



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2004-06-03

Nätverkande organisationer

- en modell för att identifiera och leda ett nätverk

Abstrakt

I vår studie presenterade vi en ny modell för studier av nätverkande organisationer och dess ledarskap. Syftet med arbetet var att klargöra och tydliggöra vad som menades med en nätverkande organisation. Vårt arbete avgränsades utifrån följande huvudfråga: *Vad menas egentligen med nätverkande organisationer?* Slutsatsen blev att:

- Nätverksorganisationens uppkomst kan förklaras i termer av starkare ekonomi, ökad konkurrenskraft, breddad kundkrets och en snabb anpassning till marknaden. Vidare förekom nätverksorganisationens upplösning i situationer där lönsamheten var låg, förväntningarna inte hade blivit verklighet, förtroende inte hade existerat samt att samarbetet betraktades som meningslöst. Både strategiska förändringar och variationer i omvärlden bidrog till nätverksorganisationen oattraktivitet.
- Nätverksorganisationens essentiella egenskaper var (1) autonomi, (2) symmetri och (3) participativt ledarskap.
- Nätverksorganisationens framgång bedömdes utifrån ett fåtal kritiska faktorer såsom överblickbarhet, proaktivitet, samhörighet, samordning, rationalitet och legitimitet.
- Slutligen utgjorde information och kunskap en nödvändig förutsättning för att "klistra ihop" nätverket, medan informationsteknologi möjliggjorde att kommunikationen (meningsfull kunskapsöverföring) blev effektivare och villkorlös då alla fysiska och tidsmässiga barriärer försvann.

Vi hade utifrån väletablerade teorier skapat en konceptuell modell där vi försökte fånga egenskaper som kännetecknar en nätverkande organisation. Sedan utförde vi en empirisk studie där vi jämförde vår modell med det framkomna resultatet. Den empiriska studien utfördes med hjälp av ett fördefinierat frågeformulär innehållande ett kompletterande öppet svarsalternativ.

Nyckelord: Nätverksmodell, Ledarskap, Autonomi, Symmetri, Nätverkande organisationer

**Författare: Jeanette Johansson
Karin Merckell**
Handledare: Fil. dr Thanos Magoulas
Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

För genomförandet av denna magisteruppsats vill vi tacka vår engagerande handledare Thanos Magoulas för en allt igenom utmärkt handledning, goda råd och många givande diskussioner. Vi vill även tacka Joakim Svärdström för värdefulla synpunkter. Med hjälp av Er har vi skapat en magisteruppsats som vi är mycket stolta över.

Vi vill även tacka respondenterna på Capgemini, Flexlink, AdWise och AB Volvo för att Ni bidrog med Era kunskaper och erfarenheter.

Ett stort tack vill vi även ge Håkan Enquist som hjälpte oss att komma i kontakt med dessa företag.

Slutligen vill vi tacka våra respektive familjer som har stöttat oss under denna tid.

Göteborg 2004-05-26

Jeanette Johansson

Karin Merzell

Innehållsförteckning

1	<i>Inledning</i>	1
1.1	Motivationsfaktorer till uppsatsen	4
1.1.1	Oklart koncept.....	4
1.1.2	Oklart omfång	5
1.1.3	Många tvetydiga metaforer	5
1.1.4	Personligt intresse	6
1.2	Frågeställning och syfte	7
1.2.1	Syfte	7
1.3	Avgränsning	7
1.4	Disposition	8
2	<i>Utredningsmetodik</i>	9
2.1	Checklands Soft System Methodology	9
2.1.1	Rotdefinition enligt SSM	11
2.1.2	Vårt val för att använda SSM och CATWOE.....	12
2.2	Vetenskaplig metod	13
2.2.1	Vetenskapsteori.....	13
2.2.2	Angreppssätt	14
2.2.3	Ansats.....	15
2.2.4	Datainsamling	16
2.2.5	Sammanfattning	17
2.2.6	Validitet och Reliabilitet	17
2.3	Arbetsmodell	18
3	<i>Teoretiska ramar</i>	20
3.1	Definition av nätverk	20
3.2	Kännetecken	20
3.2.1	Risker som kan uppstå i en nätverksorganisation	21
3.3	Olika typer av nätverk	22
3.3.1	Imaginära organisationer.....	22
3.3.2	Gränslösa organisationer.....	25
3.3.3	Sammanfattning	30
3.4	Informationsteknologins roll i en nätverkande organisation	31
3.4.1	Centrala egenskaper	31
3.4.2	Hedberg	32
3.4.3	Sammanfattning	33
3.5	Motivation	35
3.5.1	Maslows behovstrappa.....	35
3.5.2	McClelland.....	36
3.5.3	Herzbergs tvåfaktorteori	36
3.5.4	Hackman och Oldhams motivationsmodell	37
3.5.5	Jämviktsteorin	38
3.5.6	Motiv till att medverka i ett nätverk.....	39
3.6	Ledarskap	40

3.6.1	Senges ledarskapsroller.....	40
3.6.2	Mintzbergs ledarskapsroller.....	41
3.6.3	Dalsgaard och Bendix ledarskapsroller.....	43
3.6.4	Dag Ericssons ledarskapsmetaforer	43
3.7	Modellgrundande teori.....	44
3.7.1	Dahlbom-Magoulas modell.....	44
3.7.2	Ginzbergs modell om framgång och acceptans	46
4	<i>Vår konceptuella modell för att förstå en nätverkande organisation</i>	47
4.1	Presentation av vår modell.....	47
4.2	Syftet med vår modell.....	47
4.3	Vår användning av teorin i skapandet av modellen	48
4.3.1	Grundläggande idéer	48
4.4	En tentativ arbetsdefinition.....	49
4.4.1	Integritetsprinciper: En sammanfattande bild	50
4.5	Definitioner av begrepp i modellen	52
4.5.1	Identitet	52
4.5.2	Beteende.....	60
4.5.3	Utveckling.....	64
4.5.4	Informationsförsörjningsmiljö	67
4.6	Design av frågorna	68
5	<i>Empiriskt resultat.....</i>	83
5.1	Presentation av organisationerna.....	83
5.1.1	Capgemini	83
5.1.2	FlexLink.....	83
5.1.3	AdWise Consulting AB	84
5.1.4	AB Volvo	84
5.2	Presentation av respondenterna	85
5.3	Presentation av resultat.....	86
6	<i>Diskussion och tolkning.....</i>	104
6.1.1	Modell för tolkning av empiriskt material	107
6.2	Identitet.....	108
6.2.1	Existensprincipen	108
6.2.2	Autonomitetsprincipen.....	111
6.2.3	Ledarskapsprincipen	111
6.2.4	Överblickbarhetsprincipen	113
6.3	Beteende	114
6.3.1	Proaktivitetsprincipen	114
6.3.2	Samhörighetsprincipen.....	115
6.3.3	Samordningsprincipen	116
6.4	Utveckling	117
6.4.1	Rationalitetsprincipen	117
6.4.2	Attraktivitetsprincipen (symmetriprincipen)	117
6.4.3	Legitimitetsprincipen	118

6.5	Informationsförsörjningsmiljö	120
6.6	Representativa metaforer	121
6.7	En representativ bild av en nätverkande organisation	122
6.8	Reflektioner	126
6.9	Förslag till framtida projekt	128
7	<i>Slutsats</i>	129
7.1	Nätverkets uppkomst och upplösning	129
7.2	Nätverkets essentiella egenskaper	129
7.3	Nätverkets kritiska faktorer	130
7.4	Information och informationsteknologins roll	130
7.5	Sammanfattning.....	130
8	<i>Referenser</i>	131
8.1	Litterära referenser	131
8.2	Elektroniska referenser	133
8.3	Muntliga referenser	133
9	<i>Bilageförteckning</i>	134

Figurförteckning

<i>Figur 1 LIBRIS en nätverkande organisation som hålls samman med ett informationssystem (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)</i>	2
<i>Figur 2 ABB en nätverkande organisation som hålls samman med en supportavdelning (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)</i>	3
<i>Figur 3 ABB hålls även samman med hjälp av ett informationssystem (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)</i>	3
<i>Figur 4 Eurosoft består av nätverkande samarbetspartners som hålls samman med ett informationssystem (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)</i>	4
<i>Figur 5 Disposition</i>	8
<i>Figur 6 Checklands SSM (Checkland, 1989)</i>	10
<i>Figur 7 Illustration över relationen mellan teori och empiri avseende de tre angreppssätten deduktion, induktion och abduktion (Patel & Davidsson, 2003)</i>	14
<i>Figur 8 Diamantmodell (T. Magoulas, handledning, 15 december, 2003)</i>	18
<i>Figur 9 Imaginär organisation sett utifrån ett värdekedjeperspektiv (Fri tolkning av Dess et al, 1995)</i>	23
<i>Figur 10 Gränslös organisation sett utifrån ett värdekedjeperspektiv (Dess et al, 1995)</i>	29
<i>Figur 11 Systemdesign – gemensamt deltagande baserat på lednings- och användarperspektiv (Hedberg, 1980)</i>	32
<i>Figur 12 Nätverkets tre kritiska C (T. Magoulas, handledning, 23 mars, 2004)</i>	33
<i>Figur 13 Maslows behovstrappa (Levander, 1998)</i>	35
<i>Figur 14 Herzbergs motivations- och hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2002)</i>	37
<i>Figur 15 Hackman och Oldhams motivationsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2002)</i>	38
<i>Figur 16 Magoulas tolkning av Dahlboms modell (Magoulas & Pessi, 1998)</i>	44
<i>Figur 17 Ginzbergs modell om framgång och acceptans (Ginzberg, 1980)</i>	46
<i>Figur 18 Vår konceptuella modell för att förstå en nätverkande organisation</i>	47
<i>Figur 19 Vår tolkning av Dahlbom-Magoulas modell</i>	48
<i>Figur 20 Vår användning av teorin i skapandet av modellen</i>	49
<i>Figur 21 Indelning av respondenter</i>	85
<i>Figur 22 Vår konceptuella modell för att förstå en nätverkande organisation</i>	104
<i>Figur 23 Förväntningar på en nätverksorganisation</i>	109
<i>Figur 24 Ledarens roller i en nätverksorganisation</i>	112
<i>Figur 25 Faktorer som kan leda till att nätverket upplöses</i>	115
<i>Figur 26 Diagram över respondenternas svar angående attributet ”pengar”</i>	118
<i>Figur 27 Diagram över respondenternas svar angående attributet ”betydande arbetsuppgifter”</i> ..	119
<i>Figur 28 De vanligaste metaforerna som representerar en nätverksorganisation</i>	121
<i>Figur 29 Förhållande mellan validitet och reliabilitet</i>	127

Tabellförteckning

<i>Tabell 1 Olika namn på en nätverksorganisation (Dalsgaard & Bendix, 1998).....</i>	<i>6</i>
<i>Tabell 2 Sammanfattande tabell över begreppet integritetsprincipen.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabell 3 Sammanfattning av exemplföretagens essentiella kännetecken (T. Magoulas, handledning, 16 maj, 2004)</i>	<i>106</i>
<i>Tabell 4 Förhållanden mellan konsultorganisationer och övriga organisationers svar.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabell 5 Sammanfattande tabell över teorin avseende ABB och identitetsprincipen (Fri tolkning av de teorier vi har beskrivit i detta kapitel och Segal-Horn (1998))</i>	<i>123</i>
<i>Tabell 6 Sammanfattande tabell över teorin avseende ABB och beteendepincipen (Fri tolkning av de teorier vi har beskrivit i detta kapitel och Segal-Horn (1998))</i>	<i>124</i>
<i>Tabell 7 Sammanfattande tabell över teorin avseende ABB och utvecklingsprincipen (Fri tolkning av de teorier vi har beskrivit i detta kapitel och Segal-Horn (1998))</i>	<i>125</i>
<i>Tabell 8 Validitet och reliabilitet</i>	<i>126</i>

1 Inledning

Ett begrepp som under de senaste åren flitigt har använts är nätverk. Men nätverk är ingenting nytt, utan har funnits så länge människor har organiserat sig i samhällen. I det medeltida samhället var det bland annat prästerskapet, adeln och borgarna som bildade dåtidens nätverk. I industrisamhället var det bland annat fackföreningar, idrottsklubbar, intresseföreningar och politiska partier som stod för nätverken. Men i och med informationsteknologins¹ utveckling har nya situationer uppstått och nätverken behöver inte längre hämmas av avstånd och långa restider. (Carlsson, 1999) Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är drivkraften bakom utvecklingen mot nätverkstänkande även ekonomins globalisering och konkurrensens internationalisering. Det sker en integration av ekonomi och marknader tvärs över territoriella och nationella gränser, vilket leder till att ingen organisation² lämnas oberörd mot dessa förändringar.

Idag lever vi i en snabbt skiftande global marknad, där nya produkter och tjänster samt aktörer dagligen dyker upp. Dessa förändringar kräver att företagsledarna måste ändra sitt traditionella sätt att arbeta på, genom att ändra sin strategi eller att skapa en radikalt ny organisation. Detta leder till att det krävs ett nytänkande och en förändringsbenägenhet hos organisationen. Enligt Allvin et al (1998) har den integrerade informationstekniken – sammanväxandet av datateknik och telefoni - medfört att förutsättningarna för företagsstrukturer har förändrats. Genom den integrerade informationstekniken har det blivit möjligt att vara konstant tillgänglig för omvärlden, marknaden och kunderna (Allvin et al, 1998). I många år har företagsledare diskuterat hur de på bästa sätt skall organisera verksamheten, frågorna har exempelvis handlat om ”Skall vi centralisera eller decentralisera?” eller ”Skall vi organisera oss genom produkt eller funktion?”. Men dagens ledarskapsutmaning är att skapa mer flexibla organisationer för att kunna hantera den snabbt skiftande omgivningen och marknaden. (Dess et al, 1995)

Idén med en nätverkande organisation är att verksamheten skall organiseras så att den snabbt kan förändras i takt med omgivningen och att den uppfyller aktuella krav på problemlösning. Detta medför att både organisationen och medarbetarna skall vara rörliga samt villiga till snabba förändringar. (Gustavsen & Hofmaier, 1997)

Eftersom det finns många olika synsätt på begreppet nätverk kommer vi nedan att exemplifiera begreppet med hjälp av tre olika typer av nätverkande organisationer. Dessa presentationer är dock inte uttömmande eller kompletta, utan utgör endast aspekter som förekommer i diskussioner kring nätverkande organisationer.

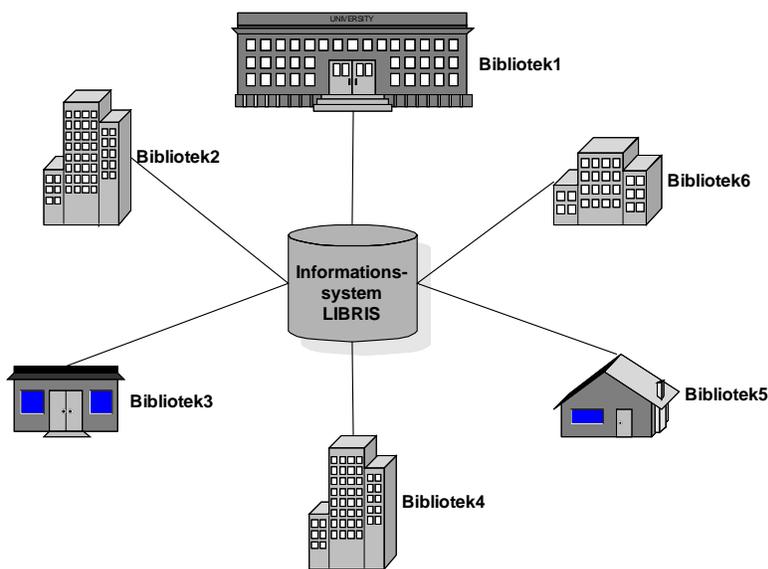
Praktikfall 1 - LIBRIS

LIBRIS är ett nationellt biblioteksdatasystem, där främst forsknings- och specialbiblioteken ingår. Systemet omfattar funktioner för sökning, katalogisering och fjärrlån mellan de deltagande biblioteken. De enskilda medlemsbiblioteken bidrar till uppbyggnaden av LIBRIS databas och dess

¹ Med informationsteknologi (IT) avses elektroniska hjälpmedel för bearbetning, analys, överföring, lagring och presentation av information för att styra och kontrollera utrustning och arbetsprocesser, och för att koppla samman människor, funktioner och olika enheter både inom och utom organisationer. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

² En organisation är ”ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Begreppet ”socialt” syftar på att en organisation består av människor som samagerar. ”System” syftar på att den samagerande gruppen av människor är begränsad från omvärlden genom att de är en helhet som samarbetar för att uppnå gemensamma mål. Begreppet ”mål” syftar till att organisationen har skapats för att åstadkomma något med den. Det sista begreppet är ”medvetet konstruerat” och detta syftar till att organisationen medvetet är skapad på ett sätt som någon tror är det mest effektiva sättet för att lösa uppgifter. Den konstruktion en organisationer har, kallas oftast för deras formella struktur. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

innehåll. (LIBRIS – det nationella bibliotekssystemet, 7 mars, 2004) Detta exempel på nätverkande organisation (se figur 1) illustrerar inte en vinstdrivande organisation, men den här samarbetsformen syns även bland vinstdrivande organisationer. Samarbetsformen går ut på att konkurrerande organisationer går samman för att vinna ekonomiska fördelar. Dessa fördelar nås bland annat genom att man delar kunskap, i det här fallet böcker. Nätverket hålls samman med ett gemensamt informationssystem, i det här fallet LIBRIS. Idén bygger på ett samverkanskoncept där alla intressenter³ får sina förväntningar uppfyllda. Kunden/klienten får bättre och snabbare service samt ett brett utbud av böcker. De anställda får en attraktiv arbetsmiljö som karaktäriseras av överblickbarhet och meningsfullhet. Ägarna/partners behöver inte betala mer för denna utökade service. De resultat man uppnår med detta samarbete skulle vara omöjligt att uppnå på egen hand för de enskilda biblioteken.



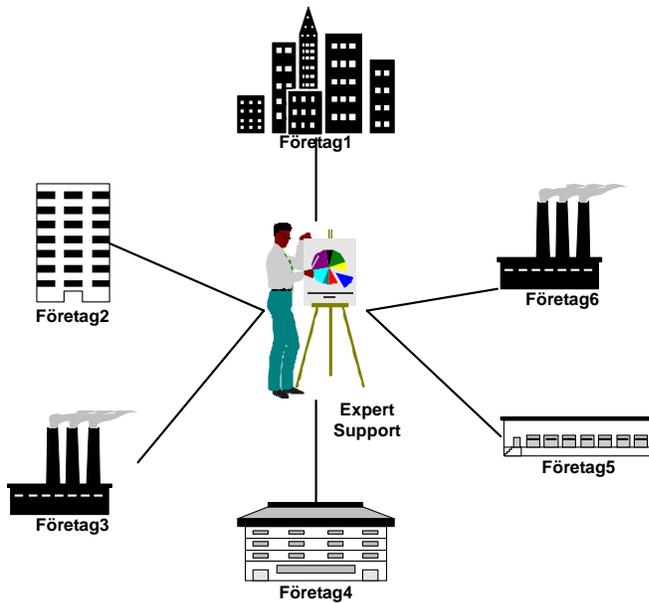
Figur 1 LIBRIS en nätverkande organisation som hålls samman med ett informationssystem (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)

Praktikfall 2 - ABB

Ett företag som omnämns i samband med nätverksformer och processutveckling är ABB. ABB är ledande inom kraft- och automationsteknik och ABB-koncernens bolag verkar i omkring 100 länder och har ungefär 115 000 medarbetare. Koncernen har en divisionsstruktur (ABB, 9 mars, 2004) Företaget fokuserar på kärnverksamheterna kraftteknik (Power Technologies) och automationsteknik (Automation Technologies). Det finns även en tredje division, Oil, Gas and Petrochemicals, men enligt ABBs hemsida (ABB, 9 mars, 2004) är denna under avyttring.

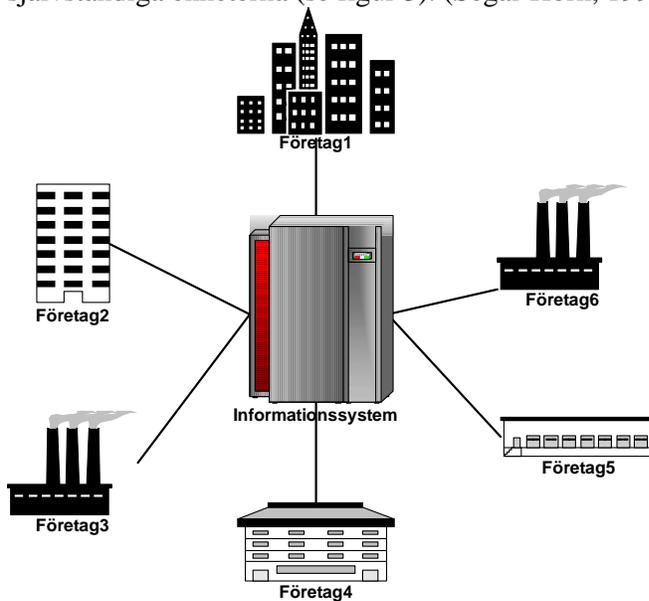
ABB har en enkel strategi som lyder ”att erbjuda kunderna mervärde genom att etablera en smidigare organisation”. (ABB, 9 mars, 2004) Företagets olika divisioner har samma ägare, men enheterna sköter ändå sig själva och fattar sina egna beslut. Samtliga enheter hålls samman av en central supportenhet som ligger som ett nav i mitten (se figur 2). (T. Magoulas, handledning, 16 februari, 2004)

³ Intressenterna är de individer som medverkar i en organisations verksamhet, det vill säga ägare/partners, anställda och kunder/klienter. Intressenterna kan alltså vara med och påverka hur väl organisationen ska lyckas med sin verksamhet samtidigt som de själva kan bli påverkade av hur väl det går. (T. Magoulas, handledning, 16 februari, 2004)



Figur 2 ABB en nätverkande organisation som hålls samman med en supportavdelning (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)

ABB har ett gemensamt informationssystem, ABACUS, för att utbyta erfarenheter mellan de självständiga enheterna (se figur 3). (Segal-Horn, 1998)



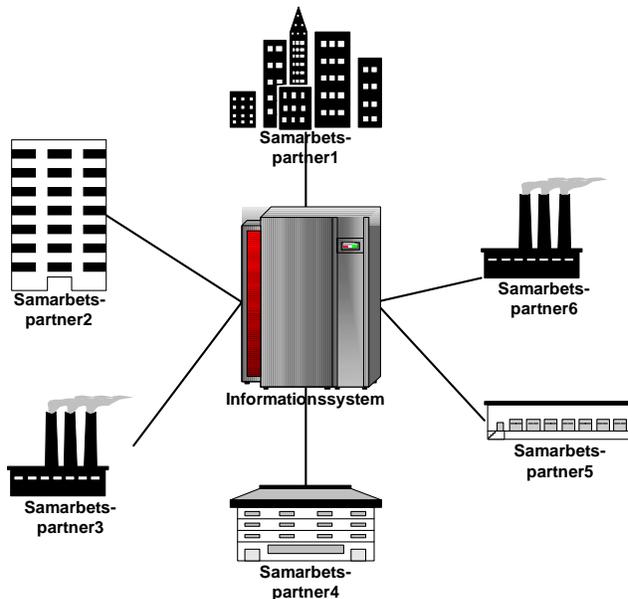
Figur 3 ABB hålls även samman med hjälp av ett informationssystem (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)

Detta är ett exempel på en nätverkande organisation där det är samma ägare men alla delarna till stor del sköter sig själva.

Praktikfall 3 - Eurosoft

Företaget Eurosoft är ett samarbete mellan kompletterande små företag som genom att gå samman får en starkare front och på så sätt uppnår strategiska fördelar. Den sammanhållande länken i denna typ av

nätverk är informationssystemet (se figur 4). Informationssystemet är ett EDI⁴-baserat system som samlar in alla beställningar. Styrkan i denna typ av nätverk är att små företag genom att gå samman kan förhandla med leverantörerna om nya förbättrade villkor. Detta ger dem en ökad makt som de inte hade haft om de hade förhandlat var för sig. (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)



Figur 4 Eurosoft består av nätverkande samarbetspartners som hålls samman med ett informationssystem (T. Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)

Som ni ser i praktikfallen ovan spelar informationsteknologin en stor roll i nätverkande organisationer och dessa nätverk hade inte existerat i samma form utan informationsteknologi.

1.1 Motivationsfaktorer till uppsatsen

Det finns fyra olika faktorer som har motiverat oss till att fördjupa våra kunskaper i nätverkande organisationer och bland annat deras identitet, beteende, utveckling och informationsförsörjningsmiljö.

1.1.1 Oklart koncept

Dagens och morgondagens verklighet kommer till stor del, anser vi, att bestå av nätverkande organisationer men vad innebär detta? En annan fråga är: vilka motiv driver fram denna utveckling? Preliminärt kan det sägas att det finns vissa trender som motiverar uppkomsten av nätverkande organisationer, bland dessa är de knappa resurserna, globalisering, utökning av affärsverksamheten, avreglering av marknaden, förstärkning av positionen på marknaden, effektivisering etc. Uppkomsten av nätverkande organisationer kan vara en förutsättning för att de små företagen skall kunna upprätthålla sin service. De kan använda sig av varandras kompetens, eftersom det inte är möjligt för

⁴ EDI står för Electronic Data Interchange (Sandén, 1998) EDI innebär att ett datorprogram skickar ett strukturerat och standardiserat meddelande till ett annat datorprogram. Meddelandet består av uppgiftskategorier som är förutbestämda, exempelvis produkt, pris eller avsändare. Detta leder till att informationen kan skickas helt utan mänsklig inblandning. Genom EDI utbyter man affärsdokument mellan två organisationers datorer på applikationsnivå. Syftet med att använda sig av EDI är framför allt att minska de administrativa kostnaderna i samband med dokumenthantering. (Gemenskapen för Elektroniska Affärer, 22 mars, 2004)

dem att själva upprätthålla kompetens inom alla områden. Nätverkande organisationer kan även hjälpa de stora företagen att bli mer effektiva och flexibla.

1.1.2 Oklart omfång

Enligt vår uppfattning är nätverkande organisationer inte en ny företeelse utan har funnits under en lång tid, men nätverkande organisationer hade inte den spridning som förekommer idag. Vad är det som kännetecknar informationsteknologin i en nätverkande organisation? Man kan påstå att utan informationsteknologi och informationssystem skulle nätverkande organisationer vara en idealiserad företeelse men inte en verklighet. Ett exempel som vi har fått av vår handledare Thanos Magoulas (handledning, 16 februari, 2004) är Volvo Parts. De definierar sin målbild i termer av 24 timmars leverans oberoende av vilken del i världen kunden befinner sig. Samtidigt definierar Volvo Parts sitt utvecklingsmål i termer av besparingar som omfattar rationaliseringar, inte bara inom det egna företaget, utan även för deras leverantörer. Detta leder till funderingar hur stort ett nätverk egentligen är samt vilka delar som verkligen ingår.

1.1.3 Många tvetydiga metaforer

Det finns det många olika uppfattningar av vad ett nätverk egentligen är. Detta leder till en ökad förvirring istället för klarhet. Som exempel har Dalsgaard och Bendix (1998) sammanställt en lista (se tabell 1) med olika begrepp som alla handlar om nätverksorganisationen, men beskrivs i olika termer. Detta anser vi ger en klar motivation till varför vi skall utreda nätverksorganisationernas essentiella beståndsdelar.

Namn	Kännetecken
Den multiprojekterande organisationen	Organisationen är baserad på många och varierande projekt.
Den informella organisationen	Nätverk som arbetar informellt under den formella strukturen.
Amöbaorganisationen	Organisationen förändras konstant i och med att den skapar och upplöser grupper allt efter behov.
Den gränslösa organisationen	Organisationen utvecklar sig i stabilt samspel med omgivningen.
Den organiska organisationen	Organisationen ändrar sig som en levande organism.
Den flerdimensionella eller multistrukturella organisationen	Många dimensioner och strukturer ovanpå varandra i lager på lager.
Adhocratin	Expertgrupper tillsätts för aktuella uppgifter.
Clusters	Organisationen består av många grupper i klunga.
Den postindustriella organisationen	Organisationen har uppstått under den postindustriella perioden.
Den postbyråkratiska organisationen	Organisationen är inte byråkratisk.
Den egendesignade organisationen	Organisationsformen har uppstått i organisationen.
Latticeorganisationen	Organisationsstrukturen är ett spjälverk där det arbetas kors och tvärs.
Spagettiorganisationen	Flera funktioner i företaget är invidade i varandra.
Den imaginära eller virtuella organisationen	Organisationen är inte omedelbart synlig i sin helhet.

Tabell 1 Olika namn på en nätverksorganisation (Dalsgaard & Bendix, 1998)

1.1.4 Personligt intresse

Sist men inte minst så finns det en fjärde motivationsfaktor till varför vi skriver denna uppsats och det är att vi tidigare har skrivit uppsatser som handlar om bland annat ledarskap och gränslösa respektive imaginära organisationer. Utifrån dessa tidigare alster väcktes vår nyfikenhet om området kring nätverksorganisationer och dess ledarskap.

Vi går nu över till att presentera studiens syfte, frågeställningar, vilken avgränsning som vi har valt att göra samt en disposition av arbetet.

1.2 Frågeställning och syfte

I föregående avsnitt har vi i fyra steg motiverat varför vi tycker att ämnet nätverk är intressant att fördjupa sig i. I den litteratur vi tagit del av finns det väldigt skiftande beskrivningar av begreppet nätverk. Det har därför varit svårt att hitta en röd tråd och klara fasta punkter som förklarar vad ett nätverk verkligen är. Detta tycker vi är lite underligt då själva nätverksbegreppet inte är någon nyhet. Vi har därför valt att fördjupa oss i fenomenet nätverkande organisationer.

För att bringa klarhet i frågan om vad en nätverkande organisation är har vi valt att arbeta utifrån följande frågeställning:

Vad menas egentligen med nätverkande organisationer?

För att kunna få fram ett riktigt tillfredställande svar har vi delat upp vår huvudfråga i fyra delfrågor. Den första delfrågan tar upp olika aspekter om vad som lockar en organisation till att medverka i en nätverkande organisation och vilka faktorer som leder till att en nätverkande organisation upplöses, med andra ord:

Under vilka villkor uppstår eller upplöses nätverkande organisationer?

Vi antar att de faktorer som påverkar att ett nätverk bildas har vissa gemensamma nämnare. Detta leder oss till formuleringen av vår andra delfråga:

Vilka essentiella egenskaper kännetecknar nätverkande organisationer?

Vi antar att vissa faktorer som kännetecknar en nätverkande organisation spelar en mer betydande roll än andra, detta leder oss till vår tredje delfråga:

Vilka är nätverkande organisationers mest kritiska faktorer?

Som vi har belyst i de tre praktikfallen i inledningen har informationsteknologin en central roll i nätverkande organisationer, men hur ser personer som befinner sig i en nätverkande organisation på informationsteknologin. Detta leder till formuleringen av vår sista delfråga:

Vilken är informationsteknologins roll i en nätverkande organisation?

1.2.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att besvara ovanstående frågeställningar och att skapa en förklarande modell om vad en nätverksorganisation egentligen är. Ett annat syfte är vår förhoppning att vår modell skall underlätta för andra forskare och företagsledare när de vill beskriva en nätverksorganisation.

1.3 Avgränsning

Vi har valt att fokusera oss på externa nätverk. Externa nätverk är den organisationsform som uppstår när olika kompletterande eller konkurrerande företag väljer att gå samman i någon slags allians för att

på så sätt vinna fördelar. Ett annat ord för detta är platta nätverk. Det kan handla om organisationer som levererar till, köper av och säljer till varandra. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Ibland händer det att endast en eller vissa avdelningar av ett företag går samman i ett nätverk. Den här uppsatsen kommer dock endast att behandla nätverk bestående av hela organisationer. Nätverken som vi har studerat har ett vinstdrivande syfte.

Vi har i vår studie valt att göra ytterligare några avgränsningar, vilka har gjorts på grund av den begränsade tid som studien omfattar. Vi har enbart intervjuat åtta personer på fyra olika företag. Detta leder därför till vissa begränsningar i det material vi haft att jobba med.

1.4 Disposition

Under denna rubrik kommer vi att ge en kort presentation (se även figur 5) av det fortsatta innehållet i denna uppsats, kapitel för kapitel.

I *kapitel två* (2. Utredningsmetodik) beskriver vi vårt tillvägagångssätt med denna uppsats. Under denna rubrik kan Ni se vilka metoder som vi har använt oss av och även varför vi har valt just dessa.

Kapitel tre (3. Teoretiska ramar) behandlar de befintliga teorierna inom området nätverksorganisationer och ledarskap.

I *kapitel fyra* (4. Vår konceptuella⁵ modell för att förstå en nätverkande organisation) redogör vi för vår egen skapade modell samt varför vi har utformat den på det sättet som vi har gjort.

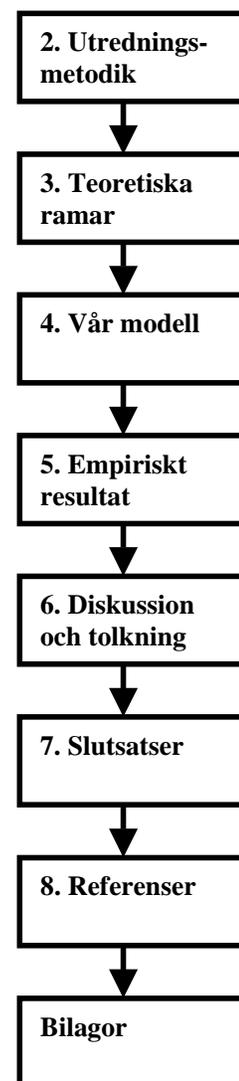
Kapitel fem (5. Empiriskt resultat) sammanställer resultatet av intervjuerna. Resultatet presenteras i tabellform.

Kapitel sex (6. Diskussion och tolkning) har sin utgångspunkt ifrån kapitel fem och i kapitel sex diskuterar och tolkar vi resultatet. I detta kapitel kommer vi också att kontrollera vårans modells validitet och reliabilitet.

I *kapitel sju* (7. Slutsatser) drar vi slutsatser och svarar på våra frågeställningar.

Kapitel åtta (8. Referenser) innehåller de källor som vi har använt oss av i denna uppsats.

Hela uppsatsen avslutas med relevanta bilagor.



Figur 5 Disposition

⁵ Med detta menar vi att utveckla begrepp för både det som redan existerar och det som inte finns.

