

# **Partnerskaber – galskab, videnskab eller lige i skabet?**

**Om organisering og ledelse af midlertidige innovationsnetværk**

*Mikkel A. Thomassen, august 2014*

# Indholdsfortegnelse

RESUME.....	3
INDLEDNING – LANDET DER FLYDER I MÆLK OG HONNING... ..	3
HVORFOR NETVÆRK?.....	7
LØSNING AF (DRILSKE) PROBLEMER I NETVÆRK.....	10
MULIGE PROBLEMER I OG MED NETVÆRK.....	12
LEDELSE AF NETVÆRK.....	14
<i>Motivation for at deltage</i> .....	20
<i>En ny offentlig ledelsesrolle</i> .....	22
LÆRING OG VIDEN PÅ TVÆRS AF GRÆNSER.....	24
<i>Mentale team-modeller</i> .....	26
<i>Epistemologiske fællesskaber</i> .....	28
<i>Praksisfællesskaber</i> .....	29
<i>Grænseobjekter</i> .....	32
DISKUSSION – VIDENSKAB, GALS KAB ELLER LIGE I SKABET? .....	33
<i>Overlap og forskel mellem teori og praksis – refleksioner med afsæt i Smith erfaringer</i> .....	34
<i>Styret kompleksitet – et diagnostisk værktøj til organisering og styring af netværk</i> .....	35
<i>Videnskab eller galskab?</i> .....	37
LITTERATURLISTE .....	38

## Resume

Styring gennem netværk bliver stadig vigtigere for at møde kompleksiteten i en række tværgående samfundsudfordringer. Tiden er løbet fra at en enkelt aktør, en enkelt faglighed eller ét perspektiv har indsigt og indflydelse nok til at gennemføre sin egen løsning. Opgaven med at løse komplicerede problemer handler derfor hverken om teknologi eller penge, men om evnen til at organisere og facilitere netværk, hvor ligestillede fagligheder og interesser finder sammen om én ud af mange muligheder.

Men hvad er netværk? Hvordan fungerer de? Og hvornår fungerer de ikke? Hvordan kan man tænke ledelse, når der ikke er nogle, der er over og under hinanden? Hvordan motiverer man frivillige aktører til at deltage, når indsatsen er stor og resultatet usikkert? Hvordan ændrer ledelsesrollen sig i takt med at netværket udvikler sig? Hvornår bliver forskelligheden i faglige tilgange, som er netværkets styrke, en herlighed og ikke en besværlighed?

Dette paper søger at svare på disse spørgsmål. Som det påpeges i paperets litteraturgennemgang er netværket ikke et nyt begreb, selv om det løbende iklædes nye termer; for tiden eksempelvis ”offentlige-private partnerskaber”. Og der er derfor ingen grund til at starte forfra eller at diskutere netværket selvstændigt inden for hvert enkelt domæne.

Paperet identificerer en række problemstillinger knyttet til netværk. Særligt fokuseres der på ledelsesproblemet og samtaleproblemet – hvordan kan netværk ledes uden ledere, og hvordan kan man snakke sammen uden at have et fælles sprog? Paperet afslutter med at opstille en situationsafhængig model for, hvordan netværk kan opnå en nødvendig balance mellem forenkling og kompleksitet. Og identificerer dermed fem centrale parametre, som alle, der arbejder med at organisere og lede netværk, må forholde sig til.

## Indledning – landet der flyder i mælk og honning... hvis vi bare kan blive enige om at blive enige

***Dette afsnit beskriver paperets baggrund og fokus. Det påpeges, at den altafgørende udfordring for at løse en række afgørende samfundsproblemstillinger handler om at opnå forståelse og enighed på tværs af ligestillede fagligheder og interesser. Og paperet ønsker derfor at forstå, hvordan netværk kan organiseres og styres for at muliggøre løsningen af drilske problemer.***

*Kunderne er der. Teknologien er der. Og finansieringen til at udvikle løsningerne er der. Det, der mangler, er evnen til at blive enige om hvilken af mange mulige løsninger, vi skal vælge at satse på.*

Nogenlunde sådan kan man spidsformulere den udfordring, der kendetegner en række aktuelle samfundsproblemstillinger, som vi har haft glæden af at arbejde med i Smith. Her nogle eksempler på

udfordringer oplevet på "egen krop", der mere end noget andet handler om at koordinere på tværs af vidt forskellige interesser og vidensfelter:

- Hvor skal vi gøre af vandet fra landet, så det ikke oversvømmer vores byer? En række byer oplever problemer med, at deres åer oversvømmer bymidten, når det regner meget og ikke mindst længe. Ofte vil landmandens marker være et samlet set effektivt sted at opbevare vandet midlertidigt, men den løsning vælges ikke, fordi det er svært at blive enige om kompensationsen. I andre tilfælde vil det samlet set være billigst at placere vandet midlertidigt på byens golfbane eller fjerne et par villaer i lavtplacerede områder – igen løsninger, som det er svært at nå tilslutning til. Resultatet bliver, at kommune og forsyninger vælger at placere vandet i kloakkerne eller i kommunale områder – det er stjernedyrt, men her har kommunerne og forsyningerne råderet.
- Hvordan genbruger vi værdifulde ressourcer? Affald er en værdifuld ressource. Husholdningsaffald som neddeles og føres via kloakken kan blandt andet bruges til at øge biogasproduktionen på renseanlæg. Set fra forsyningsselskabernes side er det imidlertid et svært område at gå ind i, da det afhænger af beslutninger, som ligger uden for forsyningsselskabernes rækkevidde. Og derfor overvejes muligheden reelt ikke.
- Hvordan skaber vi fremtidens hospitaler? Der opføres i disse år hospitaler på "livet løs" (så at sige). En gennemgående pointe for de visionsforløb vi har været involveret i er, at den store mulighed for at skabe gode løsninger er, når byggeprojektet samtænkes med it-, organisations- og bruger-projektet. I realiteten sker dette dog kun i yderst begrænset omfang – byggefunktionerne koncentrerer sig alene om byggeriet og driftsorganisationen om driften. Komplexiteten i opgaven overstiger organiseringen af de organisationer, der skal løse den.
- Hvordan håndterer vi øgede regnmængder i vores byer? Der er mange penge at spare på at håndtere vand over jorden fremfor at udbygge kloaknettet til de forventede øgede mængder af (ekstrem) regn. Dette er et velkendt / "velantaget" forhold, og der er åbnet mulighed for, at forsyningerne i øget grad kan få lov at investere i løsninger over jord. Alligevel sker det i yderst begrænset omfang, da det har vist sig svært at opnå klarhed om den præcise arbejdsdeling mellem forsyninger og kommuner.

Fælles for eksemplerne er, at der er tale om problemstillinger, som er bredt (aner)kendte, og hvor der er betydelige økonomiske gevinster ved at finde en god løsning. Af samme grund er der også tale om områder, der nyder stor bevågenhed hos både myndigheder, bevillingsgivere, kunder og virksomheder. Samt områder, hvor der i store træk findes en række kendte teknologier, der i de rette kombinationer vil kunne løse udfordringerne. Som en af de personer, vi har arbejdet med i forhold til klimatilpasning, udtrykte det: "det svære er ikke at få styr på vandstrømmene, men på beslutningsstrømmene".

En lang række af tidens innovationsudfordringer og -satsninger (blandt andet dem vi arbejder med) er således kendetegnet ved (forestillingen om), at løsningerne kræver organiseringer med deltagelse af myriader af offentlige instanser (ministerier, styrelser, kommuner) og private aktører (interessenter,

kunder samt virksomheder fra hele værdikæden). Mantraet er, at der er brug for at nedbryde silo- og kassetænkning og skabe udviskede arbejdsdelinger mellem sektorer, mellem offentlig og privat, mellem kunder og virksomheder, mellem virksomheder, mellem fagligheder, mellem... ja, men kunne blive ved. Partnerskaber, pilotpartnerskaber, samfundspartnerskaber, innovationsplatforme, diverse offentlig-private arrangementer og konsortier er nogle af de aktuelle betegnelser for denne forestilling. Hvis ændringerne i grænsedragninger relateret til udviklingsarbejde kunne sammenlignes med nationale landegrænser vil effekterne af 1. verdenskrig, som vi i disse 100-års dage er så optaget af, være det rene ingenting. Alting flyder.

Tendensen er ikke forbeholdt det byggede miljø (og dermed det vi arbejder med i Smith). Den gælder på tværs af sektorer – at det gælder om at udvikle ”på tværs” (uden at blive tvær) er en samtidsdiagnose. Skillelinjen mellem fiasko og succes er således flyttet fra at handle om adgang til finansiering, teknologi eller efterspørgsel til at handle om evnen til at orkestrere beslutninger på tværs af fagfelter og organisatoriske grænser. Det uanset om det handler om diplomati (Kurbalja og Kartrandjiev 2006), klyngeudvikling (Håkanson 2003), produktudvikling (Carlile 2002), skoler og hospitaler (Bronstein 2003) eller frivilligt arbejde (Torfing og Sørensen 2012). Som Jessop bemærker i forbindelse med sit arbejde med ”governance”, så har der de sidste 25 år været en voksende interesse for at finde svar på koordinationsproblemer ”in and across a wide range of specialised systems and the lifeworld...” (2003b, side 2). Tilsvarende bemærker O’Toole allerede i 1997, at forestillingen om netværk er populær, og han fremhæver, hvordan det på tværs af lande giver sig til udtryk i en lang række offentlig-private arrangementer, tværministerielle initiativer, inddragelse af frivillige og den tredje sektor og ”various forms of consortia and alliances in current waves of governmental innovation” (side 118). En beskrivelse, der jo på ingen måde synes uaktuel!

Det er sådanne koordinationsudfordringer på tværs af fagfelter og med inddragelse af mange både professionelle og frivillige aktører, der er omdrejningspunktet for dette skriv. Jeg er særligt interesseret i etableringen af strukturer, der skal løse tværfaglige og tværsektorielle innovationsudfordringer<sup>1</sup>, og hvor løsningen derfor skal skabes med en indsats fra mange. Jeg ønsker at forstå, hvordan koordination er mulig når ”supermand er død”; altså når ingen enkeltstående aktør har hverken viden eller autoritet til på egen hånd at gennemtænke eller gennemsætte sin løsning. Og hvor hierarkiets lodrette styreform afløses af forløb, hvor aktører på mere eller mindre samme niveau skal nå til enighed om at etablere, drive og udnytte netværksbaserede styreformer, der muliggør udvikling og implementering af nye løsninger.

Paperet her er skrevet som en reaktion på, at selvom det er evnen til at samordne viden og vilje, der er den vigtige, så gør vi inden for det byggede miljø sjældent denne problemstilling til den primære genstand for teoretiske overvejelser eller empirisk afprøvning. Hvornår har man inden for byggeriet set et

---

<sup>1</sup> Der er flere kilder til innovation: ny teknologi, ny viden etc. Jeg er i dette paper særligt interesseret i den innovation, der skabes / skal skabes, når man står over for veldefinerede problemstillinger, men mangler løsningen – m.a.o. er jeg særligt optaget af problemdreven innovation uden dermed at ville sige, at der ikke kan være andre kilder til innovation.

udviklingsprogram, der som sit hovedformål har ”at belyse, udvikle og afprøve styringsformer der kan skabe koordineret udvikling inden for komplekse tværfaglige problemstillinger i det byggede miljø”? Listen af temaer, der kunne have glæde af et sådant udviklingsprogram, ville ellers være lang og ville oplagt (foruden ovennævnte temaer som klimatilpasning, genbrug og hospitalsbyggeri) også omfatte aktuelle emner som mobilitet, effekter af store infrastrukturanlæg, bæredygtighed (i bredere forstand end ”bare klimatilpasning”), etablering af smarte byer, udvikling af ”vandkantsdanmark” m.m.m.

Dette skriv (skrevet på den årlige personlige sommerskrivetur) kan selvsagt ikke matche effekterne af et sådant udviklingsprogram. Der er ”bare” et første forsøg på at danne et delvist overblik over teori-retninger og begreber, der kan informere og strukturere problemstillingen som optakt til en forhåbentlig fælles refleksion og diskussion med andre, der interesserer sig for, hvordan vi skaber rammer for udvikling inden for det byggede miljø.

Mere præcist ønsker jeg med paperet her at forstå følgende (problemformulering):

Hvilke forhold gør det muligt for selv-organiserende strukturer (”netværk”, ”governance structures” etc.) at opstå og at fungere? Og dermed: hvordan er det muligt at løse problemstillinger, der kræver samordning af viden og interesser på tværs af a) mange aktører som har b) vidt forskellige viden og interesser og som c) skal arbejde sammen midlertidigt (dvs. ikke i forvejen arbejder sammen eller forventes at skulle arbejde sammen efter opgaven er løst) uden d) at nogen enkeltaktør på forhånd har ressourcer eller legitimitet til at gennemføre sin løsning?

Min interesse bunder (foruden almen nysgerrighed) særligt i innovationsudfordringer med relevans for det byggede miljø. Som antydnet er vi i Smith involveret i en række udviklingsprojekter, der helt i overensstemmelse med dette papirs ”kompleksitetsdiagnose” peger på behovet for tværgående konsortier, partnerskaber eller netværk . Samtidig med at disse organisationsformer umiddelbart forekommer berettigede, kalder deres udbredte brug også på et kritisk eftersyn. Hvad kan vi med afsæt i etablerede teoridannelser lære om deres virkemåder og forudsætninger? På en god dag oplever jeg, at partnerskabernes (for nu bare at kalde dem det) kombination af viden er en fantastisk måde at løse komplekse problemer på – forskelligheden åbner dørene for nye løsninger og verdens mangfoldighed viser sig i al sin herlighed. På en dårlig dag kan partnerskaber forekomme at være det rene tidsspilde med diskussioner og interesser i øst og vest – kvalificerede dybdegående analyser i selskab med fagfæller er pludselig et svagt men elsket minde. Sagt lidt mere jordnært, så er formålet med dette papir at blive klogere på, hvornår tværfaglige partnerskaber bliver en herlighed og ikke en besværlighed. Hvornår de mange stemmer bliver til et kor og ikke en kakofoni.

