

Om kommunikationspraksis i nogle danske erhvervsnetværk

ELYK Working Paper 4

Udarbejdet af Simon B. Heilesen og Niels Henrik Helms

Indholdsfortegnelse

1.	Baggrund for undersøgelsen	4
2.	Netværkene	5
3.	Medier i Kommunikation	7
4.	Hyppighed og karakter af kommunikationen	10
5.	Motivation til at deltage i netværkets kommunikation	12
6.	Hvad savnes?	13
7.	Litteratur	14
	Bilag A Spørgeramme til ELYK- FOU2-projektet	15
A.1	Baggrund	15
A.2	Spørgeguide	16

2. Netværkene

Dette afsnit introducerer ganske kort og i anonymiseret form de syv netværk, som indgår i undersøgelsen. Ingen af disse netværk samarbejder i skrivende stund med de øvrige netværk.

"A" har eksisteret i sin nuværende form siden 1999, men har sin oprindelse 15 – 20 år tilbage i tiden. "A" har til formål at medvirke til udvikling af det eksisterende erhvervsliv samt at tiltrække nye virksomheder, investeringer og kapital. "A" kæmper også for lokale mærkesager og udfører i et vist omfang lobbyisme. Deltagende kommuner betaler et fast beløb pr. borger, mens øvrige deltagere betaler et fast grundbeløb. Deltagere optages efter henvendelse, men "A" kontakter også virksomheder og tilbyder medlemskab. "A" er medlem af et iværksætternetværk og driver selv to netværk. "A" rådgiver og informerer medlemmerne om drifts- og udviklingsopgaver, juridiske forhold mm. gennem kurser, konferencer, medlemsarrangementer, erhvervsekskursioner, et medlemsblad websted og nyhedsbreve. Møder og arrangementer finder sted hver anden eller tredje uge, men der er løbende, daglig kontakt til de medlemmer, som kontakter "A".

"B" startede i efteråret 2009 med ansættelse af leder og personale og åbnede officielt i foråret 2010. "B" er en regional samarbejdsplatform for arbejdet med energi- og klimaløsninger hos kommuner, erhvervsliv og forskningsinstitutioner. "B" arbejder for videnuddeling, fremme af grønt erhvervspotentiale (med fastholdelse af arbejdspladser), samt "klimasmart handling" (dvs. energirigtige løsninger). Finansieringen har indledningsvis hvilet på tre kommuner med støtte fra EU's Strukturfond og Vækstforum samt Regionen. I alt 17 kommuner på Sjælland, Lolland og Falster deltager nu i "B". Under "B" etableres et antal klynger med udgangspunkt i en konkret problemstilling inden for klima og energi. De vil omfatte kommuner som står med eller har løst det givne problem, virksomheder der kan være med til at løse problemet; relevante uddannelsesinstitutioner og forskere; og gerne også ildsjæle, som arbejder med problemet. Deltagere optages via invitation, men der foregår ikke nogen form for screening – alle kan deltage. Fire klynger er under etablering. "B" har endvidere gennem spørgeskemaundersøgelser kortlagt kommunernes kompetencer, strategier og handlingsplaner. Det er endnu for tidligt at vurdere aktivitetsniveauet.

"C" er et udviklingsselskab, der formidler viden og information om et stort anlægsprojekt og tilknyttede aktiviteter, samt koordinerer regionens og kommunernes indsats i forhold til projektet. "C" har eksisteret som netværk (lobby-gruppe) siden 1995. Det fik selskabslignende struktur pr. 1. januar 2007 og startede sit virke for alvor 1. januar 2009. Det daglige arbejde varetages af et sekretariat. I netværket deltager ni kommuner, samt LO og Dansk Industri. Aktivitetsniveauet i netværket betegnes som højt. Der er ikke direkte kontakt til virksomhederne (den går gennem erhvervsrådene), men henvendelser besvares dog løbende. "C" agerer imidlertid i forhold til virksomhederne gennem projekter. Således iværksættes nu et kompetenceudviklingsprojekt for regionens virksomheder, målrettet SME, hvor erhvervsrådene kontakter og screener de virksomheder, der tænkes inddraget. "C" vedligeholder på sit websted et arkiv over relevante dokumenter om anlægsprojektet, udgiver et nyhedsbrev, samt udsender en informationsavis i 250.000 eksemplarer.