2 Utredningsmetodik

En metod är ett vetenskapligt sätt att närma sig ämnet man studerar eller forskar om, samt hur man skall behandla detta ämne. Den metod man väljer kommer att påverka och genomsyra hela uppsatsen. För att sträva efter vetenskaplighet är det viktigt att forskaren är medveten om de metod- och teknikval han/hon gör, annars finns det en risk att forskaren inte vet vad han/hon gör. (Ejvegård, 1996) Patel och Tebelius skriver i sin bok Grundbok i forskningsmetodik (1987) att vetenskap är våra samlade kunskaper inom ett avgränsat område, disciplin, och att begreppet vetenskap även står för den verksamhet som leder till förvärvandet av kunskaper inom en disciplin. För att kunskapen skall vara vetenskaplig måste den alltså tillhöra ett etablerat område och vara framtagen efter sådana arbetsmönster som gäller för den vetenskapliga verksamheten, det vill säga forskning. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) ställer fem centrala krav på kunskap som utmärker sig som vetenskaplig, dessa fem kriterier är:

- Att vetenskap är ett förhållningssätt, i vilket man alltid är beredd att kreativt och kritiskt ompröva nuvarande "sanningar", uppfattningar och metoder
- Att redovisa vem eller vilka som ställer de frågor som ska besvaras
- Att kunskap ska vara presenterad på ett sådant sätt att den kan ifrågasättas och åter prövas på samma sätt
- Att kunna falsifieras, det vill säga den ska kunna förkastas som ogiltig
- Att vara öppen, det vill säga den redovisar såväl resultat som det sätt man kommit fram till resultatet/-en

I detta avsnitt kommer vi att presentera olika metoder och ansatser som ligger till grund för denna uppsats.

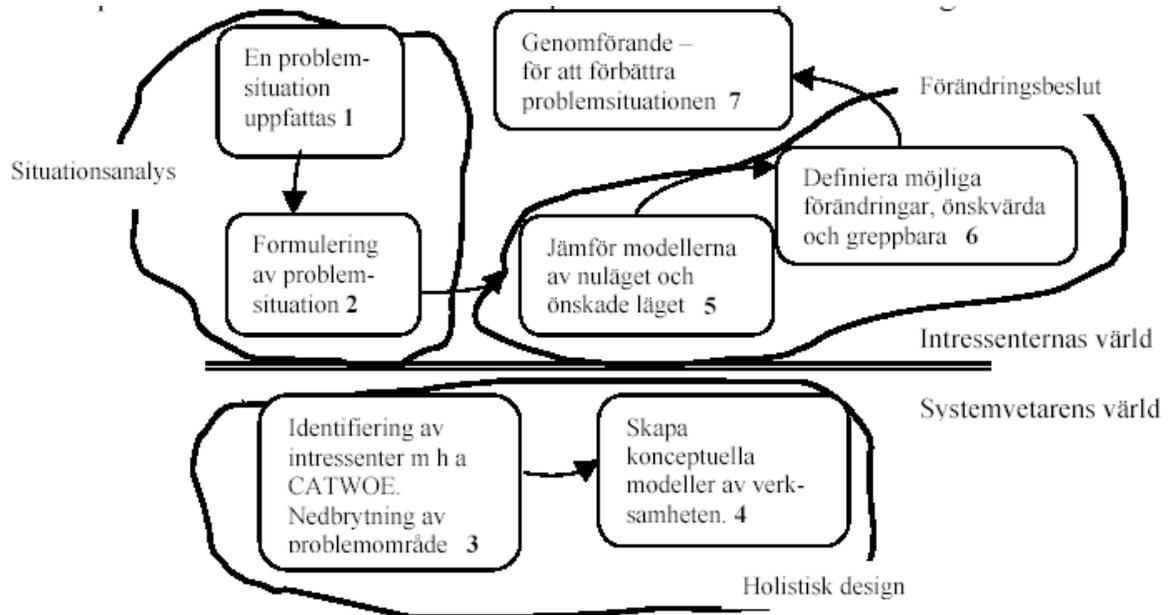
2.1 Checklands Soft System Methodology

Peter B. Checklands (1989) SSM-modell (Soft System Methodology) är en vägledningsmodell för socialt verksamhetsbaserat systemtänkande. Denna modell kan tillämpas vid komplicerade informationsmässiga och organisatoriska problem. SSM ser system som mjuka, sociala system där även människor ingår. Med andra ord kan man säga att sociala system är en blandning av konstruktioner och naturliga system. Filosofin går ut på att det i ett socialt system oftast finns motsägelsefulla mål i konflikt och där problemen ofta är ostrukturerade och svåra att definiera. "Verkligheten" betraktas i SSM som en social konstruktion av samverkande system. Den är en idealiserad bild av hur människor och organisationer skall samverka med varandra för att uppnå effekter som normalt inte skulle kunna uppnås.

SSM kan även ses som metod för verksamhetsutveckling och omfattar därför aktiviteter som relateras just till utvecklingsfrågor. Checkland menar i sin filosofi att det är den mänskliga tolkningen av verksamheten som avgör hur den sociala verksamheten ska betraktas. Här ligger, enligt Checkland (1989), en stor svårighet och han menar att det nästan är omöjligt att få fram en fullständig och representativ kravbild. Inte ens i de fall där utvecklarna lyckas med att få fram en sådan kravbild är det möjligt att förutse de konsekvenser en förändring kan generera. Det finns även andra risker med systemutveckling i SSM enligt Checkland (1989). Det är mycket viktigt att användarna bereds tillfälle att delta i kartläggningen, för annars kan det eventuella resultatet komma att präglas av ledningens

(chefens) syn på verksamheten. Om en sådan situation uppstår blir förstudien väldigt ensidig och kommer med stor sannolikhet att spegla ett behov som inte alltid löser de faktiska problemen.

Ett system som inte stödjer en verksamhet är inte bra, men ett bra system som används på fel sätt kan vara ännu värre. Det kostar ännu mer tid och pengar. För att komma ifrån detta problem används SSM i en så kallad lärandeprocess, vilket innebär att det inte bara är den faktiska verkligheten som blir föremål för förändringar, utan även den inre bild människorna har om verklighet måste förändras. SSM metoden är iterativ och tillåter upprepningar på flera plan. Därav blir det en lärande modell som gör att kunskaper om problem och metod tillåts mogna i varje situation innan man går vidare. Att hela processen är iterativ innebär att vilket metodsteg som helst i processen kan revideras.



Figur 6 Checklands SSM (Checkland, 1989)

SSM består av sju steg (se figur 6). Hur noggrant varje steg behöver utföras beror till stor del på det problem som skall lösas. Stegen behöver inte användas i den angivna ordningen, vissa steg kan till och med uteslutas om situationen så kräver. De sju stegen i SSM är:

1. Problemsituation

Något upplevs som ett problem, och man bestämmer sig för att göra något åt saken. Vad som ska åtgärdas är inte känt eftersom problemet/problemen ofta är oklara och uppfattas på olika sätt av de inblandade parterna. I första steget görs en övergripande problemformulering, vanligtvis av en systemvetare.

2. Nulägesanalys

Nu är det dags att formulera problemsituationen. Detta görs med hjälp av observationer och intervjuer för att sedan kunna ringa in problemområdet. Detta redovisas sedan mer konkret.

3. Klargöra det sociala systemets identitet

Problemområdet ska i den här fasen brytas ner för att sedan skapa en idé om hur en viss aktivitet kan utföras. Det är viktigt att beakta världsuppfattningen och utveckla flera

subverksamheter vid komplexa problemsituationer. Tekniken startar med att identifiera olika intressenter för klargörande av det sociala systemets rotdefinition, det vill säga dess identitet. Begreppet rotdefinition förklaras närmare i nästa avsnitt.

4. *Skapa alternativa konceptuella modeller*

En konceptuell modell är en social modell som strikt refererar till den rotdefinition som tidigare tagits fram och som ska visa en modell av hur det önskade läget ser ut. Den konceptuella modellen bör vara holistisk, det vill säga att den bör visa verksamheten som en helhet där helheten är större än delarna.

5. *Jämföra modellen av nuläget och den konceptuella modellen*

Sedan jämför man den modellen man kommit fram till i punkt två (nutiden) med den modellen man kommit fram till i punkt fyra (önskat tillstånd). Utifrån detta kan man sedan bilda sig en uppfattning om vad som behöver ändras.

6. *Genomförbarhetsanalys*

I den här fasen görs en genomförbarhetsanalys för att se till vilken grad det är möjligt att genomföra de önskade förändringarna.

7. *Genomförande*

I det sjunde och sista steget i SSM-modellen skall man genomföra vad som beslutats i steg sex. Skulle det av någon anledning krävas fördjupning i någon fråga börjar man om från det steg som anses lämpligt. Det ingår inte i SSM vilka metoder som ska användas för att genomföra implementeringen av förändringarna.

2.1.1 Rotdefinition enligt SSM

För att beskriva ett företags verksamhet använder man sig av en rotdefinition. Den går ut på att man i en kortfattad löpande text ska beskriva hur, vad och varför verksamheten finns till. Som en grund för att identifiera organisationens intressenter kan man använda CATWOE-analysen. (Flood & Carson, 1993) CATWOE är en förkortning för:

C (Client)	Klienter, de individer som påverkas och berörs av verksamheten.
A (Actor)	Aktörer, de individer som bedriver verksamhetens aktiviteter.
T (Transformation)	Transformationsprocess, vad verksamheten gör.
W (Weltanschauung)	Verklighetsbilder, verklighetsuppfattningar och värderingar ⁶ . Weltanschauung är det som gör T, Transformationen, meningsfull.
O (Owner)	Ägare, de som är beslutsfattare och har rätt att avveckla verksamheten.

⁶ Är de sociala principer, mål och normer som anses i en viss kultur ha ett inre värde. De definierar vad organisationsmedlemmarna bryr sig om, exempelvis frihet, demokrati, tradition, pengar och lojalitet. Värderingarna utgör grunden för omdömen som rör rätt eller fel, vilket leder till att de rymmer en moralisk eller etisk kod. (Hatch, 2000)

E (Environment)	Omgivning, det vill säga begränsningar som orsakas av närmiljön exempelvis konkurrenter, lagar och bestämmelser med mera.
------------------------	---

(Flood & Carson, 1993)

De resultat man får fram när man har gjort en CATWOE-analys ligger till grund för rotdefinitionen.

2.1.2 Vårt val för att använda SSM och CATWOE

Vi valde att använda oss av Checklands SSM eftersom den hjälper oss att skapa en teoretisk konceptuell modell av en nätverkande organisation. CATWOE och SSM hjälper oss att identifiera vilka personer som skall intervjuas för att ge relevans åt vårt arbete. Detta samspel reflekterar över begreppen validitet och reliabilitet. En fördel med SSM är att denna metod är iterativ, vilket leder till att vi kan gå tillbaks och förbättra om så behövs. Vi kommer inte i vår studie att röra oss i alla metodstegen i SSM, utan vi kommer endast att beröra stegen ett till fem.

2.2 Vetenskaplig metod

Under detta avsnitt kommer vi att presentera olika vetenskapliga teorier och metoder samt hur de används i denna studie.

2.2.1 Vetenskapsteori

All forskning bedrivs utifrån olika vetenskapsteorier. Vilket synsätt utifrån forskning bedrivs påverkar hela forskningsprocessen enligt Easterby-Smith et al (2002). Under detta avsnitt redogörs för de vetenskapliga synsätten; positivismen och konstruktivismen (hermeneutiken). De vetenskapliga synsätten är vad man kan säga olika paradigmen inom den vetenskapliga verksamheten. Paradigmen handlar i grund och botten om vetenskapsteorier. Paradigmatänkandet kan uppfattas som tankekonstruktioner. I dessa konstruktioner skapas strukturer, dit fakta anpassas. Alla vetenskapliga uppfattningar utgår ifrån ett paradigm. (Thurén, 1991)

2.2.1.1 Positivistiskt synsätt

Det positivistiska synsättet har sitt ursprung i naturvetenskapen, men har även spridit sig till andra vetenskapsområden. Thurén (1991) skriver att positivismen som ord myntades på 1800-talet av den franske filosofen Auguste Comte (1798-1857). Positivisterna tror på säker kunskap, med detta menas att man rensar bort allt man har trott sig veta men som man egentligen inte vet och då får man kvar en kärna av säker kunskap. Vi människor har endast två källor till kunskap enligt positivismen, det vi kan iakttä med våra fem sinnen och det vi kan räkna ut med hjälp av vår logik. (Thurén, 1991) Comte har satt upp några kriterier som associeras till det positivistiska synsättet, dessa är:

- *Oberoende*, observatören måste vara oberoende från det han/hon observerar
- *Värderingsfri*, valet av det man studerar och hur man studerar det, skall vara genomtyrad av en objektivitet
- *Orsakssammanhang*, målet med social vetenskap är att identifiera tillfälliga förklaringar och grundläggande lagar som förklarar regelbundenheter i mänskliga sociala beteenden
- *Hypotes och härledning*, vetenskap går framåt genom en process av hypoteser och härleds genom vilka observationer som visar vilka av dessa hypoteser som är sanna och falska
- *Operationalisering*, begrepp måste operationaliseras för att möjliggöra att fakta blir kvantitativt
- *Reduktionism*, komplexa företeelser reduceras till sina enkla beståndsdelar och dessa studeras
- *Generalisering*, behandla fakta statistiskt så att man kan dra generella slutsatser av dem
- *Tvärsnittsanalys*, regelbundna saker kan lätt identifieras genom att göra jämförelser
(Easterby-Smith et al, 2002)

2.2.1.2 Konstruktivistiskt synsätt

Det konstruktivistiska synsättet kallas även i annan litteratur för hermeneutik. Detta synsätt sägs vara positivismens motsats (Easterby-Smith et al, 2002). Det konstruktivistiska synsättet var under 1600- och 1700-talet en metod för att tolka bibeltexter. Under 1800-talet blev detta synsätt en allmän

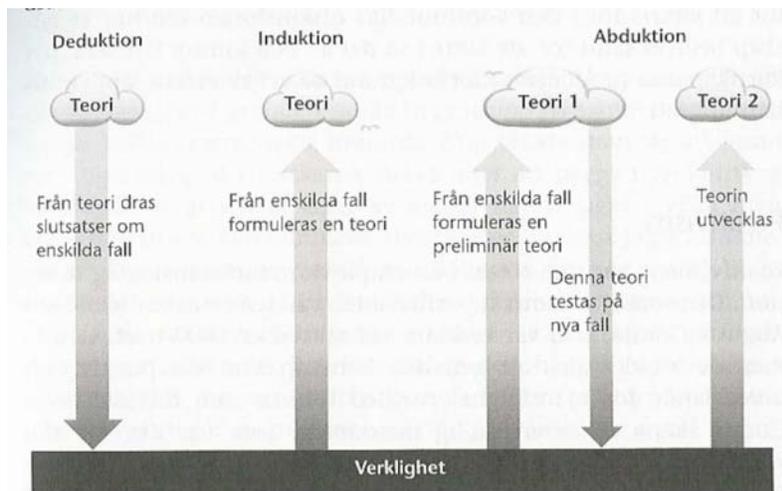
metodologi för humanvetenskapen och under 1900-talet har det utvecklats till en förståelse av livsvärlden och dess mänskliga existens. Till skillnad mot positivisterna är inte konstruktivisterna intresserade av att förklara företeelser, utan de vill förstå andra människor och dess livssituation, genom att tolka hur mänskligt liv kommer till uttryck i det talande och skrivna språket samt i handlingar och beteenden. Förförståelsen (tankar, intryck, känslor och kunskap) som forskaren har är en tillgång för att tolka och förstå forskningsobjektet. Konstruktivisterna har till skillnad mot positivisterna en holistisk syn på forskningsproblemet. (Patel & Davidsson, 2003)

2.2.1.3 Vårt val av vetenskapsteori

Vår vetenskapsteoretiska plattform som genomsyrar hela denna studie är det konstruktivistiska (hermeneutiska) synsättet. Hermeneutikens huvudsakliga syfte är att tolka och förstå hur andra människor uppfattar sin situation samt vad detta betyder för beslut och handlingar. Anledningen till att vi valde ett konstruktivistiskt synsätt var att vi ville förstå och tolka varför organisationer och människor medverkar i ett nätverk samt nätverkets identitet.

2.2.2 Angreppssätt

Att producera teorier som skall ge en korrekt kunskap om verkligheten är en forskares arbete. Detta arbete görs genom att forskaren relaterar teori och verklighet. Information om den del av verkligheten som man skall studera kallas för empiri. För att dra slutsatser och relatera teori och empiri finns det tre olika angreppssätt, dessa är induktion, deduktion och abduktion (Patel & Davidsson, 2003). Induktion bygger på empiri, deduktion på logik och abduktion är en kombination av de andra två (se figur 7). Under detta avsnitt kommer vi att redogöra för dessa angreppssätt.



Figur 7 Illustration över relationen mellan teori och empiri avseende de tre angreppssätten deduktion, induktion och abduktion (Patel & Davidsson, 2003).

2.2.2.1 Induktion

När en forskare arbetar induktivt kan det sägas att han/hon följer upptäckandets väg. I det induktiva arbetet studerar forskaren forskningsobjektet utan att först ha förankrat det i tidigare vedertagen teori. Enligt Patel och Davidsson (2003) formulerar forskaren en teori utifrån det insamlade materialet. Eftersom man drar allmänna, generella slutsatser utifrån empiriska fakta går det aldrig att vara hundra procent säkra på en induktiv slutsats, eftersom det empiriska materialet sällan är fullständigt. Enligt Thurén (1991) är induktiva slutsatser som grundar sig på stora empiriska material falska.

2.2.2.2 Deduktion

När en forskare arbetar deduktivt kan det sägas att han/hon följer bevisandets väg (Patel & Davidsson, 2003). Med deduktion menas att man drar en logisk slutsats som betraktas som giltig om den är logiskt sammanhängande (Thurén, 1991). Detta arbetssätt kännetecknas av att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Ur den befintliga teorin härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas i det enskilda fallet. (Patel & Davidsson, 2003) Enligt Thurén (1991) behöver en deduktiv slutsats inte vara sann även om den överensstämmer med verkligheten. Objektiviteten förstärks i ett deduktivt angreppssätt och blir mindre färgad av forskarens uppfattningar, eftersom utgångspunkten i arbetet ligger i redan befintlig teori (Patel & Davidsson, 2003).

2.2.2.3 Abduktion

Abduktion är en kombination av induktion och deduktion. Detta angreppssätt innebär att utifrån ett enskilt forskningsobjekt formulera ett hypotetiskt mönster (induktivt) och sedan pröva denna hypotes på nya fall (deduktivt). Den ursprungliga hypotesen kan på så sätt utvecklas för att så småningom bli generell. Enligt Patel och Davidsson (2003) har en konstruktivistisk forskare ett angreppssätt med tydliga drag av abduktion, eftersom han/hon pendlar mellan helhet och delar samt mellan olika synvinklar i tolkningsakten.

2.2.2.4 Vårt val av angreppssätt

I denna studie har vi valt att använda deduktion som vetenskapsmetod. När vi skulle utföra vår studie utgick vi ifrån en litteraturstudie, och med denna litteraturstudie i botten satte vi upp ett antal hypoteser. Dessa hypoteser har vi sedan prövat på empirisk väg.

2.2.3 Ansats

En undersökningsansats har som avsikt att underlätta undersökningens grundläggande tekniska utformning (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Valet av ansats behandlar det tekniska tillvägagångssättet för att kunna dra de önskade slutsatserna av undersökningen. Det som avgör om forskaren skall bedriva kvalitativ eller kvantitativ forskning är det valda problemområdet (Patel & Tebelius, 1987). Beteckningarna kvalitativ och kvantitativ syftar på hur man som forskare väljer att generera, bearbeta och analysera den insamlade informationen. Patel och Davidsson (2003) skriver i sin bok att dessa båda inriktningarna ofta framställs som oförenliga, men huvuddelen av dagens forskning befinner sig någonstans mellan dessa två inriktningarna. Under detta avsnitt kommer vi att redogöra för ansatserna kvalitativ och kvantitativ.

2.2.3.1 Kvalitativ metod

Vid en kvalitativ inriktad forskning är insamlingen av information relaterad till forskarens förståelse om det fenomen han/hon önskar studera (Patel & Tebelius, 1987). För att forskaren skall vidga sin förståelse och teoretiska kunskap om fenomenet, måste forskaren undersöka hur fenomenet har varierat i ett historiskt perspektiv samt undersöka hur fenomenet påverkas vid olika angreppssätt. Forskaren måste även undersöka hur fenomenet uppträder beroende på i vilket teoretiskt perspektiv det studeras. När detta är klart bestämmer forskaren i vilket perspektiv han/hon skall studera fenomenet ur, samt väljer ut relevanta situationer i vilket fenomenet kan uppträda, i och med detta har forskaren åskådliggjort problemet. (Patel & Tebelius, 1987)

2.2.3.2 Kvantitativ metod

En forskning som i huvudsak är kvantitativ har många gånger kvalitativa inslag, precis som kvalitativ forskning använder sig av kvantitativ information. I en kvantitativ forskning söker forskaren kunskap som ska mäta, beskriva eller förklara fenomen i vår verklighet eller så söker han/hon kunskap som ska

inventera, uttyda och/eller förstå fenomen. Om en forskare har valt ett problem med kvantitativ inriktning bestämmer han/hon sig för vilken av teorierna som är mest fruktbar för att beskriva och förklara ett fenomen. Sedan studerar forskaren resultaten från tidigare forskning och relaterar dessa till den valda teorin, efter detta formulerar forskaren antaganden om fenomenet och uttrycker detta i relevanta variabler. Dessa variabler bör formuleras så att de blir mätbara. (Patel & Tebelius, 1987)

2.2.3.3 Vårt val av ansats

Vi valde i vår studie mellan en kvalitativ och en kvantitativ metod. På grund av att vi ville få ut mer av studien än olika andelar och procenttal har vi ansett att en kvalitativ metod var den som passade vår studie.

2.2.4 Datainsamling

Det finns olika sätt att samla in data; intervjuer, enkäter, etnografiska studier, observationer och så vidare. (Easterby-Smith et al, 2002) Under detta avsnitt kommer vi att beskriva användningssätten litteraturstudie och intervjuer, vilka vi använder för att samla in data.

2.2.4.1 Litteraturstudie

Med litteratur avses tryckt material såsom böcker, artiklar, rapporter, uppsatser med mera. (Ejvegård, 1996). Litteraturgranskning skall enligt Backman (1998) syfta till att ge en översikt över den tidigare samlade kunskapen inom området, visa betydelsen av problemområdet, ge ett historiskt perspektiv samt ge varierande tolkningsalternativ. Syftet med litteraturstudien är alltså att ge en bild av uppsatsområdet.

2.2.4.2 Intervjuer

Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och uppfattningar om det aktuella problemområdet. Både respondent och intervjuare är medskapare i ett samtal, eftersom den kvalitativa intervjun har en låg grad av standardisering som ger utrymme för respondenten att svara med egna ord. Det är viktigt att intervjuaren bygger upp ett meningsfullt och sammanhängande resonemang om det studerade problemområdet, men intervjuaren får inte konstruera ett sammanhang för respondenten. Forskaren kan aldrig i förväg formulera svarsalternativ eller avgöra vad som är det ”sanna” svaret på frågan. Intervjuaren bör även vara observant på respondentens kroppsspråk, betoning med mera, eftersom det kan påverka resultatet av intervjun. Andra faktorer som kan påverka resultatet är exempelvis kön, ålder, socialbakgrund med mera. Det är även viktigt att forskaren är medveten om hans/hennes förförståelse så att han/hon kan undvika att den påverkar intervjun. (Patel & Davidsson, 2003)

I den kvantitativa undersökningen används oftast intervjuerna i marknadsundersökningar och i opinionsundersökningar. Intervjun kommer i det här fallet bli en enkät med många standardiserade frågor som har numrerade koder, detta för att man skall kunna analysera frågesvaren med hjälp av olika statistiska metoder. Tester kan användas för att undersöka vad individerna tänker. Enligt Easterby-Smith et al (2002) är testerna utformade med ett antal Ja/Nej frågor. Individernas svarsmönster jämförs med varandra för att se om respondenten är normal eller onormal. Dock ges ingen reflektion om det erhållna svaret är rätt eller fel. (Easterby-Smith et al, 2002)

2.2.4.3 Vårt val av datainsamling

I vår studie har vi använt oss av en litteraturstudie för att få en överblick över området som vi studerar i denna uppsats. Aktuell litteratur till denna studie har vi införskaffat från bibliotek samt artiklar som vi ansett lämpliga för det valda området. Därefter har vi även sökt ytterligare material, dels på Internet och dels i form av egna anteckningar från tidigare kurser. Vi har även berikats med ytterligare fakta

genom ett antal fruktbara diskussioner med vår handledare. Vi har även försökt att använda oss av tidigare inhämtade kunskaper samt egna erfarenheter.

Vi har även använt oss av intervjuer för att hitta egenskaper och uppfattningar om nätverkande organisationer. Intervjuer anses ofta som den bästa metoden för att insamla data, men ibland underskattas dess komplexitet (Easterby-Smith et al, 2002). Vi har intervjuat åtta respondenter, vilka kommer ifrån fyra olika företag. Dessa respondenter och företag har vi tillsammans med Fil. lic Håkan Enquist och Fil. dr Thanos Magoulas valt ut, utifrån denna studies inriktning. Med detta menas att de företag som vi har varit i kontakt med stämmer överens med vår avgränsning, det vill säga det är en vinstdrivande organisation samt att de betraktar sig själva som en nätverkande organisation. Respondenterna har kontaktats via telefon och vid denna kontakt har vi bokat intervjutillfälle med respektive respondent. Vi hade utformat ett intervjuformulär utifrån det teoretiska underlaget och detta formulär hade godkänts av vår handledare. Intervjuformulärets utformning har bestått av en gradering från 1-5, men vi hade lämnat utrymme för både diskussion och vidareutveckling. Detta intervjuformulär har skickats ut i förväg via e-post till samtliga respondenter. Varje intervju har tagit mellan en till två timmar och vid varje intervju förde vi egna anteckningar för att kunna fånga upp relevanta kommentarer. Vi har medvetet valt att inte förtydliga eller namnge respondenterna, detta för anonymitetens skull. Vi har valt att kalla respondenterna som vi har intervjuat för person *A*, *B*, *C*, *D*, *E*, *F* *G* och *H*. Intervjuformulärets graderingar har vi enbart tolkat i verbal form, eftersom vi inte är intresserade av andelar och procentsatser. Intervjuformuläret finns i sin helhet som bilaga 1.

2.2.5 Sammanfattning

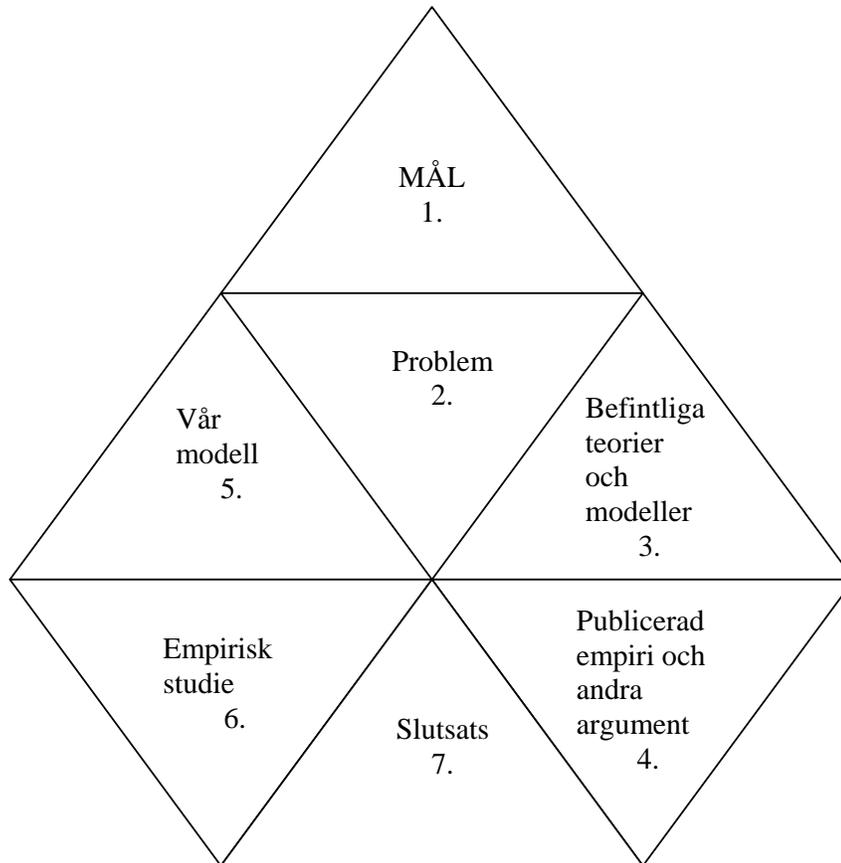
Det synsätt som vi har valt och som genomsyrar hela uppsatsen är det konstruktivistiska (hermeneutiska) synsättet. Lundahl och Skärvad (1999) uppger att hermeneutiken ligger till grund för kvalitativa metoder. I denna studie har vi valt att använda ett kvalitativt perspektiv med deduktion som vetenskapsmetod. För att få inblick i och få förståelse för nätverkande organisationer har vi studerat tidigare forskning och litteratur inom området. Genom intervjuer har vi fått fram aspekter om varför organisationer och människor medverkar i ett nätverk samt dess identitet. Vi anser att litteraturstudier och intervjuer har varit mest lämpade i denna kvalitativa studie för att erhålla en tolkningsbar empiri samt uppnå förståelse.

2.2.6 Validitet och Reliabilitet

Validitet definieras enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) som ett mätinstruments förmåga att mäta det man avser att det skall mäta. Dock måste vi även veta att det vi mäter mäts på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att vi har god reliabilitet. Detta innebär att mätinstrumentet (exempelvis enkätformulär) ska ge ett tillförlitligt och stabilt utslag. Validitet och reliabilitet står i förhållande till varandra, vilket leder till att vi inte enbart kan koncentrera oss till det ena och låta bli det andra. (Patel & Davidsson, 2003) Se kapitel 6.8 *Reflektioner* för information om hur vi har använt oss av begreppet validitet och reliabilitet i denna studie.

2.3 Arbetsmodell

Den grundläggande arbetsmodell som vi har använt oss av i denna uppsats är filosofie Doktor Thanos Magoulas "Diamantmodell" (se figur 8). (T. Magoulas, handledning, 15 december, 2003)



Figur 8 Diamantmodell (T. Magoulas, handledning, 15 december, 2003)

Vid tillämpning av Diamantmodellen utgår man från målet med uppsatsen, det vill säga det ultimata målet. Målet (1.) i den här uppsatsen (se figur 8) består av att identifiera de essentiella egenskaperna som kännetecknar en nätverkande organisation och hur denna organisation skall ledas. Problemet (2.) idag är att det inte finns någon klar definition av vad en nätverkande organisation är och därför behandlar litteraturen ämnet utifrån olika paradig.

För att undersöka de befintliga teorierna (3.) inom området utförde vi en omfattande litteraturstudie av publicerad empiri (4.). Utifrån detta har vi sedan sammanställt de mest väsentliga teorierna om ämnet i vårt teorikapitel.

Utifrån de teorier som vi har tagit del av har vi skapat en egen modell (5.) som vi tycker behövs uppfyllas för att en organisation skall betraktas som en nätverkande organisation. Denna modell har vi validerat med hjälp av en empirisk undersökning (6.) som har bestått av frågor baserade utifrån teorierna.

Slutligen har vi i kapitel 7. *Slutsats* gjort en jämförelse och dragit slutsatser (7.) mellan vår framtagna modell och existerande teorier om vilka kriterier den nätverkande organisationen bör uppfylla samt hur den skall ledas.

3 Teoretiska ramar

Under detta kapitel kommer vi att utifrån teorin redovisa några olika definitioner av, och kännetecken för begreppet nätverk. Vi kommer även att belysa de risker som kan uppstå när man arbetar i en nätverksorganisation.

3.1 Definition av nätverk

En nätverkande organisation har definierats av R.E. Miles och C.C. Snow (Birchall & Lyons, 1995) som ett "kluster" av företag, specialistfirmor eller individer som är koordinerade genom marknadsmekanismer, det vill säga ej fastkedjade vid varandra.

Enligt Birchall och Lyons (1995) kan nätverk vara av både informell och formell art. Ett exempel på ett informellt nätverk är det privata nätverket, det vill säga familjen. Det nätverksarbetande företaget har två specifika komponenter, tekniken och människorna. Den första är den tekniska infrastrukturen som möjliggör överföring av datapaket och snabb leverans av information mellan bestämda punkter i nätverket. Den andra komponenten utgörs av den sociala sidan – människorna i nätverket och hur de använder detta för samverkan.

Sveriges Tekniska Attachéer (1998) anser att de matematiska grundelementen i nätverksteorin är enkla. Där byggstenarna utgörs av noder som är sammanbundna med länkar och tillsammans bildar de en nätverksstruktur. Detta innebär ett system där nätverkets olika delar står i ett ömsesidigt beroende av varandra. Nätverksdelarna är både självständiga och står i ett beroendeförhållande till nätverket. Men de olika delarna kan även ingå i andra nätverk. Det nätverkande företagens viktigaste tillgång blir dess kommunikationsförmåga, där förtroende och tillit utgör byggstenarna.

Enligt Nationalencyklopedin (2004) är en nätverksorganisation en decentraliserad organisation som hålls ihop av olika relationer och kontakter, ofta utan att ha något egentligt centrum. Detta nätverk karaktäriseras av samspelet mellan företaget och dess omgivning. Nätverk i den här betydelsen kan definieras på flera olika sätt, bland annat som "det totala mönstret av relationer inom en grupp av organisationer som agerar i syfte att nå gemensamma mål". Detta synsätt förutsätter att alla i nätverket vet var gränsen går mellan "vårt" nätverk och andras. Enligt ett annat synsätt definieras nätverk som "grupper av två eller flera kopplade utbytesrelationer". Definitionen ger även utrymme för att det eller de nätverk som urskiljs kan se olika ut för olika aktörer exempelvis beroende på var dessa befinner sig i nätverket och vilka de väljer att betrakta som delaktiga i nätverket. (Nationalencyklopedin, 2004)

3.2 Kännetecken

Enligt Dalsgaard och Bendix (1998) finns det sex kännetecken som bör finnas i en organisation samt utgöra hur organisationen skall förhålla sig till omgivningen för att den skall tillhöra kategorin en nätverkande organisation. Dessa kännetecken är:

- *Värdegrundlag*

Handlar om de gemensamma värderingarna, det vill säga normer⁷, moral eller etik, som ligger till grund för medarbetarnas utveckling. Värdegrundlagen skall vara tydlig och accepterad av alla intressenter, vilket kommer att leda till ett minskat behov av styrning och kontroll.

