



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och informatik

Att nätverka eller inte nätverka, det är frågan?



– En studie om chefers och ledares syn på nätverk i Varberg

Handledare: Daniel Hjelmgren, Högskolan Väst

Examinator: Stefan Lagrosen, Högskolan Väst

Författare:

Annica Bengtsson

Therese Börjesson

Examensarbete i företagsekonomi, Kandidatexamen, 15 hp

Högskolan Väst, Institutionen för Ekonomi och informatik

2008-05-30

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och problemformulering.....	3
2. Metod	4
2.1 Studiens utgångspunkt	4
2.2 Undersökningsdesign	4
2.3 Undersökningens ansats	5
2.4 Urval	6
2.5 Insamling av empiri.....	6
2.5.1 Reliabilitet och validitet	7
2.6 Analysmetod.....	9
2.7 Litteratur- och informationssökning.....	9
3. Teori	10
3.1 Nätverk och relationer	10
3.1.1 Allmänt om nätverk	10
3.1.2 Relationer och nätverk – Ett företagsperspektiv.....	11
3.1.3 Relationer – En förutsättning för nätverkens existens	12
3.2 Nätverkets olika arenor.....	14
3.2.1 Omgivande krafter	15
3.2.2 En arena som ökar dina karriärmöjligheter	16
3.3 Kritik mot nätverk.....	17
3.4 Faktorer för ett fungerande nätverk	17
4. Resultat och analys	20
4.1 Intervju med Inga-Lill Lillsjö-Bengtsson	20
4.2 Intervju med sex nätverksmedlemmar	21
4.2.1 Behov av att nätverka	21
4.2.2 Motiv till att nätverka	22
4.2.3 Syntetiska nätverk i praktiken	24
4.2.4 Grundstenar för ett väl fungerande syntetiskt nätverk.....	26
5. Diskussion och slutsats	28
Källor	30
Bilaga 1	32
Bilaga 2	33
Bilaga 3	34

Abstract

Networks are one of the most central concepts that has been discussed during the last decades and at present people tend to speak more about networks. Different kinds of networks where you can establish contacts that might be of importance in both your work and private life. The purpose of using the word network is most often in order to show, that it is a group of participants that are united together with each other in some way. Our purpose with this study was to identify why managers in Varberg consider that it is important to participate in a network, and also how they can use their synthetic and organic networks in practice. We have also studied if the need of networking has increased and in case of that what it depends on. Our intention was to clarify the central factors that are required in order to create a surely operational synthetic network.

In order to get the whole picture when we started this study we chose to look at networks from two different angles: *Synthetic/organized networks* is characterized of that someone gathers a group of people that go together in order to reach an objective, and distinct group with clear boundaries that consists of the members. It can concern both exchange of experience or a collaboration in some way. *Organic/personal networks* are unorganized, spontaneously emerging. These networks are very loose and can sometimes be so difficult to identify that not even all participants know that they belong to the network.

On the basis of our purpose we have implemented six halfstructured research interviews with managers in Varberg, who are all members in economy - and personal networks that are run by Kompetensutveckling Varberg. Our study has showed that the need of participation in synthetic networks has not increased in the society generally speaking, but our respondents agreed that their own need has increased because of their professional function. The leading reason to be a part of a network is to get knowledge, advice and ideas. The most central factor in order to create a well functioning synthetic network is to have a person that is appointed to run the network. This person has many different functions that contributes to the network to live on. This person holds the discussion alive and comes with new topics if it is needed. Another central factor is that the members in the network have confidence for each other, and that they get along with each other in order to keep the quality of the network on an even and high level.

Sammanfattning

Nätverk är ett av de mest centrala begrepp som diskuterats under de senaste decennierna och även i dagsläget pratas det mycket om nätverk. Det handlar om olika former av nätverk där du kan knyta kontakter som kan komma att få betydelse i både ditt arbets- och privatliv. Syftet med att använda ordet nätverk är oftast för att förmedla att det finns en gruppering av deltagare som är sammanlänkade med varandra på något vis. Vårt syfte med den här studien var att identifiera varför chefer och ledare i Varberg anser att det är betydelsefullt att medverka i ett nätverk samt hur de använder sig av sina syntetiska och organiska nätverk i praktiken. Vi har också undersökt om behovet av att nätverka har ökat och vad det i så fall beror på. Vår intention var att belysa de centrala grundstenarna som krävs för att skapa ett väl fungerande syntetiskt nätverk.

För att vi skulle få en helhetsbild när vi utförde denna studie valde vi att utgå från två olika synsätt på nätverk:

Syntetiska/organiserade nätverk kännetecknas av att någon sätter ihop en grupp aktörer som går samman för att nå ett mål, en tydlig grupp med tydliga gränser för vilka som är med, det kan gälla både erfarenhetsutbyte och samverkan i någon form.

Organiska/personliga nätverk är oorganiserade och spontant framväxande, de bygger på att det finns flera utbytesrelationer. Dessa nätverk är mycket lösare och kan ibland vara så svåra att identifiera att inte ens alla deltagare vet att de tillhör nätverket.

Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar har vi genomfört sex stycken halvstrukturerade forskningsintervjuer med chefer och ledare i Varberg, dessa är medlemmar i ekonomi- och personalnätverk som drivs av Kompetensutveckling Varberg. Vår studie visar att behovet av att medverka i syntetiska nätverk inte har ökat rent generellt i samhället, men respondenterna var överens om att deras eget behov har ökat, detta på grund av deras yrkesbefattning. Den främsta anledningen till att vara med i ett nätverk är att få kompetensutveckling, tips och idéer. För att skapa ett väl fungerande syntetiskt nätverk är den viktigaste grundstenen att det finns en person som är utsedd att driva nätverket. Denna person har många olika funktioner som bidrar till att nätverket lever vidare; håller diskussionen vid liv och kommer med nya samtalsämnen om det behövs. En annan viktig grundsten är att medlemmarna i nätverket har förtroende för varandra och är samspelade detta för att nätverkets kvalitet ska ligga på en jämn och hög nivå.

1. Inledning

I det första kapitlet av vår kandidatuppsats presenterar vi en kort bakgrund om nätverk och Kompetensutveckling Varberg samt ger en förklaring till varför vi valt att studera just nätverk. Vi ringar in vårt problemområde med hjälp av problemdiskussion och problemformulering samt presenterar vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Nätverk är ett av de mest centrala begreppen i de senaste årens diskussioner om utveckling av företag och regioner. Begreppet började användas redan på 1950-talet då fokus låg på behandling och rehabilitering. Anledningen till detta var att man hade erfarenheter av att människor som hade problem lättare kunde anpassas till samhället om de fick stöd av familj och vänner. Redan på 1960-talet började vissa organisationsforskare framhålla värdet av nätverksrelationer. Ett bra exempel skulle inte bara kännetecknas av att man åstadkom förändringar på en arbetsplats, utan det krävdes också kontakter för att sprida resultaten.

I början av 1980-talet växte det fram kunskap om ett nytt sätt att bedriva utvecklingsarbete byggt på delaktighet, en dialog inom och mellan företag, samarbete med forskare samt utvärdering och lärande. Det visade sig att dessa olika inslag i ett utvecklingsarbete inte kunde separeras från varandra, utan det var en del av samma process. Den stora utmaningen blev därför att organisera ett utvecklingsarbete som samtidigt kunde ta till vara på alla dessa delar. Ett försök till att driva utveckling utifrån en sådan helhetssyn gjordes i dåvarande Arbetsmiljöfondens program för ”organisation, ledning och medbestämmande”, detta pågick från 1985 – 1990. Programmets huvudsyfte var att använda forskningsresurser för att påbörja och gynna utvecklingsprocesser i företag (Jakobsson, Svensson & Åberg 2001, s. 5-6).

Nätverk har förekommit inom flera områden i samhället under de senaste femtio åren och vi upplever att det även i dagsläget talas mycket om nätverk. Det handlar om olika former av nätverk där kontakter kan knytas som kan komma att få betydelse i både arbets- och privatliv. Gemensamt för de flesta nätverkare är att de vill få någon form av utbyte, till exempel nya kunskaper, karriärmöjligheter eller kundkontakter.

För att få kontakt med personer som nätverkar valde vi att boka en intervju med en av utbildningssamordnarna på Kompetensutveckling Varberg, ett företag som anordnar nätverk. Kompetensutveckling är ett medlemsägt företag som främst anordnar utbildningar för företag inom flera olika områden samt driver nätverk, mentorprogram och frukostseminarier. I dagsläget finns det sju stycken nätverk inom olika områden, de träffas fyra till fem gånger per år och är cirka tolv medlemmar i varje nätverk. Ett kriterium för att få vara med i något av nätverken är att de har samma yrkesmässiga grund som de andra medlemmarna. Detta för att vara på samma nivå och på så sätt få ut maximalt av diskussionerna och samtalen. Kompetensutvecklings uppgift är främst att samordna nätverken, skicka ut inbjudningar och förbereda träffarna genom att sätta olika teman. Eftersom att fenomenet nätverk intresserar oss har vi valt att undersöka det närmare genom denna studie.

1.2 Problemdiskussion

Alvesson och Sveningsson (2007, s. 120) menar att benämningen nätverk används för i princip alla typer av sammanslutningar som finns i samhället idag, från globala terroristgrupper till lokala köpmannaföreningar. Syftet med att använda just ordet nätverk anses ofta vara att förmedla att det finns en gruppering av deltagare som är sammanlänkade på ett tydligt men mer diffust vis än om de är anställda på ett företag. Enligt Utbult (2000, s. 15-16) finns det i huvudsak två olika typer av nätverk:

Syntetiska/organiserade nätverk kännetecknas av att någon sätter ihop en grupp aktörer som går samman för att nå ett mål. Det är en tydlig grupp med tydliga gränser för vilka som är med. Nätverket kan gälla både erfarenhetsutbyte och samverkan i någon form.

Organiska/personliga nätverk är oorganiserade, spontant framväxande, de bygger på att det finns flera utbytesrelationer ex ekonomiska relationer. Dessa nätverk är mycket lösare och kan ibland vara så svåra att identifiera att inte ens alla deltagare vet att de tillhör nätverket.

Det är dessa två huvudsynsätt som återfinns i teorierna men i vår studie kommer vi att fokusera på de syntetiska nätverken.

Begreppet nätverk har enligt Gunneriusson red. (2002, s. 108) använts av amerikanska sociologiska forskare i över femtio år för att mäta olika typer av relationer. Även utanför den akademiska världen tycks begreppet intressera och locka människor att tala om nätverk, odla dem och organisera sig i olika typer av nätverk. Författarna ställer sig frågan om nätverksbegreppet säger något nytt om vårt samhälle eller om samhället har förändrats. De frågar sig också om nätverksbegreppet är ett modebegrepp som inte säger något nytt om samhället. De konstaterar att interaktionen mellan människor och de normer som den bygger på har sett ungefär likadan ut så länge människor har integrerat med varandra. Vi ställer oss därmed frågan om behovet av att nätverka har förändrats de senaste åren.

I jämförelse med traditionella samhällen kännetecknas vår värld och vår tid enligt Gunneriusson red. (2002, s. 110-113) av framsteg och utveckling. Vi är moderna människor som lever i en värld som är rationell, begriplig och har en riktning och ett mål. Den moderna världen anses bestå av olika samhällssektorer som fungerar efter olika regler. Ekonomi fungerar efter ekonomiska lagar, familj och vänskap fungerar efter sociala lagar och staten fungerar i enlighet med politiska lagar. Det moderna samhället bygger på att dessa inte får flyta samman och samhällsforskningen analyserar genom att gruppera händelser inom dessa områden. De menar att nätverken är direkt omoderna, det vill säga att de existerar sida vid sida med den moderna världen. De följer inte alls de krav vi ställer på moderna institutioner av den orsaken att de är orationella då nätverkande går ut på att interagera med och känna tillit till andra människor. Ändå existerar nätverken i den moderna världen precis som de har gjort genom hela historien. Vi ställer oss frågande till författarnas resonemang kring nätverk eftersom att det blir allt vanligare, både yrkesmässigt och privat, att nätverka. Vi kommer därför att studera nätverk för att ta reda på varför man väljer att nätverka. I vår studie utgår vi från både det syntetiska och organiska synsättet för att få en helhetsbild av medlemmarnas nätverkande.

1.3 Syfte och problemformulering

Vårt syfte är att identifiera varför chefer och ledare i Varberg anser att det är betydelsefullt att nätverka samt hur de använder sig av sina syntetiska nätverk i praktiken. Vi kommer även att undersöka om behovet av att nätverka har ökat och vad det i så fall beror på. Vår intention är att beskriva de centrala grundstenarna som krävs för att skapa ett väl fungerande syntetiskt nätverk. Med hjälp av utvalda teorier och insamlad empiri kommer vi att svara på följande frågeställningar:

- Har behovet av att nätverka ökat, vad kan detta bero på?
- Varför nätverkar man, vilka motiv finns?
- Hur kan de syntetiska nätverken användas?
- Vad krävs för att skapa ett väl fungerande syntetiskt nätverk?