Selv om det således er specifikke projekter inden for byggeriet, der har igangsat paperet, antager jeg i det videre, at udfordringen er generel og vil derfor beskrive den som sådan (hvilket også har den fordel, at det åbner op for et langt større teorifelt).

## Hvorfor netværk?

***Netværk er ikke et nyt begreb eller forbeholdt bestemte sektorer. Det vidner dette afsnit om med en gennemgang af en række samfundsteoretiske tilgange til at beskrive netværksbegrebets fremkomst og kendetegn. Netværket kan have flere funktioner, men en gennemgående pointe er, at netværket betragtes som et nødvendigt alternativ til hierarkiske såvel som markedsbaserede styreform i en verden kendetegnet ved øget kompleksitet.***

Fremkomsten af netværk<sup>2</sup> som styringsform tilskrives en i flere henseender øget kompleksitet. Større grad af specialisering, øget betydning af og adgang til viden, globalisering (=intensivering af økonomisk, kulturel og social interaktion over stadig større afstande), sammenkædningen af teknologier og data samt det, at ekspertrroller ikke tages for givet medvirker alle til en verden med stadig flere og stadig mere uforudsigelige afhængigheder. Og da komplekse problemer har det med at skabe komplekse løsninger, der ofte indeholder nye komplekse problemer (Jessop 2003), så er det formentlig en tendens, der varer ved.

Som begreb udtrykker "netværk" en tanke om, at det for at møde denne kompleksitet i omverdenen er nødvendigt med en tilsvarende kompleksitet i den måde, vi kan forstå omverdenen på. Og at vi derfor går fra "få til mange" og fra "top-down til ligestillede" relationer. Tværgående samarbejde med deltagelse af flere og mere diverse aktører er med andre ord nødvendigt for at løse en række nutidige komplekse og drilske innovationsudfordringer. Som F. Sharpf udtrykker det (1994, citeret fra Jessop 2003, side 144-45):

"The advantages of hierarchical coordination are lost in a world that is characterised by increasingly dense, extended, and rapidly changing patterns of reciprocal interdependence, an by increasingly frequent but ephermal, interactions across all types of pre-established boundaries, intra- and interorganisational, intra and intersectoral, intra- an international".

Netværket som begreb har en lang tradition inden for en række samfundsvidenskabelige discipliner (Klijn og Koppenjan 2000). Benson erklærer eksempelvis allerede i 1975 at "the interorganizational network is a fundamental unit of analysis in the study of advanced industrial societies". Enhver akademisk netværksartikel med respekt for sig selv starter således med en gennemgang af rødderne inden for netværksteori, så alene det at have styr på "kongerækken" er et fuldtidsarbejde. For mit vedkom-

---

<sup>2</sup> En række forfattere gør en del ud af positionere "netværk" i forhold til andre typer af tværfaglige og tværororganisatoriske samarbejdsformer (partnerskaber, alliancer, konsortier m.m.) under hensyntagen til blandt andet deres størrelse, deres grad af formalisering, hvilke mikro-makro niveau der er tale om etc. Jeg vil i det følgende tage mig den antiakademiske frihed at bruge betegnelsen "netværk" om alle samarbejdsformer kendetegnet ved mange ligestillede aktører, der medvirker på overvejende frivillighed som skal udnytte deres diversitet til at løse komplicerede og ofte drilske problemstillinger. "Netværk" som begreb er ifølge McGuire i øvrigt den mest synlige og mest studerede af en række tværororganisatoriske samarbejdsstrukturer, hvilket måske vidner om, at netværk er et godt samlebegreb for en lang række underkategoriseringer, som det ligger udenfor dette papers formål at belyse.

mende har litteraturen indenfor interfirm collaboration – repræsenteret blandt andet ved Coase (1937) og Williamson (1979, 1985) – været en vigtig del af skolepengene med sin påpegning af diverse mellemformer, som hverken er rent marked eller rent hierarki. Der tales ikke nødvendigvis om netværk i denne sammenhæng, men udfordringen i at skabe sammenhængende handlinger mellem mange aktører, der med hver deres viden arbejder forholdsvis omfattende sammen uden at det kan ske under hierarkisk styring, er den samme.<sup>3</sup> Netværket som mulig koordinationsform udgjorde en central del af min phd blandt andet inspireret af Grandoris arbejde, hvor netværk<sup>4</sup> identificeres som én af fire grundlæggende måder at samordne interesser og information på.<sup>5</sup> I den mere kuriøse ende har det længe undret mig, hvorfor Arrow på forsiden i sin klassiske publikation fra 1974 om ”The limits of Organization” har en fuldt optegnet netværks(?)struktur (uden at han benytter netværket som begreb). På redskabssiden har de it-understøttede ”social network analysis”-metoder, der matematisk og grafisk gør det muligt at behandle og formidle komplekse sammenhænge mellem mange aktører, været et sjovt (og for mig endnu ikke fuldt forløst) bekendtskab.

I denne sammenhæng er jeg særligt interesseret i netværk, der har til opgave at løse komplekse innovationsudfordringer. Her kan O’Tooles efterhånden klassiske værk fra 1997 ”Implementing public innovations in network settings” være et passende sted at starte – både fordi det indeholder mange gode pointer i sig selv, og fordi artiklen bliver starten på et omfattende felt af bidrag, der alle arbejder med at gentænke især offentlige aktørers rolle i en verden kendetegnet ved øgede krav til både strøm-linethed og bredde.<sup>6</sup>

O’Toole fremhæver netværk som særligt oplagte til at løse problemer, hvor den strukturelle kompleksitet overstiger, hvad den enkelte aktør er i stand til at varetage. Han fremhæver offentlig innovation som et oplagt eksempel herpå. (Men som nævnt indledningsvis vil jeg mene, at det er forhold, der også kendetegner meget privat innovation (samt selvsagt den private del af innovationen i offentlig-private konstellationer)).

Netværket adskiller sig både fra markedets armslængde prisbaserede udveksling og fra direkte ledelse udøvet i hierarkiske relationer. Det består af gensidigt afhængige aktører, hvor ingen er underlagt hinanden og holdes sammen i en blanding af interesser og udvekslinger. Den enkeltes indflydelse er derfor svær at afgøre ”up front”, og netværket er derfor kendetegnet ved både kompleksitet og usikkerhed (O’Toole 1997). En mulig fordel ved netværk er, at de sker mellem organisationer og ikke ”in-house” og

---

<sup>3</sup> Gulati foreslår således i 1998 et netværksperspektiv i stedet for en dual tilgang til at forstå relationer mellem virksomheder og bidrager dermed til at nuancere den i forvejen omfattende litteratur, der beskæftiger sig med kvalitative samarbejdsformer mellem virksomheder, der rækker længere end den rene markedsudveksling.

<sup>4</sup> Grandori bruger betegnelsen ”team” om en koordinationsform med mange aktører på samme niveau og gensidig kommunikation og beslutningstagen direkte mellem alle aktører – altså det jeg forstår ved et netværk.

<sup>5</sup> I min phd var jeg optaget af koordination i og mellem virksomheder som bygger. Som studiet af opførelsen af et tag på et alment boligbyggeri viste, var det ikke nogen let opgave, netop fordi opgaven var ikke-gentagen, havde mange aktører og indeholdt en masse forskellige fagligheder. At koordinere en byggeproces er bestemt ikke let. Ikke desto mindre tænker jeg – i lyset af de arbejdsopgaver, jeg har arbejdet med i Smith i en årrække – at der er koordinationsopgaver, der er endnu sværere. Og hvor det måske ikke handler om, at byggeriet bliver lidt dyrere og lidt dårligere end nødvendigt, men om at der måske slet ikke bliver fundet en løsning eller fundet løsninger, der ikke er indsatsen værd.

<sup>6</sup> Som det implicit vil fremgå, vil mange af referencerne i det følgende i højere grad komme fra aktører der har sine rødder i ”political science” end i økonomi og organisering i og mellem virksomheder. For læsere der er velbevandrede i offentlig styringslitteratur vil der i lange passager derfor være mindre at hente i det følgende.



dermed i højere grad lader evne i forhold til en given problemstilling være afgørende for deltagelse. Dermed gør netværkstanken også op med forestillingen om nogle enkelte helte, der på egen hånd er i stand til at gennemtvinge innovation (Torfing 2012). Innovation er i mange sammenhænge en systemisk problemstilling, som kræver en kollektiv indsats. Netværket rummer endvidere muligheden for øget specialisering og mindre duplikering af ressourcer, ligesom det øger inddragelse og medansvar hos de involverede parter og derfor kan medføre en mere præcis problemidentifikation og øget innovationsevne.

Jessop (2003 og 2003b) bruger ordet "governance" til at betegne en sådan tredje styreform mellem stat og marked velegnet til at løse koordineringsproblemer på tværs af specialiserede systemer. Governance er "defined as the reflexive self-organisation of independent actors involved in complex relations of reciprocal interdependence" (Jessop 2003, side 142). Hvor markedskoordinering sker på bagkant (efter at den enkelte aktør har udført en handling) og hierarkisk koordinering på forkant (før handling finder sted), så er koordinering i netværket en igangværende og løbende proces, hvor parter søger at nå frem til en fælles løsning på et komplekst problem. Succeskriteriet er derfor ikke markedets ideal om "efficient" allokering af knappe ressourcer eller hierarkiets fordring om effektiv målopfyldelse, men en forhandlet forståelse og enighed (Jessop 2003b, side 5).

På dansk bruges betegnelsen "styringsnetværk" til at betegne et sådant "forhandlingsbaseret samarbejde mellem gensidigt afhængige, men selvstændigt handlende offentlige og private parter, der søger at løse bestemte opgaver i fællesskab" ... drevet af de forskellige parters erkendelse af, at de ikke kan klare en given opgave alene på grund af dens kompleksitet, men bliver nødt til at udveksle ressourcer, viden og ideer med hinanden og koordinere deres handlinger med udgangspunkt i en fællesproblemforståelse og løsningsstrategi" (Torfing og Sørensen 2012, side 11).

Tæt op af denne litteratur finder man også begrebet "collaborative public management" ("samarbejdsdrevet innovation" i Torfings oversættelse) som Mcquire m.fl. (2010) definerer som et "concept that describes the process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements for solving problems that cannot be achieved, or achieved, or achieved easily, by single organizations" med understregning af, hvordan dette både involverer samarbejde på tværs af offentlige myndigheder og ikke-offentlige aktører.

Netværk kan have flere formål og dermed potentielt set kan have flere karakterer. Netværk kan være *informative* og have informationsudveksling som sit eneste eller primære formål. De kan være *udviklende* og have til formål at kombinere viden og teknologi til at lave og implementere nye løsninger. De kan handle om at stå sammen, koordinere udsagn m.m. med henblik på at styrke *interessevaretagelse*. De kan være *integrationsorienterede* og have til formål at lave fælles justeringer og samordning af ydelser (baseret på Agranoff 2006, side 59). Som det fremgår af indledningen er det især de udviklende netværk, jeg er interesseret i, selv om de netværk vi typisk arbejder med rummer elementer fra alle

netværkstyper (og selv om Agranoff ikke udfolder, hvordan dynamikkerne i de forskellige netværkstyper adskiller sig fra hinanden).

## Løsning af (drilske) problemer i netværk

***Dette afsnit indkredser netværkets funktion ved at se på de udfordringer, der knytter sig til løsningen af drilske problemer. Variation i løsningstilgange, passende reduktion af kompleksitet, kollektiv læring og et bestemt "mindset" til problemløsning identificeres som afgørende egenskaber, hvis netværket ikke skal drukne i den kompleksitet, som samtidig er dets eksistensberettigelse.***

Men hvordan virker netværk så? En måde at forstå netværk på er gennem begrebet "drilske problemer". Den øgede kompleksitet gør nemlig, at en lang række udfordringer netop får karakter af sådanne "drilske problemer" ("wicked problems") (Torfing 2012, Bueren 2003). Modsat ordinære problemer – som sagtens kan være komplekse, jf. et skakspil – er der ikke et endeligt antal måder at løse et drilsk problem på. Der er ikke falske eller sande løsninger – nogle er måske lidt bedre end andre – og derfor bliver man aldrig færdig med at løse drilske problemer. De mulige årsagssammenhænge er mangeartede og umulige at gennemskue på forhånd, hvorfor løsning og problem defineres samtidigt i en fortløbende "trial-and-error"-proces. Og da problemet kan forstås på utallige måder – og da man ikke har mulighed for at få overblik over alle alternativer – så bliver den faglige tilgang afgørende for, hvilken løsning, man når frem til (Rittel og Weber 1973).

Ifølge Bueren m.fl. (2003) opstår wicked problems som følge af en omfattende og samtidig usikkerhed på tre niveauer. *Kognitiv usikkerhed* handler om, hvordan problemets sammenhæng, altså årsag og virkning, skal forstås. Manglende kendskab til hvordan andre aktører forstår problemet, og hvad de derfor vil gøre, medfører *strategisk usikkerhed*, ligesom forskelligheden i de omgivelser løsningerne implementeres i skaber *institutionel usikkerhed*.

Tilstedeværelsen af drilske problemer fremmer behovet for at øge og intensivere interaktionen mellem mange fagligheder og interessenter, hvilket ifølge Bueren (2003) peger i retning af netværksorganiseringer. Tilsvarende påpeger Grandori, at netværket (/teamet) er velegnet til at koordinere opgaver, der ikke let kan kodificeres eller gøres til en rutine. Dannelse af netværk sker dog ikke af sig selv – det er en styringsopgave i sig selv at finde frem til hvilken (kombination af) styringsform(er), der skal bruges i en given sammenhæng. Det er det Jessop i sin 2003 artikel betegner metagovernance<sup>7</sup>, og det jeg i min phd på et lavere institutionelt niveau omtalte som koordineringsomkostningerne ved at vælge koordineringsform (Thomassen 2003).

---

<sup>7</sup> Lidt forvirrende bruges "metagovernance" i anden sammenhæng til at betegne den overordnede styring af governance, altså som et overordnet styring af denne specifikke styreform, men ikke en der er hævet over alle tre styreformer: government, marked og governance.