⁷ Är nära kopplade till värderingar och handlar om de oskrivna regler som tillåter medlemmar av en kultur att veta vad som förväntas av dem i olika situationer. Exempel på normer är att man inte ska röka på biografen, vilken klädsel som är lämplig på arbetet, om man får visa känslor på arbetet och vänta på sin tur i en butik. (Hatch, 2000)

- *Decentralisering*
Med decentralisering avses en uppdelning av avdelningar och divisioner i små enheter. En decentralisering leder till att fler personer får inflytande och ansvar, det vill säga en låg grad av styrning och kontroll, vilket i sin tur leder till ett ökat engagemang.
- *Mångfaldiga ledarroller*
Ledarna i en nätverksorganisation sitter inte på olika nivåer olika nära toppen. Många nya ledarroller finns i organisationen. Varje medarbetare kan ha flera och skiftande ledare.
- *Flexibla organisatoriska gränser*
En nätverkande organisation har enstaka gränser och dessa gränser är av karaktären flexibla och öppna. Medarbetarna använder sig av varandra såväl inom organisationen som av externa samarbetspartners för att ömsesidigt utväxla information och kunskap.
- *Hög grad av inbördes beroenden*
Medarbetarna i en nätverkande organisation är beroende av varandra likväl som av andra utanför organisationen avseende samarbete.
- *Genomskinlighet*
Uppgiften, det vill säga nätverkets syfte, är det centrala för arbetet. Alla handlingar och styrningsmekanismer kring uppgiften är väl synliga. Genomskinlighet används som en kvalitetssäkring och är en förutsättning för optimalt utnyttjande av samtliga resurser.

3.2.1 Risker som kan uppstå i en nätverksorganisation

Oftast talas det om fördelen med att jobba i nätverk, men Dalsgaard och Bendix (1998) beskriver även ett antal risker som kan uppstå i en nätverksorganisation. En stor risk är att det kan uppstå inbördes konkurrens mellan de deltagande företagen. En annan risk är att det uppstår samarbetssvårigheter, eller svårigheter med att uppnå enighet avseende investeringar. Detta kan leda till stor osäkerhet både inom företaget, men även hos kunderna då det kan vara svårt att veta var gränsen för organisationen skall sättas.

Vidare pekar Dalsgaard och Bendix (1998) på faran för kulturkrockar, eller att de deltagande företagen inte respekterar den informella strukturen. En annan fallgrop skulle vara om de gemensamma avtalen strider mot det deltagande företagets egna värderingar. En annan risk är att hela nätverket är beroende av en eller flera nyckelpersoner. Med detta menas att nätverket hänger på en eller flera personer och inte på organisationen. Motsatsen kan i värsta fall leda till total anarki.

Problem med informationsöverflöd, det vill säga stora mängder information som inte sorteras eller används, finns inom alla företag men kan bli extra problematiskt i en nätverksorganisation. Risken med att inte få fram tillräcklig eller relevant information är lika stor den.

Den sista risken som nämns är om det uppstår bristande lust och förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden.

3.3 Olika typer av nätverk

Det finns många olika typer och benämningar av nätverkande organisationer. Nedan kommer vi att presentera två typer av nätverk som ofta förekommer i litteraturen nämligen imaginära och gränslösa organisationer.

3.3.1 Imaginära organisationer

Under detta avsnitt kommer vi att redogöra för en typ av nätverkande organisation, det vill säga en imaginär organisation. Enligt Svenska Akademiens ordlista över svenska språket (1998) betyder ordet imaginär något som är inbillat eller överkligt. Dock skall man inte tolka ordet ur den betydelsen utan istället försöka se verkligheten ur ett nytt perspektiv, det vill säga byta referensram.

3.3.1.1 Definition

Hedberg et al (2000) har definierat imaginära organisationer som: ”ett system där för företaget avgörande värden, processer och aktörer också existerar och hanteras utanför företagets juridiska enhet, redovisningar och organisatoriska beskrivningsspråk”.

Imaginära organisationer är enligt Hedberg et al (2000) både en benämning på en typ av företag och en benämning på ett perspektiv. För det första är imaginära organisationer ett samlingsnamn för det nya företagande som utnyttjar informationsteknologi, nätverk och allianser, attraktion och kundrelationer för att driva och hålla samman verksamheter (imaginära system) som sträcker sig utanför organisationens gränser och som bygger på medverkan och synergier från externa aktörer. För det andra är det en beteckning på det perspektiv av befintligt företagande som synliggör den imaginära logiken och de imaginära resurserna i den etablerade verksamheten och som underlättar och stödjer satsningar att från denna grund bygga och utveckla nya imaginära system.

3.3.1.2 Kännetecknen

Enligt Hedberg et al (2000) finns det ett antal kännetecknen som speglar en imaginär organisation, dessa är:

- att organisationen är större än den är
- att organisationen har mer resurser än vad den kan redovisa
- att organisationen involverar kunder i ett gemensamt värdeskapande
- att organisationen har en affärsidé och en personalidé för hela verksamheten
- att organisationen klarar av att gå samman med andra, men stöter på stora problem när de skall skiljas
- att organisationen finner redovisningar rimligare än redovisning
- att organisationen utvecklar en imaginär kultur tillsammans med andra aktörer i det imaginära systemet

3.3.1.3 Sammanbindare

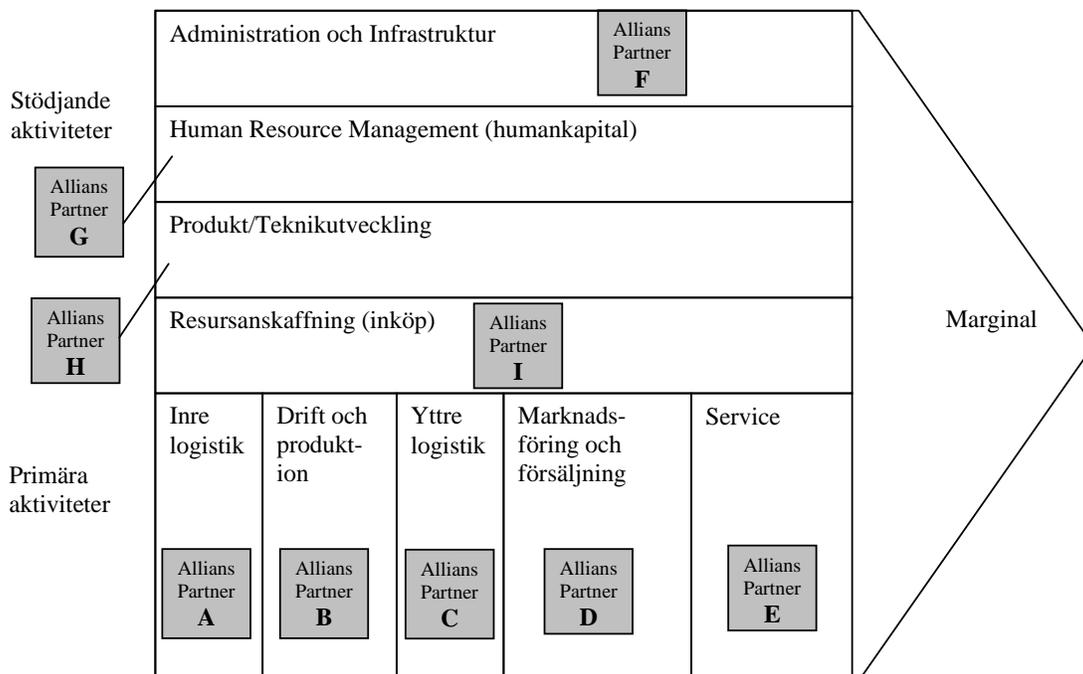
De imaginära organisationerna hålls samman av andra dragningskrafter (så kallade sammanbindare) än vad som normalt används, som till exempel kapital, lag och avtal, bruk och tradition (Hedberg et al, 2000). Enligt Hedberg et al (2000) finns det tre grupper av sammanbindare, dessa är:

- *Synergi*
Synergierna kan gälla exempelvis kundbas, marknadskommunikation, leveranssystem, produktionssystem, inköp eller insatsvaror.
- *Informationsteknologi*
Möjliggör en samordning som kanske annars inte vore ekonomisk eller praktiskt genomförbar. Informationsteknologi kan reducera transaktionskostnaderna och erbjuda en kraftfull infrastruktur som annars inte vore möjlig för det enskilda företaget att etablera, exempelvis gemensamt ägda datanät eller kommunikationssystem.
- *Ömsesidigt incitament*
Exempel på detta är royaltyavtal.

Oftast finns det blandningar av dessa sammanbindare och många imaginära organisationer hålls främst samman av en attraktiv affärsidé eller en vision⁸ som formulerats av ett starkt ledarskap.

3.3.1.4 Imaginär organisation utifrån ett värdekedjeperspektiv

Enligt Hedberg et al (2000) kan imaginära organisationer bildas av att flera organisationer samverkar i allianser för att uppnå strategiska fördelar (se figur 9). Den imaginära organisationen behöver inte vara permanent och deltagande företag kan vara involverade i flera allianser samtidigt. Imaginära organisationer bör involvera olika företag för att uppnå komplementära värdeaktiviteter. Olika företag kan även i en imaginär organisation gå samman kring en gemensam värdeaktivitet exempelvis produktion, forskning och utveckling, reklam och distribution. Antalet procent av aktiviteterna som har allianspartners varierar från allians till allians. (Dess et al, 1995)



Figur 9 Imaginär organisation sett utifrån ett värdekedjeperspektiv (Fri tolkning av Dess et al, 1995)

⁸ Med ordet vision menar vi önskad framtidsbild av verksamheten, t ex att organisationen ska bli världsledande inom sitt område. En vision har tre funktioner. Den ska legitimera organisationens existens, den ska fokusera på organisationens ambitioner och den ska motivera hela organisationen. (Roos et al, 1998)

3.3.1.5 Imaginära organisationer kontra sammanfogade organisationer

Hedberg et al (2000) har identifierat tre kriterier som skiljer imaginära organisationer från andra sammanfogade organisationer:

1. En imaginär organisation består av ett antal element som är sammanfogade i ett mönster och där relationerna mellan elementen kan röra sig om köp/säljrelationer, delad fysisk eller informationsmässig infrastruktur, idéattraktion eller avtal.
2. En imaginär organisation har skapats utifrån ett mål samt har skapats utifrån en ursprunglig kärnkompetens och marknadsidé.
3. Samordnade kärnkompetenser hos samtliga parter som är involverade i den imaginära organisationen är en viktig förutsättning för konkurrenskraft och överlevnad.

3.3.2 Gränslösa organisationer

Under denna rubrik kommer vi att redogöra för vad som menas med en gränslös organisation.

3.3.2.1 Framgångsfaktorer

Enligt Ashkenas et al (1995) har den organisatoriska framgången under den större delen av nittonhundratalet påverkats av fyra mycket viktiga faktorer, dessa är:

- *Storlek*
Vid företagsexpansion blev det lättare att öka räntabiliteten (räntabilitet = ett mått på hur lönsamt ett företag är och detta mått kan beräknas på olika sätt. Resultatet kan exempelvis ställas i relation till eget eller totalt kapital (Thorell, 1999)) på eget kapital, effektivisera produktionen eller servicen samt ställa krav på kunder och leverantörer.
- *Distinkta roller*
Klar rollfördelning mellan chefer och övriga anställda, det vill säga mycket distinkta maktnivåer. Alla visste sin plats i organisationen samt accepterade den och utförde det som ingick i sin arbetsuppgift.
- *Specialisering*
Eftersom arbetsuppgifterna fördelades på olika maktnivåer uppmuntras tillkomst av celler med expertis med en smal men djup kunskap.
- *Kontroll*
Stora kontrollorganisationer skapades i företagen för att kunna styra verksamheten.

Under nittonhundratalets slut har konkurrensens grundförutsättningar ändrats enligt Ashkenas et al (1995), eftersom vi idag har snabba informationsbehandlingar och kommunikationsmöjligheter samt en ny global ekonomi. På grund av detta har framgångsfaktorerna ändrats och är enligt Ashkenas et al (1995) idag:

- *Snabbhet*
Framgångsrika företag karaktäriseras idag av en snabbhet i allt de gör. De skall tillmötesgå kunderna utan dröjsmål, de skall införa snabbt nya produkter på marknaden och de skall förändra sina strategier snabbt. Stora företag tvingas att ha den snabbhet som små organisationer har, det vill säga de skall kunna agera som ett litet företag samtidigt som de utnyttjar de enorma resurser som ett stort företag har tillgång till.
- *Flexibilitet*
Företag som agerar snabbt är flexibla och präglas av ett mångfasetterat handlingsätt, eftersom människor är villiga att hantera flera typer av arbetsuppgifter. Dessa människor har en vilja att pröva något nytt och okänt. Flexibla företag har bland annat sin framgång genom tillfälliga arbetslag vars sammansättning modifieras utifrån de arbetsuppgifter som skall genomföras.
- *Integrering*
Flexibla företag skapar mekanismer för att sätta samman olika kunskaper efter behov. Koncentrerar sig på vilka arbets- eller affärsmetoder som skall tillämpas och fäster mindre vikt vid specialiserade kunskaper (dock behövs specialister fortfarande). En

nyckel till framgång är förmågan att samarbeta med andra för att skapa en integrerad enhet.

- *Innovation*

Företag som lyckas i en dynamisk omgivning anser att innovation är viktigt. Att ständigt söka det som är nytt, annorlunda och otänkbart. Skapa innovativa processer och miljöer som uppmuntrar och belönar kreativitet. Kontrollcenterade företag kväver ofta den kreativa andan och innovativa personer med hjälp av kontroller.

(Ashkenas et al, 1995)

3.3.2.2 Fyra gränser

Enligt Ashkenas et al (1995) måste företag konfrontera och omforma de gränser som finns i relation till organisationen för att man skall kunna uppnå de nya framgångsfaktorerna, dessa gränser är:

- *Vertikala*

De vertikala gränserna motsvarar de nivåer som existerar inom ett företag och representeras av befogenhetsområden, maktgränser samt andra hierarkiska mönster. Dessa gränser skapar individuellt begränsningar hos de personer som finns i organisationen. Ett tydligt exempel på vertikala gränser i en hierarkisk organisation är hos militären, när en grad blir ett privilegium. När det finns höga befattningar som medför förmåner och är alltså ett tydligt exempel på att det finns vertikala gränser. En gränslös organisation fäster inte stor vikt vid vilka befogenheter och vilken befattning en person har, utan istället på vem som har användbara idéer. Genom att företagen luckrar upp sina vertikala gränser kommer de att få engagerade personalstyrkor som fattar snabbare och bättre beslut.

- *Horisontella*

De horisontella gränserna finns mellan en organisations funktion, produktinriktningar eller enheter. Ett tecken på att ett företag har horisontella gränser mellan olika funktioner är när varje funktion följer ett eget program som kan tävla eller hamna i konflikt med andra program inom företaget. Det finns ett vi och dom tänkande. Processer som luckrar upp horisontella gränser för med sig att idéer, resurser, information och kunskap kommer att flyta fritt mellan företagets olika enheter.

- *Externa*

De externa gränserna är barriärer mellan företaget och omvärlden. Omvärlden är i huvudsak leverantörer, kunder, myndigheter, speciella intressegrupper och samhällen. Traditionella företag skiljer mellan utomstående och de som arbetar inom organisationen. Inom organisationen kan dessa gränser leda till en vi och dom relation med utomstående leverantörer. De externa gränserna skapar en positiv identitetskänsla hos organisationsmedlemmarna, genom exempelvis uttryckt i att ”jag arbetar för företag X!”. Det är dock viktigt att vara öppen för påverkan utifrån för att kunna bli effektivare och bättre. Organisationen bör inte inta en ställning som gör att man isolerar sig från intryck från omvärlden. Genom att luckra upp de externa gränserna mellan företag, kunder och leverantörer kan det uppstå ett sammanflöde av intressen som kan skapa en mycket effektivare verksamhet.

- *Geografiska*

De geografiska gränserna uppstår när företaget är verksamma i olika länder och marknader. Mellan olika stater, kulturer och marknader finns klara olikheter, det vill

säga gränser. Ofta tar organisationer med sig sin egen kultur och sina processer samt försöker tvinga in dem i andra aktörer. Detta kan ske av okunskap eller taktlöshet, men resulterar ofta i konflikter och i ett dåligt resultat. En utveckling där man tar hänsyn till skillnader och utvecklar standardiseringar och ömsesidiga lösningar kommer att vinna i det långa loppet. Dock anser Ashkenas et al (1995) att informationsteknik, rörlig arbetskraft samt produktstandardisering medför att de globala gränserna är på väg att försvinna.

(Ashkenas et al, 1995)

Ashkenas et al (1995) anser att först när de vertikala, horisontella, externa och geografiska gränserna har luckrats upp kan framtidens organisation ta form. Om dessa gränser blir stela och ogenomträngliga skapar de en långsam reaktionsförmåga och en brist på flexibilitet och innovation.

3.3.2.3 Sund hierarki

Om organisationens gränser anpassas till de nya framgångsfaktorena; snabbhet, flexibilitet, integrering och innovation, kommer organisationen att bli en sund hierarki. Att finna rätt balans mellan hierarkisk öppenhet och hierarkisk kontroll är en uppgift av central betydelse för ledningen inom en gränslös organisation. Det är alltid en diskrepans⁹ mellan att ha kontroll och att låta personer längst ner i organisationen fatta beslut. För att hitta rätt balans mellan öppenhet och kontroll finns det fyra dimensioner, dessa är:

- *Information*

I en traditionell hierarki förs information uppåt till de personer som har makt. I en gränslös organisation finns det ett friare utbyte av både idéer och information. Genom att samtliga organisationsmedlemmar får ta del av viktig information kommer detta att leda till att de bättre förstår företagets målsättningar och att de gemensamt fyller en meningsfull funktion. Slutsatsen av detta blir att de anställda blir villiga att följa organisatoriska direktiv.

- *Kunskap*

I traditionella organisationer finns ledarskapets kunskaper, yrkesskicklighet eller andra förmågor högt upp i den organisatoriska hierarkin samt att det förväntas att ledarna har den kunskap som krävs för att bygga upp konkurrenskraftiga företag. På de lägre nivåerna i organisationen finns det personer med mer specialiserade tekniska kunskaper som används till att producera varor eller tjänster. Underförstått är gränserna till för att upprätthålla en hierarki där varje person har en definierad roll och att ledningen skall samordna dessa roller. I gränslösa organisationer är olika kunskaper jämt fördelade inom hela organisationen. Om det finns en person som har de rätta kunskaperna på att utföra ett visst arbete, uppmuntras han/hon, oavsett titel eller position, att göra en insats och hjälpa till. I en gränslös organisation är organisationens policy att varje nivå skall få lika mycket uppmärksamhet och de anställda ses som företagets mest värdefulla tillgång. Målet för en gränslös organisation är att höja standarden på personalens prestationer och att sedan bygga upp kunskaper, engagemang och lojalitet hos de människor som skall upprätthålla den höga standarden.

⁹ Med diskrepans menas störande brist på överensstämmelse till exempel mellan teori och praktik eller mellan syfte och metod (Nationalencyklopedin, 2004)

- *Befogenheter*

I traditionella hierarkier fattas beslut högst upp i hierarkin och klara linjer finns mellan olika typer av befogenheter, för att begränsa antalet chefer som kan ge godkännanden och underteckna avtal. Besluten i organisationen fattas på den högsta nivån, eftersom den information och kompetens som behövs för att fatta bra beslut finns på denna nivå. I en gränslös organisation fattas beslut utav de personer som är mest insatt i en aktuell fråga. Befogenheterna är inte kopplade till position eller befattning, utan är mer en fråga om information och kompetens. Resultatet av detta blir att beslutfattandet flyttas nedåt i organisationen och därigenom blir avståndet mellan beslut och tillämpning kortare. För att kunna flytta beslutsmakten nedåt i organisationen krävs det att ledningen litar på de lägre nivåernas förmåga att fatta bra och välgrundade beslut. Detta förtroende är direkt kopplat till uppluckringen av de gränser som omger kunskap och information. Tilliten förstärks av vetskapen om att de anställda har tillgång till exakt information och att de har kompetens att själva fatta beslut.

- *Belöningar*

I traditionella hierarkier är belöningar grundade på människornas vertikala position i organisationen. Alltså belöningarna är kopplade till arbetsuppgifterna. Resultatet av detta leder till mycket stora löneskillnader mellan företagsledningen och de nyanställda. Om ett företags belöningar är baserade på de anställdas vertikala position är det oundvikligt att olämpliga personer blir befordrade. Det är först när belöningarna är till för att uppmuntra och ge erkännande åt förstklassiga prestationer på alla nivåer som man får en sundare hierarki. I en gränslös organisation har belöningarna alltså två organisatoriska mål: att på ett rättvist sätt visa uppskattning för utfört arbete samt att uppmuntra och motivera anställda att i framtiden arbeta på ett innovativt och kompetent sätt.

(Ashkenas et al, 1995)

Enligt Ashkenas et al (1995) är det allt för många företag som ignorerar komplexiteten med att hitta balansen mellan öppenhet och kontroll, vilket leder till att de försöker bota hierarkins brister genom att vidta åtgärder som riktas mot endast en dimension.

3.3.2.4 Gränslös organisation utifrån ett värdekedjeperspektiv

Enligt Ashkenas et al (1995) kan den gränslösa organisationen stärka värdekedjan, vilket kommer att öka den totala hastigheten, flexibiliteten, integreringen och innovationen i den individuella organisationen och värdekedjan som helhet. Det är viktigt att organisationen analyserar sitt deltagande i värdekedjan och försöker se sig själv som en del av en helhet. Om denna helhet når en framgång kommer även den egna organisationen att nå framgång. Om företaget luckrar upp sina gränser kommer värdekedjan att förändras från att varje organisation har som mål att maximera sin egen vinst till att varje organisation har som mål att maximera framgången för hela värdekedjan. Värdekedjan kommer att förändras avseende dessa faktorer:

- *Affärs- och verksamhetsplanering är samordnade*

I den framgångsrika värdekedjan samverkar alla medlemmar i framtagandet av strategiska och operationella affärsplaner. Verksamheten koordineras på alla plan och ett företag kan ansvara för en viss funktion inom flera andra företag i värdekedjan.

- *Informationsspridning och gemensamma problemlösningar*

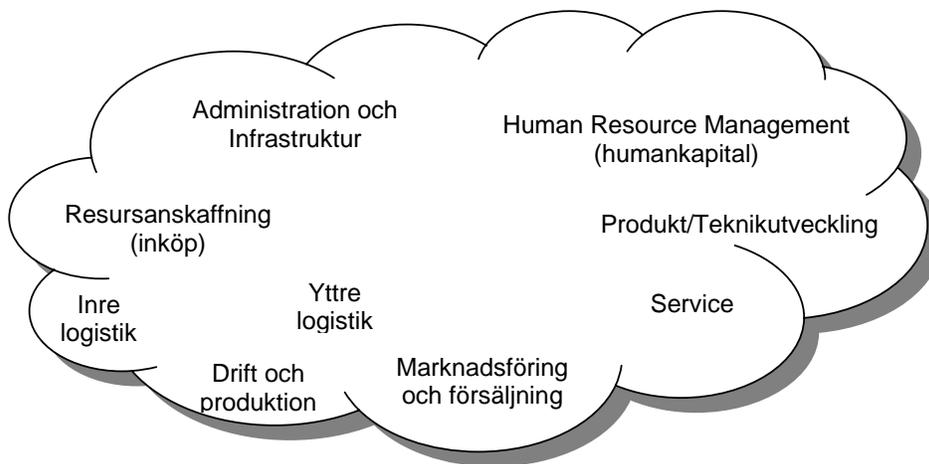
Informationen måste spridas fritt mellan företag i kedjan. Ett produktionsproblem i en ända av värdekedjan är allas problem och löses bäst gemensamt. Om leverantören kan

reagera snabbare för förändringar i produktionsledet kan man på ett effektivare sätt möta kraven från köparen.

- *Redovisnings-, beräknings- och vinstsystem är överensstämmande*
Ett krav i en värdekedja är att alla arbetar utifrån samma siffror, pratar samma språk och arbetar mot samma mål. Framgångsrika värdekedjor har gemensamt accepterat metoder för att bestämma kostnader, marginaler och investeringar.
- *Försäljning är en konsultativ process*
I den gränslösa världen står framgångsrika företag bakom betydelsefulla förändringar av sina säljares roller. Istället för att pressa kunden att köpa en viss produkt skall säljaren konsultera kunden avseende hans/hennes behov. På det här sättet skall man försöka få en förståelse för kundens behov och därigenom erbjuda den produkt som bäst passar kunden. Nöjda kunder kommer ofta tillbaka till samma leverantör.
- *Resurserna delas*
Alla resurser inom en värdekedja skall utnyttjas för att nå gemensamma mål. Exempelvis kan experter inom ett visst område i ett företag arbeta som konsulter till ett annat företag inom värdekedjan.

(Ashkenas et al, 1995)

Dess et al (1995) har illustrerat värdekedjan i en gränslös organisation (se figur 10). Organisationer som kombinerar externa och interna gränsförändringar kommer att vinna oerhörda fördelar genom att bli snabbare, mer flexibla, mer integrerade och mer innovativa.



Figur 10 Gränslös organisation sett utifrån ett värdekedjeperspektiv (Dess et al, 1995)

3.3.3 Sammanfattning

Det finns olika typer och benämningar av nätverkande organisationer. Två organisationsformer som ofta nämns i nätverkssammanhang är den imaginära organisationen samt den gränslösa organisationen.

Den imaginära organisationen är dels ett samlingsnamn för det nya företagande som utnyttjar informationsteknologi, nätverk och allianser, attraktion och kundrelationer för att driva och hålla samman verksamheter (imaginära system). Dessa verksamheter sträcker sig utanför organisationens gränser och bygger på medverkan och synergier från externa aktörer. Dels är det även en beteckning på det perspektiv av befintligt företagande som synliggör den imaginära logiken och de imaginära resurserna i den etablerade verksamheten.

I den gränslösa organisationen försöker man konfrontera och omforma de gränser som finns i relation till organisationen för att man skall kunna uppnå de nya framgångsfaktorerna, dessa gränser är: horisontella, vertikala, externa och vertikala. Om organisationens gränser anpassas till de nya framgångsfaktorerna; snabbhet, flexibilitet, integrering och innovation, kommer organisationen att bli en sund hierarki.

3.4 Informationsteknologins roll i en nätverkande organisation

I en nätverksorganisation alstras det väldigt mycket information och för att en nätverksorganisation skall kunna fungera samt dra nytta av all information behövs det ett väl fungerande informationssystem. Informationssystemet blir därför kärnan i nätverket. Nedan kommer vi utifrån olika teorier att beskriva informationsteknologins roll i en nätverkande organisation.

3.4.1 Centrala egenskaper

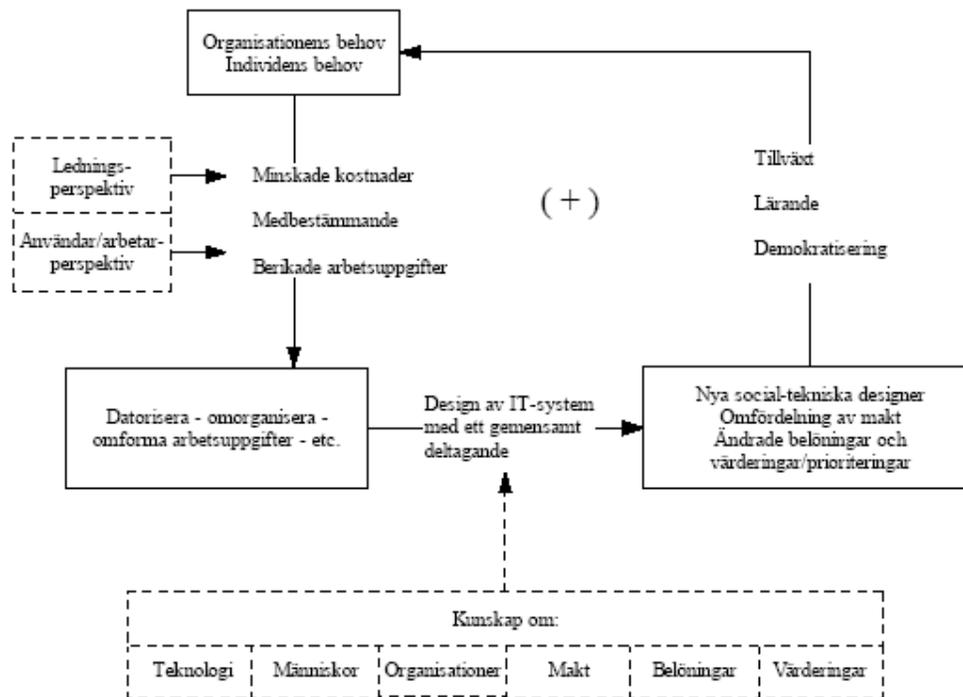
Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) finns det tre olika centrala egenskaper hos informationsteknologi som har stor betydelse för hur organisationer fungerar, dessa är:

- *Behandling av information*
Uppgifter som tidigare har utförts av människor kan överföras till maskiner. Gränsen för vilka uppgifter som kan överföras ligger i programvaran. Dock gäller det enbart uppgifter där allt kan programmeras i förväg och som går att behandlas av datorer. Snabbheten i behandlingen av informationen har stor betydelse tack vare att datorer kan behandla enorma mängder information på kort tid att människohjärnan inte kan konkurrera.
- *Lagring av information*
Datorerna har medfört att informationsmängderna är tillgängliga på ett helt annat sätt än tidigare. Olika datorprogram har underlättat möjligheten att söka och hämta fram information som finns på elektroniska nät eftersom den är lätt tillgänglig för många samtidigt, är oberoende av tid och rum samt kan snabbt tas i bruk.
- *Kommunicering av information*
En markant effekt avseende kommunikation är övergången från skriftligt medium (exempelvis brev) till e-post. Informationsteknologin har även förändrat telefonkommunikationen, där mobiltelefoner har möjliggjort att man kan kommunicera oberoende av var man befinner sig. Kommunikation via databaser har även blivit möjligt. Personer kan lägga in information i en databas som direkt blir tillgänglig för andra, oberoende av tid och rum.

Dessa tre egenskaper hos informationsteknologin har enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) medfört ett antal effekter för organisationen. För det första påverkar det möjligheterna att behandla information och metoderna att fatta beslut i organisationen. Stora mängder information kan snabbt behandlas och olika system kan reducera osäkerheten gällande beslutsfattande, genom att rangordna och välja mellan flera alternativa lösningar. För det andra kan ett större antal avancerade uppgifter automatiseras genom att man kan behandla stora mängder av information. Den tredje effekten blir en mer flexiblare organisation, eftersom informationsteknologi kan möjliggöra marknadsanpassningar för att exempelvis tillgodose kundönskemål. För det fjärde underlättas kommunikationen mellan människor, eftersom de kan kommunicera oberoende av var de fysiskt befinner sig i tid och rum. Den femte effekten är nya möjligheter till kontroll, eftersom man på ett enkelt sätt kan registrera aktiviteter och händelser. Till sist ger informationsteknologin möjligheter till att samordna verksamheter, eftersom information kan göras tillgänglig via databaser.

3.4.2 Hedberg

Hedberg (1980) har beskrivit vad som krävs för en lyckad systemutveckling som ligger i riktning med organisationen (se figur 11). Informationsteknologi kan enligt Hedberg användas för att skapa bättre organisationer och arbetsmiljöer.



Figur 11 Systemdesign – gemensamt deltagande baserat på lednings- och användarperspektiv (Hedberg, 1980)

- IT-system kan användas för att designa bättre organisationer och arbetsmiljöer.
- Kunskap om hur informationsteknologisystem påverkar människor, arbetsuppgifter och organisationer är en nödvändighet, dock ej tillräckligt, för en bättre design av IT-system.
- Så länge som ledningens perspektiv dominerar problemformulering, hur en tänkt lösning på problemet (design) skall se ut och belöningsystem skall vara utformade, kommer det resulterande IT-systemet på sin höjd att förbättra organisationen ur ett ledningsperspektiv.
- Ledningsperspektiv måste konfronteras med de anställdas perspektiv och när IT-system designas måste båda sidor gemensamt delta (det vill säga participativt).
- Design med gemensamt deltagande kommer att väcka frågor kring makt, belöningar och värderingar som tillägg till traditionella frågor kring IT-system utveckling.
- Socioteknologisk design av IT-system är ej tillräcklig. För att den förbättring som IT-systemet förväntas utgöra, skall bli varaktig, krävs ändringar i värderingar, belöningsystem och maktstrukturer.

- Designers är oförmögna att kontrollera ändringar i sociala system. I framtiden kommer de förhoppningsvis att vara mer medvetna om detta och hjälpa organisationer att lära och utvecklas av egen kraft.
- Om designers har en roll i framtiden är det som en medarbetande katalysator som arbetar för att underlätta förändringsprocessen.

Hedberg (1980) trycker i sin modell på att kunskaper är nödvändiga, men utan medbestämmande kommer utvecklingar att bedrivas på ett asymmetriskt socialt och samordnat sätt.

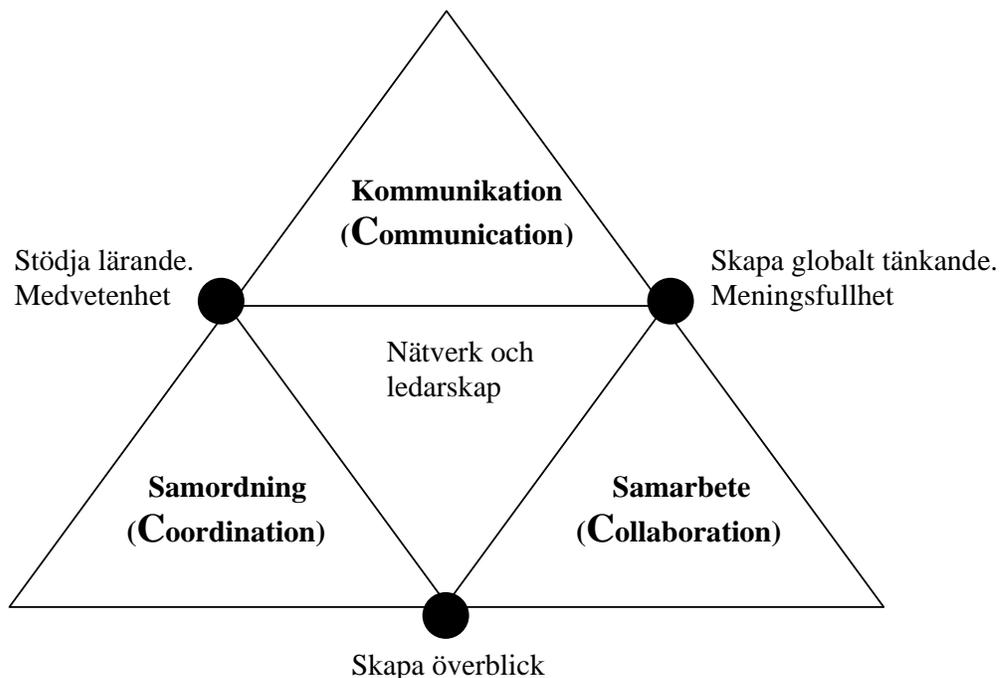
3.4.3 Sammanfattning

Nätverk kan vara av både informell och formell art. I litteraturen kan man läsa att det nätverksarbetande företaget har två specifika komponenter vilka är tekniken och människorna. Alla delar i nätverket står i ett ömsesidigt beroende av varandra.

