergi og udnyttelse af parternes gensidige forskellighed. Ågerstrøms beskriver andenordenskontrakter, som er en kontraktform, som har en indbygget generisk model for tilpasning af nye krav og vilkår i samarbejdsrelationen. Et løfte, om et løfte, om i fællesskab, at løse de udfordringer der kommer.

Ifølge Kolb, Agryris og Mezirow er det sandsynlig, at det, ud fra en erfaringsbaseret tilgang til læring, er vanskeligt, at omsætte netværksviden til praksis. Dette skyldes dels, at netværksviden er abstrakt teoretisk, og forudsætter praksis forståelse. Da Kolb anser læring

³³ De nye krav til byggereglementet 2015 og 2020 til b.la. energiforbrug, og indmarch af bæredygtighedskriterier som DGNB (social-, økonomisk-omgivelseskvalitet), som er valgt til b.la. fire sundhedshuse i Nordjylland, vil på helt nye måder udfordre vidensniveau og samarbejde i byggebranchen.

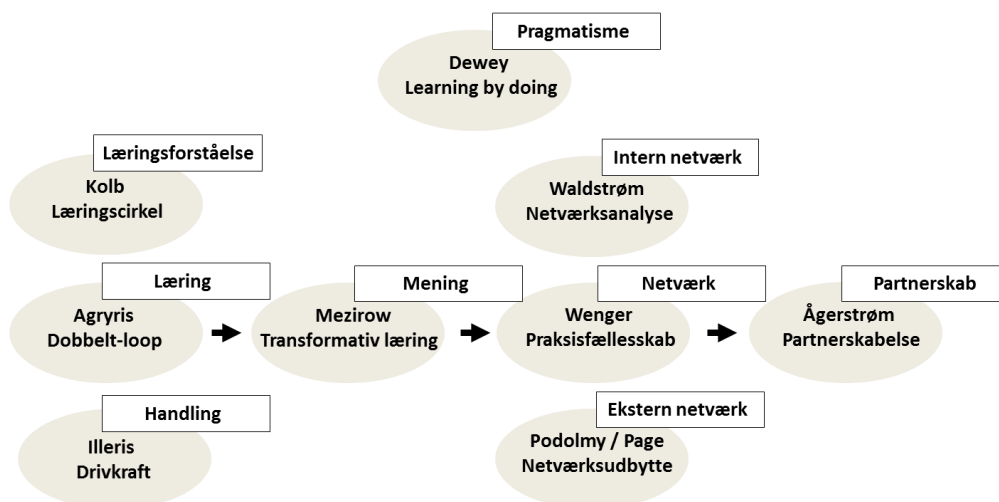
³⁴ Et byggeri, i almindelighed, vil kræve vidensformidling mellem aktører i værdikæden.

som en løbende proces og erfaringsbaseret over tid, vil frekvensen for netværksaktivitet tillige have indflydelse på, i hvor stort omfang læring vil kunne omsættes til aktiv eksperimenterende og refleksion på handling. Mezirow gør det klart, at meningsperspektiver og meningsskemaer skal gennemgå en transformation, for at der kan skabes en ny forståelse, her forståelsen for fordele af læring i netværk. Agryris har fokus på den lærende organisation, som i kraft af samarbejde mellem lærende individer, dybest set, er afgørende for organisationers overlevelse, i et konkurrencepræget globalt marked. Det er interessant, at Agryris har konstateret, at virksomheder og organisationer i vidt omfang, tager udgangspunkt i traditionelle problemløsningsmodeller. Hvor SmartCity netværket netop skal åbne for nye muligheder.

Sidestilles netværk med praksisfællesskaber, har Wenger opstillet en række forhold som understøtter praksisfællesskaber, som forstærker vidensproduktion og over virksomhedens output. Det er grundlæggende Smartcitys opgave, at facilitere praksisfællesskaber "netværket SmartCity", til at forstærke innovation og forretningsudvikling. Wenger beskriver en række kendetegn, som betegner et praksisfællesskab, hvor indholdet i dimensionerne; fælles virksomhed, fælles repertoire og gensidigt engagement, skal være udfyldt.

Illeris har fokus på begrebet drivkraft, som vurderes helt afgørende for om en læringsproces kan igangsættes. Her skal drivkraften først og fremmest være drevet af en lyst og vilje, til at arbejde med radikal innovation og forretningsudvikling.

Et samlet overblik over teori og forståelse. (Model F)



En pragmatisk og eksperimenterende tilgang til forståelse af virkeligheden (Dewey). Læring, og læringsforståelsen (Kolb, Agryris og Illeris) skal vise et output, som giver en mærkbar forandring. Mening (Mezirow) skal forstås ved refleksion og forankres, for at kunne skabe grundlag for en ny transformation. Netværk belyses intern og ekstern (Waldstrøm og

Podolmy/Pagw og Wenger), hvor netværk opfattes som et praksisfællesskab. Det ultimative mål er partnerskabelse (Ågerstrøm), som har indbygget en gensidig afhængighed om mål og resultater. Som grundstof, skal der være en drivkraft, som kan initiere og fastholde handling.

Empiri og analyse

Præsentation af empiri

Empiri består af et semistruktureret kvalitativt interview med forretningsudvikler Lone Jensen³⁵, som er ansvarlig for innovationsudvikling på interiør virksomheden Interiør A/S³⁶. Interiør A/S har over en årrække bevæget sig fra en produktionsorienteret virksomhed, til en vidensbaseret virksomhed, hvor innovation og logistik er de bærende kræfter for en global forretning.

Interiør A/S har været medlem af SmartCity netværket fra 2008, og har været involveret i såvel seminarer, workshops og projektudvikling i samarbejde med SmartCity.

Interiør A/S er valgt som empiri, da Interiør A/S formodes at kunne bidrage med netværkserfaringer fra såvel en national som international sammenhæng. Ligeledes har Lone Jensen deltaget aktivt i en række SmartCity arrangementer, og har derved et godt kendskab til SmartCity og SmartCity netværket.

Målet med interview er, dels at kunne besvare problemstillingens udfordringer, men også at få viden og indsigt i netværksforståelse, fra en virksomhed, som formodes at være fremtidens virksomhedsmodel i byggeindustrien.

Resumé af interview

Interviewet³⁷ udformede sig som en indlevende historisk fortælling om udvikling af virksomheden fra produktionsorienteret og til en vidensorienteret virksomhed. Her har netværksrelationer, såvel personlige, som organisatoriske intern og ekstern været et centralt omdrejningspunkt for virksomhedens succes. Den interviewede person og den interviewede arbejdsplads, har valgt netværkstilgangen som en strategisk nødvendighed for at få succes. Aktiviteten i SmartCity netværket er blot en, blandt flere netværk, som understøtter behovet for ny viden og indsigt, for derved at kunne udvikles såvel eksisterende forretningsområder, som nye forretningsområder.