”Drilske problemer” ændrer fundamentalt spillets karakter. Relationen mellem aktører skifter fra det, man inden for spilteorien kalder non-cooperative games (”hvad du taber, vinder jeg”) til at blive et ”cooperative games” – altså situationer / spil, hvor begge har en interesse i at samarbejde, da men enten når frem til en fælles løsning eller ingen løsning. Spørgsmålet er ikke, *om* man skal samarbejde, men *hvordan* man skal gøre det. Når der, som der er med drilske problemer, er multiple ligevægte, er udfordringen ikke at finde løsningen men at finde én af dem. Konkurrencesituationen bliver dermed en anden. Tidligere konkurrenter bliver nu potentielle samarbejdspartnere. Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt den ene eller anden får et patent, om denne ene eller anden får fat i kunden eller får fat i knap kapital til at finansiere udviklingen – det skal nok løse sig for dem, der sammen finder frem til en velegnet løsning. Hvis man skal tale om konkurrencesituation, er den ikke mellem enkeltaktører, men mellem netværk der alle kæmper for legitimitet og ressourcer. Deltagelse i løsningen af drilske problemstillinger kræver med andre ord en anden og lidt mere abstrakt konkurrenceforståelse.

Samtidig med at drilske problemer kan ses som en årsag til netværksstrukturer, udgør de også en udfordring for netop disse strukturer. Eller sagt anderledes – de stiller krav til, hvordan netværk skal fungere for at løse de problemer, der er deres *raison d’être*.

Følgende egenskaber må antages at være centrale for at netværk kan håndtere den trial-and-error-proces, der kendetegner løsningen af drilske problemstillinger.

Netværket må for det første have en passende variation at arbejde ud fra. De må, som Wenger udtrykker det om velfungerende praksisfællesskaber, være forberedt til evolution (Wenger 2002). Meget turbulente omgivelser kræver muligheden for mange forskellige modtræk, og man skal derfor forsøge at maksimere den interne forskellighed i netværket for at være forberedt på alle tænkelige situationer; have et ”repertoire of responses” som Jessop (2003, side 158) kalder det. Tilsvarende skal man afstå fra alt for faste strukturer og succeskriterier (Wenger 2002).

For det andet må der være en passende reduktion i kompleksiteten. Simplificerende modeller og praksisser er nødvendige for at kunne begribe omverdenen, herunder ikke mindst at blive enige om hvor man skal starte afprøvningen for at komme i gang. Uden en sådan forsimpning, med dertil hørende antagelser om årsagssammenhænge, bliver koordineringsomkostningerne ved at innovere for høje, og man kommer aldrig nogen vegne. Som O’Toole (1997) påpeger, er det er svært at finde frem til en fælles løsning, når der er mange mulige løsninger at vælge imellem. Det er svært at få et overblik over præferencerne hos de mange aktører, ligesom de indbyrdes afhængigheder mellem aktørerne også er ukendte, hvilket gør det stort set umuligt at resonere sig frem til en løsning, som alle har en interesse i. Med multiple mulige (Nash) ligevægte bliver det at have en fælles forståelse af problemet – og ideer om mulige årsagssammenhænge og til hvordan man vil løse og afprøve dem – helt centralt. O’Toole beskriver det som en nødvendig reduktion i usikkerhed – en reduktion, der blandt andet kan ske gennem ”mentale team-modeller”, epistemologiske fællesskaber og praksisfællesskaber; begreber jeg vender tilbage til.

For det tredje, og nok så vigtigt, skal man være i stand til at uddrage kollektiv læring. Der er brug for en "refleksiv orientering", der muliggør, at man ekspliciterer sin forståelse og handlinger som en forudsætning for at blive klogere (Jessop 2003, side 157-58). Et af bonmoterne inden for nyere innovationsstækning er "fail fast, fall forward"; altså at det handler om hurtigt at afprøve ideer som sikkert ikke viser sig at fungere, men som man kan lære af. Et netværk, der hverken fejler og falder, og som ikke rejser sig i samme retning, bringer os ikke nærmere en løsning. Det bringer os frem til overvejelser om læring og vidensdeling i grupper; begreber jeg også vender tilbage til.

For det fjerde kræver trial-and-error-processer en bestemt tilgang / et bestemt mind-set. Man skal på den ene side tro på, at man har løsningen for at se, om løsningen virker ("trial"). Og man skal samtidig vide, at man formentlig ikke rammer løsningen i første hug ("error") for at være parat til at anlægge en ny tilgang. Jessop betegner dette som vigtigheden af at have en "self-reflexive 'irony'", hvor deltagerne "recognize the likelihood of failure but proceed as if success were possible". Dette behov for en ironisk distance vender jeg tilbage til under afsnittet om ledelse af netværk.

Det er med andre ord ikke bare gjort med at etablere et tværfagligt og tværorganisatorisk forum med en mængde eksperter og interessenter, hvis en svær (drilsk) innovationsudfordring skal løses. Modsat hierarkiet er netværket ikke en struktur, men en proces. Og, som det vil fremgå i næste afsnit, en proces med mange mulige udfordringer.

## **Mulige problemer i og med netværk**

***Ingen styreformer er fejlfri – heller ikke netværket. I dette afsnit indkredses følgende problemer som centrale at få på styr på, hvis man ønsker at skabe udvikling gennem netværk: skabelsesproblemet, motivationsproblemet, ledelsesproblemet, samtaleproblemet og innovationsproblemet. I dette paper behandles særligt ledelses- og samtaleproblemet.***

Netværkslignende strukturer synes at være en hensigtsmæssig (og måske nødvendig) måde at løse en række af de innovationsudfordringer, vi står overfor. Men udvikling i netværk er ikke let. Som O'toole konstaterer (1997, side 118): "Innovation in network settings is likely to be very problematic, despite the importance of such efforts".

En lang række potentielle udfordringer i forhold til etablering og brug af selvorganiserende strukturer kan for mig at se tænkes.

*Skabelsesproblemet – hvordan opstår netværk?* Alle kan se fidusen i et netværk, når det er etableret og fungerer. Men hvordan kommer man i gang, når alle handlinger er mulige, hvem tager det første

skridt, og hvem bærer de indledende investeringer, når der stadig er stor usikkerhed om værdien af netværket? Som O'Toole (1997) påpeger, kan en for stor grad af usikkerhed og manglende institutionalisering om, hvad der er passende og forventelige handlinger – især i starten af et netværks levetid – føre til handlingslammelse og gøre selv rutineopgaver vanskelige.

*Motivationsproblemet – hvorfor yde en indsats?* Der er en lang række primært ikke-økonomiske omkostninger forbundet ved at deltage i netværk (Agranoff 2006), samtidig med at mulighederne for at "skulke" er omfattende, da roller ikke er fastlagte og sammenhængen mellem indsats og resultat svær at gennemskue. Så hvordan får man aktører til at investere i at deltage i netværket, når det mulige udbytte er usikkert, og når det står alle frit at høste gevinsterne næsten uanset engagement undervejs?

*Ledelsesproblemet – hvordan styrer man autonome aktører?* Netværk er kendetegnet ved frivillighed og uformelle strukturer. Og har samtidig brug for, at nogle påtager sig rollen som vært og den, der faciliterer samspillet på tværs af etablerede strukturer (McGuire m.fl. 2010, Anseel og Gash 2012, Torfing 2012, Torfing og Sørensen 2012 og 13). Så hvordan leder man i fraværet af formaliserede ledelsesroller, og hvem har legitimitet til og interesse i at sætte sig mellem to eller flere stole?

*Samtaleproblemet – hvordan kommunikerer man uden at have et fælles sprog?* Litteraturen om interorganisatorisk læring er rig på begreber, der gør os klog på, hvorfor det er svært at blive klog på tværs af skel. Viden er ofte "sticky" og tavs (von Hippel) bundet til praksis (Wenger 2002), virksomheds- og stiafhængig (Arrow 1974) og genstand for efterrationaliserende lokal og social "sensemaking" (Weick m.fl. 2005), ligesom det kræver viden at absorbere ny viden (Tsai 2001). Så hvordan sikrer man, at forskelligheden i et netværk bliver et kor og ikke en kakofoni?

*Innovationsproblemet – hvordan sikres det, at potentialet i partnerskabet udnyttes?* Man kan ved gennemblæsning af litteraturen om governance-strukturer, netværk etc. få den tanke, at den er skrevet af akademikere fjernt fra selve innovationsprocessen, som derfor bliver en uforklaret black-box. Det er som om antagelsen er, at når vi har samlet de rette kompetencer, deltagerne er motiverede, har fundet ud af at tale sammen og har styr på den uformelle ledelse, så kommer innovationen af sig selv. Det vil jeg ikke mene er tilfældet – selv om alle ingredienserne er klar, bliver retten ikke nødvendigvis god. For hvad er det præcis for nogle processer, der skal ske i netværksstrukturerne, hvordan opstår de nye ideer, og hvordan bringes de videre samlet i netværket og hos de enkelte deltagere både under og efter, at netværket eksisterer?

Jeg vil i det følgende især koncentrere mig om ledelsesproblemet og samtaleproblemet (i afsnittet "Læring og viden på tværs af grænser"). Skabelsesproblemet indgår løbende i disse to gennemgange og motivationsproblemet vil blive behandlet som en del af ledelsesudfordringen. Afgrænsningen bunder dels i, hvad jeg har kunnet finde litteratur om, dels i at innovationsproblemet er et vi arbejder med i Smith på daglig basis og derfor kan bære en selvstændig og mere fyldestgørende behandling.

## Ledelse af netværk

*Dette afsnit fokuserer på ledelsesproblemet og ser på, hvordan man kan lede uden at være leder. I fraværet af formelle ledelsesbeføjelser får ledelse af netværk en mere indirekte og ofte paradoksfyldt karakter, hvor der løbende skal veksles mellem at fremme ensartethed og forskellighed, enighed og uenighed, fiksering og uforudsigelighed. Ligesom at ledelse af netværk kan handle om at skabe fremdrift og retning kan det (i modsætning til klassisk ledelse) også handle om at afspore og destabilisere. Afsnittet gennemgår en række forskellige bidrag til at forstå, hvordan ledelsesrollen skifter karakter henover netværkets levetid og peger på, hvordan ledelsesrollen varierer alt efter, om man kommer som facilitator udefra eller allerede er en del af spillet.*

*”Framing”, delt ironi og evnen til at betragte det alvorlige med en vis lethed udpeges som vigtige ledelsesgreb. Afsnittet slutter med at diskutere, hvad der skaber motivation for at deltage i netværk, og hvordan det offentlige synes at være på vej mod en ny ledelsesrolle, der både er mere aktiv og mere indirekte. Alt i alt vidner afsnittet om, at ledelse af netværk er en selvstændig rolle, der adskiller sig markant fra den gængse ledelsesrolle, og som derfor bedst kan varetages af aktører, der er dedikeret til og specialiseret i denne funktion.*

Fortællingen om hvordan netværk ledes er selvsagt tæt forbundet med beskrivelsen af, hvad netværk er og måske især ikke er. Ledelse i netværk bliver gennemgående beskrevet som et opgør med den autoritetsbaserede ledelse, der kan udøves i et hierarki. Og det er, som det vil fremgå nedenfor, en gennemgående pointe i litteraturen, at det er en besværlig sag at lede uden at være leder, da det skal ske uden en lang række af de stokke og gulerødder, der kendetegner formaliseret ledelse. Det handler, som Kreiner har formuleret det i forskellige sammenhænge, om at have få ansatte og mange medarbejdere.<sup>8</sup>

Det forhold, at netværk ikke så let lader sig styre er derfor formentlig, uanset om man har sine ledelsesrødder i det private marked og det offentliges bureaukrati, lidt af en udfordring. Også fordi det for nogle er en ny ledelsesopgave, og fordi det er en opgave, der afspejler netværkets diversitet og fluks og

---

<sup>8</sup> En stor del af litteraturen om netværksledelse er skrevet af personer med teoretiske rødder i offentlig forvaltning og har fokus på, hvordan ledelse af netværk adskiller sig fra ledelse i øvrig myndighedssammenhæng. Jeg vil umiddelbart mene, at denne forskel også gør sig gældende for ledere, der har rødder i private virksomheder. Autoritet som ledelsesform er også dominerende internt i virksomheder – faktisk kan tilstedeværelsen af autoritetsbaserede ledelsesform, der udøves gennem en ansættelseskontakt som et middel til at reducere usikkerhed og uforudsigelighed, ses som selve rationalet for at have virksomheder (Coase 1937), men det er en anden historie, som jeg ikke skal fortabe mig i her. Som Grandori (1997, 2000) pointerer, er der ikke noget 1:1 sammenfald mellem koordinationsformer og organisatoriske grænser, og koordinering gennem autoritet, vaner, marked og netværk sker således i forskellige mix i og mellem organisationer og virksomheder. Når det er sagt, vil det være interessant med en mere udfoldet teori om, hvordan deltagelse i netværk opleves for private aktører. Historien om udfordringerne ved offentligt-private partnerskaber er, så vidt jeg kan læse mig til, en noget ensidig en af slagsen.

dermed er kendetegnet ved modsatrettede hensyn og paradokser. Som Bueren (2003, side 197) påpeger, så er netværksledelse:

“... complex and unstructured because actors have different perceptions and interest and because smooth interaction and agreed upon outcomes do not come about by themselves. Network management - strategies focused on improvement of the cooperation of the actors - has to achieve collaboration. Network management includes the fulfillment of roles of facilitator, broker, and mediator and efforts to reach agreements between parties involved in the goals, structure and rules...”

Forskellen i ledelsesopgaven afspejler sig også i den måde, hvorpå lederne disponerer deres tid. Et studie af ledere, der både agerer som netværksledere og er ledere internt i egen organisation, peger således på, at netværksledelse er mere ”people”-orienteret med fokus på at skabe motivation og tillid og sikre informationsdeling i sammenligning med ledelsen i egen organisation, der brugte mere tid på, hvordan opgaverne udføres (Mcguire m.fl. 2010, side 26). Denne observation kan muligvis forklares med Stinchcombes (1959) udsagn om, at stigende usikkerhed medfører koordinering af ”input” og ikke af selve aktiviteterne.