För att en nätverksorganisation skall kunna fungera och dra nytta av all information behövs det ett väl fungerande informationssystem. Informationssystemet blir kärnan i nätverket. Det finns enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) tre olika centrala egenskaper hos informationsteknologi som har stor betydelse för hur organisationer fungerar. Dessa är behandling av information, lagring av information samt kommunicering av information.

Enligt Hedberg (1980) kan informationsteknologi användas för att skapa bättre organisationer och arbetsmiljöer.

Informationsteknologins roll i en nätverksorganisation sammanfattas i nedanstående figur (se figur 12).



Figur 12 Nätverkets tre kritiska C (T. Magoulas, handledning, 23 mars, 2004)

Med hjälp av informationsteknologi skall det vara möjligt att ha ett globalt tänkande samtidigt som man kan agera genom ett lokalt handlande. Samtliga deltagande organisationer kan samordna sitt handlande så att det sker i gemensam riktning. Till följd av detta underlättas samarbetet genom att samtliga deltagande organisationer får en större behållning. För att detta skall fungera krävs en god kommunikation, vilken kan vara både muntlig eller med informationsteknologins hjälp.

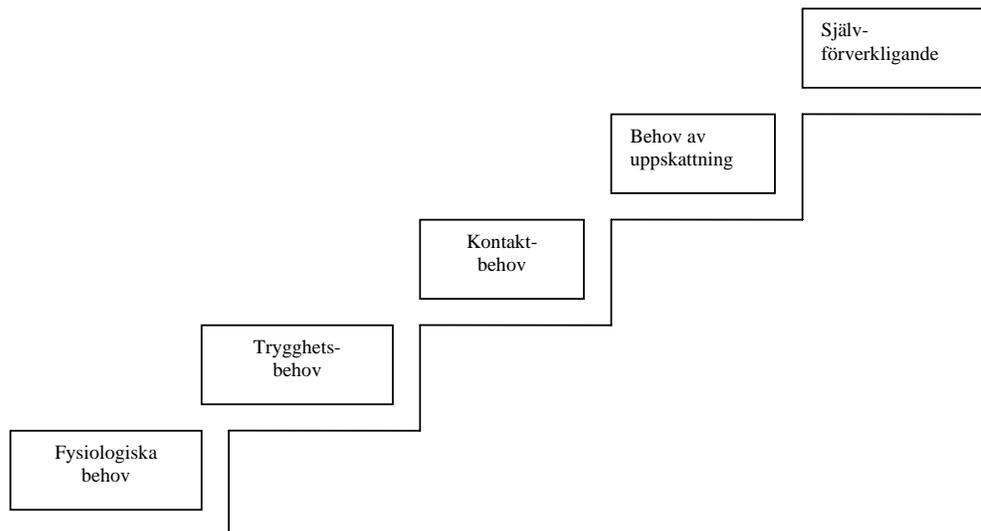
3.5 Motivation

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) sätter omvärlden upp klara gränser för vilka motivationsmetoder den enskilda organisationen kan använda för att motivera sin personal. Belöningsystem är ett accepterat sätt att motivera sin personal. Det kan vara svårt att veta vad belöningen skall bestå av, och därför söker man hitta människans olika behov. Hittas dessa behov kan man skapa motivation genom att uppfylla behoven som belöning. Att ta reda på vilka behov individer har är utgångspunkten för det som oftast kallas behovsteorier. Nedan kommer vi att beskriva några av dem.

3.5.1 Maslows behovstrappa

För att en nätverkande organisation skall bli riktigt framgångsrik krävs det full uppslutning från alla inblandade parter. För att nå denna uppslutning behövs det ett motiverande ledarskap som förklarar de fördelar som finns att vinna med det nya arbetssättet. Ledaren måste helt enkelt motivera de andra att vilja vara en del av nätverket. I dagens ledarskapsforskning fokuseras det mer på att just chefer måste vara medvetna om människors behov, speciellt i arbetslivet. Det har utifrån detta uppstått en mängd olika teorier om motivation och behovstillfredsställelse. Den mest kända kommer ifrån den amerikanska psykologen Abraham H. Maslow som levde mellan 1908-1970. (Levander, 1998)

Enligt Maslow hänger människans behov ihop på ett speciellt sätt (se figur 13). Först måste de *fysiologiska behoven* vara ordentligt tillfredsställda. När man väl fått föda och är mätt blir det behoven på nästa nivå som gör sig påmindra. Nu kan man börja planera för framtiden, det vill säga tillgodose *trygghetsbehovet*. Först när tryggheten är ordnad aktualiseras *kontaktbehovet*: man blir intresserad av gemenskap, vänskap och kärlek. Har man allt detta blir *behovet av uppskattning* viktigt. Man vill bli sedd, få respekt och beröm. När även dessa behov är tillfredsställda återstår *självförverkligandet* - man vill förverkliga sina olika möjligheter. (Levander, 1998)



Figur 13 Maslows behovstrappa (Levander, 1998)

Människan styrs av sina behov. När man har tillfredsställt ett behov, väntar nästa behov på att bli tillfredsställt. På detta sätt fungerar människan, eftersom han/hon strävar efter att nå längst upp på behovstrappan. (Levander, 1998)

3.5.2 McClelland

Det finns vissa som kritiserat Maslows behovstrappa, och en som tagit fasta på denna kritik är David McClelland. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Han utgick från den kritik som riktats mot Maslows teori och utvecklade en egen motivationsteori. McClelland jobbar utifrån tre grundläggande behov, men menar att det inte finns någon hierarkisk ordning mellan dessa behov. Behoven som alla strävar efter är enligt McClelland att tillfredsställa behovet av makt, behovet av samhörighet och behovet av prestation. Nedan kommer dessa behov att förklaras lite mer ingående:

Behov av makt

Är det en person som har mycket stort behov av makt tar detta sig uttryck genom att personen vill påverka och ha kontroll över andra. Det är vanligt att se den här typen av människa i ledande positioner då de ofta är duktiga på att kommunicera med andra. De tycker även om att undervisa och tala inför folk. Situationer som ger status och prestige attraherar en person med behov av makt.

Behov av samhörighet

Ett behov av samhörighet och att få vara tillsammans med andra människor verkar finnas hos alla. En del människor har ett extra starkt behov att vilja vara omtyckt av andra samt att tillhöra sociala grupper. De är ofta konflikträdda och rädda för att bli avvisade. Deras handlingar präglas av att hjälpa andra och de utgår från vad de tror andra förväntar sig av dem.

Behov av prestation

Människor med behov av prestation tror alltid att allt går att göras bättre. De är ofta väldigt kreativa och dras till situationer där de måste ta personligt ansvar för att lösa problem. De har höga krav på sig själva och är rädda för att misslyckas. För att undvika att misslyckas tar de inga onödiga risker utan analyserar oftast situationen innan de tar sig an den. De vill gärna se omedelbart resultat av sina ansträngningar och struntar delvis i hur de uppfattas av andra på vägen mot resultatet.

3.5.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg (Jacobsen & Thorsvik, 2002) lanserade 1959 sin tvåfaktorteori där han skiljer på hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är förhållanden och villkor i själva arbetsomgivningen som måste vara uppfyllda för att en individ inte ska vantrivas. Motivationsfaktorerna är relaterade till själva arbetsuppgifterna. Herzberg har preciserat vilka förhållanden som främjar trivsel (motivationsfaktorer) och vantrivsel (hygienfaktorer).

Motivationsfaktorer

1. Prestationer. Tillfredsställelsen att göra ett bra arbete, lösa problem och se resultat av arbetet.
2. Erkännande för väl utfört arbete.
3. Arbetsuppgifterna i sig. Att de är intressanta, krävande, varierande och dylikt.
4. Ansvar för och kontroll över egen arbetssituation.
5. Befordran.
6. Utveckling.

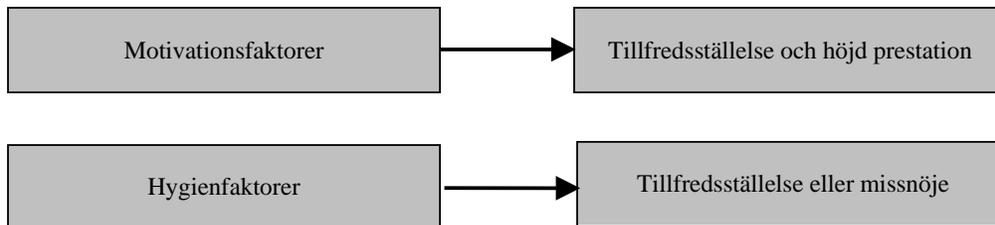
Hygienfaktorer

1. Företagets politik och administration. Detta gäller företaget som helhet och inte direkt förhållandet mellan över- och underordnad.
2. Arbetsledning, chefens kompetens och vägledning av underordnade.
3. De mellanmänskliga relationerna mellan över- och underordnade.
4. Hur förhållandena kring arbetet är utformade.
5. Lön.

6. Status.
7. Anställningstrygghet.
8. Arbetsförhållanden som påverkar privatlivet.

Slutsatsen med dessa förhållanden är att de förhållanden som leder till trivsel inte är desamma som de som leder till vantrivsel.

Enligt Herzberg är det motivationsfaktorerna som leder till höjd prestation, inte hygienfaktorerna. Om de anställda upplever exempelvis höjd lön, större trygghet och bättre arbetsförhållanden som otillräckliga leder detta till vantrivsel. Dessa tankar kan sammanfattas i följande figur (se figur 14).



Figur 14 Herzbergs motivations- och hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.5.4 Hackman och Oldhams motivationsmodell

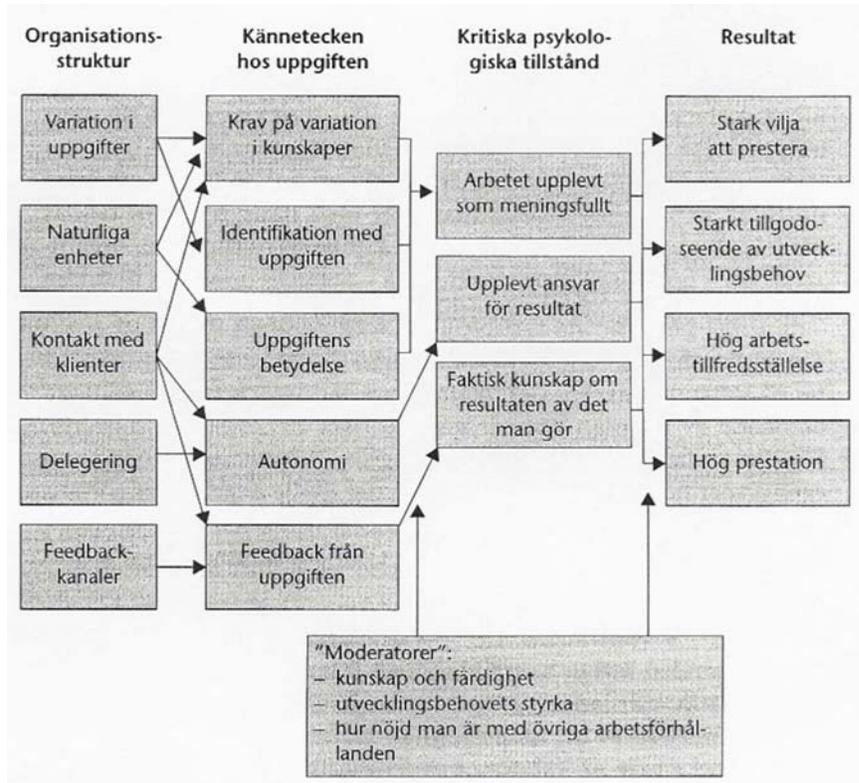
Hackman och Oldham (Jacobsen & Thorsvik, 2002) har utvecklat teorier om vilka förhållanden som skapar hög prestation hos de anställda i en organisation. Teorin skall användas för att diagnostisera existerande arbetsituationer med hänsyn till de anställdas trivsel och motivation. Den skall även ge riktlinjer för organisationen om vilka situationer som upplevs som otillfredsställda.

Enligt Hackman och Oldham finns det tre psykologiska tillstånd (se figur 15) som måste vara uppfyllda för att främja motivation i arbetet. Det första är känslan av att ha meningsfulla arbetsuppgifter. Det andra är känslan av att ha personligt ansvar för arbetsresultatet samt det tredje är kunskap om resultatet som möjliggör för den anställde att avgöra om resultatet är bra eller dåligt. Om den anställde befinner sig i ett psykologiskt tillstånd kommer detta att leda till en högre inre motivation, kvalitativt arbete och hög trivselnivå. Enligt modellen är alltså motivation en fråga om hur arbetsuppgifterna är utformade samt vilka möjligheter de anställda har att utvärdera sitt arbetsresultat.

Det finns fem grundläggande egenskaper hos arbetsuppgiften som främjar de psykologiska tillstånden. Dessa egenskaper är:

1. Variation avseende vad arbetsuppgifterna kräver av begåvning och färdigheter
2. Uppgiftens identitet, det vill säga om den är meningsfull och om den anställde kan genomföra arbetsuppgiften från början till slut
3. Uppgiftens betydelse, det vill säga hur viktig arbetsuppgiften är för organisationen och för andra människor inom och utom organisationen
4. Hög grad av autonomi med hänsyn till hur arbetet skall genomföras
5. Kunskap om resultatet

Egenskaperna nummer ett till tre skapar en känsla av att ha ett meningsfullt arbete. Den fjärde egenskapen leder till att de anställda skall känna ett personligt ansvar för resultatet. Den sista egenskapen bestäms av i vilken grad den anställde får direkt reaktion på det utförda arbetet, exempelvis att en läkare kan se att en patient blir bättre.



Figur 15 Hackman och Oldhams motivationsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.5.5 Jämviktsteorin

I den traditionella jämviktsteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2002) utgår man ifrån att organisationen är ett socialt system med människor som samarbetar. Tyngdpunkten i teorin ligger i att individen känner att den får belöning som står i relation till det arbete han/hon utfört. Teorin anser att det inte ligger så stor vikt i vad belöningen består av så länge individen känner att den motsvarar prestation som utförts samt att det råder jämvikt mellan vad de andra individerna får i belöning för sitt arbete.

Ojämvikt råder när man relativt anser att utbytet/belöningen är för låg eller för hög i en jämförelse med andra. Det antagande som ligger till grund för den här teorin är att de flesta människor vill bli behandlade som jämlikar. När de upplever olikheter strävar människorna efter en jämvikt som reducerar skillnaderna.

Ett generellt antagande är att det går att öka människors prestationer med följande motivationskedja:

- De blev lockade med en belöning bestående av något de hett eftertraktade

- Det fanns klara riktlinjer för vad som skulle uppnås för att få belöningen, samt att resultatet kunde mätas på ett klart och entydigt sätt
- Att det fanns ett synligt samband mellan det uppnådda resultatet och belöningen.

3.5.6 Motiv till att medverka i ett nätverk

Sveriges Tekniska Attachéer sammanställde 1998 sina reflektioner kring de nätverksorganisationer som växer fram i dagsläget. De presenterade även sina teorier kring varför företag valde att ingå i nätverksorganisationer. De anledningar de främst fann var:

- *Starkare ekonomi*
Genom att samarbeta med andra företag och utnyttja deras resurser i utbyte mot att de får ta del av ens egna resurser sparar man pengar genom att inte behöva ”uppfinna hjulet två gånger”. Företagen får en större flexibilitet och även en stabilare ekonomisk grund.
- *Öka konkurrenskraften*
Nätverksföretaget framstår idag som den mest konkurrenskraftiga enheten i en allt mer marknadsdriven, allt mer global ekonomi. Flexibiliteten man uppnår genom att ingå i ett nätverk gör det lättare att kundanpassa sina varor och tjänster. Detta leder då till en ökad konkurrenskraft på marknaden.
- *Större inflytande*
Detta med större inflytande kan spåras tillbaka ända till Hansans tid då Europa blev en makt att räkna med inom sjöfarten. Detta uppnåddes genom det samarbete man hade inom Hansan. Det vill säga att man lättare kan göra sin röst hörd genom att ingå i ett nätverk än vad man kan som ensam organisation.
- *Anpassa sig till marknaden*
De internationella marknaderna kräver kundanpassade produkter, vilket fodrar flexibla tillverkningsprocesser och flexibla företag. När företag går ihop i ett nätverk kan man uppnå just dessa fördelar och marknadsanpassningen kommer mycket lättare.
- *Bredda sin kundkrets*
Genom att gå ihop med företag eller organisationer som har en annan inriktning på sitt företag än det egna företaget har, kan man inom nätverket bredda sitt utbud och täcka en större marknad.
- *Att dagens IT gör det möjligt*
Informationsteknologin skapar förutsättningar för nya innovationer även på många andra områden, som till exempel nya organisationsformer. IT utgör numera ett viktigt underlag för beslutsfattande i både näringsliv och offentlig sektor. Dagens IT öppnar upp så många nya möjligheter och ibland är frågan om man har råd att inte utnyttja dessa möjligheter.

3.6 Ledarskap

Det finns många åsikter om att ledning är viktigare än någonsin på grund av de stora förändringarna som finns i samhället. Men vad är ledarskap? Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är ledarskap "ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande". Detta leder till att ledarskap är en process mellan människor som syftar till att försöka påverka andra. En ledare kan ha olika roller som utgör en integrerad helhet av de förväntningar som ställs på ledarens arbete samt ledarens egna förväntningar. Vi kommer här under detta avsnitt beskriva några olika forskares klassificeringar av ledarroller, dessa forskare är Senge, Mintzberg, Dalsgaard och Bendix samt Ericsson.

3.6.1 Senges ledarskapsroller

I sin artikel, *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*, skriver Senge (1990) om ledarskap i lärande organisationer. Det nya ledarskapet innebär att ledaren inte längre nödvändigtvis måste sitta högst upp i en hierarki, utan kan i stället vinna fördelar genom att uppfylla organisationens mål. Detta kan göras genom att ledaren fokuserar sitt ledarskap på den kreativitet som råder inom organisationen istället för att bara vara problemlösare. Senge (1990) har identifierat tre ledarskapsroller som är väldigt aktuella i dagens organisationer. Dessa roller är: designer, lärare och steward.

Designer

Vissa kallar denna ledarroll för "social arkitekt", men Senge (1990) tycker att ordet designer stämmer bättre in. Designerns första uppgift rör designandet av de styrande idéerna i syfte, vision och de värderingar människor lever efter. Det finns få ledarskapshandlingar som har en mer varaktig påverkan på en organisation än att just bygga en grund av syfte och värderingar. Ändå är denna roll den mest osynliga, då den tar plats "bakom scen" och människor som gärna vill styra och ställa eller få en omedelbar bekräftelse för sin insats, passar inte i den här ledarskapsrollen.

Den andra uppgiften rör de policys, strategier och strukturer som överför de styrande idéerna till affärsbeslut medan den tredje innebär skapandet av effektiva lärandeprocesser i lärande organisationer.

Lärare

När Senge (1990) talar om lärarens ledarroll så menar han inte att ledaren ska vara en auktoritär expert som har till uppgift att lära ut den korrekta verklighetsbilden till människor. Istället innebär lärarrollen att ledaren skall hjälpa alla i organisationen, inklusive sig själv, att se den nuvarande verklighetsbilden på ett mer insiktsfullt sätt. I andra sammanhang talas det om liknande ledarskapsroller, men då används termer som "coach" eller "guide".

Lärarrollen börjar med att ledaren försöker lyfta fram de mentala bilder och modeller människorna bär med sig och behandla dem som viktiga frågor. Det vi har i våra huvuden är vår tolkning av hur verkligheten ser ut, inte själva verkligheten. Detta har betydande inflytande på hur vi uppfattar problem och möjligheter samt hur vi identifierar valmöjligheter och fattar beslut. Ledare som lärare hjälper människorna att se bortom ytliga villkor och in i de underliggande orsakerna till problem, för att där finna nya möjligheter att forma framtiden.

Steward

Senges (1990) tredje ledarroll, ledaren som steward, är den mest svårdefinierbara ledarrollen. Här handlar det mycket om attityden. Det är ledarens vilja att tjäna som får honom/henne att vilja ta över

som ledare. Ledaren som steward jobbar på två plan. Dels vill han/hon tjäna människorna han/hon leder, och dels vill han/hon tjäna det större syftet/visionen organisationen jobbar efter.

3.6.2 Mintzbergs ledarskapsroller

Mintzberg (1973) har identifierat tio olika ledarroller indelat i tre huvudgrupper, dessa är:

- Interpersonella roller
 - Galjonsfigur
 - Anförare
 - Förbindelseled

- Informativa roller
 - Övervakare
 - Informationsförmedlare
 - Talesman

- Beslutsroller
 - Entreprenör
 - Krislösare
 - Resursfördelare
 - Förhandlare

Interpersonella roller

Dessa roller handlar om ledarens kontakt med andra människor både inom och utom organisationen. Kontakten består inte enbart av fysisk och verbal kontakt, utan även om hur ledaren uppfattas som en symbol för människor både inom och utom organisationen. De interpersonella rollerna kan delas in i tre olika roller.

- *Rollen som galjonsfigur*

Den högste ledaren är en symbol på grund av den formella auktoriteten som är förknippad med ställningen. Som en representant för organisationen måste ledaren utföra vissa ceremoniella uppgifter. Dessa kan vara exempelvis delta i speciella möten, skriva under dokument eller välkomna gäster.

- *Rollen som anförare*

Denna roll omfattar aktiviteter i samband med rekrytering och utbildning av personal, att motivera medarbetare, att ge riktlinjer och förena de anställdas individuella behov med organisationens mål.

- *Rollen som förbindelseled*

Rollen omfattar de informella och de formella aktiviteter som avser att utveckla relationer till personer och grupper inom och utom organisationen. Ledarens kontaktnät är av strategisk betydelse för organisationens förbindelser med omvärlden samt är en viktig informationskälla.

Informationsroller

Behandling av information är en central uppgift för en ledare. Detta på grund av att ledaren har en central position vilket medför att han/hon är den som får och potentiellt har en stor tillgång till information. Enligt Mintzberg (1973) finns det tre roller som beskriver informativa aspekter av en ledares arbete.

- *Rollen som övervakare*
Som övervakare tar ledaren kontinuerligt emot och söker efter information. Denna information är sedan underlag för att analysera vad som händer i den egna organisationen samt i omgivningen. Ledaren försöker därigenom fånga upp förändringar i form av möjligheter och problem som är av betydelse för den egna organisationen.
- *Rollen som informationsförmedlare*
Det är viktigt att ledaren sprider och delar med sig av den information som han/hon besitter, eftersom informationen kan behövas inom ledarens egna organisation.
- *Rollen som talesman*
I sin roll som talesman förmedlar ledaren information till omvärlden. Enligt Mintzberg är det viktigt för organisationen att vinna respekt i omvärlden. Detta görs genom att ledarna visar sig väl orienterade och uppdaterade om organisationens verksamhet.

Beslutsroller

Ledaren har en formell auktoritet och spelar därför en stor roll som beslutsfattare. Detta på grund av att det endast är ledaren som har den fulla och uppdaterade informationen som krävs för att fatta de strategiska besluten. Fyra roller beskriver ledaren som beslutsfattare.

- *Rollen som entreprenör*
Som entreprenör försöker ledaren att förbättra organisationen genom att dra nytta av möjligheter i den föränderliga omgivningen. Rollen som entreprenör är nära knuten till rollen som övervakare, eftersom man i den rollen utvärderar vad som pågår inom och utom organisationen.
- *Rollen som krislösare*
Denna roll innebär att ledaren försöker hantera kriser som är allvarliga och inte kan ignoreras, exempelvis en blivande strejk. Mintzberg har delat in dessa kriser i tre olika kategorier.
 1. Konflikt mellan de anställda
 2. Konflikt i förhållande till andra organisationer
 3. Förlust eller hotande förlust av resurser
- *Rollen som resursfördelare*
Rollen som resursfördelare är en central ledarskapsfunktion. Genom att ha kontroll över organisationens resurser, exempelvis personal, pengar, tid, material och utrustning, får man kontroll över strategiutveckling och prioriteringar.
- *Rollen som förhandlare*
Det innebär i rollen som förhandlare att det är ledaren som förhandlar med representanter för andra organisationer eller myndigheter. Ledaren har auktoritet att fatta beslut för organisationens räkning samt kan ge förhandlingarna en trovärdighet.

3.6.3 Dalsgaard och Bendix ledarskapsroller

Dalsgaard och Bendix (1998) har identifierat ett antal ledarskapsroller som kan finnas i en nätverksorganisation. Dessa ledarskapsroller är:

- *Den självledda medarbetaren*
En förutsättning för en nätverksorganisation är att medarbetarna är självledda. En självledd medarbetare tar inte emot order och har inte någon användning av kontrollinstrument. Däremot är han/hon beroende av ledarens personliga och yrkesmässiga kompetens.
- *Processledaren*
En processledare har det övergripande ansvaret för en process. Han/hon skall ha överblick över den samlade processen och dess placering i helheten.
- *Gruppledaren*
En gruppledares överordnade ansvar är att leda uppgiften på detaljnivå. Han/hon skall tolka och formulera uppgiften.
- *Kompetensledaren*
Kompetensledaren har till uppgift att utveckla, dokumentera, förmedla och träna medarbetarna inom sitt arbetsområde. Han/hon skall söka nya fakta, samla erfarenheter och sörja för att hela organisationen drar nytta av arbetsområdets utveckling.
- *Personlige ledaren*
Är ett yrkesmässigt och personligt stöd, som ska vägleda, undervisa och inspirera den enskilde medarbetaren.
- *Organisationsledaren*
Är organisationens formella ledare utåt, en överst ansvarig som tillgodoser omvärldens krav.

3.6.4 Dag Ericssons ledarskapsmetaforer

Chalmersprofessorn Dag Ericsson (Forsbäck, 1997) har skissat lite på olika chefsprofiler och kommit fram till följande metaforer:

- *Maestro/dirigent*
Maestron dirigerar sin symfoniorkester utan vare sig ”stab” eller avdelningschefer. Det gemensamma partituret talar om vad var och en skall göra.
- *Förvaltare*
Förvaltaren fungerar som en ledare i en organisation där omgivningen står stilla. Men förvaltaren riskerar att bli en ”velourchef”, som hänskjuter det mesta till kommittéer och utredningar.
- *Lagledare/Coach*
Lagledaren eller coachen kan leda sammansatta och balanserade team i komplexa och sammansatta situationer. Coachen samordnar teamet mot gemensamma mål.

Dag Eriksson tror att det är i coachen och maestron ett ledarskap för vår tid står att söka.

3.7 Modellgrundande teori

Under detta avsnitt kommer vi att presentera två stycken teorier, det vill säga Dahlbom-Magoulas modell samt Ginzbergs modell om framgång och acceptans, som ligger till grund för våran egenutvecklade konceptuella modell för att förstå nätverkande organisationer.

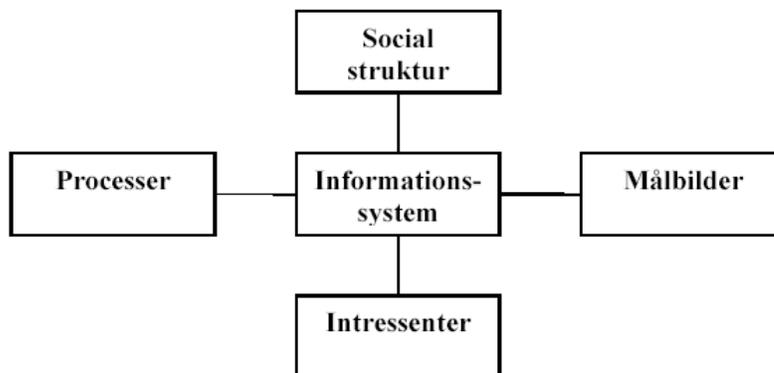
3.7.1 Dahlbom-Magoulas modell

Bo Dahlbom har utvecklat en modell bestående av fyra faktorer som skall möjliggöra en kategorisering för användandet av informationsteknologi. De fyra faktorerna är:

- *Infrastruktur*
Består av de materiella beståndsdelarna som en organisation är uppbyggd av. Exempelvis kapital, personal, byggnader och indirekta system för logistik, ekonomi, juridik och försäljning.
- *System*
Förklarar hur de mänskliga aktiviteterna organiseras och styrs.
- *Aktiviteter*
Detta är den primära källan till förändringar, det vill säga alla dagliga aktiviteter som organisationsmedlemmarna utför.
- *Mål*
Grundläggande orsaker till varför olika handlingar utförs.

Denna modell baseras på Aristoteles tankar om förändringar inom sociala organisationer. Modellen kan hjälpa till att förklara hur organisationer vid införande av teknologi kan fastna i ett visst tankemönster avseende organisationsstrukturen.

Fil. dr Thanos Magoulas har vidareutvecklat denna modell (se figur 16). Den stora förändringen är att informationssystemen får en egen dimension istället för att ingå i de andra dimensionerna. Magoulas pekar på att informationssystemen är en viktig funktion för att organisationen skall fungera på ett harmoniserat sätt. Den andra stora ändringen som Magoulas har infört i modellen är att dimensionen infrastruktur nu även innehåller sociala strukturer. (Magoulas & Pessi, 1998)



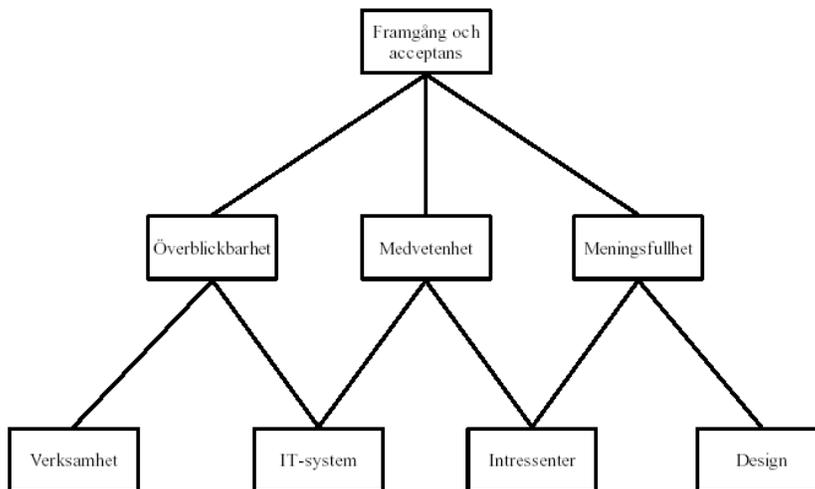
Figur 16 Magoulas tolkning av Dahlboms modell (Magoulas & Pessi, 1998)

Nedan följer en närmare beskrivning av Magoulas tolkning av Dahlboms modell.

- *Social struktur*
Beskriver hur intressenterna bör interagera. Den sociala strukturen bestäms av vilka roller, värderingar och normer som intressenterna för tillfället har. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) ger organisationsstrukturens utformning riktlinjerna för hur handlingsfriheten i organisationen är.
- *Intressenter*
Alla de individer som påverkar eller påverkas av organisationens handlande, det vill säga de individer som medverkar i en organisations verksamhet. I CATWOE delar man lite förenklat in intressenterna i grupperna *customers*, *actors* och *owners*. Då de viktigaste besluten i en organisation enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) rör sig om fördelningen av resurser får man inte glömma vikten av intressenternas förväntningar. Detta leder annars lätt till konflikter.
- *Målbilder*
Styr designen av organisationen och uttrycker det förväntade tillståndet. Målbilden tas fram med hjälp av samtliga intressenter, vilket lättast görs genom förhandlingar. Om målbilden är klart formulerad leder detta enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) till goda riktlinjer för arbetet. Är målbilden istället vagt formulerad ger detta utrymme för olika tolkningar om vilket resultat man strävar efter att uppnå.
- *Processer*
Alla organisationer måste producera något. Det kan vara en produkt, ett beslut eller en tjänst. Processen är de aktiviteter som förekommer i organisationen för att nå slutmålet. Är målbilden väl etablerad hos intressenterna är det större sannolikhet att processerna kommer att fungera väl.
- *Informationssystem*
Är en central del av verksamheten och sammankopplar de olika dimensionerna. Informationssystemen försörjer alla delarna med relevant information och är ett stöd för att lättare uppfylla målbilden.

3.7.2 Ginzbergs modell om framgång och acceptans

M. J. Ginzberg (1980) har beskrivit en generell modell avseende framgång och acceptans (se figur 17) samt har identifierat fyra faktorer som påverkar resultatet av verksamhetsutvecklingen. De fyra faktorerna är: verksamheten, IT-systemet, intressenterna (användarna) och designen. Utav dessa fyra faktorer är det ingen av dem som är direkt kopplad till resultatet, utan det är samverkan mellan olika faktorer som påverkar det slutliga resultatet. För att uppnå målet det vill säga framgång och acceptans skall kraven om överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet uppfyllas.



Figur 17 Ginzbergs modell om framgång och acceptans (Ginzberg, 1980)

Med överblickbarhet menas överblickbarhet över verksamheten och IT-systemet samt är till viss del grunden för ett utvecklingsarbete. Om strukturerna hittas i organisationen kommer detta att leda till överblickbarhet.

För att skapa en medvetenhet hos intressenterna är det viktigt att de har en förståelse för IT-systemets roll och funktion. Medvetenheten hjälper även till att belysa problem och underlättar således en fungerande problemlösning.

Begreppet meningsfullhet innebär att intressenterna måste se nyttan med systemet för att kunna acceptera det. Om intressenterna inte ser nyttan kommer det att leda till att de motverkar användningen av systemet. Det är därför viktigt att designern skapar ett system som intressenterna uppfattar som meningsfullt.

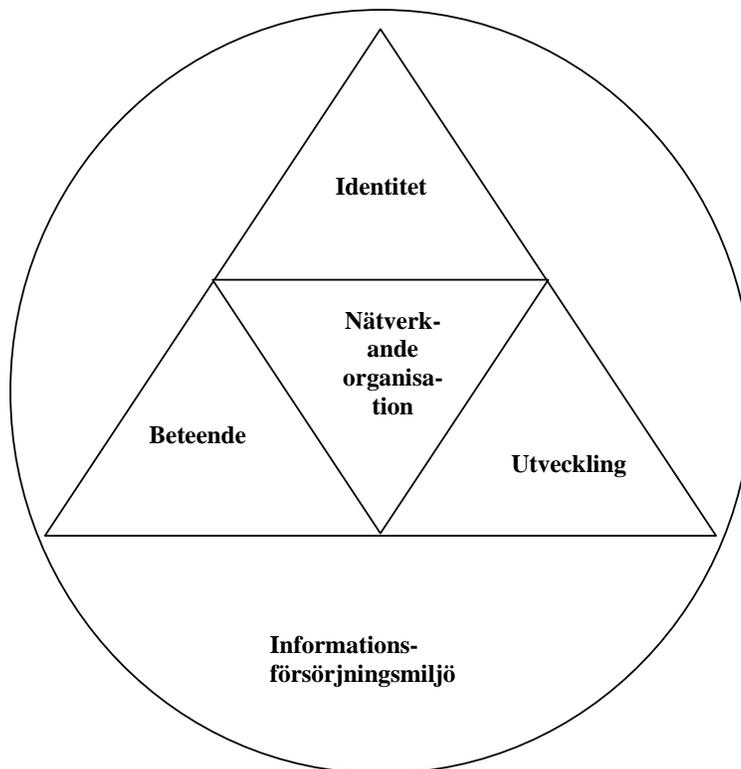
4 Vår konceptuella modell för att förstå en nätverkande organisation

Vad är en modell? En modell används när man vill beskriva någon del av verkligheten. Med hjälp av modellen fokuserar man exakt på den del av verkligheten som anses som extra viktig, och därför bör förklaras. Just genom att fokusera på en viss del eller visst fenomen av verkligheten avgränsar man sig. Denna avgränsning sker genom att helt negligera andra delar som inte ses som lika betydelsefulla för den egna forskningen. På grund av detta bör en modell alltid granskas kritiskt.