2. Metod

För att kunna besvara våra forskningsfrågor kring personal- och ekonomichefernas inställning till nätverk krävs det att vi har samlat in empiriskt material. För att detta ska gå smidigt, rätt och riktigt samt ta minimal tid i anspråk så krävs det att man har valt rätt metod. Nedan för vi en diskussion kring kvalitet och kvantitet samt valet av en abduktiv ansats. Vi presenterar även vår undersökningsdesign, urval, reliabilitet, validitet.

2.1 Studiens utgångspunkt

Inför en undersökning är det viktigt enligt Trost (1997, s.7-16) att man ställer sig frågan, ska jag genomföra en kvalitativ eller en kvantitativ studie? Här ska syftet med studien vara avgörande för vilken metod som kommer att användas. I många situationer blir tradition, vana eller socialt tryck den avgörande faktorn. Åtskilliga gånger påverkas författaren i riktning mot de kvantitativa metoderna då de betraktas som mer riktiga och mera tillförlitliga. I många läroböcker i metod framstår kvalitativa studier som lämpade enbart för förstudier till riktiga studier det vill säga kvantitativa studier. Författaren menar att denna uppfattning är vanlig och dessutom inkorrekt, det finns även kvantitativa förstudier. Han menar vidare att om frågeställningarna gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt ska en kvantitativ studie genomföras. Men om frågeställningarna däremot handlar om att förstå eller hitta mönster så skall istället en kvalitativ studie genomföras. Detta leder in oss och vår undersökning på den kvalitativa metoden då vi vill få en djupare förståelse för varför man väljer att nätverka. Vi vill undersöka fenomenet nätverk i en specifik kontext som utgörs av de nätverk som startats av Kompetensutveckling Varberg.

2.2 Undersökningsdesign

När man har tagit fram ett relevant undersökningsproblem som kan antas ha ett högt förklaringsvärde och är praktiskt genomförbart då är det enligt Christensen et al. (2001, s. 57) dags att formulera ett syfte som anger undersökningens färdriktning. Syftesformuleringar kan delas in i tre övergripande grupper beroende på vilken inriktning de har: explorativa, beskrivande eller förklarande syften och i allmänhet överlappar de varandra. Alla är oftast till viss del explorativa men det innebär inte att alla studier och undersökningar är explorativa till sitt huvudsyfte. För att identifiera vilken av grupperna som syftet tillhör kan man utgå ifrån vilken typ av huvudfrågor som man vill ska bli besvarade genom undersökningen:

Explorativt – Vad? Beskrivande – Hur? Förklarande – Varför?

Ett förklarande syfte är relevant då du redan är välbekant med det fenomen som du ämnar studera och har en bra och distinkt beskrivning av fenomenet. Förklarande undersökningar bygger oftast på explorativa och beskrivande undersökningar, men går ett steg längre genom att också urskilja anledningen till varför någonting äger rum, det vill säga orsaken till en viss verkan. Vårt syfte har en förklarande karaktär då vår intention med studien är att förklara varför medlemmarna nätverkar, alltså kartlägga deras motiv. Vi ämnar också ta reda på om de upplever att behovet av att nätverka har ökat samt beskriva vad medlemmarna får ut av att medverka vid nätverksträffarna.

När vetenskapliga studier genomförs finns det enligt Jacobsen (1997, s. 93-94) två olika undersökningsupplägg och det är syfte och problemformulering som bestämmer vilket, studien kan gå på bredden, ett extensivt syfte, eller på djupet, ett intensivt syfte. Det extensiva upplägget kallas ofta för urvalsundersökningar eftersom det handlar om stora urval av enheter, vid exempelvis opinionsundersökningar, och ju mer extensiv en studie eller undersökning är desto mer generell blir den. Här fokuseras det på några få variabler och på det som är gemensamt för många. På så sätt kan det med stor säkerhet konstateras att det som återfinns hos många enheter kan överföras till andra, resultatet går att generalisera. Det intensiva upplägget karakteriseras däremot av att man går på djupet med några få enheter, vanligtvis människor, och de mest intensiva uppläggen studerar bara en enskild situation. Syftet med detta upplägg är att få en så fullständig bild som möjligt av ett fenomen, en händelse eller situation och i vårt fall fenomenet nätverk. Här eftersträvas det att få fram och spegla alla nyanser och detaljer, vilket betyder att man måste få med så många variabler som möjligt. Att gå på djupet innebär att göra ett försök till att uppnå total förståelse av förhållandet mellan undersökningsenheten, alltså respondenten, och den kontext som undersökningsenheten ingår i.

Vår studie har ett intensivt upplägg då vårt syfte är att svara på varför medlemmarna nätverkar. Vi kommer att använda oss av sex respondenter för insamling av empiri och med så få undersökningsenheter blir vårt upplägg klart intensivt. Hade vi istället valt att genomföra en enkätundersökning där vi vände oss till alla medlemmarna i de sju nätverken så hade vårt upplägg istället blivit extensivt. Detta leder oss in på vårt val av att genomföra en fallstudie, Jacobsen (1997, s. 97-98) menar att en fallstudie lämpar sig bäst när studien syftar till att ge en djupare förståelse av ett visst fenomen, här är inte det viktigaste testa teorier eller att generalisera, det som är intressant vid en fallstudie är det enskilda fallet. En fallstudie är något som är avgränsat i tid och rum och i vårt fall består rummet av de två nätverken och de sex medlemmar som vi kommer att intervjua. Då vi vill uppnå en djupare förståelse för fenomenet nätverk anser vi att det mest lämpliga är att genomföra en fallstudie.

2.3 Undersökningens ansats

Andersen (1994, s. 144) menar att induktion och deduktion som ansats ställer människan inför ett dilemma då de inte kan bidra med ny kvalitativ kunskap, med andra ord vetande av en typ som vi inte redan haft. Det här beror på att för induktionens del så måste vi känna till de begrepp som vi använder som redskap för den induktiva processen. Den här metoden kan inte heller ge ett helt säkert vetande. Deduktionen kan däremot ge ett säkert vetande men då måste begreppen vara kända, inte heller den här metoden kan bidra till begreppslik ny kunskap. Det här leder oss in på den abduktiva ansatsen som enligt Olsson och Sörensen (2007, s. 32-33) är en växelverkan mellan induktiv och deduktiv slutledning. När utgångsläget är en induktiv ansats görs en lägesbeskrivning inom ett specifikt område som det beskrivs och förstås av respondenterna. Används däremot en deduktiv ansats ökar kunskapen med hjälp av tidigare teoretiska hypoteser. Abduktionen har istället sin utgångspunkt i dialogen med det teoretiska perspektivet och resultatet av förståelsen i den aktuella situationen inom området. Vi har valt att utgå från en abduktiv ansats då vi anser att den ger oss mer frihet. Vi kan utgå från lämpliga teorier när vi lägger grunden och utformar vår intervjuguide och när vi samlat in vårt empiriska material kan vi ta stöd i fler relevanta teorier och komplettera med dessa.

2.4 Urval

Enligt Holme och Solvang (1997 s. 101) är statistisk generalisering och representativitet inte det centrala syftet vid urval när utgångspunkten är kvalitativ. Istället är syftet med kvalitativa intervjuer att öka informationsvärdet och skapa en bra grund för mer djupa och fullständiga uppfattningar om det fenomen som ska studeras. Det här innebär att valet av undersökningsenheter inte sker vare sig slumpmässigt eller tillfälligt. Urvalet görs istället systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är teoretiskt och metodiskt fastställda. Författarna menar alltså att det handlar om metodiskt sökande efter så kallade ”extremfall”, inte de genomsnittliga, för att få en variation och bredd i materialet. Urvalet görs inte utifrån en klart definierad teoretisk ståndpunkt utan från förförståelse, för-teorier och de förutfattade meningar som fanns innan studien påbörjades. Eftersom vår intention är att undersöka hur chefer och ledare i Varberg ser på nätverk består vår urvalsram av alla medlemmar i Kompetensutvecklings nätverk, cirka åttio stycken.

Jacobsen (2002, s.196) menar att vid kvalitativa undersökningar bör det sättas en övre gräns på cirka tjugo personer. Detta dels på grund av att dessa metoder ofta är väldigt tidskrävande och dels därför att de data som samlats in är mycket omfattande och detaljrika, allt kan inte analyseras på ett rimligt sätt. Med få enheter kan ett representativt urval däremot inte eftersträvas, det kan heller inte sägas något om det generella eller typiska. Detta är inte heller den kvalitativa metodens mål, här är syftet att istället lyfta fram det unika och speciella. Som i vårt fall med Kompetensutvecklings nätverk som vi anser vara speciella på grund av formen och det sätt som de bedriver sina nätverk. Vi har därför begränsat oss till ekonomi- och personalnätverket och utifrån dessa valt ut sex medlemmar som vi sedan kontaktat. Detta genom att först skicka ut ett mail där vi presenterade vår uppsats, oss själva samt meddelade att vi skulle kontakta dem via telefon senare samma vecka för att boka tid för intervju. Vi anser att det urval vi gjort är representativt för vår studie eftersom vårt syfte är att undersöka hur chefer och ledare i Varberg ser på nätverk. Vi är dock medvetna om att det inte är möjligt att generalisera vårt resultat och jämföra med andra ledare och chefer i landet som medverkar i någon form av nätverk.

2.5 Insamling av empiri

En intervju är enligt Krag Jacobsen (1993, s. 17-19) en kommunikation mellan tre personer – en intervjuare en respondent och en åskådare, den kan förmedla kunskap, åsikter, erfarenheter och mycket mer. Detta är fallet vid en mediaintervju, där underhållningsvärdet också spelar en avgörande roll. En åskådare finns däremot inte vid en forskningsintervju varför kravet på underhållning inte är centralt. Det innebär att intervjun inte behöver vara lika sammanhängande, begriplig eller intresseväckande. En forskningsintervju innebär istället andra former av förberedelser och efterbearbetning, det ställs mycket strängare krav på ett kritiskt förhållningssätt till de metoder som används. Det är mycket viktigt att författarna är på det klara med vad de vill studera och hur detta bäst låter sig göras. I efterhand ska det klart och tydligt framgå vilket tillvägagångssätt som använts samt visas på att tolkningarna är både hållbara och giltiga. I praktiken kan flera olika slags forskningsintervjuer genomföras och dessa karaktäriseras utifrån vilket spelrum som intervjupersonen ges.

Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar har vi kommit fram till att det bäst lämpade är att genomföra halvstrukturerade forskningsintervjuer. Detta innebär enligt Lantz (1993, s. 18-21) att man utgår från i förväg formulerade frågor i en förutbestämd ordning där intervjuaren fungerar som ett "levande frågeformulär" och det är också tillåtet att ställa följdfrågor. När denna form av intervjuer används är utgångspunkten fenomenet i fråga, i vårt fall nätverk, vilket är tidigare känt av respondenten. Frågorna formuleras för att fånga respondenternas uppfattningar eller upplevelser av det i förväg bestämda begreppet. Anledningen till att vi valt denna intervjumetod är att vi vill få tillförlitlig data där alla respondenterna får svara på likartade och relevanta frågor i en given ordningsföljd, vilket underlättar sammanställningen av materialet och ger en bra grund för slutsats och analys. Krag Jacobsen (1993, s. 17-19) menar vidare att denna metod har många fördelar eftersom den är mindre tidskrävande än en informell forskningsintervju/deltagande observation och inte heller lika beroende av frågarens kvalifikationer. Tillvägagångssättet ger också en viss säkerhet då ett antal intervjuer som är så pass strukturerade att de kan bearbetas och sedan jämföras med varandra.

Vi har valt att genomföra intervjuer eftersom vi vill få så utförliga och uttömmande svar som möjligt från våra respondenter. En enkät till alla medlemmarna i de sju nätverken hade gett fler svar och en bättre möjlighet att generalisera resultatet. Men utifrån vårt syfte som är att bland annat ta reda på varför medlemmarna nätverkar så bedömer vi att djupintervjuer ger ett bättre resultat. Vi anser inte heller att fokusgrupp är ett alternativ av flera olika skäl. Dels så kan en del respondenter tycka att det är besvärligt att uttrycka sin åsikt om det är andra närvarande även om de flesta känner varandra väl. Vi tänker också att det kan vara en nackdel att de känner varandra för bra och att samtalet därför lätt kan komma in på oväsentligheter som inte har med vårt syfte att göra.

En professionellt genomförd intervju skall enligt Lantz (1993, s. 13) ge data som uppfyller ett antal krav för att vara användbar. I vetenskapliga sammanhang nämns ofta att metoden ska ge tillförlitliga svar, att resultaten måste vara giltiga och att det ska finnas möjlighet att kritiskt granska de slutsatser som dragits. Hon menar vidare att en professionellt utförd intervju skall möjliggöra resultat som är tillräckligt trovärdiga för att vara användbara för andra, vid en professionell intervju skall också de data som framkommer spegla källan. Denna diskussion leder oss vidare in på områdena reliabilitet och validitet.