³⁵ Lone Jensen (opdigtet navn). Det er aftalt med interviewer, at anonymitet opretholdes i masterspecialer, men ikke i bilag. Interview er godkendt, men udeladelse af mindre passager, som ikke ændrer nævneværdigt på indholdet.

³⁶ Interiør A/S (opdigtet navn) er en af Europas førende leverandører af interiør. Virksomhedens hovedkontor ligger i Nordjylland, hvor de udvikler produkter til møbelproducenter verden over. I regnskabsåret 10/11 opnåede Interiør A/S et resultat på over 200 mio. i omsætning og en eksportandel på over 90 %.

³⁷ Se bilag – interview, med spørgsmål og svar

Udviklingen i interiørbranchen, har til forskel for mange byggematerialeindustrien, oplevet en massiv outsourcing og en meget høj grad af specialisering, som har skabt behov for stærke netværk, det som betegnes som klynger. Det er også interessant, at personlige relationer, fortsat har meget stor værdi, og ofte er afgørende for tilgang til viden og erfaringsudveksling.

Netværkstilgangen opdeles i 2 områder. Netværksaktiviteter, som udelukkende har et forretningsmæssigt potentiale på kort sigt, og netværksaktiviteter som er rettet mod indsigt i generel viden samt nye muligheder for forretningspotentiale. Medlemskab af SmartCity netværket er et ønske om, at få større indsigt i byggebranchens værdikæde, for derved at få adgang til muligheder og relationer, som ikke kunne være etableret uden netværket. Helt konkret, har medlemskab af SmartCity netværket resulteret i kontakter og erkendelse af muligheder, som har resulteret i nye udviklingsprojekter, målrettet byggebranchen.

Det er bemærkelsesværdigt, at tilgangen til viden og erfaringsudveksling i netværk, såvel intern som ekstern, har samme fokus. Det kan forklares i virksomhedens organisatoriske struktur, hvor hver enkel afdeling i virksomheden har eget ansvarsområde og derved i princippet optræder som isolerede virksomheder, hvor netop netværkstilgangen, er grundlaget for udveksling af informationer. Denne organisationsform betyder, at beslutningskompetence er flyttet helt ud i de enkelte afdelinger. Toplevelsen fokuserer derfor i langt højere grad på kundepotentialet og produktbehov, og facilitere organisationen til at indfri disse potentialer og behov. Hovedbudskabet med netværksaktiviteter er da også, at engagement i netværk skal skabe værdi, og ofte er det omsætning i virksomheden, ellers har netværket begrænset værdi.

I udvikling fra netværk mod partnerskab (partnerskabelse), er vejen, netværksaktivitet, til "*en snak om innovation over hækken*" og frem mod afklaring af konkrete forretningsmuligheder. Er der tale om et decideret udviklingsprojekt, vil udviklingskontrakter, fortrolighedserklæringer og patentrettigheder være udarbejdet. Partnerskabelse opfattes som gensidige information, hvor et muligt forretningspotentiale kan realiseres over tid. Det er selve meningen med netværket og partnerskabet. Projekter kan være omfattet af så radikal innovation, at muligheden for at skifte spor, ligger som en åben mulighed, såfremt parterne er enige.

Fremtiden vil forstærke behov for netværkssamarbejde om vidensdeling. Hvor "Gamestorming"³⁸, en kontinuerlig og åben tilgang til viden og informationer, vil åbne for nye radikal innovation. En ny generation af vidensmedarbejdere (modsat interviewer og interviewede) har allerede taget den nye netværkstilgang til sig. Det vil være et krav for nye medarbejdere i organisationen, at de beherske denne form for progressiv netværkspraksis.

³⁸ Dave Gray, Sunni Brown and James Macanuf,(2010) Gamestorming

Empiri sammenholdt med teori

I det følgende analyseres det empiriske materiale (interview) for at afdække sammenhænge eller modsætninger i relation til den valgte teori og de opstillede antagelser. Ved tolkning inddrages en hermeneutisk tilgang, der erkender, at interviewers forforståelse til problemfeltet er velkendt fra egen praksis og derfor ønskes inddraget i tolkning og forståelse af problemfeltet.

Som det fremgår af beskrivelsen i undersøgelsesdesign, er der opstillet 16 konkrete spørgsmål og 2 antagelser, som ønskes besvaret. Af interview (se bilag) fremgår, at der har været 27 spørgsmål/dialog udvekslinger. Henvisninger til interview er markeret med (Bx)³⁹ som viser en spørgsmål/dialog sekvens.

Fokus indledningsvis er en sammenkædning af teori fra Podolmy og Page, Waldstrøm og Wenger, som fremhæver succes med netværk/praksisfællesskaber.

Lone beskriver indledningsvis sin forståelse af netværk som *"personlige relationer (B1) – relationer til leverandører og relationer til vores kunde (B2)"*, hvor fastholdelse af vedvarende relationer til tekstilbranchen er afgørende for succes. Dette understreges ved, *"jeg kunne mærke, at jeg mistede relationerne til de mennesker der var rundt omkring. Hvis man ikke har de relationer, så kommer man ikke ind i den branche (B1)"*. Lone understreger, at *"Målsætningen for Interiør A/S er relationer, hvor vi får opbygget relationer, som varer rigtig, rigtig længe, i mange år (B3)"*. Lone fortæller, at hun arbejder med to forskellige typer af netværk *"relationel produktudvikling, i eksisterende værdikæder, til en lang række leverandører og kunder" (B2)* og innovationsprojekter *"du går ind i det på andre betingelser. Så den klarhed der er omkring hvilke betingelser der indgår, de relationer der skal opbygges, i det netværk, for det er et netværk, den skal være kendt fra starten (B2)"*. Yderligere to former for forståelse for netværk kan identificeres i interview. Den tredje er en løbende netværksdialog, med interessenter, som kan have et fremtidigt forretningsmæssigt potentiale. *"en snak om innovation over hækken"(B15)*. Og den fjerde form for netværk er uformelle netværk, *"som SmartCity, som er et mere uformelt netværk, så handler det jo mere om, at man jo gerne vil dele viden og hvor det at høre indlæg fra andre, eller at snakke med de andre om, hvad de arbejder med, hvor man kan føle sig lidt frem, er der noget spændende at dele, det gør man jo bare. Man er nød til at give lidt, man er nød til at åben lidt for overhoved at få noget tilbage (B5)*.