Vi har skapat en modell för att kunna identifiera en nätverkande organisation (se figur 18). Modellen är baserad på fil.dr Thanos Magoulas tolkning av Dahlboms modell samt Ginzbergs modell om framgång och acceptans i en organisation.

4.1 Presentation av vår modell

Vår konceptuella modell består av fyra övergripande begrepp (se figur 18). Dessa begrepp är *identitet*, *beteende*, *utveckling* och *informationsförsörjningsmiljö*. Tillsammans utgör dessa delar grunden till vad som menas med en nätverkande organisation. Dock bör vi påpeka att egenskapen informationssystemmiljö är något som vi som informatiker har lagt till, eftersom vi är intresserade av informationsflödets funktion i nätverkande organisationer.



Figur 18 Vår konceptuella modell för att förstå en nätverkande organisation

4.2 Syftet med vår modell

I all litteratur som vi har tagit del av har det inte funnits någon modell för att hitta de kännetecken som karakteriserar en nätverkande organisation. Att över huvud taget hitta en gemensam definition för vad

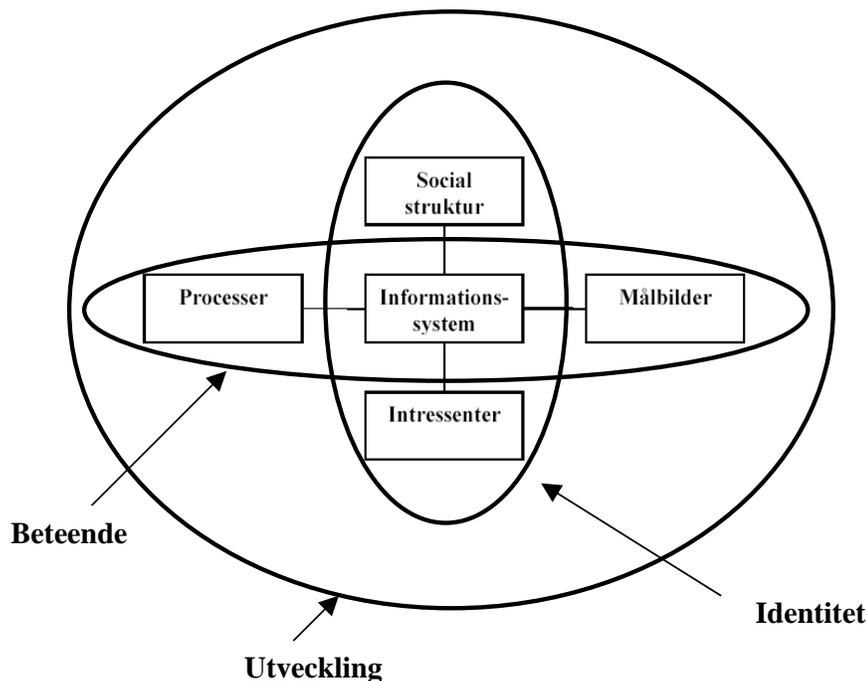
ett nätverk är, har varit helt omöjligt. Därför har vi utifrån de befintliga teorierna skapat egen modell. Vår förhoppning är att vår modell skall underlätta för andra forskare och företagsledare när de vill beskriva en nätverksorganisation. Modellen kommer även hjälpa oss att ge svar på vår huvudfråga samt våra delfrågor. Den skall även ligga till grund för, samt hjälpa oss, att skapa intervjufrågor.

4.3 Vår användning av teorin i skapandet av modellen

Den modell som vi har utvecklat och kommer att presentera i kapitel fyra är grundad främst på två teorier. Den första modellen är fil.dr Thanos Magoulas modell som handlar om de dimensioner som finns i en organisation samt dess inbördes relation till varandra. Den andra modellen är Ginzbergs modell om framgång och acceptans.

4.3.1 Grundläggande idéer

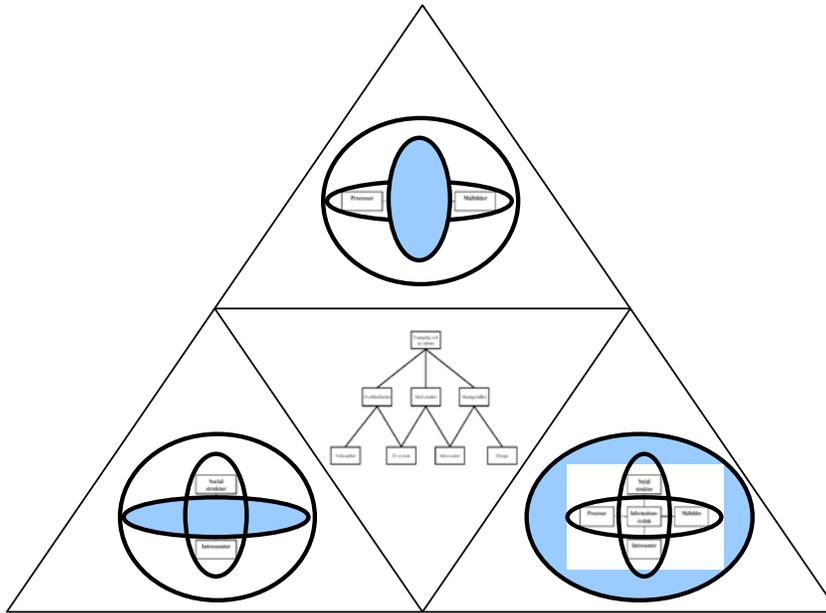
Vid designen av vår modell har vi använt oss av Dahlbom-Magoulas modell, eftersom vi som informatiker anser att informationssystemet har en central roll i organisationer i allmänhet och i nätverk i synnerhet (se figur 19).



Figur 19 Vår tolkning av Dahlbom-Magoulas modell

Enligt vår tolkning har organisationerna en målbild, och det är de fördelar de kan nå genom att gå samman och arbeta ihop i ett nätverk. Vi anser att den sociala strukturen tillsammans med informationssystemet och intressenterna skapar nätverkets *identitet*. Nätverkets *beteende* uppstår när målbilden är definierad och processerna med hjälp av informationssystemet jobbar mot dessa mål. Intressenterna och målbilderna är ständigt föränderliga i en nätverksorganisation. Detta leder till ständig *utveckling*. Utvecklingen kräver att identiteten och beteendet är i balans.

Vår modell är en kombination av de två modellerna Dahlbom-Magoulas och Ginzberg (se figur 20).



Figur 20 Vår användning av teorin i skapandet av modellen

I mitten av triangeln har vi nätverksorganisationen som strävar efter meningsfullhet, medvetenhet och överblickbarhet. I denna triangel har vi använt oss av Ginzbergs modell om framgång och acceptans. Vid design av vår modell har vi i trianglarna *identitet*, *beteende* och *utveckling* använt oss av Dahlbom-Magoulas modell för att hitta attributen som kännetecknar ett nätverk.

4.4 En tentativ¹⁰ arbetsdefinition

Begreppet "nätverksorganisation" refererar till de samarbetsfrämjande förhållanden som råder mellan två eller flera organisationer. De organisationer som ingår i ett nätverk kan vara affärsorganisationer eller andra former av sociala sammanslutningar såsom fackföreningar, ekonomiska föreningar, ideella föreningar etc. Praktikfallen ABB, LIBRIS och Eurosoft som vi har beskrivit i inledningskapitlet utgör illustrativa exempel av nätverksorganisationer. Men även den Grekiska riksorganisationen i Sverige som består av ett fyrtiotal lokala föreningar utgör en så kallad ideal nätverksorganisation (T. Magoulas, handledning, 22 maj, 2004).

Ur ett teoretiskt perspektiv kan en organisation varken definieras eller beskrivas med hjälp av nätverkskonceptet. På samma sätt utgör systemkonceptet en lämplig grund för att definiera och beskriva en organisation, men inte ett nätverk av organisationer. Detta på grund att nätverket alltid förutsätter två eller flera samarbetande organisationer.

En annan distinktion förekommer mellan organisationer där deras samarbete baseras på emotionella förhållande såsom till exempel JIT¹¹-samarbete, samt de organisationer där samarbetet grundas på bindande affärsmässigt avtal mellan de berörda organisationerna. En nätverksorganisation utesluter ej

¹⁰ Med tentativ menar vi något som är under utveckling, det vill säga ej slutgiltig

¹¹ JIT (just-in-time) är enligt Nationalencyklopedin (2004) "ett sätt att organisera verksamheten i fabriker med syfte att åstadkomma en omedelbar anpassning av tillverkningen av standardartiklar till volymvariationer i efterfrågan. Därigenom elimineras behovet av stora lager".

att det i grunden finns ett avtal, men avtalet räcker inte för att en sammanslutning av flera organisationer skall betraktas som ett nätverk¹².

Som vi har sett, hjälper litteraturen inte mycket för att skapa förståelse av begreppet "nätverksorganisation". Därför vi har fått inspiration från såväl C. W. Churchman (1971) som P. Checkland (1981), i deras sätt att definiera begreppet "system". En organisation kan betraktas och definieras i systemteoretiska termer. Men enligt deras uppfattning utgör varje organisation inte ett "system". För att en organisation skall betraktas som ett system måste de uppfylla ett fåtal så kallade integritetsprinciper. Dessa principer kan grupperas in i tre distinkta kategorier, nämligen:

1. identitetsprincipen
2. beteendepincipen
3. utvecklingsprincipen

Med utgångspunkt från ovanstående resonemang kan vi nu presentera vår konceptuella definition av begreppet "nätverksorganisation" i termer av identitet, beteende och utveckling.

4.4.1 Integritetsprinciper: En sammanfattande bild

Ett nätverk utgör en allians eller sammanslutning av flera organisationer (Hedberg et al, 2000). Identitetsprincipen avser i första hand att förse oss med en definition av begreppet. Därmed refererar begreppet nätverk alltid till en distinkt och unik entitet¹³ som måste uppfylla identitetskravet, nämligen - "No entity without identity" (T. Magoulas, handledning, 22 maj, 2004). Om nätverksorganisation utgör en entitet, måste det kännetecknas av såväl beteende som utveckling. Vanligtvis kan entitetens beteende (T. Magoulas, handledning, 22 maj, 2004) vara:

1. programmerad kontra ad-hoc
2. formell kontra informell
3. rationell kontra emotionell
4. avtalat kontra naturligt
5. konkurrensbetonat kontra samarbetsbetonat
6. öppet kontra slutet
7. etisk kontra oetisk
8. holistiskt kontra fragmentariskt
9. etc.

Nedanstående tabell (se tabell 2) utgör en sammanfattning av integritetsprincipen.

¹² Hierarkier (1), Marknader (2) och Nätverk (3) utgör tre distinkta metaforer för (1) en organisation, (2) ett avtalat samarbete mellan två eller flera organisationer, (3) ett 'emotionellt' samarbete mellan två eller flera organisationer. (T. Magoulas, handledning, 22 maj, 2004)

¹³ Med entitet menar vi varje form av företeelse som har blivit intressant för människans tänkande, handlande och kommunikativa aktiviteter. En entitet kan vara abstrakt, såsom en teori, eller konkret, såsom en bil. Slutligen kan en entitet vara ett system eller en beståndsdel av systemet. Varje form av entitet kännetecknas av identitet, beteende och utveckling.

Grundläggande principer	Beståndsdelar	Noteringar
Identitetsprincipen	<ul style="list-style-type: none"> • Existensprincipen • Autonomitetsprincipen • Ledarskapsprincipen • Överblickbarhetsprincipen 	"No entity without identity" - en sak är själva entiteten och helt annan dess namn eller metaforer som används för att kommunicera dess karakteristiska natur.
Beteendepincipen	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktivitetsprincipen • Samhörighetsprincipen • Samordningsprincipen 	Vanligtvis kan entitetens beteende vara: <ul style="list-style-type: none"> • Programmerat/planerat kontra ad-hoc • Formell kontra informell • Rationell kontra emotionell • Avtalat kontra naturligt • Konkurrensbetonat kontra samarbetsbetonat • Öppet kontra slutet • Etiskt kontra oetiskt • Holistiskt kontra fragmentariskt • Motiverat kontra omotiverat • Ansvarsfullt kontra icke-ansvarsfullt • Flexibelt (agile) kontra rigid • Proaktivt kontra reaktivt
Utvecklingsprincipen	<ul style="list-style-type: none"> • Rationalitetsprincipen • Attraktivitetsprincipen / Symmetriprincipen • Legitimitetsprincipen 	Entitetens utveckling kan anges i termer av: <ul style="list-style-type: none"> • Existentiella¹⁴ händelser • Händelser som avser kvalitativa kontra kvantitativa förbättringar • Händelser som avser topologiska förändringar

Tabell 2 Sammanfattande tabell över begreppet integritetsprincipen

Entitetens utveckling kan anges i termer av (1) existentiella händelser, (2) händelser som avser kvalitativa kontra kvantitativa förbättringar, samt (3) händelser som avser topologiska (rumsmässiga) förändringar. Först, existentiella händelser är de händelser som kan påverka entitetens och därmed nätverkets identitet såsom till exempel uppkomst och upplösning. Sedan, kvalitativa och kvantitativa händelser påverkar entitetens och därmed nätverkets beteende men absolut inte dess identitet. Sist, topologiska händelser påverkar varken identiteten eller beteende. En bra jämförelse utgör Checklands resonemang om de förhållanden som råder mellan systemets rotdefinition och systemets operativa verksamhet. Förändringar i rotdefinitionen medför förändringar i identiteten medan förändringar i den operativa verksamhetens utformning och natur utgör förändringar i beteendet. Rumsliga förändringar

¹⁴ Existentiell betyder "som rör eller är avgörande för människans existens" (Nationalencyklopedin, 2004)

påverkar i princip varken beteendet eller identiteten, exempelvis globalisering av business behöver i princip inte medföra förändringar varken i rotdefinitionen eller i verksamhetsmodellen.

Med ovan resonemang som utgångspunkt kan vi nu systematisera och sammanfatta vår tolkning av litteraturstudien i termer av tio integritetsprinciper, dessa är:

1. Existensprincipen
2. Autonomitetsprincipen
3. Ledarskapsprincipen
4. Överblickbarhetsprincipen
5. Proaktivitetsprincipen
6. Samhörighetsprincipen
7. Samordningsprincipen
8. Rationalitetsprincipen
9. Attraktivitetsprincipen / Symmetriprincipen
10. Legitimitetsprincipen

4.5 Definitioner av begrepp i modellen

Under detta avsnitt kommer vi att förklara närmare utifrån vår tolkning av teorin de begrepp, det vill säga identitet, beteende och utveckling med dess principer och begreppet informationsförsörjningsmiljö, som förekommer i vår modell.

4.5.1 Identitet

Nätverkets identitet består av fyra stycken principer, dessa är:

- *Existensprincipen (I1)*¹⁵
- *Autonomitetsprincipen (I2)*
- *Ledarskapsprincipen (I3)*
- *Överblickbarhetsprincipen (I4)*



¹⁵ I står för identitetsprincip, alltså med I1 menas identitetsprincip ett.

(I1) Existensprincipen**Nätverkets uppkomst:**

Uppkomsten av en nätverksorganisation grundas på samarbetsförhållande mellan två eller flera organisationer främst i syfte att svara snabbt på de ständigt föränderliga och heterogena behoven och/eller förväntningar av en bestämd kundkrets.

Det förekommer en rad andra motiv som leder till att parterna väljer att medverka i ett nätverk, såsom: (1) förstärka ekonomin, (2) öka konkurrenskraften, (3) öka inflytande, gentemot leverantörerna, (4) anpassa sig till marknaden och/eller (5) bredda sin kundkrets. Nätverksorganisationen utgör en sund lösning för att (1) förbättra kvalitet, (2) förbättra kapacitet, (3) förbättra flexibilitet, (4) utnyttja synergieffekterna, (5) öka makten, (6) öka friheten och (7) reducera kostnaderna.

Bakomliggande argumentation

Samarbete utgör en nödvändig förutsättning för parternas överlevande eftersom de varken äger förmåga eller medel för att de skall klara sig på egen hand.

Inte någon av parterna kan ensam tillgodose kundernas ständigt föränderliga och heterogena behov och förväntningar.

Globaliseringen av "business" förutsätter kunskaper om en global kundkrets som ingen eller någon av parterna "äger".

Stora organisationer har svårt att tillgodose kundernas behov och förväntningar inom givna tidsramar.

Vissa nätverk kan förklara dess existens i termer av oöverblickbarhet. Utan överblickbarhet finns det ringa förutsättningar för effektiv management¹⁶.

Konsekvenser

Samarbete kräver bland annat ett effektivt informations och kunskapsutbyte mellan parterna. Utan klara och meningsfulla informationslänkar finns det ringa förutsättningar för nätverksorganisationens uppkomst

Informationen, det vill säga kunskap som kommuniceras med hjälp av språket, förväntas "klistra ihop" nätverksparterna på ett begripligt och meningsfullt sätt.

Informationsteknologi möjliggör eliminering av kommunikationens fysiska och tidsmässiga begränsningar. Därmed kan parterna - om det är nödvändigt - alltid befinna sig i "direkt" kontakt med varandra.

¹⁶ Det finns olika uppfattningar, tolkningar och definitioner av begreppet management. Inom systemvetenskapen råder uppfattningen att management är den vetenskap eller den konst som sysslar med kontinuerliga förbättringar av vår sociala verklighet. (se Churchman 1968) Vidare definierar systemvetenskapen i allmänhet, och systeminfologi i synnerhet, management som en handlingsvetenskap där beslutsfattandet ligger i centrum. I den systeminfologiska condex dominerar uppfattningen att nästan alla sociala beslut saknar rationella grunder. Därmed blir de mest kritiska beslut, såsom etableringen av en målbild, föremål för förhandlingar och politik. (Langefors 1975, Checkland 1981) Sist har Magoulas och Pessi (1998) definierat IT-management såsom den process som utnyttjar informationsteknologins möjligheter för att förverkliga organisatoriska, affärsmässiga, sociala och individuella målbilder och drömmar.

<p>Bakomliggande argumentation</p> <p>Andra nätverk kan förklara dess existens i de finansiella risker som de stora organisationerna besitter. Därmed, principen "divide and impera" har varit ett sunt argument.</p> <p>Små organisationer är oförmögna att överleva i en heterogen och turbulent marknad utan samarbete.</p> <p>Enligt Sveriges Tekniska Attachéer (1998) förekommer det en rad motiv som leder till att parterna väljer att medverka i ett nätverk. Dessa motiv är:</p> <ul style="list-style-type: none"> • förstärka ekonomin • öka konkurrenskraften • ökat inflytande, gentemot leverantörerna • anpassa sig till marknaden • bredda sin kundkrets <p>Enligt Dalsgaard och Bendix (1998) utgör nätverksorganisationen en sund lösning för att:</p> <ul style="list-style-type: none"> • förbättra kvalitet • förbättra kapacitet • förbättra flexibilitet • utnyttja synergieffekterna • öka makten • öka friheten • reducera kostnaderna 	<p>Konsekvenser</p>
---	----------------------------

(I1) Existensprincipen

Nätverkets upplösning:

Upplösningen av en närverksorganisation är kontingent, det vill säga associeras med varierade orsaker.

<p>Bakomliggande argumentation</p> <p>De flesta nätverken grundas på drömmen om ett långvarigt samarbete mellan parterna. Men det förekommer situationer där samarbete bygger på en begränsad tidsperiod.¹⁷</p>	<p>Konsekvenser</p>
---	----------------------------

¹⁷ I litteraturen är de faktorer som ligger bakom nätverkets upplösning inte tydligt givna.

(I2) Autonomitetsprincipen

En nätverksorganisation utgör en distinkt sammanslutning av autonoma¹⁸ affärsmässiga organisationer. Dock agerar en nätverksorganisation som en oberoende och självständig entitet, och inte som en mängd av oberoende företag.

Autonomitetsprincipen kan uttryckas i termer som (1) låg grad av styrning och kontroll och (2) decentralisering.

Bakomliggande argumentation

Enligt Sveriges Tekniska Attachéer (1998) består nätverksdelarna av självständiga oberoende enheter, men de står i ett beroendeförhållande till nätverket.

Autonomitet innebär rätten att fatta egna beslut, men besluten kan vara strategiska eller operativa.

Alla strategiska beslut som fattas bör beslutas av parterna gemensamt.

Alla operativa beslut som fattas bör bidra till nätverkets (helhetens) bästa.

Nätverkets egentliga makt ligger hos de berörda parterna.

Nätverket saknar en central enhet som har makt över besluten. Istället fattas alla kritiska och strategiska beslut genom förhandlingar mellan samtliga parter.

Att parterna är autonoma innebär inte att deras ömsesidiga inflytande och ansvar saknar betydelse.

Autonomitetsprincipen kan enligt Dalsgaard och Bendix (1998) uttryckas i termer av låg grad av styrning och kontroll och decentralisering.

Konsekvenser

Strategiska beslut är de beslut som omvandlar parternas idéer, visioner, drömmar, och målbilder med mera, till verklighet medan operativa beslut är de processer som omvandlar information och kunskap till handling.

Autonomitet kan minska behovet av omfattande kommunikation, men kan inte eliminera den. Därmed utgör genomtänkta och välartikulerade operativa beslut grunden för framgångsrika effekter. Detta medför att ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan de medverkade organisationerna i nätverket utgör grunden för framgångsrikt samarbete.

I dynamiska komplexa affärsmiljöer, där en fördröjning av besluten kan ha katastrofala effekter, agerar parterna utifrån deras gemensamma målbild, det vill säga globalt tänkande lokalt handlande¹⁹.

¹⁸ Ordet autonom definieras enligt Svenska Akademiens ordlista över svenska språket (1998) som självständig, självbestämmande och självstyrande. Detta innebär att organisationen själv bestämmer över sin framtid, sin verklighet och sitt handlande. Organisationen utgör en juridisk enhet och har ansvar gentemot samhället. Däremot kan artefakten "organisation" inte ha något juridiskt ansvar. En nätverksorganisation måste därför alltid ha en grupp som tar ansvar för handlandet anser vi. Den polska organisationsforskaren Barbara Czarniawska-Joerges (1988) har påpekat att det finns både autonomi och styrning i organisationer. Enligt henne definieras autonomi som "offers organizations flexibility and creativity, which are essential for adaptation to changing environments... Without autonomy, organizations become rigid and obsolete."

¹⁹ Globalt tänkande, lokalt handlande (Langefors, 1978)

(I3) Ledarskapsprincipen

Nätverkande organisationer leds antingen av en participativ²⁰ (kollaborativt) eller en hierarkiskt men skiftade, eller ett federativt, eller ett stödjande ledarskap.

Ledarskapsprincipen kan uttryckas i termer som exempelvis (1) hög grad av inflytande hos medarbetarna och/eller (2) hög grad av ansvar hos medarbetarna.

Ledarskapet behövs för bland annat följande syfte: (1) skapa lämplig integration, (2) samordna tänkande, (3) samordna handlande samt (4) initiera en process för att lösa konflikter.

Ledarens roll i en nätverksorganisation kan uttryckas i termer av: (1) den självledda medarbetaren, (2) processledare, (3) gruppleddare, (4) kompetensledare, (5) personlig ledare, (6) organisationsledare, (7) galjonsfigur, (8) anförare, (9) förbindelseled, (10) övervakare, (11) informationsförmedlare, (12) talesman, (13) entreprenör, (14) krislösare, (15) resursfördelare, (16) förhandlare, (17) designer, (18) lärare och (19) steward.

Bakomliggande argumentation

Enligt Hedberg (1980) är medbestämmandet, det vill säga det participativa ledarskapet, en grundförutsättning för att en organisation skall nå sina mål på ett lyckat sätt. I ett participativt ledarskap är alltså alla med och bestämmer. Även Senge (1990) talar om det nya ledarskapet som innebär att ledaren inte längre nödvändigtvis måste sitta högst upp i en hierarki. Istället kan ledaren vinna fördelar genom att uppfylla organisationens mål med hjälp av att involvera de övriga i besluten.

Makten och inflytande i den nätverkande organisationen ligger hos alla autonoma (självbestämmande) parter. Därmed delar parterna tillsammans såväl inflytande och ansvar för en sund management av nätverkets utveckling och därmed dess öde. Mintzberg (1973) talar bland annat om ledaren som förhandlare, vilket innebär att han/hon måste arbeta mot att samtliga medlemmar känner tillfredsställelse med den insats som de bidrar med.

Ledarskapsprincipen kan enligt Dalsgaard och Bendix (1998) uttryckas i termer av hög grad av inflytande hos medarbetarna samt hög grad av ansvar hos medarbetarna.

Konsekvenser

Ledarrollen medför en explicit redovisning och redogörelse av nätverksorganisationens svar till intressenternas förväntningar och villkor.

Detta innebär även att den nätverkande organisationen ständigt bör informera intressenterna om såväl framgångar som misslyckande.

Därmed har informationen såväl ett emotionellt som ett etiskt värde. Än en gång, informationen blir den faktorn som "klistrar ihop" nätverksorganisationen.

²⁰ Ordet participativ kommer från engelskans participative och betyder gemensam. (Nationalencyklopedin, 2004). När vi talar om participative management menar vi en företagsledning där de anställda medverkar.

Bakomliggande argumentation

Frånvaron av ett centralt hierarkiskt ledarskap eliminerar ej ledarens kritiska roller såsom designer, lärare, och steward. Detta bekräftas även utav Dalsgaard och Bendix (1998) som anser att det finns många nya ledarroller i en nätverksorganisation.

Ledaren som designer förväntas skapa och förvalta en informationsbaserad affärsmiljö som främjar nätverkets attraktivitet. (Senge, 1990) Kunder, anställda och andra intressenter skall uppfatta nätverket som en odelbar entitet och inte som en svag integrerad, osamordnad och oansvarig verksamhet.

Ledaren som lärare måste främja ett ömsesidigt lärande och förståelse av nätverkets primära men även sekundära intressenter.

Ledaren som "steward" skall främja en rättvis och ömsesidig behandling av de primära intressenternas förväntningar under förutsättning av att de sekundära och framtida intressenternas olika villkor och önskemål tas i "beräkningen".

Ledarens roll i en nätverksorganisation kan uttryckas enligt Dalsgaard och Bendix (1998) i termer av:

- den självledda medarbetaren
- processledaren
- gruppledaren
- kompetensledaren
- den personlige ledaren
- organisationsledaren

Ledarens roll i en nätverksorganisation kan enligt Mintzberg (1973) uttryckas i termer av:

- galjonsfigur
- anförare
- förbindelseled
- övervakare
- informationsförmedlare
- talesman
- entreprenör
- krislösare
- resursfördelare
- förhandlare

Konsekvenser

<p>Bakomliggande argumentation Ledarens roll i en nätverksorganisation kan enligt Senge (1990) uttryckas i termer av:</p> <ul style="list-style-type: none">• designer• lärare• steward	<p>Konsekvenser</p>
--	----------------------------

(I4) Överblickbarhetsprincipen

Ingenting är gränslöst²¹. Även nätverksorganisationer måste ha en sund avgränsning för att på detta sätt klargöra och tydliggöra kritiska aspekter som exempelvis identitet, management och olika kommunikationsformer.

Överblickbarhetsprincipen uttrycks i termer av (1) öppna gränser och (2), genomskinlighet.

Bakomliggande argumentation

Nätverksorganisationens identitet förutsätter en tydlig avgränsning som klargör vilka organisationer som tillhör eller inte tillhör nätverket. Därmed, utgör nätverket en strategisk allians av oberoende företag som strävar efter en förhandlad och uppsatt målbild (rotdefinition)²².

De medverkade organisationerna är vanligtvis produktdesigners, producenter, leverantörer, marknadsförare, distributörer mäklare med mera. Detta innebär med andra ord organisationer som kompletterar varandra.

Nätverkorganisationens management förutsätter överblickbarhet. Utan överblickbarhet finns det ringa förutsättningar för ett meningsfullt management.²³

Samarbete, samordning och samverkan mellan parterna (3S) blir uppenbara i de fall där parterna befinner sig på olika geografiska områden.

Om man enligt Ashkenas et al (1995) tar hänsyn till olika skillnader mellan de deltagande organisationerna och utvecklar standardiseringar samt ömsesidiga lösningar kommer de kritiska faktorerna att kunna reduceras.

Konsekvenser

Överblickbarhetsprincipen leder till behovet av en så kallad verksamhetsarkitektur (även strategisk arkitektur)

En sådan arkitektur utgörs alltid av en tentativ definition av nätverksorganisationen och dess strukturella, sociokulturella, funktionella, kommunikativa, infologiska, informationsmässiga och infoteknologiska förhållanden.

²¹ Enligt Thanos Magoulas tolkning av Aristoteles. (T. Magoulas, handledning, 22 maj, 2004)

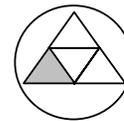
²² se Magoulas & Pessi, 1998

²³ se Magoulas & Pessi, 1998

4.5.2 Beteende

Nätverkets beteende består av tre principer, vilka är:

- *Proaktivitetsprincipen (B1)*²⁴
- *Samhörighetsprincipen (B2)*
- *Samordningsprincipen (B3)*



(B1) Proaktivitetsprincipen

Alla parter i en nätverksorganisation uppvisar en proaktiv²⁵ roll genom en stark och känslomässig vilja för en kontinuerlig förbättring av deras gemensamma slutprodukt och/eller service.

Proaktivitetsprincipen kan uttryckas i termer av exempelvis: (1) öppna organisationsgränser, (2) ömsesidig utväxling av relevant information och kunskap mellan medverkade organisationer, (3) förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden, (4) överblickbarhet och (5) kulturell harmoni.

Proaktivitetsprincipen kan också uttryckas i termer av åtgärder för att minimera de risker som kan leda till nätverkets upplösning såsom exempelvis: (1) inbördes konkurrens mellan de deltagande organisationerna, (2) beroende av nyckelpersoner²⁶, (3) informationsöverflöd, (4) känsla om osäkerhet²⁷, (5) samarbetssvårigheter, (6) att det blir total anarki, (8) bristande lust och förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden, (9) svårt att veta var gränsen för organisationen skall sättas, (10) svårt att få fram tillräcklig eller relevant information, (11) svårt att uppnå enighet avseende investeringar, (12) de gemensamma avtalen strider mot den deltagande organisationens egna värderingar, (13) de deltagande organisationerna respekterar inte den informella strukturen och (14) kulturkrock mellan de deltagande organisationerna.

Bakomliggande argumentation

Alla parter uppvisar ett starkt och ett ömsesidigt intresse för helhetens ultimata framgång.

Parterna uttrycker deras proaktiva roll med öppenhet och extra insatser mer än vad det som föreskrivs i deras avtalade skyldigheter.

Proaktivitet innebär vidtagande av *förebyggande åtgärder* för att kritiska situationer och förhållande skall inte bli problematiska.

Konsekvenser

Öppna kommunikationsvägar till relevant information och kunskap utgör grunden till nätverkets proaktiva beteende.

Information och kunskap utgör en av de signifikanta kännetecknen av nätverksorganisationen eftersom den klistrar samman alla parter. Därmed kan ett slutet nätverk leda till nätverkets upplösning. Därmed, kraven eller önskemål om relevant information och kunskap utgör grunden för att förstå informationens kritiska och strategiska värde.

²⁴ B står för beteendepincip, alltså med B1 menas beteendepincip ett.

²⁵ Med proaktiv menas förutse eller förhindra, det vill säga inriktad på förutsägbara framtida situationer och ofta på att förhindra något oönskat, till exempel brott eller sjukdom. (Nationalencyklopedin, 2004)

²⁶ Med nyckelperson menar vi en person i organisationen med specifik kompetens och lång erfarenhet. En förlust av en nyckelperson kan leda till att organisationen påverkas negativt.

²⁷ Med detta menar vi exempelvis att kunderna kan bli osäkra på en organisation som inte är överblickbar, kommer den att finnas där i morgon också?

(B2) Samhörighetsprincipen

Alla parter av nätverksorganisationen handlar i enighet med deras gemensamma vision, mission, målbild (det vill säga nätverkets rotdefinition) med mera.

Samhörighetsprincipen reflekteras i termer såsom (1) samordnad tänkande, (2) samordnad handlande, (3) ömsesidig insats samt (4) ömsesidig belöning.

Bakomliggande argumentation

Samhörighetskänslan utgör grunden för såväl samordnat tänkande som för samordnat handlande.

Samhörighetsbegreppet uttrycker dels en stark identitetskänsla, det vill säga en känsla av att man är med och verkar tillsammans för att förverkliga en grundläggande idé (affärsidé, affärskoncept, vision, ultimärt mål, rotdefinition) som nätverksorganisationen bygger på, och dels en ömsesidig ansvarskänsla för varandra.

Konsekvenser

Samhörighetskraven förutsätter någon sund kommunikationsform. De formella informationskanalerna är otillräckliga för att samordna såväl tänkande som handlande.

Design och acceptans av belöningssystem utgör grunden till social harmoni.

(B3) Samordningsprincipen

Nätverksorganisationen använder en rad olika strategier för att samordna parternas insatser såväl i verksamhetens bedrivande som i verksamhetens utveckling. Detta gör man dock utan att påtvinga några allvarliga begränsningar i parternas handlingsfrihet och autonomitet.

Samordningsprincipen kan uttryckas i termer av olika slags beroende, såsom: (1) hög grad av inbördes beroende av varandra i nätverket, (2) hög grad av beroende av andra partners gällande samarbete och (3) optimalt utnyttjande av organisationens resurser.

Samordningsprincipen kan även uttryckas i termer av: (1) gemensamma värderingar, (2) väl synliga handlingsplaner/strategier och (3) ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan de medverkande organisationerna i nätverket.

Bakomliggande argumentation

Samordning utgör en grundförutsättning i situationer där man utnyttjar gemensamma resurser eller där man medverkar i samma affärsprocesser. Samordnade kärnkompetenser är en kriterie som Hedberg et al (2000) har identifierat för en imaginär organisation, det vill säga en typ av nätverksorganisation, för att uppnå konkurrenskraft. Ashkenas et al (1995) anser att samtliga nätverksmedlemmar skall vara med och utarbeta gemensamma strategiska och operationella affärsplaner, genom detta kan verksamheten koordineras. Alla resurser i en nätverksorganisation skall utnyttjas enligt Ashkenas et al (1995), annars kommer inte de gemensamma målen för nätverksorganisationen att uppnås.

