



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Nätverk

– en möjlighet att lära över organisationsgränserna?

Författare:

Johanna Jervill 860623-4105

Linnea Larsson 831106-3302

Emma Nilsson 840619-2966

Handledare:  
Su Mi Dahlgaard-Park &  
Pia Siljeklant

Kandidatuppsats SMAX06  
VT 2008

## Förord

Detta arbete har varit en mycket spännande och lärorik process för oss. Ett arbete där vi har fått möjlighet att fördjupa oss i *nätverk* och *lärande*, två kunskapsområden som vi hoppas vi kommer att ha stor nytta av inför framtida arbeten och yrkeserfarenheter.

Vi vill rikta ett stort tack till Sven Larsson vid SL Management, för hans stora engagemang och intresse. Det var han som gav oss tillträde till vårt forskningsfält och utan hans engagemang hade detta arbete inte varit möjligt! Vi vill även tacka våra övriga respondenter; Ola Nyström, personalchef på Siba, samt alla deltagare och gäster vid BNI-mötena i Malmö och Helsingborg. Stort tack för att ni tog Er tid och bidrog med intressanta och viktiga synpunkter som bidragit till undersöknings resultat.

Slutligen vill vi även tacka våra handledare, Su Mi Dahlgaard-Park och Pia Siljeklint för många värdefulla tips och råd på vägen.

Helsingborg 2008-05-28

Johanna Jervill

Linnea Larsson

Emma Nilsson

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Nätverk – en möjlighet att lära över organisationsgränserna?
<b>Nivå:</b>	Kandidatuppsats. Institutionen för Service Management; Lunds Universitet, Campus Helsingborg.
<b>Författare:</b>	Johanna Jervill, Linnéa Larsson & Emma Nilsson.
<b>Handledare:</b>	Su Mi Dahlgaard-Park & Pia Siljeklint.
<b>Nyckelord:</b>	Nätverk, Förutsättningar för lärande, Grupplärande, Relationer, Förtroende, Jämlika förhållanden, System & rutiner, Tid & resurser
<b>Syfte:</b>	Syftet med detta arbete är att belysa vilka möjligheter som finns för att det ska utvecklas lärande i nätverkssamarbeten
<b>Frågeställningar:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kan nätverk som arbetsform generera lärande för de deltagande organisationerna, även i de fall där detta inte är nätverkets primära syfte?</li><li>– Vilka förutsättningar krävs i så fall för att lärande ska kunna uppstå i nätverksrelationer?</li></ul>
<b>Metod:</b>	Kvalitativa intervjuer samt deltagande observationer.
<b>Slutsatser:</b>	Enligt vår empiri kan lärande uppstå även i nätverk som inte är skapade med grundtanke att lära. <i>Nätverksplattformen</i> är en viktig grund för att lärandet ska kunna utvecklas, vi ser dock lite annorlunda på <i>tid och resurser</i> då teorin säger att den är tidskrävande, medan vi menar motsatsen. Vi anser även att <i>Nätverksplattformen</i> behöver kompletteras. Här utgör bland annat <i>struktur och rutiner</i> en viktig förutsättning, men också <i>motivation och utvecklandet av individen</i> för att bibehålla lärandet i ett längre perspektiv.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problembeskrivning .....	6
1.3 Syfte & frågeställningar .....	6
1.4 Disposition .....	7
2. Metod .....	9
2.1 Val av teori.....	9
2.2 Val av empiriskt fält .....	10
2.3 Insamling av empiriskt material .....	11
2.3.1 Våra metodval - Deltagande observation samt Intervju .....	11
3. Teori.....	14
3.1.1 Tillit och konfliktens betydelse .....	15
3.1.2 Jämlika relationer.....	16
3.1.3 Tid och resurser.....	17
3.1.4 Externa hjälpmedel .....	17
3.2 Lärande - Den lärande organisationens kritiska faktorer .....	17
3.2.1 Senges fem kritiska faktorer .....	18
3.2.1 Lärande ur ett vidare perspektiv .....	19
3.2.1.1 Individen och lärande.....	19
3.2.1.2 Tankebanor påverkar lärandet.....	20
3.2.1.3 Gemensam Vision – är alla medvetna om det gemensamma målet.....	21
3.2.1.4 Lära i grupp – kommunicera och arbetsrotera .....	22
3.2.1.5 Ett helhetsperspektiv och Systemtänkande.....	24
4. Teori möter verklighet .....	25
4.1 Förutsättningar för lärande i nätverk – en nätverksplattform.....	25
4.1.1 Tillit.....	25
4.1.2 Jämlika förhållanden.....	26
4.1.3 Tid och Resurser .....	27
4.1.4 Externa hjälpmedel .....	28
4.2 Det lärande nätverkets kritiska faktorer .....	28
4.2.1 Individen och mentala modeller .....	28
4.2.2 Gemensamma visioner och Team.....	29
4.2.4 Systemet, Struktur och fasta rutiner – begränsar och gynnar lärande .....	31
4.2.3 Baksidan av strukturen och fasta rutiner.....	32
4.2.4 Beröm och Feedback motiverar gruppen att lära sig av varandra .....	33
5. Slutsatser .....	34
6. Reflektioner .....	36
7. Källförteckning .....	37
Skiftliga Källor .....	37
Elektroniska källor.....	38
Muntliga källor .....	39
Observationer.....	39
8. Bilagor.....	40

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

*”Kan man hitta en modell med vars hjälp man kan stimulera kompetensutvecklingen i samverkan mellan företag, kan man skapa stora mervärden och betydande spridningseffekter”.<sup>1</sup>*

Nätverk är en alternativ organisationsform som de senaste 15-20 åren har blivit ett allt vanligare sätt för företag att organisera sig. Detta är främst en effekt av den allt mer krävande och globaliserade omvärlden där en allt snabbare förändringstakt ställer högre krav på företagen, exempelvis ökade kunskaps- och informationskrav. Det är först när företag väljer att samarbeta i exempelvis nätverk som de har möjlighet att möta dessa krav då de tillsammans kan öka varandras resurser.<sup>2</sup> Man talar om ett så kallat nätverkssamhälle där informationsteknologin reducerat de rumsliga begränsningarna och gjort det möjligt för företag att dra nytta av varandra, samarbeta och dela med sig av sina kompetenser, resurser, idéer etcetera.<sup>3</sup>

Det har bedrivits forskning om lärande och utvecklingsmöjligheter genom nätverk, men det är fortfarande ett relativt outforskat område. Forskning visar dock på att nätverk är en viktig metod för att utveckling och lärande inom organisationer, och att minst hälften av allt utvecklingsarbete sker i samspel med andra företag.<sup>4</sup>

Inte minst utifrån ett service management perspektiv är nätverk en viktig aspekt för att kartlägga olika framgångs strategier. Företag ser behov av att finna fler värdeskapande metoder för att

---

<sup>1</sup> Svensson,, Jakobsson & Åberg. (2001). Utvecklingskraften i nätverk – Om lärande mellan

företag. Stockholm:Santéus förlag, s 160.

<sup>2</sup> Bruzelius & Skärvad. (2000). Integrerad organisationslära. Lund: Studentlitteratur, s 205.

<sup>3</sup> Svensson, Jakobsson & Åberg 2001, s 32-33.

<sup>4</sup> Svensson, Jakobsson & Åberg 2001, s 155.

kunna möta dagens alltmer krävande kunder vilka avgör företagen överlevnad.<sup>5</sup>

## 1.2 Problembeskrivning

Teorier kring vad nätverk genererar och vilka motiv företag har för att vilja ingå i nätverk kan vara många men<sup>6</sup> det viktiga för vårt arbete är den forskning som studerat just lärande i utvecklingsnätverk, det vill säga nätverk som bildats just i syfte att generera utveckling och lärande för de deltagande organisationerna. Lennart Svensson, Erik Jakobsson och Carina Åberg har på uppdrag av Svenska ESF-rådet, (Europeiska Socialfonden) genomfört en omfattande studie om utvecklingskraften i sådana nätverk. I studien undersöker författarna förutsättningar och drivkrafter för utvecklingsinriktat lärande i nätverksform, och hur lärandet organiseras i denna typ av nätverk. Som en del av studiens resultat, presenteras en nätverksplattform med faktorer som författarna anser vara viktiga för lärandet i nätverk. De ser också dessa som typiska särdrag som särskiljer utvecklingsinriktade nätverk från andra typer av nätverk, såsom exempelvis affärsnätverk.

Vi upplever dock att det här finns en kunskapslucka i litteraturen. De flesta forskare är överens om att de flesta nätverk genererar möjligheter till lärande och utveckling. Ändå har få forskare fokuserat på *hur* detta lärande ska kunna ske, även i andra nätverk än de som direkt syftar till lärande och utveckling. Är det så att nätverk som arbetsform i sig kan skapa lärande, oavsett nätverkets syfte, och vilka förutsättningar krävs i så fall för att detta ska kunna ske? Svensson et al efterlyser också i sin bok mer forskning kring hur andra typer av nätverk kan utvecklas till att i likhet med utvecklingsnätverk generera lärande i organisationerna.

Vi ser därför att det finns ett behov av att ringa in och konkretisera möjligheter och utmaningar för ett sådant lärande, där vi tittar på hur ett nätverk som först haft avseende att vara ett affärsnätverk kan utveckla lärande.

---

<sup>5</sup> Fyall, A. & Garrod, B. (2005). *Tourism Marketing – A collaborative approach*. Clevedon: Buffalo: Toronto: Chanel View Publication. s 5, 15, 19

<sup>6</sup> Ibid., s 139.

### ***1.3 Syfte & frågeställningar***

Syftet med detta arbete är att belysa vilka möjligheter som finns för att det ska utvecklas lärande i nätverkssamarbeten.

För att kunna göra detta ställer vi oss följande frågor:

- 1 Kan nätverk som arbetsform generera lärande för de deltagande organisationerna, även i de fall där detta inte är nätverkets primära syfte?*
- 2 Vilka förutsättningar krävs i så fall för att lärande ska kunna uppstå i nätverksrelationer?*

Vi vill här tydliggöra att vi är medvetna om att det finns flera olika former av lärande inom organisationer och olika författare också har olika definitioner på hur de ser på lärande inom organisationer. När vi i denna uppsats talar om lärande menar vi: viljan att ta emot, men också förmedla kunskap som kan ha betydelse för organisationens strategiska utveckling.

Vi vill också poängtera att lärande kan ske på olika plan såsom individnivå, organisationsnivå och nätverksnivå. Detta arbete är skrivet ur ett organisationsperspektiv och fokus ligger alltså vilka faktorer som krävs för att organisationerna i nätverket ska kunna lära och utvecklas genom samarbetet.

