

# Indholdsfortegnelse

---

<b>1 Indledning .....</b>	<b>3</b>
1.1 Netværk.....	4
<b>2 Videnskabsteoretiske refleksioner.....</b>	<b>6</b>
2.1 Paradigmeskifte.....	6
2.1.1 Forskellen mellem det funktionalistiske paradigme og livsverdensparadigmet.....	7
2.2 Livsverdensparadigmets udgangspunkt i projektet .....	8
2.2.1 Individet i Netværk.....	9
<b>3 Forståelse af Netværk .....</b>	<b>11</b>
3.1 Grupper og netværk.....	12
3.1.1 Netværksgrupper .....	13
3.2 Definition og afgrænsning af netværk .....	14
<b>4 Undren .....</b>	<b>16</b>
<b>5 Metodiske overvejelser.....</b>	<b>17</b>
5.1 Undersøgellesmodel.....	17
5.1.1 Teoretisk forståelsesramme.....	19
5.1.2 Empirisk undersøgelse .....	20
5.1.3 Diskussion.....	20
5.1.4 Refleksive overvejelser.....	20
5.2 Empirisk undersøgelsesdesign .....	21
5.2.1 Case .....	22
5.3 Min rolle som undersøger .....	23
5.3.1 Ethiske overvejelser .....	24
<b>6 Teoretisk forståelsesramme .....</b>	<b>26</b>
6.1 Læring.....	26
6.2 Læring i Netværksgrupper.....	28
6.2.1 Barrierer for læring .....	32
<b>7 Empirisk undersøgelse .....</b>	<b>34</b>
7.1 Interviewforberedelser .....	34
7.2 Databearbejdning.....	37

7.2.1 Verifikation.....	37
7.2.2 Fokusemner.....	38
<b>8 Diskussion .....</b>	<b>45</b>
8.1 Læring og udvikling .....	45
8.1.1 Personlig værdi i læring og udvikling .....	48
8.1.2 Afstemninger af forventninger.....	50
8.1.3 Åbenhed .....	51
8.2 Det handler om anerkendelse og goodwill .....	52
8.3 Netværk forpligter.....	53
<b>9 Refleksive overvejelser .....</b>	<b>55</b>
<b>10 Litteraturliste.....</b>	<b>57</b>
<b>11 Billagsliste .....</b>	<b>59</b>

# 1 Indledning

---

Info-samfundet, videnssamfundet, teknologisamfundet, netværkssamfundet mv., ja kært barn har mange navne. Dette er blot nogle af de betegnelser, jeg har hørt brugt, om det samfund vi nu agerer i, efter overgangen fra industrisamfundet. Og hvis der er mange navne til dette samfund, findes der endnu flere beskrivelser af deres betydning for de, som agerer heri, hvorfor vi er endt her og hvor vi er på vej hen. Det er min overbevisning, at den teknologiske udvikling og globaliseringen står klart for virksomhederne i samfundet. Men at det stadig kan være svært, at gennemskue konsekvenserne af den udvikling der er sket, og hvordan udviklingen videre vil arte sig i det samfund, som Lars Qvortrup kalder *det hyperkomplekse samfund* (Qvortrup, Lars, 1998). Dette indbefatter at virksomheder og deres muligheder ikke længere er geografisk afgrænset. Virksomhederne står dermed overfor et utal af udefinerbare muligheder, for hvordan de kan tilpasse sig og udvikle sig i det komplekse samfund. For at kunne tilpasse sig og udvikle sig, er *viden* et centralt element. Viden som er tilegnet gennem *læring*, sådan at der altid er tale om en fremmedforandring og selvforandring (Qvortrup, Lars, 2009).

For at imødekomme disse forandringer, har teoretikere gennem tiden udarbejdet en række teorier, som hver giver deres bud på, hvordan virksomhederne kontinuerligt kan omstille sig. Mange af disse teorier har, som jeg ser det, den enkelte virksomhed i centrum, hvor man har fokus på den interne ledelse og proceshåndtering, som i LEAN, eller den interne implementering af forandringstiltag, som i Kotters otte-trins model. En af de teorier jeg synes skiller sig ud, er netværksteorien. Dette er dog ikke en konkret teori, men et felt, som beskæftiger sig inden for mange forskellige aspekter, kontekster, og som kan foregå på flere forskellige analyseniveauer, alt efter i hvilke bøger man læser herom (Nygaard, Claus (red.), 2006; 244). En af de, som har samlet op på nogle af netværksteoriens forskellige udspring er James Høpner, Udviklingschef i Djøf. Han beskriver hvordan netværksteorien typisk beskæftiger sig med studiet af:

*"... hvordan de relationer, vi har til andre, påvirker vores handlinger, og kan, som vi skal se, bruges til at forklare netværk på et individ-, virksomheds-, branche- og samfundsniveau."* (Nygaard, Claus (red.), 2006; 243)

Andre teorier som interesseteorien, ressourceafhængighedsteorien, transaktionsomkostningsteorien mv., har også fokus på virksomhedens relationer til eksterne parter. Det jeg finder interessant, og som Høpner efterfølgende beskriver, er at netværksteorien adskiller sig fra disse, ved at fokusere mindre på en-til-en-relationerne og det hierarkiske system relationerne imellem, hvor fokus ofte

ligger på værdikæden. Netværksteorien ser altså mere på det mønster af relationer, virksomheden er en del af (Nygaard, Claus (red.), 2006; 243). Ud fra det ovenstående citat, er det min fortolkning, at dette mønster ikke kun sætter virksomheden i centrum, men også det enkelte individ, og hvordan dets relationer påvirker virksomheden samt de øvrige omgivelser. Og omvendt, hvordan de øvrige omgivelser og virksomheden påvirker det enkelte individ.

Men selv om, at netværksteorien, og begrebet netværk i sit hele, ikke er noget nyt fænomen (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 5), er det min opfattelse, at det først er blevet rigtigt populært inden for den seneste årrække. Dette bekræftes af Høpner, som skriver, at netværksteorien har været stærkt voksende siden slutningen af 1980'erne (Nygaard, Claus (red.), 2006; 243). Dette hænger sammen med den udvikling, som samfundet har taget. Hvor virksomhedens overlevelse i høj grad afhænger af dens videnskæssige ressourcer (Nygaard, Claus (red.), 2006; 248). At organisere virksomheden efter netværksteorien er nemlig godt, hvis denne befinder sig i dynamiske omgivelser, hvor viden hele tiden må fornyes, og findes fra forskellige kilder. Især i krisetider, hvor konkurrencen er ekstra skærpet, er det vigtigt at komme hurtigt uden om de bureaukratiske barrierer og direkte til kilden af ny viden (Nygaard, Claus (red.), 2006; 245).

Ifølge dette, vil det altså være klogt af virksomheder at benytte sig af netværksteorien, da vi den seneste årrække har befundet os i en krisetid, finanskrisen, som kun har skærpet konkurrencen mellem virksomhederne, og gjort vilkårene for overlevelse svære. Men hvad vil det sige at anvende netværksteorien i praksis?

## 1.1 Netværk

Læses der om netværksteori, er der meget fokus på netværksanalyse af virksomheder, altså at få skemalagt alle relationerne, uden fokus på indholdet af relationerne. Dette vil ofte ende ud i et eller flere store skemaer eller tegninger af en masse prikker og streger på kryds og tværs (Nygaard, Claus (red.), 2006; 249). Analysen kan så udføres på forskellige niveauer, alt efter om der er interesse for det interne netværk, det eksterne, det individuelle, eller det organisatoriske (Stadil, Christian og Waldstrøm, Christian, 2009; 84). Jeg ser dog ingen mening i, at studerer mønsteret af netværket, hvis ikke også værdien af relationerne studeres og værdien i at deltage i et netværk.

Lige så snart der snakkes om værdien i et netværk, mener jeg også at det må antages, at netværket bliver brugt aktivt. At der netværkes<sup>1</sup>. Virksomheden indgår altså i en række af relationer, hvor der udveksles viden. For at denne viden kan bruges til at udvikle sig, må den, som før skrevet, ifølge

<sup>1</sup> Begrebet at *Netværke*, er oversat direkte fra det engelske udtryk *Networking*.

Qvortrup tilegnes gennem læring. Dermed kan der rejses et spørgsmål om, hvorvidt det at netværke og at lære af hinanden, er to udtryk for det samme? Det må umiddelbart antages for værende positivt, hvis der kan opstå læringsprocesser internt i en virksomhed, mellem de enkelte individer. Ligeledes ved læring mellem kunder, leverandører eller andre som virksomheden har et gensidigt afhængighedsforhold til. Men kan det også skabe en værdi for virksomheder, at indgår i et netværk med fx konkurrenter eller virksomheder fra andre brancher?

Kigger man på udbuddet af organiserede netværker, kan man med en hurtig søgning på Google se, at der er et ubegrænset antal af mulige netværker for virksomheder at indgå i. Disse kan være defineret ud fra forskellige kriterier som erhverv, brancher, interesser, konkrete problemstillinger og der findes ledernetværker, innovationsnetværker og mange flere. Andre virksomheder vælger at leje sig ind i erhvervsparker, med det formål at kunne netværke og deltage i arrangementer med de øvrige lejere. Men hvad får virksomheden ud af at deltage i alle disse netværker? Som før skrevet, kræver akten, at netværke, at der ydes en aktiv indsats i netværket, og der må derfor afsættes ressourcer i form af arbejdstimer til dette. Når en virksomhed vælger at afsætte ressourcer til et projekt, må det antages, at denne også forventer at få en værdi ud af disse ressourcer, som kan omsættes til profit. Men kan værdien af deltagelsen i et netværk måles, således at det kan dokumenteres, at udgifterne for deltagelsen bliver dækket eller er mindre end den profit der må kommer heraf?

Dernæst kommer spørgsmålet om hvorvidt det er virksomheden der netværker, eller det enkelte individ som handler aktivt i situationen? Når en medarbejder netværker, interagerer det med en række af andre individer, og tilegner sig på den måde viden. Men for at denne viden skal komme virksomheden til gode, må den enkelte medarbejder givetvis være i stand til, at formidle og anvende denne viden i virksomheden. Kan denne ikke det, vil der ikke ligge nogen værdi i netværket eller værdien vil forblive hos det enkelte individ. Dermed kan det diskuteres, om der overhovedet kan være tale om, at virksomheden har et netværk i sig selv, eller om virksomheden er afhængig af de netværk, som de enkelte medarbejdere og individer er en del af.

I det ovenstående har der både været tale om forskellige netværk, relationer og at netværke ved at handle aktivt i disse. Men hvad er definitionen på et netværk og at netværke? Er alle virksomhedens relationer, både de statiske og de dynamiske i form af kunder, leverandører, samarbejdspartnere, konkurrenter mv., en del af virksomhedens netværk? For at kunne udforme den undren jeg vil arbejde med i dette projekt, finder jeg det relevant først at forstå definitionen af disse begreber og redegør for, hvordan jeg opfatter disse og vil bruge dem i min undren og i resten af projektet.

## 2 Videnskabsteoretiske refleksioner

---

Projektets omdrejningspunkt vil, ud fra det ovenstående, omhandle virksomheders læring og vidensdeling i netværk. Jeg finder det dog problematisk at fremsætte og arbejde videre med en undren, uden først at definere og forstå begrebet *netværk*, da dette anses for at være i fokus gennem undersøgelserne. Et andet argument for dette er, at afgrænse forståelsen af netværk til brugen i netop dette projekt, da det er min opfattelse, at begrebet har flere dimensioner og derfor også vil kunne defineres på forskellig vis. For at kunne anskueliggøre hvordan netværk skal forstås i resten af dette projekt, har dette afsnit til formål at belyse de videnskabsteoretiske refleksioner der ligger bag den forestående definition.

Afsnittet vil indeholde en overordnet gennemgang af projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt. Som grundlag for valg af paradigme, finder jeg det relevant at belyse forskellen mellem forskellige traditioner, og det paradigmeskifte som er sket i samfundet. Efterfølgende vil specificke videnskabsteoretiske begreber, som jeg mener, spiller en rolle i forhold til forståelsen af projektet, blive uddybet. For at forstå individets rolle i et netværk, vil jeg også komme ind på mit menneskesyn, samt dets rolle i organisatorisk sammenhæng.

### 2.1 Paradigmeskifte

Ligesom der, blev skrevet i indledningen, er sket et skifte i samfundet, fra industrisamfundet til videnssamfundet, mener Qvortrup også at der er sket et paradigmeskifte. Et skifte fra de traditionsbundne, hierarkiske organisationsstrukturer til et mere netværksbaseret, hvor viden og læring er centrale begreber (Qvortrup, Lars, 2009; 11-18). Jeg tolker dette som, at der er kommet mere fokus på mennesket som individ, og dets relationer til andre individer og omverdenen. Dermed ses Qvortrups beskrivelse af skiftet i samfundet, som et udtryk for et skift fra det funktionalistiske paradigme til det subjektivistisk-fortolkende paradigme.

Min overbevisning herom, ligger sig tæt op af Qvortrups, så projektet her vil derfor tage udgangspunkt i det subjektivistisk-fortolkende paradigme, eller *Livsverdensparadigmet* (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 41). Denne paradigmebetegnelse dækker over en række af videnskabsteoretiske strømninger eller skoler som fænomenologien, hermeneutikken og symbolsk interaktionisme. Fælles for disse skoler er, at de alle har individet som subjekt, samt forståelsen af det unikke fænomen i centrum. For at forstå udviklingen og behovet for et sådant paradigme, må man også forstå dets modsætning. Som paradigmeskiftet illustrerer, er Livsverdensparadigmet

opstået som en kontrast til det mest udbredte videnskabsideal, det funktionalistiske paradigme, hvilket tager sit udgangspunkt i naturvidenskaben, med strømninger og skoler som fx positivismen, rationalismen og strukturfunktionalismen. For at beskrive forskellen mellem de to overordnede paradigmer, vil det være oplagt at se på, hvordan disse adskiller sig i forhold til ontologi og epistemologi (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 60).

### **2.1.1 Forskellen mellem det funktionalistiske paradigme og livsverdensparadigmet**

De to paradigmers ontologi står i kontrast til hinanden. Det funktionalistiske paradigme bygger på en ontologi der antager, at der eksisterer en endegyldig sandhed og objektiv virkelighed, som er uafhængig af den menneskelige eksistens. For at kunne beskrive og forklare den sande virkelighed, handler den menneskelige erkendelse derfor om, at finde naturlove og kausale sammenhænge, gennem sanseobservationer og / eller fornuftbaserede slutninger (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 33-36). Livsverdensparadigmet står i kontrast til dette, ved at bygge på en ontologi og epistemologi, hvor der ikke kan fremlægges en endegyldig sandhed. Hvert individ har dets syn på verdenen, og opfatter dermed virkeligheden forskelligt fra andre individer. Dermed eksisterer der flere subjektive sandheder (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 40-42). Viden ses dermed også som kontekstafhængig, og det unikke fænomen skal betragtes ud fra det enkelte individ og dennes situation (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 59). Viden i det funktionalistiske paradigme er derimod noget der konstant akkumuleres og bygger videre på eksisterende data, sådan at man gradvist kommer tættere på sandheden. I praksis gøres dette ved, at gøre virkeligheden målbar via kvantitative metoder, sådan at denne kan beskrives ud fra kausale sammenhænge (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 60-62). I livsverdensparadigmet mener man ikke at virkeligheden kan gøres målbar, og man bruger derfor i stedet kvalitative metoder med det formål, at danne en forståelse af og fortolke subjektive meninger (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 59).

En vigtig faktor, i skiftet fra det funktionalistiske paradigme til livsverdensparadigmet, er måden at betragte mennesket som individ på. Det funktionalistiske paradigme, og mange virksomheder førhen, så menneskets adfærd som værende deterministisk og dermed styret af stimulus-respons forhold. Handlingerne hos det enkelte individ er dermed styret af tilpasningen til omgivelserne (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 60-62). Handlinger er, med udgangspunkt i livsverdensparadigmet, individuelle og meningsfulde udtryk (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 59), og individet betragtes dermed som frit tænkende. På den måde, har mennesket her mulighed for, at påvirke omgivelserne og skabe sin egen virkelighed. (Clark II, Woodrow W. & Fast,

Michael, 2008; 60-61) Det er især denne betragtning af mennesket der gør, at jeg er tilhænger af livsverdensparadigme, og jeg finder det derfor både spændende og relevant, at arbejde videre med i projektet og i mine undersøgelser at begrebet netværk.

## **2.2 Livsverdensparadigmets udgangspunkt i projektet**

Med en meget generel forståelse af de to overordnede paradigmer, er det nu muligt at konkretisere hvordan jeg mener, at livsverdensparadigmet vil blive brugt i dette projekt. Grundlæggende handler det om hvordan jeg, som observatør, når til en erkendelse af det undersøgte emne i projektet. Den tyske filosof Edmund Husserl, som var den første til at gøre en beskrivelse af begrebet livsverden, mente at denne var: *"the world that we daily live in, experience, talk about and take for granted in our activities."* (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 87) Empirisk viden og erkendelse, som projektet vil blive bygget op omkring, må på denne måde have sit udgangspunkt i den kontekstafhængige hverdagsvirkelighed. Med dette har al erkendelse et subjektivt udgangspunkt, og det er derfor vigtigt at pointere, at det er *min* forståelse af det unikke fænomen, i dette tilfælde begrebet netværk og den undren der følger til dette, som vil ligge til grund for udformningen af projektet. Det handler altså om at se tingene som de er for os, som den tyske filosof Immanuel Kant beskrev det: *"Das-Ding-für-Uns"*, og ikke som tingene er i sig selv: *"Das-Ding-an-Sich"* (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 81-82).

Når der i livsverden tages udgangspunkt i den subjektive erkendelse betyder det også, at projektet vil blive påvirket af min forforståelse af emnet, som forsker eller observatør. En tredje tysk filosof, Hans-Georg Gadamer, forklarer dette ved, at al erkendelse af virkeligheden sker på baggrund af det, som han betegner som meningshorisonter eller fordomme (Thisted, Jens, 2010; 59). Disse meningshorisonter vil, hos det enkelte individ, hele tiden blive udfordret gennem interaktion med andre individer og omgivelserne. Individet har dermed mulighed for at opnå nye forståelser, hvoraf der bliver skabt erfaringer, som enten vil være med til at styre eller svække dennes meningshorisonter eller fordomme. Dermed bliver fordommene kontinuerligt tilpasset ud fra den interaktion individet har med omgivelserne (Thisted, Jens, 2010; 59). Når jeg skriver, at min forforståelse af emnet vil have betydning for projektets udformning er det fordi, at jeg sidesætter Gadamer's teori om erkendelse med Ingeman Arbnor og Björn Bjerkes begreber: *forforståelse, forståelse og efterforståelse*. Disse begreber er brugt til at beskrive den hermeneutiske erkendelsesproces, hvor det menes, at individet tilpasser egne fordomme til den erfarede virkelighed (Arbnor, Ingeman og Bjerke, Björn, 2009; 140-141). Individet opnår altså ikke kun erkendelse ud fra det unikke fænomen, men også ud fra en selvforståelse, der er med til at skabe en revurdering af



individets egen virkelighedsopfattelse. Min forforståelse vil altså påvirke projektet idet, at jeg ikke vil kunne arbejde objektivt med emnet, men vil have en subjektiv forforståelse, som ikke kan frasiges. Jeg vil endvidere forsøge at opbygge projektet sådan, at læseren kan følge den erkendelsesproces som jeg gennemlever i mit arbejde med emnet. I forhold til den praktiske del af undersøgelserne betyder dette, at jeg hverken kan eller vil skabe en generel objektiv viden omkring emnet og motivationen for dette i de enkelte cases. I stedet vil jeg forsøge at skabe en forståelse for de enkelte individer i casene og den situation og livsverden de agerer i.