3. Medier i Kommunikation

Anvendelsen af medier i netværkenes kommunikation, eller mere præcist opfattelsen af mediernes betydning, er forsøgt summeret i nedenstående skema. Som det fremgår af noterne til skemaet, er det ikke i alle tilfælde til at skelne klart mellem aktuel brug og intenderet brug. Intenderet brug, hvad enten det drejer sig om planer for et endnu ikke implementeret netværk eller om et ønske om at rette op på aktuel praksis, er også registreret i skemaet, sådan som informanterne har tolket mediernes betydning. På denne måde er søgt opnået et samlet billede af informanternes opfattelse af, hvilke medier, der er væsentlige for dem i den aktuelle arbejdssituation.

Besvarelsene synes i nogen grad at være farvet af informanternes personlige holdninger til teknologi. Dette har ikke betydning for kortlægningen af hvilke medier, som er i anvendelse, men måske nok for vurderingen deres anvendelighed. Generelt er holdningen til IKT imødekommende, men der er nuancer. I den ene ende af spektret er der den midaldrende mand, som efter at have erklæret, at midaldrende mænd i organisationer ikke gider at benytte videokonferencer, personligt tilslutter sig denne opfattelse og siger, at han selv foretrækker fysiske møder frem for medieret kommunikation. I den anden ende af spektret er der lederen, der opfatter sig selv som teknologisk frontløber med pligt til at motivere medarbejderne til at anvende nye former for teknologi, og som lidt resigneret konstaterer, at man er nødt til at tilpasse teknologien til de folk, man omgiver sig med for ikke at "smide penge ud af vinduet".

Med en enkelt undtagelse har informanterne en eller anden baggrund i kommunikationsarbejde, og de forekommer naturligt interesserede i at tilrettelægge og udvikle kommunikation (baggrund som bl.a. kommunikationsmedarbejder ved Ingeniørhøjskole, medarbejder i management-firma, konsulentfirma og dagblad, erfaring fra tidligere projekter)

I kort, summeret form fordeler besvarelsene på spørgsmålet, "Hvordan foregår kommunikationen i netværket?" sig som vist i Figur 1.

Helt overordnet kan det konstateres, at den elektroniske kommunikation som sådan ikke er den bærende del af noget af de undersøgte netværk. I samtlige netværk er den interpersonelle kommunikation i form af møder i grupper eller på tomandshånd den væsentligste og den mest værdsatte. I den forbindelse skal det naturligvis konstateres, at samtlige undersøgte netværk er startet som konventionelle, fysiske netværk, hvortil efterhånden er føjet kommunikationsmuligheder via et internettværk.

Betoningen af betydningen af det fysiske møde er enstemmig, og med nuancer tillægges den kvalitet, som ingen medieret kommunikationsform synes at kunne matche. Informanten, som ikke vil benytte videokonference, taler således om, at medieret kommunikation er en "udvandet" form for samvær, og at tilstedeværelse og ikke mindst kropssprog er afgørende for at fremstå som seriøs. En anden informant fremhæver, at det fysiske møde er afgørende for at skabe tillid mellem parterne, ikke mindst i begyndelsen af et forløb. En tredje er inde på det samme og anviser fælles madlavning og hygge, hvor man udstiller sig selv lidt og tør grine, som en praktisk måde at opbygge tillid og nedbryde de barrierer af reservation, som kan hæmme netværkssamarbejdet. En fjerde lægger vægt på uforpligtende, hyggeligt samvær, som ikke er styret af opgaveløsning.

13. "C" er ved at opbygge et intranet, som skal benyttes af fem arbejdsgrupper. Skal primært benyttes som arkiv. Diskussionsforum indgår ikke.

14. "G" har endnu hverken eget websted er netbaseret forum.

Nye medier anvendes i netværkene, fordi de er nyttige. De enten supplerer eller, sjældnere, erstatter konventionelle medier, det sidste nok især dér hvor teknologien kan spare tid og penge og samtidig er meget udbredt. Webstedet er således blevet netværkets (og virksomhedernes) visitkort, brochure, opslagsværk og arkiv, et effektivt middel for "afsenderen" til at profilere sig i forhold omverdenen, og for brugerne en bekvem adgang til at søge information.