### ***1.4 Disposition***

Efter denna inledande del följer avsnitt 2 med en metodologisk beskrivning över hur vi gått till väga i arbetsprocessen. Där presenterar vi kort de två huvudteorier vi använt oss av i arbetet, samt vilka andra författare som fungerat som komplement till vår teoretiska referensram. Vi redogör även för de två nätverk som utgjort vårt empiriska fält, hur dessa valts och studerats, samt vilka undersökningsmetoder vi valt och hur de kan ha påverkat studiens utfall.

Arbetets teoretiska del, del 3, grundar sig främst på inom ramen för två huvudteorier om förutsättningar för lärande i nätverk, samt kritiska faktorer för lärande organisationer. Dessa har, för att fånga ett djupare och bredare perspektiv kompletterats med andra teoretiker som behandlar liknande teorier.

Då vår empiriska undersökning till viss del utformats med dessa två teorier som mall har vi i avsnitt 4, den empiriska delen, direkt sammankopplat lärdomar från fältet med de synpunkter från tidigare forskning som presenterats i det teoretiska avsnittet. För att behålla vårt abduktiva perspektiv har vi till viss del utformat detta kapitel utifrån de resultat våra empiriska undersökningar gav.

Slutligen i del 5 och 6 kommer vi att sammanfatta våra slutsatser samt reflektera över arbetet gång.



## 2. Metod

*I denna metod del kommer vi att presentera vårt val av teori samt empiri. Vi kommer även att presentera och reflektera över våra två metodval, kvalitativ intervju och deltagande observation.*

---

### 2.1 Val av teori

Som utgångspunkt för våra studier har vi valt en omfattande studie om utvecklingskraften i nätverk som gjorts av Lennart Svensson, Erik Jakobsson och Carina Åberg. I studien, som utfördes på uppdrag av Svenska ESF-rådet, undersöker författarna förutsättningar och drivkrafter för utvecklingsinriktat lärande i nätverksform och även hur lärandet organiseras. Som en del av studiens resultat presenteras en nätverksplattform med faktorer som författarna anser vara viktiga fundament för att lärande i utvecklingsnätverk ska kunna ske. I boken uppges det att plattformen utgörs av typiska särdrag som särskiljer utvecklingsinriktade nätverk från andra typer av nätverk, såsom affärsnätverk. Denna plattform har dock varit en viktig utgångspunkt för oss när vi studerat vad som är kritiskt för lärande i affärsnätverk. Vi ställde oss frågan om inte dessa faktorer även kan bidra till lärande i affärsnätverk? Vi tror även att det kan finnas fler faktorer som är avgörande för organisatoriskt lärande i nätverk, och ser därför behov av att lyfta in en bredare teoretisk grund.

Begreppet Lärande Organisation myntades av Peter Senge år 1990 när han i sin bok ”Den femte disciplinen” presenterade fem kritiska faktorer för lärande organisationer då hans teorier har haft stor betydelse för forskning inom detta ämne. Vi har dels tagit del av Senges teorier för att få en grundläggande bild om vad en lärande organisation kan innebära, men även för att undersöka om Senges faktorer även kan utgöra ett komplement till Svenssons plattform.

För att kunna belysa de två huvudteorierna på ett djupare plan kommer vi i arbetet även att lyfta in annan forskning som exempelvis Granberg & Ohlssons *Från lärandets loopar till lärande organisationer*; Bruzeliu & Skärvads *Integrerad organisationslära* samt Wolvéns *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*

I vårt metodologiska arbete har vi inspirerats av författare som Kvale; *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Kaijser och Öhländer; *Etnologiskt fältarbete*, samt Alan Bryman; *Samhällsvetenskapliga metoder*. Dessa har gett många tänkvärda funderingar kring för och nackdelar med olika tillvägagångssätt och urvalsmetoder.

## 2.2 Val av empiriskt fält

Inför studien kontaktade vi flera olika organisationer, men insåg snart att nätverk ofta är slutna och komplexa verksamhetsformer som för en utomstående kan vara svåra att få tillgång till. Nätverk betraktas också av många som ett diffust begrepp och flera av de företag vi kontaktade hade svårt att konkret svara på om, och i så fall i vilken utsträckning, de arbetade i nätverk. För att komma vidare med våra studier genomförde vi därför först en allmän intervju om nätverkande med Ola Nyström, personalchef på Siba. I sitt yrke har han arbetat i flera olika sammanslutningar och nätverksformer och kunde därför ge oss en bra bild av hur nätverksarbete kan fungera i praktiken.

Efter denna inledande intervjun valde vi istället för att fokusera på företag, som möjligtvis ingick i olika former av nätverk, att kontakta konkreta nätverksorganisationer. Vi kom då i kontakt med Sven Larsson som sedan 2002 driver konsultfirman SL Management, som idag huvudsakligen driver två olika typer av nätverk:

*Kompetensnätverk* där personer med samma funktioner och befattningar, träffas och utbyter erfarenheter och idéer inom sitt kompetensområde

*BNI-affärsnätverk* som är ett strukturerat koncept för utbyte av referenser i syfte att generera affärsmöjligheter.

Larsson blev en mycket viktig nyckelinformant för uppsatsen<sup>7</sup> och genom honom kunde vi ringa in vårt empiriska fält till två regionalt förankrade affärsnätverk inom BNI. Konceptet BNI grundades 1986 i USA och har funnits i Sverige sedan 1999. BNI-nätverket går ut på att

<sup>7</sup>

Bryman, A (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber, s 285.

medlemmar från olika branscher träffas en gång i veckan med syfte att lära känna varandra och förmedla affärsmöjligheter.<sup>8</sup> Det krävs ett stort engagemang från deltagarna, och man förväntas att såväl närvara på alla möten som att bidra med referenser samt besökare. Nätverkets främsta syfte är alltså inte lärande, utan att förmedla referenser som kan generera affärer för medlemmarna, vilket kräver att relationer utvecklas. Mot denna bakgrund anser vi det därför vara ett lämpligt empiriskt fält för oss att studera eftersom vi ämnar undersöka kritiska faktorer som är av betydelse vid lärandet mellan organisationer i ett nätverk, vars primära syfte inte är att lära.

### ***2.3 Insamling av empiriskt material***

Vår ambition med denna uppsats är inte att ge någon generaliserbar bild av vad som är allmänt kritiskt för lärande i nätverk utan vi har snarare använt vårt empiriska fall som ett exempel. Som Svensson et al påpekar i sin undersökning är varje nätverk unikt och därmed varierar också förutsättningar och förhållande från fall till fall.<sup>9</sup> Vi hoppas dock i denna studie kunna ge en nyanserad bild av hur lärande kan utvecklas ur ett nätverksamarbete som inte i första hand syftar till utveckling och lärande.

Mot denna bakgrund har vi därför valt ett kvalitativt förhållningssätt, där tyngdpunkten ligger på att beskriva och tolka hur det ser ut i praktiken, och sedan relatera detta till den befintliga teorin.<sup>10</sup> Vi har under arbetets gång haft ett abduktivt förhållningssätt<sup>11</sup> eftersom vi pendlat mellan en teoretisk utgångspunkt i Svenssons plattform och Senges discipliner samt andra teoretiker, till ett mer öppet och empiriskt grundat förhållningssätt. Med andra ord har arbetets upplägg och utformning inte enbart formats utifrån befintlig teori utan även utifrån det vi hämtat ifrån vårt empiriska material.

#### **2.3.1 Våra metodval - Deltagande observation samt Intervju**

Som framgår ovan blev Sven Larsson en viktig nyckelinformant för oss då det var genom honom vi fick tillträde till två BNI-nätverk. Vi fick vid två tillfällen genomföra deltagande observationer

---

<sup>8</sup> [www.bni.nu](http://www.bni.nu)

<sup>9</sup> Svensson, Jakobsson & Åberg 2001, s 160.

<sup>10</sup> Bryman 2002, s 35-36.

<sup>11</sup> Alvesson, M, Sköldberg, K (1994). Tolkning och reflektion. Lund: Studentlitteratur. s

i samband med två olika BNI-nätverks lunchmöten i Malmö respektive Helsingborg. Vi hade under de båda mötena en roll som Bryman beskriver som deltagande observatör. Då de ordinarie BNI-deltagarna vid varje möte har möjlighet att bjuda in gäster att delta i mötesaktiviteterna, kunde vi som inbjudna gäster stå som fullvärdiga deltagare för att delta i presentationer och mingel. Likt övriga gäster och deltagare redogjorde vi, vid presentationer och samtal, för vilka vi var och i vilket syfte vi deltog i mötet. I denna situation föll det sig naturligt att agera både forskare och deltagare, då vi till viss del engagerade oss i mötesaktiviteterna, men samtidigt förde anteckningar och intervjuade till förmån för vår undersökning.<sup>12</sup> Fördelen med att vi utförde observationer blev att de faktorer som kändes självklara för oss, som observatörer, kompletterades med okända händelser och upptäckter som vi inte på förväg tänkt på. Vid observationen kan även mer opåtagliga företeelser som beteenden och liknande studeras vilket inte kan göras i kvalitativa intervjuer.<sup>13</sup>

Under de båda lunchmötena lyssnade vi på de olika företagspresentationerna och deras mål med nätverket. Utifrån detta kunde vi sedan få en bild av vilka personer som kunde var lämpliga att utföra ytterligare intervjuer med efter mötet, och vilka specifika frågor vi ville diskutera med dem. Våra deltagande observationer kan därför till stor del sägas utgöras av flera korta, spontana intervjuer med de olika mötesdeltagarna. Vi hade inför mötena utformat en generell intervjuguide med frågor vi ville ha svar på. Trots det fick intervjuerna en relativt öppen karaktär där samtalet mer formades utefter intervjupersonernas bakgrund och erfarenheter.<sup>14</sup>

Förutom dessa mindre, ostrukturerade intervjuerna genomförde vi även en mer omfattande och fokuserad intervju med Sven Larsson. Denna intervju var av semi-strukturerade karaktär och här hade vi formulerat en intervjuguide med frågor utifrån valda teman. Under intervjuerna tillät vi oss att förändra frågorna till viss del samt att ändra ordningsföljden för att konversationen skulle få en naturlig gång, men även för att intervjupersonen skulle få möjlighet att på ett mer fritt och öppet sätt säga sin åsikt. För att inte glida ifrån vårt valda ämne riktade vi upp samtalet då och då med frågor relaterade direkt till ämnet eller vår intervjuguide. Vi använde oss alltså av både

---

42.