Ospina og Corrinza (2005) fremhæver to paradokser, som det er særligt vigtigt, at netværksledelsen adresserer. Internt skal det samtidige behov for ensartethed og forskellighed løbende balanceres. Eksternt er det vigtigt både at imødekomme (være enig med) og udfordre (være uenig med) de givne bindinger og opdrag for netværkets virke. Et afgørende dilemma, ifølge O’Toole, er, at innovation i netværk både kræver fornyelse og forstyrrelse og samtidig er afhængig af stabilitet og forudsigelighed – så hvordan kan man både innovere og stabilisere på én og samme gang (O’Toole 1997, side 133).

Ledelse af netværk får en mere indirekte karakter i fraværet af formelle rettigheder. Man kan ikke bestemme, hvad andre skal gøre (eller mene), men man kan være med til at påvirke reglerne og deltagerne i det spil, der skal udøves. Der sker et skift fra styring til det Sørensen og Torfing kalder *metastyring*, altså ramme- og processtyring af netværket: ”Netværksteoriens begreb om metastyring søger at sætte ord på en ny form for styring af selvstyring, der muliggør en vis form for styring samtidig med at der sikres en væsentligt rum for autonom selvstyring” (Torfing og Sørensen 2012, side 11). De enkelte aktørers forudsætning for at udøve metastyring afgøres af flere forhold: Hvor centralt man er placeret i netværket, hvor meget legitimitet man har samt hvilke økonomiske og organisatoriske ressourcer, man har til rådighed. Disse fire kriterier kan både bruges til en indledende konstatering af forskellige aktørers egnethed til at påtage sig en styrende rolle og som en liste for, hvor den enkelte kan forbedre sig.

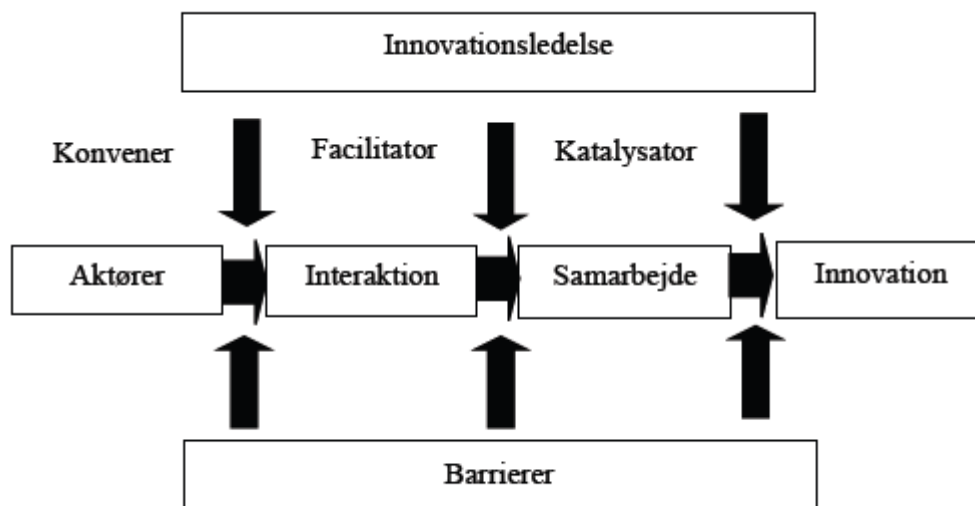
Ifølge O’Toole handler netværksledelse om at reducere usikkerhed og øge institutionalisering. Lederen (eller ”implementation manager” som O’Toole kalder ham; formentlig netop for at understrege forskellen til den traditionelle lederrolle) skal finde de åbninger, som et netværk i stadig forandring giver, og påvirke udviklingen i retning af et mere stabilt netværk. Uden at hæmme, eller i det mindste for-

hindre innovation, skal lederen således tilføre netværket en fiksering (O'Toole 1997, side 124) . Netværksledelse handler altså om på den ene side at anderkende og pleje den diversitet, som gør at netværket i det hele taget er blevet dannet og på den anden side om at skabe den homogenitet der gør, at netværket kan fungere.

Tilsvarende fremhæver Torfing, at "samarbejdsdrevet innovation" – altså innovation med deltagelse af forskellige offentlige og/eller private aktører gennem hele processen – fordrer udøvelse "af en særlig form for innovationsledelse" (Torfing 2012, side 29), der "... adskiller sig fra den traditionelle bureaukratiske ledelse ved at tage udgangspunkt i tværgående problemer og udfordringer frem for afgrænsede programmer, og adskiller sig samtidig fra den strategiske ledelse i New Public Management ved, at der ikke i udgangspunktet er en givet målsætning og retning, idet det gælder om at tænke 'ud af boksen' i forhold til definitionen af problem, målsætninger og løsninger" (side 35).

Det forhold, at netværk er kendetegnet ved både ekstern usikkerhed (hvad sker i omgivelserne) og intern usikkerhed (hvordan reagerer netværket) taler for at ledelse af netværk må udøves løbende og med varierende intensitet. På den ene side bliver ledelsesrollen således mindre, da ingen har autoriteten til at udstikke en fast kurs og ramme. På den anden side bliver den mere omfattende, fordi den skal udøves på mange måder overfor mange aktører, skal kompensere for manglende rutiner og fraværet af formaliserede regler og derfor kræver hands-on tilstedeværelse. Det bliver processen, og ikke på forhånd opstillede mål og planer, som er afgørende. Man kan måske sige, at ledelse skifter fra at være strategisk til i højere grad at være taktisk.

Torfing foreslår, at procesledelsesrollen antager tre forskellige roller gennem innovationsforløbet, jf. følgende figur (2012, side 36):



*Konvenerens* rolle er at igangsætte processen ved at mobilisere aktørerne og rammesætte interaktionen. *Facilitatorens* opgave er at få aktører med forskellige synsvinkler, ideer og præferencer til at ar-



bejde sammen om at løse fælles problemer gennem en konstruktiv dialog, gensidige læreprocesser og udveksling af komplementære ressourcer. *Katalysatorens* rolle er at skabe passende forstyrrelser og sikre, at nye ideer kvalificeres, implementeres og spredes.

Torfings tilgang er nært beslægtet med Anseel og Gash arbejde om "Collaborative leadership". Som O'Toole og Torfing påpeger de, at lederskab er en vigtig variabel til at forklare hvorfor "collaborative lederskab" lykkes eller ikke lykkes. Ledelse handler i deres forståelse om at facilitere og ikke diktere. Som Torfing angiver de tre roller, som dette kan ske ved: "steward", "mediator" og "catalyst";

Simply put, a steward is someone who facilitates the collaborative process by establishing and protecting the integrity of the collaborative process itself; a mediator is a leader who facilitates by helping to arbitrate and nurture relationships between stakeholders; and a catalyst is someone who helps stakeholders to identify and realize value-creating opportunities (Anseel og Gash, 2012).

Katalyst-rollen betegnes også som "entrepreneurial", da denne rolle ofte er involveret i at identificere og udnytte muligheder for værdiskabelse (Anseel og Gash 2012, side 15). Eller sagt anderledes: er optaget af at realisere de muligheder, der identificeres og konceptualiseres i netværket.

Endvidere laver de en distinktion mellem den eksterne faciliteter og den "organiske ledelsesrolle" som kan udøves af en i forvejen involveret part. De to måder at lede på er vidt forskellige, men begge parter kan fungere som "honest brokers". Den eksterne facilitator virker som en neutral aktør. Han / hendes råd vil ikke blive tillagt motiver om at nå frem til en bestemt løsning og samtidig kan processen (og ikke det faglige indhold) få fuld opmærksomhed. Dertil kommer, at den eksterne facilitator netop vælges ud fra sine faciliteringsevner, hvorfor denne gennem uddannelse og erfaring er specialiseret heri. Det modsatte gør sig gældende for den ledelse, der kan udøves af en part, der i forvejen er og vil være en del af spillet. Hvad disse ledere mangler i neutralitet kan opvejes af forhåndskendskab til emnet og aktørerne samt af, at de kan have opbygget en betydelig "social kapital", altså være en respekteret part som man gerne lytter til, og hvor man ved, at når den person er om bord, "så bliver det til noget". Dette kan være afgørende for igangsættelse af et netværk. Tilsvarende gør deres interesse i at nå frem til en løsning, at de kan investere betydelige ressourcer i forløbet, hvilket kan vise sig afgørende når netværket eksempelvis skal gå fra konceptudvikling til mere ressourcekrævende detaljering og implementering af løsningerne.

Forskelligheden i de to roller gør, at de – såfremt de internt finder en god arbejdsdeling – på afgørende vis kan supplere hinanden gennem processen. Den præcise vægtning vil som antydnet ovenfor formentlig skifte gennem forløbet (den "organiske leder" spiller måske en særlig stor rolle i igangsættelse og opfølgning, men skal gerne træde et skridt tilbage når alle er samlet om bordet for at komme i gang med udviklingen). Tilsvarende må det også formodes, at karakteren af netværket afgør den rette dose-

ring. Man kan således forestille sig, at neutral facilitering spiller en særlig stor rolle i netværk kendetegnet ved konflikter eller med særlig risiko for, at kritiske synspunkter og fagligheder undertrykkes.

Følgende tabel opsummerer deres pointer (Anseel og Gash 2012, s. 8):

Collaborative Leadership Roles	General Definition	Skills & Strategies	Distinctive Role of Neutral Facilitator	Distinctive Role of Organic Leader
<i>Steward</i>	Establishes and Protects integrity of the Coll. process	-Lends reputation and social capital to convene process -Establishes the inclusiveness, transparency, neutrality, and civic character of process -Manages image and identity of collaborative	Professional facilitator may be more important in establishing process ground rules than in initially convening the process	Organic leader may be critical in convening a collaborative process, because organic leader has reputation and social capital to invest
<i>Mediator</i>	Arbitrates and Nurtures relationships between stakeholders	-Serves as 'honest broker' in mediating disputes -Facilitates construction of shared meaning -Restores process to positive interaction -Builds trust among stakeholders (specific strategies depend on goals and baseline trust)	Professional facilitator role may have an easier time establishing credentials as 'honest broker'; professionals often have sophisticated communication and negotiation skills	Organic leaders may be more effective in intervening to move difficult processes forward; may have context-specific knowledge valuable for adjudication
<i>Catalyst</i>	Identifies Value-creating opportunities and mobilizes stakeholders to pursue them	-Engages in 'systems thinking' -Frames or reframes problems -Creates mutually reinforcing link between collaboration and innovation	Professional facilitators are probably less likely to engage in catalytic leadership	Organic leaders are likely to draw on contextual knowledge and unique relationships to act catalytically

Forløbet med at lede netværket kan også beskrives ved følgende fire faser (McGuire m.fl. 2010, s. 18):

- Activating: identifikation af deltagere og inddragelse af interessenter
- Framing: skabelse af de formelle og uformelle regler for samarbejdet
- Mobilizing: sikring af at der løbende tilføres de nødvendige ressourcer
- Synthesizing: skabelse af rum for at der bliver udviklet løsninger i overensstemmelse med formålet/formålene i netværket

Tæt herop af foreslår Torfing og Sørensen (2012), at "metaguvernører" – altså dem der udøver indirekte ledelse i styringsnetværk – kan betjene sig af følgende greb:

- Netværksdesign, der handler om at bestemme, hvem der skal være med i netværket, hvad netværkets opgave skal være og hvilke procedurer, der skal følges
- Mål- og rammestyling, der handler om at fastlægge de politiske, økonomiske og juridiske rammer for netværket

- Netværksdeltagelse, der handler om at forsøge at påvirke netværkets dagsorden, forventninger, beslutningspræmisser og løsningsforslag gennem aktiv deltagelse i netværket
- Processtyring, der handler om at aktivere bestemte netværksaktører, forsyne netværket med de rigtige input og mægle i opståede konflikter

Uanset nuancerne i ovenstående bidrag er det således en gennemgående pointe, at det er en selvstændig rolle at understøtte netværk. Skal rollen derfor fungere, skal den tildeles selvstændig opmærksomhed og eksplicit udskilles fra øvrige deltageres roller. Dermed kompenseres der for de øvrige deltageres bias mod bestemte løsninger, der kan skabes fortrolighed mellem parter, der enten ikke kender hinanden eller kender hinanden for godt, og der kompenseres for det forhold, at stakeholderne i et netværk deltager på overvejende frivillig basis og har mange andre opgaver og derfor begrænset tid og opmærksomhed til rådighed.

Det forhold, at autoritet ”gror frem” undervejs i processen og ikke er givet ved en titel indebærer, at denne ledelsesrolle kan udøves af flere og hele tiden er til forhandling. Den indebærer samtidig en øget betydning af netværkslederens evner i forløbet samt af den ”sociale kapital”, altså den troværdighed personen har opbygget på forhånd (McGuire m.fl. 2010). Ledelse i hierarkiet er en stillingsbetegnelse, i netværket en personlig betegnelse.

Litteraturen synes således meget klar på, hvad ledelse af netværk *ikke* er. Det er *ikke* ledelse som det kendes i den hierarkiske organisation med formaliserede rettigheder og pligter. Der er et skift fra at bestemme til at (med)dirigere – det er et skift fra at lede mod et kendt (og ledelsesmæssigt defineret) resultat til at lede processer. Fra at lede i betydningen ”gå forrest” til at lede i betydningen ”lede efter”.

Så langt så godt, men hvad er den positive definition? Hvad vil ”procesledelse” egentlig sige? Hvad er det, proceslederen kan og gør? Spørgsmål af denne art må være afgørende ”procesledelse” som begrebscentralitet taget i betragtning.

Anseel og Gash foreslår italesættelse (”framing”) som et centralt værktøj i procesledelse. Proceslederen kan ikke diktere, hvad der er den rette tilgang eller løsning, men kan foreslå bestemte måder at beskrive et problem på. Det kan blandt ske ved at kortlægge underlæggende antagelser og overbevisninger og bringe andre forståelser i spil (Anseel og Gash, s. 16). Eller gennem en morfologi at lave en systematisk belysning af det mulige løsningsrum og dermed dels sikre, at parterne snakker ”om det samme på samme tid”, dels sikre at oversete muligheder identificeres (en metode vi ofte bruger i Smith). Anseel og Gash henviser endvidere til Ospina og Foldys 2010-artikel ”Building Bridges From the Margins”, hvor fem praksisser til at skabe sammenhæng i netværk beskrives: “Prompting cognitive shifts; naming and shaping identity; engaging dialogue about difference; creating equitable governance mechanisms; and weaving multiple worlds together through interpersonal relationships” (Anseel og Gash 2006).