Det er ligeledes klart, at e-mail i ganske væsentlig grad har erstattet konventionel brevpost, ligesom e-mail nok også i nogen grad har erstattet telefonen. Et enkelt netværk har en politik for at besvare alle henvendelser (uanset i hvilken form) pr. e-mail (B: 263-269), hvilket klart nok bidrager til at sikre en disciplineret og dokumenterbar kommunikation. I et andet netværk besvares henvendelser konsekvent i det medie, henvendelsen fremsendes i. Mere bredt kan man argumentere for, at der finder en fleksibel anvendelse sted af brevpost, e-mail og telefon, alt efter hvad situationen lægger op til.

Adgangsbeskyttede diskussionsfora forekommer kun attraktive for de to netværk, der er under opbygning og som endnu ikke har udviklet en færdig kommunikationskultur. Den forholdsvist kontante og samstemmende afvisning i øvrigt af andre netbaserede kommunikationsformer, såsom chat, fora, blogs, wiki, mm., ledsages i interviewene af flere eksempler på negative erfaringer med sådanne former for kommunikation.

"F" har således en blog, som ingen bruger, selv om informanten har forsøgt at skabe diskussion. I "D" har man observeret, at diskussionsfora har en tendens til at dø ud, med mindre der afsættes ressourcer til en "indpisker", som konstant overvåger og bidrager med nyt. I denne samtale rejses også tvivl om, at deltagerne har motivation og disciplin til at holde et netbaseret diskussionsforum gående. "A" pointerer, at med en overflod af informations- og netværkstilbud i en stadig mere fortravlet hverdag skal der være indlysende udbytte for den enkelte, hvis hun eller han skal bruge tid på at deltage i et netværk. "C" ønsker ikke diskussionsforum på eget intranet og er tillige tøvende over for at etablere en frit tilgængelig wiki. Begge teknologier afvises med den begrundelse, at det kræver ressourcer løbende at vedligeholde tjenesterne.

Informanten, som ikke har kommunikationsbaggrund, og som repræsenterer det mindst digitalt udbyggede af netværkene, giver udtryk for skepsis over for netbaseret kommunikation i almindelighed. Hvis man således bad informantens medlemmer om at bruge Skype, ville de angiveligt svare: "Nu stopper legen! Mine æbler gror, og *du* holder din kæft!" Netværkets medlemmer, der er erhvervsdrivende, primært producenter, fremstilles som "travle mennesker, og de er ikke så meget på computeren, som vi andre er". På spørgsmålet, om netværket ville kunne bruge et netbaseret forum, er svaret, at nogen måske nok vil forsøge sig, mens andre nok "ikke gad spille deres tid på det" – uddybet med, at udbyttet nok ikke ville stå i rimeligt forhold til indsatsen.

mødeindkaldelser og -referater anslår en rytme og leverer hovedindholdet i kommunikationen. Den modsatte opfattelse kommer også til orde i udsagn om, at virksomhederne har for travlt til at holde fysiske møder for at småsludre. Der skal være et klart mål med og et konkret indhold i de fysiske netværksmøder, og man skal være varsom med at holde for hyppige møder (G: 264-269; 464-467).

En enkelt informant anslår, at måske 30 % af netværksdeltagerne selv er aktive på en eller anden måde (A: 342-345), men påpeger samtidigt, at det er meget vanskeligt at definere størrelsen "aktiv". Man kan sådan set også være aktiv ved at deltage som læser og modtager i netværket, ligesom det er en definitionssag, om en personlig henvendelse til netværkskoordinatoren er en netværksaktivitet eller ej.

Blandt informanterne udtrykker flere en vis reservation over for overdreven eller nærmere kritikløs kommunikation i netværk. Det er for let at sende "svar til alle" på en e-mail og dermed skabe "forurening" hos de mange modtagere, som dermed trækkes ind i kommunikationen (D: 586-590). Der kommer masser af e-mails på en dag, og "misbrug" i form af spam og småsnak drevet af kedsomhed er ikke velkommen (A: 313-315).