Emnet som skal undersøges, og som jeg efterfølgende vil definere, er som tidligere skrevet netværk. Da netværk består af individer mener jeg, det er relevant at redegøre for projektets menneskesyn samt hvordan sociale relationer påvirker det enkelte individ.

### **2.2.1 Individet i Netværk**

Som der her bliver lagt op til, skal det belyses hvordan det enkelte individ agerer i netværk. Idet netværk er sammensat af en række individer som agerer i sociale sammenhænge, mener jeg derfor at det er relevant, at illustrere hvordan mennesket agerer i sociale relationer. Det blev i forrige afsnit skrevet, at individet erkender gennem interaktion med andre individer og dets omgivelser, og disse må derfor spille en afgørende rolle i forhold til individets mulighed for udvikling. For at der kan ske en udvikling mener jeg dog, at det enkelte individ må igennem en meningsdannelsesproces, som både skal give mening subjektivt og intersubjektivt.

Selvom mennesket betragtes som frit tænkende og handlende, bliver de i deres hverdag kontinuerligt mødt af love, regler og normer. Disse kan ses som forventninger, hvortil individet tilpasser eller forholder sig kritisk til. Sociologen George Herbert Mead har lavet en teori der illustrerer dette, gennem arbejdet med individets bevidsthed. Bevidstheden kalder han for *selvet*, hvilket han igen opdeler i *Jeg'et* og *Mig'et*, som gør det muligt for individet at reflekterer over et oplevet fænomen på samme tid (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 148). Denne proces sker alene hos det enkelte individ, men det tilpasser sig alligevel omverdenen. Gennem det som Mead kalder *den generaliserende anden*, vil individet kunne skabe forventninger til sig selv på baggrund af, hvad det observerer i dets omgivelser og dermed også hos andre individer (Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008; 152). Denne teori er valgt for at illustrere, at jeg, med mit udgangspunkt i livsverdenen, er tilhænger af, at alle handlinger er socialt konstrueret. Forventningerne som mennesket bliver mødt af, vil dermed både påvirke og begrænse individets frihed til at agere selvstændigt.

Begrebet intersubjektivitet bliver derfor relevant i forhold til livsverdensparadigmet, og projektet. Det, at det enkelte individs erkendelsesproces påvirkes af andres, og at en gruppe individer kan nå frem til en erkendelse der ligger så tæt op af hinanden, at den næsten kan siges at være den samme, må påvirke definitionen af netværk, og hvad dette bruges til.

For at individet kan gennemføre en erkendelsesproces, må den oplevede virkelighed dog give mening. Det er derfor min overbevisning, at individet må gennemgå både en erkendelsesproces og en meningsdannelsesproces. Jeg opfatter dog disse som værende meget parallelle med hinanden, og vælger derfor at forklare meningsdannelsen ud fra sociolog Karl E. Weicks perspektiv, som ligger tæt op af Gadammers teori om fordomme. I stedet for fordomme, mener Weick at det enkelte individ besidder en række mentale modeller eller kort, hvorudfra det er i stand til at forholde sig til, og danne en forståelse for, hvorledes virkeligheden hænger sammen. Disse mentale modeller kan, ligesom fordomme, udvikles gennem interaktion med andre individer. Først når der er dannet en forståelse for virkeligheden, er individet i stand til at handle (Weick, Karl E., 1995; 38-43). Processen, som Weick kalder *sensemaking*, sker ubevidst for hele tiden at rationalisere både egne og andre individers handlinger samt observationer i omgivelserne. Dermed er meningsdannelsesprocessen retrospektiv, idet revurderingen af mentale modeller først sker efter en begivenhed har fundet sted (Weick, Karl E., 2001; 462). At denne proces sker retrospektivt, er dog i strid med den før nævnte teori, hvor det blev beskrevet at mennesket var i stand til både at opleve et fænomen og reflektere over det på samme tid. Alligevel har jeg valgt at sammenkoble de to teorier, idet de efter min mening ligger så tæt op af hinanden. Dette kommer sig af, at der i Weicks teori om meningsdannelse ikke skelnes mellem, om revurderingen af de mentale modeller sker millisekunder eller minutter efter oplevelsen. Dermed vil oplevelsen af fænomenet og revurdering kunne ske så tæt på hinanden, at det kun er nuancer, der skiller de to teorier fra at kunne forenes.

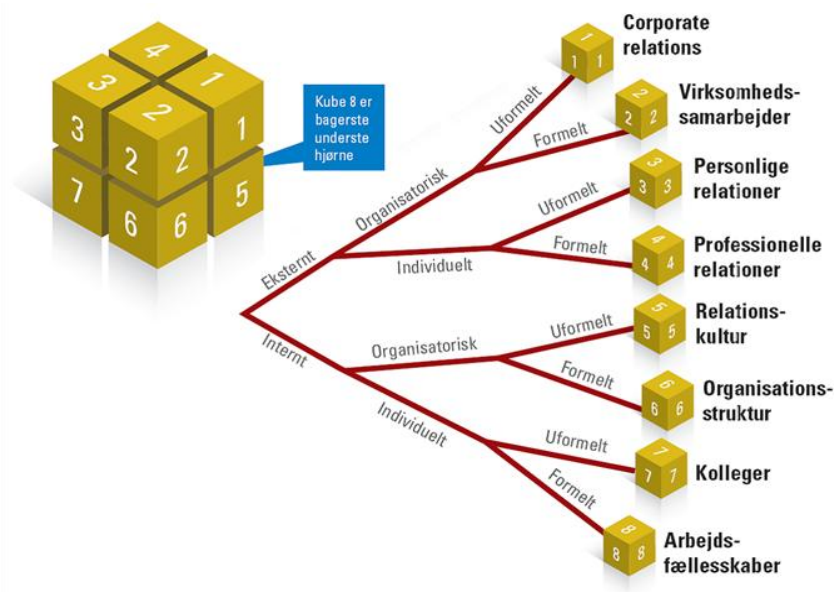
Med denne afklaring af hvordan jeg i projektet forholder mig til mennesket som individ, og hvordan det påvirkes af dets ageren i sociale relationer, er der allerede taget hul på diskussionen af begrebet netværk. Jeg vil derfor forsøge at definere begrebet, og afgrænse det til brugen i projektet.

### 3 Forståelse af Netværk

Allerede i indledningen blev der lagt op til, at begrebet *netværk* kan være komplekst, og at der kan forefindes flere forskellige definitioner af dette. Jeg vil derfor forsøge at afdække begrebet og definere det ud fra det videnskabsteoretiske syn, samt interessen i projektet.

I Danmark er netværk i organisatorisk sammenhæng beskrevet af Christian Stadil og Christian Waldstrøm. I bøgerne: *Corporate Networking* og *Ledelse af Netværk*, forsøger de igennem forskellige teorier at afdække alle de forskellige netværker, der kan finde sted hos det enkelte individ i organisatorisk sammenhæng. I modellen, netværkskuben, som de har udarbejdet i fællesskab, skelner de mellem spørgsmålet om, hvorvidt netværket er eksternt/internt, organisatorisk/individuel eller uformelt/formelt. Ved at kombinere disse spørgsmål får de derefter otte typer af netværker (Stadil, Christian og Waldstrøm, Christian, 2009; 84-87). Jeg er normalt ikke tilhænger af, at menneskets relationer på den måde bliver inddelt i kasser, men jeg synes alligevel, at modellen illustrerer kompleksiteten i begrebet netværk, meget godt. Derfor vælger jeg også at bruge den som udgangspunkt, for at kunne diskutere og illustrere de nuancer der forefindes. Dermed skal modellen ikke ses som et endeligt resultat på hvordan netværker kan se ud, men til at inspirere læseren til at se de mange forskellige kombinationer og relationer der kan dannes i en organisation og i et netværk.

**Figur 1: Netværkskuben af Stadil og Waldstrøm**



Kilde: Stadil, Christian og Waldstrøm, Christian, 2009; 86

For mig er det dog problematisk, at modellen, som det ses i figur 1, godtager alle individets relationer for værende dets netværk. Her er der både tale om, at netværket kan være organisationens struktur, dens juridisk bindende virksomhedsaftale, individets kollegaer osv. Som jeg ser det, kan alle disse relationer indgå i et netværk, men det er vigtigt at pointere at de ikke hver for sig, nødvendigvis kan defineres som værende et netværk. Waldstrøm skriver da også i en anden bog, at det er en udbredt misforståelse, at netværk kan forstås på samme måde som grupper, hvormed han understøtter ovenstående holdning (Waldstrøm, Christian, 2007; 39).

### **3.1 Grupper og netværk**

Selvom Waldstrøm skriver, at et netværk ikke kan forstås på samme måde som en gruppe, kan det alligevel være svært at sætte strengen der skiller de to begreber. Den største forskel der findes mellem de to begreber er, at gruppen er mere afgrænset end netværket. Ikke forstået på den måde, at et netværk ikke kan afgrænses til, at værende for fx ledere, en bestemt branche, et marked, kvinder eller mænd mv. (Waldstrøm, Christian, 2007; 40). Som det blev skrevet i indledningen, ser man netop mange af sådanne afgrænsede netværks, som det enkelte individ kan vælge at deltage i, både gennem arbejdet eller privaten. Når et netværk alligevel ikke er så afgrænset som en gruppe, er det fordi, at man i netværket har den større grad af frihed til, at vælge fra og til hvem man vil have relationer med. Netop fordi man i netværket har den større frihed til at vælge, vil det udefra virke som afgrænset, idet vi som menneske ofte vælger relationer ud fra en række karakteristika som vi kan relatere os til (Waldstrøm, Christian, 2007; 40).

Holdningen til netværkskuben kan nu illustreres ved, at kube 7, jf. figur 1, fx vil blive betegnet som en gruppe, idet du ikke har den givne frihed til at vælge fra og til. I gruppen af kollegaer, vil medlemmerne skulle arbejde sammen og samarbejde om et fælles mål. Dette er dog ikke ensbetydende med, at nogle kollegaer parallelt med gruppen kan have en relation af netværkskarakter. Især i større virksomheder, kan der dannes netværksrelationer på kryds og tværs af især forskellige afdelinger. Det samme gør sig gældende i forhold til virksomhedens eksterne relationer, hvor fx virksomhedssamarbejder, kube 2, ofte vil være styret af eksterne og juridiske forhold, der ikke gør det muligt at vælge fra eller til. Alligevel kan der opstå virksomhedsrelationer, hvis virksomhederne eller individer heri har nogle fælles karakteristika, viden eller problemstillinger der går udover de juridiske aftaler, som kan komme den anden virksomhed til gode.

Nogle andre faktorer som kunne være med til at definere forskellen mellem de to begreber, netværk og grupper, kunne være varighed, kommunikationsmønstre og rutinerne (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 42). Dette er dog alle faktorer, som kan variere fra de enkelte grupper og netværker, og der kan

findes mange tilfælde, hvor disse regler ikke gør sig gældende. En påstand er, at varigheden af grupper er mere stabile over tid (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 42), hvilket også, ud fra ovenstående afsnit, kunne forklares med, at grupperne er mere klart defineret, og svære at vælge fra. Dermed påstås det også, at varigheden af netværk er kortere end gruppens. Alt er dog relativt ud fra denne påstand, for hvem definerer hvad kort og lang tid er? endvidere ses det ofte, at personlige netværker kan vare gennem hele livet (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 42). Endvidere kan det siges, at kommunikationsmønsteret i et netværk er, at der ikke er noget mønster. Her behøver kommunikationen og informationen ikke komme fra en centraliseret enhed, den kan formidles fra alle de enkelte individer, og behøver ikke være rettet til alle. Kommunikation foregår derfor typisk mellem to eller få deltagere af gangen (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 43). Som følge af dette, eller omvendt, kan det siges, at netværkerne fokusere mindre på rutiner, i forhold til hvor ofte deltagerne mødes, end grupperne. Igen er det dog relativt for den enkelte, hvad regelmæssigt eller uregelmæssigt er, og denne faktor kan derfor også være problematisk udelukkende at definere en gruppe eller et netværk ud fra (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 42-43).

Ud fra de ovenstående afsnit, tegner der sig et mønster af, at et netværks eksistens afhænger af, om de enkelte individer medvirker aktivt (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 43), af egen fri vilje. De enkelte individers motivation for at skabe relationer og deltage i netværker, er dermed vigtigere end at have et overordnet mål, hvor gruppen skal nå frem til en problemløsning. John Timperley skriver i bogen, *Network Your Way to Succes*, at "*Network is a process that can be used by anyone on any aspect of life*" (Stadil, Christian, 2006; 17). Dermed lægger han også op til, at et netværk ikke er defineret ud fra et overordnet mål, men er ét der kan trækkes på, så længe det vedligeholdes, og anvendes til mange forskellige problemløsninger. Dette står dog i kontrast til det, at netværkets varighed er kortere end en gruppes. Det er min overbevisning, at forskellen i opfattelserne af at netværk skal findes i, at der er forskel på om der er tale om et personligt netværk eller et strategisk, organiseret netværk. Mange gange bliver organiserede netværks, som der også var tale om i indledningen, karakteriseret som *netværksgrupper*.

### **3.1.1 Netværksgrupper**

Begrebet netværksgrupper bliver ofte brugt, især når eksterne parter organiserer et netværk for en række virksomheder med et bestemt karakteristika. Når man ofte støder på denne sammensætning af de to tidligere beskrevne begreber, er det som regel et udtryk for, at stifteren hverken mener, at netværksgruppen kan beskrives som det ene eller det andet, eller også er det et forsøg på at udnytte det bedste fra både grupper og netværker. I praksis viser dette sig ofte ved, at man samler en række

deltagere i formen af en gruppe, og håber på, at de vil agere ud fra et netværksperspektiv. (Waldstrøm, Christian, 2007; 40-41)

Hvis man skal sammenligne dette med beskrivelsen af grupper og netværker, kan det siges, at det faktisk at deltagerne samles ud fra en karakteristika, og er organiseret fra en ekstern parts side, gør de deltagende til en gruppe. Yderligere vil en strategisk netværksgruppe formegentligt være styret gennem et struktureret kommunikationsmønster. Det der alligevel gør netværksgruppen til et netværk er også, at det i sidste ende er virksomheden, med dens deltagere, der vælger fra og til. Ud over at de selv har valgt at deltage i gruppen, er det også alene op til den enkelte deltager hvor stort et udbytte man vil have ud af netværket. I netværksgruppen vælger det enkelte individ selv, hvilke relationer vedkommende ønsker at opbygge eller styrke, ud fra en vurdering af hvilke der kan skabe en merværdi for alle parter (Stadil, Christian, 2006; 18)

Deri ligger også, at det at være en del af et netværk ikke nødvendigvis skaber en værdi for det enkelte individ, men at der i et netværk med gensidige positive relationer, foreligger et potentiale herfor. Først når der fra en enkelte bliver handlet aktivt, altså det at netværke, vil der kunne skabes en merværdi (Stadil, Christian, 2006; 18). Vedligeholdelsen og udbyttet af netværket afhænger dermed af det enkelte individs motivation og direkte medvirken i den kommunikative proces (Qvortrup, Lars m.fl., 2003; 43).

### **3.2 Definition og afgrænsning af netværk**

De ovenstående afsnit giver et billede af hvad et netværk kan være, og hvornår der ikke er tale om netværk, men andre former for grupper og relationer. Ud fra dette billede vil jeg forsøge, at skabe en dybere forståelse af hvordan jeg definerer netværk og hvordan jeg vil bruge det fremadrettet i projektet.

Min forståelse af netværk, som er dannet på baggrund af den foregående beskrivelse, kommer altså til udtryk som følgende:

*”Det individuelle netværk er skabt og opbygget gennem udviklingen af positive relationer, som det enkelte individ har valgt ud fra egen fri vilje, og ud fra en forventning om, at hver relation har et potentiale for at skabe en merværdi for begge parter. Netværkets grundlag bygger dermed ikke på specifikke mål, men at relationerne til en hver tid kan skabe værdi ved både at give og modtage. Relationerne skal dermed bygge på et ligeværdigt og tillidsfuldt forhold.”*

I denne forståelse ligger det, at det enkelte individ bliver nødt til at netværke, for at have et netværk, og derfor er vores videnskabsteoretiske forståelse af, hvordan individer interagerer med hinanden og danner forståelser og meninger i sociale relationer, vigtig for at kunne arbejde videre med begrebet.

Begrebet netværk er stadig, ud fra min forståelse, meget bred, hvilket vil sige, at der med denne definition er mange mulige relationer at arbejde med og analyserer. Det er dog ikke min hensigt med projektet, at afdække alle forgreninger af begrebet netværk, men derimod at undersøge et afgrænset interessefelt her indenfor, ud fra en undren.

Jeg vil ikke redegøre for mine fravalg inden for begrebet netværk, men i stedet argumenterer for, hvorfor jeg mener at netop mit fokus er interessant. Som der allerede i indledningen blev lagt op til, vil mit fokus være på virksomheders strategiske eksterne netværker. For at illustrere dette, kan der igen henvises til Stadil og Waldstrøms netværkskubekube, figur 1, hvor kube 5-8, som har fokus på de interne netværker, dermed ikke vil blive inddraget. I stedet vil jeg arbejde med flere af kuberne fra den eksterne forgrening, som beskæftiger sig med henholdsvis corporate relations, virksomhedssamarbejder, personlige relationer og professionelle relationer. Jeg vil ikke ligge mig fast på en kube, da jeg som før skrevet ikke mener, at man kan adskille relationer og netværks som det er gjort i modellen.

I stedet vælger jeg at arbejde med de netværk som er arrangeret af eksterne parter, og hvor virksomheden af strategiske grunde har valgt at deltage. Denne form for netværk, som jeg tidligere også har betegnet som netværksgrupper. Ud fra en antagelse om, at alle fire forgreninger inden for det eksterne netværk, vil kunne have betydning for studiet af netværksgrupper, vælger jeg ikke at afgrænse mig yderligere. Hvordan jeg vil arbejde med dette studie kommer til udtryk i min undren.

## 4 Undren

---

Min undren, som dette projekt vil blive bygget op omkring, udspringer fra, det før beskrevne fænomen, strategiske eksterne netværksgrupper. Ud fra teorien blev der argumenteret for, at disse netværksgrupper kan kategoriseres som et netværk, men om denne argumentation også kan bruges i praksis, vil være interessant at undersøge. Formår de sammensatte grupper at agerer ud fra et netværksperspektiv, og hvad kræver dette af de deltagende?

Især deltagerens rolle i netværket finder jeg relevant at belyse, da dennes aktivitet i netværket er afgørende for hvilken potentiel værdi der er mulighed for at skabe. Jeg stiller derfor spørgsmålstegn ved det enkelte individs ageren i netværket. Hvilken rolle spiller den enkelte i, at få netværket til at fungerer? Hvordan opbygges relationer og hvordan vedligeholdes de? Er vedligeholdelsen fx uformel, eller løses dette gennem juridisk bindende kontrakter?

Endvidere bygger min undren på, hvilke fordele virksomheden finder ved, at deltage i div. netværksgrupper. Hvilke tanker ligger der bag valget om at deltage og om at bruge ressourcer på at netværke? Dermed vil det være relevant at undersøge hvilken værdi det giver for de deltagende og deres respektive virksomheder, og hvordan de opgør denne værdi. Kan denne på nogen måde måles og holdes op mod ressourcebruget?