2.5.1 Reliabilitet och validitet

Enligt Trost (1997, s. 101) härstammar tankarna om reliabilitet och validitet från den kvantitativa metoden. I anknytning till kvalitativa studier blir dessa begrepp och termer en aning annorlunda. Att på ett kvantitativt sätt försöka mäta reliabiliteten och validiteten blir malplacerat vid kvalitativa studier. Självfallet skall författarna säkerställa att intervjuer och annan datainsamling sker på ett sådant sätt så att materialet blir tillförlitligt och giltigt. När kvalitativa intervjuer ska genomföras är trovärdigheten ett av de största problemen, då författaren måste kunna visa på att insamlad data och analys är tillförlitliga. Detta genom att det framgår att intervjuer och datainsamling är gjorda på ett sådant sätt att de anses seriösa och relevanta för syftet med studien och de aktuella frågeställningarna.

Reliabilitet

Trost (1997, s 99) anser att reliabilitet eller tillförlitlighet traditionellt sett avser att mätningen eller undersökningen är stabil och på så vis inte utsätts för slumpinflytelser. Till exempel att intervjuaren skall ställa frågorna på samma sätt och att situationen skall vara lika för alla respondenter etc. Jacobsen (2002, s. 21) menar vidare att reliabilitet avser att undersökningen således går att lita på, att den är genomförd med en metod som är tillförlitligt. Författaren anser att det här är viktigt att visa på ett resultat som mäter det som vi är intresserade av, som vi kan lita på och som stämmer överens med syftet. Detta krav gäller oavsett vilken metod som används eller vilken slags data som samlas in.

För att påverka vår studies reliabilitet i en positiv riktning har vi använt oss av, som ovan nämnts, en intervjuguide vid genomförandet av våra intervjuer. På så sätt har vi säkerställt att våra respondenter fått samma frågor i ungefär samma ordning och risken för slumpinflytelser har på så sätt minskat. Vi har båda två varit närvarande vid intervjuerna som har spelats in med hjälp av bandspelare och mikrofon. En av oss intervjuade respondenten medan den andre tog kompletterande anteckningar.

Validitet

Jacobsen (2002, s. 21) menar att validiteten avser undersökningens giltighet och relevans, att våra instrument och frågor faktiskt mäter eller undersöker det som är avsett att mäta. Det vi har mätt eller undersökt skall uppfattas som relevant och att det vi mäter hos några få också gäller för flera. Denna generella giltighet och relevans kan sedan delas upp i intern och extern giltighet. *Intern giltighet och relevans* handlar om ifall vi mäter det vi faktiskt tror oss mäta. Det här kan kontrolleras genom att konfrontera kollegor eller uppgiftslämnare med frågorna för att testa om de är förnuftiga och meningsfulla. Om dessa personer anser att frågorna är relevanta och fyller sin funktion har det utförts en första form av validering. När det däremot talas om *extern giltighet och relevans* avses möjligheten att generalisera det datamaterial samlats in.

För att öka vår studies validitet har vi låtit vår handledare samt medlemmarna i vår opponeringsgrupp läsa igenom och granska vår intervjuguide. Vi hade för avsikt att ställa frågorna på ett informellt och lättförståeligt språk för att undvika missförstånd. På så sätt uppnådde vi en relativt hög intern giltighet och relevans. Vårt urval av respondenter bestod av ledare och chefer som varit medlemmar i Kompetensutvecklings nätverk i minst ett år. Detta medförde att de var väl insatta i det fenomen som vi studerat och de kunde på så vis relatera till de frågor vi ställde. Vid en kvalitativ studie som har för avsikt att gå på djupet och undersöka ett specifikt fenomen blir den externa giltigheten och relevansen relativt låg.

2.6 Analysmetod

Backman (1998, s. 54) menar att när undersökningen har en kvalitativ ansats kan analysmomentet underlättas av att en grov strukturering i form av teman eller kategorier förbereds innan datainsamlingen påbörjas. Men den huvudsakliga analysen sker ändå oftast kontinuerligt under själva datainsamlingsmomentet. I den kvalitativa forskningsprocessen är analysmomentet det avgjort svåraste, då avsikten är att försöka komma bortom det all dagliga och istället fånga en helhetsbild med ibland viktiga orsaksmekanismer. Vår analys kommer att ha formen av en textanalys vilken det finns två former av, helhetsanalys och delanalys, vi kommer att använda oss av den tidigare. Holme & Solvang (1997, s. 141) menar att helhetsanalys innebär att helheten i den insamlade informationen är i fokus, intervjuerna får en mening först när de sätts in i rätt sammanhang. Vid denna metod väljs vissa teman och problemområden ut som det sedan arbetas med i analysen och andra aspekter berörs inte. Vid genomförandet av våra intervjuer har vi använt oss av bandspelare och även tagit utförliga anteckningar, eftersom att en av oss förde intervjun framåt kunde den andra helt koncentrera sig på att anteckna. Vi har däremot inte transkriberat våra intervjuer då detta tar enormt mycket tid i anspråk. Istället valde vi att lägga tiden på att utförligt och djupt analysera våra intervjuer med hjälp av anteckningarna. Inspelningen fungerade således som ett stöd för att säkerställa att vi uppfattat våra respondenter korrekt.

2.7 Litteratur- och informationssökning

För att få fram relevant litteratur har vi främst använt oss av bibliotek på Campus Varberg. Vi har också gjort en del fjärrlån då den litteratur vi efterfrågat inte har funnits att tillgå här. För att få inspiration till litteratur och artiklar om nätverk har vi läst igenom en del andra C-uppsatser som behandlar nätverksfenomenet ur olika synvinklar.

För att ta reda på hur den tidigare forskningen ser ut på området sökte vi i flera olika databaser och de artiklar vi påträffat berör främst området nätverk ur ett karriär- eller businessperspektiv. Vid en sökning på "Networking" i databasen ABI Inform så blev resultatet 41 träffar där alla artiklar handlar om nätverk och karriär ur olika perspektiv, till exempel hur du skall gå tillväga när du minglar och skaffar kontakter, kvinnliga nätverk och nätverkens betydelse för att avancera inom ditt företag eller för att hitta ett nytt arbete.

Vi sökte även i databasen Emerald på "Networking" och fick då betydligt fler träffar, hela 3085 stycken och vid en enkel och övergripande genomgång av dessa kunde vi konstatera att de handlade om samma ämnen som ovan men också om nätverkande ur teknik- och omvårdnadsperspektiv. Om man söker på ordet nätverk på www.uppsatser.se där de flesta C- och D-uppsatser som skrivs på svenska universitet och högskolor läggs upp så får man 553 träffar. Vid en övergripande genomgång av dessa så har vi hittat ett fåtal uppsatser som berör den form av nätverk som vi vill studera, uppsatserna har istället en tendens att beröra nätverk ur olika sociala perspektiv som kvinnliga nätverk, missbrukare, kriminellas och fysiskt och psykiskt sjukas behov av stödjande nätverk samt olika former av relationer kontra nätverk och nätverkandets betydelse för småföretagare.

3. Teori

I följande kapitel presenteras relevanta teorier för vår uppsats. Vi behandlar teorier som rör nätverk och relationer ur olika perspektiv. Vi tar också upp nätverkets olika arenor och presenterar även vad som enligt teorierna krävs för ett fungerande nätverk samt kritik som riktats mot nätverk som fenomen. Teorin kommer sedan att användas vid vår analys av intervjuerna.

3.1 Nätverk och relationer

Både nätverk och relationer är ett brett område som spänner över ett flertal olika vetenskapsgrenar. Eftersom att nätverk kan ses ur flera olika perspektiv vill vi genom att belysa fenomenet utifrån ett antal olika synvinklar visa på nätverkens betydelse i olika sammanhang. Då nätverk bygger på att människor träffas och att det sker utbyten av olika slag tycker vi även det är centralt att ta upp relationer som företeelse.

3.1.1 Allmänt om nätverk

Samhället påverkas av de enskilda medlemmarna och individerna påverkas i sin tur av samhället. Om vi vill försöka förstå samspelet mellan individen och den sociala omgivningen, är det viktigt att ha ett angreppssätt om hur interaktionen mellan människor utspelas, hur de kommunicerar samt hur värderingar och normer påverkar individens uppträdande (Angelöw och Jonsson, 2000, s. 9). För att förstå förhållandet mellan människor och samhället kan vi inte bortse från samspelet mellan individens tankar, känslor, handlingar och de sociala nätverk eller sociala grupper som individen ingår i. Sociala grupper kan rubriceras som sammanslutningar av individer som umgås och bildar sociala relationer med varandra. Dessa grupper har ofta gemensamma mål, är medvetna om varandra såväl fysiskt som psykiskt och uppfattar sig själva som en i gruppen. I grupperna sker olika slag av interpersonell påverkan och värden så som språk, attityder, roller och normer överförs. I alla sorters nätverk, sociala som organisatoriska, har människan en avgörande roll och de relationer som skapas i nätverken fyller alla olika funktioner (Angelöw och Jonsson 2000, s. 125).

Enligt Gummesson (2002, s. 180-184) är bildande och underhåll av personliga och sociala nätverk även en av de viktigaste uppgifterna i en organisation. Parterna i ett nätverk måste dela väsentliga värderingar med varandra, precis som det är önskvärt att anställda i en organisation eller medborgare i ett land delar samma värderingar. Personliga relationer och sociala nätverk finns inom marknader och ovanför marknader, där de personliga nätverken är stängda för icke-medlemmar. Under senare tid har olika former av könsbundna nätverk fått mer uppmärksamhet sedan kvinnor gått samman och startat upp nätverk för att gynna yrkesverksamma kvinnor. Rotary som är ett nätverk för representanter från olika yrkeskategorier, var tidigare endast öppet för män, under slutet av 1980-talet öppnades det även upp för kvinnor. Nätverkstillhörigheten kan ibland också vara befattningsbaserad vilket innebär att förlorar man sin befattning försvinner också nätverket. De kontakter som man tidigare hade är inte värda något och personen blir passivt utfrusen, ”vännerna” var affärsrelationer knutna till

befattningen, inte till personen. Författaren menar vidare att personer ofta väljer att göra affärer med eller anställa vänner och bekanta, detta beror främst på förtroendet och förväntad lojalitet, deras starka och svaga sidor är redan kända och de vill ta hand om ”de sina”. Hatch (2002, s. 224) menar att de fördelar som kan förknippas med nätverk är att medlemmarna frivilligt arbetar för att skapa förändringar, lösa problem som är viktiga för många och samordna sina verksamheter. Detta kräver en nivå på det organisatoriska samarbetet som inte kan tas för givet. Nätverk skapar system för informationsutbyte och ömsesidiga förpliktelser som kan bli en grund för djupare relationer, men dessa relationer uppstår inte automatiskt utan måste vårdas.

3.1.2 Relationer och nätverk – Ett företagsperspektiv

Relationer är enligt Gummesson (2004, s. 13-14) en företeelse som länkar ihop människor eller organisationer, det är något som tillfälligt eller långsiktigt för dem samman och av egna erfarenheter har vi en omedveten uppfattning om vad relationer är. När relationerna omfattar fler än två personer eller företag så bildas snabbt komplicerade mönster och ett *nätverk* bildas. Därför talas det också om nätverk av relationer och det som pågår i relationerna kallas *interaktion*, samspel.

När det gäller relationer, nätverk och interaktion har flera allmänna egenskaper lyfts fram. Gummesson (2002, s. 37-43) gör skillnad mellan tre varianter av bindningar som tillsammans skapar en business-to-business relation. Den första bindningen är aktiviteter mellan företag som är av till exempel teknisk, administrativ eller marknadsföringsmässig karaktär. Den andra är de resurser som företagen utbyter och delar i form av maskiner och kunskap. Den tredje är interaktionen som sker mellan människor genom att de har inflytande på och bildar sig uppfattningar om varandra. Författaren går in djupare på ovanstående resonemang när han beskriver betydelsefulla och generella egenskaper i affärsrelationer.

Även Axelsson och Agndal (2005, s. 281-282) har identifierat viktiga egenskaper som beskriver relationer och interaktion mellan företag oavsett bransch och typ av verksamhet. De menar att interaktion är det första steget mot att kunna utveckla en ny relation. Interaktionsprocessen inleds oftast med att någon form av informationsutbyte sker, som till exempel ett brev, en offert eller muntliga meddelanden. Det är den här första kontakten och kunskapsöverföringen som lägger grunden till fortsatta utbyten. Nedan har vi sammanfattat Gummessons (2002, s. 37-43), Axelssons & Agndals (2005, s. 281-282) tankar kring detta i ett antal punkter:

Samarbete finns överallt i affärlivet, det kan vara bundet till en specifik affär eller vara bestående. Omfattningen av samarbete kan bero på hur stor konkurrens det är mellan företagen. Hög nivå av samarbete och lite konkurrens ger förutsättningar för ett långsiktigt och harmoniskt förhållande.