For Jessop handler det at lede – og være del af – innovationsprocesser mest af alt om en mental tilgang mere end om bestemte værktøjer. En vis ironisk distance er nødvendig. Ironiens rolle er at åbne op for tvetydigheder og fratage os vores sikre overbevisninger. Det er, nævner Jessop, måske mærkeligt at fremhæve ironi som en kvalitet, mens netop det forhold, at den giver basis for flere og skiftende forklaringer, er afgørende, når der ikke er nogle sikre løsninger. Modsat kynikeren er ironikeren skeptisk, men ikke uden tro på at ting kan lykkes. Deles denne usikkerhed giver ironien både modet til at gå i gang (a la ”nej, vi ved ikke om det er rigtigt, men vi prøver sgu”) og til at komme videre, hvis man ikke lykkes (”surt show, men ikke verdens undergang, vi vidste jo, at det kunne gå galt, så lad os prøve noget andet”). Men hvis tvivlen forbliver usagt og udelt bliver den let til kynisme (”hvad sagde/tænkte jeg, det vil aldrig virke”). Ironikeren er, som Jessop (2003, s. 162) udtrykker det, ”more inclined to an ’optimism of the will’ than a ’pessimism of the intelligence’”. Man kan måske også sige det på den måde, at når noget bliver meget kompliceret og alvorligt, er det nødvendigt at tage det lidt let og lidt for sjov. Man må godt tænke sig om, men man skal ikke tænke sig til døde. Mentalt er deltagelse i drilske problemstillinger trial-and-error-processer mere galskab end videnskab.

Måske er det lidt i samme ånd, at O’Toole beskriver opgaven med at skabe innovation i netværk som et spil. Nogle spil er lette – de spiller sig selv. I andre spil er der mindre enighed og her bliver facilitering og fokusering af spillet vigtig at tilføje. I andre sammenhænge igen er det hensynet til andre igangværende ”spil”, det er vigtigt at få styr på. Og nogle gange er situationen så svær at arbejde med, at der er brug for et helt nyt spil. O’Toole sammenfatter de forskellige grader er ledelsesinvolvering med dertil hørende mulige ledeshandlinger således (side 127):

**TABLE 1**  
**Options for Enhancing Implementation**  
**of Innovations in Networked Contexts**

Level 1—Encouraging the play of the game
Level 2—Facilitating and focusing the game
Attending to information
Encouraging the longer view
Using selective attention
Managing the communications infrastructure
Leveraging action with subagreements
Level 3—Implementing innovative efforts: buffering and linking games
Buffering the games
Linking the games
Reducing complexity through other moves
Level 4—Implementing innovative efforts: altering network games
Altering preferences
Building supportive norms
Shifting network structure

### **Motivation for at deltage**

En særskilt udfordring med at lede netværk handler om at skabe motivation for deltagelse.

Motivation kan som beskrevet ikke ske gennem autoritetsbaserede virkemidler, da et netværk består af aktører på samme niveau som derfor opererer ud fra en delt magt. Man kan sjældent med held tvinge en aktør til at deltage i et netværk, og det bygger derfor typisk på frivillighed (Anseel og Gash 2012).

Samtidig er de økonomiske gevinster ved deltagelse svære at gennemskue på forhånd og, vigtigst af alt, svære at gøre afhængige af indsatsen. Forholdet mellem indsats og resultat er som beskrevet svært at gennemskue i et netværk, hvilket gør performanceaflønnning ikke bare svær, men også uhensigtsmæssig (da den pådrager deltagerne en risiko). De økonomiske incitamentter til at være med på en badebillet er markante i et netværk – især i starten hvor udbyttet ved netværket ikke kendes, og hvor rollefordeling og regler for adfærd stadig er løse. Af samme grund peger O’Toole (1997, side 123) på, at netværk ofte bliver dysfunktionelle, hvis der ikke i forvejen er opbygget en interesse i at tilsidesætte egne hensyn (altså er opbygget tillid mellem partnerne).

Motivation i netværk handler m.a.o. om noget andet en top-down ledelse og økonomisk aflønning. Som Agranoff 2006 påpeger, synes der i litteraturen at være en tendens til at undervurdere omkostninger ved at deltage i netværk til trods for, at en lang række omkostninger, først og fremmest medgået tid, kan identificeres (side 62). Da deltagelse i et netværk løbende afvejes op imod omkostningerne, er det, ifølge Agranoff, vigtigt at være opmærksom på, at værdiskabelsen set fra den enkelte deltagers perspektiv handler om meget andet end de konkrete resultater, som netværket producerer. Han identificerer på baggrund af empiriske studier af 14 netværk foruden a) de konkrete resultater af tre andre typer af ”public value” b) at deltageren opbygger egne kompetencer (eksempelvis evnen til at arbejde sammen med andre) c) øget videnhjemtagning til egen organisation og d) opbygningen af specifikke samarbejdsevner med de øvrige parter, der kan bruges til mangeartede aktiviteter, eksempelvis fælles eksperimenter (side 58).

Af samme grund kan det være interessant at se på erfaringerne med ledelse af organisationer kendetegnet ved frivillighed og knappe økonomiske ressourcer.

Desværre er der ifølge Torfing og Sørensen (2012) ikke megen litteratur herom og den, der er, er svagt teoretisk funderet. På det overordnede plan synes der at være enighed om, at det er en vigtig opgave (ledelse sker ikke af sig selv), en svær opgave (fordi man ikke kan benytte gængse ledelsesformer) og en opgave, der trods (eller måske netop på grund af) netværkenes uformelle karakter fremmes ved en vis formalisering af rammesætningen. Ledelsesrollen skal udøves i et passende og ofte modsat rettet miks mellem at formalisere og skabe rammer og samtidig lade ting flyde og ske. Mellem ledelse og selvledelse (Torfing og Sørensen 2013). Som nævnt bliver betydningen af personlige egenskaber formentlig accentueret i ledelse af netværk. Lederen af frivillige skal ifølge Torfing og Sørensen (2012) rumme mange kvaliteter: være god til organisering, kommunikation, være pædagogisk og evne at se en problemstilling fra mange sider, være passende fleksibel i tolkning af formelle regler, vedholdende og tålmodighed og samtidig være troværdig og ansvarsfuld. Dælme ikke småting, man skal kunne.

Tidsdimensionen er et vigtigt forhold at tage i betragtning. Opgaver, som løses let og hurtigt i etablerede organisationer "tager længere tid i et partnerskab med frivillige parter, fordi der løbende skal indgås kompromisser mellem parternes forskellige synsvinkler, kulturer, arbejdsmåder og vidensformer." (Torfing og Sørensen 2012, side 18). Man skal også være forberedt på, at indsatsen leveres mere i ryk, når det passer ind i den frivilliges øvrige aktiviteter – det er ikke et 8-16 job (Torfing og Sørensen 2013).

Det er blevet sagt om løsningen af wicked problemer, at det er som at holde på en sæbe – grebet må hverken være for hårdt eller løst. Måske ledelsesrollen i styringsnetværk mest af alt svarer til at holde på en candy floss (uden pind!).

### **En ny offentlig ledelsesrolle**

Pointeringen af behovet for øget samspil mellem offentlig og privat peger i retning af en ny styringsrolle for det offentlige. En rolle, der både adskiller sig fra klassiske weberske forestillinger om "armslængde" mellem offentlig og privat og fra New Public Managements forestillinger om en markedsliggørelse af offentlig styring. New Public Governance er en af måderne at betegne denne tilgang. Torfing beskriver forskellen således:

Hvor New Public Management ser det offentlige monopol som det primære problem og konkurrence kombineret med strategisk ledelse som løsningen, så ser New Public Governance den voksende kompleksitet i de samfundsmæssige opgaver og problemer som det primære problem og samarbejde og relationel ledelse som løsningen (Torfing 2012, side 42).

New Public Governance som begreb italesættes blandt andet af Osborne (2006). Han positionerer New Public Governance i forhold til de etablerede positioner til at forstå / foreslå, hvordan offentlig styring finder sted: Den klassiske offentlige forvaltning ("public administration") med rødder i det sene 19. århundrede og med sin glansperiode i efterkrigstiden samt New Public Management med teoretiske rødder i 1970'erne og i engelsk sammenhæng under fuld udfoldelse i sin tidlige version under Thatcher. Han sammenfatter forskellen således (og her skal du beklagevis vende papiret):

**Table 1: Elements of the NPG, in contrast to PA and the NPM**

<i>Paradigm/key elements</i>	<i>Theoretical roots and public policy</i>	<i>Nature of the state</i>	<i>Focus</i>	<i>Emphasis</i>	<i>Relationship to external (non-public) organizational partners</i>	<i>Governance mechanism</i>	<i>Value base</i>
<i>Public Administration</i>	Political science and public policy	Unitary	The policy system	Policy implementation	Potential elements of the policy system	Hierarchy	Public sector ethos
<i>New Public Management</i>	Rational/public choice theory and management studies	Disaggregated	Intra-organizational management	Service inputs and outputs	Independent contractors within a competitive market-place	The market and classical or neo-classical contracts	Efficacy of competition and the market-place
<i>New Public Governance</i>	Organizational sociology and network theory	Plural and pluralist	Inter-organizational governance	Service processes and outcomes	Preferred suppliers, and often inter-dependent agents within ongoing relationships	Trust or relational contracts	Neo-corporatist

**Figur 1: Fra Osborne 2006**

Som det fremgår ligger New Public Government med sit ”emphasis on the design and evaluation of enduring inter-organizational relationships, where trust, relational capital and relational contracts act as the core governance mechanisms” (side 384) meget tæt op af de netværksstrukturer, jeg ønsker at forstå i dette paper. Med andre ord, hvis man skal følge Osborne og Torfings tankegang, vil det være forkert at tolke det offentliges aktuelle interesse for offentlig-private samarbejder som en fortsættelse og forlængelse af New Public Management tro på markedet. Tværtimod er det en genindsættelsen af

det offentlige som en selvstændig og i mange sammenhæng skabende aktør på, om ikke over, lige fod med markedet såvel som civilsamfund.

## Læring og viden på tværs af grænser

***Dette afsnit omhandler samtaleproblemet. De grundlæggende problemer i at dele viden på tværs af domæner indkredses og rejser spørgsmålet om netværkets fordring om forskellighed reelt fremmer innovation eller bare bliver en række stemmer, der ikke finder sammen. Begreberne epistemologiske fællesskaber, "mentale team-modeller", "praksisfællesskaber" og "grænseobjekter" introduceres som tilgange til, hvordan læring og deling på tværs af fagfelter og organisationsgrænser måske alligevel er mulig.***

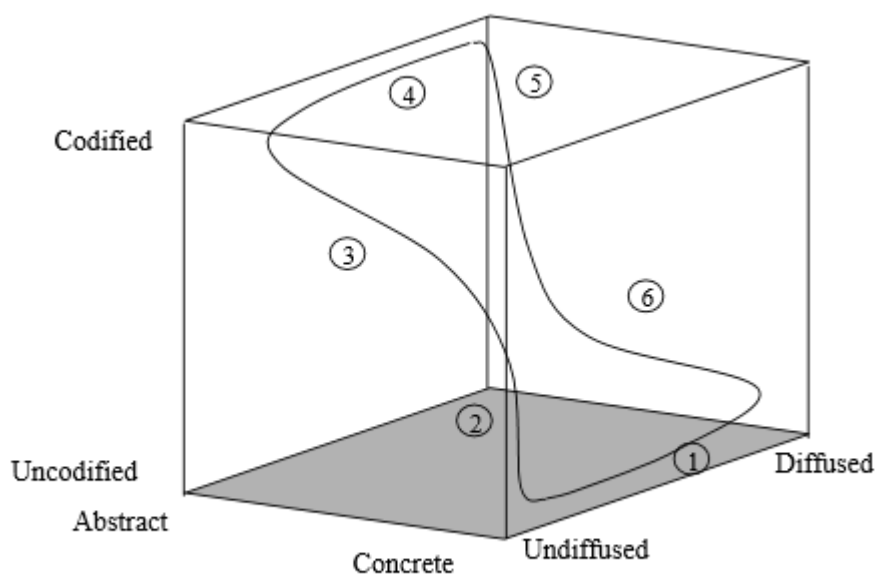
Man skal lære at lære. Og det kræver viden at få mere viden. Det er med andre ord ikke en triviell sag at blive klogere. Især ikke hvis det er en større divers gruppe, der kollektivt skal opbygge ny viden.

Viden udgør et centralt begreb inden for organisationsteori, og det kan derfor være et godt sted at starte til at få et indblik i, hvordan viden spredes i, og ikke mindst mellem, organisationer. Udfordringen med vidensdeling hænger i høj grad sammen med at viden kan være "sticky" og "tavs" og derfor svær at overføre (Von Hippel 1990) – ét er at kunne cykle, noget andet er at lære andre det.