Med fokus på det enkelte individ i et netværk, opstår der også en undren omkring, hvordan forholdet mellem deltageren som individ repræsenterer virksomheden. Bliver det den enkelte der opbygger relationerne, eller er det virksomheden der opbygger relationerne? Jeg mener at dette er vigtigt at undersøge, for at forstå hvordan virksomheden holder på værdien og udnytter denne.

Til sidst er der forholdet mellem relationerne i et netværk, hvordan der skabes et tillidsfuldt og ligeværdigt forhold. Min undren går her på den interaktion der sker mellem deltagerne og den læringsproces der sker. Hvor megen intern viden kan og vil virksomhederne dele med eksterne parter? Hvordan processen og tillidsforholdet påvirkes hvis der tilbageholdes viden?

Ud fra ovenstående tanker omkring emnet, har jeg formuleret en konkret undren, som jeg videre vil arbejde ud fra, og forsøge at skabe en forståelse omkring:

*"Hvordan kan virksomheder, via deltagelse i netværksgrupper, opbygge et eksternt netværk og skabe en merværdi for den deltagende, som kan udnyttes i virksomhedsregi?"*



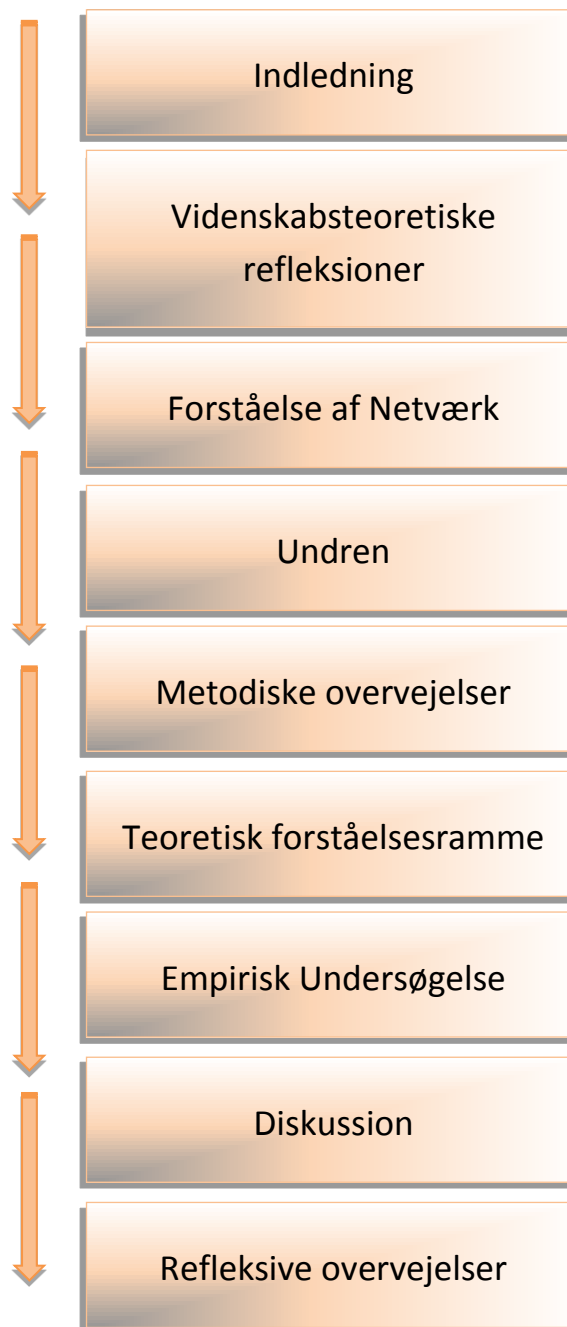
## 5 Metodiske overvejelser

---

For at argumentere for de valg jeg har gjort i forhold til undersøgelsesprocessen af dette emne, vil metodeafsnittet her belyse hvilke metodiske overvejelser der er gjort både i forhold den teoretiske forståelse men især også indsamlingen af det empiriske datamateriale. På den måde vil den givne undren blive operationaliseret. For at gøre gennemgangen af disse overvejelser mere overskuelige for læseren, vil disse blive illustreret og præsenteret ud fra en undersøgelsesmodel, hvortil der vil følge en forklaring af, hvordan de enkelte afsnit giver mening og hjælper til at belyse den givne undren. Der er allerede, i de videnskabsteoretiske refleksioner, redegjort for min rolle som undersøger eller forsker i projektet, dette vil dog blive uddybet i forhold til min rolle som interviewer og de etiske overvejelser der er gjort i forbindelse med, at udarbejde et projekt i samarbejde med flere case virksomheder.

### 5.1 Undersøgelsesmodel

Undersøgelsesmodellens formål er, som før skrevet, at illustrere alle de overvejelser der er gjort i forbindelse med undersøgelsen af den givne undre. I det projektet tager udgangspunkt i livsverdensparadigmet betyder dette, at projektet har til formål at skabe en forståelse omkring den givne undren, og den livsverden som de interviewede i casestudierne befinder sig i, med fokus i deres deltagelse i netværksgrupper. Denne forståelse er dannet på baggrund af mine fordomme hvor der løbende er sket en revurdering gennem undersøgelsesprocessen. For at projektet skal give bedst mening for læseren, har jeg forsøgt at opbygge projektdesignet sådan, at min løbende forståelse af emnet gennem processen kommer til udtryk i projektet. Undersøgelsesmodel skal være med til at underbygge denne proces, og jeg vil derfor starte afsnittet med en illustration af projektdesignet, som i figur 2 giver et overblik over projektets enkelte afsnit. Efterfølgende vil der foreligge en redegørelse af de præsenterede afsnit.

**Figur 2: Projektdesign**

**Kilde: Egen fremstilling**

Ud fra illustrationen kan det ses, at projektet indledes med den allerede forestående indledning, som afspejler flere af de problemstillinger som jeg har fundet spændende at undersøge, og som blandt andet ligger til grund for den senere undren. Jeg har dog valgt ikke at lade min undren blive udledt direkte af indledningen, som også kan opfattes som et kort problemfelt. Dette valg bunder i, at jeg fandt det for tidligt i undersøgelsesprocessen til at udtrykke en konstruktiv undren. Derfor fandt jeg

det relevant først at undersøge og definere begrebet netværk, for at finde fokus i projektet og afgrænse det brede felt, inden der blev opstillet en undren. Afsnittet indeholder endvidere også en definition på begrebet netværksgrupper, som belyser min forståelse af dette begreb og forskellen mellem dette og netværker i al almindelighed.

For at kunne forstå de tanker og den livsverden der ligger bag disse definitioner, fandt jeg det relevant at indlede projektet med en beskrivelse af de videnskabsteoretiske overvejelser jeg har gjort mig i denne forbindelse. De videnskabsteoretiske refleksioner skal altså både være med til at skabe en forståelse af udformningen af den konkrete undren, men også af de metodiske valg som er blevet taget for at belyse denne undren. Der er valgt at arbejde med en undren ud fra det perspektiv, at der gennem interessen for emnet netværk, ikke er fundet belæg for et udforme en konkret problemstilling. Emnet, og den undren der er opstået her omkring, har alligevel fundet min interesse, da det er min overbevisning, at der ligger et potentiale og nogle skjulte ressourcer for virksomhederne i hele tankegangen bag det at netværke og at bruge sine relationer aktivt.

Efterfølgende, i figur 2, ses dette afsnit, metodiske overvejelser, hvilket har til formål at redegøre for de valg jeg har taget i forbindelse med at skabe viden og forståelse omkring den givne undren. De efterstående afsnit vil i det næste blive præsenteret og argumenteret for, ud fra deres relevans for min undren og der vil blive redegjort for mine metodiske valg, som er taget med udgangspunkt i det subjektivistiske livsverdensparadigme.

### **5.1.1 Teoretisk forståelsesramme**

I de indledende afsnit blev der lagt op til, at det at netværke især handler om at tilegne sig ny viden gennem læring. Dette afsnit har dermed til formål, at skabe en teoretisk forståelse af den læring der har potentiale for at finde sted mellem individerne i en netværksgruppe. For at skabe en sådan forståelse har det været nødvendigt at definere hvordan jeg opfatter begrebet læring, altså, hvornår der er tale om læring, og hvornår der blot er tale om udvikling.

For at belyse læringsprocessen og de faktorer der skal være til stede for at denne bliver en succes, har jeg valgt at benytte mig af Knud Illeris forståelse og illustration af denne. Jeg finder netop hans illustration af læringsprocessen relevant, idet den indeholder mange af de faktorer som netværksgrupper også bygger på. Endvidere mener jeg ikke, at denne kun kan bruges til at forstå læringsprocessen, men også den udvikling der sker hos det enkelte menneske når det interagerer med andre individer og dens omgivelser.

Den teoretiske forståelsesramme har endvidere til formål at udvide forståelsen af den givne undren og danne grundlag for at kunne lave en konstruktiv empirisk undersøgelse.

### **5.1.2 Empirisk undersøgelse**

Den empiriske undersøgelse er delt op i to stadier. Det ene omhandler forarbejdet til interviewene, og har til formål at sikre at det er den rigtige data der bliver indsamlet, til at kunne belyse den givne undren. Dette gøres ved, ud fra forståelsen af begrebet netværksgrupper og den teoretiske forståelsesramme, at formulere en række emner, som skal bruges som rammen for interviewene med de respektive case-virksomheder. Disse virksomheder vil blive præsenteret i et afsnit for sit selv, hvor der også vil blive argumenteret for valg af interviewform.

Den anden del af den empiriske undersøgelse omhandler databearbejdningen af de indsamlede data. Ud fra transskriptionerne af de enkelte interviews, vil jeg lave en vurdering af, hvilke emner der kan udtrækkes fra interviewene og danne grundlag for diskussion omkring den givne undren. Emnerne har jeg valgt at kalde for fokusemner, hvilke er blevet dokumenteret ud fra citater fra transskriptionerne. Fokusemnerne har blot til formål at belyse relevant viden fra den empiriske undersøgelse, og vil derfor ikke blive diskuteret i dette afsnit.

### **5.1.3 Diskussion**

Først i diskussionen vil datamaterialet fra den empiriske undersøgelse blive diskuteret. Dette vil blive gjort både med udgangspunkt i dette, men også ud fra den teoretiske forståelsesramme, som også vil blive inddraget her. Dette gøres med udgangspunkt i den givne undren, for bedre at kunne opnå en forståelse heraf, ud fra både min og de respektive case-virksomheders livsverden. Diskussionen har altså både til formål at belyse hvordan den tilegnede viden gennem projektet kan skabe en forståelse omkring den givne undren, men den har også til formål at klarlægge hvilken viden der mangler. Ud fra interviewdesignet har de interviewede mulighed for at snakke om emner som jeg, som undersøger, endnu ikke er bekendt med, dermed er finder jeg det også relevant at anvende ny teoretisk viden til emner hvor jeg finder, at der er et behov for dette.

### **5.1.4 Refleksive overvejelser**

Da jeg har valgt at arbejde ud fra en undren i stedet for en problemformulering, mener jeg ikke at det er muligt at fremlægge en konklusion på undersøgelsen i projektet. I stedet har jeg valgt at lave et afsnit der hedder refleksive overvejelser. Dette har til formål at danne et overblik over hvilke forståelser jeg har opnået gennem undersøgelsesprocessen og hvordan disse evt. har været med til enten at af- eller bekræfte nogle af alle de spørgsmål der har været opstået i forbindelse med den

givne undren. Dermed vil der også her blive redegjort for den nye viden jeg har tilegnet mig gennem processen.

## **5.2 Empirisk undersøgelsesdesign**

Projektet bygger, som man kan se ude fra projektdesignet, på en teoretisk forståelsesramme og en empirisk undersøgelse. I det følgende vil jeg redegøre for de metodiske valg i den empiriske undersøgelse og hvordan disse stemmer overens med projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt.

For at kunne skabe en bedre forståelse omkring den givne undren ud fra livsverdensparadigmet, mener jeg ikke at den teoretiske forståelsesramme af emnet er tilstrækkelig. Det er yderligere relevant at undersøge den livsverden som brugerne af netværksgrupper befinder sig i, for at kunne forstå baggrunden for at vælge en sådan deltagelse og forstå den værdi der kan skabes heraf. Det er min overbevisning at dette gøres bedst gennem kvalitative forskerinterviews, som har til formål at indhente kvalitative beskrivelser af en interviewpersons livsverden med henblik på fortolkning af deres betydning (Kvale, Steinar, 2003; 129). For at være åben over for interviewpersonens livsverden og dennes viden omkring emner der kan være med til at belyse den givne undren, ønskes det at gennemføre det som Kvale kalder for et halvstruktureret interview (Kvale, Steinar, 2003; 129). Ud fra denne interviewform vil der foreligge en række temaer hvortil forskeren har en række forslag til spørgsmål, som på samme tid tillader en åbenhed for ændringer i form af fx rækkefølgen og formen. Dette giver forskeren mulighed for også at forfølge interviewpersonens fortælling om dennes holdninger og erfaringer inden for emnet (Kvale, Steinar, 2003; 129). Denne interviewform egner sig godt til det videnskabsteoretiske udgangspunkt i projektet hvor jeg erkender, at der kan forefindes flere subjektive meninger af emnet. Ved at gennemføre halvstrukturerede interviews mener jeg, at kunne skabe en empirisk forståelse, der kan være med til at belyse min undren omkring den værdi der giver virksomheder at deltage i netværksgrupper. Temaerne, som jeg har valgt at kalde emner, vil blive udarbejdet ud fra den forforståelse jeg inden interviewene har dannet mig ud fra de teoretiske forstudier af emnet og forståelsesrammer. Valg af emner og argumentation herfor vil blive gjort under afsnit 7 Empiriske undersøgelse. Ved at vælge denne interviewform vil jeg, som forsker, ikke skulle forhøre den interviewede i en række fastlagte spørgsmål, men derimod udvikle viden og skabe en forståelse gennem dialog hvor der sker en menneskelig interaktion (Kvale, Steinar, 2003; 130).

For at kunne gennemføre en sådan empirisk undersøgelse, har jeg valgt at samarbejde med tre case-virksomheder. Antallet af virksomheder er valgt ud fra en vurdering af, hvilke ressourcer jeg har haft til rådighed i det givne tidsrum hvor undersøgelsen har fundet sted, samt hvilken mængde data der

har været belæg for at indsamle for at kunne belyse den givne undren. For at underbygge min forståelse af, at der findes flere forskellige livsverdener og at begrebet netværksgrupper derfor også kan have flere betydninger og dermed have flere værdier betragtet ud fra det enkelte individ, har det været et krav, at mere end én virksomhed har deltaget i undersøgelsen. Des flere virksomheder der deltager i undersøgelsen des større mulighed er der for at indsamle differentierede svar til at danne en bredere forståelse ud fra. Jeg har dog valgt, at tre case-virksomheder vil kunne afdækket behovet for empirisk materiale, for at kunne belyse og skabe en forståelse af min undren.

Det har endvidere været et krav, at alle case-virksomheder har deltaget i netværksgrupper, som er udbudt af samme arrangør. Dette krav er sat for at sikre, at eventuelle forskellige forståelser af deltagelsen, i en netværksgruppe, ikke grunder i meget forskellige netværksforløb. Jeg har derfor taget kontakt med Væksthus Nordjylland, som har henvist tre virksomheder som alle har deltaget i det samme netværksprogram, dog på forskellige tidspunkter og med forskellige dagsordener. De tre virksomheder er præsenteret i følgende case.

### 5.2.1 Case

Casen består af tre nordjyske virksomheder, som alle har dét til fælles, at de har deltaget i en række netværksforløb gennem Væksthus Nordjylland. Væksthus Nordjylland er ejet af de 11 kommuner i regionen, og har til formål, at hjælpe nordjyske virksomheder med blandt andet et kortlægge deres forretningsmuligheder med fokus på vækst. Ud over den rådgivning som værkshusets konsulenter kan tilbyde, gennemfører de en række programmer i samarbejde med offentlige erhvervsfremmeaktører og private konsulenthuse. Et af de programmer, hvor alle de tre case virksomheder har deltaget, er Flere Virksomheder i vækst, som er finansieret af EU's socialfond. De tre virksomheder er Lykketronic, Treco og WebHouse. Virksomhederne har ikke deltaget sammen, idet programmet forløber over en række netværksforløb, med hver deres fokus, efter virksomhedernes behov og efterspørgsel. (Væksthus Nordjylland, 2012)

**Lykketronic** er en global leverandør af løsninger til elektronisk opmåling, overvågning og kontrolsystemer til landbrug og vinterrydningsmaskiner. Deres vision er, at være den foretrukne langsigtede partner for kunder i den globale sektor for landbrugsmaskiner og teknologi. Virksomheden er et privatejet aktieselskab, som blev etableret i 1978, og har derfor over 30 års erfaring inden for deres område. Ca. 20 medarbejdere er i dag beskæftiget i virksomheden. (Lykketronic, 2012)

Kontaktperson: Henrik Lund Jensen - Ejer / Salgschef

**Treco A/S** er en produktions- og serviceorienteret virksomhed med speciale inden for fremstilling af tyndpladeproduktion og rørbearbejdning. De arbejder inden for tre specialområder; Fra idé til færdigt produkt, Underleverancer og Ergonomisk egenproduktion. Virksomheden blev grundlagt i 1992, og har indtil 2012 været ejet af de tre grundstiftere. I dag er virksomheden kun ejet af den ene, og beskæftiger ca. 60 medarbejdere. (Treco, 2012)

Kontaktperson: Preben Pedersen – Ejer / Udvikling og Projektsalg

**WebHouse** leverer kundetilpassede webløsninger, grafisk design, hosting, mobilitetsløsninger samt rådgivning til en lang række internationale virksomheder verden over. Virksomheden er anpartsselskab som er startet som et familieforetagende i 1995. I dag beskæftiger virksomheden, som er ejet af de tre familiemedlemmer Bente Broberg (mor), Christian Broberg (søn / storebror) og Mikkel Broberg (søn / lillebror), 9 medarbejder + 1 freelance.

Kontaktperson: Christian Broberg - CEO / Founder

Gennemførelsen af de respektive interviews fandt sted hos de ovenstående virksomheder på følgende datoer:

21-05-12 Interview 1 ved Henrik Lund Jensen, Lykketronic.

22-05-12 Interview 2 ved Preben Pedersen, Treco.

23-05-12 Interview 3 ved Christian Broberg, WebHouse.

### **5.3 Min rolle som undersøger**

Dette afsnit har til formål at uddybe min rolle som undersøger, ud fra de videnskabsteoretiske refleksioner, både i forhold til de undersøgelser der bliver lavet, men også i forhold til projektets udformning. Jeg mener det er nødvendigt at reflektere over, hvorledes jeg som undersøger påvirker projektet og dermed læseren, idet jeg har gjort mig tilhænger af, at det ikke er muligt at være objektiv.