³⁹ Ax er interviewer og Bx er interviewede, hvor x angiver spørgsmål/dialog sekvens

Opsummeret, opererer Lone med 4 netværkstyper:

1. Relationer i værdikæden i fra leverandør til kunde (løbende optimering)
2. Relationer i innovationsprojekter med partnere (forretningsudvikling)
3. Uformel dialog, og videns indsigt, med mulige fremtidige partnere (radikal udvikling)
4. Uformelle netværk udenfor eget forretningsdomæne, som kan give ny indsigt, og mulige forretningspotentialer og kompetenceudvikling (nye forretningsområder og markeder)

Sammenholdes denne forståelse med netværksdefinitionen fra Podolmy og Page. De definerer et netværk "som enhver samling af aktører ($N \geq 2$) som forfølger en gentagende, vedvarende udvekslings relation med hinanden og på samme tid, i fravær af legitim organisatorisk autoritet dømmer og afklarer uenigheder som opstår i udvekslingen". Vil netværkstype 1 og 2 ikke kunne opfylde alle betingelserne. Her er det "fravær af legitim organisatorisk autoritet dømmer og afklarer uenigheder som opstår i udvekslingen", da aftaler og kontrakter, som bygger på organisatorisk autoritet, i overvejende grad er styrende for afklaring af uenigheder. Netværkstype 3 opfylder i højere grad definitionen på netværk, men "fravær af legitim organisatorisk autoritet" kan stadig drøftes, da Lone i besvarelsen omtaler sig selv i, vi form og Interiør A/S. Netværkstype 4 er tæt på netværksdefinitionen, da udgangspunktet er defineret som deltagelse i et uformelt netværk, hvor "man er nødt til at give lidt, man er nødt til at åben lidt for overhoved at få noget tilbage.(B5)

Waldstrøm definerer ikke specifikt et netværk, men konstaterer, at netværk i meget stort omfang gennemsyrrer alle organisatoriske forhold. Et "netværk består af individer og relationer mellem dem" og det er individets placering i netværket, og relationer mellem individer som kendetegner netværkets styrke og svagheder. Her er der en stor overensstemmelse med Lones opfattelse af netværk, hvor netop interne relationer mellem Interiørs egne afdelinger er afgørende for vidensdeling. "At organisationsformen med selvstændige forretningsenheder betyder, at netværk er nødvendig (B11)", og tilsvarende eksterne "relationer til leverandører og relationer til vores kunde (B2)" har betydning for langvarige samarbejder.

Wenger tager udgangspunkt i praksisfællesskaber, hvor begreberne læring, mening og identitet er forhold, som forstærker vidensproduktion og øger virksomhedens output. Sammenholdes disse begreber med Lone's definitioner af netværk (de 4 netværkstyper), som en afgørende forudsætning for innovation⁴⁰. "Jeg er jo fuldstændig hjælpeløs, hvis jeg ikke får viden fra mit netværk, så kan jeg jo ingenting (B6)", her underforstået, at forøge

⁴⁰ Lone arbejder med forretningsudvikling med en horisont på 2 – 4 år, for markedsintroduktion.

virksomhedens vidensniveau og output, er målet for netværksrelationer og praksisfællesskaber det samme.

Det betyder også, at praksisfællesskabet ikke kan fastholdes, såfremt der ikke kan skabes værdi, underforstået omsætning. *"Hvis ikke netværket på en eller anden måde skaber en værdi, og tit og ofte er det omsætning, det er penge der tæller. Hvis det ikke på en eller anden måde giver noget der, så har netværket ikke så lang levetid (B14)*. Lone har også relationer til andre netværk, ex. SmartCity. *"Der kan man jo ikke sige, at det er noget der på kort sigt skaber nogen værdi (B14)"*, men målet er fortsat at skabe indsigt, som kan skabe omsætning. *"Men når man er ude i det projekt, hvor vi egentlig går til en ny værdikæde, så har man brug for at skabe sig noget viden, om hvordan den værdikæde fungerer, og så kan viden være det som bringer dig til overhoved, at du overhoved har muligheden for at angribe et nyt område. Og som med lidt længere horisont kan skabe en omsætning. Men omsætning er det der tæller i den sidste ende, uanset hvad. Forskellen er jo bare, at vi tænker i kort- og langsigtede baner (B14)"*.

Begrebet læring kan sammenkobles med tilgang til "viden" og en tro på, at vedvarende relations opbygning og et muligt forretningspotentiale, kan skabe et resultat. *"Vi gik jo nærmest igennem ¾ års ørkenvandring, inden vi så fandt en idé til, hvordan vi så kunne komme videre, og da vi så gjorde det, så blev det bare endnu mere spændende. Men det, at de holder fast i os, så lang tid, til trods for, at det var en ørkenvandring, det er jo personlige relationer, der gør det. Og 2 virksomheder, der er ikke kun personer, det er også 2 virksomheder, som på en eller anden måde har nogle noget fælles, som lærer noget af hinanden (B17)"*.

Begrebet mening kobler Wenger tæt sammen *"Praksis handler om mening som en hverdagserfaring⁴¹"*. Hvor mening er opbygning af relationer og *"har et sundt samarbejde med dem (netværkspartnerne intern og ekstern), som også indebærer, at du har tillid til hinanden (B3)"*

Begrebet identitet bygger videre på ovennævnte lærings- og meningsforståelse. Begrebet identitet kan for netværket forstærkes ved "struktur, fælles interesse og fælles målsætning". Målet er netværk, som er "flere uafhængige enheder, som er koblet i en fælles identitet", som kendetegner netværket, der har "fælles interesse og fælles målsætninger, som man arbejder sammen om".

Interiør A/S har opbygget en struktur med *"selvstændige forretningsenheder (B9)"*, som systematisk deler viden, b.la. via informationssystemet *"Jammer (B19)"*. Fælles interesse og fælles målsætning er en vidensvirksomhed med forretningsmæssigt succes. Interiør A/S har som strategisk grundforudsætning valgt, udelukkende at være en vidensproducerende

⁴¹ Etienne Wenger, 2004, Praksisfællesskaber s. 66

virksomhed. Det stiller krav til medarbejderne, som udtrykkes med "hvordan der er videns medarbejdere, der forventer du, at hvert enkelt medlem i virksomheden, eller medarbejder, at de kan tænke selv, og at de selv bidrager til at kunne udvikle virksomheden (B21)".

Det er ikke overraskende, at Lone i sin definition af netværk, rammer tæt på Podolmy og Page, Waldstrøm og Wenger. Deres teori fremhæver netop succes med netværk/praksisfællesskaber, såfremt en række betingelser er opfyldt. Lone har stor erfaring med virksomhedsrelaterede netværk, og gør det helt klart, at (netværks)relationer først og fremmest, tjener det formål, at skabe en langsigtet god forretning. Det står således klart, at Lone og Interiør A/S har et klart billede af netværk, og de fordele som netværk kan bibringe af læring og erfaringsudveksling. Helt konkret fremhæver Lone en række projekter, som via stærke netværksrelationer giver en fordel i viden og afklaring. Lone beskriver, hvordan netværksrelationer giver ny viden og erfaring. Den viden og erfaring ønsker Lone at udveksle med virksomhedens interne og eksterne partnere, for derved at skabe og opbygge (netværks)relationer, målrettet forretningsudvikling.