<sup>12</sup>

Bryman 2002, s 286-288.

<sup>13</sup>

Bryman 2002, s 317-319. Kaijser & Öhlander (red.).(1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur, s.75.

dynamiska frågor för att underlätta det mellanmännsliga förhållandet, och tematiska frågor med hänsyn till forskningsämnet.<sup>15</sup>

Inför denna intervju valde vi att Maila en mall av intervjufrågorna till Larsson, för att han på bästa sätt skulle kunna förbereda sig och få en tydligare bild av syftet med vår undersökning. Vi är medvetna om att det alltid är en övervägning om i förväg förbereda och kanske till viss del leda intervjupersonerna in på våra tankar. Då inget av de ämnen vi berörde kan bedömas som direkt olämpliga för att besvara i förväg och även med hopp om mer välgrundade svar valde vi att Maila ut frågorna i förväg då fördelarna övervägde.

Vi valde att banda de båda större intervjuerna med Larsson och Nyström, eftersom detta ger exakt empiri samt möjlighet att använda citat i den kommande analysdelen.<sup>16</sup> Under de mindre intervjuerna nöjde vi oss med att anteckna. Detta för att lättare behålla rollen som mötesdeltagare och på så sätt skapa en avslappnad och informell relation där respondenterna vågar diskutera fritt och öppet. Detta bidrog till viss del att vi endast nämner Larsson och Nyström vid namn i arbetet och personerna vi intervjuade i vår deltagande observation som anonyma, men även av anledning till detta är att det inte skulle ha någon större betydelse för vårt arbetes resultat

---

<sup>14</sup> Kvale 1997, s119.

<sup>15</sup> Kvale 1997, s 121.

<sup>16</sup> Ibid., s 147.

### 3. Teori

*I denna delen av uppsatsen kommer vi att presentera de teorier som är utgångspunkten i uppsatsen. Först inleder vi med Svensson et al.s Nätverksplattform. Vi kommer att komplettera denna med Senges fem kritiska faktorer för lärande. Föra att få en bredare teretisk samt reflektiv bas kommer vi att blanda in ytterligare passande teorier om lärande.*

---

#### **3. 1 Nätverksplattsformen – förutsättningar för lärande i nätverk**

Ett nätverk är en sammanslutning av två eller flera organisationer som direkt samarbetar med varandra i olika relationer för att uppnå ett bestämt mål.<sup>17</sup> Chrisholm i Svensson & Gustavsson definierar ett nätverk som ”ett antal självständiga organisationer som tillsammans kan uppnå ett mål som de inte kan var för sig”.<sup>18</sup>

Samarbete i nätverk är ett bra sätt att stödja intern utveckling och ett välfungerande nätverk ger ett företag flera fördelar. Bland annat så underlättar det för företaget att utvecklas till lärande organisationer, då de får en utvecklingskompetens där man blir bättre på att uppfatta problem, se nya möjligheter, upptäcka förändringar tidigare samt kan bidra till insikt om mer grundläggande förändringar som bör göras i företaget.<sup>19</sup> Detta ställer dock krav på de medverkande företagen som inte finns vid ett samarbete inom en enskild organisation, som exempelvis problem med att balansera mål, krav, engagemang.<sup>20</sup> Svensson et al<sup>21</sup> talar därför om att det krävs vissa förutsättningar, en så kallad *nätverksplattform* (se fig. 1.1), för att lärande ska kunna uppstå i ett nätverk. Denna bygger på *tillit, jämlika relationer, tid och resurser samt externa hjälpmedel.*

---

<sup>17</sup> Svensson, Jakobsson & Åberg 2001, s 32-33.

<sup>18</sup> Ibid., s 32.

<sup>19</sup> Ibid., s 32,s 38-39.

<sup>20</sup> Ibid., s 41-43.

<sup>21</sup> Ibid., s 149-150.

Tillit	Jämlika Relationer	Tid & Resurser	Extern Stöd
--------	-----------------------	-------------------	----------------

Figur 1.1 Nätverksplattformen för lärande i nätverk<sup>22</sup>

### 3.1.1 Tillit och konfliktens betydelse

En förutsättning och kritisk faktor för att ett nätverk ska kunna bli ett lärande nätverk är förtroendet mellan parterna i nätverket. Detta kan ses som relationens centrala element och avgör hur öppen diskussionen blir, vilket är viktigt för att lärandet och kunskapen ska tas tillvara på bästa sätt. I ett öppet klimat vågar deltagarna blottlägga sina styrkor och svagheter för att tillsammans kunna reflektera och ifrågasätta för att lära och förbättra sig.<sup>23</sup> Men förtroendet är inte något som byggs upp över en dag. Planander<sup>24</sup>, disputerad adjunkt på Lunds Universitet, påpekar att förtroende är något som byggs upp bit för bit och lätt kan förstöras. Av en enskild händelse kan hela förtroendet försvinna och det tar tio gånger så lång tid att bygga upp det än att förstöra det.

Något som kan förstöra ett förtroende är konflikter av olika slag. Tjosvold et al<sup>25</sup> för en diskussion om att det är viktigt att parterna i gruppen har ett uppbyggt förtroende för att de ska kunna vara effektiva. För att vinna detta behövs känslan av att konflikter som uppstår består av en samarbetsvillig karaktär där alla vill samarbeta och få ut lika mycket. Utan denna känsla kan det lätt uppstå situationer där utbytet av kunskap inte sker eller snarare hindras eftersom de förlorar på det.

Ofta sägs det att undvikandet av konflikter är vägen till ett lyckat samarbete men så behöver det

<sup>22</sup> Ibid., s 114.

<sup>23</sup> Ibid., s 114-116.

<sup>24</sup> Planander, A. (2002). "Förtroendet – en introduktion och positionering i den aktuella debatten". I. *Strategiska allianser och förtroendeprocesser – en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag*. Kap 7. Lund: Lund Business Press.

<sup>25</sup> Tjosvold, D, Poon, M & Yu, Z. (2005) Team effectiveness in China. Cooperative and conflict for

alltså inte vara. Att arbeta ihop med andra innebär en ständig balans mellan samarbete och konflikter vilket gör att arbetet så gott som inte kan separeras från dem. Ofta är konflikter ett tecken på att många personer i företaget får säga sin åsikt och vara en del av diskussionerna. Tjosvold<sup>26</sup> menar även, i likhet med Svensson et al, att för konflikter ska få ett gynnsamt resultat krävs det att kommunikationen och förloppet är konstruktivt och att det råder en öppensinnad diskussion där olika perspektiv och intressen lyfts fram. Detta kan i sin tur leda till att relationen mellan parterna får mer kvalité än tidigare och därmed förstärks. Relationer med vinna/förlora utgång ses som viktigt att lösa för att blir långsiktigt hälsosamma.<sup>27</sup> Det krävs en förmåga att kunna tänka om, kunna sätta sig in i den andras situation och det gäller att både kunna ge och ta vilket leder oss in på nätverksplattformens andra förutsättning för lärande i nätverk, nämligen jämlika förhållanden.

### 3.1.2 Jämlika relationer

Med hänsyn till föregående resonemang om att ge och ta uttrycks i Svensson, Jakobsson & Åbergs bok att en önskan kan vara att personerna i relationen/nätverk har mer kunskap än de själva eftersom det lätt kan bli att den som kan mest inom ett område löper risk att bara ge utan att få någon kunskap tillbaka.<sup>28</sup> I detta sammanhang menar Bergman och Klefsjö<sup>29</sup> att relationen då måste bygga på en vinna-vinna relation. Olikheter och likheter mellan företag i nätverket kan vara olika viktigt beroende på vilket syfte som gäller. Är nätverket heterogent blir det kunskap i form av olika perspektiv, insikter och begrepp centralt till skillnad från ett homogent nätverk som bygger på gemensamma erfarenheter och referensram. I båda fallen kan en jämlik relation med förhållningssättet ”ge och ta” skapas. Dock har undersökningar visat att olikheterna mellan deltagarna ses som mer positivt och berikande då det främjar dynamiken och utvecklingen, men även att företagen i nätverket vinner på att låta personal på lägre nivå få delta i nätverket och känna att de är delaktiga i utvecklingsarbetet. I en jämlik relation krävs det enligt Svensson et al att det inte bara är en person som hela tiden dominerar utan att alla känner delaktighet och får

---

relationship building. *Human Relations*. Vol. 58, nr 3. Sid. 341-367, s344-345.

<sup>26</sup> Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: it depends upon us*. *Journal of organizational behavior*. Vol 29. Sid 19-28, s 23.

<sup>27</sup> Ibid., s 21-23

<sup>28</sup> Svensson, Jakobsson & Åberg 2001, s 119-120.

<sup>29</sup> Bergman, B & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet – från behov till användning*, 3:e upplagan. Lund:



säga vad de vill få fram eftersom det är på det viset nytänkande skapas.<sup>30</sup>

### 3.1.3 Tid och resurser

Det kostar både tid och resurser för företag att vara med i ett nätverkssamarbete. För många företag är det dock en värdefull möjlighet att träffa andra och utbyta erfarenheter och därmed är man även villig att avsätta såväl tid som resurser. Nätverkande blir på så sätt en möjlighet för företag att ge tid åt nytänkande och utbyte av erfarenheter, som annars lätt blir åsidosatta i det egna företaget.<sup>31</sup> Ett vanligt problem är att nätverksdeltagare blir för bekväma och ”bara visar upp sig”.<sup>32</sup> Många nätverk har därför närvaroplikt, en ansvarig som ser till att träffarna är fokuserade på det faktiska målet samt att det präglas av arbetsdisciplin.<sup>33</sup>

### 3.1.4 Externa hjälpmedel

Det formella och administrativa som nätverk kräver klarar ofta nätverksdeltagarna inte att själva kunna hantera och det behövs ofta hjälp utifrån i form av externt stöd. De externa hjälpmedlen kan även vara själva inspirationen och initiativtagaren till nätverkssamarbeten och spelar en viktig roll i nätverk då de ger struktur, systematik och drivkraft i samarbetet. Externa hjälpmedel kan således vara såväl ekonomiskt stöd som extern kompetens i form av exempelvis en professionell processledare.<sup>34</sup>

## 3.2 *Lärande - Den lärande organisationens kritiska faktorer*

En lärande organisation är en organisation med förmåga att skapa, anskaffa och sprida kunskap samt förmåga att anpassa sitt beteende efter ny kunskap och nya insikter.<sup>35</sup> Detta är en process

---

Studentlitteratur. S. 46-48.