Rollfördelningen mellan säljare och köpare är huvudsakligen jämt fördelad, båda parterna möts i olika förhandlingar och kompromisser nås, det vill säga båda parterna tvingas anpassa sig till motpartens handlande.

Förtroende, risktagande och osäkerhet innebär att ett nära samarbete mellan leverantör och kund är en styrka som ofta bottnar i ett förtroende, att de kan lita på varandra. Förtroende varierar också mycket beroende på kultur och vilket land som företaget verkar i, det lilla familjeföretaget har sina regler att följa medan en större organisation kan påverka hela samhället.

Makt och beroendeförhållanden innebär att den ena parten har övertag över den andra. Att utnyttja sin makt för mycket kan vara hämmande på lång sikt eftersom goda långsiktiga relationer bygger på välvilja från båda parter. Makten mellan säljare och köpare på en del marknader är ibland rättvist fördelad, det är vanligen så att båda parter har mycket kunskap om varan/tjänsten vilket innebär makt från båda håll. Det förekommer också situationer där det ena företaget dominerar det andra.

En långsiktig relation blir effektivare för alla parter, de lär sig att hantera relationen, utnyttja den intensivare och mer effektivt. Genom att parterna känner varandra väl blir hanteringen av nya affärshändelser enklare och det sker ständiga förbättringar. Detta kallas att relationerna ”institutionaliseras”, de tas för givna, motpartens önskemål behöver därför inte diskuteras och behandlas lika utförligt som vid nya relationer. Men ibland måste en relation brytas, till exempel när den inte längre fyller någon funktion.

Attraktion innebär att även i affärlivet skall en partner gärna vara ”sexig” och ”cool”. Det gäller också den image som företaget vill förmedla vilket de gör genom sitt varumärke. Inom underhållning, sport, turism och politik är detta vanligast.

Närhet och distans kan vara fysisk, mental och emotionell. Den fysiska underlättar ofta den mentala och emotionella kontakten. Ett företag kan vara på plats i ett land för att göra affärer, men de kulturella och religiösa skillnaderna kan göra att det ändå finns en distans mellan parterna.

Personliga och sociala egenskaper kan ha en stor betydelse för hur relationen utvecklas. Personliga drag så som maktlystnad, förmåga att skapa förtroende, charm och karisma spelar in.

Alla ovanstående egenskaper är betydelsefulla för en väl fungerande affärsrelation, de är inte rangordnade och skall inordnas i ett sammanhang för att komma till sin rätt.

3.1.3 Relationer – En förutsättning för nätverkens existens

Alvesson och Sveningsson (2007, s. 135-136) menar att förekomsten av relationer är en grundläggande förutsättning för att nätverk ska bildas och kunna leva vidare. Relationerna kan vara av väldigt olika slag och det finns en mängd grunder som en relation kan vila på, några av dessa är: *Sociala bindningar* såsom gemensamma normer och föreställningar är ofta en viktig grund i relationer. Det leder till att parterna kan lita på varandra, nå överenskommelser och veta att de har gjort en likartad tolkning av en viss situation. *Kommunikation och informationsutbyte* är också en bas i relationen, antingen informellt eller via formaliserade informationssystem. Exempelvis när kollegor från olika företag möts och

diskuterar gemensamma erfarenheter och uppfattningar eller användning av informationsteknologi för att länka samman olika aktiviteter och aktörer i en värdekedja. *Att dela eller utbyta personal* organisationer och företag emellan är ett annat område som kan leda till att relationer skapas. Man kan låna/hyra ut personal till exempel för att lösa speciella problem eller när något av företagen har lite att göra och ett annat precis har fått en stor order. *Kontrakt och formaliserade överenskommelser* som reglerar samarbete mellan fristående organisationer är ett annat sätt att etablera relationer. Ett exempel är franchising, en central aktör kontrollerar konceptet genom detaljerade kontrakt med näringsidkare som driver verksamheten. *En överordnad part* kan planera och konstruera nätverk. Det kan röra sig om att till exempel staten, landstinget eller en kommun vill föra samman organisationer och företag som de upplever skulle kunna skapa mervärde genom att samverka. Dessa exempel visar på att nätverk kan vila på en mängd olika grunder, från personliga och sociala relationer mellan individer till mer formaliserade och opersonliga kontrakt som reglerar mellanhavandet mellan organisationer.

Gunneriusson red. (2002, s. 15) diskuterar också relationer när de menar att de vanligast förekommande relationerna kan beskrivas som mer eller mindre jämställda, och att nätverkets aktörer kan karaktäriseras med ömsesidigt beroende. Till skillnad från den typiska marknadsrelationen är nätverksrelationer varaktiga, och banden mellan aktörerna kan med tiden stärkas. Nätverksaktörerna har olika positioner inom nätverken och dessa kan kopplas till maktresurser på samma sätt som i en hierarkisk organisation. Nätverken kan vara maktförmedlande men till skillnad från hierarkier kännetecknas nätverksrelationer av ömsesidighet mer än av strikt formaliserande positioner. Nätverksrelationer styrs inte av formella regler även om det finns gemensamma koder för hur nätverksaktörer ska förhålla sig till varandra.

Gunneriusson red. (2002, s. 18-22) menar att genom att byta fokus från inaktiva noder på nätverkskartan kan nätverkets aktörer uppmärksammas som tänkande och handlande individer. Nätverksrelationen definieras som en horisontell relation byggd på ömsesidiga personliga förtroenden. Författarna menar att nätverksrelationer fyller olika funktioner, de primära funktionerna är: *Utbyte* som innebär att nätverkets länkar förmedlar olika tillgångar, utan utbyte skulle sociala nätverk sakna mening, ingen skulle engagera sig för att bygga upp och utveckla sociala nätverk. *Utestängning* uttrycker nätverkets förmåga att utesluta vissa medlemmar från nätverksutbytet. *Inklusion* syftar på nätverkets förmåga att skapa och reproducera som en oberoende enhet, genom att vissa aktörer accepterar de regler för nätverksutbytet som gäller och blir därmed inkluderade i nätverket.

En jämförelse med marknadsutbytet kan förklara vad det värdefulla är som byts inom ett nätverk och på vilket sätt nätverkets fördelar skiljer sig från varor som flödar på marknaden. Tillgångar som bytts måste vara så värdefulla att aktörerna vill ha dem och strävar efter att utestänga andra aktörer från dem. Inom ett nätverk kan de byta jämförbara resurser som information och då handlar det främst om mer eller mindre exklusiv information, som inte kan spridas på annat sätt än inom nätverket. Ju mer exklusiv informationen är desto mer förstärks nätverkets slutna karaktär och desto tydligare blir kopplingen till möjliga vinster.

3.2 Nätverkets olika arenor

Nätverk är en företeelse som existerar inom flera olika områden i en människas liv. Tidigare i problemdiskussionen presenterade vi det syntetiska och det organiska nätverket och nedan följer en utvidgning av dessa samt en presentation av ytterligare två nätverk.

Det organiska/personliga nätverket är den uppsättning relationer som varje människa har. Författaren menar att nätverket är en informell organisation som består av de relationer som i synnerhet bygger på intressegemenskap. Relationerna styrs av normer och det gemensamma samspelet i relationen. Det personliga nätverket präglas också av att det inte finns något ledarskap av hierarkisk betydelse. Medlemskapet i nätverket bygger på en ömsesidighet i relationen samt på frivillighet och flexibilitet. Det personliga nätverket baseras på de personliga mål som styr beteendet hos en nätverksbyggare, hur stor omfattning man har beror på vilket engagemang som läggs på att bygga sitt nätverk (Alm 1996, s. 47). En annan författare menar att organiska/personliga nätverk har en förmåga att bli personliga och frivilliga på ett sätt som kan bli som en bromsvätska. (Hetty van Emmerik et al. 2006).

Det privata nätverket är de relationer som finns inom familjen, med vänner, grannar och släktingar. Det privata nätverket börjar byggas upp redan från födseln och det följer en genom hela livet. Det privata nätverket är en resurs för individen, både privat och professionellt, det är också en källa till stabilitet. Det är här som man söker känslomässigt stöd i svåra situationer och reflekterar kring privata frågor som finns för stunden (Alm 1996, s. 48).

Det professionella nätverket bestäms utav det företag som de anställda arbetar inom, det förändras som en funktion av de anställningar som innehåses under livet. De nätverkskontakter som byggs upp i en anställning tar de anställda med sig under förutsättningen att dessa är relevanta. Nätverket är också en funktion av den utbildning som man har, eftersom de dels får en vänskrets men också nätverkskontakter som kan vårdas även i det yrkesverksamma livet (Alm 1996 s. 49).

Det syntetiska/organiserade nätverket är i regel mer *formaliserat*, det vill säga nätverket kan ha en *regeluppsättning* som styr träffarna. Inom nätverket finns det en *initiativtagare*, som till exempel en ordförande eller en kontaktperson, som har ett intresse- eller problemområde. Dessa fungerar sedan som en form av mål för arbetet inom nätverket. Nätverket har ett *fast medlemskap* som kan utgå från yrkeskategori eller ett intresse, de arbetar vanligtvis efter principen att den informella kontakten ska vara lämplig för det syftet som nätverket har. Det måste finnas en viss *överensstämmelse* mellan individens privata målsättningar och nätverkets målsättningar för att ett medlemskap ska vara aktuellt. Att medlemmarna har ett gemensamt intresse leder till att individen vill/kan satsa tid och engagemang i nätverket och därmed är aktivt deltagande. När intresset inte längre finns är det vanligt förekommande att deltagarna i nätverket slutar. Nätverket är också ofta förankrat i en styrelse eller ett kansli. För att få ingå i nätverket är det vanligt att få betala en *medlemsavgift* som inträdeskrav. Syntetiska nätverk har ofta egna *organisatoriska mål* med träffarna. Dessa typer av nätverk är också ett bra sätt att utvidga sitt egna personliga nätverk, där många värdefulla kontakter skapas och därmed också en kompetensutveckling (Alm 1996, s. 159-160). Syntetiska nätverk kan också associeras med ökad tillfredsställelse inom karriären därför att de kan öka styrkan av

relationerna bland medlemmar. Eftersom att de lär känna fler människor i nätverken eller lär känna dem bättre än innan. Därför kan deltagande i syntetiska nätverk förväntas förse medlemmarna med mer information, feedback och praktisk support (Hetty van Emmerik et al. 2006). Alla människor i samhället är med i något eller några av ovanstående nätverken. Vanligast är att man är med i de tre första, det är dessa nätverk som består av våra familjer, vänner och arbetsplatser och kanske är det dessa som också är viktigast för oss. Den fjärde och sista formen av nätverk, de syntetiska nätverken, är de som Kompetensutveckling bedriver, dessa fyller en annan funktion. För att vi ska kunna förstå nätverken är det centralt att vi också förstår samhällets omgivande krafter.

3.2.1 Omgivande krafter

Hatch (2002, s. 90-95) menar att förutom de betydelsefulla deltagare som är en del av organisationens nätverk, verkar en mängd gemensamma krafter i omgivningen. Krafterna kommer att inverka på hela nätverket men trots detta kommer en analys enbart av nätverket antagligen inte att fånga in dem. Därför kommer en analys av de generella miljöförutsättningarna att vara användbar för att få en bättre förståelse för kopplingarna mellan en organisation och dess omgivning. För att genomföra en sådan analys delas det omgivande samhället in i olika sektorer:

Den sociala sektorn är förknippad med klasstruktur, demografiska faktorer, migrationsmönster och livsstil.

Den kulturella sektorn berör frågor som historia, traditioner, förväntningar på beteenden och de värderingar som finns i det eller de samhällen där organisationen verkar.

Den juridiska sektorn begränsas av den författning, de lagar och den juridiska praxis som råder i de länder där organisationen verkar.

Den politiska sektorn beskrivs oftast i termer av maktens fördelning och koncentration samt vilken typ av politiskt system som är dominerande i de delar av världen där organisationen verkar.

Den ekonomiska sektorn består av arbetsmarknaden, finansiella marknader och marknader för varor och tjänster. Trender i den ekonomiska sektorn kan få allvarliga konsekvenser för de andra sektorerna i omgivningen. Till exempel när Östeuropa gick över från kommunistiskt till kapitalistiskt styre påverkades i stort sett alla de andra sektorerna i omgivningen.

Den teknologiska sektorn erbjuder kunskap och information, i form av vetenskaplig utveckling som organisationer kan ta del av och använda i produktionen av varor och tjänster. Den har haft ett stort inflytande på västvärlden under de senaste åren med datorbaserade teknologier, genteknik och fiberoptik mm.

Den fysiska sektorn innefattar naturen och naturresurserna som till exempel växthuseffekten, klimatförändringar och svältkatastrofer.