Der er dog et forhold, som kan have en negativ indflydelse på Lones tilgang til innovation. Uzzi og Jarrett Spino fra Stanford University⁴² har analyseret forskellige forhold som kan påvirke udviklingen af idéer. De har opdaget det interessante forhold, at alt for mange "fremmede" lagde en dæmper på udvikling af idéer. Og at for mange "venner" i det samme miljø, tilsvarende lagde en dæmper på udvikling af idéer. Det handler derfor om, at finde den rette sammensætning i forskellige praksisfællesskaber, for at udvikle de succesfulde idéer.

I det følgende benyttes Kolbs og Agryris læringsteori (modelapparat) og Mezirow meningsperspektiv for forankring af en forandring, til at belyse læring i netværk.

For at underbygge læringsforståelsen ved netværk, tages udgangspunkt i Kolbs⁴³ læringscirkel, som indeholder 4 elementer. *Det første element, konkrete oplevelser, sammenstilles med erhvervelse af ny viden og forståelse. "Der var et netværksmøde på AMU Nordjylland, der var der en dialog, som bare viste, hvordan den branche egentlig er skruet sammen,.....en viden jeg aldrig ville have fået, hvis jeg ikke tilfældigvis var mødt op B(8)"* Som beskriver en konkret oplevelse af viden om byggebranchen og en forståelse for nye muligheder. *"Hvis ikke vi havde været i SmartCity, så havde vi ikke fået den indsigt i byggebranchen B(8)".* Det andet element, reflekterende observation, drejer sig om at tænke og reflektere over oplevelserne. Lone taler her om en reflekterende arbejdsform Serendipity⁴⁴, som er handler om at samle viden op i en ukontrolleret form. *"Da lagre det*

⁴² Artikel "Smarte netværk" Jyllandsposten d. 25. november 2012

⁴³ Illeris, K. (2009): *Læring*, s. 47 og Bjarne Wahlgreen m.fl. (2006) Refleksion og læring s. 127

⁴⁴ Serendipity means a "happy accident" or "pleasant surprise"; specifically, the accident of finding something good or useful while not specifically searching for it

bare og lige pludselig...så dannes koblingerne inde i hoved på dig, ...her er der noget som hænger sammen, ...så bliver det brugt i innovationssammenhæng (B6)". Det tredje element, abstrakt begrebsliggørelse, er for Lone fokus på muligheden for at videreformidle sin viden, opbygge og forstærke relationer til kollegaerne og partnere, målrettet forretningsudvikling. "Videndeling i netværk, det har mange niveauer, det har mange formål, hvis man først når dertil, hvor man har skabt en form for relation, og man ligesom ved, hvad man skal i gang med, så etablerer man jo den videndeling, som er nødvendig, for at alle de partnere, der er med i projektet, at de kan arbejde sammen omkring det (B5). Det fjerde element, aktiv eksperimenteren, handler for Lone om at bruge netværkstilgangen aktivt i forskellige handlingssituationer. Hele tilgangen til netværk og vidensdeling bygger på en aktiv eksperimenterende adfærd, som skal åbne for nye radikale muligheder. En kollega kontakter Lone efter afholdelse af en speed dating. "Men der kom nogle virksomheder som hun synes at jeg skulle møde, så ringede hun og sagde; Lone duk op her, jeg tror, at du kan få noget ud af det. Så er det jo så min opgave, at komme og finde ud af, hvad tror du så, at du kan få ud af dette her, det må jeg jo selv opsøge (B15)".

Kolbs erfaringsbaseret læringsmodel er proces og feedback orienteret. Dette harmonerer godt med Interiør A/S model for informationsflow, simplificeret i processen om løbende dialog. "En snak om innovation over hækken (B15)" og struktureret samarbejde med de øvrige selvstændige forretningsenheder i Interiør A/S. Lone berører i interviewet flere gange de 4 elementer i Kolbs læringsproces. Det underbygger Lones opfattelse af netværk, som en læringsplatform, med en proces orienteret tilgang.

Agryris udgangspunkt er den lærende organisation, hvor Agryris understreger, at organisationen skal være struktureret således, at organisationen og herunder ledelsen, så den i sig selv faciliterer den åbne problemløsning. Agryris opstillede en læringsmodel i to forløb, en konvergent problemløsning (et spørgsmål – et svar) og en divergent problemløsning (et spørgsmål – mange svar). Divergent problemløsning er målrettet radikal forretningsudvikling, hvor man går den besværlige og omkostningsfulde (forandring) vej. Det er denne vej Agryris kalder dobbelt-loop-læring, (2. ordens læring) og det fokus som SmartCity netværket er rettet i mod.

Ved spørgsmålet, om Lone kender begrebet 2. ordens læring, er svaret nej (B24). Men ledelsen i Interiør A/S har givet vis fået inspiration af Agryris i tankerne om den lærende organisation og en organisering som understøtter 2. ordens læring. Lone fortæller "Interiør har hele tiden vist, at hvis vi forblev med fortsat at være en gammel industri virksomhed, så ville vi ikke være der, hvor vi er i dag, for den forudsætter at vi har nogle orakler oppe i toppen, som fortæller hvad alle de andre soldater skal gøre. Sådan er det ikke, vi har flyttet beslutningerne helt derud, hvor soldaterne er, fordi soldaterne er bedre end toppen, så

toppen skal facilitere den proces, således at den kan fungere, så er netværk nødvendig, så bliver det en netværksorganisation, og så bliver videndeling mellem de personer som rent faktisk har enten viden eller mod på eller lyst til at gå i gang med nogle ting” Det fortæller historien om en forandring mod en lærende organisation, hvor det er alle organisationens medlemmer, som skal inddrages i udvikling og beslutningsprocesser. Lone omtaler projekter, som *”relationel produktudvikling (B2)”*, *”innovationsprojekter” (B12)*, og som *”radikal innovation (B3)”*. Det opfattes som mere end en konvergent problemløsning (et spørgsmål – et svar), som er definitionen på enkelt-loop-læring (1. ordens læring). Men snarere mod dobbelt-loop-læring (2. ordens læring, et spørgsmål – flere svar). Et eksempel på struktur, er ligeledes *”et videndelingsnet (B7)”*, som skal understøtte inddragelse og organisering af viden.

Organisationen Interiør A/S er en lærende organisation, og det understreger Lone med sin fortælling om vejen fra produktionsvirksomhed til en vidensvirksomhed. Beskrivelsen af arbejdsformen som *”relationel, innovation og radikal”*, er ligeledes et udtryk for at samarbejde og hermed netværk, må spille en betydelig rolle.