Samordning indikerar alltid någon form av beroendeförhållande mellan parterna som exempelvis:

- Aktivitetsberoende (sekventiella, ömsesidiga)
- Resursberoende
- Kunskapsberoende (olika slags förmågor)
- Informationsberoende²⁸
- Kund/marknadsberoende (betjäning av samma kundkrets)
- Etc.

Konsekvenser

De metoder som nätverksorganisationer använder för att samordna de olika formerna av beroende, varierar från situation till situation. Dessa samordningsåtgärder kan tas i uttryck genom exempelvis följande former:

- Gemensamma regler och procedurer (exempelvis LIBRIS)
- Gemensam konsultationsgrupp (exempelvis ABB)
- Gemensam strategi/plan (exempelvis Eurosoft)
- Gemensam kultur och gemensamma värderingar (exempelvis ABB)
- Gemensamma kunskaper och förmågor (exempelvis LIBRIS)
- Gemensamma informationssystem²⁹ (exempelvis LIBRIS, ABB och Eurosoft)
- Gemensam utvecklingsstrategi
- Etc.

²⁸ Med informationsberoende menar vi exempelvis delad informationsbas, regelbas och/eller begreppsbas. (se Magoulas & Pessi, 1998)

²⁹ Med gemensamma informationssystem menar vi exempelvis gemensamma informationsbaser och/eller regelbaser, ett gemensamt informationsflöde etc. (se Magoulas & Pessi, 1998)

Bakomliggande argumentation

Samordning indikerar även olika former av utvecklingsberoende såsom:

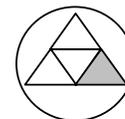
- Kulturberoende
- Strategiberoende
- Kunskapsberoende
- Teknologiberoende
- Etc.

Konsekvenser

4.5.3 Utveckling

Nätverkets utveckling består av tre principer, dessa är:

- *Rationalitetsprincipen (U1)*³⁰
- *Attraktivitetsprincipen / Symmetriprincipen (U2)*
- *Legitimitetsprincipen (U3)*



(U1) Rationalitetsprincipen

Alla meningsfulla nätverksorganisationer utvecklar ständigt sina förmågor och kunskaper för att kunna svara på ett konsistent och participativt sätt till kundens och marknadens varierande och föränderliga behov.

För nå en lyckad utveckling krävs samordning och ömsesidiga insatser.

Bakomliggande argumentation

Utvecklingen refererar främst till kunskaps- och kompetensutveckling av nätverksorganisationen som helhet.

En stor del av utvecklingsinsatser avser även omorganisation av affärsprocesser utan att påverka parternas interna/lokala management filosofi.

Omorganisation av affärslogiken omfattar varje affärsprocess i sin helhet, så kallade strategiska förändringar begränsar inte inom parternas organisatoriska gränser.

Utvecklingen av nätverksorganisationer förutsätter någon form av samordnad och proaktiv management av förändringar. Men utan parternas vilja för samarbete och ömsesidiga insatser är varken proaktivitet eller samordning möjligt.

Konsekvenser

³⁰ U står för utvecklingsprincip, alltså med U1 menas utvecklingsprincip ett.

(U2) Attraktivitetsprincipen / Symmetriprincipen

Nätverksorganisationens attraktivitet är grundad på kraven eller önskemålen för stabilitet, kontinuitet, symmetri³¹ och förtroende.

Attraktivitetsprincipen kan uttryckas i termer av ömsesidigt förtroende mellan parterna. Förtroende blir grunden för ett stabilt och långsiktigt samarbete mellan parterna. Förtroende demonstreras i termer av: (1) öppenhet, (2) överblickbarhet (genomskinlighet), (3) samverkan, (4) ömsesidig respekt.

Attraktivitetsprincipen kan även uttryckas i termer av symmetri. Symmetri förutsätter att parterna är villiga att: (1) dela information och kunskap, (2) att samverka med varandra, (3) att anpassa såväl produkterna som tjänsterna, (4) att dela resurser med varandra.

Bakomliggande argumentation

Den participativa ledningen skall även försöka frambringa rätt balans av frihet och kontroll för alla inblandade parter. Den nätverkande organisationen kräver en ny ledningsteknik, eftersom företagsledarna måste bygga relationer med andra företag och försöka förhandla fram ”win-win”-uppgörelser med alla inblandade parter.

Det gäller att hitta rätt partners med mål och värden som är i rätt riktning med vad den egna organisationen har.

En attraktiv nätverksorganisation baseras på ömsesidig förtroende.

Legitimitetsprincipen refererar till främst intressenterna och inte till abstrakta organisationer.

Konsekvenser

I många fall är kontinuitet och stabilitet tillfredsställt genom ömsesidigt ägande bland de deltagande organisationerna (jämför Keiretsu³²).

³¹ Ordet *symmetri* förklaras enligt Nationalencyklopedin (2004) på följande sätt:

”... i allmän betydelse förhållandet att två delar i en helhet är varandras spegelbilder eller, svagare, balanserar varandra och bidrar till att ge ett intryck av harmoni”.

³² Företag som ingår i en ekonomisk gemenskap eller som har stora ägarandelar i varandra, till exempel genom korsvist ägande. (Lean Forum, 24 maj 2004)

(U3) Legitimitetsprincipen

Alla meningsfulla nätverksorganisationer grundas på en legitim³³, överblickbar och begriplig arkitektur (affärskoncept, rotdefinition).

För att kunna identifiera organisationens rotdefinition går det att använda sig utav CATWOE.

Bakomliggande argumentation

Nätverkets legitimitet etableras mer genom förhandlingar och åtaganden än genom (1) lagliga avtal, (2) ägarens makt och (3) hierarkisk ordning och kontroll.

Överblickbarhet utgör grunden till ömsesidig förståelse.

Kravet om ömsesidig förståelse utgör grunden till legitimitet, eftersom utan förståelse inget åtagande, utan åtagande inget nätverk.

Ömsesidig förståelse utgör en nödvändig men otillräcklig förutsättning eftersom varje form av förändring kräver parternas engagemang.

Legitimitetsprincipen samordnar nätverkets rationella och emotionella grunder till en odelbar entitet.

Konsekvenser

Nätverksorganisationens arkitekt/ledare måste ha förmåga att hantera väsentliga frågor som:

1. maktasymmetri
2. opportunist³⁴
3. ömsesidig missförtroende
4. information/kunskapsmässig asymmetri
5. infologiska konflikter
6. intressekonflikter
7. strukturella konflikter

Kravet om överblickbarhet kan tillgodoses genom en sund verksamhetsarkitektur.

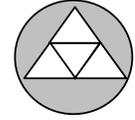
Kravet om ömsesidig förståelse kräver kommunikation och artikulering av grundidéer samt de nätverksorganisationens grundläggande premisser.

³³ Med legitim menas i vanliga fall laglig eller lagenlig, men i vår kontext innebär legitim en arkitektur som etableras genom participativa beslut.

³⁴ Opportunism innebär "att (alltför mycket) anpassa sig efter yttre (tillfälliga) omständigheter eller efter andras (tongivande) åsikter för att nå vissa mål". (Nationalencyklopedin, 2004)

4.5.4 Informationsförsörjningsmiljö

Ordet informationsmiljö förklaras enligt Magoulas och Pessi (1998) på följande sätt:



”är den del av verkligheten som påverkar och påverkas av användningen av IS/IT. En informationsmiljö utgörs av identifierbara delar... som kan tillhöra en och samma organisation eller flera olika organisationer...”

I modellen syftar vi på hur kommunikationen och informationen utbyts mellan de deltagande organisationerna. Det omfattar både förhållandet mellan informationssystem³⁵ men också ”know-how” kunskap i såväl tacit³⁶ som explicit³⁷ form. (Magoulas & Pessi, 1998) Utifrån detta sammanhang kan vi ha ett nätverk genom sund integration av informationssystem, men vi kan även ha ett nätverk som baseras på en sund integration och ett samarbete mellan organisationer.

³⁵ Med detta menar vi informationsbaser, regelbaser, begrepps-baser, rutiner, procedurer etc. (se Magoulas & Pessi, 1998)

³⁶ Med detta menar vi den ”tysta” kunskapen, det vill säga de kunskaper som vi bär med oss i form av erfarenheter.

³⁷ Med detta menar vi olika metoder, modeller, tekniker som kan användas i förvaltning, utveckling och design.

4.6 Design av frågorna

I detta avsnitt presenterar vi designen av våra utredningsfrågor. Samtliga utredningsfrågor presenteras med en förklarade text om varför frågan är relevant till utredningen samt illustreras i tabellform med de svarsalternativ som gavs till respondenterna. Samtliga frågor har ett öppet svarsalternativ, det vill säga att vi inte har gett några fördefinierade svarsalternativ, Detta på grund av att vi på det här sättet kunde fånga upp eventuella förbisedda faktorer.

Då det varit svårt att ur litteraturen få fram klara kännetecken för en nätverksorganisation vill vi med utgångspunkt från vår modell försöka hitta dessa kännetecken.

Vilka egenskaper kännetecknar en nätverksorganisation?

Syftet med den här frågan är att vi ville se om respondenterna hade en liknande uppfattningar som Dalsgaard och Bendix (1998) om vad som kännetecknar en nätverkande organisation. Med denna fråga ville vi hitta nätverkets egenskaper.

Vilka av nedanstående egenskaper kännetecknar en nätverksorganisation? (1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Gemensamma värderingar (Med detta menas att det finns gemensamma värden, exempelvis gällande normer, moral och etik, som drar åt samma håll och representerar organisationen)					
Låg grad av styrning och kontroll					
Decentralisering (Det vill säga att hierarkin är ersatt av många ”små” självständiga element)					
Hög grad av inflytande hos medarbetarna					
Hög grad av ansvar hos medarbetarna					
Hög grad av engagemang hos medarbetarna					
Skiftande ledarroller					
Flexibla organisationsgränser					
Öppna organisationsgränser					
Ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan medverkande organisationer i nätverket					
Hög grad av inbördes beroende av varandra i nätverket					
Ömsesidig respekt					
Hög grad av beroende av andra partners gällande samarbete					
Genomskinlighet (Det vill säga att exempelvis information, kunskap, erfarenheter, metoder, mål och resultat är tillgängligt för alla medlemmar i nätverket)					
Väl synliga handlingsplaner/strategier					
Optimalt utnyttjande av organisationens resurser (Det vill säga att samtliga nätverksmedlemmars kärnkompetenser utnyttjas optimalt)					
Annat: komplettera gärna!					

Vilken/vilka av nedanstående metaforer är representativ för en nätverksorganisation?

Dalsgaard och Bendix (1998) anser att begreppet nätverksorganisation inte är enhetligt utan att det finns ett antal olika beteckningar som florerar inom och utom företagsvärlden. Enligt dessa författare är en av idéerna med nätverksorganisering att företagen inte skall implementera en färdig nätverksorganisationsstruktur utan utveckla en modell som är anpassad efter de aktuella förhållanden som företaget befinner sig i. Problemet med författarnas metaforer är att vissa beskriver externa nätverk och vissa handlar om interna nätverk. Med denna fråga ville vi belysa denna förvirring samt få fram om respondenterna är medvetna om skillnaden mellan ett nätverk **inom** organisationen och ett nätverk **mellan** organisationer.

Vilken/vilka av nedanstående metaforer är representativ för en nätverksorganisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Den multiprojekterande organisationen (Med detta menas att organisationen är baserad på många och varierande projekt)					
Den informella organisationen (Med detta menas att det är ett nätverk som arbetar informellt under den formella strukturen)					
Amöbaorganisationen (Med detta menas att organisationen förändras konstant i och med att den skapar och upplöser grupper allt efter behov)					
Den gränslösa organisationen (Med detta menas att organisationen utvecklar sig i ett stabilt samspel med omgivningen)					
Den organiska organisationen (Med detta menas att organisationen ändrar sig som en levande organism)					
Den flerdimensionella organisationen (Med detta menas att många strukturer och dimensioner existerar ovanpå varandra i lager på lager)					
Adhocrati (Med detta menas att expertgrupper tillsätts för aktuella uppgifter)					
Clusters (Med detta menas att organisationen består av många grupper i en klunga)					
Den postindustriella organisationen (Med detta menas att organisationen har uppstått under den postindustriella perioden)					
Den postbyråkratiska organisationen (Med detta menas att organisationen inte är byråkratisk)					
Den egendesignade organisationen (Med detta menas att organisationsformen har uppstått i organisationen)					
Latticeorganisationen (Med detta menas att organisationsstrukturen är ett spjälverk där det arbetas kors och tvärs)					
Spaghettioorganisationen (Med detta menas att flera funktioner i företaget är invirade i varandra)					
Den imaginära organisationen (Med detta menas att organisationen inte är direkt synlig i sin helhet)					
Fortsättning på nästa sida					

Den virtuella organisationen (Med detta menas att organisationen inte är omedelbart synlig i sin helhet)					
Annat: komplettera gärna!					

Vilka är de essentiella egenskaperna för en nätverksorganisation?

I vår modell pratar vi om begrepp såsom participativt ledarskap, ömsesidiga insatser och belöningar, informationssystemets roll, stödjande enheter samt autonomi. Med denna fråga ville vi kontrollera om dessa begrepp även var av sådan karaktär så att de diskuterades ute hos respondenterna.

Vilka är de essentiella (grundläggande) egenskaperna för en nätverkande organisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Participativt ledarskap					
Ömsesidiga insatser					
Ömsesidiga belöningar					
Informationssystem Informationsteknologi					
Stödjande central enhet (Kommunikationssystem, Informationssystem, Sekretariat)					
Autonoma enheter					
Annat: komplettera gärna!					

Vilka förväntningar har intressenterna på en nätverksorganisation?

För att identifiera alla inblandade intressenter för det område som studeras kan tekniken CATWOE användas. CATWOE ingår i Checklands SSM, där intressenterna utgör C, A och O i CATWOE. Dessa intressenter har olika förväntningar (W i CATWOE) på vad de ska få ut av situationen de befinner sig i. Om man kan uppfylla dessa förväntningar motiveras intressenterna att fortsätta samarbetet. Med den här frågan vill vi ta reda på vilka förväntningar som finns hos intressenterna ifråga om nätverkandet. Med andra ord vad intressenterna väntar sig att få för belöning för sin insats.

Vilka förväntningar anser Ni att intressenterna har på en nätverksorganisation?

Kunder/Klienter (Det vill säga de individer som påverkas och berörs av verksamheten)	
Aktörer (Det vill säga de individer som bedriver verksamhetens aktiviteter)	
Ägare/Ledning (Det vill säga de individer som är beslutsfattare och har rätt att avveckla verksamheten)	

Vad kan ett nätverk göra?

Enligt Dalsgaard och Bendix (1998) ligger det i organisationens intresse att uppnå företagets mål. Om ett medlemskap i en nätverksorganisation leder till att målet uppnås är det intressant för organisationen att delta i ett nätverksprojekt, annars inte. Vårt mål med denna fråga var att få svar på vad respondenterna ansåg att det fanns för fördelar med att ingå i en nätverksorganisation.

Vad kan ett nätverk göra? (1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Förbättra kvalitet					
Förbättra kvantitet					
Förbättra flexibilitet					
Utnyttja kompetenserna till fullo					
Utnyttja synergieffekterna (Synergi = helheten är större än summan av delarna)					
Snabbt anpassa sig efter kundernas behov					
Öka makten					
Öka friheten					
Reducera kostnader					
Annat: komplettera gärna!					

Vilka faktorer/risker kan uppstå i en nätverksorganisation?

Dalgaard och Bendix (1998) beskriver ett antal risker som kan uppstå i en nätverksorganisation. Syftet med denna fråga var att se om dessa risker var de som respondenterna också upplevde som risker.

Vilka av nedanstående faktorer kan uppstå i en nätverksorganisation? (1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Inbördes konkurrens mellan de deltagande organisationerna					
Beroende av nyckelpersoner (Med detta menas att nätverket hänger på en eller flera personer och inte på organisationen)					
Informationsöverflöd (Med detta menas stora mängder information som inte sorteras eller används)					
Osäkerhet (Det vill säga att kunderna blir osäkra på en organisation som inte är överblickbar, finns den där i morgon också?)					
Samarbetssvårigheter					
Att det blir total anarki (Det vill säga total kaos när ingen tar ett övergripande ansvar)					
Bristande lust och förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden					
Svårt att veta var gränsen för organisationen skall sättas					
Svårt att få fram tillräcklig eller relevant information					
Svårt att uppnå enighet avseende investeringar					
De gemensamma avtalen strider mot den deltagande organisationens egna värderingar					
De deltagande organisationerna respekterar inte den informella strukturen					
Kulturkrock mellan de deltagande organisationerna					
Annat: komplettera gärna!					

Hur är informationstillgängligheten i en nätverkande organisation?

På det sätt som vi har tolkat litteraturen och begreppet nätverk skall minimal hierarki förekomma samt att information leder till makt. Därför ville vi med den här frågan kontrollera ifall organisationerna släppte ifrån sig sitt maktinstrument, det vill säga informationen.

Hur är informationstillgängligheten i en nätverkande organisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
<i>Alla</i> individer/aktörer har tillgång till <i>all</i> information					
<i>Några</i> individer/aktörer har tillgång till <i>all</i> information					
<i>Ingen</i> individ/aktör har tillgång till <i>all</i> information					
<i>Alla</i> individer/aktörer har tillgång till <i>viss</i> information					
Annat: komplettera gärna!					

Vilken slags information utbyts mellan de organisationer som medverkar i en nätverkande organisation?

Precis som i ovanstående fråga handlar den här frågan om information och makt. Här ville vi se om det var någon skillnad på tillgängligheten i fråga om olika typer av information.

Vilken slags information utbyts mellan de organisationer som medverkar i en nätverkande organisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Transaktionsinformation					
Administrativ information					
Strategisk information					
Omvärldsinformation					
Produktinformation					
Finansiell information					
Personalinformation					
Annat: komplettera gärna!					

Vilken slags informationsteknologi är lämplig för en nätverkande organisation?

När Kraut et al (1999) skrev sin artikel om rollen av elektroniska nätverk och personliga relationer, gick de ut och intervjuade nätverksföretag. Där gjorde de en upptäckt som gick ut på att det var väldigt få av dessa organisationer, trots att de kallade sig nätverksorganisationer, som använde sig av informationssystem. Informationen överfördes på mer informella sätt som via fax, telefon och e-mail. Därför tyckte vi det var intressant att se vilken typ av informationsteknologi respondenterna tyckte var aktuell för att överföra information.

Vilken slags informationsteknologi är lämplig för en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Centralt/Globalt informationssystem					
Formellt (delat) kommunikationssystem Exempelvis EDI/EDIFACT					
Informellt kommunikationssystem Exempelvis E-mail, Fax					
Telefonkontakt					
Konferenssystem					
Annat: komplettera gärna!					

Vilken ledarskapsprofil tillämpas i en nätverksorganisation?

I vår modell har vi med att det behövs ett participativt ledarskap, vilket resulterar i att andra former av ledarskap inte stödjer en nätverkande organisation enligt oss. Även Hedberg (1990) anser att medbestämmande är en nödvändig förutsättning för att lyckas uppnå organisationens mål. Vi ville med denna fråga få fram hur respondenterna såg på ledarskapet i en nätverksorganisation.

Vilken ledarskapsprofil tillämpas i en nätverksorganisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Hierarkisk En vald legitim grupp som samordnar alla frågor					
Federativ En vald legitim grupp som samordnar några frågor					
Stödjande En vald grupp som enbart stödjer och ger råd. Samordnar ej.					
Kollaborativ Alla samtidigt fattar alla beslut					
Annat: komplettera gärna!					

Varför är ledarskapet viktigt i en nätverksorganisation?

Som en följdfråga till föregående fråga, ville vi få fram varför respondenterna ansåg att ledarskap är en viktig ingrediens i ett nätverk.

Varför är ledarskapet viktigt i en nätverksorganisation? (1 = inte viktigt, 5 = mycket viktigt)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Skapa lämplig integration (överblickbarhet)					
Samordna tänkande					
Samordna handlande					
Initiera en process för att lösa konflikter					
Annat: komplettera gärna!					

Vilken roll har en ledare i en nätverksorganisation?

Enligt våran modell anser vi att det krävs ett participativt ledarskap i en nätverksorganisation, det vill säga att alla skall vara med och bestämma. Dock krävs det någon form av ledarskap, någon som är pådrivande, för att saker skall hända. Mintzberg (1973), Senge (1990) samt Dalsgaard och Bendix (1998) har alla sina tankar om ledarskapet och dess roller. Vår förhoppning med denna fråga var att få svar på vilka roller respondenterna tycker att en ledare har i en nätverksorganisation.

Vilken/vilka roll/-er har en ledare i en nätverksorganisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)					
<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Den självledda medarbetaren (Med detta avses en medarbetare som själv tar på sig ansvaret)					
Processledaren (Med detta menas en ledare som har ett övergripande ansvar)					
Gruppledaren (Med detta menas en ledare som har ett överordnat ansvar och leder uppgiften på detaljnivå)					
Kompetensledaren (Med detta menas en ledare som är ansvarig för tillväxten och utvecklingen av organisationens kompetens)					
Personlige ledaren (Med detta menas en ledare som har ett mål att upprätta och upprätthålla en nöjd och duktig medarbetarstab)					
Organisationsledaren (Med detta menas organisationens formella ledare utåt, en ansvarig som finns överst och tillgodoser omvärldens krav)					
Fortsättning på nästa sida					

Galjonsfigur (Ledaren är en symbol på grund av den formella auktoriteten som är förknippad med ställningen)					
Anförelse (Denna roll omfattar aktiviteter i samband med rekrytering och utbildning av personal, att motivera medarbetare, att ge riktlinjer och förena de anställdas individuella behov med organisationens mål)					
Förbindelseled (Rollen omfattar de informella och de formella aktiviteter som avser att utveckla relationer till personer och grupper inom och utom organisationen)					
Övervakare (Ledaren tar kontinuerligt emot och söker efter information. Denna information är sedan underlag för att analysera vad som händer i den egna organisationen samt i omgivningen)					
Informationsförmedlare (Ledaren sprider och delar med sig av den information som han/hon besitter)					
Talesman (Ledaren förmedlar information till omvärlden)					
Entreprenör (Ledaren försöker att förbättra organisationen genom att dra nytta av möjligheter i den föränderliga omgivningen)					
Krislösare (Ledaren försöker hantera kriser som är allvarliga och inte kan ignoreras)					
Resursfördelare (Ledaren fördelar resurser)					
Förhandlare (Ledaren förhandlar med representanter för andra organisationer eller myndigheter)					
Designer (Designerns första uppgift rör designandet av de styrande idéerna i syfte, vision och de värderingar människor lever efter. Den andra uppgiften rör de policys, strategier och strukturer som överför de styrande idéerna till affärsbeslut medan den tredje innebär skapandet av effektiva lärandeprocesser i lärande organisationer)					
Lärare (Lärollen innebär att ledaren skall hjälpa alla i organisationen, inklusive sig själv, att se den nuvarande verklighetsbilden på ett mer insiktsfullt sätt)					
Steward (Dels vill ledaren tjäna människorna han/hon leder, och dels vill ledaren tjäna det större syftet/visionen organisationen jobbar efter)					
Annat: komplettera gärna!					

Vilken metafor beskriver ledaren för en nätverkande organisation?

Som tidigare nämnts skall ett nätverk inte vara hierarkiskt, men dock behövs det någon form av ledning. Dag Ericssons (Forsbäck, 1997) har sammanställt några metaforer om ledarskapet, som vår handledare Fil. dr. Thanos Magoulas har kompletterat. Anledningen till att vi ställde den här frågan var för att se vilka typer av ledarskapsroller och ledarskapsmetaforer som förekommer i en nätverksorganisation.

Vilken metafor beskriver ledaren för en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Maestro/Dirigent (Maestron dirigerar sin symfoniorkester utan vare sig ”stab” eller avdelningschefer. Det gemensamma partituret talar om vad var och en skall göra.)					
Förvaltare (Förvaltaren fungerar som en ledare i en organisation där omgivningen står stilla. Men förvaltaren riskerar att bli en ”velourchef”, som hänskjuter det mesta till kommittéer och utredningar).					
Lagledare/Coach (Lagledaren eller coachen kan leda sammansatta och balanserade team i komplexa och sammansatta situationer. Coachen samordnar teamet mot gemensamma mål.)					
Börsmäklare (En börsmäklare är den som förmedlar kontakterna och själv sitter som spindeln i nätet.)					
Annat: komplettera gärna!					

Vad är det som motiverar dig att vara en aktiv medlem i ett nätverk?

För att en nätverksorganisation skall fungera och hålla samman har vi utifrån teorierna dragit slutsatsen att det är viktigt att ha alla med sig för att det skall bli ett lyckat samarbete. Hur motiverar man då den enskilde individen att vara en aktiv del i ett nätverk?

Många forskare och psykologer har studerat ämnet motivation, och utifrån Maslow, McClelland, Herzberg samt Hackman och Oldhams teorier försökte vi få fram vilka motivationsfaktorer som bäst stämde in på respondenterna. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Det vill säga vad som lockade dem att vara en aktiv medlem i ett nätverk.

Vad är det som motiverar dig att vara en aktiv medlem i ett nätverk?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Pengar					
Trygghet					
Samhörighet					
Gemenskap					
Bra arbetsförhållanden					
Ömsesidig respekt					
Erkännande					
Makt					
Inflytande					
Ansvar					
Feedback					
Uppnå egna mål och drömmar					
Utvecklingsmöjligheter					
Behov av prestation					
Varierande arbetsuppgifter					
Meningsfulla arbetsuppgifter (Med detta menas att arbetsuppgiften är meningsfull och om den anställda kan genomföra den från början till slut)					
Fortsättning på nästa sida					

Betydande arbetsuppgifter (Med detta menas att arbetsuppgiften är viktig för organisationen och för andra människor inom och utom organisationen)					
Hög grad av autonomi (självständighet) med hänsyn till hur arbetet skall genomföras					
Kunskap om arbetsresultat					
Personligt ansvar för arbetsresultat					
Lockande belöningar					
Klara riktlinjer om vad som skall genomföras					
Mätbart resultat					
Samband mellan det uppnådda resultatet och belöningen					
Annat: komplettera gärna!					

5 Empiriskt resultat

Vårt empiriska resultat har framkommit genom intervjuer med åtta respondenter fördelade på fyra företag. Varje intervju har tagit mellan en till två timmar. På vissa frågor saknas det svar från respondenten, kommentar till detta finns under den aktuella frågan.

5.1 Presentation av organisationerna

I en studie är det ofta ett problem att hitta relevanta personer att intervjua. Vi har fått mycket god hjälp att få kontakt med relevanta organisationer utav vår handledare Fil. dr. Thanos Magoulas samt Fil. lic. Håkan Enquist. När vi fick kontakt med personer på företagen har vi blivit mycket väl bemötta. För att inte styra respondenternas svar har vi inte visat vår modell innan de svarade på frågeformuläret.

5.1.1 Capgemini

Capgemini är ett konsultföretag som i nästan 40 år har hjälpt företag runt om i världen med deras verksamhets och IT frågor genom sina konsulter, teknologi och outsourcingtjänster. Företaget assisterar organisationer under utveckling, och har ca 50 000 anställda i över 30 länder. (Capgemini, 27 april, 2004)

Det som gör Capgemini unikt är Collaborative Business Experience (CBE) som definierar det arbetssätt företaget har gentemot sina klienter, sina anställda och sina partners. Det fokuserar på många av de saker som är svåra att ta på, men som gör hela skillnaden för att nå synliga resultat. Det fokuserar även på samarbete samt att dela kunskap och mål för att nå enklare och effektivare processer. (Capgemini, 27 april, 2004)

Capgemini har format en strategisk global allians med de nio bästa teknikföretagen i världen, nämligen: Cisco Systems, HP, IBM, Intel, Microsoft, Oracle, SAP, Siebel och Sun Microsystems Inc. (Capgemini, 27 april, 2004)

5.1.2 FlexLink

FlexLink är en avknoppning av SKF och har nu blivit en ledande leverantör till tillverknings- och monteringsindustrin världen över. FlexLink är moderbolag i koncernen, med huvudfokus på automatisering av produktionsflöden samt slutmonteringsprocesser. Bolagets säte är i Göteborg. (FlexLink, 27 april, 2004)

Koncernens erbjudande omfattar kompletta produktionsanläggningar, automatiserade monteringsystem, materialhanteringssystem, moduler, transportörer och mjukvara. FlexLink har ett stort egenutvecklat produktsortiment, vilket ger företaget goda möjligheter att tillgodose kundernas önskemål. (FlexLink, 27 april, 2004)

Inom moderbolaget, FlexLink, finns ett antal koncerngemensamma funktioner som ekonomi, information, IT, kvalitet, marknadsföring och personal. (FlexLink, 27 april, 2004)

Tillgång till kompetens, flexibilitet och snabbhet och en låg break-even punkt är huvudskälen till att FlexLink tillämpar outsourcing och nätverksbyggande i verksamheten. Outsourcing av tillverkning och logistik är standard inom företaget. Internt och externt nätverksbyggande ger tillgång till ytterligare kompetens. (FlexLink, 27 april, 2004)

5.1.3 AdWise Consulting AB

AdWise Consulting AB är ett helt konsultägt bolag som grundades 1996. De har två kontor som är belägna i Göteborg och Stockholm. (AdWise Consulting AB, 27 april, 2004)

Idag består AdWise Consulting AB av ett 50-tal konsulter i samverkan med erfarenhet från olika verksamheter inom näringslivet och den offentliga sektorn. AdWise erbjuder högt kvalificerade IT-konsulter inom verksamhetsutveckling, projektledning och systemutveckling. De har även specialistområden inom logistik, ekonomi/finans samt PDM³⁸. (AdWise Consulting AB, 27 april, 2004)

Kärnvärden för AdWise Consulting AB är kvalitet, kompetens och erfarenhet. (AdWise Consulting AB, 27 april, 2004)

5.1.4 AB Volvo

Koncernen AB Volvo tillhandahåller transportrelaterade produkter och tjänster till kunder i utvalda segment har cirka 71 000 anställda runt om i världen. Räknar man till de leverantörer och återförsäljare knutna till Volvo blir personalantalet mångdubblat. Koncernen består av ett flertal olika underbolag, däribland Volvo Parts och Volvo IT. (Volvo, 27 april, 2004)

Volvo Parts tillhandahåller tjänster för eftermarknaden inom alla affärsområden i Volvokoncernen förutom till Volvo Aero och Financial Services. Tjänsterna sträcker sig över tre olika områden, Logistik, Volvo Action Service och Product Support Development. (Volvo, 27 april, 2004)

Den först datorn på Volvo togs i bruk 1961. Idag förser Volvo IT Volvokoncernen, Volvo Personvagnar och andra utvalda kunder med kompletta och affärsstödande IT-lösningar. (Volvo, 27 april, 2004)

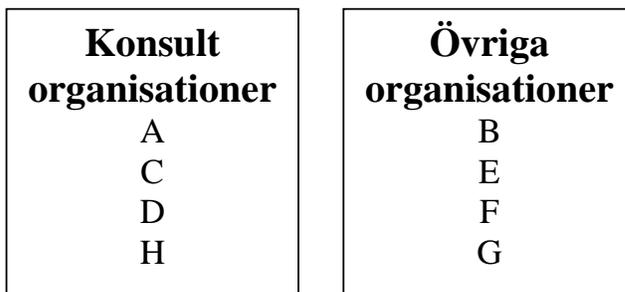
Den målsättning AB Volvo jobbar mot är att vara ledande i kundtillfredsställelse och image. (Volvo, 27 april, 2004)

³⁸ PDM står för Produkt Development Management

5.2 Presentation av respondenterna

Respondenterna är anonyma, det vill säga att vi inte har någonstans angivit några namn eller vem som arbetar på vilket företag. Nedan har vi sammanställt en kortfattad sammanfattning över varje respondent.

- A:** Arbetar som konsult med inriktning Customer Relationship Management (CRM) och Total System Integration (TSI). Har arbetat på företaget i tre år.
- B:** Arbetar som informationschef. Har arbetat på företaget i 19 år.
- C:** Arbetar som VD för företaget, säljare för att hitta nya uppdrag samt rekrytering av duktiga konsulter. Har arbetat på företaget i fem år.
- D:** Arbetar som säljare av konsulttjänster. Har arbetat på företaget i fyra år.
- E:** Arbetar som kvalitets och miljöansvarig. Har arbetat på företaget i 25 år.
- F:** Arbetar som projektledare inom ekonomi och affärssamordning. Har arbetat på företaget i fyra år.
- G:** Arbetar med delivery to repurchase, responsible for business innovation areas, det vill säga att hitta på vad som är nyttig informationsteknologi för koncernens eftermarknad. Har arbetat inom koncernen i sex år, varav ett år på den division som respondenten befinner sig på idag.
- H:** Arbetar som IT-konsult och projektledare. Har arbetat på företaget i tre år.



Figur 21 Indelning av respondenter

Enligt vår tolkning och som synes i figuren ovan (se figur 21) är de respondenter som vi har intervjuat utav två kategorier, dessa är: konsultorganisationer och övriga organisationer. Denna indelning är gjord för att kunna få en jämförbarhet mellan de olika respondentgruppernas svar.

5.3 Presentation av resultat

För att på ett jämförbart och överskådligt sätt kunna följa vad varje respondent har svarat har vi redovisat resultatet i tabellform. Eftersom vi under intervjuerna som genomfördes hos de deltagande företagen förde anteckningar har vi kunnat ta med kommentarer som respondenterna uttalade under intervjuens gång. Detta anser vi ger en mer innehållsrik bild av respondenternas svar och kan i en del fall förtydliga varför respondenten har valt att svara på ett visst sätt.

Vilka av nedanstående egenskaper anser Ni kännetecknar en nätverksorganisation? (1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)								
<i>Respondenter</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Hög grad av engagemang hos medarbetarna	3	1 ³⁹ 5 ⁴⁰	2	4	5	5	3	5
Låg grad av styrning och kontroll	4	5	5	4	3	3	3	3
Decentralisering	4	5	1	4	4	4	2	3
Hög grad av inflytande hos medarbetarna	3	2	3	2	4	5	2	4
Hög grad av ansvar hos medarbetarna	3	5	2	3	4	5	3	4
Skiftande ledarroller	3	4	-- ⁴¹	1	4	4	4	1
Avsaknad av ledarroller	3	5	5	4	1	1	2	1
Öppna organisationsgränser	3	4	5	5	4	2	4	4
Flexibla organisationsgränser	3	5	5	1	4	2	4	3
Hög grad av inbördes beroende av varandra i nätverket	4	4	1	2	3	4	5	2
Hög grad av beroende av andra partners gällande samarbete	4	-- ⁴²	5	4	3	5	5	2
Optimalt utnyttjande av organisationens resurser	4	4	2	2	5	4	2	2
Gemensamma värderingar	3	3	4	2	5	5	5	5
Fortsättning på nästa sida								

³⁹ Medarbetarna är i detta fallet konsulterna och har konsulterna enligt respondent C ingen hög grad av engagemang för nätverket

⁴⁰ Konsulterna har dock ett högt engagemang när de är ute på uppdrag enligt respondent C.