De gränsöverskridande formerna av påverkan mellan de olika sektorer i omgivningen antyder något väsentligt när det gäller teoretiska modeller. Det har inte att göra med en grupp olika miljöer, utan det handlar snarare om olika aspekter av en enda komplex omgivning. I själva verket kan inte organisationen särskiljas från sin omgivning eftersom den skapar omgivningen tillsammans med de andra organisationer som den samspelar med. I dagens samhälle blir det allt vanligare att organisationerna rekryterar personal via nätverk och det krävs av potentiell personal att nätverka för att vara tillgänglig på arbetsmarknaden.

3.2.2 En arena som ökar dina karriärmöjligheter

Hetty van Emmerik et al. (2006) skriver att det centrala kännetecknet i organiska/personliga nätverk är strukturen av social interaktion och hur dessa strukturer förhöjer eller hindrar tillträde till högt värderade möjligheter i exempelvis karriären. Ur denna synvinkel ses nätverket som en ökad exponering till andra människor inne i organisationen. Nätverkande är att ge näring till personliga och professionella relationer, det kan skapa ett system för information och kontakter vilket kan leda till ett avgörande i karriären och personlig framgång. Ett exempel på organiska/personliga nätverk är när människor bygger upp och odlar sina nätverk vid olika tillställningar som inte har något uttalat nätverksyfte. Det kan vara på ett seminarium, vernissage eller i annan situation där personerna har tillfälle att mingla och skaffa sig nya kontakter. Dessa kan komma till användning i olika situationer som till exempel vid jobbsökande.

Att bygga ett nätverk av relationer är enligt Demers (2002) en del av en långfristigt väl förvaltad karriärstrategi som kan leda till många fördelar. Människor i nätverket kan ge råd och information om avdelningar eller företag som expanderar eller behöver anställa ny personal. Det finns två huvudtyper av nätverk, informationsnätverk och jobbsök-nätverk. Informationsnätverken kan leda till nya jobb-möjligheter, företagsinformation och värdefull information inför en anställningsintervju medan ett jobbsök-nätverk tillhandahåller tillgång till beslutsfattare som ska rekrytera ny personal.

Arbetsgivare vet att när de rekryterar genom nätverk genererar det i besparingar av både tid och pengar, dessutom leder det till att de får kontakt med bra kandidater. En del människor känner sig dock inte så bekväma med detta sätt att presentera sig. Det krävs stor förberedelse innan en nätverksträff och för att lyckas krävs det målmedvetenhet och att våga ta för sig. Du måste tala om för dina kontakter vad du letar efter samtidigt som du erbjuder din hjälp i gengäld. Det finns två grundmål med att nätverka; dels att öka din professionella synlighet och dels att sprida information om din tänkta karriärväg och dina ambitioner.

Att bygga och behålla nätverk tar både mycket tid och energi i anspråk men alla professionella nätverkare är överens om att i de flesta fall leder det till bra resultat. Men i dagsläget pågår det en debatt i samhället om de ökade kraven på de anställda inom organisationerna. Detta kommer Hasselberg (2001) in på när hon menar att arbetsklimatet har blivit allt hårdare och att det blivit allt vanligare med tidsbegränsade anställningar som till exempel projektanställningar. Detta gör att det blir en form av otrygghet och maktlöshet för individen gentemot arbetsgivaren. Den anställde känner ett starkt behov att ha en bra relation med sin arbetsgivare, vilket ofta leder till att det blir en obalans i relationerna. I platsannonser står det att läsa om företagets krav på de anställda. Flexibilitet och social kompetens krävs för att få ett jobb i dag, men man ska också vara utåtriktade och vara beredda på att delta i olika nätverk. Samtidigt är alla överens om att utbrändhet och hunsade anställda är dåligt både för individen så väl som för samhällsklimatet i sin helhet.

Att nätverka eller inte nätverka, det är frågan?
– En studie om chefers och ledares syn på nätverk i Varberg

“Den moderna arbetsplatsen ska inte likna en familj, med chefen som fader, som i den patriarkala modellen, utan den ska snarare likna ett cocktailparty, där minglandet förhindrar att djupare relationer uppstår, samtidigt som spelets regler kräver socialitet och ett ständigt leende på läpparna. En sådan arbetsplats pålägger den anställde alla de plikter som en individ har mot sin familj och tar hela hans/hennes person i anspråk, samtidigt som den inte ger den trygghet som ett sådant ansvar rimligen berättigar till.”

3.3 Kritik mot nätverk

Gummesson (2004, s. 39-40) menar att nätverk i marknadsföring också kan vara destruktiva om det används på fel sätt. Allt för sammansvetsade relationer och nätverk kan skapa vänskapskorruption och en hänsyn till nätverksmedlemmarna som inte är sakligt motiverad, svågerpolitik är ett utslag av detta. Nätverk stänger också ute både individer och företag på grund av att nätverken vill bevara makt och privilegier för de redan etablerade. Det kan också vara svårt att avsluta sitt medlemskap i ett nätverk om personen i fråga tycker att det utvecklas i fel riktning, eller har blivit allt för beroende av det för egna förmåner.

Enligt Alvesson och Sveningsson red. (2007, s. 137-139) kan nätverks- och relationstänkandet användas för att beskriva en mängd olika företeelser i vårt samhälle. De menar att det ibland kan framstå som en universallösning på olika typer av problem, men nätverk har även en del begränsningar som det finns anledning att diskutera. Nätverk främjar dynamik och flexibilitet men det kan också medföra förpliktelser och åtaganden som begränsar organisationens handlingsfrihet. Långsiktiga relationer kan bli ett inträdelsehinder för nya aktörer som erbjuder andra och ibland bättre lösningar. Situationer förändras och ibland hänger sig organisationer fast vid etablerade relationer enbart av gammal vana eller för att enskilda individer upplever dem som mer viktiga ur ett personligt perspektiv. I de här fallen är det viktigt men också en svår uppgift för ledningen, att urskilja mindre givande relationer och att ta sig ur delar av sina nätverk på ett smidigt sätt.

En risk med nätverksträffar är enligt Jakobsson, Svensson och Åberg (2001, s. 41) att det som behandlas inte återförs till och förankras på de enskilda arbetsplatserna. Nätverksdeltagarna riskerar att tillsammans bilda en sluten klubb med stark sammanhållning som får ökade kunskaper och nya kontakter. Som leder till att avståndet till kollegorna på den egna arbetsplatsen växer. Utvecklingsarbetet, som på det sättet kommer att organiseras utanför det enskilda företagen, blir svårt att återkoppla till organisationen. Nätverkssamarbetet handlar då mer om individens personliga utveckling än om en utveckling av hela organisationen. Men trots dessa negativa sidor av nätverk och att nätverka är det något som kan medföra mycket positivt med tanke på nedanstående faktorer.

3.4 Faktorer för ett fungerande nätverk

Utbult (2000, s. 64) har intervjuat Marianne Öberg-Håkansson och hon beskriver de avgörande första stegen i ett nätverk. Hon anser att det är att få i gång de sociala processerna, där medlemmarna lär känna varandra så mycket att de också litat på varandra. Många är duktiga inom sitt eget arbetsområde men har svårt att möta nya människor och att utveckla

relationer. Öberg-Håkansson menar att det finns nätverk där medlemmarna sitter möte efter möte och pratar om oväsentliga saker utan att komma varandra närmare. Passiva deltagare kan vara en belastning för nätverket och det är angeläget att man vågar utesluta dessa ur nätverket. En del i att skapa ett väl fungerande nätverk är att se till så att nätverken inte blir för stora, eftersom den sociala processen blir svårare då, någonstans mellan 8-15 stycken är ett lagom stort nätverk. Lyckas inte den sociala delen av nätverket, finns det risk för att deltagarna efter en tid vill satsa mer på seminarier och faktainhämtning, eftersom det är lättare att anordna än ett välfungerande nätverk.

Jakobsson, Svensson och Åberg (2001 s. 125) menar att den person som driver nätverket har en viktig roll och är en förutsättning för att få deltagarna att vara öppna, nyfikna och ha lust att lära av och med varandra. I de flesta fall har den person som startat nätverket också fungerat som nätverksansvarig, antingen har det varit som deltagare i nätverket eller som en extern resurs. Det är inte säkert att nätverksledaren själv är medveten om hur viktiga de egna insatserna är. Att det är någon som "bryter isen" när gruppen träffas, som har förberett samtalsämnen och som under mötets gång samlar upp resonemanget och ser framåt så att samtalet hela tiden håller en hög nivå.

Utbult (2000, s. 64) anser att ett viktigt delmål är att ha trevligt för att kunna uppnå de andra målen som de har satt. Det gäller att få en bra balans mellan "att lära känna varandra" och "att få något gjort". Det är av stor vikt att skapa både personliga och professionella relationer inom nätverket. Jakobsson, Svensson och Åberg (2001, s. 119) menar att jämlika relationer i ett nätverksarbete underlättas av att deltagarna har befattningar på ungefär samma nivå i organisationen, eller att de arbetar i helt olika verksamheter och inte har något alls med varandra att göra i det dagliga arbetet. Att chefer och medarbetare däremot är medlemmar i samma nätverk behöver inte försvåra läroprocessen utan kan tvärtom stimulera den. Chefer som tar initiativ till att medverka i utvecklingsinriktade nätverk tillsammans med sina anställda har insett värdet av att personalen känner sig delaktig i utvecklingsarbetet. Utbult (2000, s. 29) påpekar fördelarna med att se hur andra i nätverket arbetar på sina respektive arbetsplatser, detta har gjort att de vidgat sin syn och därmed vågat tänka annorlunda. Deltagarna puschar varandra så att de kommer igång med saker som de själva har haft tankar om att göra. När de känner varandra bättre blir det lättare att höra av sig till varandra för att be om råd, hjälp, nya idéer, de kan också på ett helt annat sätt föreslå varandra förbättringar än tidigare.

För många företagare är det enligt Jakobsson, Svensson och Åberg (2001 s. 128) den sociala gemenskapen som är huvudanledningen till att vara medlem i nätverket. Om gemenskapen tas till vara på rätt sätt så kan nätverksgruppen fungera som en glädjekälla, som ger stimulans, stöd och självförtroende. Det kan också ge kraft för ett gemensamt handlande i en fråga. Inte minst kan ett nätverksarbete ge insikt om att man inte är ensam om sina problem. Men om människor ska utvecklas får sökandet efter social gemenskap inte ta överhanden och bli det primära målet, då blir kreativiteten och energin lidande. Nätverk som bygger på enbart stödjande relationer leder till att resultatet endast blir bekräftelse, i stället för att det leder till utveckling.

Ståhl (1993, s. 53) menar att människor söker sig till ett nätverk för att bygga upp, odla och utveckla personliga, informella kontakter. Hon anser att nätverk kan beskrivas som en mötesplats för de som vill arbeta mot ett mål, bredda sina kunskapsområden och få nya kontakter. Ett nätverk bygger på att man träffas under en period för att slutföra den uppgift som de är där för, när de sedan är färdiga upplöses nätverket. Medlemmar i ett renodlat yrkesnätverk håller däremot kontakten över en längre period eftersom det ständigt dyker upp nya idéer eller problem som behövs ventileras. Alm (1996, s. 174) kommer med en annan infallsvinkel när han avser att allt deltagande i nätverk är kompetensutvecklande på något sätt, en del nätverk har kompetensutveckling som mål medan andra inte uttalar det. En del företag påverkar medvetet sina anställda till att bli medlemmar i nätverksklubbar, då de vet att detta är en aktivitet som kan leda till fördelar för företaget, det är kompetensutveckling till en låg kostnad.

Förtroende

En viktig faktor för ett väl fungerande nätverk är enligt Gunneriusson red. (2002, s.18-22) förtroendet mellan de människor som har nätverksrelationer med varandra. Utan förtroende kan inte sociala nätverk utvecklas och inte heller bestå, det är genom detta som människor hanterar osäkerhet i tillvaron. Det ersätter bristande information och kunskap med en garanterad tystnadsplikt. Förtroendet till den andra parten bestämmer styrkan i relationen och sätter gränserna för vad nätverksrelationen kan åstadkomma.

Jakobsson, Svensson och Åberg (2001, s. 114-115) menar att en avgörande förutsättning för att skapa ett öppet klimat i ett nätverk är att relationerna upplevs som trygga. Det måste finnas ett förtroende mellan deltagarna som gör att de kan lita på varandra. Deltagarna behöver vara medvetna om att den kritik som framförs är för deras eget bästa i ett konstruktivt syfte. De behöver kunna lita på att det som de anförtror varandra inte sprids utan tillåtelse till personer utanför nätverket. Förtroende föder öppenhet som i sin tur är en förutsättning för att lära av och med varandra. Det innebär att man exponerar så väl sina styrkor som svagheter och låter andra bedöma och kritisera det man gör, likväl som man själv granskar sina kamrater och deras svagheter och styrkor. De förtroendefulla relationerna kanske inte uppkommer omedelbart, utan efterhand i en medveten process som syftar just till att skapa förtroende mellan deltagarna.