<sup>30</sup> Svensson, Jakobsson & Åberg 2001, s 119-120

<sup>31</sup> Ibid, s 122-123.

<sup>32</sup> Ibid., s 49.

<sup>33</sup> Ibid., s 122-123.

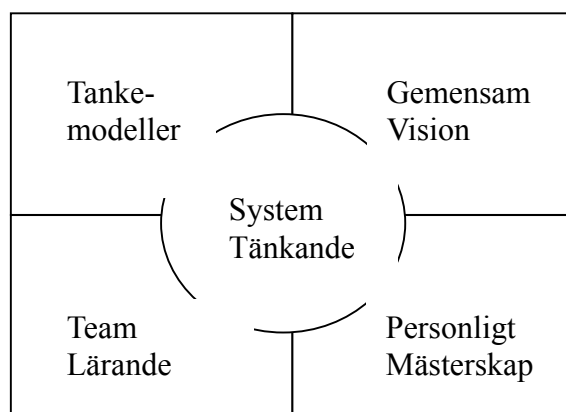
<sup>34</sup> Ibid., s 123-125.

<sup>35</sup> Garvin, D. (1993).

som sker i tre steg: att skaffa kunskaper (utav färdigheter, insikter och relationer), Sprida det man har lärt (att vara delaktig i kunskapen) samt att utnyttja kunskaper (integrering av lärandet så att det har en bred tillgänglighet och kan generaliseras till andra situationer).<sup>36</sup>

### 3.2. 1 Senges fem kritiska faktorer

Peter Senge anger fem kritiska faktorer för att bli en lärande organisation vilka är Personligt Mästerskap, Tankemodeller, Teamlärande, Gemensam Vision och Systemtänkande. (se figur 1.2)



Figur 1.2 De fem disciplinerna för att bli en lärande organisation.<sup>37</sup>

*Personligt Mästerskap* – Här fokuseras det på individens betydelse för lärandet i organisationen och att individen är förutsättningen för att organisationen ska kunna utvecklas. Individen ska här förbättras och utvecklas för att organisationen ska kunna dra nytta.

*Tankemodeller* - Fokus ligger här i individens tankemönster som är grundat från tidigare erfarenheter och beteenden och kan ofta vara omedvetna vilket gör att lärandet ibland kan bli problematiskt om dessa inte tydliggörs.

*Gemensam Vision* – Skapar samhörighet och ett gemensamt synsätt som fungerar som en riktlinje och för samman de olika individerna. Har personerna starka gemensamma visioner är

<sup>36</sup>

Granberg s 76-77.

<sup>37</sup>

Bergman & Klefsjö 2001, s 384.

förutsättningarna större för utveckling och lärande.

*Teamlärandet* – Ses här som en social disciplin där lärandet sker på en kollektiv nivå. För lärandet har dialog och diskussion har en stor betydelse samt att allas ansträngningar går åt samma håll för att skapa en helhet.

*Systemtänkandet* – Förklarar sambanden mellan de olika delarna i en helhet och ser dem inte som isolerade. Förändras en del påverkas hela systemet men systemet måste även förstås för att skapa förutsättningar för delarna.<sup>38</sup>

### 3.2.1 Lärande ur ett vidare perspektiv

#### 3.2.1.1 Individen och lärande

För att en organisation ska kunna utveckla lärande krävs det att dess individer även enskilt lär, det vill säga det krävs individuell utveckling. Senge kallar detta för personligt mästerskap. Detta är dock ingen garanti för att lärande ska utvecklas men en nödvändig förutsättning. För att personligt mästerskap ska kunna uppstå krävs det en förmåga att vila växa och lära hos individen. Det handlar så väl om förmågan att vilja skaffa kunskaper och färdigheter som individens attityder och inställning. Viktigt är att individen måste skapa egna visioner, hålla fast vid dessa och sträva mot dem. För att detta ska kunna bli verkligheten krävs det även att hon kan se värden på ett nyanserat och kritiskt sätt utan fördomar. Individer som utvecklat personligt mästerskap strävar alltid efter att lära mer, det vill säga lärandeprocessen pågår ständigt utan ett slut. Personligt mästerskap kommer frivilligt ur individen, men det är viktigt att organisationer jobbar för att skapa ett klimat som uppmuntrar och stödjer det.<sup>39</sup>

Även Grönroos<sup>40</sup> talar om betydelsen av individen i organisationen och menar att hon är organisationens viktigaste resurs samt att den måste skötas och underhållas. Han kallar organisationens anställda för det intellektuella kapitalet, och delar sedan in det i individuellt- och strukturellt kapital. Det individuella består av anställda, samarbetspartners, kunder samt deras

---

<sup>38</sup> Senge, P. (2002). *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta info direkt.

<sup>39</sup> Ibid., s 135-139.

<sup>40</sup> Grönroos, C. (2004). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber, s 19-20.

kunskaper, agerande och nätverk. Det strukturella kapitalet är den del av företagskulturen som kan införlivas och användas på nyanställda samt samarbetspartners och kunder. Det individuella kapitalet försvinner när människan försvinner, medan det strukturella finns kvar i företaget., därför är det viktigt att försöka lagra så mycket som möjligt av det individuella som går för att behålla det när en anställd/kund går. Detta kallar Grönroos för inbäddad eller flyttbar kunskap, där den flyttbara kunskapen försvinner med personen. Den inbäddade kunskapen är en del av det strukturella kapitalet och är till exempel kunskap, information, varumärken och relationer till samarbetspartners.<sup>41</sup> Man kan säga att det handlar om ett så kallat kunskapskapital, det vill säga kompetens inbäddat i individerna, som blir avgörande för såväl effektiviteten som lönsamheten i företaget. Detta är speciellt betydelsefullt i dagens kunskapsintensiva produktion av varor och servicetjänster och därför är det viktigt för organisationer att jobba med kompetensutveckling och investera i sitt mänskliga kunskapskapital.<sup>42</sup>

### 3.2.1.2 *Tankebanor påverkar lärandet*

Senge<sup>43</sup> diskuterar erfarenheternas betydelse för lärandet. Han fokuserar på rutiner, invanda beteendemönster och tankemodeller i företaget och menar att vi alltid handlar i enighet med våra egna mentala tankemodeller. Dessa mentala modeller är djupt inarbetade antaganden som påverkar hur individen ser på världen genom sina intryck och erfarenheter och det är utifrån dessa som vi agerar. Alla personer har sin egna mentala bild och tankemodell, men den kan också delas av flera i organisationen. Problemet är att vi oftast inte är medvetna om detta och hur det påverkar vårt sätt att handla, vilket kan hämma utvecklingskraften i företaget. För att undvika detta krävs det att de mentala bilderna tydliggörs och ifrågasätts.<sup>44</sup>

Garvin<sup>45</sup> menar att många chefer idag är fientligt eller likgiltigt inställda till det förflutna och inte gärna ifrågasätter eller reflekterar över tidigare erfarenheter. Själv anser han dock att det är av yttersta vikt att analysera sina framgångar och misslyckanden för att dra lärdomar av dem. Han

---

<sup>41</sup> Ibid., s 19-20.

<sup>42</sup> Bruzelius & Skärvad 2000, s 263-264.

<sup>43</sup> Senge 2002, s 165.

<sup>44</sup> Granberg, O & Ohlsson, J. (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund:

Sudentlitteratur. s 65.

<sup>45</sup> Garvin 1993, s 7.

menar till och med att den allra bästa/viktigaste kunskapen ofta kommer från tidigare misstag.

Till detta resonemang kan Argyris och Schöns teori om singel- och doubleloop-lärande, och Sweiringa och Wierdsams utbyggnad av teorin med en tripleloop kopplas. Dessa har haft stor betydelse inom forskning för lärande i organisationer, där fokus ligger på det kollektiva lärandet inom organisationen genom förändringar av beteende. I teorin finns det tre centrala begrepp som kopplas till dessa nämligen regler, insikter och principer. Reglerna kan ses som relativt tydliga anvisningar och ligger på den första nivån, singleloop-lärande, där aktuella problem löses genom förändringar inom det nuvarande arbetssättet och tänkandet. Dock fås ingen djupare förståelse för varför problemet finns i företaget. Insikterna ligger på den andra nivån, doubleloop-lärande, som förklarar och ger förståelse varför reglerna finns men även ifrågasätter nuvarande arbetssättet för att kunna göra förbättringar. På den tredje nivån ligger det sista centrala begreppet principer som består av de antaganden och föreställningar som bär upp organisationen, det vill säga kulturen. Till denna kopplas tripleloop-lärandet, vilket alltså innefattar förändringar av såväl regler som insikter och principer. Den är en mer komplex form av lärandet och är utvecklat från de två första looparna och tar längre tid att utveckla såväl som förändra, då den berör grundläggande och inarbetade aspekter i verksamheten. Dessa tre loopar styr det organisatoriska beteendet genom att de samspelar med varandra i ett ständigt förlopp.<sup>46</sup>

### 3.2.1 3 Gemensam Vision – är alla medvetna om det gemensamma målet

Utan en gemensam vision och delade värderingar i företaget finns det inget annat än den personliga vinningen som motiverar människor. Söker individerna efter en gemensam vision krävs det att de är öppna om sina idéer och tankar gentemot varandra vilket i sin tur skapar en tillit och förtroende.<sup>47</sup>

Genom en gemensam vision skapas en bild för alla medarbetare i företaget vilken lägger grunden till känslan för samhörighet och stimulerar samverkan men fungerar även som ett mål för utvecklingen. Alla medlemmar går till en början in i gruppen med egna visioner och mål men vad som är viktigt för att lärande ska uppnås är att visionen inte enbart speglar ett fåtal individers

---

<sup>46</sup> Granberg & Ohlsson 2000, s 79-81.