Internt i organisationen reducerer delte opgaver og en fælles social kontekst dette forhold, og evnen til effektivt at dele information og viden kan således ses som en af grundene til, at vi i det hele taget har organisationer (Arrow 1974, side 53-54). Læring kan forstås som en proces, hvor viden veksler mellem at være abstrakt og konkret, ukodet (tavs) og kodet samt koncentreret og spredt, hvorfor viden både kan være legemlig / "embodied" (når viden er ukodet og konkret), være narrativ (når den er delvis kodet og abstrakt) og formel (helt kodet og abstrakt) (Boisoot 2004). Alle disse vidensformer er en vigtig del af læreprocessen, og et velfungerende læringsmiljø vil have et sammenhængende forløb mellem vidensformerne:



## Boisot: The social learning circle



En central pointe, ifølge Boisot, er altså, at der ikke er nogen former for viden, der er mere rigtig end anden – det afhænger helt af, hvor man er i forløbet. En anden pointe i forlængelse heraf er, at forståelsen af, hvor man er i forløbet er afgørende for, hvad der er den rette måde at skabe læring på. Er viden eksempelvis narrativ, dur det ikke at insistere på, at folk skal udtrykke den i strukturerede former, der hører den formaliserede viden til. En tredje pointe, ifølge Boisot, er, at der hører forskellige ”institutionelle strukturer” (det som jeg generelt vil kalde koordinationsformer) til i forskellige dele af informationsrummet. For de netværk, vi ønsker at forstå, er det især interessant at se på situationer, hvor viden er spredt blandt netværkets mange medlemme, men stadig er forholdsvis konkret og ukodet, da deltagerne forskellige baggrunde gør, at der endnu ikke kan etableres et abstrakt og kodificeret sprog. ”Klanen” er, ifølge Boisot, den mest velegnede institutionelle struktur til at håndtere denne situation og er kendetegnet ved: At information deles men i begrænset omfang, da det sker ansigt-til-ansigt; at relationer er personlige men ikke hierarkiske; at mål deles gennem forhandling og at koordinering sker gennem forhandling samt at det er nødvendigt at dele værdier og overbevisninger. For mig at se er det måske særligt vigtigt at bide mærke i nødvendigheden af ansigt-til-ansigt relationer (af et betydeligt omfang) og delte værdier som mulige opmærksomhedspunkter i de netværk, vi er involveret i.

Arrow (1974) beskriver det på den måde, at i takt med at personer og organisationer specialiserer sig, udvikler de en kode, der gør det muligt at kommunikere deres specialiserede viden. Jo mere specialiseret, jo mere kompleks bliver denne kode. Og derfor bliver kommunikation på tværs af organisationer med hver deres kode vanskelig – ikke mindst fordi etableringen af en kode tager lang tid at udvikle og kræver betydelige investeringer, som man ikke får igen, hvis koden opgives. Der er således betydelig sti-afhængighed forbundet med koden (Arrow 1973). Og dermed er vi måske fremme ved det, der er

den helt store udfordring for vores tid: At vi både specialiserer os (og derfor får sværere ved at tale sammen) og samtidig bliver mere afhængige af hinanden (og derfor får større behov for at tale sammen).

Inden for organisationen er der således en række formelle og uformelle rammer, der understøtter vidensdeling. Men på tværs af grænser bliver det svært, og der kan derfor være betydelige forskelle i organisationers absorptionssevne ("absorptive capacity"), altså evnen til at tilegne og bruge viden skabt af andre, og dermed betydelige forskelle på, hvor innovative virksomhederne er. Absorptionssevnen afhænger af, at man i forvejen har en vis mængde viden inden for det givne felt og er således resultatet af en langvarig investering i videnstilegnelse. Egne forsknings- og udviklingsaktiviteter kan være en måde at øge evnen til at tilegne sig andres viden (Tsai 2001).

Begrebet "absorptive capacity" peger således på et centralt problem i forhold til at få tværgående temporære partnerskaber til at fungere: det kræver viden at få ny viden. Og man kan derfor ikke forstå andre eksperter uden selv at have en vis ekspertviden. Og dét tager tid og er en omfattende investering, der næppe er mulig eller lønsom at foretage i et partnerskab af begrænset varighed. Og hvis vi alle skal opbygge specialviden inden for det samme felt, forsvinder den forskellighed i tilgang, som netop var grundlaget for at pege på netværket som måden at løse komplekse problemer på.

Spørgsmålet bliver derfor: Hvordan kan man have en fælles forståelse af et problemfelt på tværs af fagligheder, når alt der er værd at vide ikke kan siges, og alt der siges, ikke kan forstås, og alt der forstås ikke kan omsættes til handling? For at svare på det spørgsmål vil jeg i det følgende se nærmere på begreberne epistemologiske fællesskaber ("epistemic communities") og "mentale team-modeller", "praksisfællesskaber" og "grænseobjekter" – begreber der på hver deres måde forholder sig til udfordringerne ved at dele viden på tværs af fagfelter og organisationsgrænser.

### **Mentale team-modeller**

Den generelle tanke i mentale team-modeller er, at et velfungerende team vil have en "passende" fælles forståelse af, hvad opgaven er, hvem der er en del af teamet, hvilke ressourcer der er til rådighed og hvad, der kendetegner omgivelserne. Team-modeller kan forstås som delte organiserede forståelser og mentale modeller for nøgleelementer i teamets omgivelser, som strukturerer "hvad" ting er ("declarative knowledge"), "hvordan" man handler ("procedural knowledge") samt "hvorfor" en handling er hensigtsmæssig i en given situation ("strategic knowledge"). Team-modeller er vigtige for performance i teams, da de understøtter koordinerede beskrivelser, forudsigelser og forklaringer (Mohammed og Dumville 2001).

Med afsæt i en gennemgang af forskellige teoretiske tilgange til at forstå grupper, forsøger Mohammed og Dumville deskriptivt og preskriptivt at udvide og nuancere forståelsen af, hvad mentale team-modeller er. De når frem til, at der er inspiration at hente i følgende fire begreber:

*Vidensdeling* der omhandler hvor meget og hvilken viden, der deles. En central observation er, at grupper har tendens til at dele viden, der i forvejen er delt i gruppen fremfor viden, som kun den enkelte part har. I det omfang unik viden deles, sker det ofte sent i processen, hvorfor forskelligheden i viden får mindre betydning for beslutninger. Litteraturen peger således på en uhensigtsmæssig tendens til at søge konsensus, der ikke udnytter fordelene i forskellige roller og viden. For at opnå fordelene ved at være med i en gruppe foreslår Mohammed og Dumville derfor øget fokus på at anderkende og dele komplementær viden.

*”Transactive memory”* er en betegnelse for hukommelse, der overskrider, hvad den enkelte kan huske. Tanken her er, at det i et velfungerende team er muligt at have en arbejdsdeling i, hvem der husker hvad og dermed på effektiv vis øge den samlede hukommelse. Forfatterne foreslår, at den fælles hukommelse fremmes ved, at hver aktør gøres bevidst om, hvad vedkommende samt øvrige medlemmer af teamet særligt ved. Tanken er, jf. også diskussionen om videndeling i ovenstående ”pind”, at overlappende viden i teams med distinkte roller skaber en unødigt redundans og hindrer en optimal brug af ressourcer.

*Kognitiv konsensus* refererer til en fælles antagelse blandt gruppens medlemmer af, hvordan forhold skal forstås og konceptualiseres. Kognitiv konsensus tillader, at en gruppe kan opføre sig som en enhed, men kan være en omkostning, hvis det i for høj grad svækker forskelligheden i roller og viden. Balancen mellem passende enighed og uenighed er hårfin og helt afhængig af både opgaven og af, hvor man er i beslutningsforløbet. Til en start kan et vist element af kognitiv konsensus være gavnligt i grupper, hvor deltagerne kommer fra forskellige organisationer og funktioner og derfor har forskellige perspektiver på og fortolkninger af den givne opgave. Den kognitive konsensus undertrykker forskellighederne og gør, at en samtale og arbejdsproces kan komme i gang.

*Gruppelæring* omhandler forholdsvis permanente erfaringsbaserede ændringer i viden og performance hos en række indbyrdes afhængige personer. Ved at skabe en fælles tryghed, der gør, at gruppens medlemmer søger feed-back, deler information, eksperimenterer, spørger om hjælp og taler om fejl, er det muligt for gruppen at skifte kurs i overensstemmelse med ændrede forudsætninger samt opdage uventede muligheder. Dette korrigerende feed-back er en afgørende del af at udvikle og tilpasse den mentale team-model. Hvor den kognitive konsensus’ bidrag til den mentale team-model i starten er det, der gennem en fælles forståelse, muliggør handling (at noget sker), er det læringens bidrag til den mentale team-model, der sikrer, at den fælles forståelse på sigt ikke bare er handlingsanvisende, men også retvisende (at det rigtige sker).

Samlet set kan man måske sige, at mentale team-modeller ikke handler om at være enig om at være ens, men om at være enig om, hvordan man er forskellige. Og at mentale team-modeller dermed tilvejebringer rationalet for både ens egen og andres tilstedeværelse i teamet.

### **Epistemologiske fællesskaber**

Epistemologiske fællesskaber er, som navnet angiver, fællesskaber defineret ved et fælles syn på, hvordan verden kan / skal erkendes og derfor ikke langt fra det Kuhnske paradigmebegreb. Haas, som er en vigtig eksponent for tilgangen, bruger begrebet til at studere international politik, herunder hvordan det er muligt at blive enige mellem nationalstater, der i udgangspunktet har hver deres hensyn (vælgere) at tænke på. Selv om Haas ærinde ikke er at studere innovation, er begrebet interessant, da det siger noget om, hvordan enighed kan opnås på tværs af enheder på samme niveau med vidt forskellige interesser og referencer.

Haas definerer et netværk som (1992, side 3):

“a network of professionals with recognized expertise and competence in a particular domain and an authoritative claim to policy-relevant knowledge within that domain or issue-area.”

Og forklarer videre at:

Although an epistemic community may consist of professionals from a variety of disciplines and backgrounds, they have (1) a shared set of normative and principled beliefs, which provide a value-based rationale for the social action of community members; (2) shared causal beliefs, which are derived from their analysis of practices leading or contributing to a central set of problems in their domain and which then serve as the basis for elucidating the multiple linkages between possible policy actions and desired outcomes; (3) shared notions of validity- that is, intersubjective, internally defined criteria for weighing and validating knowledge in the domain of their expertise; and (4) a common policy enterprise-that is, a set of common practices associated with a set of problems to which their professional competence is directed, presumably out of the conviction that human welfare will be enhanced as a consequence.

Som det fremgår, deler de både værdier og forestillinger om egnede måder at agere på (= policy i Haas' sammenhæng) såvel som forestillinger om årsagssammenhænge og om, hvordan de erkendes på valid måde. Det afgørende er ikke kun eller primært om disse forestillinger er sande, men om de er delte.

Epistemologiske fællesskaber er defineret af – og sjældent identisk med – en formaliseret institution som eksempelvis nationalstaten. Men selv om de ikke har nogen formel magt, kan de gennem de konsistente og stabile forklaringsmodeller, de tilbyder, få en stor indflydelse (McGuire 2010). Derved

rummer de muligheden for at skabe konsensus på tværs af ellers adskilte enheder; måske enheder som formelt set har svært ved at tale sammen (eksempelvis Øst og Vest-blokken under den kolde krig). Som Adler og Haas konkluderer, med afsæt i deres empiriske undersøgelser af forhandlingsforløb mellem nationer, så er epistemologiske fællesskaber ofte den forklarende variabel og ikke en konsekvens – fællesskaberne kommer i mange sammenhænge forud og fungerer relativt uafhængigt af de enkelte nationers interesse. Og er dermed med til at skabe stabile handlemønstre, der gør det muligt at finde løsninger inden for et ellers komplekst felt med mange interesser.

Principielt kunne man, tænker jeg, forestille sig, at sådanne epistemologiske fællesskaber blev dannet og båret af mange forskellige aktørtyper. Men når man læser Adler og Haas' (1992) definition såvel som eksempler, får man generelt det indtryk, at det er eksperter og ofte eksperter med samme faglige baggrund, der er de samlende aktører. Det er en lille hård kerne (på ikke mere end 35 personer i de eksempler som Adler og Haas nævner), der på tværs af landegrænser, organisationsgrænser etc. i en konsensusproces bliver enige om, hvordan udfordringer med atomar nedrustning, fødevaremangel, forurening etc. skal forstås og dermed løses. Måske er det en tilfældig bias i Adler og Haas' referencer. Måske er det udtryk for, at de koordinations-/innovationsudfordringer, de beskriver, er kendetegnet ved at være fremtidige (de mulige effekter af en tredje verdenskrig, de mulige effekter af global opvarmning etc.). Og som de påpeger, så bliver de teoretiske råd ydet af eksperter fra et fællesskab, der tilbyder en enig og sammenhængende forklaringsmodel, her af afgørende betydning. Eller måske er det udtryk for, at den stringens i forståelsen af kausaliteter, som kendetegner disse fællesskaber, kræver en fælles faglig (universitets)skoling.

Under alle omstændigheder tænker jeg, at epistemologiske fællesskaber er vigtige af følgende grunde. For det første gør begrebet os opmærksom på alle de ting, vi ikke kan tage for givet, når vi bevæger os udenfor de kendte fælles faglige forståelser. Det meste af tiden agerer vi måske i et epistemologisk fællesskab, men det meste af verden er udenfor dette fællesskab (fordi de er i andre), og det mærker vi for fuld kraft i innovationsnetværk. Begrebet siger dermed også noget om udfordringen i at skabe forudsætninger for fælles læring (jf. ovenstående diskussion under mentale team-modeller), for hvis man i udgangspunktet har forskellige ideer om årsagssammenhænge, så vil man i de fleste tilfælde også tolke et forløb forskelligt. Og endelig gør begrebet os opmærksom på, at der er strukturer, der ikke bare går på tværs, men også har større varighed end afgrænsede initiativer, projekter, kampagner osv. En forudsætning for at få et midlertidigt innovationsnetværk til at fungere er således måske, at det er indlejret i sådanne fællesskaber. Identifikationen og styrkelse af fællesskaberne kan således måske aktivt spille en rolle i hvilke problemstillinger, der hensigtsmæssigt kan udvikles i midlertidige innovationsnetværk.

### **Praksisfællesskaber**

Praksisfællesskaber er et andet bud på, hvordan mentale team-modeller kan opstå og fungere (uden at litteraturen om praksisfællesskaber dog vil bruge denne terminologi). Hvor epistemologiske fællesskaber i høj grad synes at virke ved en formalisering af viden – ofte baseret på en fælles teoretisk skoling –

går praksisfællesskaber den modsatte vej og arbejder med, hvordan viden kan forblive tavs, men samtidig kan deles. Hvor det epistemologiske fællesskab synes at have professoren som forbillede, vil praksisfællesskabet have mesteren.

Praksisfællesskaber kan forstås som "groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly". Praksisfællesskaber konstitueres af tre samtidige betingelser:

*Domæne:* Fællesskabet er defineret ved en fælles interesse i et givent problemfelt, som kan være alt mellem himmel og jord, og som ikke behøver at være anderkendt som et speciale af andre, end sig selv, og være et emne som deltagerne er opmærksomme på, at de er særligt interesserede i.