For at undersøge meningsperspektiver for netværk, målrettet læring og forretningsudvikling, tages udgangspunkt i Mezirow⁴⁵ meningsperspektiver og meningsskemaer, som skal påvirkes ved en transformationsændring. Meningsperspektiver er grundlæggende antagelser og fungerer som forsvarsmekanisme. For at skabe transformation i meningsstrukturen er det nødvendigt med en intentionel konstruktion på grundlag af refleksion. Lone udtrykker ved *”Den viden har bare været livsnødvendig, den indsigt, det at tale med mennesker på et af netværksmøderne (B8)”* bygger på refleksion over erfaringer i netværkssamarbejde. Erfaringer som har påvirket den grundlæggende antagelse om, at *”Netværk”* faktisk betyder noget og giver mening. Det understreges ved *”Jeg er jo fuldstændig hjælpeløs, hvis jeg ikke får viden fra mit netværk, så kan jeg jo ingen ting. Det er livsnødvendigt (B6)”* En forståelse som vedvarende påvirker meningsskemaer og cementerer Lones meningsperspektiv i antagelsen om læringseffekten i netværk. Mezirow beskriver en række forhold for refleksion, som skal være til stede for at *”én mening”*, giver en ændring af meningsperspektivet. Det første omfatter refleksion, en afprøvning af gyldighed. Dette vedrører de antagelser, der ligger til grund for handlingen. Lone understreger dette med svaret *”Der har de personlige relationer haft stor betydning. Jeg var uden for branchen i et stykke tid, og kunne mærke, at skulle jeg tilbage, så skulle det være nu, jeg kunne mærke, at jeg mistede relationerne til de mennesker der var rundt omkring. Hvis man ikke har de relationer, så kommer man ikke ind i den branche.(B1)”*. Andet element er reflekterende eller ikke reflekterende, som udtrykker en

⁴⁵ Illeris, K. (2009): *Læring*, s. 67 og Bjarne Wahlgreen m.fl. (2006) *Refleksion og læring* s. 157

tidsmæssig forskydning, inden der træffes en beslutning. For at handlingen kan være reflekterende, er det afgørende dels at der er et ophold eller en åbning i handlingsprocessen, hvor refleksion kan finde sted, og dels at refleksionen virker tilbage på tidligere antagelser. Lones reflekterende tilgang er tydelig i hele interviewet, hvor Lone reflekterer over relationers (netværks) betydning. *"Hvis ikke vi havde været i SmartCity, så havde vi ikke fået den indsigt i byggebranchen, jeg havde ikke fået adgang til, at vide hvad det var for nogle problemstillinger, som byggebranchen egentlig har. Den viden har bare været livsnødvendig, den indsigt, det at tale med mennesker på et af netværksmøderne (B8)".* Tredje element er resultatet af den proces som refleksionen kan medføre. Dette kan beskrives som radikal ændring i meningsstrukturen, enten i meningsperspektiver eller meningsskemaer og dermed en tolkning af en oplevelse på et nyt grundlag. Lone fortæller om virkningen af såvel interne som eksterne netværksrelationer. Intern *"Jeg kan ikke lave det alene, jeg er nød til at have nogle andre med mig, hvem er det, der er relevant at have med, har jeg brug for en designer for eksempel, ...så bliver opgaven stykket sammen af de kompetencer, som vi har brug for, og så bliver der sat personer på efter det (B10) – Ekstern "Videndeling i netværk, det har mange niveauer, det har mange formål, hvis man først når dertil hvor man har skabt en form for relation, og man ligesom ved hvad man skal i gang med, så etablerer man jo den videndeling, som er nødvendig, for at alle de partnere der er med i projektet, at de kan arbejde sammen omkring det (B5)"* Som understreger en forventning om et bedre resultat ved sammensætning af operatører og partnere ud fra relationer i netværk. Fjerde element er refleksionens resultat afhængigt af, om refleksionen er rettet mod problemets indhold, proces eller præmisser. Det er refleksion over, hvad vi opfatter, tænker, føler eller handler på grundlag af. Mezirow bruger også udtrykket, at det givne, nemlig de grundlæggende antagelser, problematiseres. Lone kender interiørbranchen, og ved at opbygning af relationer (netværk), såvel internt som eksternt, samt organiseret tilgang til viden er afgørende for radikal udvikling. Lone problematiserer såvel tilgangen til netværket, som adgang til viden. *"Det er en sondring, om hvad der er relevant for den enkelte partner at vide, der er mange forskellige, det er svært, man kan ikke gøre det over en kam. Videndeling i netværk, det har mange niveauer, det har mange formål (B5)".* Hvor Lones tilgang er en sondring af såvel brug ressourcer (tid som er begrænset) og en refleksion over det mulige forretningspotentiale. Det fremgår, at hele organisationen Interiør A/S har gennemgået en ændring i meningsstrukturen, målrettet viden i netværk, og samarbejde i netværk, som kommer til udtryk på svaret til spørgsmålet *"Kan man udtrykke det således, at jeres organisation, skaber en model for netværksdannelse? er det en forudsætning for jeres optimeringsmuligheder? (A11)", - "Ja, det kan man godt sige. (B11)".*

Samlet kan det konstateres, at Lone har tilegnet sig viden og erfaringer med netværk. En konfirmativ læring, som Lone har tilegnet sig om netværkserfaring. Denne viden er

assimileres inden for et eksisterende meningskema om, hvordan man driver og opretholder netværk. Den nødvendige forståelse for ageren i netværk, understøtter en ny fortolkningsramme, som Lone handler ud fra. Læringen kan derfor tolkes som transformativ.

Lone omtaler en række forhold som er afgørende for at netværksstrukturen kan fastholde et viden og uddannelsesmæssigt fokus og give mening for involverede aktører. Ifølge Wenger⁴⁶ er uddannelse ”*udforskning af nye måder at være (sammen) på, der rækker ud over vores aktuelle tilstand*” hvilket netop er formålet med netværkspraksis. Wenger forstår uddannelse ud fra identitet, en identitetsdannelse, som er en livslang proces. Det understøtter læring og uddannelse som værktøjer til kontinuerlig fornyelse. Wenger opstiller 4 designegenskaber som har betydning for outputtet af læring i praksisfællesskaber, som her sidestilles med netværk. Den første egenskab er deltagelse og tingsliggørelse, som er graden af deltagelse i netværk og graden af ”ting” som binder netværksmodellen sammen, herunder processen over tid. Lone fortæller, at Interiør A/S, som organisation har været igennem en ”livslang proces” fra klassisk produktionsvirksomhed til en vidensvirksomhed, med høj grad af specialisering og ansvar for beslutninger flyttet helt ud til medarbejderne (B10). Deltagelse i netværk og vidensopsamling, intern og ekstern, er mere eller mindre institutionaliseret, som et vilkår for fællesskabet. Udveksling af viden foregår målrettet mellem afdelinger. Og tingsliggørelse er virksomhedens organisering, hvor samarbejde om radikal produktudvikling er et grundelement i Interiørs forretningsmodel. (Interiør A/S er efterspurgt som foredragsholder af samme årsag (B13) og brug af værktøjet ”*Jammer*” (B19) til vidensformidling og inddragelse af medarbejdere. Tingsliggørelsen i sig selv skaber ikke nødvendigvis læring, da fokus er det praktiske netværkssamarbejde. Men Tingsliggørelsen kan være de rammer, som skaber de muligheder, som faktisk giver mulighed for en anden indsigt. Den anden egenskab er det designede og det emergente⁴⁷, hvor netværket er den kontekst, som skaber en anden form for læring. En læring som i sin emergente tilgang (netværk) gerne skal give mere læring end individet og organisationen kan opnå alene (2+2=5). Lone omtaler specifikke netværk rettet mod løsning af en konkret udfordring, som via dialog kan resultere i en løsning, som ingen af parterne kunne forudse uden netværk og samarbejde. ”*Et udviklingsprojekt, som vi f.eks. gør sammen med Aalborg Universitet, hvor vi har 2 projekter der kører, der ved vi godt, at vi går ud i noget ukendt, ..., skal vi gå til højre eller venstre, fordi vi godt ved, at vi skaber en ny viden ved det (B18)*”. Læring og netværk er ikke uløseligt forbundet. Meget læring finder sted uden netværk, og meget netværk finder sted uden læring (erfaring fra SmartCity netværket). Lone er meget bevidst om denne sammenhæng. Til spørgsmålet om forpligtende netværk og partnerskab (A17), svarer Lone:

⁴⁶ Wenger, Etienne (2004), *Praksis fællesskaber* s. 298 og Illeris, K. (2009): *Læring* s. 151

⁴⁷ Emergens, (af lat. *emergentia*, afledt af *emergere* 'dukke op, komme frem'), det forhold, at der ved en helhed dukker særlige egenskaber op, som ikke kan forklares ud fra de enkelte deles egenskaber.

"Vi laver ikke forretninger med mindre, at der er et forretningspotentiale. Netværk og videndeling og intentionen om, at man gerne vil arbejde sammen (B17)", skal være afklaret. Lones fortælling om deltagelse i SmartCity netværket, udtrykker ligeledes en emergent viden og læring, som Lone ikke kunne tilegne sig uden for netværket. "Hvis ikke vi havde været i SmartCity, så havde vi ikke fået den indsigt i byggebranchen, jeg havde ikke fået adgang til, at vide hvad det var for nogle problemstillinger, som byggebranchen egentlig har. Den viden har bare været livsnødvendig, den indsigt (B8)". Den tredje egenskab er det lokale og det globale, hvor det lokale kan opfattes som egen praksis i virksomheden, og det globale som netværkspraksis i og uden for virksomheden. Samlet set vil de 2 praksismiljøer få indflydelse på den samlede læring og praksis. I Lones situation kan det være svært at skelne mellem de 2 praksismiljøer. Det virker som om at Lone reelt har forenet de 2 miljøer, ved en konstant vekselvirkning mellem lokal og global praksis. På spørgsmålet om, at de forventede resultater kunne opnås uden netværk, (intern og ekstern) er svaret nej, "jeg er jo fuldstændig hjælpeløs, hvis jeg ikke får viden fra mit netværk, så kan jeg jo ingen ting (B6)". Den fjerde og sidste egenskab er identifikation og negotiabilitet, hvor netværket er et nyt læringsmiljø og ramme for dialog og forhandling, som giver en mening. Lone er bevidst om at netop netværkstilgangen er en ny identifikationsform, som skal kendetegne såvel enkeltpersonerne, som organisationen hos Interiør A/S. Virksomheden ledelse har besluttet at netværkstilgangen skal være en "identifikation" for medarbejdernes organisering og måde at arbejde på. For Lone giver det mening med netværkssamarbejde, som udtrykkes ved refleksionen over, hvordan hun selv arbejder med netværkstankegangen og hvordan deres nyuddannede medarbejdere fra Aalborg Universitet arbejder. "Vi gør det uden egentlig at tænke over det. Men sådan en som Sofie, (nyuddannede fra AAU) de er meget bevidste om netværk, og de er gode til det. De er langt, langt bedre til det.(B22)" Meningsforhandling (negotiabilitet) er defineret indenfor de rammer netværkssamarbejdet giver. For Lone er meningsforhandlingen om netværkssamarbejde målrettet graden eller forventningen til et muligt forretningspotentiale. "hvis ikke netværket på en eller anden måde skaber en værdi, og tit og ofte er det omsætning, det er penge der tæller. Hvis det ikke på en eller anden måde giver noget der, så har netværket ikke så lang levetid (B14). Dette udsagn udtrykker en gennemgående meningsforhandling om et forretningspotentiale, som den afgørende parameter for indgåelse af netværksrelationer på kort og lang sigt.

Sammenholdes de 4 egenskaber fra Wenger, som i større eller mindre grad skal være indeholdt i praksisfællesskaber "netværk" for at skabe succesfulde resultater, er der i interview svar fra Lone, som direkte og indirekte opfyldelse af de 4 egenskaber. Wenger påpeger dog, at for stærk fokus på indholdet i de fire egenskaber, kan skabe en modsatrettet virkning. Ex. Lones fokus på et forretningspotentiale, som forudsætning for

netværksrelationer, kan blokkere for mulige samarbejder, som ikke umiddelbart har et forretningspotentiale.

Skal tilegnelsen for netværksforståelse og samarbejde finde sted på kort og lang sigt, skal der ifølge Illeris⁴⁸ være en drivkraft. Det drejer sig om, at der skal psykisk energi til at gennemføre en læreproces. Er netværksinvolvering (læring) drevet af lyst og interesse eller af nødvendighed eller tvang. For Lone er det nødvendigheden, som er drivkraften i netværksengagement. Det udspringer af virksomhedens organisering, hvor viden og samarbejde i netværk, er en grundlæggende forudsætning for opnåelse af resultater. Lone er selv en drivkraft, som fortællingen i interview illustrerer. Af figur D side 23, beskriver Illeris tilegnelse mellem indhold, netværk som organisationsstruktur og drivkraft, Lones engagement af nødvendighed, samt samspillet mellem individ, Lone og omverden, som er interne i relationer i Interiør A/S, og eksterne relationer til viden og interessenter. Som det fremgår af figuren, går tilegnelse og samspil i begge retninger, men Lone forholder sig primært til egen ageren og handling. Således at processen om netværk primært er rettet fra indhold (organisatorisk struktur) til egen handling, og fra individ, (egen handling) mod omverden (interessenter). Det kan tolkes på flere måder, men det kan betyde, at der er stor tillid til den organisatoriske struktur. Hvilket fremgår af Lones svar om forventninger til medarbejder i en vidensvirksomhed "*hvor der er vidensmedarbejdere, der forventer du, at hvert enkelt medlem i virksomheden, eller medarbejder, at de kan tænke selv, og at de selv bidrager til at kunne udvikle virksomheden (A21)*". Ligeledes er det interessant, at Lone ikke på noget tidspunkt stiller krav til eksterne interessenter. Lone opstiller forventninger til et netværkssamarbejde, hvor hun opstiller sine forventninger til et forretningsmæssigt potentiale. Kan dette ikke realiseres, vil samarbejdet ophøre. Modspørgsmålet kunne være. Hvordan kan I medvirke til et forretningsmæssigt samarbejde?