önskan utgöra en sammanslagning av allas visioner och intressen vilket även skapar engagemang och delaktighet.<sup>48</sup> Det gör att företaget inte bara ses som ledningens företag utan allas företag där man är med på vad som eftersträvas. Visionen fungerar därmed som en övergripande riktlinje som ger individerna möjlighet att experimentera och ta risker, bara de håller sig inom ramarna för den gemensamma visionen. Detta kan leda till nya arbetsätt, innovationer eller förändringar och skapar på så sätt en väg till den lärande organisationen.<sup>49</sup> Den delade visionen kan gruppen först nå när de utvecklats till att lära, samarbeta och utvecklar ett gemensamt kunnande som överstiger den enskilda individens, samt lyckas applicera sina erfarenheter och kunskaper på hela organisationen.<sup>50</sup>

### 3.2.1. 4 Lära i grupp – kommunicera och arbetsrotera

För att företaget ska kunna bli en lärande organisation är en kritisk faktor att kunna lära i grupp. Möjligheterna till att lära i grupp kan fås genom att de tillsammans skapar en inläring, kollektiv kompetens, som är större än varje enskild individs.<sup>51</sup> Senge påpekar även vikten av att ha en balans av diskussion och dialog mellan medlemmarna för att de ska lära så mycket som möjligt.<sup>52</sup> Dialogen i detta sammanhang är ett fritt kunskapsutbyte av tankar samt åsikter och det är först när gruppen lär sig föra en dialog som de expanderar sitt tänkande genom att individernas mentala modeller ifrågasätts och utvecklas vidare gemensamt, det vill säga teamet skapar lärande utöver det rutinmässiga.<sup>53</sup> Detta hör samman med vår tidigare diskussion om tripleloop-lärandet då det centrala i dialogen är att ifrågasätta och reflektera över våra grundläggande antaganden. Teamlärandet förutsätter inte bara en dialog mellan medlemmarna utan även diskussion, det krävs bland annat för att kunna hitta den bästa lösningen när man till exempel ska fatta olika beslut.<sup>54</sup> Albinsson påpekar även i sin bok om lärande att kommunikationen ses som nyckeln för reflektion

---

<sup>47</sup> Senge 2002, s 248.

<sup>48</sup> Senge 2002, s 117-119.

<sup>49</sup> Ibid, s 192-194.

<sup>50</sup> Bruzelius & Skärvad 200, s 294-296.

<sup>51</sup> Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur., s 151.

<sup>52</sup> Senge, P. (2006). *The fifth discipline – the art & practice of the learning organisation*. 2:a upplagan. London: Random house business books, s 221.

<sup>53</sup> Senge 2006, s 225.

<sup>54</sup> Granberg & Ohlsson 2000, s 48-49.

och det gemensamma lärandet.<sup>55</sup> Vilket kan kopplas till Granbergs utlåtande om att kollektivt lärande och den individuella kunskapen endast kan skapas när individerna delar med sig av sina tankar och deras kompetens med andra grupper i organisationen vilket gör att kommunikationsprocessen får mycket stor betydelse.<sup>56</sup>

Att låta individer från skilda avdelningar integrera och kommunicera kan utgöra ett bra sätt att ge ökad förståelse genom olika perspektiv och på så sätt utnyttjas kunskapen bättre i företaget. Detta arbetssätt kan fortsätta ett steg längre genom att företaget utnyttjar alla möjligheter att bygga nätverk utanför organisationens gränser och en potentiell framgång genom gemenskapen bildas.<sup>57</sup>

Kinlaw<sup>58</sup> definierar ett kompetent team som ett ”dynamiskt arbetslag inriktat mot företagets mål och på att utveckla och förändra sitt arbetssätt för att nå dit”. För att det ska kunna uppnås krävs bland annat en inställning till att göra ett bra jobb idag, men även att man arbetar efter att göra ett bra jobb imorgon, det vill säga att gruppen jobbar med en ständig förnyelse så som att reflektera över nuvarande arbetssätt och förbättring av arbetsformer för att kunna utveckla ny kompetens. Tidigare diskussion av Granbergs teorier om tripleloop- lärandet kan liknas med detta resonemang. Kinlaw<sup>59</sup> menar även att kompetensutvecklingen måste löpande fortgå i företaget och byggas successivt upp genom att man lär av varandra, prövar sig själv och att ständigt lära sig nytt genom arbetsrotation med mera. För att denna utveckling ska bli möjligt krävs det uppmuntran och stöd så som stimulerande arbetsmiljö och uppmuntran till nya arbetsuppgifter. Wolven<sup>60</sup> talar om ytterligare några riktlinjer för att en grupp ska lära nämligen en atmosfär med tillit, jämlikhet och förtroende mellan gruppmedlemmarna där det finns en strävan efter att fatta beslut i samförstånd. Vidare ska målen och arbetsuppgifterna vara tydliga för gruppdeltagarna och kontinuerligt diskuteras samtidigt som resurser ska utnyttjas optimalt genom en systematisk analys vilken gynnas av både beröm, kritik och feedback på utfört arbete.

Tidigare diskussion om att olika grupper i organisationen kan ge varandra olika perspektiv och

---

<sup>55</sup> Albinsson, P. (1998). *Den lärande organisationen*. Falun: AiT Scandbook.AB, s 205.

<sup>56</sup> Granberg & Ohlsson 2000, s 133-135.

<sup>57</sup> Franzén, H. (1996). *Ledarskap genom ledningskvalitet*. Lund: Studentlitteratur, s 156.

<sup>58</sup> Wolven 2000, s 195-196.

<sup>59</sup> Ibid., s195-196.

<sup>60</sup> Ibid., s182-183.

idéer och att företaget ska utnyttja möjligheter av att lära utanför företagsgränser kan relateras till Garvins <sup>61</sup>ståndpunkt med att företag inte endast kan lära av varandra inom ett företag utan behöver även jämföra sig mer externt med andra verksamheter. Han talar om att det finns ett behov av att sätta sin verksamhet i relation till omgivningen för att få nya perspektiv och bättre insikt genom att använda ”benchmarking” och kan ses som ett centralt element i framväxten av den lärande organisationen.<sup>62</sup> Företag som kommer i kontakt med andra arbetsplatser får distans och ser förändringsmöjligheter samt utvecklingsmöjligheter som de annars ej hade tänkt på, och en kreativ och innovativ miljö skapas. Med andra ord, att iscensätta möten mellan olika slags företag och människor, exempelvis studiebesök, diskutera och samtala inom nätverksgrupper genom granskning mellan olika verksamheter leder till lärande.<sup>63</sup>

### 3.2.1.5 Ett helhetsperspektiv och Systemtänkande

Bergman och Klefsjö <sup>64</sup>menar att de olika delarna i organisationen samverkar och påverkar varandra vilket gör att det är viktigt att ha en förståelse av denna process för att kunna skapa de bästa förutsättningarna för en lärande organisation. En händelse eller beslut i en del av systemet kan alltså få konsekvenser i helt andra delar av det, vilket kan bidra till att organisationen kan göra stora förluster totalt sett vad gäller kunskap och det slutgiltiga resultatet. Detta fenomen leder ofta till suboptimeringar i enskilda delar av systemet på grund av brist på kunskap om påverkan på helheten. Senges gemensamma visioner är viktigt kopplat till detta perspektiv och Bergman och Klefsjö betonar att det inte kan kallas system om det inte finns ett gemensamt syfte.

Vidare kan systemet innehålla konkurrenter som samverkar för att exempelvis öka marknaden eller finna oidentifierade behov, då med hjälp av varandras resurser och kunskap.<sup>65</sup> Med optimala relationskonstellationer, då olika perspektiv och olika kunskap blandas, kan nya infallsvinklar, innovationer och verkligheter skapas.<sup>66</sup> Det är av stor vikt att parterna ser sina samarbetspartners

---

<sup>61</sup> Garvin 1993.

<sup>62</sup> Albinsson 1998, s 205.

<sup>63</sup> Svensson, Jakobsson & Åberg 2001, s 66-68.

<sup>64</sup> Bergman & Klefsjö 2001, s 386.

<sup>65</sup> Ibid., s 38.

<sup>66</sup> Hamrefors, S. (2002). *Den uppmärksamma organisationen – From business intelligence till intelligent business*. Lund: Studentlitteratur, s 18, s 36.



som en del av det viktiga systemet och genom att förbättra systemet, rutiner och processer vinner alla på det. Bergman och Klefsjö<sup>67</sup> påpekar även i sin bok att: ” bildandet av nätverk där företag och olika verksamheter samverkar är även ett resultat av ett ökat systemtänkande”.

---

<sup>67</sup>

Bergman & Klefsjö 2001, s 46-48.

## 4. Teori möter verklighet

*I denna del kommer vi genom vårt empiriska exempel diskutera kring användbarheten och betydelsen för lärande av de områden vår nätverksplattform berör. Vi kommer sedan att komplettera denna och vår empiri med Senges fem kritiska faktorer för lärande för att utläsa om fler faktorer bör belysas utifrån lärande i nätverk. Ytterligare aspekter har lyfts in då teorin i vissa sammanhang behövde kompletteras.*

---

### 4.1 Förutsättningar för lärande i nätverk – en nätverksplattform

#### 4.1.1 Tillit

Nyström lyfter fram tillit som en avgörande faktor i nätverkssamarbete, och menar att det är viktigt att ens samarbetspartners har en god etik och kan ge tystnadsplikt i det som anförtros i samarbetet. I samband med en av våra observationer förde vi ett utförligare samtal med en av våra respondenter kring relationer inom nätverket. Hon uttryckte då att ”man vill ju inte släppa in vem som helst i sitt nätverk”, och menade att hon först måste känna tillit till personen, innan hon delar med sig av sin kunskap eller lämnar ut referensuppgifter. Vidare påpekade hon att ens personliga agerande är av stor vikt när man arbetar i ett nätverk, och att man lätt kan få dåligt rykte och mista de andras förtroende i nätverket om man lämnar ofullständig eller mindre lämpliga uppgifter. Enligt detta resonemang, som även stärks av flera andra respondenter, måste man alltså skydda sig själv genom att lära känna övriga nätverksmedlemmar väl och noga värdera sin information innan man sprider den vidare.

Svensson et al ser denna tillit som en central förutsättning för lärandet och pekar på vikten av ett öppet klimat där deltagarna våga visa sina styrkor och svagheter för att tillsammans kunna reflektera och ifrågasätta för att lära och förbättra sig. Vi ställer oss frågan vilken inverkan resonemanget om att skydda sig själv kan ha på det öppna klimatet? Höjer det kvaliteten på kunskapen som överförs, eller utgör det istället ett hinder för lärandet om deltagarna drar sig för att dela med sig av kunskap i rädsla att det skadar det egna ryktet? Vi tror att det är positivt att individerna ställer krav på den kunskap man delar med sig av i nätverket, men att det samtidigt förutsätter att man har en stark tilltro till sin egen förmåga att inspirera och utveckla andra inom nätverket. Som Svensson et al säger måste klimatet vara så pass öppet att deltagarna inte är rädda

för att visa sina svaga sidor, utan inser att det är just i konflikter och problem som man kan utvecklas.