Gennem min bevidsthed omkring denne påvirkning, har det været min intention at forholde mig så neutralt som muligt overfor interviewpersonerne. Dette skal forstås på den måde, at jeg har forsøgt kun at udtrykke mine subjektive holdninger i de situationer hvor jeg har vurderet, at det vil fremme interaktionen og den videndeling der er sket heri. På den måde har jeg været åben for at der findes forskellige subjektive meninger. På baggrund af de videnskabsteoretiske refleksioner har jeg også erkendt mig tilhænger af den hermeneutiske erkendelsesproces, at jeg på baggrund af mine

forforståelser eller fordomme hele tiden har udviklet min forståelse af emnet gennem interviewene. Dermed har min forståelse for emnet heller ikke været så bred ved det første interview som ved de efterfølgende. Da jeg mener at hver situation er unik har jeg ikke forsøgt at gøre alle tre interview ens, og har derfor udnyttet den bredere viden til at skabe et mere nuanceret billede af personernes livsverden, i de efterfølgende interviews. Da hver situation er unik er undersøgelsen også unik, og den vil derfor ikke kunne genskabes af andre, idet videndelingen er sket i interaktion mellem de interviewede og mig. Datamaterialet kan dermed heller ikke overføres direkte til andre virksomheder eller netværksgrupper, men kun skabe en forståelse for emnet og de potentielle muligheder der ligger i netværksgrupper

I forhold til projektets udformning har jeg, som før skrevet, forsøgt at lave et projektdesign hvor det er gennemskueligt at følge den erkendelses- og forståelsesproces jeg som undersøger har været igennem. Da det er min erkendelsesproces har jeg også gjort meget ud af, at understrege hvornår der er tale om mine meninger og holdninger, hvornår der bliver fortolket på citater og hvornår der er citeret direkte.

### **5.3.1 Ethiske overvejelser**

Som undersøger der samarbejder med eksterne virksomheder, har det været nødvendigt, gennem undersøgelsesprocessen, at gøre nogle etiske overvejelser. De første overvejelser er gjort allerede ved samarbejdets start, hvor samtykke hos de enkelte virksomheder er blevet indhentet (Kvale, Steinar, 2003; 118). Samarbejdet er blevet aftalt både via mundtlig og skriftligt samtykke over telefon og mail. Idet undersøgelsen ikke giver nogen værdi for de deltagende case-virksomheder, har det været vigtigt for mig, at forholdene omkring dette samtykke er sket på deres premisser i forhold til afholdelsen af interviewet. Endvidere har det været vigtigt for mig, løbende at holde virksomhederne informeret om hvor mange ressourcer der er krævet fra deres side, hvordan interviewet vil blive afholdt, hvad deres deltagelse betyder for dem samt hvordan dataene efterfølgende vil blive behandlet. Især det faktum at interviewet bliver optaget på en diktafon, har været vigtig at pointere, da dette for nogle kan føles grænseoverskridende. Dette er gjort for, at virksomheden har kunnet gennemskue hvilke konsekvenser deltagelsen har for dem, og dermed give dem forudsætninger for at sige fra eller til.

En anden overvejelse man, som forsker, må gøre sig i forbindelse med sådanne interviews, er forholdende omkring fortroligheden af den indsamlede data (Kvale, Steinar, 2003; 120). Idet jeg ikke på forhånd har fundet belæg for, at materialet vil kunne skade de deltagende virksomheder, har jeg ladet det være op til kontaktpersonerne fra hver virksomhed, at vurdere hvorvidt projektet ønskes



fortroligt eller ej, og om der ønskes anonymitet eller ej. Mine overvejelser omkring dette har været, at hvis en virksomhed ønsker fortrolighed eller anonymitet, vil denne beslutning være konsekvent for alle virksomheder. Virksomhederne her fået mulighed for at ytre sig om dette både før og efter gennemførelsen af interviewet. I dette tilfælde har ingen af de tre deltagende virksomheder ønsket hverken fortrolighed eller anonymitet, og de interviewede samt deres respektive virksomheder er derfor nævnt med deres rigtige navne.

## 6 Teoretisk forståelsesramme

---

Min undren, som ligger til grund for projektet, brygger på en forståelse af begrebet netværk. Denne forståelse af begrebet sætter fokus på de ydre ramme der skal være opfyldt for, at der kan være tale om et netværk, og at der er skabt forudsætninger for at der kan netværkes og skabes nye relationer med mulighed for at tilføje den enkelte merværdi. For at reflektere over min undren, og skabe en forståelse omkring nogle af de spørgsmål som denne indbefatter, mener jeg også at det er relevant at belyse den proces der sker i de indre rammer. Altså den interaktion der sker mellem de deltagende individer i et netværk. Dette afsnit vil derfor forsøge at skabe en forståelse af den teoretiske ramme omkring dette, hvor fokus vil være på den læring der sker mellem individerne.

Denne fokus udspringer af, at det tidligere er skrevet, at netværk bruges som en måde at tilegne sig ny viden på, gennem læring, og på den måde blive mere omstillingsparate på. Jeg mener dermed, at den læringsproces der sker, for at den enkelte kan tilegne sig ny viden, må have relevans for den værdi det giver at deltage i et netværk, i dette tilfælde en netværksgruppe.

### 6.1 Læring

Begrebet læring, skal i denne sammenhæng bruges til at forstå den interaktion der sker i netværksgrupper og for at forstå hvilken værdi der kan skabes ud fra denne. Når der snakkes om læring ud fra et virksomhedsperspektiv, vil der ofte være fokus på læreprocesser hvor medlemmerne af en gruppe eller hele virksomheden lærer i flok. Dette er litteraturen om lærende organisationer og organisatorisk læring illustrationer af. Denne litteratur eller teori lægger op til, at grupper kan betragtes som subjekter analogt med individer (Paulsen, Michael m.fl. (red.), 2009; 141-142). Denne betragtning af grupper stemmer imidlertid ikke overens med den opfattelse af mennesket som individ, som jeg i de videnskabsteoretiske refleksioner gjorde mig tilhænger af. Idet jeg ser individet som selvstændigt og frit tænkende, opfatter jeg disse teorier som problematiske. Jeg vil derfor forsøge, lige som Knud Illeris, at betragte læringen gennem en mere social dimension. Han skriver i en diskussion om organisatorisk læring; *"en organisation kan oplagre læringsresultater i sine dokumenter, computere, procedurer, samarbejdsformer osv., men selv den mest avancerede organisation kan ikke lære noget i den komplicerede og følsomme forstand, som den menneskelige læring indebærer"* (Paulsen, Michael m.fl. (red.), 2009; 142).

I bogen *Human Ressource Management – Licenc to work* står der, at de grundlæggende træk ved læring er, at en person gennemgår en bestemt form for udvikling og at denne udvikling kan tage

mange former, at ny læring integreres med allerede opnået læring, at personen lærer gennem et samspil med andre individer og at læringen foregår inden for en organisatorisk og samfundsmæssig kontekst (Larsen, Henrik Holt, 2006; 224). Ud fra denne betragtning, er det ikke organisationen der lærer, men det enkelte individ, om end denne proces sker i samspil og påvirkes af de omgivelser personen befinder sig i. Denne betragtning passer bedre i overensstemmelse med min overbevisning og projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt og vil derfor ligge til grund for den følgende diskussion af læring.

Når der står at det er en bestemt form for udvikling der skal finde sted, er det fordi, at ikke al udvikling kan betragtes som læring. Selvom at en person rykker sig fra ikke at kunne noget, til at kunne dette, kan aldersbetinget udvikling fx ikke betragtes som læring i denne sammenhæng (Larsen, Henrik Holt, 2006; 224). For at definere læring, må det suppleres, at individet skal deltage aktivt og at udvikling derfor skal være fremdrevet af noget motivationelt (Paulsen, Michael m.fl. (red.), 2009; 49). Denne definition af læring bliver blandt andet beskrevet af den tyske filosof Edmund Husserl, som også opfattes som grundlægger af den moderne fænomonologi og sat sit præg på begrebet livsverdenen. Han mener dog med denne definition, at kun subjektet selv, kan lære sig selv noget, og at en underviser dermed heller ikke vil kunne lære fra sig, men kun motivere til selvlæring (Paulsen, Michael m.fl. (red.), 2009; 49). Jeg mener dog, at dette er at føre teorien ud i det ekstreme, og gør mig derfor tilhænger af den mere "bløde" udgave. Her kræves det blot, at det lærende subjekt tager aktivt del i den forandring og udvikling som sker. I eksemplet med underviseren betyder dette, at læringsprocessen er fremdrevet af en person, men at denne kun kan gennemføres, hvis det lærende individ er motiveret for dette (Paulsen, Michael m.fl. (red.), 2009; 50).

Det blev skrevet i indledningen, at forholdet mellem viden og læring var af betydning for, at samfundet kunne tilpasse sig de skiftende omstændigheder. Dette mener jeg også kan udledes ud fra ovenstående, idet der indirekte ligger, i det faktum at det enkelte individ skal deltage aktivt, at personen også må tilegne sig en viden for at kunne udvikle sig. Dette kan også formuleres som, at viden er en vigtig forudsætning for, at den enkelte kan foretage målrettede eller intentionelle bevægelser (Stegeager, Nikolaj og Laursen, Erik (red.), 2011; 9). Når teori omkring læring i det følgende bliver belyst, ligger der altså implicit i denne proces, at der hos det lærende individ tilegnes en ny viden.

Jeg mener at dette er en vigtig betragtning når læring diskuteres i forhold til netværksgrupper, for også at forstå baggrunden for, som deltager i en netværksgruppe, at dele viden og deltage aktivt i det

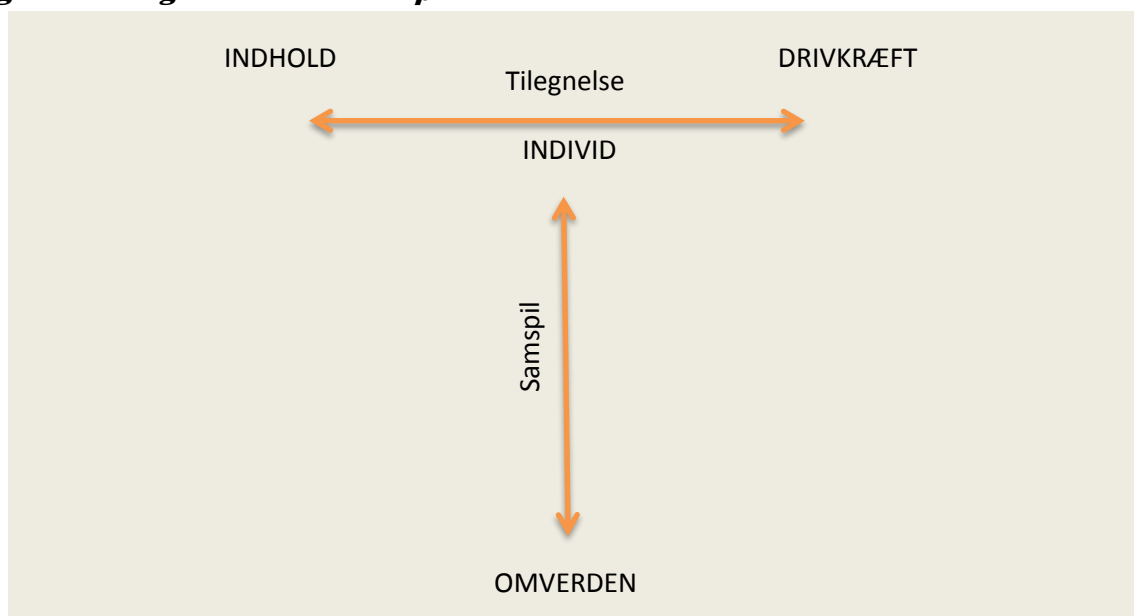
respektive forum. Diskussionen vil dermed være med til at belyse vigtigheden af vidensdeling i forhold til læringen og den værdi det måtte give for de deltagende.

Ud fra den ovenstående forståelse ad læring, så er det individet der lærer og ikke gruppen. Jeg synes alligevel det er relevant at rejse nogle grundlæggende spørgsmål om hvorvidt det så er muligt eller ikke muligt, at snakke om kollektiv læring. Det mener jeg nemlig det er, bare ikke i den forstand, at gruppen lærer det sammen, men at der med kollektiv læring menes, at individerne i en gruppe påvirkes af hinanden. Dette blev der også argumenteret for i de videnskabsteoretiske refleksioner, hvor der er skrevet at intersubjektivitet i livsverdenen gør, at individerne i en gruppe påvirkes af hinanden og dermed kan nå frem til en række erkendelser der ligger så tæt, at man ville betragte dem som værende ens. For at uddybe den læring der kan finde sted i en netværksgruppe, vil jeg i det følgende inddrage Illeris teori om læringens fundamentale processer.

## **6.2 Læring i Netværksgrupper**

Ud fra min forståelse af netværk og netværksgrupper vil jeg forsøge at konkretisere den læringsproces der teoretisk har mulighed for at finde sted. Dette har relevans for den givne undren, idet læringen hos det enkelte individ kan udgøre en merværdi for denne, hvorfor der også er mulighed for skabelsen af en merværdi hos den respektive virksomhed. For at kunne konkretisere denne læringsproces har jeg derfor også den konkrete case i tankerne.

For at forstå denne læringsproces, vil jeg anvende en teori af Illeris, som deler processen op i to, og dermed belyser læring ud fra en *samspilsproces* og en *tilegnelsesproces*. Illeris ser de to meget forskellige processer som afgørende for at et individ kan lære noget, idet, de ifølge ham, begge skal være aktive. Individet vil dog ikke nødvendigvis opfatte processerne som to forskellige, da de i de fleste tilfælde vil forgå på samme tid (Illeris, Knud, 2006; 35).

**Figur 3: Læringens fundamentale processer ifl. Illeris**

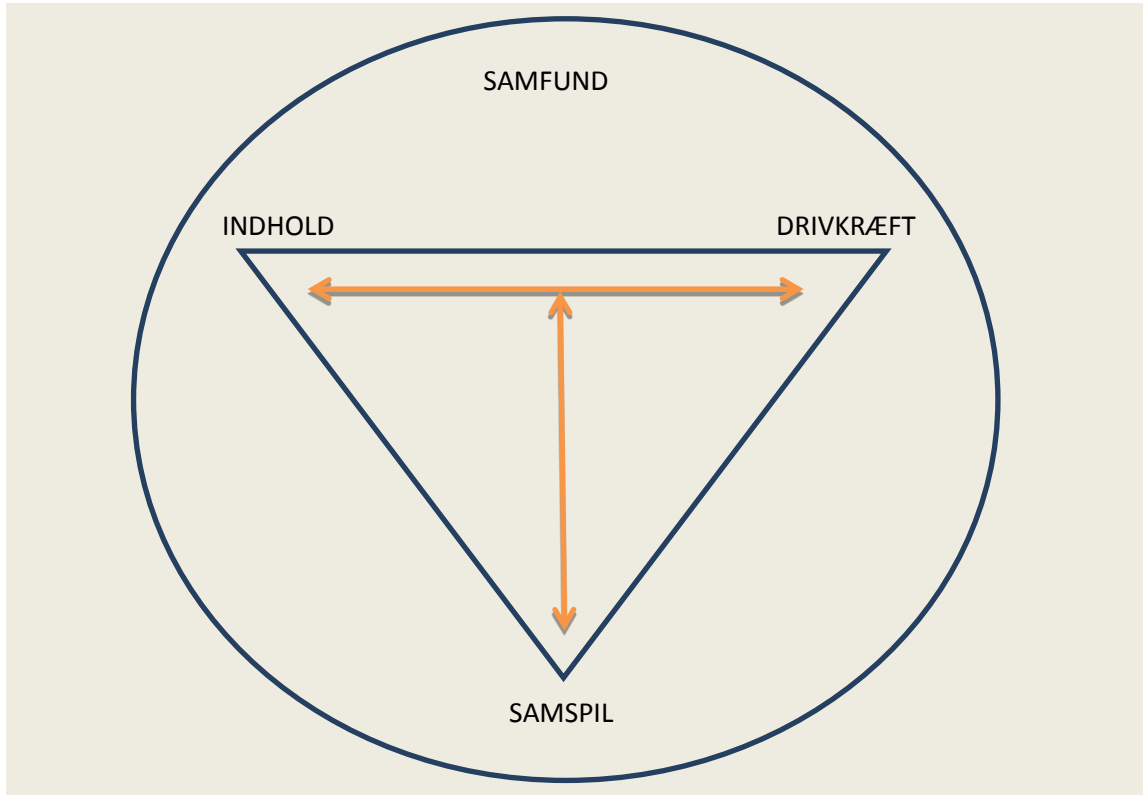
**Kilde: Illeris, Knud, 2006; 36 + egen tilvirkning**

Samspilsprocessen er den proces der kontinuerligt finder sted gennem den interaktion eller det samspil, der udspilles mellem det enkelte individ og dets omgivelser. Processen sker ofte mere eller mindre ubevidst, og der er derfor relevant at bemærke, at opmærksomheden og bevidstheden her omkring har betydning for læringen. Den anden proces, tilegnelsesprocessen bygger mere på den individuelle psykologiske bearbejdelse af impulserne fra samspilsprocessen (Illeris, Knud, 2006; 35). Ud fra den videnskabsteoretiske forståelse, er det altså her, at erkendelsen sker hos det enkelte individ, efter at personen har få et udfordret sine fordomme eller mentale modeller. Tilegnelsen, som kan sidestilles med revurderingen af mentale modeller, bygger dermed også videre på tidligere læring (Illeris, Knud, 2006; 35). De to processer illustreres af Illeris som vist i figur 3, med to dobbeltpile, henholdsvis en vertikal og en horisontal. Dobbeltpilene symboliserer de faktorer der skal være til stede i processerne, for at der kan være tale om læring. I tilegnelsesprocessen skal der altså være et indhold til stede som skal tilegnes, og dette skal gøre via en drivkraft. Pilen i samspilsprocessen illustrerer at denne sker mellem det enkelte individ og des omverden (Illeris, Knud, 2006; 36-37).

De to processer udgør tilsammen en trekant med tre poler, som udgør det han kalder læringens tre dimensioner. Disse er henholdsvis indhold, drivkraft og samspil. Trekanten symboliserer endvidere også individet, som agerer ud fra de tre dimensioner, i dennes omgivelser eller samfund, som er illustreret via cirklen (Illeris, Knud, 2006; 38-39). Cirklen illustrerer, som jeg ser det, også at det ikke

samfundet som en generel faktor, men det konkrete samfund og de omgivelser som danner ramme for individet i en konkret situation. Dermed er læringen situationsbestemt. Illeris illustration af læringens tre dimensioner ses i figur 4.

**Figur 4: Læringens tre dimensioner ifl. Illeris**



**Kilde: Illeris, Knud, 2006; 39 + egen tilvirkning**

Dimensionens indhold, kan i forhold til netværksgrupper siges, at være det faglige indhold, som leveres af fx koordinatoren af netværksgruppen, et konsulentbureau eller af de deltagende i gruppen. Formen af dette faglige indhold kan imidlertid udtrykkes på forskellig vis. Denne kan fx have karakter af viden, færdigheder, indsigt, kundskaber, meninger eller holdninger (Illeris, Knud, 2006; 37). I forhold til den konkrete case, vil indholdet delvist være givet på forhånd. Da det kun er delvist er det fordi, at der fra koordinatoren af netværksgruppen er givet og bestemt et fagligt input, men at dette input kan formes og udvikle sig ud fra den diskussion der skabes her om, blandt de deltagende. Da hele læringsprocessen er situationsbestemt, vil det faglige indhold også bestemmes af omgivelserne de leveres i samt hvilke individer de leveres til. Det er altså igennem indholdsdimensionen, at den deltagende i netværksgruppen udvikler en indsigt, forståelse og formåen ved at skabe mening om det givne emne i gruppen, sådan at denne sætter sig i stand til at løse relaterede problemstillinger eller udfordringer i hverdagen (Illeris, Knud, 2006; 40). Indholdet

behøver dog i nogle tilfælde ikke, at være af faglig karakter. Der kan også være tale om et socialt indhold, hvor det enkelte individ får rykket nogle sociale grænser og udvikler nye sociale færdigheder. Her skal der dog skelnes mellem, og der er tale om læring som følge af en personlig udvikling, eller om der blot er tale om en udvikling, som jf. den tidligere definition ikke kan betragtes som læring.