⁴¹ Respondent D svarade ej på attributet "Skiftande ledarroller" eftersom detta ej var aktuellt på företaget.

⁴² Respondent C svarade ej på attributet "Hög grad av beroende av andra partners gällande samarbete", eftersom respondenten ansåg att detta ej var relevant för dem.

<i>Respondenter</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Väl synliga handlingsplaner/strategier	3	4	5	1	5	5	4	2
Ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan medverkande organisationer i nätverket	3	1	2	3	5	5	5	3
Ömsesidig respekt	4	5	5	5	4	5	4	3
Genomskinlighet	3	2	5	2	4	5	2	5
Annat: komplettera gärna! B: Individens förmåga att ta kontakt och skaffa information, byta information, ta och ge. G: Decision making								

Kommentarer under intervjun från respondenterna

A: *Gemensamma värderingar:*

Jag anser att det bör finnas gemensamma värderingar, men det är inte så i verkligheten.

Hög grad av inflytande hos medarbetarna:

Jag anser att medarbetarna *inte* har en högre grad av inflytande i en nätverksorganisation än i ett traditionellt företag.

Vilken/vilka av nedanstående metaforer anser Ni är representativ för en nätverksorganisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)								
<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Den multiprojekterande organisationen	4	5	4	1	4	4	2	4
Den informella organisationen	4	4	4	3	3	2	5	2
Amöbaorganisationen	4	2	1	4	4	2	3	2
Den gränslösa organisationen	3	5	3	1	3	2	5	4
Den organiska organisationen	4	3	1	2	4	4	4	4
Den flerdimensionella organisationen	3	1	1	3	4	2	4	4
Adhocrati	3	3	4	3	4	5	2	2
Clusters	4	1	3	3	4	2	2	4
Den postindustriella organisationen	3	5	5	3	-- ⁴³	5	1	1
Den postbyråkratiska organisationen	3	5	5	2	3	4	1	1
Den egendesignade organisationen	3	1	5	2	2	4	2	4
Latticeorganisationen	3	1	1	3	3	2	4	3
Spaghettioorganisationen	4	1	5	2	3	1	2	3
Den imaginära organisationen	4	4	3	2	4	2	3	4
Den virtuella organisationen	4	4	5	4	4	3	3	5

Kommentarer under intervjun från respondenterna

A: Tycker att alla organisationer är byråkratiska.

⁴³ Respondent **B** svarade inte på frågan om den postindustriella organisationen

Vilka är de essentiella (grundläggande) egenskaperna för en nätverkande organisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)								
<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Participativt ledarskap	3	5	4	3	4	2	2	2
Stödjande central enhet	3	5	5	2	4	4	3	4
Ömsesidiga insatser	4	2	2	2	4	5	4	4
Ömsesidiga belöningar	4	2	4	2	4	2	4	3
Informationssystem	3	2	5	2	5	5	3	4
Autonoma enheter	4	5	5	4	2	1	5	3
Annat: komplettera gärna! E: Grundläggande värderingar ⁴⁴ G: Ömsesidig nytta och intresse ⁴⁵								

Kommentarer under intervjun från respondenterna

E: Det kan vara svårt att se ett nätverk, men respondenten tror att om nätverket är synligt så är nätverket hierarkiskt.

G: Det behövs ett ledarskap i en nätverkande organisation, men det behöver inte vara delat.

⁴⁴ Respondent **E** anser att om attributet "grundläggande värderingar" skulle ha funnits med i attributlistan skulle respondenten sätta graderingen (5) på detta attribut.

⁴⁵ Respondent **G** anser att om attributet "ömsesidig nytta och intresse" skulle ha funnits med i attributlistan skulle respondenten sätta graderingen (5) på detta attribut.

Vilka förväntningar anser Ni har intressenterna på en nätverksorganisation?		
<i>Respondenter</i>	Konsultorganisationer	Övriga organisationer
Kunder/Klienter (Det vill säga de individer som påverkas och berörs av verksamheten)	<p>A: Det skall fungera som en enhet.</p> <p>C: Alltid bästa resurs. Leveransförmåga.</p> <p>D: Samma förväntningar som ett vanligt konsultbolag. Tar hand om problem, avtal.</p> <p>H: Samma krav som på ett vanligt företag</p>	<p>B: Bättre lösningar och service.</p> <p>E: Svårt att veta vilka kunderna och kan därför inte besvara frågan.</p> <p>F: Förväntar sig mer från organisationen. Finns mer och fler kompetenser som kan möta krav och önskemål från kunden. Skall kunna svara upp till "kunden har alltid rätt"!</p> <p>G: Anser att förväntningarna inte är några andra än de som finns på traditionella organisationer, men samtliga kan vinna på nätverkssynergi.</p>
Aktörer (Det vill säga de individer som bedriver verksamhetens aktiviteter)	<p>A: Allt skall fungera</p> <p>C: Uppdrag. Varumärke. Socialt nätverk. Professionellt nätverk.</p> <p>D: Vi skaffar uppdrag. "Ger trygghet". Sociala aktiviteter. Professionellt utbyte.</p> <p>H: Frihet</p>	<p>B: Personlig utveckling.</p> <p>E: Ökad kompetens. Snabbare resultat. Inflytande.</p> <p>F: Flexibilitet. Kunna röra sig fritt och få svar på frågor etc. från de olika delarna i organisationen. Få hjälp av andra kompetenser i organisationen när man behöver stöttning.</p> <p>G: Anser att förväntningarna inte är några andra än de som finns på traditionella organisationer, men samtliga kan vinna på nätverkssynergi.</p>
Ägare/Ledning (Det vill säga de individer som är beslutsfattare och har rätt att avveckla verksamheten)	<p>A: Allt skall fungera</p> <p>C: Stabilt bolag. Organisatorisk tillväxt. Ekonomi. Marknadsposition.</p> <p>D: Ge avkastning. Skaffa uppdrag. Bli kända. Känt varumärke.</p> <p>H: Det får ni fråga ledningen om.</p>	<p>B: Bättre resultat</p> <p>E: Resultat. Beslutsunderlag. Mervärde.</p> <p>F: Att helheten är större / bättre än de enskilda delarna och att de arbetar tillsammans för att möta de mål man satt upp för organisationen.</p> <p>G: Anser att förväntningarna inte är några andra än de som finns på traditionella organisationer, men samtliga kan vinna på nätverkssynergi.</p>

Vad kan ett nätverk göra?

(1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)

<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Förbättra kvalitet	3	5	5	5	4	5	5	4
Förbättra kvantitet	3	5	5	5	5	4	5	2
Förbättra flexibilitet	3	5	5	5	5	5	4	4
Utnyttja kompetenserna till fullo	4	4	5	5	4	5	3	3
Utnyttja synergieffekterna	4	5	5	3	3	5	5	5
Snabbt anpassa sig efter kundernas behov	4	5	5	5	4	4	3	2
Öka makten	3	4	5	2	4	3	5	2
Öka friheten	3	4	5	5	4	4	4	4
Reducera kostnader	4	4	5	4	4	4	4	3
Annat: komplettera gärna!								
G: Anser att man indirekt kan reducera kostnader.								

Vad är det som motiverar att en organisation väljer att medverka i ett nätverk?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Starkare ekonomi	4	4	5	5	4	4	4	3
Öka konkurrenskraften	4	5	5	2	4	4	5	4
Större inflytande	2	5	3	2	3	3	5	2
Anpassa sig till marknaden	4	5	3	2	4	5	3	2
Bredda sin kundkrets	4	5	5	4	4	5	3	2
Att dagens informationsteknologi gör det möjligt	5	1	5	1	3	4	3	4

Under vilka villkor anser Ni upphör eller upplöses nätverkande organisationer?

Konsultorganisationer	Övriga organisationer
<p>A: När inte avtalade handlingar uppfylls. När det inte är lönsamt.</p> <p>C: När nätverket ej ger det mervärde man förväntar sig. Bristande förtroende.</p> <p>D: När inget intresse finns för ett nätverk. Ekonomiskt ej lönande.</p> <p>H: Lagar och förordningar kan ändras. Efterfrågan minskar.</p>	<p>B: När arbetsuppgiften är löst (= nätverket självt). Förhållanden ändras så att nätverket inte längre är meningsfullt.</p> <p>E: Nyttan understiger behovet. Strategiändringar. Ledningsbeslut.</p> <p>F: Ändrade omvärldsförhållande, nu ställer man krav på stora organisationer med synergier. Ändrade ägarkrav.</p> <p>G: Brist på nytta / intresse. Brist på tid/resurs, det vill säga prioritet.</p>

Vilka av nedanstående faktorer kan uppstå i en nätverksorganisation? (1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)								
<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Inbördes konkurrens mellan de deltagande organisationerna	4	1	5	2	4	2	2	3
Beroende av nyckelpersoner	5	4	5	1	3	5	2	4
Informationsöverflöd	4	1	2	1	4	4	3	4
Osäkerhet	4	1	4	2	2	3	2	2
Samarbetssvårigheter	4	2	5	1	3	4	4	2
Att det blir total anarki	3	1	5	1	2	4	4	2
Bristande lust och förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden	4	4	3	1	4	4	3	2
Svårt att veta var gränsen för organisationen skall sättas	4	4	5	1	3	2	5	2
Svårt att få fram tillräcklig eller relevant information	3	4	2	1	4	4	4	5
Svårt att uppnå enighet avseende investeringar	4	1	4	3	3	3	4	5
De gemensamma avtalen strider mot den deltagande organisationens egna värderingar	3	1	2	4	4	1	1	4
De deltagande organisationerna respekterar inte den informella strukturen	4	1	1	3	3	5	4	3
Kulturkrock mellan de deltagande organisationerna	3	1	1	2	4	5	1	3
Annat: komplettera gärna! B: Knowledge management = avgörande C: För låg gemensam aktivitet.								

Kommentarer under intervjun från respondenterna

E: De deltagande organisationerna respekterar inte den informella strukturen + kulturkrock => väldigt relevant!

G: Där respondenten har svarat (2) menar respondenten att om dessa risker uppstår går det ej att etablera ett nätverk. Där G har svarat (3) menar respondenten att det kan vara både hög och låg risk. Respondent G anser att organisationen ser inte värdet av nätverket.

Hur bedömer Ni att informationstillgängligheten är i en nätverkande organisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)								
<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
<i>Alla individer/aktörer har tillgång till all information</i>	3	1	4	4	-- ⁴⁶	3	1	1
<i>Några individer/aktörer har tillgång till all information</i>	3	3	5	2	-- ⁴⁷	1	4	2
<i>Ingen individ/aktör har tillgång till all information</i>	3	5	1	2	-- ⁴⁸	4	1	5
<i>Alla individer/aktörer har tillgång till viss information</i>	3	5	5	2	4	3	5	5
Annat: komplettera gärna! B: Kommentar till svaret ovan: Viss information är den information som är viktig för individen. Individen har tillgång till eller vet hur han/hon skaffar relevant information. Need to know versus nice to know.								

⁴⁶ Respondent **B** har enbart svarat på attributet "alla individer har tillgång till viss information"

⁴⁷ Respondent **B** har enbart svarat på attributet "alla individer har tillgång till viss information"

⁴⁸ Respondent **B** har enbart svarat på attributet "alla individer har tillgång till viss information"

Vilken slags information utbyts mellan de organisationer som medverkar i en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Transaktionsinformation	4	5	1	3	-- ⁴⁹	3	2	2 ⁵⁰ 4 ⁵¹
Administrativ information	2	5	4	3	-- ⁵²	4	4	4
Strategisk information	2	3	5	2	-- ⁵³	2	1	3
Omvärldsinformation	2	3	5	3	-- ⁵⁴	5	3	5
Produktinformation	4	2	4	2	-- ⁵⁵	5	5	4
Finansiell information	1	3	4	3	-- ⁵⁶	2	2	2
Personalinformation	1	4	5	4	-- ⁵⁷	2	5	2
Annat: komplettera gärna! B: Kunskap om lösningar och lösa kundens problem ⁵⁸								

⁴⁹ Respondent **B** svarade inte på något av attributen utan kompletterade istället frågan med ett eget attribut.

⁵⁰ Respondent **G** anser att i väl fungerande nätverk så utbyts det transaktionsinformation.

⁵¹ Respondent **G** anser att normalt så är det inte så mycket transaktionsinformation som utbyts.

⁵² Respondent **B** svarade inte på något av attributen utan kompletterade istället frågan med ett eget attribut.

⁵³ Respondent **B** svarade inte på något av attributen utan kompletterade istället frågan med ett eget attribut.

⁵⁴ Respondent **B** svarade inte på något av attributen utan kompletterade istället frågan med ett eget attribut.

⁵⁵ Respondent **B** svarade inte på något av attributen utan kompletterade istället frågan med ett eget attribut.

⁵⁶ Respondent **B** svarade inte på något av attributen utan kompletterade istället frågan med ett eget attribut.

⁵⁷ Respondent **B** svarade inte på något av attributen utan kompletterade istället frågan med ett eget attribut.

⁵⁸ Respondent **B** anser att om attributet "kunskap om lösningar och lösa kundens problem" skulle ha funnits med i attributlistan skulle respondenten sätta graderingen (5) på detta attribut.

Vilken slags informationsteknologi är lämplig för en nätverkande organisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)								
<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Centralt/Globalt informationssystem	2	1	1	4	2	5	5	4
Formellt (delat) kommunikationssystem	5	1	1	1	3	2	2	3
Informellt kommunikationssystem	4	5⁵⁹	5	5	5	5	5	--⁶⁰
Telefonkontakt	5	5	5	5	5	4	5	--⁶¹
Konferenssystem	4	4	1	2	4	4	1	--⁶²
Annat: komplettera gärna! G: Web services, tack vare flexibilitet i föränderliga miljöer ⁶³								

Kommentarer under intervjun från respondenterna

E: Att hålla ihop globala nätverk är omöjligt utan informationsteknologi.

⁵⁹ Respondent **C** avser i frågan om informellt kommunikationssystem även intranät.

⁶⁰ Respondent **G** anser att ett informellt kommunikationssystem, telefonkontakt och konferenssystem är något som är grundläggande (förutsättning) och måste finnas i alla organisationer för att den skall fungera.

⁶¹ Respondent **G** anser att ett informellt kommunikationssystem, telefonkontakt och konferenssystem är något som är grundläggande (förutsättning) och måste finnas i alla organisationer för att den skall fungera.

⁶² Respondent **G** anser att ett informellt kommunikationssystem, telefonkontakt och konferenssystem är något som är grundläggande (förutsättning) och måste finnas i alla organisationer för att den skall fungera.

⁶³ Respondent **G** anser att om attributet "web services" skulle ha funnits med i attributlistan skulle respondenten sätta graderingen (5) på detta attribut.

Vilken ledarskapsprofil tillämpas i en nätverksorganisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)								
<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Hierarkisk	3	4	5	3	2	4	4	2 ⁶⁴ 4 ⁶⁵
Federativ	3	1	1	2	4	5	2	3
Stödjande	3	3	1	2	4	2	4	5
Kollaborativ	3	1	1	1	2	2	1	4

⁶⁴ Respondenten **G** avser i detta fallet majoriteten

⁶⁵ Respondenten **G** avser i detta fallet framgångsrika organisationer. Respondenten anser att i de framgångsrika organisationerna har man analyserat och tydliggjort beslutsfattandet.

Varför är ledarskapet viktigt i en nätverksorganisation?

(1 = inte viktigt, 5 = mycket viktig)

<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Skapa lämplig integration (överblickbarhet)	3	5	1	4	4	5	2	5
Samordna tänkande	4	3	5	2	5	3	4	2
Samordna handlande	4	3	5	2	3	4	4	4
Initiera en process för att lösa konflikter	4	4	3	3	3	5	4	3
Annat: komplettera gärna! C: Strategifrågorna är något som är centralt (det vill säga något för ledningen), eftersom konsulterna är inte intresserade av detta D: Grundläggande värderingar. Samsyn på nätverket och hur det ska fungera.								

Vilken/vilka roll/-er har en ledare i en nätverksorganisation? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)								
<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Den självledda medarbetaren	3	5	3	2	4	2	4	4
Processledaren	3	1	5	4	4	4	5	4
Gruppledaren	3	1	3	3	2	2	5	2
Kompetensledaren	3	5	5	2	4	4	2	1
Personlige ledaren	3	3	1	2	5	2	1	4
Organisationsledaren	3	4	5	4	3	4	5	4
Galjonsfigur	3	4	5	4	5	3	5	5
Anförare	3	4	3 ⁶⁶	4	4	2	3	4
Förbindelseled	3	5	3	3	4	2	4	5
Övervakare	3	5	1	1	3	2	2	1
Informationsförmedlare	3	4	5	4	5	4	3	1
Talesman	3	4	5	4	4	4	4	4
Entreprenör	4	4	3	2	5	3	2	3
Krislösare	3	4	5	2	3	4	3	2
Resursfördelare	3	5	5	2	3	2	1	4
Förhandlare	3	5	5	4	3	4	4	4
Designer	3	5	5	2	5	4	2	5
Lärare	3	2	1	1	4	3	2	2
Steward	3	2	1	2	3	2	3	2

Kommentarer under intervjun från respondenterna

A: Det finns inga fasta ledarroller, man får ta på sig den roll som situationen kräver.

⁶⁶ Respondent Ds svar avser enbart rekrytering

Vilken metafor beskriver ledaren för en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Respondent</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Maestro/Dirigent	3	1	4	2	4	3	2	4
Förvaltare	3	1	1	2	2	1	4	2
Lagledare/Coach	3	4	1	3	4	4	2	5
Börsmäklare	4	5	5	3	4	3	3	2
Annat: komplettera gärna! G: Entreprenör ⁶⁷								

⁶⁷ Respondent **G** ansåg att om attributet "entreprenör" skulle ha funnits med i attributlistan skulle respondenten sätta graderingen (4) på detta attribut.

Vad är det som motiverar dig att vara en aktiv medlem i ett nätverk? (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)								
<i>Respondenter</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Pengar	5	4	5	4	2	2	1	3
Trygghet	3	2	1	2	2	2	4	2
Samhörighet	3	5	5	2	3	4	5	5
Gemenskap	3	5	5	2	3	3	5	4
Bra arbetsförhållanden	3	4	5	5	3	3	2	4
Ömsesidig respekt	3	5	5	1	3	4	3	3
Erkännande	3	5	5	1	4	4	2	2
Makt	3	5	5	1	2	3	2	2
Inflytande	3	2	2	1	3	4	4	5
Ansvar	3	5	5	1	4	3	4	4
Feedback	3	3	3	1	5	4	3	4
Uppnå egna mål och drömmar	5	3	3	4	3	3	5	5
Utvecklingsmöjligheter	3	4	5	2	4	4	5	4
Varierande arbetsuppgifter	3	4	3	2	4	3	5	4
Meningsfulla arbetsuppgifter	3	4	3	2	3	3	4	4
Betydande arbetsuppgifter	3	3	3	2	4	4	5	4
Hög grad av autonomi (självständighet) med hänsyn till hur arbetet skall genomföras	3	5	5	3	4	3	2	2
Kunskap om arbetsresultat	3	1	4	1	5	2	3	2
Personligt ansvar för arbetsresultat	3	1	5	1	4	4	4	2
Lockande belöningar	5	2	3	4	2	2	1	2
Klara riktlinjer om vad som skall genomföras	3	2	2	1	3	3	2	3
Fortsättning på nästa sida								

<i>Respondenter</i>	Konsultorganisationer				Övriga organisationer			
	A	C	D	H	B	E	F	G
Mätbart resultat	3	1	3	1	3	3	2	2
Samband mellan det uppnådda resultatet och belöningen	3	1	3	1	3	2	1	2
Annat: komplettera gärna! B: Benchmarking ⁶⁸								

Kommentarer under intervjun från respondenterna

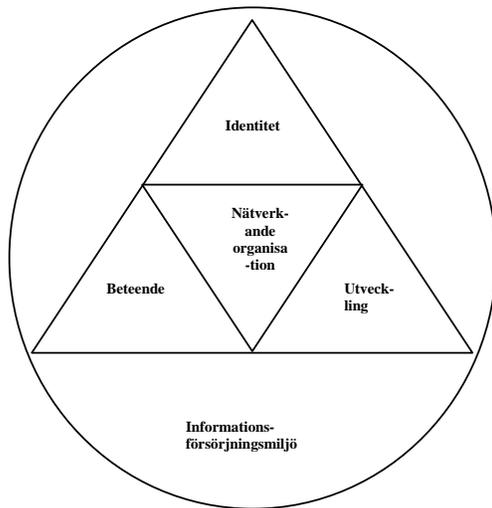
F: Fördelen med ett nätverk är att man har stora utvecklingsmöjligheter och har möjlighet att byta mellan olika arbetsuppgifter inom nätverket.

⁶⁸ Respondent **B** anser att om attributet "benchmarking" skulle ha funnits med i attributlistan skulle respondenten sätta graderingen (5) på detta attribut.

6 Diskussion och tolkning

I detta kapitel redovisas begreppet nätverksorganisationer. Enligt vår konceptuella modell (se figur 22) kännetecknas en nätverksorganisation av följande:

1. Identitet
2. Beteende
3. Utveckling
4. Informationsförsörjningsmiljö



Figur 22 Vår konceptuella modell för att förstå en nätverkande organisation

Det empiriska materialet som redovisas i kapitel 5. *Empiriskt resultat*, bekräftar väl modellens fullständighet⁶⁹. Detta görs dels utifrån de tre praktikfall som vi har använt som exempel av olika nätverksorganisationer dels av de frågor som vi har utrett på ett empiriskt sätt.

Här kommer vi att koppla vår modell till de tre praktikfallen som vi beskrev i inledningen. Vi kommer även diskutera och tolka de svar som respondenterna har angett på intervjufrågorna utifrån vår modell. Dessa svar kopplar vi samman med de teorier som vi har använt oss av och försöker ge en samlad bild av respondenternas uppfattning på varje fråga. Frågorna har delats in i fyra avsnitt, *identitet*, *beteende*, *utveckling*, *informationsförsörjningsmiljöer* samt *metaforer*.

Detta kapitel innehåller även ett avsnitt med självkritik samt ger förslag på framtida forskning.

I början av uppsatsen gav vi exempel på tre praktikfall avseende olika typer av nätverksorganisationer, och beskrev även hur och varför de hålls samman. Nedan har vi kopplat nätverksorganisationerna till vår modell (se tabell 3) för att visa hur väl modellen stämmer överens med de tidigare nämnda organisationerna innan vi tolkar vårt eget empiriska resultat.

Praktikfall 1 - LIBRIS

Nätverket LIBRIS är ett nationellt biblioteksdatasystem, där främst forsknings- och specialbibliotek ingår. Nätverket hålls samman med ett gemensamt informationssystem, i det här fallet LIBRIS.

⁶⁹ Med fullständighet menar vi att modellen ger fruktbara svar för de frågor som modellen avser att belysa. Fruktbarheten kan anges i termer av relevant korrespondens mellan den konceptuella modellen och empirin. (se Hedberg & Jönsson, 1976)

Systemet omfattar funktioner för sökning, katalogisering och fjärrlån mellan de deltagande biblioteken. Nätverkets organisatoriska deltagare är universitetens bibliotek i Sverige. Idén bygger på ett samverkanskoncept där alla intressenter (det vill säga ägare/partners, anställda och kunder/klienter) får sina förväntningar uppfyllda. Ledningen representeras av alla deltagande bibliotek, men Kungliga Biblioteket (KB) ansvarar för den dagliga verksamheten, globala frågor och utvecklingsfrågor. De nödvändiga insatserna delas jämt mellan biblioteken. Fördelarna som nås är bättre kundservice, bättre ekonomi samt att det ger en bekvämare arbets- och social miljö. De resultat man uppnår med detta samarbete skulle vara omöjligt att uppnå på egen hand för de enskilda biblioteken.

Praktikfall 2 - ABB

Ett annat företag som omnämns i samband med nätverksformer och processutveckling är ABB, som är ledande inom kraft- och automationsteknik. ABB-koncernens bolag verkar i omkring 100 länder och har ungefär 115 000 medarbetare. Nätverks organisatoriska deltagare är alltså egna företag som finns runt om i världen. Hela ABB har samma ägare men saknar en ledare. Samordningen mellan de olika delarna sker med en gemensam kultur.

ABB har en enkel strategi som lyder ”att erbjuda kunderna mervärde genom att etablera en smidigare organisation”. De nödvändiga insatserna från de olika delarna delas jämt. Fördelarna man vinner på att arbeta i nätverk är bättre kundservice, bättre management, bättre ekonomi, ökad motivation samt en attraktivare arbets- och social miljö.

ABB har ett gemensamt informationssystem, ABACUS, för att utbyta erfarenheter mellan de självständiga enheterna. (Segal-Horn, 1998)

Detta är ett exempel på en nätverkande organisation där det är samma ägare men alla delarna till stor del sköter sig själva.

Praktikfall 3 - Eurosoft

Detta exempel belyser ett samarbete mellan kompletterande små företag som genom att gå samman får en starkare front och på så sätt uppnår strategiska fördelar. Den sammanhållande länken i denna typ av nätverk är informationssystemet. Ett exempel på en sådan nätverkande organisation är Eurosoft. (Thanos Magoulas, handledning, 16 mars, 2004)

Nätverkets organisatoriska delar består av IT agenter i Skandinavien. Ledningen består av valda representanter från de berörda medlemmarna. De nödvändiga insatserna delas jämt mellan de deltagande företagen. Fördelen med denna typ av nätverk är att små företag genom att gå samman kan förhandla med leverantörerna om nya förbättrade villkor. Detta ger dem en ökad makt som de inte hade haft om de hade förhandlat var för sig.

Som ni ser i praktikfallen ovan spelar informationsteknologin en stor roll i nätverkande organisationer och dessa nätverk hade inte existerat i samma form utan informationsteknologi.

Eftersom våran uppsats har som syfte att hitta nätverksorganisationernas essentiella egenskaper, har vi nedan sammanställt de egenskaper som kännetecknar de tre företagen i praktikfallen ovan (se tabell 3

	Praktikfall 1 LIBRIS	Praktikfall 2 ABB	Praktikfall 3 Eurosoft	Minsta gemensamma nämndare, det vill säga nätverkets essentiella kännetecken
Nätverkets organisatoriska deltagare	Universitets- bibliotek i Sverige	Egna företag (inom ABB) över hela världen	IT Agenter i Skandinavien	Autonomi
Nätverkets management	Ledningen representeras av alla bibliotek men det är Kungliga Biblioteket (KB) som ansvarar för den dagliga verksamheten, utveckling och globala frågor	Nätverket har samma ägare men saknar <i>en</i> ledare, istället samordnas nätverket av en gemensam kultur	Valda representanter från de berörda medlemmarna	Participativt ledarskap
Strategisk arkitektur (Architecture of togetherness)	Gemensamma informella sociala kontrakt	Gemensam kultur som befinner sig under ett ständigt ifrågasättande	Gemensamt intresse samt juridiska affärskontrakt	Viljan att samarbeta
Nödvändiga insatser	Fördelas jämnt	Fördelas jämnt	Fördelas jämnt	Ömsesidiga insatser
Fördelar (Mål)	- Bättre kundservice - Bättre ekonomi - Bekvämare arbets- och socialmiljö	- Bättre kundservice - Bättre management - Bättre ekonomi - Ökad motivation - Attraktiv arbets- och socialmiljö	- Ökad makt mot leverantörerna	Ömsesidiga fördelar
Samordning	- Genom informations- teknologi- systemet LIBRIS	- Genom den centrala stödenheten - Genom informations- teknologi- systemet ABACUS	- Genom en central enhet - Genom ett EDI-baserat informations- teknologisystem - E-mail	Gemensamt informations- teknologisystem

Tabell 3 Sammanfattning av exempelföretagens essentiella kännetecken (T. Magoulas, handledning, 16 maj, 2004)

6.1.1 Modell för tolkning av empiriskt material

Efter att ha samlat in och sammanfattat alla svar vi fått från våra respondenter är det dags för tolkning. När vi har tolkat svaren har vi använt oss av nedanstående modell (se tabell 4) där starka svar är när respondenterna svarat 4-5, och svaga svar när respondenterna svarat 1-2. Svaret 3 är lika med medel.

Konsultorganisationens svar	Svagt	Grad av enighet / oenighet	Total oenighet
	Starkt	Total enighet	Grad av enighet / oenighet
		Starkt	Svagt
		Övriga organisationers svar	

Tabell 4 Förhållanden mellan konsultorganisationer och övriga organisationers svar

Total enighet innebär att båda grupperna, det vill säga både konsultorganisationer och övriga organisationer, har en stark uppfattning i frågan. Total oenighet innebär att respondenterna från båda grupperna hade svaga svar på frågan.

Skulle svaren vara starka från både konsultorganisationer och de övriga organisationer får man det bästa svaret. Har den ena gruppen ett starkt svar, och den andra gruppen ett medelsvar är svaret ändå tillräckligt. Skulle däremot båda grupperna svarat svagt på frågan betyder detta att oenighet råder. Då blir det en differens mellan respondenternas uppfattning och teorierna samt vår modell

6.2 Identitet

I vår modell har vi en del som heter *Identitet*. Detta begrepp består av fyra principer, dessa är: *existensprincipen*, *autonomitetsprincipen*, *ledarskapsprincipen* samt *överblickbarhetsprincipen*. Inom denna grupp av principer tillkommer även faktorer som berör nätverkets upplösning. Vi har med kommande frågor försökt se hur väl verkligheten stämmer med dessa ur teorin framtagna begrepp.

6.2.1 Existensprincipen

Genom att gå samman i ett nätverk får organisationerna möjlighet att täcka in en större marknad och därmed bredda sin kundkrets.⁷⁰ Detta ligger i enlighet med existensprincipen som förutsätter en kundorientering snarare än en marknadsorientering, och detta utgör grunden till nätverksorganisationens uppkomst.

Vad är det som motiverar att en organisation väljer att medverka i ett nätverk?

De faktorer som kom fram i vår empiriska studie och som leder till att parterna välja ett nätverkssamarbete var följande:

- För att få en starkare ekonomi
- För att öka konkurrenskraften
- Bredda sin kundkrets
- Anpassa sig till marknaden

Nedan har respondenterna gett sin uppfattning om vilka förväntningar intressenterna har på en nätverksorganisation.

Vilka förväntningar anser Ni har intressenterna på en nätverksorganisation?

Resultatet redovisas utifrån en rotdefinition och illustreras i bilden nedan (se figur 23)

⁷⁰ Detta stöds även utav Sveriges Tekniska Attachéer (1998)



Figur 23 Förväntningar på en nätverksorganisation

Sammanfattningsvis kan vi utläsa att intressenternas förväntningar är följande:

- Bättre service
- Bättre lösningar
- Större resurser
- Mervärde
- Ökad kompetens
- Större handlingsfrihet
- Trygghet
- Personlig utveckling
- Image/känt varumärke
- Beslut
- Tillväxt
- Bättre resultat

Vi anser att i ju högre grad intressenternas förväntningar uppfylls (se figur 23) desto starkare blir deras motivation att fortsätta vara med i nätverket.

De förväntningar som framkommit är inte annorlunda än de förväntningar som ställs på traditionella organisationer. Samtidigt ska det inte glömmas bort att i en nätverksorganisation kan samtliga nätverksdeltagande organisationer vinna på synergier. Även en av våra respondenter har uttryckt samma åsikt.

Vi hade ytterligare en fråga om vad de trodde sig få ut av en nätverksorganisation vilken löd:

Vad kan ett nätverk göra?

De svar vi fick in var följande:

- Förbättra kvalitet och kvantitet (kapacitet)
- Förbättra flexibiliteten
- Utnyttja kompetenserna till fullo
- Utnyttja synergieffekterna
- Öka friheten
- Reducera kostnaderna

Om vi har tolkat respondenternas svar rätt så överensstämde de till stor del med vår modell. Modellen stämmer i sin tur väl överens med de teorier⁷¹ vi tagit del av. Vi tolkar detta som att här stämmer teorin väl överens med empirin vilket leder till att här finns det stor validitet och reliabilitet.

Vi har i teorierna läst om nätverksorganisationens fördelar, exempelvis talar Hedberg et al (2000) om synergieffekterna vid denna typ av samarbete. Vad är det då som påverkar en nätverksorganisation att sluta arbeta ihop? Eftersom den aspekten inte framkommit i teorierna valde vi att ha en öppen fråga.

Under vilka villkor anser Ni upphör eller upplöses nätverkande organisationer?

De svar vi fick från respondenterna var:

- När det inte längre är lönsamt
- När inte förväntningarna uppfylls
- Bristande förtroende
- Meningslöst
- Strategiska förändringar eller förändringar i omvärlden

Som ni kan se är de empiriska svaren vi fick in här raka motsatsen till de svar vi fick på frågan om vad som motiverar organisationer att arbeta ihop. Ett exempel på detta är att respondenterna ansåg att en av faktorerna till att börja arbeta ihop var att få en starkare ekonomi och ovan kan vi se på svaren att en faktor till att nätverket upplöses är när det inte längre är lönsamt. En annan intressant aspekt är att nätverket upphör på grund av förändringar i omvärlden, då vi anser att nätverket skall absorbera omvärldens dynamik. Detta leder till en paradox.

Eftersom vår modell är ofullständig i fråga om nätverkets upplösande skapar den empiriska bilden en sund grund för att vidare utreda och bekräfta det som framkommit.

⁷¹ Se Dalsgaard och Bendix (1998)

6.2.2 Autonomitetsprincipen

Autonomitetsprincipen innebär att en nätverksorganisation utgör en distinkt sammanslutning av autonoma affärsmässiga organisationer. Med andra ord agerar en nätverksorganisation enligt oss hellre som en oberoende och självständig entitet, än som en mängd av oberoende företag.

På frågan om respondenterna ansåg att autonoma enheter var en grundläggande egenskap för en nätverkande organisation blev svaret inte helt övertygande. Enligt vår tolkning av teorin⁷² skall det förhålla sig på detta sätt, men i just denna fråga fick vi endast ett starkt svar ifrån konsultorganisationerna.

För att dubbelkolla svaret på föregående fråga handlade även en annan fråga⁷³ om autonomi vilket innefattade attributen decentralisering samt låg grad av styrning och kontroll. Respondenternas svar var detsamma, även här var det konsultorganisationerna som har det starkast svaret medan övriga organisationer hade en helt annan uppfattning.

Detta skulle kunna bero på att de övriga organisationerna i princip är ett internt nätverk och därmed har en begränsad handlingsfrihet. Det kan även vara frågan om en organisation i traditionell form med samarbetsavtal, och i så fall är organisationen ej ett nätverk. Svaret utgör en bra grund för att utreda denna fråga vidare.

6.2.3 Ledarskapsprincipen

Vi har i vår modell utgått ifrån att nätverkande organisationer leds med antingen:

- ett participativt (kollaborativt) ledarskap
- ett hierarkiskt men skiftande ledarskap
- ett federativt ledarskap
- ett stödjande ledarskap

På vår fråga⁷⁴ om participativt ledarskap är en grundläggande egenskap för en nätverkande organisation framkom det i svaret att konsulterna hade ett medelstarkt svar, medan övriga organisationer hade ett svagt svar.