Sven Larsson menar att det är stor skillnad på möten via mail eller telefon och verkliga möten och betonar att de personliga mötena blir allt viktigare ju mer Internet utvecklas. Även om man kan få flera kontakter via mail, så är det människan bakom som avgör hur man tar till sig informationen, och om man litar på den. Nyström framhåller också vikten av att lära känna människorna i nätverket och anser att man lättare inleder ett samarbete med någon när man har ett ansikte, och en personlig relation till personen. Han lyfter fram vikten av ett informellt nätverk och menar att det ger en helt annan dialog när man har en relation med ett ömsesidigt utbyte. Inom BNI sker dock en stor del av det verkliga nätverkandet mellan individerna genom av mail, telefonkontakt och andra möten mellan de gemensamma, veckavisa träffarna. En av respondenterna påpekar också att det personliga mötet är extra viktigt i början, innan personerna lärt känna varandra och utvecklat en djupare relation. Vi anser därmed att det personliga mötet kan betraktas som en ingång, det vill säga en förutsättning för att tilliten ska skapas. Mot bakgrund av Plananders resonemang tror vi även att tilliten hela tiden behöver hållas vid liv genom kontinuerliga personliga möten, vilket BNI möjliggör för sina medlemmar.

#### **4.1.2 Jämlika förhållanden**

Svensson et al framhåller att olikheter mellan företagen i ett nätverk är positivt för samarbetet. Larsson förklarar att BNI har som regel att undvika konkurrens inom mötesgrupperna och därmed bara tillåta medlemskap till ett företag inom varje bransch för varje nätverk. Vi ett av mötena observerade vi dock hur ett företag som till viss del verkar inom samma bransch, som en av medlemmarna, även de blev erbjudna medlemskap. För att dessa till synes liknande företag skulle fungera ihop hade de kommit överens om att de tjänster de konkurrerar om inte skulle ligga i fokus i nätverket utan att de tjänster som kompletterar varandra, inte överlappar, istället ska tas tillvara på. Vi vill här påpeka att trots att de arbetar inom samma bransch kan de ändå skapa förutsättningarna för att lärande ska uppstå. Vad vi menar är att samtidigt som de använder sig av kompletterande tjänster även kan lära sig av varandra på ett annat plan då de troligen har liknande perspektiv och kan få djupare insikter inom många områden. På så blir lärandets

förutsättningar betydligt större då både lärandefördelar av olikheter och likheter kan tas tillvara.

Larsson påpekar att det ofta kan hända att nätverksdeltagarna är så absorberade i sina egna tankar när de inom nätverket efterfrågar tjänster, att de glömmer bort att de även måste ge något tillbaka. Den som blir tillfrågad dela med sig av sina erfarenheter eller på annat sätt hjälpa en annan deltagare, måste kunna se något plusvärde i sin insats. Detta kan relateras till Bergmans och Klefsjös resonemang om en vinna-vinna relation. I nätverk, liksom i andra relationer, är det viktigt att det finns en balans mellan att ge och ta. Vi tror dock att det plusvärdet som eftersträvas ibland visar sig först på längre sikt och kanske inte kan utnyttjas direkt i form av någon gentjänst. Med ett långsiktigt perspektiv på samarbetet kan plusvärdet utgöras av att relationen fördjupas och att den andra parten då troligtvis blir mer benägen att dela med sig av sin kunskap och tjänster i framtiden.

#### **4.1.3 Tid och Resurser**

När Svensson et al diskuterar tid och resurser som en förutsättning för lärande menar de främst att nätverkande tvingar företagen att åsidosätta tid och resurser till att utbyta erfarenheter med varandra, och verkligen ta tag i utvecklings och förbättringsarbete. Detta må vara sant i de utvecklingsinriktade nätverk de undersökt, men i de affärsnätverk vi studerat är ju inte mötena i främsta hand avsatta till lärande och utveckling. Vi har i våra undersökningar istället fått ett annat perspektiv på hur tid och resurser kan vara en viktig förutsättning för lärande. Flera av våra intervjupersoner påpekade att det är ett snarare tidsbesparande att vara med i ett nätverk då mycket tid är vunnen genom att de slipper leta efter information, pålitliga kontakter och så vidare. Larsson menar att man som företag inte kan vara insatt och tillräckligt kunnig för att bedöma allt själv. Genom att hämta kunskapen ifrån andra nätverksmedlemmar och rådfråga dem i olika frågor kan alltså beslutsprocessen förkortas. Man kan säga att företagen byter det som Grönroos kallar för tyst kunskap och på så vis skapar ett lärande som blir större än om företagen skulle ha arbetat i egen regi. En nätverksdeltagare menar även att den mentala biten är viktig, att känna att det finns folk som är villiga att hjälpa en då det uppstår problem. Vi ser då nätverket i detta hänseende som en kunskapsbank vilken kan användas av de enskilda företagen då deras kunskap inte räcker till. Att nätverka innebär då inte att tid avsätts utan snarare att man vinner tid.

Ytterligare en faktor vi vill belysa utifrån ett tids- och resursperspektiv kan härledas till de stabila och fasta rutiner som återfinns i BNI:s nätverksträffar, vilka går ut på en optimal tidseffektivitet där bara det väsentligaste ska tas upp. Vårt studerade nätverks rutiner och agendaaktiviteter skapar till viss del jämlika relationer på grund av att alla får tillfälle att säga sitt, men att det dock görs så tidseffektivt som möjligt. Vad som kan diskuteras är hur pass jämlika relationerna i nätverket är ifall man ser det ifrån besökande personers synvinkel då Larsson säger att träffarna är anpassade efter att folk redan känner varandra och att introduktionsfasen där de presenterar sig ska vara så kort som möjligt, vilket kan göra att det är svårare för gäster att komma in i nätverket och veta vilka personer som är värda att kontakta.

#### **4.1.4 Externa hjälpmedel**

Nyström menar att förutsättningen för att det ska finnas nätverk är att det finns en särskild organisation som startar och driver nätverket. Detta beror främst på att vanliga företag sällan har råd att ensamma bedriva administrationen för ett nätverk. Han tror att dagens nätverk främst utgörs av branschorganisation som exempelvis Svensk handel eller arbetsgivarföreningar, och intresseorganisation med specifika inriktningar. Larsson menar samtidigt att de egna företagarna ökar allt mer och att det finns ett stort behov bland dessa att samverka i nätverk. Vi uppfattar därför att företag själva har svårt att starta samarbetsnätverk och att det precis som teorin säger behövs en form av externt stöd. I vår empiri anser vi att det är själva BNI som är drivkraften och det externa stödet för nätverket. Det är BNI som, dock mot medlemsavgift, sköter administrationen och det formella, skapar struktur, systematik, drivkraft och tillför kompetens., och Larsson själv poängterar att hans roll i nätverket är som en katalysator för det mänskliga mötet.

### ***4.2 Det lärande nätverkets kritiska faktorer***

#### **4.2.1 Individens och mentala modeller**

Senge lyfter fram Personligt Mästerskap, det vill säga individens betydelse, för lärandet i

organisationer och menar att det är först när individerna lär sig och utvecklas, som hela organisationen kan lära. Larsson påpekar att det inte spelar så stor roll vilka företag som ingår i nätverket, utan att det är människorna och deras personligheter som avgör samt att alla människor som inte skapar värde i nätverket bör uteslutas. Han poängterar att det inte i främsta hand är det du säger som är intressant utan vilken attityd och engagemang individen utstrålar, vilket det till stor del finns möjlighet för i det personliga mötet. Dock ser vi problemet i det Larsson menar med att vi som svenskar gärna förringar oss själva, om vi har en chans till det. Han exemplifierar från sina egna nätverk och menar att vissa mötesdeltagare ibland förminskar sig själva med uttryck som ”jag har nog inte så mycket mer att säga...”, trots att de har gjort affärer på ett par hundra tusen! I detta fall ser vi motsägelser i nätverket som råder samtidigt, det vill säga möjligheten att personligen visa engagemang, utstrålning och utveckling samtidigt som våra mentala tankebanor gör att vi vill förminska oss och inte litar på att den egna kunskapen är tillräckligt värd att spridas. Med andra ord hindras det personliga mästerskapet i detta fall av de tankemodeller som Senge diskuterar.

Grönroos menar att det är det individuella kapitalet, det vill säga människorna (anställda, samarbetspartners, kunder samt deras kunskaper, agerande och nätverk) som är serviceföretagens viktigaste resurs, och det är i hög grad de som avgör företagets lönsamhet. Larsson påpekar att i servicesektorn är det helt avgörande att få rätt kunder och det gäller att satsa pengar på vilka du vill göra affärer med. Det är därmed viktigt att rikta in sig på vissa kunder och förstå att man själv aktivt måste bygga upp den kundgrupp man önskar för att påverka sin lönsamhet. Vi ser då ett fokus på individens betydelse för att lärande ska uppstå.

#### **4.2.2 Gemensamma visioner och Team**

Senge talar om hur viktigt det är att få alla som samarbetar i en grupp att sträva åt samma håll och att en viktig del i detta är att alla i gruppen har en gemensam vision och mål. Svensson et al påpekar att i ett nätverksteam ställs dock deltagarna för utmaningar som inte finns inom ett team i en organisation, som exempelvis att de kan ha olika visioner och mål samt att de arbetar på olika sätt. I BNI-nätverket kommer alla deltagare från olika företag med olika visioner, mål och arbetssätt vilket enligt teorin skulle kunna leda till konflikter, men detta är något som de inte har

problem med. Vi tror att det är det gemensamma och tydliga målet som alla i nätverket delar som minska möjligheten för konflikter.

Senge talar om att man i grupp kan uppnå en större kollektiv kompetens, än den enskilde individen. Vi ser att styrkan med den kollektiva kompetensen i nätverket utgör en fördel då medlemmarna tillsammans kan utnyttja varandras kunskaper och få en bättre kompetens i form av att referenser delas samt att man får kunskap för att fatta rätt affärsbeslut. Larsson betonar därmed vikten av att alla förstår sina samarbetspartners i verksamheten och vet vad de driver för verksamhet, hur de driver den samt om de gör ändringar i den. Detta ser vi som en förutsättning för att de som nätverkar ska kunna lära sig av varandra och utbyta kunskap. Vidare berättar Larsson att det på mötena hålls en form av utbildningsföredrag genom att någon i nätverket lär ut något på mötet, ofta om sin egen verksamhet. På så sätt kan nätverksmedlemmarna få inblick i hur varandras verksamheter fungerar och därmed får både utbildaren och övriga medlemmar tips, råd och möjliga kontakter. Enligt oss gör detta att företagen ständigt blir fortbildade samtidigt som man delar med sig av varandras kunskaper. Vi tror att detta arbetssätt kan vara viktigt då nätverket för övrigt fokuserar på att ge så lite tid som möjligt till företagen att presentera sig. Det är även positivt för besökande företag då de smidigare kan sätta sig in i nätverket.