*Fællesskab* ("community"): Er en fælles interaktion, hvor information deles, og man lærer af hinanden eksempelvis gennem fælles aktiviteter og diskussioner. Dette skal dog ikke forstås sådan, at man nødvendigvis arbejder sammen på daglig basis. Aktiviteterne kan sagtens udføres hver for sig, så længe der sker en gensidig læring på en anden måde eksempelvis ved erfaringsudveksling.<sup>9</sup>

*Praksis:* Deltagerne i netværket er praktikere. Det handler derfor mere om en overordnet interesse eller udveksling af enkeltstående informationer – det er alle aspekter af en praksis, der potentielt set deles og deltagerne udvikler derfor et "shared repertoire of resources: experiences, stories, tools, ways of addressing recurring problems – in short a shared practice" (Wenge 2011, side 2).

Interessen for praksisfællesskaber bunder i dets løfte om at muliggøre læring inden for områder, der dårligt lader sig sætte på formel. Wenger, som italesatte begrebet, studerede oprindeligt, hvordan læring finder sted i mester-elev relationer – men praksisfællesskaber er siden blevet brugt til at betegne en lang bredere kreds af læringssituationer (Wenger 2002). Tavs viden gøres ikke talt, men kan ikke desto mindre skabes og deles gennem fællesskab og praksis. Man lærer ikke "om noget" (som gennem teoretiske baserede uddannelser), men lærer "noget"; man ved *hvordan* man gør uden nødvendigvis at vide, *hvad* man gør. Da tavs viden skal vises eller eksemplificeres for at være forståelig for andre, vil praksisfællesskaber ofte involvere ansigt-til-ansigt kontakt (Duguid 2005, side 10).

Dette øgede rum for at skabe og dele viden på tværs af både kodificerede og formaliserede grænse-  
dragninger gør, at praksisfællesskaber ofte tildeles en vigtig rolle i forhold til at fremme innovation og er måske en af forklaringerne på begrebets udbredelse (Swan m.fl. 2002).

Praksisfællesskaber er uformelle organisationer – adgangsbilletten er som nævnt interesse og deltagelse. De er kendetegnet ved frivillighed (Wenge 2002) og har ikke nogen formaliseret styring. Netop de egenskaber, som gør dem velegnet til at fremme vidensdeling – autonomi, uformelle, praksisorienterede

---

<sup>9</sup> Hmmm hvis argumentet skal hænge sammen – altså at praksisfællesskaber muliggør overførsel af tavs viden – kræver det vel en eller anden form for fælles handling / kan ikke ske gennem eksempelvis diskussioner. M.a.o. kræver praksisfællesskaber ikke fælles praksis (eller er det som skrevet her nok med et fokus på praksis)?

rede på tværs af formaliserede strukturer – gør dem til lidt af en udfordring for hierarkiske organisationer (Wenge 2011).

Praksisfællesskabernes a) ikke-hierarkiske struktur, b) kendetegnet ved frivillighed, c) som går på tværs af organisatoriske enheder og d) tillader informationsudveksling og læring på et højt niveau peger i retning af, at de er tæt op af de netværksstrukturer, jeg her ønsker at forstå. Samtidig adskiller de sig potentielt set også i kraft af deres konsekvente mangel på formalisering og ved, som Wenge bemærker, at være tidskrævende at etablere. Et innovationsnetværk, som dem jeg ønsker at forstå, kan næppe defineres som et praksisfællesskab, men elementer herfra kan ikke desto mindre udgøre centrale elementer heri. For det første kan den interessebaserede tilgang måske udgøre en vigtig del af rekrutteringen. For det andet påpeger tilgangen vigtigheden i at skabe en fælles interaktion, hvor viden let kan deles, uden at det nødvendigvis opleves sådan af deltagerne. Og endelig peger tilgangen på, at det er vigtigt at have et bredt blik på, hvad der er relevant at dele. Det er ikke kun den enes ekspertviden, der skal deles med den anden ekspert og vice versa. Viden er ikke et destillat man hælder fra én (hjerne)skål til den anden; det er et sammensurium af stort og småt – af viden om ”hvad”, ”hvorfor” og ”hvordan” skabt og delt med hænder, fødder og hoved.

Selv om communities of practice ikke kan dikteres eller skabes gennem en færdig struktur, er det muligt at fremme deres vækstvilkår. Wenger (2002) foreslår syv principper, der skaber den ”aliveness”, som er afgørende for et velfungerende praksisfællesskab – altså metoder til at skabe en slags ”struktureret spontanitet” (Swan m.fl. 2002):

1. Skab plads til evolution: netværket vil og skal udvikle sig hele tiden, og det handler derfor om ikke at lægge en for fast struktur ned over netværket.
2. Kombiner ”inside and outside perspectives”: Det kræver en insider at forstå feltet fuldt ud og for at vide, hvem der skal inddrages, men det kræver en udefra at se mulighederne (især hvis der ønskes en delvis opprioritering eller formalisering af netværket). Bemærk at denne to-delning svarer til forskellen på ”eksterne facilitatorer” og ”organic leaders” ovenfor.
3. Inviterer til forskellige grader af deltagelse: Deltagerne ønsker at deltage på forskellige måder og i forskelligt omfang, da deres forudsætninger og interesse for deltagelse er forskellige. For at få aktiveret alle ressourcer er det vigtigt, at deltagelse ikke kun bliver ”for de få udvalgte”.
4. Skab både åbne og lukkede rum for møder: Annoncerede møder, seminarer m.m. kan være en vigtig del af skabe interesse for netværket og for at få resultaterne bredere ud. Samtidig fungerer praksisfællesskaber gennem deres uformelle og løbende 1:1 udvekslinger, som derfor er afgørende at holde fast i – alt skal ikke i kalenderen!
5. Hav brede og rummelige succeskriterier: Det er svært at gennemskue på forhånd, hvilken værdi et praksisfællesskab skaber, især i starten. Værdien vil ændre sig undervejs og være forskellig fra deltager til deltager. Det er derfor – modsat gængs projektledelsesfilosofi – vigtigt ikke at opstille for firkantede og målbare succeskriterier i starten.
6. Kombiner det kendte og ukendte: Praksisfællesskaber fungerer gennem deres løbende, uformelle og dermed også uhøjtidelige udveksling af viden. De er et neutralt sted med noget hjemmeligt over sig. Samtidig kan der være brug for ny viden eller nye aktører, som skaber begejstring og giver fællesskabet mulighed for at udvikle sig.

7. Skab en rytme: Der skal være en passende intensitet i praksisfællesskabet. Hvis intensiteten er for høj, orker folk ikke at være med. Og er den for lav, glemmer de at være med. Rytmen i aktiviteter og begivenheder på forskellige niveauer kan fremme en passende dosering og samtidig interaktion ved samtidig tilstedeværelse.

Samlende kan man måske om Wengers syv råd sige, at de, som de øvrige råd for god ledelse af netværk, er meget lidt håndfaste. Det er ”både og” og noget, der løbende skal balanceres gennem et stadigt ”judgement”. Ledelsesformen er lige så svær at formalisere som praksisfællesskabet selv. Denne både-og-tilgang gælder også netværksbegrebet selv; det er både en spontan autonom proces, og noget organisationer kan igangsætte og retningsgive.

Som nævnt kan praksisfællesskaber fremme innovation som krydser formaliserede grænser, eksempelvis innovation på tværs af afdelinger eller virksomheder. Samtidig kan de hindre innovation på tværs af praksisfællesskaber, hvilket især kan hæmme radikale innovationer (Swan 2002). Hvordan sådan en vidensdeling er mulig, ser vi nærmere på i næste afsnit om grænseobjekter.

## **Grænseobjekter**

Epistemologiske fællesskaber og praksisfællesskaber arbejder med, at det er muligt at oparbejde en fælles tilgang gennem lang og dyb interaktion. Muligheden for at løse komplekse problemstillinger og skabe innovation beror således i høj grad på, at der er etableret noget fælles før selve innovationsprocessen. Begrebet ”grænseobjekter” synes at tilbyde et bud på, hvordan vidensdeling er mulig på tværs af sådanne fællesskaber og dermed også i kortere forløb med samlet set mindre interaktion. Og er derfor måske et passende begreb at slutte af med i vores ønske om at forstå temporære innovationsnetværk.

Grænseobjekter kan forstås som “entities that enhance the capacity of an idea, theory or practice to translate across culturally-defined boundaries, for example, between communities of knowledge or practice” (Fox 2011, side 1). Afsættet er, jf. også pointen fra Arrow ovenfor, at specialisering på den ene side er nødvendig for innovation, men også en udfordring, fordi hver specialiserede enhed etablerer vidensgrænser; altså viden der kun er eller kun kan anvendes inden for enheden, fordi den er lokal, indlejret og bundet til praksis (Carlile 2002).

Grænseobjekter er delte og delbare på tværs af forskellige løsningssammenhænge og kan, med en reference til Stars oprindelige fire kategorier (fra 1989), antage form af et ”lager” (eksempelvis database), standardiserede objekter og metoder, modeller eller objekter (eksempelvis en fysisk prototype eller en tegning), eller kortlægninger af sammenhænge og afgrænsninger (eksempelvis en tidsplan eller et procesdiagram) (Carlile 2002).

Grænseobjekter er ikke værdineutrale – de udtrykker og positionerer en bestemt interesse, som Fox viser i sin underholdende gennemgang af, hvilke syn på infektioner i forbindelse med operationer, der



slog igennem i slutningen af det 19. århundrede. Og ikke alle grænseobjekter fungerer lige godt – altså rammer den rette balance mellem at være ”plastic enough to adapt to local needs and the constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites” (Fox 2011, side 73). Carlile foreslår tre egenskaber ved det gode grænseobjekt:

*Repræsentation:* Det giver en fælles syntaks eller sprog for deltagerne at repræsentere sin viden på. Man skal med andre ord kunne formidle sin viden ved hjælp af grænseobjektet.

*Læring:* Det giver deltagerne mulighed for at blive klogere på de forskelle og afhængigheder, der er mellem grænserne. Man skal med andre ord, gennem grænseobjektet, blive klogere på, hvordan situationen forstås af andre, og hvilken betydning det kan have for en selv.

*Transformering:* Det skal være muligt sammen at ændre grænseobjektet for at blive klogere og dermed komme nærmere en løsning. Man skal altså ikke bare lære hver for sig, men også sammen og dermed kunne gå fra udveksling af viden til skabelse af egentlig ny viden sammen, altså skabe en syntese på tværs af vidensgrænser.

Set i en innovationssammenhæng må alle tre elementer antages at være vigtige; ikke mindst det transformative aspekt synes at være lig den inventive del af innovationsfasen (altså den hvor man får en ny idé eller ser ting på en ny måde). Til det formål mener Carlile, at det kun er de to sidste af Stars fire kategorier for grænseobjekter der dur; altså objekter, modeller og kort (men ikke ”lagre” og ”standardiserede metoder”). Samtidig fremhæver han dog også, at de forskellige grænseobjekter kan understøtte hinanden, og umiddelbart er det jo eksempelvis ikke svært at forestille sig, at fælles repræsentationer i en produktdatabase kan være en vigtig del i at bringe et nyt produkt på markedet (og dermed spille en vigtig rolle i de senere dele af innovationsforløbet).

## **Diskussion – videnskab, galskab eller lige i skabet?**

***Dette diskuterende afsnit forsøger at samle trådende og vende tilbage til det indledende spørgsmål for paperet: Er temporære innovationsnetværk videnskab, galskab eller lige i skabet? Paperet slutter med at opstille en model, der gør det muligt at diagnosticere, hvordan kompleksitet kan gøres håndterbar gennem fem forskellige tilgange. Modellen vidner om, at den rette måde at organisere og lede et netværk på er situationsafhængig, og at en central rolle for eksempelvis offentlige aktører, der udøver netværksledelse, er, en bevidst stillingtagen til og design i forhold til disse parametre.***

Er temporære innovationsnetværk videnskab, galskab eller lige i skabet?

Man kan vel starte med at konstatere, at det er videnskab i den forstand, at det har været gjort til genstand for betydelige teoretiske og empiriske belysninger. Det er et videnskabeliggjort felt med bidrag

fra flere teoretiske miljøer. I forhold til de oplevede problemstillinger, vi som nævnt indledningsvis arbejder med i Smith, er det svært ikke at nynne en gammel Bowie-sang ”oh no love, you are not alone”. Og det er jo altid betryggende at vide, at der er liv – om ikke på andre planeter (eller på Mars, hvis vi nu skulle blive i Bowie-genren) – så i andre brancher og miljøer end dem, vi måske plejer at tænke på og med inden for det byggede miljø. Om ikke andet, kan det resultat i sig selv vidne om, at der kan være værdi i at etablere tværfaglige relationer.

### **Overlap og forskel mellem teori og praksis – refleksioner med afsæt i Smith erfaringer**

Overlappet mellem de ting, vi arbejder med og støder på inden for det byggede miljø, og så den brede litteratur om innovationsnetværk giver potentielt set følgende muligheder: Det kan være med til at sætte begreb på nogle af de ting, vi gør i forvejen. Det kan være med til at gøre opmærksom på nogle ting, vi kunne gøre. Og der kan være ting, vi gør i praksis, som teorien måske kunne lære af. I det følgende giver jeg en refleksion over forholdet mellem litteraturen og så den praksis med organisering og ledelse vi har om ikke i byggeriet, så dog i hvert fald i Smith.