Relationer mellan företag är minst lika komplicerade som relationer mellan människor enligt Ford red. (1998, s. 28). Nivån på förtroende kan vara väldigt varierande mellan företag, ibland har parterna en öppen dialog och är ärliga mot varandra men det kan också förekomma att någon av dem går bakom ryggen för att skaffa sig fördelar. I vissa fall är parterna helt osjälviska och vid ett annat tillfälle försöker de ta genvägar på bekostnad av den andra parten. Alla relationer har en specifik historia beroende på hur parterna har behandlat varandra, det vill säga hur mycket förtroende och engagemang de byggt upp. Detta har betydelse för hur de kommer att agera mot varandra vid eventuella framtida samarbeten.

4. Resultat och analys

Nedan följer en sammanställning av vår insamlade empiri som består av sju stycken djupintervjuer. Den första intervjun är bakgrundsinformation från Kompetensutveckling Varberg och de andra sex intervjuerna är gjorda med medlemmarna i personal- och ekonominätverken.

4.1 Intervju med Inga-Lill Lillsjö-Bengtsson

För att skaffa oss bakgrundsinformation om nätverk och nätverkande i Varberg valde vi att kontakta Kompetensutveckling Varberg AB. Vi bokade tid för ett samtal med Inga-Lill Lillsjö-Bengtsson, VD och utbildningssamordnare. Företaget bildades genom en ideell förening som äger 100 % av aktierna, föreningen hanterar medlems- och ägarfrågor. Deras affärsidé är att samordna utbildningar på ort och ställe, på så sätt sparar företagen tid och pengar. De bedriver också frukostseminarier, mentorprogram för företag och studenter samt nätverk för ledare och medarbetare inom olika yrkesområden i Varberg.

Kompetensutveckling Varbergs vision är att bidra till ett väl fungerande och blomstrande näringsliv i Varberg, vilket de bland annat gör genom att samordna nätverken. Lillsjö-Bengtsson menar att nätverk i deras form är ett forum där de överför kompetens, bjuder på varandras klokheter samt utbyter tips och idéer. Det första nätverket startade upp 2002 på initiativ av medlemmarna och först ut var ekonomicheferna. I dagsläget drivs sju stycken nätverk inom olika områden, de träffas ungefär fyra till fem gånger per år och det är cirka tolv medlemmar i varje nätverk. I början av varje år får medlemmarna diskutera om det är aktuellt med nya medlemmar om det finns lediga platser eller om det något speciellt tema de vill ta upp under året. Kompetensutvecklings uppgift är främst att samordna nätverken, skicka ut inbjudningar och kallelser, sätta teman och frågeställningar.

Enligt Lillsjö-Bengtsson är grundstenarna för att nätverken ska fungera följande: *Kontinuitet*, det är viktigt att alla kommer till träffarna eftersom det bygger på att skapa relationer och få förtroende för varandra, för att medlemmarna ska få ut mer av samtalen. *Samma grogrund*, en av tankarna med nätverken är att alla medlemmar skall ha samma yrkesmässiga grund detta för att de ska tala samma språk och vara på "lika nivå". *Utbyte*, en annan viktig del är att alla medlemmar deltar aktivt vid träffarna och bidrar med sina erfarenheter och kunskaper. Men också kommer med förslag till ämnen och teman som är väsentliga för nätverket att diskutera.

Lillsjö-Bengtsson anser att medlemmarnas motiv till att medverka i nätverken i första hand är att få ut något av det personligen. De vill diskutera tankar och problem med människor i samma yrkesroll men att detta genererar tillbaka till företaget i slutändan ändå. Vidare menar hon att just ordet nätverk är en trend men att sättet att träffas och utbyta idéer, kunskaper och tjänster har funnits i många år men att det tidigare har kallats för exempelvis branschråd eller yrkesråd. I de större städerna har nätverken oftast ett annat syfte och form. Nätverken är stora

och kostnaden för att medverka är i allmänhet mycket hög, det går ut på att skaffa affärskontakter och man får en viss status av att vara medlem. Enligt Lillsjö-Bengtsson är medlemmarna i nätverken där både i sin yrkesroll men också som privatperson. Medlemmarna kan coacha varandra om det är någon som befinner sig i en besvärlig situation på sin arbetsplats, men det kan även vara på ett mer privat plan. Även om nätverksträffarna inte syftar till att skapa kontakter för att utbyta tjänster/produkter kan det ändå leda till att man påbörjar ett affärssamarbete.

Mycket av det som framkommer av intervjun med Lillsjö-Bengtsson finns även att läsa i litteraturen vilket vi självklart ser som en styrka för nätverken. Vi vill visa på likheter genom att presentera det som Alm (1996) nämner i samband med de syntetiska/organiserade nätverken. De är enligt författaren formaliserade, det vill säga att nätverken har en regeluppsättning som styr träffarna, det finns också en initiativtagare som till exempel kan vara en ordförande eller en kontaktperson. Nätverken har ett fast medlemskap som kan utgå från yrkeskategori eller intresse. Det måste också finnas en viss överensstämmelse mellan individens privata målsättningar och nätverkets målsättningar för att ett medlemskap skall vara aktuellt. Att man har ett gemensamt intresse leder till att individen vill/kan satsa tid och engagemang i nätverket och därmed är aktivt deltagande. Nätverket är ofta förankrat i en styrelse eller i ett kansli och för att få ingå i nätverket är det vanligt att få betala en medlemsavgift.

4.2 Intervju med sex nätverksmedlemmar

Vi kontaktade sex medlemmar från Kompetensutvecklings personal- och ekonomichefsnätverk. Nedan följer en sammanställning av samtliga intervjuer som vi har kodat och delat upp under rubrikerna; Behov av att nätverka, Motiv till att nätverka, Syntetiska och organiska nätverk i praktiken och Grundstenar för ett syntetiskt nätverk

4.2.1 Behov av att nätverka

Respondenterna anser att behovet av att nätverka inte har ökat rent generellt i samhället, utan behovet har funnits sedan flera årtionden tillbaka, men några kan ändå se en ökning av behovet inom en del områden. De har däremot lite olika uppfattningar om hur det kommer sig att de känner behov av att vara med i nätverk och varför detta behov har ökat. En av dem menar att det anses vara en merit och ett tecken på en lyckad person att vara nätverkare idag. En annan tycker att det har bildats fler sorters nätverk den senaste tiden, tidigare fanns bara de traditionella som Rotary och Lions, och därför menar respondenten att det känns som om behovet har ökat de senaste åren. Detta kopplar vi till det som Gummesson (2002) skriver om. Han menar att könsbundna nätverk har fått mer uppmärksamhet den senaste tiden, detta sedan kvinnor har gått samman och startat upp nätverk för att stödja varandra i yrkeslivet. Rotary är ett exempel på ett nätverk som tidigare endast var öppet för yrkesverksamma män. Under slutet av 80-talet öppnades det dock upp för yrkesverksamma kvinnor, vi tolkar detta som att Rotary såg ett behov av att nätverka oberoende av könstillhörighet. En av våra respondenter har däremot en annan syn, han anser att: ”Rotary är en klubb för inbördes beundran med bara män och det håller därför på att självdö eftersom att de har en hög medelålder, 60-100 år. De har därför motstridigt börjat bjuda in kvinnor och på sätt fått ner medelåldern men de kommer

också att komma på att det inte var så märkvärdigt att vara med, det är ingen status längre att vara med i Rotary.”

Flera av respondenterna anser att behovet har ökat främst inom vissa funktioner och då speciellt inom personal- och ekonomichefsområdet som innebär mycket ensamarbete. De behöver få åsikter och feedback från personer som sitter i samma position, man har ett behov av att hålla sig uppdaterad. En av dem känner att han ibland driver ett ”tvåfrontskrig” med arbetare och ledning, att hela tiden se till så att alla parter blir nöjda kan vara mycket krävande. I respondenternas svar på den här frågan tycker vi att de huvudsakligen kommer in på det som Hasselberg (2001) skriver om, hon menar att arbetsklimatet blivit hårdare av olika anledningar som till exempel; krav på att ständigt vara uppdaterad, flexibel, beredd på att delta i olika sammanhang och obalans i olika relationer. En av respondenterna anser att behovet av kontakt, utveckling och att få utbyta erfarenheter med likasinnade har ökat, han nätverkar för att få nya impulser och motivation. En annan menar att hans behov ökade drastiskt i samband med att han blev personalchef därför att nätverk öppnar upp och man får andras synvinkel på olika problemen som kan komma upp i organisationen.

En annan aspekt på att nätverka är att det innebär status att vara medlem i vissa nätverk, det finns ett behov av att vara modern och hänga med i utvecklingen. Vi frågade våra respondenter om nätverk är en trend, alla var överens om att det inte var så utan tyckte att det var något som alltid funnits och alltid kommer att finnas i någon form. En del ser det som ett verktyg och anser att dagens nätverk är mer strukturerade. Ett par av respondenterna menar att det alltid kommer att finnas företag som drar igång nätverk och tjänar pengar på det men de vet inte vad hemligheten är för att det skall bli framgångsrikt. En av respondenterna sa att; ”det finns en djupare mening med nätverket än att det bara skulle vara en trend”. När vi kommer in på detta under intervjun med Lillsjö-Bengtsson beskrev hon det som om att det kan vara ordet nätverk som är en trend. Men sättet att träffas och utbyta idéer, kunskaper och tjänster har funnits i många år men att det tidigare har kallats för exempelvis branschråd eller yrkesråd.

4.2.2 Motiv till att nätverka

Oavsett vad det finns för skäl till att vara medlem i ett nätverk är de flesta av respondenterna överens om att deras eget behov av att nätverka har ökat av olika anledningar. Ett motiv till att vara medlem i ett nätverk är det som en av respondenterna kommer in på, att man som chef i dagens samhälle får mycket information till sig via mail, post och Internet. Detta gör det svårt att avgöra vad man behöver mest eller vad som är värt att satsa på. Han känner därför ett behov av att nätverka, där kan han skaffa sig informella kontakter och referenser som blir allt viktigare för att kunna göra ett bra val i olika situationer.

Två av respondenterna gick med i nätverken när de var nya på sina respektive arbetsplatser och befattningar. För att skaffa sig kontakter och lära känna personer på andra företag i samma position här i Varberg valde de att gå med i nätverket när de fick frågan. Ståhl (1993) menar att en av anledningarna till att människor söker sig till nätverk är att de vill bygga upp kontakter, nätverk kan beskrivas som en mötesplats. Hetty van Emmerik (2006) skriver att nätverkande är att ge näring till personliga och professionella relationer, det kan skapa ett

system för information och kontakter vilket kan leda till ett avgörande i karriären och personlig framgång. Men en annan väsentlig anledning är att träffa och prata med kollegor i andra företag, detta kom vi in på när vi pratade med respondenterna. De menar att de nätverkar för att de vill kunna ventilera problem och diskutera svårigheter samt få tips och råd som är ovärderliga. En av respondenterna tycker att det är intressant att jämföra hur problem och sakfrågor hanteras i de olika organisationerna. Hatch (2002) kommer in på att en fördel med nätverk är att medlemmarna frivilligt arbetar för att skapa förändringar och lösa problem som är viktiga för många. Nätverk skapar system för informationsutbyte och ömsesidiga förpliktelser som kan bli en grund för djupare relationer. För många nätverkare är det enligt Jakobsson, Svensson och Åberg (2001) den sociala gemenskapen som är huvudanledningen till att vara medlem i nätverket. Om medlemmarna tar till vara på den på rätt sätt kan gemenskapen i nätverksgruppen fungera som en glädjekälla, som ger stimulans, stöd och självförtroende. Det kan också ge kraft för ett gemensamt handlande i en fråga. Inte minst kan ett nätverksarbete ge insikt om att de inte är ensam om sina problem. Men om människor ska utvecklas får sökandet efter social gemenskap inte ta överhanden och bli det primära målet, för då blir kreativiteten och energin lidande. Nätverk som bygger på enbart stödjande relationer leder till att resultatet endast blir en bekräftelse, i stället för att det leder till utveckling. Det här är något som en respondent talar om, han anser att han har stagnerat och slutat utvecklas i nätverket och har nått sitt mål med medlemskapet, att lära känna likasinnade i Varberg. Respondenten vill höja sig en nivå och menar att han i så fall får söka sig till andra nätverk i till exempel Göteborg.

Gunneriusson (2002) anser att en av nätverksrelationernas primära funktioner är utbyte, det innebär att nätverkets länkar förmedlar olika tillgångar. Utan utbyte skulle nätverken sakna mening, ingen skulle engagera sig för att bygga upp och utveckla dem. En anledning till att vilja vara med i ett nätverk är det som respondenterna är överens om, de menar att man är ensam i sin roll som chef och ledare på företaget. Det kan då vara givande och inspirerande att träffa andra personer i samma situation där de kan reflektera och diskutera kring olika frågor och problem. En av respondenterna menar att man lär sig av andras misstag men de ser också framgångsfaktorerna i andra företag. En grundläggande förutsättning i relationer är enligt Alvesson & Sveningsson (2007) när kollegor från olika företag möts och diskuterar gemensamma erfarenheter och uppfattningar, eller användning av informationsteknologi för att länka samman olika aktiviteter och aktörer i en värdekedja.