Det vi tidigare påpekat i teorin kan kopplas till just denna kontinuerliga kompetensutveckling i gruppen där man lär av andra, reflekterar över sin egen verksamhet eller genom arbetsrotation. Garvin påpekar att i ett nätverk sker mycket av lärande i jämförelsen med andra verksamheter, då man får idéer, infallsvinklar och nya perspektiv på sin egen verksamhet vilket han benämner benchmarking. Han menar även att jämförelsen inte bara bör ske mellan företag inom samma bransch, utan att det ofta är i relation till andra branscher man får de intressantaste infallsvinklarna. Det anser vi kan relateras till BNI-nätverket där alla medlemmar kommer från olika branscher samt då Larsson berättar att ”aha-upplevelser” och spännande infallsvinklar ofta kommer på grund av företagens olikheter. Vi vill påstå att det i relationen och jämförelsen med andra företag kan uppstå en form av loop-lärande där reflektionen av den egna verksamheten kan få en bättre utgångspunkt och djup och därmed även leda till innovativa och nyskapande förändringar.

Larsson menar att det finns benchmarking i nätverk, dock inte i traditionell bemärkelse utan mer understruket. Nätverksmedlemmarna tittar på de andra verksamheterna i nätverket och plockar med sig tips, råd och idéer från de andra medlemmarna hem till det egna företaget. Vi uppfattar det som att utbyte av erfarenheter ifrån denna synvinkel funkar i nätverk, men vi tror ändå att det är först i en intimare relation företag i större utsträckning delar mer sig av viktigare saker. Det vill säga, man lär sig av varandra på ett djupare plan ju längre tiden och utvecklingen går i relationen, vilket kan jämföras med tillitens betydelse i nätverksplattformen. Ytterligare empiri som stödjer detta framkom vid en av observationerna i BNI-nätverket, där vissa medlemmar även träffas och har mer personlig kontakt utöver nätverksaktiviteterna. Dels för att fråga om råd men även för att ge tips och idéer.

#### **4.2.4 Systemet, Struktur och fasta rutiner – begränsar och gynnar lärande**

För att nätverket ska vara givande för företagen och fungera menar Larsson att strukturen är grundläggande. Han menar att om alla individer i gruppen skulle komma med förslag och åsikter på hur saker och ting ska göras, skulle mötena bli ineffektiva och att det är därför man genom en tydlig och färdigkonstruerad struktur måste ”tvinga” medlemmarna att fungera tillsammans. Han beskriver det som att BNI knäckt nyckeln till hur man får folk att prata, och att om man inte gör detta så försöker de undvika det. Detta tyder på att Larsson även insett vikten av gruppen ska kommunicera. Även Nyström poängterar vikten av att ha klara riktlinjer för att få ett samarbete att fungera, samt för att undvika problem och konflikter. Detta eftersom det tar många år innan man får människor från olika bakgrunder att jobba bra tillsammans. Nyström påpekar även att nätverk både kan vara lång och kortsiktiga och att det alltid måste finnas ett bestämt syfte, ett eller flera tydliga mål.

Vi tycker att rutinerna, processerna och de uppsatta ramarna kan liknas med minnet på allas samlade erfarenhet och kunskap över tiden och därmed stå för stabiliteten och tryggheten för företagen i nätverket. De fasta rutinerna och manualerna anser vi även fungera som ett skydd från drastiska förändringar i nätverket när enskilda individer lämnar det. Exempelvis om ordförande slutar i nätverket finns det exakta manualer som back up för en ny ordförande. Detta i sin tur gör att arbetsrotation går lättare i nätverket vilket medför att kvalitén på vad organisationerna får ut av



det inte riskerar att försämrars då vem som helst kan läsa manualer innantill.

För BNI-nätverket står den tydliga strukturen och de klara arbetsuppgifterna som den bidragande faktorn till framgång enligt Larsson. Vi tolkar det som att det är en betydande fördel att de klara arbetsuppgifterna får alla i gruppen att jobba utifrån samma arbetssätt oavsett hur de arbetar i den egna organisationen. Vi liknar det vid att BNI-teamet har en egen kultur som dess medlemmar måste anamma vid samarbetet. Det vill säga att de exempelvis går in i en roll kopplad till nätverket och för stunden lämnar kulturen i sitt egna företag.

#### **4.2.3 Baksidan av strukturen och fasta rutiner**

Som vi tidigare nämnt påpekar Wolven om hur viktigt det är med tydliga arbetsuppgifter och en bra struktur för att få ett samarbetande team att fungera. Detta tyder även vår empiri på, vi ser dock en baksida med detta tankesätt. Till en början anser vi att strukturens betydelse för nätverket i detta fall kan vara väldigt komplex. Med det menar vi att å ena sidan bidrar den till att forcera en öppenhet och en dialog mellan deltagarna, å andra sidan reglerar den vad som tas upp och hur mycket samt att det heller inte finns utrymme för att förändra strukturen och rutinerna. Larsson förklarar att små förändringar till viss del är möjliga, så länge de ligger inom ramen för policyn. Det mer övergripande konceptet och rutinerna för mötena anser han ej behöver förändras. Svensson framhåller dock att öppna relationer kräver ett öppet klimat, där alla får visa sina styrkor och svagheter. Vi ställer oss frågan om en alltför tydlig och effektiv struktur, kan verka hämmande för relationerna?

Som vi tidigare nämnt har medlemmarna vid varje möte mycket kort tid på sig att presentera sig, sitt företag och rapportera vad de vill ha hjälp med, det vill säga vilka referenser de söker. Proceduren är samma för alla möten och strukturen ger föga utrymme för spontanitet och utveckling, då det redan på förhand bestämts vad som får diskuteras och hur länge. Wolven menar att det är viktigt att mål och strukturen ständigt ifrågasätts för att få ett lärande. Vi tolkar det som att BNI:s koncept istället bygger på att strukturen och arbetssättet inte ska ifrågasättas och därför inte behöver reflekteras över. Detta gör att Granbergs teorier om tripleloop-lärande i detta fall inte är applicerbara på nätverket och att reflektion och ifrågasättande av rutiner och

arbetsätt i nätverket minskar förutsättningarna för lärandet.

Under våra observationer märkte vi en tydlig skillnad i de olika nätverken. Även om de båda nätverken följde samma, tydliga mötesstruktur med färdiga mallar och aktiviteter, tog denna sig i olika uttryck i de olika grupperna. Mötesdeltagarna i de båda nätverken utgjordes av representanter från nästan exakt samma branscher och företag och det var inte heller någon större skillnad i antalet deltagare eller antalet gäster. Trots det upplevde vi en mer formell och effektiv struktur vid det ena mötet. Här var deltagarna mer måna om att ta upp maximal tid och plats, och att verkligen sälja in sig. Den andra mötesgruppen karaktäriserades istället av en mer personlig och familjär struktur, med lugnare tempo, mer personliga och blygsammare presentationer och till synes inte lika hög effektivitet. Enligt oss skulle det att vara en bra utväg att hålla en balans av en strikt struktur och en struktur där mer personlig och informell karaktär råder. På så sätt kan man såväl skapa den typ av relationer med tillit som krävs enligt plattformen samtidigt som man inte tappar det nödvändigt kreativa och effektiva.

#### **4.2.4 Beröm och Feedback motiverar gruppen att lära sig av varandra**

Wolven anser att det krävs beröm, kritik och motivation för att lärande i ett team ska fungera. En medlem i BNI nätverket berättar i relation till ett samarbete i en äldre nätverksgrupp att ett nyare samarbete känns bättre på grund av att det finns en större vilja att arbeta för varandra samt att det lättare blir slentrianmässigt i en äldre grupp. Detta anser vi visar på att det inte alltid räcker med en tydlig struktur för att nätverket ska vara produktivt ur ett längre perspektiv, utan att det också behövs stödjande aktiviteter. Till exempel använder sig BNI av olika sätt att motivera sina medlemmar genom att de bland annat jobbar med applåder då någon utfört något bra eller nått ett visst mål, men även lotteri baserat olika prestationer. Detta är alla metoder för att få deltagarna att vilja anstränga sig mer och ändrar deras beteende till det positiva. Vi ser detta system som ett steg närmre till ett välmående nätverk där klimatet förbättras och förutsättningarna ökar för företagen att få ut så mycket som möjligt av nätverket för. Ju fler värdeskapande aktiviteter nätverket intar desto bättre.

## 5. Slutsatser

*I detta stycke kommer vi att sammanfatta den analys och empiri som behandlades i föregående stycke. Det som tas upp här är det som vi anser är de väsentligaste aspekterna i vår analys.*

---

Här diskuterar vi de analyser vi kommit fram till i vårt arbete utifrån vårt syfte, vilket var att belysa vilka möjligheter som finns för att det ska utvecklas lärande i nätverkssamarbete. Vi ämnar svara på våra två följande frågeställningar:

*-Kan nätverk som arbetsform generera lärande för de deltagande organisationerna, även i de fall där detta inte är nätverkets primära syfte?*

*-Vilka förutsättningar krävs i så fall för att lärande ska kunna uppstå i nätverksrelationer?*

BNI nätverket, som vi hämtade vår empiri från, är som sagt inte skapat med lärande som grundtanke. Vi anser dock att det har utvecklats lärande i många fall. Lärande vi såg uppstod i nätverket fanns i form av att nätverksmedlemmarna lärde och jämförde sig med varandra, vilket liknas benchmarking. Detta med hjälp av tips, idéer och nya infallsvinklar som de delade med sig av tog med sig tillbaka till den egna organisationen för att utveckla.

Då det nätverket vi studerade mycket handlade om att skapa kontakter och på så vis relationer fanns det här en god förutsättning till att goda nätverksrelationer utvecklades och ett djupare lärande uppstod där de även utanför nätverkets ramar utbytte annan kunskap och skapade större förtroende för varandra.

För att lärandet i BNI-nätverket ska ha kunnat uppstå har vi i vår empiri i stor grad kunnat relatera till att samtliga delar i nätverksplattformen. Det krävs först och främst tillit i relationen för att man ska vilja hjälpa varandra att utvecklas. För att detta ska uppstå betonar vi att det krävs att man lär känna alla deltagarna i nätverket och att detta till början sker genom personliga möten, för en mer förtrolig relation vilket gör att individen har stor betydelse för att lärandet ska uppstå.