Som før skrevet skal alle processer ifølge Illeris være aktive, og for at der kan ske en tilegnelsesproces må der nødvendigvis også være en drivkraft til stede. Denne dimension indbefatter delagerens motivation, vilje og følelsesmæssige grundlag for at deltage i netværksgruppen. Grundlaget for deltagelsen kan altså være skabt ud fra mange forskellige faktorer. Der kan bl.a. være tale om usikkerhed, nysgerrighed eller et udækket behov for at givet emne, som får den deltagende til at opøge ny viden (Illeris, Knud, 2006; 40-41). Behovet for at deltage i netværksgruppe vil ofte udspringe fra et behov i den tilknyttede virksomhed, hvilket dog ikke betyder, at der ikke også kan være et personligt behov eller motivation.

Indholds- og drivkraftdimensionerne aktiveres på samme tid, ud fra impulser der den sidste dimension, samspilsdimensionen. Det er i denne dimension at handling, kommunikation og samarbejde ifølge Illeris udfolder sig. Disse udfoldelser sker i samspil mellem individet og dets sociale og materielle omverden. I det sociale aspekt ligger, de rammer den konkrete situation udfolder sig i. Det værende i netværksgruppen og forholdende omkring denne, fx om den udspiller sig et offentligt sted, i et erhvervslokale eller på en rejse. Dernæst kan der være tale om et mere samfundsmæssigt aspekt, som kan være med til at sætte præmisserne for mødet i netværksgruppen (Illeris, Knud, 2006; 41). Der kan blandt andet være tale om samfundsøkonomiske forhold der ligger til grund for en given problemstilling, men det kan også være en samfundsmæssig forventning til virksomheder som, et bredere samarbejde, hvor virksomhederne indirekte forpligter sig til at netværke mere med hinanden. Ud fra casene, har flere af de deltagende virksomheder deltaget i netværksgrupper med fokus på global outsourcing, hvilket også kan være foranlediget af samfundsmæssige tendenser, hvor det ønskes ellers ses som en nødvendighed, at virksomheder enten flytter deres produktion til udlandet, eller ser på nye markeder for salg.

De tre dimensioner, som alle skal være aktivt til stede, for at der kan være tale om læring, kan altså siges at repræsentere henholdsvis *funktionaliteten* gennem indhold, *sensitiviteten* gennem drivkraften og til sidst *socialiteten* gennem samspillet (Illeris, Knud, 2006; 42). Når der som her bliver gjort brug af en model til at belyse læringsprocessen, betyder det dog ikke at denne i praksis kan opdeles og analyseres i de enkelte dimensioner hver for sig. Alle modellens elementer skal ses i

samspil med hinanden, og det vil derfor også kunne opleves, at dimensionerne kan være svære at adskille, idet elementerne overlapper hinanden.

### **6.2.1 Barrierer for læring**

Når der er tale om faktorer der skal være til stede for at det enkelte individ kan lære, mener jeg også at det er relevant at undersøge hvilke barrierer der kan finde sted i forbindelse med disse faktorer og muligheden for at deltagerne i en netværksgruppe kan lære. For at sætte sig i stand til, gennem netværksgrupper, at kunne skabe en merværdi i virksomhederne, må det også være interessant at undersøge hvornår tilsigtet læring ikke finder sted. Da jeg valgte at belyse læringsprocessen ud fra Illeris teori, vil jeg fortsætte med de barrierer med læring som han knytter hertil, til de tre dimensioner. Disse barrierer beskriver han som henholdsvis *fejllæring*, *forsvar mod læring* og *modstand mod læring* (Illeris, Knud, 2006; 165-166).

Ved fejllæring er der tale om, at det intenderede faglige indhold, hos det enkelte individ, bliver registreret eller opfattet forkert. For at der kan være tale om fejllæring, bliver man derfor nødt til, at kunne afgøre om noget er rigtig eller forkert. I en netværksgruppe kan der være tale om konkrete fakta, som ikke er til umiddelbar diskussion, men ofte vil det faglige input være til diskussion blandt de deltagende, sådan at der kan opstå flere forskellige problemløsningsmodeller. Når indholdet i en netværksgruppe er til diskussion, og der ikke kan være tale om rigtige eller forkerte slutninger, kan det dermed også være svært at tale om, at der er sket en fejllæring (Illeris, Knud, 2006; 166-167).

Hvis der kan være tale om fejllæring, er denne altså som regel tilknyttet indholdsdimensionen. Er der tale om det som Illeris kalder forsvar mod læring, er det derimod i drivkraftdimensionen, hvor det lærende individ beskytter sig mod læring, ud fra ofte ubevidste, psykiske mekanismer. Der kan være flere grunde til at individet føler trang til at gå i forsvar eller beskytte sig, det kan fx grunde i truende, begrænsende eller på anden måde belastende faktorer mod den mentale balance (Illeris, Knud, 2006; 167). Når forsvarsmekanismerne sætter i gang, medfører det ofte en afvisning af de øvrige impulser i læringsprocessen. Ud fra denne afvisning eller blokering, kan individet ikke siges at være aktiv i processen, og der kan derfor heller ikke være tale om intenderet læring (Illeris, Knud, 2006; 168).

Nogle af de forsvarsmekanismer der kan finde sted i en netværksgruppe er fx reduktion, hvor en deltager ubevidst blokerer for viden ud fra en forestilling om, at vedkommende allerede kender til denne viden, uden reelt at gøre det. Gennem harmonisering kan deltageren også hænge sig i uvæsentlige fællestræk blandt de andre deltagere og i det faglige input, som reelt er modstridende.



Der kan også ske en forskydning, hvor deltageren skyder et problem over på fx en anden deltager, medarbejder eller leder, eller deltageren kan helt lukke af for, at der er en reel problemstilling. Der er altså tale om fordrejede assimilationer, som opstår når deltageren bliver mødt af situationer eller impulser, som er uforenelig med de forståelsesrammer eller mentale modeller, som på daværende tidspunkt giver mening for vedkommende (Illeris, Knud, 2006; 168).

Den sidste form for barriere er modstand mod læring, som ofte forbindes eller forveksles med forsvarsmekanismerne. Ifølge Illeris er der dog en væsentlig forskel, nemlig at forsvarsmekanismerne er opbygget forud for den givne situation hvor modstanden opstår og bestemmes i situationen. De to barrierer kan også forveksles idet der ofte kan være tale om både forsvar og modstand mod læring på samme tid. Modstanden mobiliseres hos det enkelte individ i situationer hvor forholdene findes uacceptable (Illeris, Knud, 2006; 178). Modstand mod læring kommer hos voksne ofte til udtryk gennem en passiv form, som kan være irriterende og uhensigtsmæssig i forhold til den givne undervisningssituation (Illeris, Knud, 2006; 182), i dette tilfælde den interaktion der sker mellem deltagerne og medvirkende organisatorer i en netværksgruppe.

## 7 Empirisk undersøgelse

---

For at komplimentere den teoretiske forståelsesramme i forhold til netværksgrupper, har jeg valgt at indsamle en række kvalitative data ud fra en empirisk undersøgelse, som har til formål at give analysen en praktisk vinkel. Jeg mener endvidere at det er en nødvendighed for at kunne opnå den ønskede dybde i analysen og i forsøget på at skabe en forståelse omkring den givne undren. I afsnit 5 metodiske overvejelser, blev der argumenteret for, hvorfor jeg i denne sammenhæng har valgt at gennemføre tre interviews, med tre nordjyske virksomheder, omhandlende netværksgrupper. Ud fra den konkrete case, fremgår det, at de tre virksomheder, Lykketronic, Treco og WebHouse, alle har deltaget i netværksgrupper arrangeret af Væksthus Nordjylland.

Dette afsnit har dermed til formål, at belyse de tanker og overvejelser der har været omkring gennemførelsen af interviewene, samt de emner der er blevet diskuteret. Endvidere vil jeg her bearbejde de indsamlede data, altså lave en vurdering af disse, samt argumenterer for hvilke emner jeg synes der har været fokus på, og dermed relevante at arbejde videre med i diskussionen.

### 7.1 Interviewforberedelser

Som det allerede står skrevet i metodeafsnittet, er der valgt en interviewform, hvor jeg, som interviewer vil forsøge at føre en dialog med den interviewede i stedet for at fremstille en lang række spørgsmål i kronologisk rækkefølge. For at sikre at interviewet alligevel holder sig inden for nogle faste ramme og at der bliver videregivet nok information omkring emnet til at der kan oplyse min undren, er det i stedet valgt at forberede nogle emner. Emnerne skal heller ikke følges kronologisk, men anvendes som en inspirationskilde og guide til at føre samtalen i den ønskede retning. Disse emner har kun været tilgængelige for mig, som interviewer.

I det følgende vil jeg redegøre for de emner jeg har valgt at guide interviewene efter, og argumentere for disse ud fra deres relevans i forhold til den teoretiske forståelsesramme, og den undren som de skal forsøge at belyse. Den endelige oversigt over emner findes endvidere i bilag1. Emnerne vil blive fremlagt hver for sig, jeg mener dog ikke at de i praksis kan deles så meget op, idet de overlapper og komplimenterer hinanden. Forskellige spørgsmål, i forhold til den konkrete undren, vil derfor også kunne belyses ud fra flere emner, dog måske fra forskellige vinkler eller fokus.

*Virksomhedens forhold til netværksgrupper.* For at kunne belyse hvordan en virksomhed kan skabe en merværdi gennem deltagelse i netværksgrupper mener jeg, at det er relevant at undersøge virksomhedens forhold her til. Heri ligger, at belyse hvor mange ressourcer den enkelte virksomhed

bruger på at deltage i netværksgrupper og hvad det betyder for den enkelte virksomhed og / eller person at deltage. For at belyse dette emne vil der derfor blive spurgt ind til de overvejelser der er gjort og forventninger den interviewede har, på egne og virksomhedens vegne, til at deltage i sådanne netværksgrupper. Herunder ligger blandt andet, om deltagelsen i en netværksgruppe opfattes som en kortsigtet eller afgrænset netværk eller som starten til opbyggelsen af langsigtede relationer.

*Værdien.* Værdien kommer som et naturligt emne efter forventningerne; har den deltagende og virksomheden fået udløst disse forventninger og hvilken værdi er der kommet ud af deltagelsen. Dette emne er meget konkret i forhold til min undren, for at finde frem til hvilken merværdi der kan ligge i netværksgruppen. Jeg mener dog ikke kun det er relevant at belyse om der er opstået en merværdi, men også hvordan denne kommer til udtryk for virksomheden. Dermed tager dette emne udgangspunkt i hvordan den interviewede som individ oplever og sætter ord på den værdi det giver for denne at deltage, hvorefter der kan sættes fokus på, hvordan denne værdi udnyttes i eller kommer virksomheden til gode. Merværdien kan ud fra dette og den teoretiske forståelsesramme tage form på forskellig vis, og det er derfor relevant af få belyst hvordan værdien i virksomheden måles eller om den overhovedet kan måles og udtrykkes. Under dette emne vil der derfor også fremgå hvem der skal redegøre for den merværdi der er potentiale for i virksomheden og om det er økonomisk rentabelt at deltage i netværksgrupper.

*Deltageren.* I den givne undren arbejdes der med, hvilken merværdi der kan skabes for virksomheden som deltager i en netværksgruppe. Idet virksomheden som en helhed ikke kan deltage, men kun de enkelte individer som repræsenterer denne, har det relevans at undersøge forholdet mellem den deltagende og virksomheden. Ud fra den teoretiske forståelsesramme, er det hos det enkelte individ der er mulighed for at blive skabt læring, så emnet har derfor til formål at belyse hvordan denne læring bliver udnyttet i virksomheden. Heri ligger også spørgsmålet omkring, hvorvidt en virksomhed kan have netværksrelationer eller om relationerne udelukkende har deres tilhørsforhold hos de enkelte individer. I så fald, skal det forsøges af belyse hvordan det personlige netværk udnyttes i virksomhedsregi. I forhold til dette emne er det derfor også vigtigt at belyse hvem det er der deltager i netværksgrupperne og repræsenterer virksomheden. Ud fra den teoretiske forståelse af læring, spiller individets aktivitetsniveau en stor rolle, og emnet må derfor også fokusere på deltagerens rolle i den sociale sammenhæng og rolle i forhold til at skabe en velfungerende netværksgruppe hvor der er grundlag for læring. Gennem belysning af dette emne mener jeg, at blandt andet at drivkraftsprocessen i læring kommer til udtryk.

*Vidensdeling.* Hvor deltagerens rolle har betydning for drivkræftsprocessen, har dette emne, vidensdeling, fokus på indholdsprocessen. Altså, hvilken viden bliver delt i en netværksgruppe. Dette emne har betydning for, hvilken merværdi eller læring der kan skabes i netværksgrupperne. Emnet har to fokusområder, nemlig hvilken faglig viden der bliver delt og den mere personfølsomme. Den faglige viden er både den, der bliver formidlet gennem, i dette tilfælde, Væksthus Nordjylland, men også den faglige viden og erfaring der bliver delt deltagerne imellem. Den mere personfølsomme kan endvidere også omfatte den erfaringsbaserede viden som bliver delt mellem deltagerne, men kan også være viden der ligger uden for netværksgruppens emneramme. Jeg vil her, især ligge fokus på den faglige viden og dennes betydning for netværket og den læring der kan ske, men også dennes betydning for opbyggelsen af netværksrelationer. I forhold til erfaringsbaseret viden, opstår der også et spørgsmål om betydningen for deltagerens åbenhed heromkring, i forhold til dennes aktivitetsniveau i gruppen og mulighed for læring. Det vil altså blive belyst, hvordan den enkelte deltager, på egen og virksomhedens vegne, forholder sig til den vidensdeling der sker deltagerne imellem også hvis der er konkurrenter i samme forum.

*Netværksgruppen.* Det sidste emne jeg finder relevant, er netværksgruppen, som har til formål at belyse det samspil der sker internt i gruppen. Omdrejningspunktet vil her være, hvilke faktorer der har betydning for, om netværksgruppen kan karakteriseres for at være en succes. Dette er selvfølgelig ud fra den enkelte deltagers livsverden. For at belyse dette, vil det konkret være relevant at spørge til netværksgruppens fysiske rammer, altså størrelsen herpå, forløbets længde og fysiske placering samt sammensætningen af deltagere og deres baggrund for at være der. Idet flere netværksforløb, ud fra den konkrete case, er afsluttet, vil det også være relevant at spørge til, hvordan gruppen eller enkelte relationer vedligeholdes efterfølgende. Dette har relevans for at belyse, hvordan der for virksomheden kan opbygges et eksternt netværk, som også har potentiale for at tilfører virksomheden en langsigtet merværdi.

Som det fremgår, er emnerne meget åbne, og der er derfor mulighed for, at den interviewede også selv kan sætte et præg på interviewet eller samtalen. Dermed er jeg også åben for, at der kan opstå nye emner eller fokusområder i de allerede definerede emner. Emnerne skal, som først skrevet, bruges som en guide, og vil derfor blive diskuteret i den rækkefølge som virker naturlig for både interviewer og den interviewede.

## 7.2 Databearbejdning

Ligesom der er sket en vurdering af, hvilke emner der kunne være relevante at belyse gennem interviewene, må der også laves en vurdering af det kvalitative datamateriale efter interviewene, en verifikation. Dette er både i forhold til dets reliabilitet og validitet, men også for at undersøge, hvilke emner de undersøgende har lagt mest vægt på og om der er tale om nye emner eller forståelser af emner og begrebet netværksgrupper.

### 7.2.1 Verifikation

Når der sker en verifikation af et datamateriale eller en viden, sker dette ofte gennem en diskussion af begreberne generaliserbarhed, reliabilitet og validitet (Kvale, Steinar, 2003; 225). Med generaliserbarhed forsøger man blandt andet at undersøge om der ud fra interviewene kan fastslåes noget typisk, almindeligt eller sædvanligt (Kvale, Steinar, 2003; 230). Det er dog ikke formålet med interviewene, at nå frem til en generaliserbar definition af netværksgrupper, men i stedet at finde en bred forståelse af hvordan deltagelsen i sådanne kan give virksomhederne en merværdi. På baggrund af dette, vil jeg ikke forsøge at generalisere ud fra det kvalitative datamateriale, hvilket dog ikke er ensbetydende med, at der i det følgende vil blive søgt fællesnævnerne i de interviewedes holdninger og erfaringer til emnet.

Reliabilitet vedrører konsistensen i det indsamlede data. Det handler altså om pålideligheden i dataene, og om at gøre indsamlingen og bearbejdningen af denne gennemskuelig for læseren (Kvale, Steinar, 2003; 231). For at styrke reliabiliteten er det ofte en fordel at være flere der arbejder med det samme materiale, for at undgå ensidighed. Da jeg kun har været én person gennem hele undersøgelsesprocessen, kan dette ses som en svækkelse af reliabiliteten, og det er derfor et område jeg har været opmærksom på. Dette har jeg blandt andet været ved, at være opmærksom på det faktum, at der findes mange subjektive virkeligheder, og at jeg som forsker må være åben for dem alle. Dermed har jeg gennem de respektive interviews forsøgt ikke at stille ledende spørgsmål, der bevidst eller ubevidst har til formål at forme den interviewedes svar. Dette betyder dog ikke, at jeg gennem interviewene har udfordret de interviewede med spørgsmål til emner, som der normalt ikke sættes ord på. Idet jeg kun har været én forsker under interviewene, har jeg heller ikke fundet det muligt at inddrage observationer. Dermed forefindes der kun en transskription af det indhentede data. For at gøre databearbejdningen og den videre diskussion af denne mere pålidelig, er transskriptionen vedlagt elektronisk, og der er forsøgt anvendt så mange citater, at arbejdet med det kvalitative data bliver gennemskuelig.

Validiteten omhandler gyldigheden i det indsamlede datamateriale, om denne er velbegrunderet, stærk og overbevisende (Kvale, Steinar, 2003; 233). Validiteten skal kontinuerligt vurderet under hele undersøgelsesprocessen for at sikre, at den indsamlede data også dækker de interesseområder der ønskes undersøgt. Jeg har gennem undersøgelsesprocessen forsøgt at skabe en forståelse af hvordan jeg opfatter begrebet netværksgrupper, og designet undersøgelsen herefter. På samme tid, må jeg også være åben overfor, at andre kan have en anden forståelse især under interviewene med de respektive virksomheder. Dermed har jeg i mine emner til interviewet forsøgt at danne en ramme for de områder som jeg ønsker undersøgt, men på samme tid også været åben for, at de interviewede har kunnet diskutere emner uden for disse rammer også. Dette gælder blandt andet at der ikke kun er blevet diskuteret holdninger og erfaringer til netværksgrupper men også netværker og andre relationer i. Dette har været en nødvendighed for ikke at begrænse den interviewede i dennes forståelse af netværksgrupper, men har også givet mulighed for, at der er blevet indsamlet irrelevant materiale i forhold til den givne undren.

Det er dog min vurdering, at det indsamlede kvalitative materiale alligevel fremstår stærkt både i forhold til reliabiliteten og validiteten.