Något annat som respondenterna anser värdefullt med nätverket är utbytet av kompetens. De ser nätverket som ett kompetensbollplank som gagnar en själv men också ens arbete genom olika aspekter. På respondenternas nätverksträffar sker kunskapsutbyten i olika former vilket de menar är en av anledningarna till att de ser en stor nytta med att medverka i nätverken. Alm (1996) skriver att allt deltagande i nätverk är kompetensutvecklande på något sätt, en del nätverk har kompetensutveckling som syfte medan andra inte uttalar det. En del företag påverkar avsiktligt sina anställda till att bli medlemmar i nätverk, eftersom de vet att detta är en aktivitet som kan leda till fördelar för företaget, det ger medarbetaren kompetensutveckling till en låg kostnad.

Vid frågan om vem respondenterna representerar på nätverksträffarna, företaget eller sig själva, så svarade de flesta företaget, men när vi diskuterar runt frågan så kommer det fram att de även representerar sig själva. På samma fråga svarar Lillsjö-Bengtsson att medlemmarnas motiv till att medverka i nätverken i första hand är att få ut något av det personligen. De vill diskutera tankar och problem med människor i samma yrkesroll men hon menar att detta genererar tillbaka till företaget i slutändan ändå. Ytterligare en aspekt på detta är det som Gummesson (2002) kommer in på när han diskuterar nätverkstillhörighet. Han menar att den ibland kan vara befattningsbaserad vilket innebär att mister sin befattning så försvinner också nätverket. De kontakter som hade skapats är inte värda något och personen blir passivt utfrusen. ”Vännerna” var affärsrelationer knutna till befattningen, inte till personen.

4.2.3 Syntetiska nätverk i praktiken

Syntetiska nätverk innebär att någon sätter ihop en grupp aktörer som går samman för att nå ett mål. Det är en tydlig grupp med tydliga gränser för vilka som är med. Nätverket kan gälla både erfarenhetsutbyte och samverkan i någon form. Lillsjö-Bengtsson menar att även om nätverksträffarna inte syftar till att skapa kontakter för att utbyta tjänster eller produkter kan det ändå leda till att någon påbörjar ett affärssamarbete.

En av respondenterna:

”Jag har gjort en affär som inte hade blivit av om det inte vart för nätverket, det var bra.”

Men de flesta av respondenterna har inte haft något direkt affärssamarbete. Några har däremot utbytt tjänster med varandra ur ett affärsperspektiv, ett exempel på detta är att en av medlemmarna i nätverket har annonserat om en ledig tjänst och genom detta fått många bra sökande. Denne har då vidarebefordrat de sökande som inte blev aktuella för anställning på hennes företag till någon annan i nätverket som behövt anställa folk. På så sätt får de redan utvalda och relevanta sökanden och slipper lägga tid och pengar på annonser och urvalsprocessen. En annan av respondenterna berättar: ”När jag tidigare jobbade som produktionschef så ledde det till att vi fick en viss affärsroll, vi lånade ut personal till varandra. Det var långt innan bemanningsföretagen fanns, det hade inte gått om vi inte hade haft den relationen som vi hade, förtroende för varandra”. Alvesson och Sveningsson (2007) menar att förekomsten av relationer är en grundläggande förutsättning för att nätverk ska bildas och leva vidare, relationerna kan vara av olika slag och en av dessa är att dela eller utbyta personal. Gummesson (2002) skriver om samarbete som en generell egenskap i en affärsrelation, vilket finns överallt i affärslivet. Det kan vara bundet till en specifik affär eller vara bestående, omfattningen av samarbetet kan bero på hur stor konkurrens det är mellan företagen. Hög nivå av samarbete och lite konkurrens ger förutsättningar för en långsiktig och harmonisk relation. De flesta av respondenterna är nöjda med att de inte gör affärer i större utsträckning och betonar istället vikten av andra utbyten som till exempel kompetens. Men en del skulle ändå vilja se att det skulle vara ett lite mer affärsvänligt klimat i nätverken.

Alla respondenter anser att de har haft stor nytta av de kontakter de skapat via nätverken på olika sätt. De har kunnat lösa problem på ett bättre sätt och på så sätt kommit vidare i olika situationer. En annan nytta som respondenterna ser är att de vet vem de ska kontakta i specifika sakfrågor, olika medlemmar i nätverken har kunskap inom olika områden. Alla vet

Att nätverka eller inte nätverka, det är frågan?
– En studie om chefers och ledares syn på nätverk i Varberg

att det inte är något problem att höra av sig om det uppkommer frågor de behöver få svar på eller ett problem man vill ventilera. En annan menar att de kan få tips och råd från de andra medlemmarna om hur de kommit vidare när det gäller frågor som rör rehabilitering, friskvård och förebyggande av arbetsskador. Att framförallt kunna diskutera hur vissa situationer hanteras ses som en styrka. Enligt Hetty van Emmerik et al. (2006) kan deltagande i syntetiska nätverk leda till ömsesidigt utbyte av information, feedback och praktisk support. Ståhl (1993) anser att ett nätverk bygger på att en grupp människor träffas under en period för att slutföra den uppgift som de är där för, när de sedan är färdiga upplöses nätverket. Medlemmar i ett renodlat yrkesnätverk håller däremot kontakten över en längre period eftersom det ständigt dyker upp nya idéer eller problem som behövs ventileras. Det här är fallet när det gäller de nätverk vi studerat. Från alla respondenter har vi fått svar som tyder på att just tips, idéer och information är något som är en central del av nätverksträffarna vilket vi också kan se i litteraturen. Utbult (2000) menar att nätverkare talar om fördelarna med att se hur andra arbetar, detta har gjort att de vidgat sin syn och därmed vågat tänka annorlunda. Deltagarna puschar varandra så att de kommer igång med saker som de själva har haft tankar om att göra. När de känner varandra bättre blir det lättare att ringa varandra för att be om råd, hjälp och nya idéer. De kan på ett helt annat sätt ge varandra förslag på förbättringar än tidigare.

Två av våra respondenter hade vitt skilda åsikter om nätverk och om de ska vara branschbundet eller ej: ”Det som är värdefullt med nätverket är att det spänner över olika branscher och att det finns helt olika kulturer och intressen som hanterar likartade frågor, det är det som gör det utvecklande att vara med i nätverket”. En annan medlem tycker däremot att ”De nätverk som ger mest är de där företag ur samma bransch är med, jag känner inte att jag har så mycket gemensamt med chefer från helt andra typer av organisationer”. Här är respondenterna uppdelade i två läger men de flesta instämmer med den första respondenten. Vi anser att ingen av respondenterna har rätt eller fel i frågan eftersom huvudsaken med nätverk är att det ska vara givande och meningsfullt för medlemmen i fråga. Jakobsson, Svensson och Åberg (2001) anser att jämlika relationer i ett nätverkssamarbete underlättas av att deltagarna har befattningar på ungefär samma nivå i organisationen eller att de arbetar i helt olika verksamheter och inte har något alls med varandra att göra i det dagliga arbetet.

När det kommer till de organiska nätverken så är det endast ett fåtal av respondenterna som har kontakt med andra medlemmar utanför det syntetiska nätverket. En av dessa menar att han har fått vänner för livet och att han umgås med andra i nätverket lite halvprivat i olika sammanhang. En annan har också träffat på medlemmar ur nätverket i andra sammanhang, till exempel vid olika fritids- och sportaktiviteter med barnen, och menar att detta har lett till att de fått en djupare och mer förtrolig relation när de väl sitter i nätverket. Genom att respondenterna känner varandra väl så blir diskussioner och hantering av problem enklare och det sker ständiga förbättringar enligt Axelsson och Angdal (2005). Detta kallas att relationerna ”institutionaliseras” det vill säga tas för givna, de behöver inte ta lika stor hänsyn som vid nya relationer eftersom parterna vet var de har varandra.

4.2.4 Grundstenar för ett väl fungerande syntetiskt nätverk

Vid vår fråga som rörde grundstenar och vad respondenterna tror krävs för att kunna skapa ett väl fungerande syntetiskt nätverk så var de flesta överens om vad det är som krävs. För att nätverken ska fungera på ett bra sätt krävs det att alla respekterar och litar på varandra, de menar att tillit är en central grundsten, vilket är något som växer fram med tiden. Det är också angeläget att alla vet att det som sägs inom nätverket stannar hos medlemmarna och att alla följer överenskommelser vad gäller sekretess. Detta är något som litteraturen visar på ur olika aspekter, ett exempel på detta är det som Utbult (2000) tar upp. Han skriver att ett av de avgörande första stegen i ett nätverk är att få igång de sociala processerna där man lär känna varandra så mycket att man litar på varandra. Många är duktiga inom sitt eget yrkesområde men har svårt att möta nya människor och utveckla relationer. Även Gunneriusson red. (2002) trycker på vikten av förtroende. Den sociala processen som framför andra reglerar tillhörighet respektive utanförskap, är förtroendet mellan de människor som har nätverksrelationer med varandra. Där förtroende kan utvecklas där kan också sociala nätverk uppstå, förtroende till den andre bestämmer styrkan i relationen och gränserna för vad nätverksrelationen kan åstadkomma.

En annan betydelsefull del som de flesta respondenterna tar upp är att det är viktigt att det finns någon som håller i nätverket, strukturerar upp och kallar till träffarna. Flera av respondenterna menar att det är en stor fördel att det är någon som Lillsjö-Bengtsson, som står utanför nätverket. Jakobsson, Svensson och Åberg (2001) anser att den person som driver nätverket har en viktig roll och är en förutsättning för att få deltagarna att vara öppna, nyfikna och ha lust att lära av och med varandra. I de flesta fall har den person som startat nätverket också fungerat som nätverksansvarig, antingen har det varit som deltagare i nätverket eller som en extern resurs. Det är inte säkert att nätverksledaren själv är medveten om hur viktiga de egna insatserna är. Att det är någon som "bryter isen" när de träffas och har förslag på samtalsämnen, som under mötets gång samlar upp resonemanget och ser framåt så att samtalet hela tiden håller en hög nivå.

Vikten av att alla medlemmar är delaktiga kommer även Ford red. (1998) in på när de diskuterar relationer, de har alla en specifik historia beroende på hur parterna har behandlat varandra, det vill säga hur mycket förtroende och engagemang de byggt upp. Detta har betydelse för hur de kommer att agera mot varandra vid eventuella framtida samarbeten. Några av respondenterna anser att det brister i engagemanget hos en del medlemmar vilket leder till att de andra tappar intresset och tillslut väljer att hoppa av nätverket. En av respondenterna anser att man kan dela upp nätverk i två olika kategorier; "Antingen så får det vara en klubb för inbördes beundran med en status kring nätverket som gör att alla tycker att det är skitfräckt att vara med i nätverket eller attraktionskraft i bra föreläsare och annat, så att man känner att det är lite högre än sin egen nivå". Utbult (2000) menar att passiva deltagare kan vara en belastning för nätverket och det är angeläget att man vågar utesluta dessa ur nätverket. Lyckas inte den sociala delen av nätverket finns det risk för att deltagarna efter en tid vill satsa mer på seminarier och faktainhämtning, eftersom att det är lättare att anordna än väl fungerande nätverk.

Att nätverka eller inte nätverka, det är frågan?
– En studie om chefers och ledares syn på nätverk i Varberg

Respondenterna tar också upp vikten av att det är medlemmarna som gemensamt bestämmer hur stort nätverket ska vara och på så sätt bibehåller det sin kvalitet. Detta är något som även Utbult (2000) trycker på när han skriver att en viktig aspekt av ett väl fungerande nätverk är att se till så att de inte blir för stora. Då blir den sociala processen svårare och det tar längre tid för medlemmarna att lära känna varandra. Han menar att mellan 8 – 15 medlemmar är ett lagom stort nätverk. Det anses också vara grundläggande att det är samma människor som träffas hela tiden. Det är även viktigt att regelbundet komma till träffarna och inte bara någon gång då och då, på det här viset byggs ett förtroende upp för varandra. Respondenterna menar att det är av stor betydelse att medlemmarna är någorlunda samspelade och på lika nivå, det vill säga har en likvärdig befattning och att inte är konkurrenter utan kollegor. Även mångfald bland medlemmarna anses betydelsefullt, olika personer och personligheter medför att de lär sig något av varandra och utvecklas i sin yrkesroll. Detta kommer Gummesson (2002) in på, han anser att parterna i ett nätverk måste dela väsentliga värderingar med varandra. Precis som det är önskvärt att anställda i en organisation eller medborgare i ett land har lika värderingar. Alm (1996) menar att relationerna i nätverket styrs av normer och det gemensamma samspelet i relationen, det personliga nätverket präglas också av att det inte finns något ledarskap i hierarkisk mening. Medlemskapet i nätverket bygger på en ömsesidighet i relationen samt på frivillighet och flexibilitet. Det personliga nätverket baseras på de personliga mål som styr beteendet hos en nätverksbyggare. Som ett led i detta anser vi att en väsentlig del i att bilda ett väl fungerande nätverk är att man lyckas matcha rätt och få till en grupp som kan stimulera men också stödja varandra i olika situationer. Om en medlem i nätverket inte tillför något konkret, drar ner stämningen och bara är en ”bromskloss” är det viktigt att man vågar utesluta denna person ur gruppen så att nätverket hela tiden utvecklas. Medlemmarna måste känna att det är betydelsefullt att engagera sig i nätverket.