Det fremgår af Lones drivkraft og nødvendighed for viden til realisering af radikal udvikling, at netværk er et afgørende element for succesfuld udvikling. Ligeledes er netværkssamarbejdets præmisser fastlagt af Lone, hvor et forretningsmæssigt potentiale skal være til stede, for at fastholde netværksrelationen.

Det sidste element, som skal belyses, er partnerskabelse. Partnerskabelse opfattes som en samarbejdsform, som har fokus på langsigtet samarbejde, dialog, synergi og udnyttelse af partnernes gensidige forskellighed. Partnerskabelse tilvælges ikke, fordi de her og nu giver en god forretning. Man tilslutter sig partnerskabelse pga. de muligheder, de rummer for senere udveksling og udvikling. Det som Ågerstrøm omtaler som kontrakter om "*en aftale,*

⁴⁸ Illeris Læring (2009) side 27

om en aftale om fremtidige aftaler". Hvor førsteordenskontrakter angår "aftale", angår andenordenskontrakter om "en aftale om en aftale" (nu og ud i fremtiden).

Lone skelner mellem 3 former for aftaleformer, hvor begrebet "relationer" er gennemgående for forklaring på netværk såvel intern som ekstern. På forståelsen af netværk (B1) og hvordan Lone er involveret i netværk (B2), er relationer knyttet til personlige netværk, leverandører og kunder. *Der har de personlige relationer haft stor betydning. "Jeg var uden for branchen i et stykke tid, og kunne mærke, at skulle jeg tilbage, så skulle det være nu, jeg kunne mærke, at jeg mistede relationerne til de mennesker der var rundt omkring. Hvis man ikke har de relationer, så kommer man ikke ind i den branche (B1)"* Det kan tolkes som en aftale om "en relation om en relation", som knytter sig til fortiden, nuet og fremtiden. På spørgsmålet om "forståelse af partnerskab og partnerskabelse (A3)" i relation til kunder, er relationer en afgørende faktor "det er først når man har relationer, at de overhoved vil lave udvikling (B3)". Som understreget, at relationer er en afgørende faktor for samarbejder, som skal fungere i mange år. "I Interiør A/S regi vil vi helst have de relationer, hvor vi får opbygget relationer, som varer rigtig, rigtig længe, i mange år. (B3)". Interiør A/S arbejder "med mange forskellige for kontrakter (B4)" fra hensigtserklæringer, partnerskabsaftaler og kontrakter, med præcisering af rettigheder og hvem skal gøre hvad. Men igen understreger Lone, at der "er den personlige relation, der stadig bærer det"(B4). Som en åbning til partnerskabelse benyttes en "en snak om innovation over hækken (A15)" hvor der er åbent for indsigt, som kan føre til et samarbejde. På spørgsmålet "hvor man har en aftale om, at man skal udrette noget sammen, men ikke nødvendigvis en klar aftale om et forretningspotentiale? (A17)" svarer Lone "vi laver ikke forretninger med mindre, at der er et forretningspotentiale (B17)".

Sammenlignes med Ågerstrøms model for partnerskabelse, hvor partnerskabelse er målet, således at samarbejdet (kontrakter) løbende kan justeres afhængig af politiske, nationale eller globale forhold, er der modsat hos Interiør A/S. Her er det omvendt. Her er partnerskabelse (en snak – relationer) midlet til at skabe en kontrakt om udvikling og langvarige handelsaftaler. Forklaringen kan være begrundet i flere forhold. Dels har Interiør A/S ikke et behov for fleksibilitet i deres kontraktmodel, grundet klare tekniske afklaringer om deres leverancer, og dels er der begrænset politisk bevågenhed om deres produkter såvel til virksomheder, som til institutioner

Konklusion

Jeg har i teori og analysen forsøgt at finde svar på forhold, som kan belyse udvalgte elementer, som understøtter og forstærker netværkssamarbejdet og partnerskabelse, for individ og organisation. Formålet er netværkssamarbejdet og partnerskabelse, som kan resultere i forøget læring, og dermed forbedrer organisationens kompetence og konkurrenceevne nationalt og globalt.

Ved at sammenstille udsagn fra en succesfuld netværkssamarbejde i relation til udvalgte elementer fra teori om læring, netværk og partnerskabelse, er det muligt at fastlægge en række faktorer, som synes afgørende for succesfulde netværk. Til at understøtte det semistrukturerede kvalitative interview er der formuleret en række spørgsmål, samt antagelser, som uddyber forståelsen for netværkssamarbejde og partnerskabelse, samt mulige barrierer for omsætning af netværkslæring og realisering af partnerskabelse.

Den overordnede tilgang til elementer, som formodes at være grundlaget for succesfulde netværk og partnerskabelse er: procesorienteret læringstilgang, udfordringer i praksis, som betinger komplekse løsninger og fællesskaber, med gensidige forpligtigelser. Tillige skal vilje og engagement være til stede, for at understøtte en løbende forandringsproces mod netværkssamarbejde og partnerskabelse.

For at sikre, at netværk som udgangspunkt er succesfuld, er teori, som støtter dette synspunkt, belyst med forskning af Christian Waldstrøm. Waldstrøm opstiller betingelser for succesfulde netværksrelationer mellem personer i egen organisation. Tilsvarende har Joel M. Podolmy og Karen L. Page forsket i eksterne netværksrelationer mellem organisationer. Resultaterne viser en fordel, for såvel personer som organisationer i netværk såvel intern og eksternt. Dette understreger, at netværksrelationer, under de rette betingelser, såvel på individ, som på organisationsniveau, giver en fordel.

Konklusionerne fra Waldstrøm, Podolmy og Page stemmer fint i overensstemmelse med de synspunkter, som tydeliggøres i interviewet. Det er netop kravet til langvarige relationer og radikal udvikling, som betyder, at den udvalgte virksomhed strategisk har valgt at satse på netværkssamarbejde intern og eksternt. Dette forstærkes yderligere, da ledelsen på det organisatoriske niveau har fokuseret på kommunikationsværktøjer og praksis, som skal understøtte videndeling i netværk. Der er et påfaldende sammenfald mellem interviewede persons netværksopfattelse og Podolmy/Page, hvor netværksrelationer er knyttet til enkeltpersoner, som i gensidig tillid giver feedback og afklarer fælles udfordringer.

Til at belyse læringsindholdet i netværkssamarbejdet, er udgangspunktet den erfaringsbaserede og reflektive læringsproces, som er beskrevet af David A Kolb og Jack

Mazirow. De 4 elementer i Kolbs læringsmodel og Mezirows 4 forudsætninger for ændring af meningsperspektiver er belyst i forhold til empiri.