### **7.2.2 Fokusemner**

Ud fra det transskriberede datamateriale der er fremkommet af interviewene, vil jeg i det følgende forsøge at danne en forståelse af, hvilke emner der i de interviewedes livsverden har givet mening at sætte fokus på. Dette gør jeg ved at trække en række fokusemner ud af materialet og argumenterer for, hvorfor netop disse også er vigtige at fremhæve i forhold til den givne undre. Afsnittet har også til formål at fremhæve nogle af alle de nuancer begrebet netværksgrupper kan frembringe ud fra en praktisk vinkel. De deltagende repræsenterer ikke kun hver deres virksomhed, men også dem selv, som selvstændigt individ, hvilket også kommer til udtryk i deres holdninger til netværk og netværksgrupper. Fokusemnerne vil derfor også fokusere på de forskelligheder der findes blandt de tre interviewede. Efterfølgende vil fokusemnerne blive anvendt som grundlag for diskussion i samspil med den teoretiske forståelsesramme.

Gennem bearbejdningen af materialet og diskussionen vil jeg, for at gøre teksten mere overskuelig for læseren, ikke henvise til både virksomhed og navn på den interviewede person. Derfor vil der fremover kun blive henvist til virksomheden. Når der henvises til virksomheden, skal erfaringer, holdninger eller andet stadig tilbageføres til den interviewede, da det er min forståelse, at virksomheden ikke i sig selv kan have en mening, men at disse kommer til udtryk gennem individerne heri.

### **Netværksgrupper og andre netværker**

Gennem interviewene har det været muligt for de interviewede, ikke kun at tale om de specifikke netværksgrupper som de har deltaget i gennem Væksthus Nordjylland, men også netværk og andre relationer generelt. Dette har været vigtigt, for at få en bredere forståelse for personens og virksomhedens forhold til netværk og dermed også baggrunden for at deltage i netværksgrupper. Som det står skrevet ovenfor, har de interviewede forskellige forhold til at deltage i netværksforløb, hvilket først og fremmest kommer til udtryk i antal deltagelser i sådanne. Hvor Lykketronic kun har været repræsenteret som virksomhed i to konkrete netværksforløb, gennem Væksthus Nordjylland (Bilag 2, Lykketronic; 1), har de to andre virksomheder megen fokus på hele tiden at være aktiv i forskellige forums og netværker. Dette kommer til udtryk ved, at ingen af de to interviewede kan eller vil sætte tal, hvor mange netværksgrupper de har deltaget i og deltager i på nuværende tidspunkt (Bilag 3, Treco; 8 og Bilag 4, WebHouse). Deltagelsen i forskellige netværksgrupper afspejler sig også i forskellige holdninger til det at deltage i sådanne forløb. Lykketronic, der som virksomhed kun har deltaget i to netværksforløb, valget forløbene ud fra emnet, altså det faglige indhold, og ikke formen (Bilag 2, Lykketronic; 1), hvilket dog ikke betyder, at den interviewede ikke mener, at netværksformen ikke har en fremmede betydning for læring. Den interviewede siger selv at; *"... læring, tror jeg, bliver større af, at det er et netværksforløb, end hvis det er et rent passivt kursusforløb."* (Bilag 2, Lykketronic; 11). Til- og fravalget af netværksgrupper, ud fra det faglige indhold, har også betydning for den interviewedes holdning til gruppens langsigtede virke. Han mener nemlig, at netværksgrupper, fra virksomhedens vinkel, er tidsbegrænset til det netværket er skabt omkring, og at det derefter vil være afsluttet (Bilag 2, Lykketronic; 3-4). Hos Lykketronic er der altså tale om deltagelse i netværksforløb ud fra en forventning om, at få et kompetenceløft til virksomhed, hvorimod det hos WebHouse også især handler om at promovere sig og tiltrække kunder. De har, i virksomheden, ingen udadvendte salgsaktiviteter, og den interviewede hos WebHouse vurderer at ca. 80 % af deres kundeindtag er sket enten direkte eller indirekte gennem netværksforløb. Han påpeger derfor at; *"... netværk er alfaomega for vores forretning."* (Bilag 4, WebHouse; 2). Også hos Treco bliver det vurderet, at ca. 70-80 % af deres kunder er tilkommet gennem deres netværk (Bilag 3, Treco; 7). Hos begge sidstnævnte virksomheder, fokuseres der især på den omtale og det ry virksomheden skaber gennem netværker, da positiv omtale i netværket, betyder at potentielle kunder henvises til virksomheden (Bilag 4, WebHouse; 2). I modsætning til Lykketronic, mener den interviewede hos Treco ikke, at et netværksforløb og en netværksgruppe har en begrænset levetid. Han siger at; *"... efter et forløb i sådan et netværk er afsluttet, jamen så er det*

*der jo stadigvæk. Det er stadig et netværk man har!*" (Bilag 3, Treco; 3). Han påpeger dog, at enkelte kan falde fra, hvis der skulle være nogen der ikke ønsker at være en del af det langsigtede netværk.

Ud fra det ovenstående kan det altså siges, at adskillelsen mellem netværksgrupper og virksomhedens eller personens andre netværker afhænger af, hvordan den enkelte opfatter og hvilke forventninger denne har til netværksgrupper. Hos Lykketronic finder man det nemt at adskille netværksgruppen fra virksomhedens øvrige aktiviteter og relationer, idet man ser denne som tidsbegrænset og styret af det faglige input. Hos Treco og WebHouse er det derimod min forståelse, at det er svært at skelne mellem konkrete netværksgrupper og personens eller virksomhedens netværks generelt, idet gruppen bliver en del af dennes netværk, også på lang sigt. Jeg mener dog ikke, at dette fokusemne kan forstås alene, idet forholdet mellem personlige relationer og virksomhedsrelationer har betydning for denne. Dermed bliver der også lagt op til det næste fokusemne.

### ***Personlige relationer og virksomhedens relationer***

Forholdet mellem de personlige relationer og virksomhedens relationer, var vigtigt at spørge ind til, idet dette giver et indtryk af hvordan man udnytter netværksgruppen til at skabe merværdi for virksomheden. Som en forlængelse til forrige fokusemne, hvor det blev belyst, at Lykketronic ser en netværksgruppe som afsluttet efter endt forløb, betyder dette ikke, at der ikke kan opstå nogle personlige relationer ud fra et sådan forløb, som ikke er tidsbegrænset. Den interviewede hos Lykketronic fortæller selv om de personlige relationer; *"Så fortsætter det ikke som et netværk, men som enkeltrelationer efterfølgende. Og det har en værdi, men ikke strategisk!"*(Bilag 2, Lykketronic; 4). Han mener også at der er opstået personlige relationer gennem de konkrete forløb hos Væksthus Nordjylland (Bilag 2, Lykketronic; 7-8). Forståelsen af, at Lykketronic kan adskille netværksgrupperne fra andre netværker og relationer, skal altså ses i lyset af, at den interviewede også adskiller netværket fra personlige relationer. Som det fremgår af ovenstående citat, vil fremtidige relationer have sit tilhørsforhold hos den enkelte medarbejder, og indgår ikke som en strategisk mulighed i virksomheden. Den interviewede hos Lykketronic stiller endvidere spørgsmålstegn ved, om der overhovedet kan være tale om, at virksomheden kan have et netværk (Bilag 2, Lykketronic; 9).

Hos WebHouse skelnes der, i modsætning til Lykketronic, ikke mellem om det er professionelle netværker eller personlige netværker. Dette sker ikke fordi den interviewede, hos WebHouse, ikke mener at man kan adskille de to ting, men der findes ikke et ønske om dette (Bilag 4, WebHouse; 12). Dermed vægter han også den sociale interaktion med personlig involvering høj. Hans opfattelse er, at et netværk har to primære vigtige elementer, det ene er på det personlige plan, hvor der skal være



nogle interessante mennesker og det andet er et kompetenceløft (Bilag 4, WebHouse; 8). De personlige relationer og den personlige korrespondance vægter altså, i hans livsverden, lige som højt som det faglige input netværksgruppen og forløbet er bygget op omkring. Hos Treco skelnes der heller ikke mellem det professionelle og det personlige netværk. Den Interviewede her siger; *”Jamen for mig er netværk meget personligt! Jeg vil ikke sige at det er alt, men hvis du står i et netværk hvor alle sidder og kun vil fortælle 50 % af deres viden, fordi der er noget personligt i det, så er det ikke et godt netværk. Så det er vigtigt at komme ind på kroppen af hinanden.”* (Bilag 3, Treco; 2). Her lægges der altså op til, at det er vigtigt at personlige og professionelle netværker ikke adskilles, for at der er grundlag for læring i gruppen og for at de medvirkende kan få en værdi ud af deltagelsen. Ud fra fokusemnets titel, skelnes der mellem personlige relationer og virksomhedsrelationer, det er dog min opfattelse, forskellen mellem disse kan være svær at definere i både Treco og WebHouse. Virksomhedens relationer kan bestå af formelle virksomhedsaftale, men ofte vil virksomhedens relationer være lig de ansattes personlige relationer og deres netværks. Hos WebHouse taler den interviewede endda også om, at umiddelbare virksomhedsrelationer, som kunder, kan være personlige og betragtes som et netværk, om end en anden form for netværk end netværksgrupperne (Bilag 4, WebHouse; 3).

### ***Det gode netværk***

I foregående citat fra Treco, blev der allerede taget hul på, hvilke parametre der skal være til stede for, at der er tale om et godt netværk, nemlig at de deltagende har personligheden med i netværket. Den interviewede fra Treco siger endvidere; *”Og det er meget det, at netværk drejer sig om, at komme tæt ind på hinanden.”* (Bilag 3, Treco; 2). For at der kan komme en værdi ud af deltagelsen i netværksgruppen, må alle deltagende altså involvere sig, også på det personlige plan. I citatet fra forrige afsnit fortæller den interviewede fra Treco, at det ikke bliver et godt netværk, hvis de deltagende kun udtrykker halvdelen af deres viden, dermed betragter ham *åbenhed* som den mest centrale faktor for, at skabe et velfungerende netværk (Bilag3, Treco; 3). For at der kan skabes en åbenhed i gruppen, mener flere af de interviewede at rammerne for netværksgruppen må omfatte forskellige faktorer. Hos Treco menes det fx, at sammensætningen af deltagerne har betydning for om alle deltager aktivt. Deltagerne skal helt være på samme stillingsniveau, og det vil derfor være problematisk, hvis der fx sad en mellemlider blandt en række af direktører (Bilag 3, Treco; 6). Denne holdning finder opbakning hos Lykketronic, hvor den interviewede dog mener, at netværksgruppen godt kan indeholde både fx ledelse og andre medarbejdere, så længe det er ens for alle virksomheder (Bilag 2, Lykketronic; 6). Hver virksomhed skal altså i dette tilfælde stille op med flere deltagere fra flere stillingsniveauer. Hos Lykketronic påpeges det endvidere, at værdien i en

netværksgruppe udnyttes bedst hvis der altid er ledere blandt deltagerne, eller andre med beslutningskompetencer. Han mener, at risikoen for at deltagelsen bliver mere passiv, eller at kompetenceløftet ikke bliver udnyttet i virksomheden, er større hvis deltagelsen i en netværksgruppe udelukkende består af medarbejdere uden beslutningskompetencer. Det handler altså om, at der fra den deltagernes side også findes et vist engagement drive (Bilag 2, Lykketronic; 6).

En anden faktor som alle de interviewede er enige om spiller ind på åbenheden og muligheden for at deltage aktiv i netværksgruppen, er størrelsen på gruppen af deltagere. Hos Lykketronic bliver der ikke sat antal på hvad det optimale antal deltager vil være, men derimod påpeget, at grupper på 20-25 er for store. I sådanne grupper vil der ifølge den interviewede hos Lykketronic altid være mindst fem, som aldrig kunne drømme om at sige noget (Bilag 2, Lykketronic; 6-7). Hos Treco deles denne holdning, her bliver der vurderet, at det optimale er en gruppe på ca. 12-14 deltagende (Bilag 3, Treco; 7), og hos WebHouse sættes dette antal til at være mellem 10 og 20 deltagere (Bilag 4, WebHouse; 13). Hos WebHouse pointerer man ikke kun, at der skal være et maks. antal deltagere, for at der kan skabes åbenhed og dannes grundlag for en potentiel merværdi, der skal ifølge den interviewede også være minimum 10 deltagere. Dette er for at sikre, at der altid er en vis deltagelse også selv om, at alle virksomheder ikke er repræsenteret til alle møderne (Bilag 4, WebHouse; 13).

Den sidste faktor som der lægges vægt på, i forhold til at skabe en velfungerende netværksgruppe, er styringen af gruppen og det faglige omdrejningspunkt. Denne faktor vil blive belyst i det følgende fokusemne omhandlende betydningen af netværksgruppens faglige indhold.

### ***Indholdets betydning***

Det er allerede skrevet, at man i Lykketronic valgte at deltage i netværksforløbene gennem Væksthus Nordjylland, ud fra det faglige omdrejningspunkt. Den interviewede hos Lykketronic fortalte; *"Det var ikke fordi vi gik specifikt efter at det skulle være en netværksgruppe. Vi gik specifikt efter, at der var nogle kompetencer vi kunne opbygge."* (Bilag 2, Lykketronic; 1). Ud fra dette kommer indholdet i netværksforløbet til, ikke kun at have betydning for, om netværket bliver velfungerende, men også om der i det hele taget er grundlag for oprettelsen af en netværksgruppe. Dermed er det også vigtigt at gruppen samles via en tovholder eller konsulent, som har den fornødne kompetence til at formidle et budskab. Det er forskelligt hvem de tre interviewede opfatter som det styrende organ i processen. Hos Lykketronic opfattes Væksthus Nordjylland som tovholder, idet de har organiseret netværksforløbet, mens det tilknyttede konsulenthus anses som værende formidleren og dem der driver processen, da de ønskede værktøjer og kompetenceløft kommer fra dem (Bilag 2, Lykketronic; 2). Hos Treco mener man derimod at det tilknyttede konsulenthus fungerer som tovholder for

processen, og til dels formidler viden, men at det i sidste ende er de medvirkende, altså de deltagende, som driver processen og agerer som eksperter (Bilag 3, Treco; 1). Det faglige indhold behøver altså ikke komme fra en ekstern part, det kan lige så vel være drevet af de deltagende. Det kan dog, ifølge den interviewede hos Treco, ikke fungere uden en tovholder, da denne er nødvendig for at styre processen og rette ind, hvis de deltagende fører det givne emne ud på et sidespor (Bilag 3, Treco; 5). Så selvom man i Treco ikke udelukkende har valgt at deltage i netværksgrupperne på baggrund af det faglige input, erkendes det, at der altid er en bagtanke for deltagelsen i virksomhedsregi, og at det har betydning at det faglige indhold er til stede, og at dette bliver styret af en tovholder (Bilag 3, Treco; 5+7).

Som det blev skrevet under det gode netværk, mener den interviewede hos WebHouse, at det ene primære element i at skabe et godt netværk er kompetenceløftet. Hermed kommer indholdet til at spille en stor rolle. Man er dog her også åben for, at der godt kan skabes et netværk bare for netværkets skyld, hvor der ikke er en faglig vinkel på dagsordenen. I så fald er der tale om et rent personligt netværk, hvor eventuelle merværdier for virksomheden er ekstra goder (Bilag 4, WebHouse; 12).

### ***Værdien for deltagelse i netværksgrupper***

Jeg har været inde på flere af de værdier som de interviewede ser som et direkte output fra deltagelsen i netværksgrupper. Her tænker jeg især på det kompetenceløft, som flere har refereret til som det meget håndgribelige udbytte de deltagende kan udnytte i virksomheden. Der er ifølge de interviewede flere måder hvorpå dette kompetenceløft kan tilkommes. Hos Lykketronic kommer dette især via de tilknyttede konsulenter, hvorefter læringen sker efterfølgende i virksomheden, når de forskellige værktøjer bliver brugt i praksis (Bilag 2; Lykketronic; 2). Denne betragtning skal ses ud fra virksomhedens perspektiv, og den værdi der er tilknyttet denne. Derefter kan der også snakkes om den værdi det giver det enkelte individ at have et personligt netværk, den interviewede hos Lykketronic siger hertil; *"Altså der er stor værdi i at have et personligt netværk... Det er ikke hvad man ved, men hvem man kender!"* (Bilag 2, Lykketronic; 10).

Hos både Treco og WebHouse ses udbytte af personlige værdier og værdier for virksomheden til dels som det samme. Hos Treco handler deltagelsen især om at tilegne sig og lære af andres erfaringer inden for problemområder i virksomhedsregi (Bilag 3, Treco; 1). Værdien ligger altså i den sparring og interaktion der sker deltagerne imellem. Den samme holdning findes hos WebHouse, som ligger vægt på den værdi det giver at hjælpe hinanden mod konkrete mål eller agere som coach eller mentor inden for de ekspertområder den enkelte besidder (Bilag 4, WebHouse; 1). Hos de to sidstnævnte

virksomheder, ligger der dog også værdier som er direkte tilknyttet virksomheden i form af kundetilgang. Som det før er skrevet, vurderer begge de interviewede i de to virksomheder, at ca. 70-80 % af deres kundetilgang kan relateres til netværker (Bilag 3, Treco; 7 og Bilag 4; WebHouse; 2). Den interviewede hos WebHouse påpeger, at den salgsmæssige vinkel i netværket ligger et sted mellem de to primære elementer, det personlige plan og kompetenceløftet (Bilag 4, WebHouse; 8). I nogle tilfælde kan et salg udledes direkte fra deltagelsen i en netværksgruppe, men ofte handler det god omtale, sådan at potentielle kunder bliver henvist af deltagere fra netværket eller at der på anden vis bliver lagt et godt ord ind for den respektive virksomhed (Bilag 3, Treco; 7). Dermed bliver det svært at fastsætte værdien og det udbytte som den enkelte netværksgruppe giver, hvilket også afspejler sig i, at ingen af de adspurgte har forsøgt at sætte en målbar værdi på udbyttet af netværksgrupperne. Hos WebHouse mener den interviewede godt at det kan lade sig gøre, at regne på ressourceforbrug og output, men han har ikke selv lyst til at gøre det på den måde, han fortæller at han holder regnskab et andet sted; *"Det gør jeg i min mave, inde i min fornemmelse og min 6. sans, og den er jeg stærk i!"* (Bilag 4, WebHouse; 9). Dette udtrykker også en holdning til, at værdien, som til delt også bliver udnyttet i virksomheden, er meget personlig.

Men selv om, at det kan være svært at sætte værdi på deltagelsen i netværksgrupper, er alle de interviewede enige om, at der ligger en personlig værdi i at få udvidet egne relationer. For at vende tilbage til citatet, det er ikke hvad man ved, men hvem man kender, illustrerer dette meget godt den værdi, som de alle udtrykker i form af langsigtede personlige kontakter. Hos Lykketronic udtrykkes der om de personlige relationer der er opstået blandt andet gennem netværksgrupper; *"Det er jo for at man kan ringe til dem når man står med nogle bestemte problemstillinger."* (Bilag 2, Lykketronic; 7). Selvom netværksgruppens formål til dels er at hjælpe de deltagende virksomheder med konkrete her og nu problemstillinger, kan den personlige værdi der ligger i deltagelsen og så hjælpe den enkelte på lang sigt. Dette kommer også virksomheden til gode, idet de omtalte problemstillinger ikke bliver opfattet som personlige, men som faglige problemstillinger. Hos WebHouse mener man også, at netværket kan bruges til at afprøve nye produkter, ved fx at vise tidlige prototyper.