På mange måder hjælper litteraturen med at sætte begreb på en række ting, vi gør i forvejen, eller i det mindste forsøger at gøre, når vi eksempelvis arbejder med initiativerne ”Klimaspring” eller ”Vandet fra landet”. Helt grundlæggende præciserer litteraturen, at den grundlæggende udfordring ved organisering og styring af netværk er at skabe en passende forskellighed; en forskellighed, der tillader at problemer kan forstås ud fra mange vinkler, men ikke en forskellighed der gør, at vi ikke kan arbejde sammen. Behovet for at skabe en ”struktureret spontanitet” beskriver fint dette spændingsfelt. Tilsvarende svarer litteraturens pointering af, at ledelse sker indirekte til den udfordring, som vi løbende (gennem procesledelse af konsortier) forsøger at understøtte ved at have blik for de mange forskellige typer af værdi, som deltagelse i netværk kan give, jf. Agranofs udpegning af fire typer ”shared value”. De to former for facilitering, som kan udøves gennem den neutrale faciliteter og den organiske leder (jf. afsnittet om ledelse af netværk), der i forvejen er en del af feltet, minder på mange måder om den arbejdsdeling, vi tilstræber i Klimasprings konsortier. Som sekretariat kan vi – som ekstern part med speciale i facilitering – varetage rollen med at få forskellige synspunkter frem, samtidig med at vi er dybt afhængige af den autoritet og de ressourcer, som kun en dedikeret systemejer fra virksomheden kan bibringe. Wengers syv bud på, hvordan man kan skabe levende praksisfællesskaber (jf. afsnittet ”Læring og viden på tværs af grænser”) kunne næsten ordret bruges til at beskrive de udviklingsmiljøer, vi forsøger at skabe kendetegnet ved både ”inside” og ”outside” perspektiver, åbne og lukkede rum for møder, brede succeskriterier, netværk der skifter form undervejs samt behovet for en fælles rytme i intensiteten. Endelig hjælper Jessops begreb om behovet for en ”passende ironi” med at sætte ord på den lidt legende og ikke altid lige seriøse stemning, vi gerne vil anlægge i workshopforløbene for at give deltagerne (og os selv) mod på at kaste os ud i noget, der måske ikke er til at overskue til en start.

Samtidig er det oplagt, at litteraturen peger på forhold, vi kunne gøre mere ud af. I afsnittet om mentale team-modeller peges der på, at vi i grupper har tendens til at dele den viden, der i forvejen er delt. Måske der i tilrettelæggelsen og opsamlingen på workshopforløb er brug for at gøre mere ud af at for-

stærke forskellighederne; at ”turde den dårlige stemning” som vi formulerede det, dengang vi faciliterede netværk i Byggeriets Innovation. Betydningen af fælles eksplicit viden (epistemologiske fællesskaber) og tavs fælles viden (praksisfællesskaber) fortjener også mere opmærksomhed end den, vi har tildelt den hidtil. Hvordan kan man mere aktivt bruge tilstedeværelsen (eller fraværet) af disse i overvejelserne om, hvilke netværk, det giver mening at understøtte samt hvilke aktører, der skal inddrages? Tilsvarende kunne Boissots læringscirkel – og dertil hørende påpegning af, hvordan viden skifter karakter – bruges som et diagnostisk værktøj til at skabe sammenhængende udviklingsforløb. Endelig synes det også oplagt at arbejde mere bevidst med, hvad er godt grænseobjekt er; jf. at et godt grænseobjekt tillader repræsentation, læring og transformation. Vi har eksempelvis stor glæde af at bruge en illustrator som en integreret del af vores projektforløb, da illustrationerne er gode til at skabe en fælles ”repræsentation” af forskellige aktørers tilgange til problemet. Men måske vi kunne blive bedre til at indtænke mulighederne for ”læring” (eksempelvis gennem diskussion af, hvad deltagerne hæfter sig ved i tegningerne) og ”transformation” (eksempelvis at illustratoren hjælper med at lave reviderede tegninger med afsæt i deltageres kommentarer og ønsker).

Og endelig er der forhold, som vi måske, i al ubeskedenhed, kunne bibringe teorien. To ”mangler” er for mig at se især slående og følger måske af, at litteraturen (ikke overraskende) er skrevet ud fra en overordnet akademisk position og har sin hovedvægt inden for en offentlig forvaltningstradition. Det indebærer for det første, at selve innovationsprocessen får karakter af en ”black box” – det antages, at når først de forskellige parter er bragt sammen, netværket har fået den nødvendige grad af fiksering etc., så sker innovationen af sig selv. Men hvordan den sker, og hvad man eksempelvis gør i selve møde- eller workshopmomentet, fremgår ikke. For det andet er virksomhedsperspektivet underrepræsenteret. Behovet for en ny styrings (og deltager)rolle for det offentlige identificeres, men hvilken ny styrings- og deltagerrolle er der for de private aktører? Overvejelserne om offentlig-privat innovation er primært en offentlig overvejelse, men hvad er perspektivet, og hvad motiverer (og motiverer ikke), hvis man er en virksomhed. Torfing begrundet behovet for en ny offentlig-privat styringsforståelse med, at der er brug for et opgør med heroiseringen af den enkeltstående innovatør. Men italesætter han ikke selv det offentlige som den nye innovationshelt?

### **Styret kompleksitet – et diagnostisk værktøj til organisering og styring af innovationsnetværk**

SÅ jo, det er (i et vist omfang) videnskab at organisere og lede netværk – det er videnskabeligt belyst, og der er derfor massere af erfaring at trække på. Men hvordan gør det os klogere på besvarelsen af problemformuleringen. Hvad siger litteraturen os om, hvordan temporære partnerskaber med mange aktører kan organiseres og ledes med henblik på at løse komplekse og dermed tværgående innovationsudfordringer?

Gennemgående peger litteraturen på kompleksitet som årsagen til, at der er behov for netværk. Og på at kompleksiteten – eksempelvis for stor forskel i måden at forstå og tale om et problem på – også kan være det, der gør, at et netværk ikke fungerer. Det handler derfor om at bibringe netværket et mini-

mum af struktur, der gør, at det kan fungere frit på andre dimensioner. Ovenstående teorigennemgang peger på fem forskellige forhold, der kan få samarbejde på tværs af fagligheder og organisationsgrænser til at lykkes:

- a) Forhåndskendskab / hvor meget man i forvejen har sammen som et parameter: eksempelvis at kunne trække på etablerede forståelses- eller praksisfællesskaber eller opbygget tillid.
- b) Tiden til rådighed: der gør det muligt for netværket at etablere sig og opnå en vis formalisering. Eller som skaber mulighed for etablering af praksisfællesskaber.
- c) Reduktion i antal deltagere: Øger muligheden for socialisering og udveksling af svær kodificerbar viden og gør det samtidig lettere for netværket at nå frem til fælles løsninger.
- d) Reduktion i kompleksiteten af opgaven: At skære problemstillingen til gennem blandt andet ”framing”, altså udpegning af særligt centrale problemer.
- e) Facilitering: Intensiveret dialog med hyppige ”kognitive skift”, brug af grænseobjekter og andre greb der øger intensiteten og båndbredden i interaktionen mellem parterne.

De fem tilgange er forskellige måder at nedbringe kompleksiteten på som med forskellige vægtninger må bringes i spil i styringen af de enkelte netværk. Udformningen må både ske under hensyntagen til, hvad der rent faktisk er (eksempelvis: findes der etablerede praksisfællesskaber), og hvad der ønskes (hvor vigtigt er det, at der er plads til – også af politiske grunde – at mange aktører kan komme til orde).

Lad mig prøve at illustrere pointen med afsæt i, hvordan vi i Smith har forsøgt at skabe en styret kompleksitet i tre forskellige sammenhænge, hvor der er behov for at udvikle nye løsninger på tværs af domæner: Klimaspring, Vandet fra Landet og Fremtidens Energiproducerende Renseanlæg.

Realdanias initiativ Klimaspring (som Smith er sekretariat for) scorer højt på facilitering (ad e) – der har i udformningen af initiativet været lagt vægt på at have ressourcer til, at sekretariatet har gjort en aktiv indsats for at bringe parterne sammen. Samtidig er der også villighed til – efter en bred afdækning af muligheder – at vælge nogle aktører ud, som der satses særligt på (ad c). Typisk deltager 5-10 parter i forprojekterne (prejektet) og færre i projekterne. Det forhold, at kompleksiteten reduceres gennem ad e) og c) gør, at vi kan stille os mere åbne an for de øvrige parametre. Vi kan sætte aktører sammen, som ikke i forvejen kender hinanden eller er del af det samme fællesskab (ad a). Og vi har indledningsvist en høj grad af åbenhed i forhold til at afdække, hvad problemstillingen handler om (prejekterne handler netop om at give plads til denne åbenhed – ad d). Det betyder også, at vi hurtigt kan nå i mål med at afklare, hvad der er den bærende idé (ad b).

Forudsætningerne for at skabe løsninger på tværs i den åbne idékonkurrence Fremtidens Energiproducerende Renseanlæg var næsten diametralt modsat. Har var ønsket at sikre input og inddragelse af et meget bredt felt af aktører gennem en meget begrænset facilitering (såvel som begrænset virksomhedsindsats undervejs). Forudsætningen for at dette kunne lykkes var en meget høj grad af ”framing”;

altså at fem konkrete og afgrænsede problemstillinger fra start blev udpeget som de centrale. Det kan bestemt ikke udelukkes, at en mere åben tilgang ville have givet helt andre løsninger, men det forhold at der blev arbejdet videre med tidligere generationer af energiproducerende renselanlæg retfærdiggjorde dog denne indsnævring.

Pilotpartnerskabet Vandet fra Landet udbudt af Naturstyrelsen (og som Smith varetager sekretariatet for i samarbejde med TI og Orbicon) har et tredje sæt af forudsætninger. Der er i sammenligning med Klimaspring mindre tid og færre ressourcer til facilitering til rådighed. Samtidig er der høje krav til en stor åbenhed i forhold til hvilke virksomheder, der kan deltage med forslag til løsninger. Dette kunne, som i Fremtidens Energiproducerende Renselanlæg, tale for at benytte en høj grad af "framing" (altså fra start afgrænse hvilke løsninger, der skal arbejdes med), men det er dog umiddelbart svært, når de løsninger, der arbejdes med, er forholdsvis nye i en dansk sammenhæng. Hvilket igen peger på, at man i situationen her formentlig er ret afhængig af at kunne bygge videre på et etableret forhåndskendskab. Med andre ord synes dette partnerskabs succes i høj grad at bero på, at vi er i stand til at identificere og aktivere allerede fungerende forståelses- og praksisfællesskaber.

Som den hurtige gennemgang af disse tre eksempler viser, vil det enkelte netværk skulle struktureres og styres forskelligt alt efter hvilke forudsætninger og ressourcer, der er til rådighed. "One size fits none" og i fraværet af en universel-løsning må ledelse af netværk derfor fortsat være et område, der skal tildeles opmærksomhed og ressourcer.

### **Videnskab eller galskab?**

Og hermed er vi måske ved at være fremme ved besvarelsen af det helt overordnede spørgsmål for dette paper. Jo, det er i et vist omfang videnskab at organisere og lede midlertidige innovationsnetværk. Og det er bestemt også galskab. Både i den forstand at det – som ofte inden for samfundsvidenskaberne – stadig er behæftet med stor usikkerhed, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation (man kan ikke regne sig frem til det hele). Og galskab i den forstand at meget kan gå galt, når aktører på tværs af domæner skal nå frem til fælles forståelser og løsninger. Gevinsten ved et velfungerende netværk er stor – det er risikoen også.

Kunsten bliver derfor at rumme og balancere begge elementer; strukturen der opstår ved at tænke sig om, og fremdriften der sker ved at prøve ting og blive klogere undervejs. Så det er vel i sidste ende ,når videnskaben møder galskaben, at netværk er lige i skabet!

## Litteraturliste

- Agranoff, R., 2006. Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(1), pp.56–65.
- Ansell, C. & Gash, A., 2012. Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1).
- Arrow, K.J., 1973. *Information and Economic Behaviour*, Stockholm: Svanbäck and Nymans Boktryckeri.
- Arrow, K.J., 1974. *The Limits of Organization*. Norton and Company.
- Boisot, M., 2004. *Exploring the Information Space: a Strategic Perspective on Information Systems*,
- Bronstein, L.R., 2003. A Model for Interdisciplinary Collaboration. *Social work*, 48(3).
- Bueren, E.M. Van, Klijn, E.-H. & Koppenjan, J.F.M., 2003. Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), pp.193–212.
- Carlile, P.R., 2002. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), pp.442–455.
- Coase, R., 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4(November), pp.386–405.
- Duguid, P., 2005. The art of knowing: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice. *The information society*, 21(2), pp.109–118.
- Fox, N.J., 2011. Boundary Objects, Social Meanings and the Success of New Technologies, Uni-versity of Sheffield. *Sociology*, 45(1), pp.70–85.
- Von Hippel, E., 1990. Task Partitioning: An innovation Process Variable. *Research Policy*, 19, pp.407–418.
- Håkanson, L., 2003. *Epistemic Communities and Cluster Dynamics: On The Role of Knowledge in Industrial Districts*, Copenhagen.
- Haas, P.M., 1992. Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization*, 46(1), pp.1–35.
- Jessop, B., 2003. Governance and Meta-governance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony.
- Klijn, E.-H. & Koppenjan, J.F.M., 2000. Public Management and Policy Networks: Foundations of a Network Approach to Governance. *Public Management Review*, 2(2), pp.135–158.
- Kurbalija, J. & Kareandjiev, V., 2006. *Multistakeholder Diplomacy: Challenges and Opportunities*, DiploFoundation.
- Mcguire, M., Agranoff, R. & Silvia, C., 2010. Leading Public Sector Networks: An Empirical Examination of Integrative Leadership Behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(2), pp.264–277.
- Mohammed, S. & Dumville, B.C., 2001. Team Mental Models in a Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement Across Disciplinary Boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), pp.89–106.

- O'Toole, L.J., 1997. Implementing Public Innovations in Network Settings. *Administration and Society*, 29(2), pp.115–138.
- Osborne, S.P., 2006. The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), pp.377–387.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M., 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Swan, J., Robertson, M. & Scarbrough, H., 2002. *The Construction of “Communities of Practice” in the Management of Innovation.*
- Thomassen, M., 2003: *The economic organisation of building processes*, DTU
- Torfin, J., 2012. Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor: Drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledelse. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(1), pp.27–47.
- Torfin, J. & Sørensen, E., 2013. *Ledelse af frivillige*,
- Torfin, J. & Sørensen, E., 2012. *Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice*,
- Tsai, W., 2001. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), pp.996–1004.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), pp.409–421.
- Wenger, E., 2011. Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy. *Knowledge and Communities*.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M., 2002. Seven Principles for Cultivating Communities of Practice. *HBS, Working Knowledge*.