Det krävs även en jämvikt i relationen, det vill säga en vinna-vinna relation, där alla deltagarna får lika mycket utbyte av varandra. Vi anser här att det är viktigt att förebygga konflikter för att

skapa en jämlik relation, ett exempel från vårt empiriska fall är att undvika direkt konkurrerande företag. Nätverksplattformen menar att nätverkssamarbete även kräver tid och resurser av företagen. Vi anser dock att nätverkssamarbetet såväl sparar tid och resurser åt de deltagande medlemmarna då företagen tillsammans innehar en större kunskapsbank att utgå ifrån än vad de har enskilt. Även externa hjälpmedel är av stor vikt vid utvecklingen av lärande i nätverk. I vårt empiriska fall, kunde man se själva BNI-nätverket som det externa hjälpmedlet, som skötte såväl administration och det formella som att det skapade struktur, fasta rutiner, systematik och tillförde kompetens.

Vi såg dock ett behov av att tillföra fler förutsättningar än de som finns i nätverksplattformen för att lärande i nätverk ska uppstå nämligen system och rutiner. När företag med olika visioner, arbetssätt och kulturer ska samarbeta måste det finnas en tydlig ram, struktur och arbetssätt, på hur nätverkssamarbetet ska gå till. Dels för att deltagarna ska sträva mot samma mål och vision som att skapa nödvändig effektivitet och fortsatt engagemang. Vi vill likna det med en unik kultur i nätverket som deltagarna måste anamma i nätverkssamarbetet.

Vi ser dock ett slags hinder för förutsättningar för lärande med en allt för fast struktur i nätverket, då det är viktigt att ständigt ifrågasätta och reflektera över sina grundantaganden och nuvarande arbetssätt. Detta är dock inte fallet i vårt BNI-nätverk. I vårt nätverk märkte vi dock att det inte räckte att endast arbeta med en tydlig struktur och tydliga rutiner. För att inte tappa det engagemanget som man går in i nätverket med krävs det även motivation och belöning, vilket utgör vårt andra komplement till plattformen.

Även Senges tankar om personligt mästerskap blir relevant i ur ett lärande perspektiv, där det fortfarande är individerna som måste lära. Personerna i nätverken är den viktigaste resursen för ett lyckat samarbete, men dess mentala modeller är ofta förminskande av dem själva vilket vi kunde tyda av vår empiri. Vad som i detta hänseende är viktigt för nätverket blir då att utveckla det individuella kapitalet och skapa positiva beteendemönster.

## 6. Reflektioner

*Som avslutning av uppsatsen kommer vi i detta stycke att reflektera över vår uppsats samt avrunda med avslutande kommentarer.*

---

Under arbetets gång har vi insett att såväl nätverk som lärande är två intressanta, men komplexa begrepp. Så här i efterhand ser vi betydelsen av att tidigt klargöra en definition av begreppen, då dessa kan tolkas få en mängd olika sätt av olika personer.

Vi vill än en gång poängtera att vår fallstudie av möjligheter till lärande inom två affärsnätverk, på inget sätt syftar till att ge en generaliserbar bild av lärande i nätverk. Med denna uppsats hoppas vi dock ha kunna bidra med några intressanta och tänkbara utgångspunkter för framtida forskning. Och vår förhoppning är att den kunskapslucka som vi i arbetets inledande del, med tiden kommer att fyllas!

## 7. Källförteckning

### Skiftliga Källor

Albinsson, P. (1998). *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*. Falun: AiT Scandbook.AB.

Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.

Bergman, B & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet – från behov till användning*, 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Franzén, H. (1996). *Ledarskap genom ledningskvalitet*. Lund: Studentlitteratur.

Fyall, A. & Garrod, B. (2005). *Tourism Marketing – A collaborative spproach*. Clevedon: Buffalo: Toronto: Chanel View Publication.

Garvin, D. (1993). *Building a learning organisation*. Harvard Business Review. Vol. 74. Nr.4.

Granberg, O & Ohlsson, J. (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, C. (2004). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber.

Hamrefors, S. (2002). *Den uppmärksamma organisationen – From business intelligence till intelligent business*. Lund: Studentlitteratur

Kajiser, L & Öhlander, M (red.). (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Planander, A. (2002). "Förtroendet – en introduktion och positionering i den aktuella debatten".  
*I. Strategiska allianser och förtroendeprocesser – en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag*. Kap 7. Lund: Lund Business Press.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline – the art & practice of the learning organisation*. 2:a upplagan. London: Random house business books.

Senge, P. (2002). *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta info direkt.

Svensson, S, Jakobsson, E & Åberg, C. (2001) *Utvecklingskraften i nätverk – Om lärande mellan företag*. Stockholm: Santéus förlag.

Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: it depends upon us*. Journal of organizational behavior. Vol 29. Sid 19-28.

Tjosvold, D, Poon, M & Yu, Z. (2005). *Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building*. Human Relations. Vol. 58, nr 3. Sid. 341-367.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## **Elektroniska källor**

[www.sl-management.se](http://www.sl-management.se) (hämtad den 2008-05-06)

[www.bni.nu](http://www.bni.nu) (hämtad den 2008-05-14)

## **Muntliga källor**

Intervju, Ola Nyström, Personalchef Siba. 2008-05-05

Intervju, Sven Larsson, Regional Director BNI Skåne/S Halland. 2008-05-12

Intervju, nätverksmedlem BNI: St. Jöregn. 2008-05-12

Intervju, nätverksmedlem 1 BNI, Råå. 2008-05-13

Intervju, nätverksmedlem 2 BNI, Råå. 2008-05-13

## **Observationer**

Observation 1, BNI, St.Jörgen. 2008-05-12

Observation 2, BNI, Råå. 2008-05-13



## 8. Bilagor

### *Bilaga 1 – Intervjuguide Ola Nyström*

#### **Inledande frågor:**

- Kan du berätta kort om siba?
- Vad är din position/vad jobbar du med i företaget?

#### **Nätverk:**

- - Vilka samarbetspartners har ni/vilken typ av samarbete är de/innehåller dem?  
Vad är syftet/ grunden för era samarbeten? Hur uppkom dem? Harde förändrats med tiden?
- Utmaningar/möjligheter med att arbeta i nätverk?
- Vilka nivåer samarbetar ni på? (ledning/golvpersonal osv.)
- Finns det någon samarbetspartner som kan ses som konkurrent utöver ert samarbete? Hur löser ni det/arbetar ni med det?
- Ser ni samarbete i nätverk som en möjlighet att utveckla lärande sprida kunskap osv.
- Har ni samarbete med geografiskt utspridda företag? Fungerar de olika än närbelägna?
- personalbyte/outsourcing i samarbetet?
- Gemensam vision/gemensamt mål med samarbetet? Hur jobbar ni med att få olika företag att sträva mot samma mål med samarbetet, samtidigt som de har egna mål?
- Anser du att man måste ha samma mål/vision? Är visionerna uttalade?

#### **Lära av erfarenhet**

- Finns det någon utvärdering och uppföljning som kontrollerar om/hur lärandet sprids, såväl i nätverket som i det egna företaget?
- Feedback?
- Har de ändrat på rutiner/system. För att kunna lära bättre?
- Har de påverkat sibas sätt att arbeta? Fått ut från tidigare samarbeten?

#### **Lära av andra**

- vilka olika typer av arrangemang/rutiner har ni för att samarbetets medlemmar ska kunna lära av varandra?
- Grupp/team över företagets gränser?
- Hur ofta? Vilka? Fysiska möten?
- Vilken intern personalutveckling har ni på siba? Är det detta sättet ni använder er av i samarbetet också?
- Uppmuntras folk till att föra fram sina idéer?, engagerar gruppen i att lära och utvecklas?
- Lär sig personal av varandra? Roterar uppg?, Nya uppg?

#### **Sprida kunskap**

- Hur sprider ni kunskap mellan varandra? (tex databas, kommunikation osv.)

- Vilka system och rutiner finns det för att fånga upp kunskap/ta tillvara på kunskap?
- Är kunskapen inbakad i systemet lr hos människor?
- Hur sprids ny kunskap/färdigheter om skapats i samarbetet vidare ut genom företaget?

### **Framtiden**

- Kommer ni utveckla samarbeten ytterligare?
- Är det långa samarbeten? Tillfälliga projekt?
- Vilka samarbete är bäst att fortsätta med
- Hur ser ni på samarbetsutvecklingen generellt? Fortfarande en trend imorgon?
- Vet ni metoder om hur man utvecklar lärandet? Tar in utomstående?

## ***Bilaga 2 – Intervjuguide Sven Larsson, BNI – affärsnätverk***

### **Inledande frågor:**

- Kan du berätta kort om SL Management?
- Vilken är din roll i nätverket och vilka arbetsuppgifter har du?
  
- Vad var det som fick dig att starta din nätverksverksamhet? Syftet bakom?
- Har verksamheten förändrats med tiden? Nya arbetssätt?
  
- Fördelar/möjligheter med att arbeta i nätverk?
- Vilka utmaning/problem ser du med nätverksarbete?
  
- Vilka olika typer av aktörer ingår i nätverken?
- Förekommer det någon konkurrens mellan aktörerna, vilken relation har de?
- Sker allt nätverkande fysiskt/face to face? Varför? För/nackdelar?
  
- Hur kan managers med olika individuella mål dra nytta av varandra? Eller är det så att de flesta ligger inom samma bransch och tankesätt?
  
- Vilka olika arbetssätt/nätverksformer används? (tex workshops, seminarier)
- Kan du förklara hur ett seminarie, workshop går till?
- Vem styr innehållet, vad som behandlas under mötena?
- Hur gör ni för att alla ska få ut lika mycket från nätverket? Att alla får säga sin mening exempelvis.
- Vi behandlar begreppet benchmarking i uppsatsen, hur förhåller sig detta begrepp till nätverk och det sättet ni arbetar på?

- Vilken nätverksform/ vilket tillvägagångssätt i nätverk gynnar mest kunskapsutbyte?
- Hur sprids ny kunskap/färdigheter om skapats i samarbetet vidare ut genom företaget?
  
- Finns det någon återkoppling/feedback till kunskapen som utbyts i nätverket? Båda vad gäller enskilt företag och själva samarbetet
- Vilken respons får du från företagen i nätverken? Förslag på förändringar/utveckling?
  
- Hur ser du på nätverk och framtiden? Hur ser ni på samarbetsutvecklingen generellt?  
Fortfarande en trend imorgon?
- Kommer ni utveckla samarbeten ytterligare?
- Är det långa samarbeten? Tillfälliga projekt?
- Vilka samarbete är bäst att fortsätta med