## 8 Diskussion

---

Jeg har indtil nu, gennem specialet, forsøgt at danne en teoretisk forståelse af begrebet netværksgrupper, samt den potentielle læring der kan finde sted mellem deltagerne i en sådan gruppe. Endvidere har jeg redegjort for den empiriske, kvalitative dataindsamling samt de bagvedliggende metodiske valg. Dette afsnit har dernæst til formål at sammenholde den teoretiske forståelse med den praktiske case, hvoraf det empiriske datamateriale er fremkommet. Dette vil ske gennem en diskussion med den givne undren i fokus, som lyder som følgende:

*”Hvordan kan virksomheder, via deltagelse i netværksgrupper, opbygge et eksternt netværk og skabe en merværdi for den deltagende, som kan udnyttes i virksomhedsregi?”*

To at de faktorer der indtil nu har været i fokus som værende den merværdi virksomhederne kan uddrage fra deltagelsen i netværksgrupper er det kompetenceløft de deltagende kan tilegne sig gennem læring samt den deltagendes personlige udvikling. Jeg vil derfor starte afsnittet med en diskussion af både læring og udvikling ud fra Illeris tre dimensioner af læring.

### 8.1 Læring og udvikling

Læringens tre dimensioner, indhold, drivkraft og samspil er igen illustreret i figur 5. Disse skal diskuteres og forstås ud fra det enkelte individ, som i dette tilfælde er de interviewede fra case-virksomhederne. Individet er i illustrationen midtpunktet i trekanten og alle dimensionerne og de påvirkende faktorer er derfor unikke den denne.

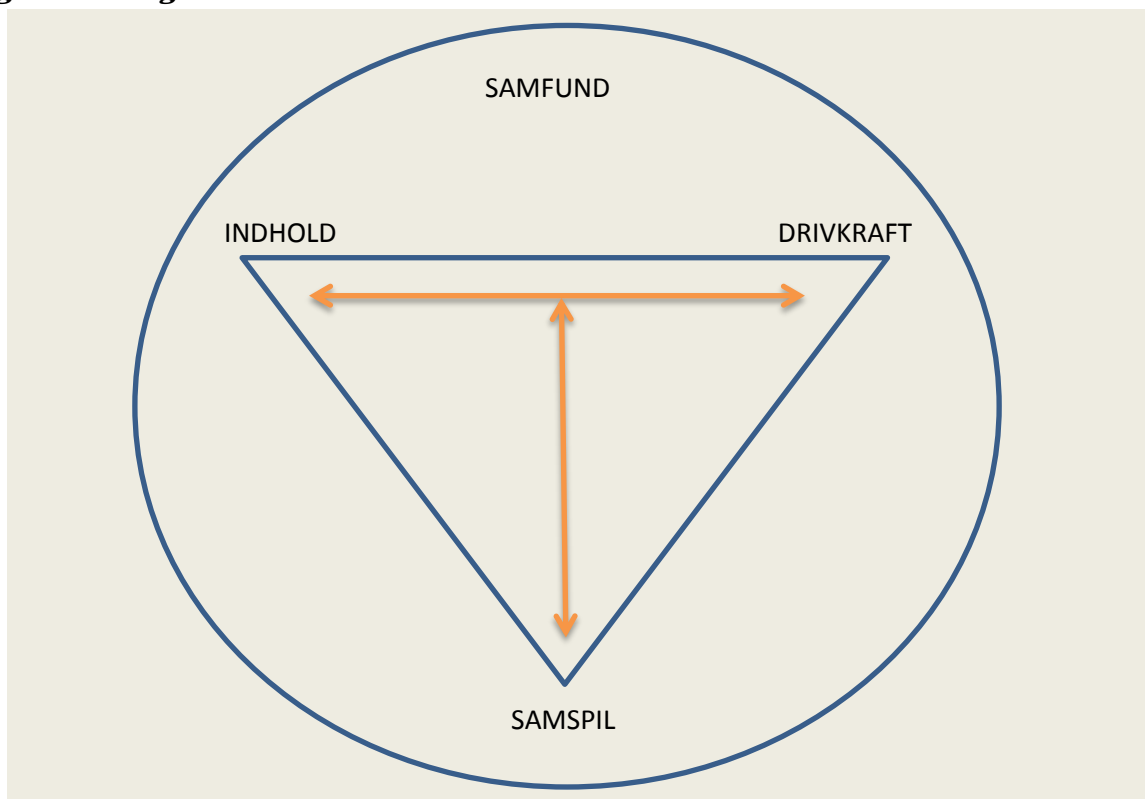
For at illustrere hvordan alle tre dimensioner har en indbyrdes afhængighed, vil jeg inddrage et kort citat fra den interviewede hos WebHouse. Ud fra en sammenhæng hvor der bliver snakket om de deltagers personlige holdninger til det at netværke og at deltage i netværksgrupper, ytrer han:

*”Man skal jo søge et eller andet! ... der er også mange der er gode til bare at finde informationen på nettet og igennem nogle andre relationer...”* (Bilag 4, WebHouse; 7)

Det at personen skal søge en form for information er med til at understøtte dimensionen indhold i læringsprocessen. For at der kan ske læring og skabes en værdi for den deltagende, må dette behov dækkes via tilføring af relevant indhold til processen. Hvordan dette behov dækkes kan være forskellig ud fra de enkelte livsverdener der undersøges. Det er min opfattelse, at dette behov, ud fra den empiriske dataindsamling kan dækkes ud fra to kilder. Den ene er ud fra den faglige videndeling, som det tilknyttede konsulentfirma er kompetent i, og som ifølge dagsordenen bliver kommunikeret

og formidlet til alle de deltagende i netværksgruppen. Det er min opfattelse at denne form for indhold er vigtig for alle tre case-virksomheder, men at især LykkeTronic vægter denne faktor højt, idet den primære forventning til udbytte af deltagelsen er kompetenceløft af den daglige håndtering gennem praksisværktøjer (Bilag 2, LykkeTronic; 2). Den anden kilde er de deltagendes egen ekspertviden, hvilket den opfattes som hos Treco (Bilag 3, Treco; 1). Ude fra denne indholdsform, hvor viden bliver skabt og delt deltagerne imellem, kommer de to andre dimensioner især til udtryk. For at der kan skabes et indhold må hvert enkelt medlem af netværksgruppen deltage aktivt, altså udvise en drivkraft, i samspil eller interaktion med de andre medlemmer.

**Figur 5: Læringens tre dimensioner ifl. Illeris**



**Kilde: Illeris, Knud, 2006; 39 + egen tilvirkning**

Citatet fra WebHouse hvor det blev udtrykt, at hvert enkelt individ må søge noget, for at kunne skabe en værdi af deltagelsen, illustrerer også at der skal forefindes en drivkraft. Drivkraften skal ud fra dette være styret af et behov eller en søgen efter manglende viden på et bestemt område. Dette stemmer godt overens med Illeris beskrivelse af, at drivkraften kan være styret af en usikkerhed, nysgerrighed eller et udækket behov inden for et givent område (Illeris, Knud, 2006; 40-41). Når der er tale om deltagernes drivkraft for deltagelsen i netværksgrupper i virksomhedsregi er det min opfattelse, at de interviewede mener at denne er størst på ledelsesniveau. Hos WebHouse er det den

interviewede selv der, som ejer af virksomheden, oftest er repræsenteret i netværksgrupperne, hvilket han begrundet med at det ikke er; ” ... fordi de ikke skal eller ikke må, men de ytrer ikke noget ønske om det.” (Bilag 4, WebHouse; 6). Med dette menes der altså, at det ikke giver virksomheden nogen værdi, at sende medarbejdere af sted i netværksgrupper hvis der ikke ytres noget ønske herom. Den manglende drivkraft hos medarbejderne hænger sammen med det faktum, som han tidligere i interviewet og som tidligere citat til dels illustrerer, at hans medarbejdere er dygtige til at finde relevant viden og information på nettet, hvilket udnyttes hvis der opstår et behov for viden (Bilag 4, WebHouse; 3). Hos Lykketronic beskriver man den stærkere drivkraft ud fra en sammenhæng mellem denne og det faktum at personen har beslutningskompetencer. Den interviewede mener her, at der er meget større risiko for, at deltagelsen bliver passiv, hvis han kun sender medarbejder med på seminar eller til at deltage i netværksgrupper. Han nævner i samme omgang, at der skal være en vis form for engagement og drive i situationen, for at netværksgruppen bliver en succes og der kan skabes en værdi (Bilag 2, Lykketronic; 6). Jeg tolker ikke dette som, at det er fordi medarbejderne i Lykketronic er dovne, men derimod som, at det skal give mening i forhold til den enkeltes arbejde at deltage og der skal være mulighed for at kunne operationaliserer på det indhold som der bliver tilført netværksgruppen. Dette gøres bedst, hvis den deltagende har en form for beslutningskompetencer i virksomheden. Denne forståelse af, hvorfor det ifølge de interviewede ofte er ledere der netværker, stemmer godt overens med en udtalelse fra den interviewede i Treco. Han fortæller, at det oftest er personer på lederniveau der deltager i netværksgrupper, men tilføjer at også fx tillidsmænd og sikkerhedsrepræsentanter deltager i netværker, blot nogle andre end dem han er bekendt med (Bilag 3, Treco; 6). Tillidsmænd og sikkerhedsrepræsentanter skal her sidestilles med personer på ledelsesniveau, idet de inden for deres felt har de fornødne beslutningskompetencer.

For at skabe en forståelse af den sidste dimension, samspilsdimensionen, ud fra det tidligere citat fra WebHouse, er det især vigtigt at fremhæve den sidstnævnte kommentar, hvor det bliver påpeget at men alternativt kan finder så meget viden på internettet. Ud fra dette tolker jeg, at netværksgruppen bliver tilføjet en ekstra værdi gennem samspillet af de deltagende. Dette betyder ikke, at der ikke kan ske læring ud fra den viden der bliver tilegnet gennem internettet, da denne også kan tilegnes ud fra en drivkraft og et indhold i samspil omgivelserne og det forum som findes på nettet. Jeg tolker det blot som, at de interviewede mener, at det giver en ekstra værdi for tilegnelsen af viden, når den opstår i interaktion med de øvrige deltagere af netværksgruppen. Selv hos Lykketronic, som hovedsagligt har valgt netværksgrupperne ud fra det faglige indhold og de tilknyttede konsulenthuse, erkender man, at læringsprocessen er bedre når forløbet er lavet som et netværksforløb i stedet for

et almindeligt kursus fx . Den interviewede begrundet dette med, netværksdelen fungerer som motivationsfaktor for de deltagende, idet han kan søge bekræftelse og anerkendelse hos de andre (Bilag 2, Lykketronic; 3). Ud fra denne opfattelse af netværk bliver samspillet og interaktionen mellem netværksdeltagerne også en forstærkende faktor for drivkraften hos det enkelte individ.

Ud fra dette er der skabt en forståelse af, at der i en netværksgruppe findes et potentiale for at de deltagere kan lære, hvilket jeg i virksomhedsregi forstår som, at der er potentiale for at kompetenceløft, der kan anvendes aktivt i virksomheden, hvis de tre dimensioner i læringsprocessen er aktivt repræsenteret. I diskussionen indtil nu, har der hovedsagligt været fokus på den læring der er knyttet til det enkelte individ i virksomhedsregi. Ifølge fokusemnerne er der også en personlig værdi tilknyttet denne læringsproces, som kan være svær at adskille fra det professionelle fokus. Jeg mener derfor, at det er relevant også at diskutere den personlige værdi i sammenhæng med læringsprocessen.

### **8.1.1 Personlig værdi i læring og udvikling**

Ud fra den teoretiske forståelsesramme blev det defineret, at for at individet kunne lære måtte der også ske en udvikling. Omvendt behøvede der ikke nødvendigvis forefindes læring for at et individ kunne gennemgå en udvikling. En sådan udvikling er i afsnit 6.1 Læring beskrevet som aldersbetinget udvikling hos individet. For at give illustrere hvordan jeg tolker dette, vil jeg give et eksempel fra interviewet hos WebHouse, hvor jeg mener at der er sket en personlig udvikling uden at der er tale om læring. Interviewpersonen fortæller her om en netværksgruppe hvor der er blevet knyttet nogle unikke bånd mellem de deltagende idet de sammen har rejst til Asien i fagligt øjemed. På rejsen har de gennem deres oplevelser og ture, både ud til potentielle kunder men også på udflugter for at opleve kulturen i et meget anderledes land, haft mulighed for at skabe en forståelse af hinandens livsverdener på en anden måde end det har været muligt fx i et konferencerum i Danmark. Den interviewede udtrykker selv om sådan en rejse; *"... fantastisk tur, så bliver man fasttømret på forskellige måder... Det knytter os sammen, man får jo helt sådan et hjertetryk, og det får man jo sammen!"* (Bilag 4, WebHouse; 8). I dette tilfælde mener jeg, at der er tale om en menneskelig udvikling som kan betegnes som den, før definerede, aldersbetingede udvikling. Dette betyder dog ikke, at de deltagende, på en sådan rejse, ikke sideløbende med denne udvikling kan have gennemgået en række læringsprocesser. Det er endvidere min opfattelse, at det i givne situationer kan være svært at skelne mellem, og der er sket en læring hos individet eller om der blot er sket en personlig udvikling. Ud fra den videnskabsteoretiske forståelse vil opfattelsen af dette også være situationsbestemt, og dermed bestemt af det observerende subjekt. Men uanset om der er sket



læring eller ej, mener jeg at der kan være potentiale for en eventuel merværdi for den enkelte virksomhed. Denne merværdi afhænger dog af det enkelte individs bevidsthed omkring og villighed til, at udnytte personlig værdi i virksomhedsregi.

Selvom at der hos fx WebHouse bliver argumenteret for, at man godt kan adskille personlige netværker, og den værdi der ligger heri, fra det professionelle arbejde, hvis man har lyst (Bilag 4, WebHouse; 12), er det min opfattelse, efter at have gennemført de tre interviews, at den personlige værdi altid vil have en ubevidst, hvis ikke bevidst, betydning for det professionelle netværk og arbejde. Denne opfattelse grunder i den videnskabsteoretiske opfattelse af, at vi som subjektive individer ikke er i stand til at opfatte fænomener 100 % objektivt, hvilket dermed bevirker, at vi heller ikke er i stand til 100 % at adskille professionelle netværker fra de personlige. I forhold til den personlige udvikling betyder dette, at selvom der ikke er sket læring, vil disse alligevel blive bearbejdet hos det enkelte individ og indgå i dennes fordomme og mentale modeller hvorudfra individet vil danne grundlag for fremtidige handlinger. Dette gælder både personlige handlinger og handlinger i virksomhedsregi. Jeg mener derfor altid, at virksomheden kan drage nytte af den personlige værdi der opstår gennem deltagelse i netværksgrupper, så længe den deltagende er tilknyttet den respektive virksomhed. Hvor stor denne merværdi er for virksomheden afhænger, efter min mening, af den enkeltes bevidsthed omkring forholdet mellem den personlige værdi og udnyttelsen af denne i virksomheden. Endvidere skal det enkelte individ være klar til at acceptere det personlige netværk og den værdi der ligger heri, som et fagligt praksisværktøj for at virksomheden skal kunne operationalisere ud fra denne.

Ud fra fokusemnerne blev den interviewedes holdning, hos Lykketronic, til den form netværksgrupper kan tage efter endt forløb belyst. Han ser ikke netværket samlet efter dette, men er åben for muligheden for, at der kan opstå personlige relationer, som ikke kan ses som en del af virksomhedens netværk (Bilag 2, Lykketronic; 4). Med denne holdning er det min overbevisning, at den interviewede i dette tilfælde er bevidst om den personlige værdi der ligger i deltagelsen af netværksgrupper, men på samme tid har et ønske om, at denne værdi forbliver privat. På den måde vil hans personlig tilegnede merværdi være afgrænset til hans private handlinger samt den ageren han gør i forbindelse med egne arbejdsrelaterede problemløsninger. Værdien kan altså ikke, som han selv formulerer det, arves af virksomheden og vil være helt væk når den enkelte fratræder (Bilag 2, Lykketronic; 4). Dette skal ses som et eksempel på hvordan jeg opfatter den interviewpersonens livsverden ud fra fortællingen om de konkrete netværksforløb og situationer. Da værdien er situationsbestemt vil forståelsen og opfattelsen af denne kunne variere. Deltagelsen i andre

netværksgrupper vil derfor kunne give en helt anden forståelse af personlig værdi og udnyttelsen af denne i virksomhedsregi. Endvidere vil individets evne til at revurdere mentale modeller, og forståelser for forholdene, kunne flytte den statiske betragtning.

Hos både Treco og WebHouse mener jeg også at der er bevidsthed omkring den personlige værdi. Hos WebHouse kommer det blandt andet til udtryk gennem det faktum, at den interviewede godt mener at man kan adskille de personlige relationer fra virksomheden, men at han ikke har et ønske herom (Bilag 4, WebHouse; 12). Hos Treco hæfter jeg mig især ved interviewpersonens bevidsthed om, at der i netværk, ud fra hans livsverden, ligger meget store personlige værdier idet det at netværke for ham handler om at komme tæt ind på andres livsverdener. Potentialet for en merværdi ligger i, at der efter hans overbevisning er større sandsynlighed for, at de deltagende får mere dybde i den søgte og tilegnede viden (Bilag 3, Treco; 2).

### **8.1.2 Afstemninger af forventninger**

Ovenstående er dog ikke ensbetydende med, at den ene virksomhed nødvendigvis drager en større merværdi end den anden ud fra det samme netværk. Det handler nemlig efter min overbevisning om forventningerne til deltagelsen. Hos Lykketronic var deltagelsen i de respektive netværksgrupper valgt ud fra det faglige indhold og ikke forløbets netværksform (Bilag 2, Lykketronic; 1). Den forventede værdi har dermed lagt i det faglige kompetenceløft i form af praktiske problemløsningsværktøjer. Ud fra denne betragtning har virksomheden opnået den ønskede merværdi idet den interviewede hos Lykketronic vurderer, forventningerne til forløbet er blevet indfriet, uden at der er blevet skabt en større værdi end der var antaget i virksomhedsregi. Interviewpersonen fortæller om disse forventninger på vegne af virksomheden, men udtrykker ikke nogle forventninger til det personlige udbytte, den personlige værdi. Styrken i den personlige merværdi, som hos den interviewede her bliver betragtet som personlige relationer (Bilag 2, Lykketronic; 7), kan altså ikke vurderes ud fra det empiriske datamateriale, men der står klart, at der er opnået en sådan værdi.