Att respondenternas tankar om vad som krävs för ett fungerande nätverk stämmer överens med Lillsjö-Bengtssons anser vi vara en viktig förutsättning för ett givande och väl fungerande nätverk. För att nätverken ska fungera krävs följande enligt Lillsjö-Bengtsson: *Kontinuitet*, det är viktigt att alla kommer till träffarna eftersom att det bygger på att skapa relationer och få ett förtroende för varandra. *Samma grogrund*, tankarna med nätverken är att medlemmarna skall ha lika yrkesbakgrund, tala samma språk och vara på samma nivå. *Utbyte*, det är viktigt att medlemmar deltar aktivt vid träffarna genom att bidra med sina erfarenheter och kunskaper samt kommer med förslag till ämnen och teman.

5. Diskussion och slutsats

Nedan diskuterar vi vårt resultat utifrån föregående kapitel samt presenterar det vi kommit fram till genom vår undersökning. Slutligen tar vi också upp förslag på fortsatt forskning inom området.

Syftet med vår studie har varit att ta reda på varför chefer och ledare i Varberg anser att det är betydelsefullt att nätverka samt hur de använder sig av syntetiska och organiska nätverk i praktiken. Vi har även undersökt om behovet av att nätverka har ökat och vad det i så fall beror på samt identifierat de centrala grundstenarna som krävs för att skapa ett väl fungerande syntetiskt nätverk.

De organiska nätverken är något som alltid har funnits även om formerna för att träffas har förändrats vilket vi tänker beror på den tekniska utvecklingen med mail och sms. Respondenterna menar också att de inte umgås i så stor utsträckning på fritiden, de har alltså inte något gemensamt organiskt nätverk. Men det är ändå ett par av respondenterna som träffas i andra sammanhang och de menar att detta bidrar till en mer förtrolig relation i de syntetiska nätverken.

Enligt respondenterna så har behovet av att medverka i syntetiska nätverk inte ökat rent generellt, det vill säga i hela samhället och inom alla yrkesgrupper, men alla är ändå överens om att deras eget behov har ökat. Detta av en rad olika anledningar men något som flera av respondenterna kommer in på är just att de känner sig ensamma i sin roll som chef. Därför finns det ett behov av att ventilerar olika problem med personer i samma position. Vi anser att detta är något som skapats av samhället då det förändrats och därav har arbetsklimatet blivit hårdare. Fler och fler människor känner sig stressade av kraven runt omkring dem, fler arbetsuppgifter, mer ansvar och krav på att alltid vara anträffbar. Som en reaktion på detta känner de ett ökat krav från sin arbetsgivare men också ett eget behov av att hålla sig uppdaterad om vad som händer runt omkring när samhället snurrar allt fortare. En annan reflektion som vi gjort under resans gång är att det handlar om att hitta och utveckla nya arenor för nätverk. Behovet av att nätverka har därför inte ökat eller förändrats de senaste åren.

Anledningen till att respondenterna nätverkar är som sagt olika men vi anser oss kunna utläsa ett centralt motiv, som framkommer i alla våra intervjuer med respondenterna och även från Lillsjö-Bengtsson. Det är utbytet som sker hela tiden och respondenterna får ny kunskap och kompetensutveckling, nya infallsvinklar på problem och dilemman samt tips och idéer på hur de kan jobba med olika processer genom att få höra hur andra företag gör. En annan viktig del i att vara medlem är att en del nätverk bidrar med att ge nätverkaren en ökad status inom dennes specifika område i samhället eller näringslivet.

Den nytta som nätverkandet ger respondenterna, vad de anser att de får ut av det rent konkret är främst kompetensutveckling. I en del situationer har det även skett affärsutbyten men det är

Att nätverka eller inte nätverka, det är frågan?
– En studie om chefers och ledares syn på nätverk i Varberg

inte det som respondenterna ser som den centrala nyttan med nätverken. Då de istället betonar vikten av utbyte, att man får ny kunskap, tips och idéer. De ser nätverkandet som ett kontaktnät och de vet att de kan kontakta andra medlemmar i nätverket för att få råd och hjälp i olika frågor.

Vi anser att det som visat sig vara den viktigaste grundstenen för att nätverken ska fungera är att det finns en person som driver nätverket. Denna person har flera funktioner som bidrar till att nätverken lever vidare, han/hon;

- Håller diskussionerna vid liv och kommer med nya samtalsämnen vid behov samt för protokoll över det som medlemmarna talar om under träffarna
- Agerar gemensamt med medlemmarna i nätverket om det är någon ny person som ska bli medlem eller om det är någon som ska uteslutas och sköter då kontakten med vederbörande
- Har inte något egenintresse i det som diskuteras och är därmed en objektiv faktor

De andra grundstenarna som vi har identifierat utifrån vår analys av resultatet är;

- Att det skapas förtroende mellan medlemmarna, utan förtroende kan inte relationer utvecklas och därmed kan inte heller ett väl fungerande nätverk bestå
- Att nätverken inte är för stora, att det är samma människor som träffas
- Att medlemmarna är samspelade det vill säga delar värderingar och normer
- Att de har en likvärdig befattning, att de inte är konkurrenter utan kollegor
- Att alla är engagerade och kan uppnå sina personliga mål med nätverket
- Att man klargör, eftersom att ordet nätverk är så brett och används som benämning på en rad olika företeelser, vad det specifika nätverket innefattar. Detta för att nätverkets kvalité och status ska ligga på en jämn och hög nivå

Något som vi har reflekterat kring är om den yngre generationen har eller kommer att ha samma behov av att nätverka. Eftersom de växer upp med mer tekniska fördelar och därmed har det blivit ett mer naturligt sätt för dem att umgås, diskutera och ventilera problem via till exempel MSN, Facebook, SMS etc. De får på det viset ett liknande utbyte som nätverken kan ge i form av diskussioner, tips, idéer, erfarenheter etc. Det här är ett ämne som skulle vara intressant att undersöka i framtiden.

En annan reflektion som vi gjort under studiens gång och som vi uppmärksammat är att ordet nätverk används i så många olika sammanhang som benämning på olika typer av sammanslutningar. Därför vore det intressant att undersöka varför ordet nätverk används i så många olika typer av sammanhang i dag. Vad är det ordet nätverk säger oss människor och som gör att så många olika företeelser benämns med detta?

Vi vill avsluta vår studie med några ledord kring vad vi anser att nätverk är; kontakter, kompetensutveckling, förtroende och inspiration. Som svar på frågan om att nätverka eller inte nätverka? – Kan vi bara konstatera att nätverkande är något som är upp till var och en!

Att nätverka eller inte nätverka, det är frågan?
– En studie om chefers och ledares syn på nätverk i Varberg

Källor

Agndal, Henrik & Axelsson, Björn (2005). *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.

Alm, Johny (1996). *Nätverksguiden – Att skapa relationer i privat- och yrkesliv*. Malmö: Liber-Hermods.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Heine (1994). *Vetenskapsteori och metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse & Johnsson, Thom (2000). – *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Demers, Julia (2002). *Networking to advance your career*. CMA Management vol. 76, no. 1, s. 11

Ford red. (1998). *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons.

Gummesson, Evert (2002). *Relationsmarknadsföring – från 4 P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, Evert (2004). *Many-to-many marketing*. Malmö: Liber ekonomi.

Gunneriusson, Håkan (2002). *Sociala nätverk och fält*.

Hasselberg, Ylva (2001). *Vem vill leva i nätverkssamhället?* Tvärsnitt, nr 4
<http://www.vr.se/huvudmeny/arkiv/2001/tvarsnittnr42001/vemvilllevainatverkssamhallet.4.6703f9bd10e07db4ff180002938.html>

Hatch, Mary Jo (2002). *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hetty van Emmerik, IJ. Euwema, Martin C. Geschire, Myrthe. Schouten F.A.G, Marieke. (2006). *Networking your way through the organization*. Women in Management Review vol. 21, no. 1, s. 54-66

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Att nätverka eller inte nätverka, det är frågan?
– En studie om chefers och ledares syn på nätverk i Varberg

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jakobsson, Erik, Svensson, Lennart & Åberg, Carina (2001). *Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag*. Stockholm: Santéus förlag.

Krag Jacobsen, Jan (1993). *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika (1993). *Intervjumethodik – den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2007). *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber AB.

Ståhl, Anna-Britta (1993). *Nätverk – mötesplatser för förändring*. Stockholm: Utbildningsförlaget Bildskolan.

Trost, Jan (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Utbult, Mats (2000). *Nätverk som ger kraft att växa*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

Bilaga 1

Intervjuguide till intervju med Inga-Lill Lillsjö-Bengtsson, arbetar på Kompetensutveckling Varberg, Varberg den 2/4 2008

1. Bakgrund. När startade ni, vilka är ägarna, varför/hur bildades K.V, vad består er verksamhet av?
2. Hur definierar ni på K.V nätverk, vad är nätverk för er, vad innebär det att nätverka?
3. Hur kom det sig att ni började anordna nätverksträffar?
4. Kan du berätta om de olika nätverken och hur det går till när ni träffas, regler, mål, tid (arbetstid eller inte, tidsbegränsat ex 1 år eller fortsätter det), samtal/föreläsningar, kostnad?
5. Har ni någon specifik målgrupp för era nätverk, hur gör man för att vara med?
6. Skulle du kunna nämna ett par grundstenar som du tror krävs för att ett nätverk ska fungera?
7. Har ni på K.V några mål eller visioner med nätverken?
8. Varför tror du att medlemmarna vill vara med i era nätverk, vilka motiv har de?
9. Upplever du att behovet av att nätverka har blivit större sen K.V startade det första nätverket, är det en trend eller något som kommit för att stanna?
10. Tror du att medlemmarna i nätverken får någon användning av sina kontakter även utanför nätverksträffarna? (Yrkesroll och privat.)

Bilaga 2

Hej,

Vi är två studenter som läser programmet Management och hälsopromotion, sista terminen, på Campus Varberg. Vi har precis startat upp vår C-uppsats där vi vill studera nätverk och nätverkande bland ledare och chefer i Varberg. Vi har för avsikt att göra djupintervjuer med medlemmar från Kompetensutveckling Varbergs ”Personalnätverk” och ”Ekonominätverk”. Vi har fått era mailadresser från Inga-Lill på Kompetensutveckling som vi var och intervjuade förra veckan.

Vår fråga till er är om ni har möjlighet att ställa upp på en intervju angående nätverk och då speciellt i den form som Kompetensutveckling bedriver dem. Vad ni har för tankar och erfarenheter kring nätverkandet och dess betydelse i allmänhet. Intervjuerna är helt anonyma och tar cirka 1,5 timma, de kommer att bandas och vi kommer sedan att använda materialet i vårt arbete som sedan är en offentlig handling.

Intervjuerna är tänkta att genomföras i vecka 17 och vi ringer upp er i slutet av denna vecka (vecka 15) för att boka tid. Vi är tacksamma om ni mailar eller ringer tillbaka så fort som möjligt om ni inte kan medverka eftersom att vi valt ut er till vår undersökning, detta för att vi ska kunna kontakta nya respondenter.

Tack på förhand

Med vänliga hälsningar,

Annica Bengtsson, 0709-28 25 80, annica.bengtsson@student.hv.se

Therese Börjesson, 0701-56 65 64, therese-borjesson@globalnet.net

Bilaga 3

Intervjuguide till intervju med respondenter, vecka 17.

1. Vad är nätverk för dig, hur definierar du nätverk?
2. Skulle du kunna nämna ett par grundstenar som du tror krävs för att ett nätverk ska fungera?
3. Är du medlem i några andra nätverk och i så fall vilka?
4. Vad är din avsikt med att medverka i personal/ekonominätverket?
5. Vem representerar du när du går på nätverksträffarna, dig själv eller företaget?
6. Upplever du att det **generella behovet** av att nätverka har ökat under de senaste 10 åren och i så fall varför?
7. Har **ditt behov** av att nätverka ökat under de senaste 10 åren och i så fall varför?
8. Har du haft nytta av de kontakter som du fått genom nätverket i din yrkesroll, och i så fall på vilket sätt eller i vilka situationer?
9. Har du haft nytta av de kontakter som du fått genom nätverket i sociala sammanhang, alltså utanför din yrkesroll, och i så fall på vilket sätt eller i vilka situationer?
10. Anser du att nätverk är en trend eller något som kommit för att stanna?