Ansvar for at der foregår kommunikation i netværket, samt at der er hjælp at hente, påhviler i alle de undersøgte netværk en centralt placeret medarbejder. Det kan være en projektleder med ansvar for netværket, en klyngekonsulent, en udvalgsformand, eller en sekretær.

6. Hvad savnes?

Spørgsmålet, om der er noget, der savnes i det aktuelle kommunikationsunivers, er kun blevet besvaret konkret af en enkelt af informanterne. Dennes problem er overblik og koordination. Alle medarbejdere har henholdsvis en ekspertviden og et netværk af personer. Men da netværkene ikke er sammenfaldende, risikerer en henvendelse at blive besvaret af en medarbejder, som har en ringere viden om emnet end en af kollegerne, eller et spørgsmål risikerer at blive refereret videre til en person, som måske ikke er den bedst kvalificerede til at besvare det. Fælleskontaktlister bruges til at afhjælpe problemet, men informationen i dem er ikke righoldig nok. Der savnes den indsigt i personlige og faglige kompetencer, som opbygges gennem direkte kontakt mellem mennesker.

Hvad angår de øvrige informanter, og vel egentlig også den ovenfor nævnte, er det værd at bemærke, at ingen af dem klager over utilstrækkelig eller utidssvarende kommunikation i deres netværk, ligesom de heller ikke efterlyser mere eller mindre avanceret kommunikationsteknologi. Det er indtrykket, at de gennemgående ikke opfatter udfordringerne med at udvikle kvaliteten og intensiteten i netværkene som noget, der primært løses ved hjælp af teknologi.

Bilag A Spørgeramme til ELYK- FOU2-projektet

A.1 Baggrund

Projektet ELYK (<http://www.elyk.dk>) handler om efteruddannelse af medarbejdere i små og mellemstore virksomheder i yderområder. Efteruddannelse baseret på e-læring og klyngedannelse. Målet med ELYK er at udvikle nye måder at kompetenceudvikle medarbejdere i små og mellemstore virksomheder i yderområderne i Danmark.

I projektet indgår en undersøgelse af, hvorvidt og hvordan digitale teknologier kan understøtte udviklingen af netværker og klyngedannelser i Region Sjælland og Region Syddanmark. I den forbindelse vil vi gerne interviewe deltagere i forskellige netværker i disse områder, herunder også dig.

Undersøgelsen vil fokusere på analyser af såvel de strategiske som praktiske forhold i netværkets (projektets) interne og eksterne relationer. Forløbet indbefatter blandt andet en afdækning af de nuværende kommunikationsmønstre.

Interviewet skal ses som en samtale, således at viden om dine erfaringer og konstateringer er vigtigere, end at hvert enkelt spørgsmål bliver besvaret specifikt.

Alle deltagere i denne afdækning interviewes med udgangspunkt i de samme spørgsmål.

Hvert enkelt interview bliver optaget for at sikre størst mulig udbytte ved den efterfølgende bearbejdning. Optagelsen opbevares af interviewer, gengives ikke over for andre og slettes efter transskribering (det vil sige efter gennemskrivning).

Videregivelse af oplysninger og erfaringer fra interviewet vil ske i anonymiseret form.

Undersøgelsen af netværk og klyngedannelser gennemføres af Roskilde Universitet og Syddansk Universitet i samarbejde.

• diskussions-, samarbejds- og arkivsystemer, som kræver login?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• chat / Instant Messaging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Skype (og mere generelt IP-telefoni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• videokonference	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• andet (navngiv)				

Hyppighed og karakter	
Jeg modtager kommunikationen dagligt, ugentligt, eller sjældnere?	
Hvad slags kommunikation er der tale om? (beskriv relevante typer, fx debatindlæg, rådgivning, nyhedsbreve, indkaldelser, referater mm.)	
Jeg reagerer på kommunikationen i netværket dagligt, ugentligt, eller sjældnere? (svarer på e-mails, kommenterer andres indlæg, mv.)	
Hvad slags kommunikation er der tale om? (beskriv relevante typer)	
Jeg tager initiativ til kommunikation dagligt, ugentligt, eller sjældnere? (Rejser fx nye spørgsmål eller sender indkaldelser ud).	
Hvad slags kommunikation er der tale om? (beskriv relevante typer)	