Den reflektive læringsproces udtrykkes, af interviewede, i handlingen "*en snak om innovation over hækken*" mod radikal udvikling, som er grundelementet fra virksomhedens udvikling fra produktionsvirksomhed mod en vidensbaseret virksomhed. En forandringsproces, som konstant involverer den enkelte medarbejder i organisationen.

Tilsvarende belyses organisatoriske forhold for læring med teori fra Cris Argyris, hvor fokus er divergent problemløsning, udtrykt i 2. ordens læring. Og læring i praksisfællesskab, af teori fra Etienne Wenger, som opstiller 4 designegenskaber målrettet uddannelse og læring i forhold til empiri.

De udfordringer, som er beskrevet af interviewede i relation til samarbejdspartnere, er rettet mod ikke kendte og divergente problemløsninger (2. ordens læring), som skal løses med tilgang af ekstern viden og relationer med leverandører, kunder og/eller vidensinstitutioner. Deltagelse i praksisfællesskabet, er et fællesskab om forretningsudvikling, hvor midlet er relationer og erfaringsudveksling med andre, om en succesfuld radikal forretningsudvikling. Der er således snævre rammer for fællesskabet, såvel for medarbejdere i interviewede organisation, og involvering i relationer, såfremt der ikke er et erkendt og forventet forretningspotentiale.

Fokus på partnerskabelse tager udgangspunkt i forskning af Niels Ågerstrøm Andersen, som fastlægger partnerskabelse, som en model for samarbejde som understøtter usikre forhold i en samarbejdsrelation. Et forhold, som er gældende for samarbejdsrelationer i byggebranchen, hvor tab af værdier, i stor udstrækning skyldes manglende samarbejde og rigide kontraktformer.

Partnerskabelse er ikke et mål for den interviewede. Her er partnerskabelse synonym med relationer til at opnå et partnerskab med kunder eller vidensinstitutioner, med kontraktlige forpligtelser.

Sammenfattende kan det konkluderes, at forskning dokumenterer succesfulde resultater, for såvel medarbejdere, som organisationer som udvikler netværksrelationer. I relation til teori om læring og praksisfællesskaber, er der en god overensstemmelse i opfyldelse af kriterier for læring i netværk, som opstilles af teoretikere, og som realiseres af den interviewede og dennes virksomhed. Det understøtter dels forklaringen på den succesfulde læringsoplevelse i netværk, og samtidig understreget det en god overensstemmelse mellem teori og praksis.

En strategisk ledelsesbeslutning om transformation fra en produktionsvirksomhed til en vidensvirksomhed, har understøttet nødvendigheden af relationer og netværksaktivitet, for at udvikle nye radikale muligheder og for at få indsigt i nye forretningspotentialer. En udvikling fra netværksrelationer til partnerskabelse, er kun i meget begrænset omfang realiseret, og kan udtrykke en ensidig fokus på primært egen forretningsudvikling.

Opsummeret svar på problemformuleringen.

En analyse af læringsniveau og praksisfællesskab i relation til netværk og partnerskab, som understøtter og forstærker den ønskede læring i netværk og partnerskab, for individ og organisation?

Antagelse: Barrieren for etablering og omsætning af læring i netværk, skyldes manglende forståelse for:

1. Læring på 2. ordens niveau – dobbelt loop læring
2. Partnerskab af 2. ordens niveau - partnerskabelse

Der er god overensstemmelse med udvalgt teori i læring, refleksion og praksisfællesskaber, i de handlinger, som den interviewede har realiseret for at understøtte og forstærke læring i netværk, for individ og organisation. Partnerskabelse er kun i begrænset omfang realiseret for at understøtte og forstærke læring. Læring skal opfattes som grundelement til succesfuld forretningsudvikling.

Antagelse 1 afvises, da interviewede i tilgang til udvikling af forretningspotentialer, involverede elementer, som er omfattet af udfordringer på "*Læring på 2. ordens niveau*".

Antagelse 2 afvises ikke, da interviewede i tilgang til udvikling af forretningspotentialer, kun i begrænset omfang involverede elementer, som er omfattet af udfordringer på "*Partnerskab af 2. ordens niveau*".

Udfordringer til SmartCity fond/netværket generelt

Fastholdes udvalgte teori elementer og resultatet fra empiri, er der en række forhold, som vil være forudsætningen for succesfuld netværks- og partnerskabelse i byggeklyngen smartcity.

Det første forhold er en formidling, af begrebet netværkssamarbejde og partnerskabelse, som værktøj til at udvikle medlemsvirksomhedernes forretningspotentialer. Her skal netværksrelationer være målrettet fokus på 2. ordens læring, som er mere radikal udvikling ($2+2=5$). Og partnerskabelse er målrettet fokus på 2. ordens partnerskab, som er samarbejdsformer, "*et løfte om et løfte*", som rækker ud i fremtiden. Dernæst skal virksomhedsledelsen understøtte og implementere netværkssamarbejde og partnerskabelse,

som strategiske værktøjer i virksomhedens organisationsudvikling. Følgende spørgsmål skal kunne besvares. Hvem deler viden og hvordan? hvilken viden deles? hvorfor deles viden? og hvad er udbyttet af viden? Det sidste forhold er skabelsen af en drivkraft (nødvendighed og motivation), som åbner for en vilje, tro og et engageret om netværkssamarbejde og partnerskabelse, som et personligt værktøj til succes og indfrielse af de opstillede mål.

SmartCity fond skal i højere grad fokuserer på facilitering af netværkssamarbejde og partnerskabelse, som har et målrettet forretningspotentiale for de involverede virksomheder. Alternativt skal SmartCity fond opstille rammer, som på en bedre måde, kan understøtte virksomhedernes egen udvikling af netværkssamarbejde og partnerskabelse, målrettet et forretningspotentiale.

Litteraturliste

- John Dewey, (1933) *How We Think*
- Illeris, K. (2009) *Læring*. Roskilde
- Illeris, K. (2000) *Tekster om læring*.
- Kolb, D.A.(1984) *Den erfaringsbaserede læreproces*.
- Argyris, Cris (1992) *On Organizational Learning*
- Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2009) *Interview*
- Prieur, Annick (2005) *Objektivering og refleksivitet*
- Wenger, Etienne (2004) *Praksis fællesskaber*
- Waldstrøm, Christian (2008) *Ledelse af netværk*
- Joel M. Podolny and Karen L. Page (1998) *Networks forms of organization*
- Bjarne Wahlgren m.fl. (2002) *Refleksion og læring*
- Kenneth Mølbjerg Jørgensen (2008) *Sprog, identitet og organisatorisk forandring*
- Annie Aarup Jensen og Kirsten Jæger (2008) *Kultur, læring og praksis*
- Niels Ågerstrøm Andersen (2006) *Partnerskabelse*
- Henry Chesbrough (2006) *Open Business Models*
- Alexander Osterwalder (2010) *Business Model Generation*