Hos Treco og WebHouse er der tale om nogle andre forventninger til udbyttet. Selvom at det hos Treco fx erkendes, at der altid er en bagtanke for deltagelsen i netværksgrupper, som både kan omhandle øget omsætninger eller et kompetencegivende løft til nye problemløsninger (Bilag 3, Treco; 7), er det min opfattelse at værdien ikke kun bliver målt ud fra den konkrete netværksgruppe, men at deltagelsen skal opfattes som et samlet løft til hele den ledelsesstil og kultur der er opbygget omkring netværk i virksomheden. Ud over den faglige viden, som bliver formidlet fra konsulenthusene, har interviewpersonen hos Treco en forventning om, at de gennem deltagelse kan

interagere med de andre og deltager og udnytte den erfaring som de enkelte har gjort på områder hvor Treco, som virksomhed og han selv som person, søger viden (Bilag 3, Treco; 1). For at sammenligne disse forventninger med WebHouse kan det tilføjes, at interviewpersonen her er af den opfattelse, at har det været et godt netværk, så kan det også fortsætte ved endt netværksforløb (Bilag 4, WebHouse; 7). Der ligger altså ikke kun en forventning til udbyttet af det konkrete netværksforløb, men også en forventning om, at der på lang sigt kan skabes både en personlig værdi og en værdi for virksomheden. Det kan derfor være svært at vurdere om forventninger bliver indfriet, idet den enkelte kun kan gisne om hvorvidt der vil blive skabt en merværdi ud fra det langsigtede potentiale af netværket. Det bliver altså vurderet ud fra en mavefornemmelse, som den interviewede hos WebHouse selv formulere det (Bilag 4, WebHouse; 9). Dermed bliver deltagelsen til dels også et sats fra virksomhedens side, hvilket jeg også mener illustreres gennem sammen interviewpersons citat; *"Og du skal være villig til at give mere end får tilbage, så får du mest ud af det!"* (Bilag 4, WebHouse; 11). Ved at satse mener han dermed også, at chancen for, at virksomheden eller personen i nuet eller på et senere tidspunkt får en værdi tilbage er større.

### **8.1.3 Åbenhed**

I det, at den enkelte deltager skal være villig til at give for at der bliver skabt en værdi, ligger også at de deltagende skal være åben overfor at tilbyde egen viden. Der skal altså deltages helhjertet og aktivt fra alle deltagerne side for at der kan skabes en værdi af netværksgruppen. Hos Treco bliver åbenhed set som den vigtigste faktor for hvad der skaber et godt netværk (Bilag 3, Treco; 3). Han mener at dette gør sig gældende uanset hvem der ellers måtte være af deltagere i gruppen. Selvfølgelig er der en række etiske forhold som der bliver taget hensyn til, i forhold til ikke at udlevere eller udstiller kunder, leverandører mv. dårligt. Det er hans overbevisning, at man sagtens kan være åben omkring sine erfaringer uden at nævne navne, så andre lider under dette. Sådanne forhold gør sig også gældende hvis der fx skulle deltage konkurrerende virksomheder i samme netværksgruppe. Her mener han, at der i sådanne tilfælde bliver lavet en række etiske spilleregler som alle parter så må overholde. Hvis nogen, uanset sammenhæng, skulle misbruge den åbenhed der skabes i en netværksgruppe, omfatter han ganske enkelt ikke disse som en del af gruppen mere (Bilag 3, Treco; 3). Hos WebHouse er man heller ikke bange for at være åben i alle forums. Den interviewede her er af den overbevisning, at fx virksomhedsideer og produktgenerering ikke bliver stjålet eller misbrugt fordi du er åben omkring det. Han argumenterer for dette ved, at de gode ideer udvikles hos dem der har passionen for denne og at denne passion ikke bare bliver videregivet via åbenheden. Han påpeger endvidere at det er vigtigt at ideer bliver delt med andre for at lærer og gøre den bedre (Bilag 4, WebHouse; 4). Jeg mener at denne holdning også kan overføres på andre

fænomener som erfaringer, holdninger osv. Læringen af disse og de refleksioner der bliver gjort hos den enkelte bliver ud fra det videnskabsteoretiske perspektiv gjort i interaktion med andre individer og omverdenen. Det er min overbevisning, at man gennem åbenhed kan udfordre meningsdannelsesprocessen ved at tilføjer flere påvirkelige faktorer til denne.

Når åbenhed bliver symbolet på et godt netværk, mener jeg også at dette bunder i at kunne drage nytte af hinandens erfaringer og viden, idet dette forudsætter at alle er aktive. Åbenhed kan altså også sammenlignes med deltagernes aktivitetsniveau i netværksgruppen og den drivkraft der ligger bag. For at fremme aktivitetsniveauet behøver man ikke kun se på hvilke faktorer der spiller ind hos den enkelte, ud fra fokusemnerne er det min overbevisning at man også kan fremme dette via de fysiske rammer for deltagelsen, som antallet af deltagere. Det blev skrevet at der både skal være en nedre grænse for deltagertallet men der var især fokus på at der også skulle være en øvre grænse. Hvis netværksgruppen indeholder for mange deltagere, er det både min og de interviewedes overbevisning, at flere vil agere passivt. Ved at sænke antallet af deltagere vil man altså kunne skabe en drivkraft, om end påtvunget, som skaber potentiale for at alle deltager. Hvis blot en af de deltagene ikke er aktiv i gruppen, få det betydning for alle deltagerne, hos Treco fortæller den interviewede; *"... så er gruppen ikke intakt"* (Bilag 3, Treco; 3). Der opstår altså et uligevægtigt forhold mellem de enkelte individer. Forholdet mellem de deltagende skal gerne være ligeværdigt, der skal altså være mulighed for et modspil mellem relationerne (Bilag 3, Treco; 4). For at dette skal ske, kan der også argumenteres for, at de deltagene skal have en række karakteristika til fælles, som fx at alle deltagende er ejerledere. Denne holdning blev belyst ud fra fokusemnerne, hvor der blev argumenteret for, at også de interviewede delte denne. Åbenhed handler også om at opbygge tillid til de andre deltagende, hvilket teoretisk oftest sker når der deles et eller flere fællestræk. Disse kunne også være i forhold til køn, alder, faglig baggrund, region mv. (Waldstøm, Christian, 2007; 63-64).

## **8.2 Det handler om anerkendelse og goodwill**

Tidligere blev det skrevet, at den bekræftelse og anerkendelse der kan opstå i interaktionen mellem deltagerne kan styrke drivkraften hos den enkelte. Denne teori styrkes, ud fra min forståelse, flere gange gennem de foreståede interviews. Nogle udtalelser omkring dette har været bevidste mens det er min vurdering, at andre udtalelser er opstået på baggrund af et mere eller mindre ubevidst behov. Hos WebHouse når den interviewede frem til en bevidsthed og en erkendelse af dette behov, hvilket dog ikke er ensbetydende med, at hans handlinger og ageren i hverdagen er styret af denne bevidsthed, således at disse godt kan være styret af det ubevidste behov i andre situationer. Han

formulere; *"Jeg tror ikke at vi som menneske bevæger sig ret meget, hvis det ikke er for at blive bekræftet på et eller andet plan."* (Bilag 4, WebHouse; 11). Jeg sammenligner denne menneskelige bevægelse med det at udvikle sig og lære, hvormed det illustrerer behovet som en drivkraft i læringsprocessen. Men der lægges også den faktor i det, at bekræftelse bliver en værdi i sig selv. Det er min opfattelse at deltagelsen i netværksgrupper dermed ikke kun grunder i det faglige indhold og den personlige værdi der ligger i nye relationer og netværker, motivationen for at vælge netværket frem for et alment kursus grunder også i et behov for bekræftelse og anerkendelse. Dette er både i for den enkelte person men kan også overføres til virksomhedsregi.

Hos Lykketonic beskriver man denne værdi som en uformel gevinst; *"Forstået på den måde, at man bliver bekræftet i at det ikke kun er mig der sidder med det problem til hverdag."* (Bilag 2; Lykketronic; 3). Ud fra dette forstår jeg, at der sker en retfærdiggørelse af de problemstillinger som den enkelte ikke føler sig i kompetent eller rustet til at løse i hverdagen. Der kan altså ske en retfærdiggørelse af den manglende indsigt, men omvendt kan beskæftigelsen også være med til at anerkende den enkeltes viden inden for dennes ekspertområde, som interviewpersonen hos Treco formulerer det; *"Man vil jo også gerne selv høres, hvis der er andre der står med en eller anden problemstilling."* (Bilag 3, Treco; 4).

Anerkendelsen af virksomheden og de produkter og ydelser der bliver leveret bliver, hos både Treco og WebHouse, også udtrykt som en vigtig del af det, at deltage i en netværksgruppe og i netværker generelt. Jeg ser dette som en form for styrkelse af virksomhedernes goodwill, hvor virksomheden gennem anerkendelse af deres arbejde skabe et godt ry og en god omtale og også netværkets netværker. Hos WebHouse ser man ikke kun denne anerkendelse og den gode omtale som en merværdi, men som en nødvendighed for virksomhedens overlevelse, idet kundetilgange sker gennem netværket. Den interviewede mener derfor at de er 100 % afhængige af, at komme rundt og snakke med nye folk og folk som de allerede kender lidt i forvejen, for at kunne skabe og vedligeholde anerkendelsen og den goodwill der ligger heri (Bilag 4, WebHouse; 2). Goodwill'en behøver dog ikke kun være skabt ud fra virksomhedens produkter og ydelser, men kan også skabes ud fra dennes villighed til at bidrage med viden til andre virksomheder. I Treco fortæller den interviewede fx om, hvordan det er vigtigt for dem også at henvise kunder til deres netværk eller informere relationer om andre der kan hjælpe til problemløsninger (Bilag 2, Treco; 8).

### **8.3 Netværk forpligter**

Ud fra det foregående har der været meget fokus på den positive værdi det giver, både den enkelte og virksomheden, at skabe netværksrelationer. Sådanne relationer skaber dog også en række

forpligtigelser. I Christian Waldstøms bog; *Ledelse af netværk*, bliver disse forpligtigelser beskrevet under kapitlet; *Ondt i netværket*. Dermed skal det forstås som, at en tjeneste er en anden værd, og at der dermed kan skabes et afhængighedsforhold (Waldstøm, Christian, 2007; 61). Yderligere skabes der en højere forventning til personen eller virksomheden hvis denne er blevet anbefalet af en anden i netværket, hvormed der også skabes en følelse af større forpligtelse for at levere en tilfredsstillende ydelse, hvad end denne er et produkt, en serviceydelse eller blot en bistand i forbindelse med en problemløsningsproces.

Waldstøm beskriver disse forpligtigelser som opstående mellem fx venner eller kollegaer. Hos WebHouse bliver disse forpligtigelser blandt andet forklaret ved at der er skabt empati mellem relationerne i et netværk. I hans livsverden bliver der ikke skabt kammeratskaber mellem alle relationerne, men der bliver skabt en empati for hinanden (Bilag 4, WebHouse; 5). Når der er skabt empati i netværket mener han at det er; *"... endnu vigtigere at udføre et excellent arbejde for folk du er i netværk med, end det er for en kunde som ringer."* (Bilag 4, WebHouse; 12). Han tilføjer dog efterfølgende, at man altid skal gøre sit ypperste for at sælge det bedst mulige produkt. Forpligtelsen sammenligner han endvidere også med den følelse der opstår overfor kunder der har fulgt virksomheden i mange år, i hans tilfælde de kunder der har været trofaste i virksomhedens 16 år (Bilag 4, WebHouse; 12). Er man ikke opmærksom på denne forpligtelse eller har man ikke mulighed for at leve op til de forventninger der skabes til en som person eller til virksomheden, kan den potentielle værdi der ligger i netværket blive negativ. Risikoen for at der ikke skabes værdi af deltagelsen i netværksgrupper ligger dermed ikke kun hos den enkeltes muligheder for udvikling og læring, som blev beskrevet som barrierer for læring i afsnit 6.2.1 Barrierer for læring. Det handler også om at vedligeholde netværket og levere når der stille krav eller forventninger til dette. Hos WebHouse opfattes denne forpligtelse dog ikke negativt tværtimod, han mener at; *"... netværk, og det at sælge til virksomheder i sit netværk, er jo også med til at holde en oppe på dupperne!"* (Bilag 4, WebHouse; 12). Heri omtaler han specifikt det, at sælge til virksomheder i sit netværk, men jeg mener godt at dette kan overføres til at være gældende i alle former for ydelse eller bistand i forhold til de personlige relationer og virksomhedens netværk.

## 9 Refleksive overvejelser

---

Gennem diskussionen har jeg forsøgt at skabe en forståelse for alle de parametre der har indvirkning på den givne undren. I dette afsnit vil jeg forsøge at reflektere over disse og lave en kort opsummering af den forståelse jeg har tilegnet mig, og hjulpet til at begribe min undren.

I min undren er der tale om to forskellige parter der skal drage nytte af en given værdi, virksomheden og det deltagende individ. Disse skal dog opfattes som tæt forbundet, idet det er min opfattelse at det potentielle eksterne netværk ikke kan skabes og opbygges omkring virksomheden men hos de tilknyttede individer. Når der er tale om, at der bliver skabt en merværdi gennem deltagelsen i netværksgrupper, er der altså tale om en personlig værdi som kommer til udtryk gennem den deltagende der repræsenterer virksomheden. Denne personlige værdi kan enten opfattes som det faglige kompetenceløft der kan tilegnes gennem læring i netværksgruppen men kan også opfattes som en menneskelig udvikling, som kan være udlæst af faktorer som fx oplevelser, anerkendelse eller andre former for aldersbetinget erfaring.

Idet værdien ligger hos det enkelte individ, må denne også acceptere at de personlige værdier bliver udnyttet i virksomheden. Det er min overbevisning, at virksomheden kan være med til at påvirke om værdien bliver udnyttet heri. Dette gøres bedst muligt ved, at netværksgrupperne med omtanke, for at den viden der bliver formidlet, og som opstår i interaktion mellem de deltagende, bliver forankret i virksomheden efter endt netværksforløb skal dette tage udgangspunkt i et fagligt indhold. Indholdet skal gerne kunne identificeres med aktuelle problemstillinger i virksomheden. På den måde er der også skabt et behov for at opsøge den givne netværksgruppe og dens indhold og dermed også en drivkraft, der vil kunne effektiviserer læringsprocessen. Merværdien for virksomheden kommer dermed til at ligge i det faglige indhold, og ikke i det eksterne netværk, som der ellers er lagt op til i min undren.

Det eksterne netværk og de relationer der skabes heri er knyttet til individet, dermed udvikles der en potentiel merværdi for den deltagende, som udtrykt i min undren, men i hvor høj grad denne personlige merværdi bliver udnyttet i virksomheden er op til individet. Værdien bliver dog en del af den enkeltes mentale modeller hvorudfra individet agerer og handler, også i virksomhedsregi hvorfor denne altid vil fremgå, om end svagt, hos virksomheden også. Ud fra den videnskabsteoretiske forståelse og den empiriske undersøgelse er der skabt en forståelse af, at der kan findes flere holdninger til hvorvidt den personlige værdi skal anvendes eller adskilles fra virksomheden. Først i

det tilfælde, at den deltagende accepterer sine relationer som virksomhedens, og aktivt agerer ved at forankre disse heri, vil virksomheden kunne styrke den givne merværdi.

Men før det kan konkluderes om den givne merværdi, som er skabt gennem deltagelsen i netværksgruppen, er stærk eller svag, må virksomheden gøre sig nogle overvejelser omkring forventningerne til denne forud for netværksforløbet start. Hvis forventningerne til forløbet udelukkende er af faglige og kompetencegivende karakter, vil merværdien for virksomheden kunne betragtes som stærk, også selvom den deltagende ikke udnytter det eksterne netværk i virksomheden på lang sigt.

I forhold til opbyggelsen af det eksterne netværk, gennem de deltagende individer, må man være opmærksom på, at der med netværket også følger en række forventninger til individet eller virksomheden. Kan disse forventninger ikke indfries overfor de øvrige netværksrelationer vil merværdien ikke fremstå positiv men derimod negativ. Med et eksternt netværk kan der altså opstå en merværdi som kan udnyttes på lang sigt, men dette kræver også at personen og dermed virksomheden afsætter resurser, ikke kun til netværksforløbet men også til den langsigtede vedligeholdelse. Udnyttelsen af værdien afhænger af det aktivitetsniveau den enkelte udviser både i netværksgruppen og i det videre forløb. Interaktionen med de øvrige relationer forpligter altså også, da der skal skabes et ligeværdigt forhold hvor en tjeneste er en anden værd.



## 10 Litteraturliste

---

- Arbnor, Ingeman og Bjerke, Björn, 2009 *A methodology for Creating Business Knowledge*, 2009, 3. Udgave, SAGA Publication.
- Clark II, Woodrow W. & Fast, Michael, 2008 *Qualitative Economics – Towards a Science of Economics*, 2008, First edition, Coxmoor Publishing Company, Oxford, UK.
- Illeris, Knud, 2006 *Læring*, 2006, 2. Reviderede udgave, Roskilde Universitetsforlag.
- Kvale, Steinar, 2003 *InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, 2003, 9. oplag, Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, Henrik Holt, 2006 *Human Resource Management – Licence to work*, 2006, 1. Udgave, Forlaget Valmuen.
- Lykketronic, 2012 [www.lykketronic.dk](http://www.lykketronic.dk)
- Nygaard, Claus (red.), 2006 *Strategizing – Kontekstuel virksomhedsteori*, 2006, 3. udgave, Forlaget Samfundslitteratur.
- Paulsen, Michael m.fl. (red.), 2009 *Filosofiske perspektiver på KOLLEKTIV LÆRING*, 2009, nr. 2 i serien Filosofi og Læring, Aalborg Universitetsforlag.
- Qvortrup, Lars, 1998 *Det Hyperkomplekse Samfund – 14 fortællinger om informationssamfundet*, 1998, 1. udgave, 1. oplag, Nordisk Forlag A/S, København.
- Qvortrup, Lars m.fl., 2003 *Temanummer: Netværksbegrebet og Netværkssamfundet*, Working paper no. 4, 2003, Det samfundsvidenskabelige Reprocenter University of Copenhagen.
- Qvortrup, Lars, 2009 *Det lærende samfund – Hyperkompleksitet og viden*, 2009, 1. udgave, 6. oplag, Nordisk Forlag A/S, København.

- Stadil, Christian, 2006 *Netværk dig til succes – Praktisk håndbog i networking*, 2006, 1. udgave, 1. oplag, Schultz Forlag.
- Stadil, Christian og Waldstrøm, Christian, 2009 *Corporate Networking – Strategisk Ledelse af Virksomhedens Netværk*, 2009, 1. udgave, 1. oplag, Gyldendal Business, København.
- Stegeager, Nikolaj og Laursen, Erik (red.), 2011 *Organisationer i bevægelse. Læring – udvikling – intervention*, 2011, 1. udgave, samfundslitteratur.
- Thisted, Jens, 2010 *Forskningsmetode i praksis – Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetode*, 2010, 1. udgave, Munksgaard Danmark.
- Treco, 2012 [www.treco.dk](http://www.treco.dk)
- Væksthus Nordjylland, 2012 [www.startvaekst.dk/vhnordjylland.dk](http://www.startvaekst.dk/vhnordjylland.dk)
- Waldstøm, Christian, 2007 *Ledelse af netværk – Virksomhedens skjulte ressourcer*, 2007, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag, København.
- WebHouse, 2012 [www.webhouse.dk](http://www.webhouse.dk)
- Weick, Karl E., 1995 *Sensemaking in Organizations*, 1995, Foundations for Organizational Science, A SAGA Publication Series.
- Weick, Karl E., 2001 *Making Sense of the Organizations*, 2001, 1. Udgave, Blackweel Business.

## 11 Billagsliste

---

Bilag 1	Emner til interview
Bilag 2	Interview 1 – Lykketronic, ved Henrik Lund Jensen - Ejer / Salgschef - D. 21-05-12
Bilag 3	Interview 2 – Treco, ved Preben Pedersen – Ejer / Udvikling og Projektsalg – D. 22-05-12
Bilag 4	Interview 3 – WebHouse, ved Christian Broberg - CEO / Founder – D. 23-05-12