Vidare frågade vi vilken ledarskapsprofil som tillämpas i en nätverksorganisation. Svaret om hierarkiskt ledarskap var ganska starkt hos både konsultorganisationer och övriga organisationer. Detta tolkar vi som att organisationsarkitekturen inte är riktigt så platt som vi först trodde.

Däremot hade de övriga organisationerna ett starkt svar på en stödjande profil, medan konsultorganisationernas svar var medelstarkt. Detta tycker vi indikerar att den hierarkiska ledaren är mer ett stöd än en auktoritet, och att respondenternas svar stöder vår modell om ett participativt ledarskap, om än med vissa hierarkiska inslag.

Ytterligare svar som stöder vår tolkning är svaret på följande fråga.

⁷² Se Sveriges Tekniska Attachéer (1998)

⁷³ Vilka av nedanstående egenskaper anser Ni kännetecknar en nätverksorganisation?

⁷⁴ Vilka är de essentiella (grundläggande) egenskaperna för en nätverkande organisation?

Varför är ledarskapet viktigt i en nätverksorganisation?

Det var främst två svar som fick starka svar.

- Skapa lämplig integration (överblickbarhet)
- Samordna handlande

I båda fallen hade gruppen övriga organisationer ett starkt svar medan konsultorganisationernas svar var halvstarkt. Svaren visar även här att ledaren behövs i en samordnande roll. Vi anser att överblickbarheten kan bli ett problem i en omfattande nätverksorganisation, därför är svaret på frågan helt i linje med våra hypoteser.

Vi hade ytterligare en fråga om ledarskap, vilken var:

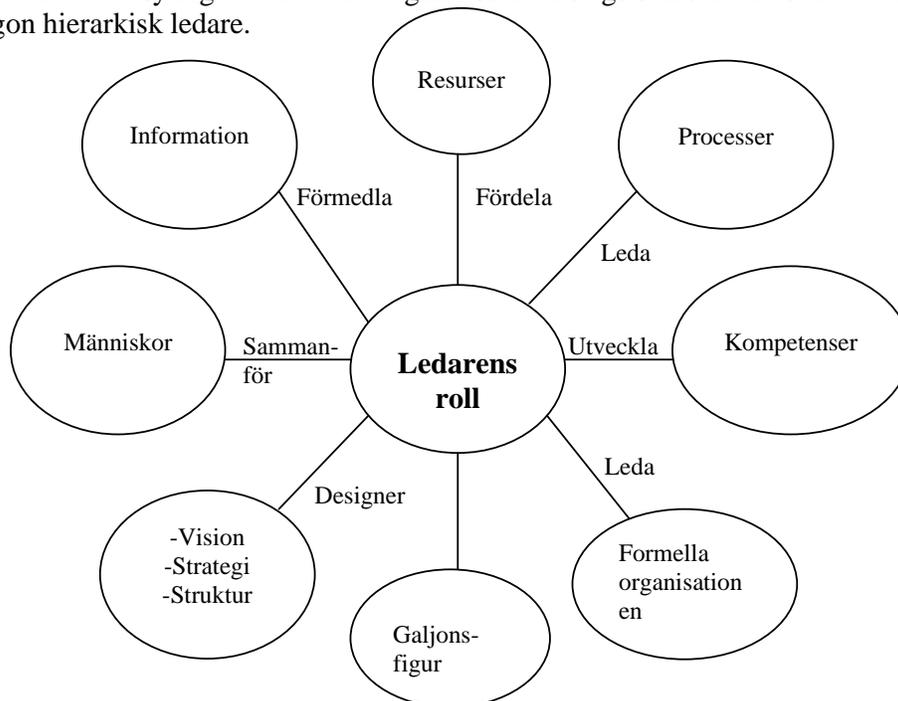
Vilken/vilka roll/-er har en ledare i en nätverksorganisation?

Följande ledarroller framkom starkast ur vår empiriska studie:

- Talesman
- Galjonsfigur
- Förhandlare
- Organisationsledare
- Processledare
- Designer

Även här tyder svaren på att ledaren är en mer övergripande ledare och inte någon hierarkisk maktledare.

Bilden nedan illustrerar ytterligare de olika funktioner/roller en ledare kan ha. (se figur 24). Det blir här även extra synligt att ledaren fungerar som en slags samordnare samt ett ansikte utåt, och inte som någon hierarkisk ledare.



Figur 24 Ledarens roller i en nätverksorganisation

Ledaren har till uppgift att fördela de resurser som finns att tillgå. Detta är rollen som resursledare. Processledaren är ledaren som har ett övergripande ansvar. Kompetensledaren är ansvarig för tillväxten och utvecklingen av organisationens kompetenser. Organisationsledarens roll är att vara organisationens formelle ledare utåt. Han skall även försöka tillgodose omvärldens krav. Ledaren kan även betraktas som en galjonsfigur vilket innebär att han/hon är en symbol utifrån sin formella position. Ledaren som designer skall utveckla de styrande idéerna såsom exempelvis vision, strategier och struktur. Förhandlaren är den ledarroll som innebär att han/hon sammanför människor för att förhandla fram ”win-win” situationer. Rollen som talesman innebär att ledaren förmedlar information till omvärlden.

Vi anser utifrån figuren ovan (se figur 24) att ledarens roll är att hitta harmoni, det vill säga skapa balans mellan de olika delarna, identitet, beteende och utveckling. Vidare anser vi att medbestämmande är en nödvändig förutsättning för att lyckas uppnå organisationens mål.

Vilken metafor beskriver ledaren för en nätverkande organisation?

Svarsalternativet som dominerade, men då främst hos övriga organisationer, var alternativen:

- lagledare/coach
- entreprenör.

Tolkningen av svaren på metaforfrågan ovan tyder även här på att respondenterna ser ledaren som en samordnare. Metaforerna *lagledare/coach* samt *entreprenör* visar på att ledaren behövs, och vi anser att även om det förekommer vissa hierarkiska inslag är ledarens främsta uppgift att nå samordning.

6.2.4 Överblickbarhetsprincipen

När vi ställde frågan om öppna organisationsgränser är ett kännetecken för en nätverksorganisation höll respondenterna med om att så var fallet.

Intressant med denna fråga är att genomskinlighet och öppna gränser står i konflikt med varandra. Detta på grund av att genomskinligheten förstärker de slutna gränserna då det för att uppnå genomskinlighet krävs att gränser för var organisationen slutar är tydligt framträdande. När vi frågade om genomskinlighet kännetecknar en nätverksorganisation, så tyckte respondenterna inte det.

Enligt Aristoteles är ingenting gränslöst⁷⁵. Även nätverksorganisationer måste ha en sund avgränsning för att på detta sätt klargöra och tydliggöra kritiska aspekter såsom identitet, management och kommunikationsformer. Själva öppenheten är en grundförutsättning för nätverksorganisationer. Med öppenhet menas här att informationen och kunskapen skall vara tillgänglig för alla, samt att informationsflödena skall gå över organisationsgränserna.

⁷⁵ Thanos Magoulas (handledning, 23 maj, 2004)

6.3 Beteende

Den andra delen i vår modell behandlar nätverkets beteende. Även begreppet beteende innehåller några principer, vilka är: proaktivitetsprincipen, samhörighetsprincipen och samordningsprincipen

6.3.1 Proaktivitetsprincipen

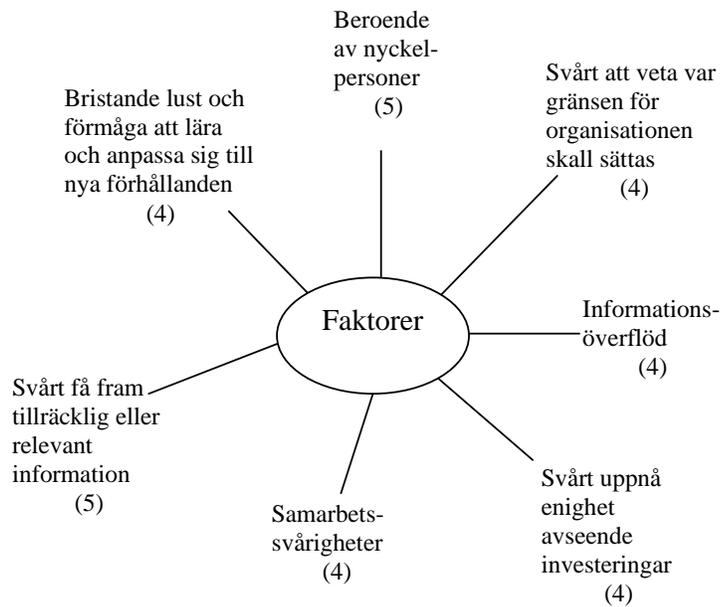
Proaktivitetsprincipen innehåller en ömsesidig utväxling av information och kunskap, en kulturell harmoni, överblickbarhet samt en förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden. Alla parter i en nätverksorganisation uppvisar en proaktiv/förebyggande roll genom en stark och känslomässig vilja för att kontinuerligt förbättra den gemensamma slutprodukten och/eller servicen. För att detta ska bli möjligt är det även här viktigt med öppna organisationsgränser eftersom ett slutet nätverk kan leda till nätverkets upplösning. De empiriska svar som bäst stämde överens med modellen var följande:

- Öppna organisationsgränser
- Ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan medverkande organisationer i nätverket.

Som nämnts tidigare i diskussionen kring nätverkets identitet lämpades ansvaret för överblickbarhet över på ledaren av nätverket.

Proaktivitetsprincipen kan också uttryckas i termer av åtgärder för att minimera de risker/faktorer som kan leda till nätverkets upplösning. Här återkommer frågorna om kulturell harmoni och bristande lust och förmåga att anpassa sig. Respondenterna trodde inte detta var något problem. Däremot, på frågan om vilka faktorer som kan orsaka nätverkets upplösning tyckte gruppen övriga organisationer att det var svårt att få fram tillräcklig eller relevant information.

Som informatiker blev detta svar intressant, då vi anser att informationen utgör en nödvändig förutsättning för att en nätverksorganisation skall kunna fungera. Annars upplevdes de faktorer Dalsgaard och Bendix (1998) identifierat väldigt olika och det gick inte att få fram något entydigt svar (se figur 25).



Siffrorna inom parentes = antal fyror och femmor i svarstabellen

Figur 25 Faktorer som kan leda till att nätverket upplöses

Respondent C påpekar dock:

”att om faktorerna osäkerhet, samarbets-svårigheter, total anarki, bristande lust och förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden, svårt att veta var gränsen för organisationen skall sättas uppstår går det ej att etablera ett nätverk”.

6.3.2 Samhörighetsprincipen

Alla parter av nätverksorganisationen handlar i enighet med deras gemensamma vision, mission och målbild, det vill säga utifrån nätverkets rotdefinition. För att de deltagande organisationerna skall uppnå en känsla av samhörighet bör det finnas ett samordnat tänkande och ett samordnat handlande.

Enligt det empiriska resultat vi arbetat utifrån syntes det att ett samordnat handlande ansågs var viktigare än ett samordnat tänkande. Detta svar ansåg vi inte var så logiskt då man inte kan samordna sitt handlande utan att först gemensamt ha tänkt ut visionen, missionen och målbilden, det vill säga rotdefinitionen, för nätverksorganisationen. Finns det inte ett globalt tänkande, utan enbart ett lokalt handlande försvinner hela syftet med att samarbetet i en nätverksorganisation.

Vidare bör de olika deltagande organisationerna även känna att de får ut lika mycket av samarbetet som de satsar på det, samt att alla deltagande organisationer satsar lika mycket.

Här var uppfattningarna att de ömsesidiga insatserna stämde bättre in i deras verklighet än vad de ömsesidiga belöningarna gjorde. Det är främst respondenter från övriga organisationer som tror på ömsesidiga insatser, men i stor del även på ömsesidiga belöningar.

6.3.3 Samordningsprincipen

Nätverksorganisationen använder sig av en rad olika strategier för att samordna parternas insatser när det gäller verksamhetens bedrivande och utveckling. Denna samordning skall dock inte begränsa parternas handlingsfrihet och autonomitet.

I teorin finns fler förutsättningar för att samordning skall uppnås, men i det empiriska svaren fick vi störst enighet i attributet:

- Väl synliga handlingsplaner och strategier

Övriga organisationer gav även ett starkt svar på:

- Ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan medverkande organisationer i nätverket
- Gemensamma värderingar

Svaren vi fick in från vår empiriska undersökning visade ingen enighet, men vi kunde ändå urskilja att väl synliga handlingsplaner är en egenskap som kännetecknar en nätverksorganisation. Gemensamma värderingar fick ett mycket starkt svar hos övriga organisationer, och är kanske också viktigare i den typen av företag. Det var även övriga organisationer som höll med om att det fanns ett ömsesidigt utväxlande av information och kunskap mellan delarna i nätverket.

Enligt vår hypotes om samordningsprincipen skall det finnas en hög grad av beroende mellan enheterna i nätverket. Detta höll inte respondenterna med om, utan de var av en annan uppfattning. De tyckte att attributet hög grad av beroende gentemot andra samarbetspartners utanför nätverket stämde bättre in på deras organisation. Dock håller vi fast vid vår hypotes eftersom samordning alltid kräver någon form av beroendeförhållanden mellan de inbördes inblandade parterna. Därför utgör även denna fråga en bra grund för vidare utredning.

Vi säger även i vår modell att alla resurser i en nätverksorganisation skall utnyttjas optimalt för att de gemensamma målen skall uppnås. Respondenternas svar på frågan om optimalt utnyttjande av organisationens resurser var en egenskap som kännetecknade en nätverksorganisation blev förvånande svagt. Hälften av respondenterna hade svarat ganska starkt, men varför övriga respondenter har valt att arbeta i nätverk förstår vi inte riktigt.

6.4 Utveckling

Den tredje delen i vår modell handlar om nätverkets utveckling. De principer som tas upp här är rationalitetsprincipen, attraktivitetsprincipen/symmetriprincipen och legitimitetsprincipen. Legitimitetsprincipen kan ses som limmet som håller ihop nätverket. Därför kan den också ses som en sammanfattning av alla de andra principerna.

6.4.1 Rationalitetsprincipen

För att en nätverksorganisation skall vara meningsfull måste den ständigt utveckla sina förmågor och kunskaper för att kunna svara på kunden och marknadens föränderliga behov. Utan parternas vilja för samarbete och ömsesidiga insatser är varken den förebyggande eller samordnade utvecklingen möjlig.

Alla respondenter verkar inte hålla med om, eller inse vikten av ömsesidiga insatser och ett samordnat handlande. De empiriska svaren visar dock att i gruppen övriga organisationer förstås nyttan av dessa insatser lite mer än i gruppen konsultorganisationer. Detta tolkar vi som att i större nätverk blir vikten av ömsesidiga insatser och samordnat handlande synligare än i små nätverk.

6.4.2 Attraktivitetsprincipen (symmetriprincipen)

Hur attraktiv en nätverksorganisation är reflekteras i den informationsbaserad affärsmiljön. Denna affärsmiljö bör präglas av till exempel stabilitet, kontinuitet, och trovärdighet. Attraktivitetsprincipen kan även uttryckas i termer av ömsesidigt förtroende mellan parterna

Hur stort förtroendet är mellan de deltagande organisationerna ser man i hur stor överblickbarhet, genomskinlighet det finns mellan de autonoma enheterna, hur stor öppenheten är samt hur väl samverkan fungerar. Därför anser vi att om förtroendet är stort och det även finns ömsesidig respekt leder detta till grunden för ett stabilt och långsiktigt samarbete.

Respondenternas svar blev lite motsägelsefullt då de tyckte att

- Det var viktigt att det fanns ömsesidig respekt i nätverkande organisationer
- Respekten var dock inte tillräckligt stor för att medföra genomskinlighet.

Andra egenskaper som uttrycker nätverkets attraktivitet kan uttryckas i termer av symmetri. Symmetri förutsätter att parterna är villiga att dela bland annat information, kunskap och resurser med varandra. De bör även samverka med varandra och anpassa såväl produkterna som tjänsterna.

De empiriska svaren blev i det här fallet ganska svaga och de respondenter vi varit i kontakt med verkar inte vara villiga att medverka till denna del av attraktivitet. De fall där starkast svar framkom var i fråga om:

- Ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan medverkande organisationer i nätverket, där övriga organisationer hade ett starkt svar. Tre av fyra respondenter i denna grupp håller med om att det bör ske en ömsesidig utväxling av informationen.

De håller hårt i sina resurser och sin information, men även här märks det att övriga organisationer har ett lite öppnare sinne..

6.4.3 Legitimitetsprincipen

Alla meningsfulla nätverksorganisationer grundas på att det finns en legitim, överblickbar och begriplig rotarkitektur. Vidare måste alla deltagande individer vara motiverade och villiga att vara en del av organisationen. Många motivationsteorier finns, och till exempel Maslow (Levander, 1998) talar om att klättra på behovstrappan, McClelland (Jacobsen & Thorsvik, 2002) talar om behov av samhörighet och prestation, medan Herzberg (Jacobsen & Thorsvik, 2002) talar om motivations- och hygienfaktorer.

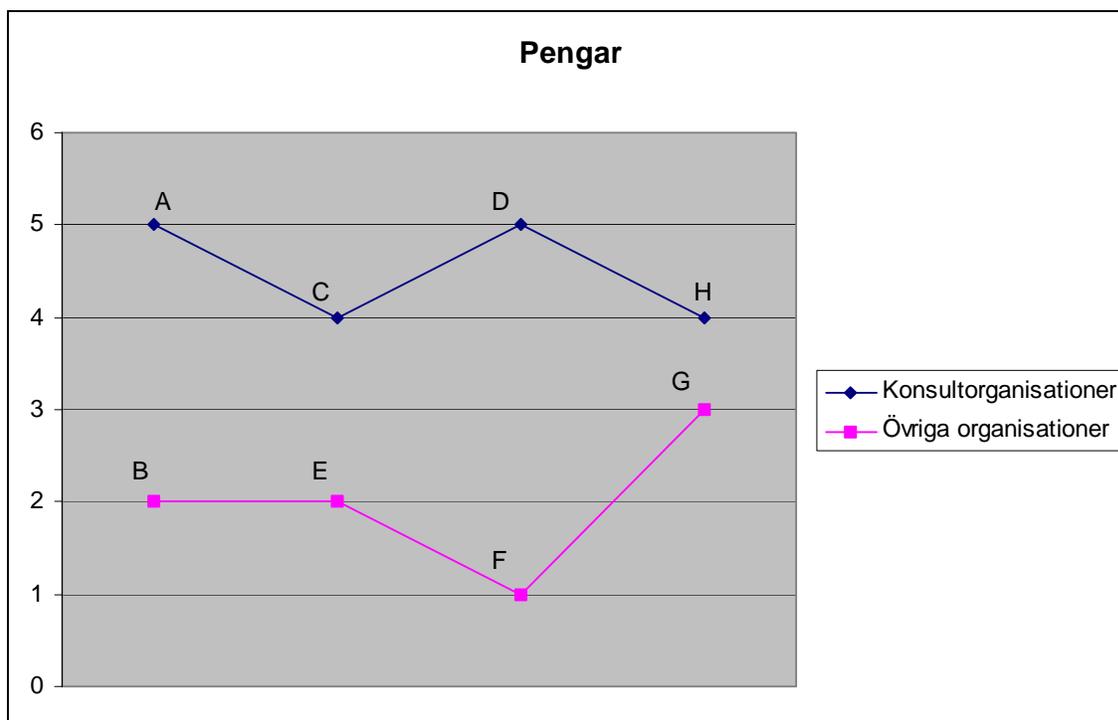
De svarsalternativ som fått flest starka svar är:

- Samhörighet
- Utvecklingsmöjligheter
- Ansvar

Dessa alternativ stämmer bra in på ovan nämnda teorier. Annars har respondenterna gett en splittrad bild över vad det är som motiverar dem till att vara en aktiv medlem i ett nätverk.

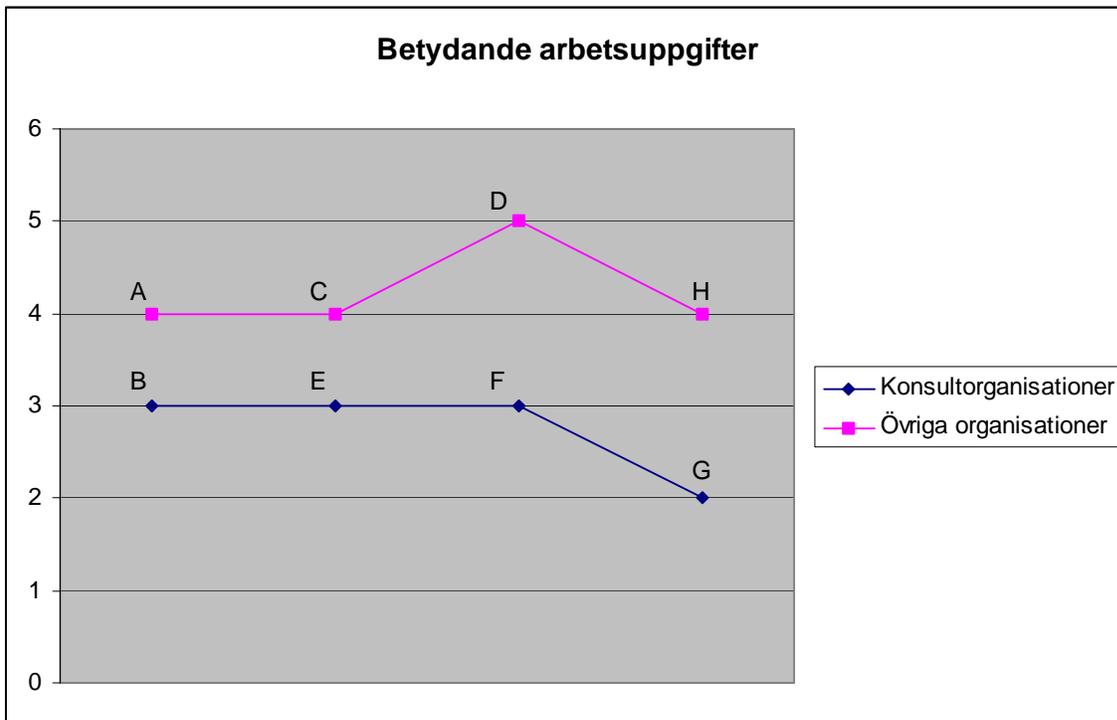
Enligt teorierna så går samhörighet och bra arbetsförhållanden hand i hand. Därför är det intressant att se att respondenterna inte svarat lika starkt på alternativen bra arbetsförhållanden och samhörighet.

Avseende attributen pengar och betydande arbetsuppgifter kunde vi se väsentliga skillnader svarsalternativen beroende på vilken organisation respondenterna tillhörde. I fråga om pengar kunde vi inte helt oväntat se att denna motivationsfaktor starkt attraherade respondenter från konsultorganisationer (se figur 26).



Figur 26 Diagram över respondenternas svar angående attributet "pengar"

När motivationsfaktorn handlade om betydande arbetsuppgifter var det respondenterna från de övriga organisationerna som hade de starkaste svaren (se figur 27).



Figur 27 Diagram över respondenternas svar angående attributet "betydande arbetsuppgifter"

Sammanfattningsvis verkar det som att konsultorganisationernas största motivation för att vara en aktiv medlem är belöningen, medan respondenterna i övriga organisationer blir mest motiverade av att känna sig viktiga och betydelsefulla.

6.5 Informationsförsörjningsmiljö

På Institutionen för informatik studerar vi informationsförsörjningen lite extra. Vi utgick ifrån att utan ett väl fungerande informationssystem skulle nätverksorganisationen inte fungera tillfredsställande.

Så som vi har tolkat litteraturen och begreppet nätverk skall minimal hierarki förekomma, samt att information är ett instrument som kan leda till makt. Därför ville vi veta hur informationstillgängligheten var ute på företagen, och vi ställde följande fråga:

Hur bedömer Ni att informationstillgängligheten är i en nätverkande organisation?
--

Svaret blev enhälligt:

- *Alla* individer/aktörer har tillgång till *viss* information

Detta tolkar vi som att organisationerna inte är villiga att släppa ifrån sig all information, och kan på så sätt behålla sitt maktinstrument.

Av information som utbyts är det minst öppet när det gäller strategisk och finansiell information. Informationstyperna som organisationerna är mer villiga att dela med sig av är:

- Administrativ
- Produktinformation
- Personalinformation

Det vanligaste sätt som informationen utbyts på är mest genom ett informellt kommunikationssystem som fax, e-mail med mera. Även telefon används flitigt. Det alternativ respondenterna inte tyckte gällde var att man använde sig av ett formellt/delat kommunikationssystem. Gällande ett centralt/globalt informationssystem kunde vi se att respondentgruppen, övriga organisationer, hade ett starkt svar. Möjligen kan detta bero på organisationernas storlek, vilket respondent E förtydligar: ”*att hålla ihop globala nätverk är omöjligt utan informationsteknologi*”.

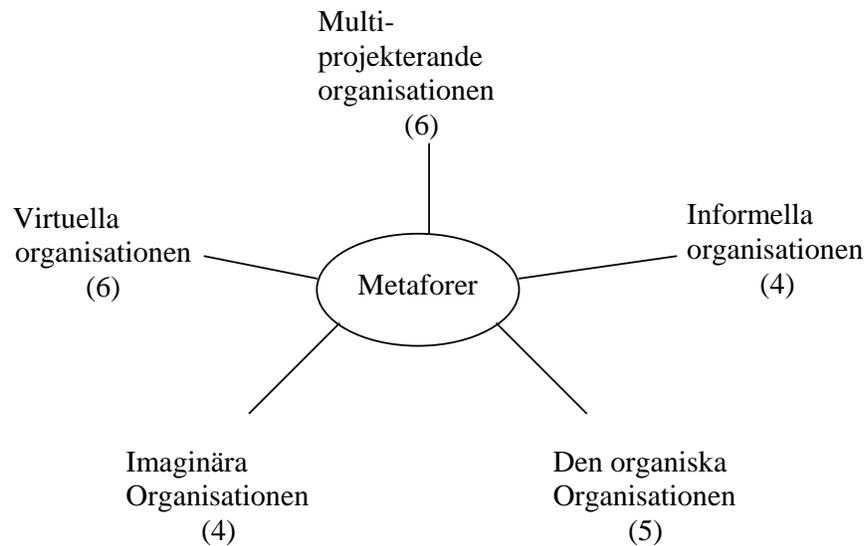
I Kraut et als (1999) undersökning om rollen av elektroniska nätverk och personliga relationer i nätverksföretag, gjorde de en upptäckt som gick ut på att det var väldigt få av dessa organisationer, som trots att de kallade sig nätverksorganisationer, använde sig av informationssystem. Informationen överfördes på mer informella sätt som via fax, telefon och e-mail.

Även i de svar respondenterna gett kan man se att informationsteknologin s roll är mindre framträdande, och medarbetarna kommunicerar via informella eller personliga kommunikationssystem. Handlar det däremot om globala nätverk är informationsteknologins roll väsentlig för att kunna hålla ihop nätverket.

Den information som utbyts mellan de deltagande organisationerna är framför allt mest transaktionsinformation och administration och inte strategisk och finansiell information. Detta innebär anser vi att nätverken skapas för att först och främst främja den dagliga verksamheten och inte främja det strategiska som vi hade förväntat oss.. Detta leder till att nätverkets perspektiv blir väldigt kortsiktigt då all väsentlig information för nätverkets sammanhållning inte kommuniceras.

6.6 Representativa metaforer

Slutligen hade vi med en fråga om vilka metaforer som kännetecknade en nätverksorganisation. Dalsgaard och Bendix (1998) har beskrivit olika begrepp som alla handlar om nätverksorganisationen, men i olika termer. Utifrån de svar vi har fått från respondenterna angående vilka metaforer som är representativ för en nätverksorganisation har vi kunnat identifiera fem metaforer där respondenterna har haft en mer liktydig uppfattning (se figur 28).



Siffrorna inom parentes = antal fyror och femmor i svarstabellen

Figur 28 De vanligaste metaforerna som representerar en nätverksorganisation

Trots alla vackra metaforer framhöll respondent A att:

”alla organisationer är byråkratiska”.

Så som vi tolkade svaret på metaforfrågan ansåg vi att teorin stämde bra med verkligheten. Detta grundar vi på att teorin har många olika metaforer om nätverksorganisationen och därför svårt att nå samstämmighet. Även respondenterna har skiftande uppfattning om passande metafor, och därför svårt att enas om vad ett nätverk är.

6.7 En representativ bild av en nätverkande organisation

För att sammanfatta samtliga hypoteser i vår modell har vi satt dem i relation till praktikfallet ABB (som vi tog upp i ett utav praktikfallen i inledningskapitlet) och delat in denna sammanfattning i tre tabeller (se tabell 5, 6 och 7). Detta har vi gjort på grund av att ABB är en uttalad nätverksorganisation samt utgör enligt oss en perfekt harmoni mellan empiri och teori. All ABB relaterad information är hämtad ur Susan Segal-Horns bok *The Strategy Reader* (1998).

Identitetsprincipen		
Existens principen	ABB består av 1300 resultatbaserade enheter som strävar efter att snabbt svara på kundernas behov och önskemål på ett excellent sätt.	De 1300 småföretag delas vidare upp i 3500 resultatbaserade enheter. ABB har mer än 220 000 anställda. Detta leder till att varje delföretag sysselsätter upp till 200 anställda.
Autonomitets principen	ABB är en federation av affärsorienterade autonoma enheter. De operativa besluten fattas lokalt och de strategiska besluten som tillsammans definierar och tydliggör orienteringen, kvalitet, värderingar etc. fattas gemensamt av alla berörda parter.	ABB består av radikalt decentraliserade affärsenheter som samtidigt uppfyller en ett fåtal centrala villkor som till exempel (1) gemensam strategisk orientering, (2) gemensamma kvalitetsmått, (3) gemensamma värderingar) etc.
Överblickbarhets principen	ABB skapar överblickbarhet genom att gruppera de 1300 affärsenheterna i olika affärsområden. Den minsta gemensamma nämnaren i alla enheter är deras gemensamma ägare, det vill säga ABB. Genom detta utgör ABB i sin helhet en så kallad intern nätverksorganisation.	Den organisatoriska identiteten förstås i termer av en artikulerad och accepterad gemensam "BIBEL" (mission ⁷⁶ , värderingar och policy, det vill säga den gemensamma rotdefinitionen). Vidare alla autonoma enheter delar ett gemensamt konsultcenter. Partena är " <i>the masters of slaves</i> ". Alla autonoma enheter kopplas samman genom informationssystemet ABACUS, och flera informella kommunikationskanaler. Ytterligare kommunikationskanaler integrerar alla autonoma enheter som tillhör samma affärsområde på ett horisontellt sätt Verksamhetspråket är samma som det språk som "BIBELN" är skriven.

⁷⁶ I vanliga termer av vision reflekteras en mans framtida idéer. Mission uttrycker det sociala ansvaret gentemot alla intressenter. Ledningens uppfattning om framtiden och intressenternas uppfattning om framtiden är fundamentalt motstridiga, det kan dock finnas situationer då bådas uppfattningar är överensstämmande. Det bästa är att hitta den bästa balansen mellan vision och mission. (Magoulas & Pessi, 1998)

<p>Ledarskaps principen</p>	<p>Den strategiske ledaren (Percy Barnevik) betraktar sig som en lärare i arkitektur som hjälper de autonoma enheternas ansvariga att forma deras gemensamma "BIBEL".</p> <p>Ledarnas främsta uppgift är att skapa och förvalta en global miljö som främjar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • harmoniska relationer mellan parter • harmoniska relationer mellan nätverket och dess omgivning (exempelvis kunder, leverantörer och myndigheter) • kunskapsutveckling och kunskapsöverföring • Identitets- och samhörighets känslan 	<p>Någon hierarkisk struktur finns inte. Federationen innebär att alla operativa beslut fattas lokalt medan de strategiska besluten utgör en affär för alla parter.</p>
------------------------------------	--	---

Tabell 5 Sammanfattande tabell över teorin avseende ABB och identitetsprincipen (Fri tolkning av de teorier vi har beskrivit i detta kapitel och Segal-Horn (1998))

Beteendepincipen		
<p>Proaktivitets principen</p>	<p>Alla parter som tillhör samma affärsområde uppvisar en stark och känslomässig vilja för en kontinuerlig förbättring av deras slutprodukt och/eller service.</p>	<p>Proaktiviteten inom ABB kan uttryckas i termer av (1) öppna organisationsgränser, (2) ömsesidig utväxling av relevant information och kunskap mellan parterna, (3) förmåga att lära och snabbt anpassa sig till nya förhållanden.</p>
<p>Samhörighets principen</p>	<p>Alla parter inom ABB handlar i enighet med deras gemensamma vision, mission, målbild och policy (det vill säga BIBELN). (Detta handlar alltså om kultur)</p>	<p>Samhörighetsprincipen reflekteras i termer av:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalt tänkande, och lokalt handlande • Ömsesidiga insatser, ömsesidiga belöningar (Konstruktiv konkurrens mellan parter är tillåten) • ABBs öde berör alla och är därför beroende av alla. Känslor som delar parterna i "VI & NI" utgör en destruktiv faktor.

Samordningsprincipen	ABB använder en rad olika strategier för att samordna parternas funktionella och utvecklingsinsatser. Dock man gör detta utan att påtvinga några allvarliga begränsningar i parternas handlingsfrihet och autonomitet.	Enheter som tillhör samma affärsområden uppvisar hög grad av inbördes beroende varandra på grund av (1) samarbete i olika kundorienterade projekt, (2) samarbete i olika utvecklingsprojekt, (3) optimalt utnyttjande av varandras resurser, i allmänhet och kunskapsresurser i synnerhet, (4) ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan parterna i samma affärsområde. Den globala strategiska samordningen som gäller alla partners uppvisas genom att handla efter "BIBELN".
-----------------------------	--	--

Tabell 6 Sammanfattande tabell över teorin avseende ABB och beteendepincipen (Fri tolkning av de teorier vi har beskrivit i detta kapitel och Segal-Horn (1998))

Utvecklingsprincipen		
Rationalitetsprincipen	Enheter som tillhör samma affärsområde utvecklar ständigt deras förmågor och kunskaper för att kunna svara på samhällets och marknadens ständiga behov för utveckling. ABBs nätverk utgör en integrerad helhet av kunskaper och färdigheter, förmågor, etc. Detta innebär att ABB är en lärande organisation som strävar efter kvalitetsförbättringar och excellens.	ABB svarar på samhällets och marknadens utveckling på ett excellent och rationellt sätt (rationellt perspektiv). Lokal bäst praxis (till exempel JIT), benchmarking, etc. blir underlag för "Know-How" spridning över de lokala gränserna. Utvecklingen (verksamhetsutveckling, kompetensutveckling och informationssystemutveckling) präglas av differentiering och utveckling av såväl produkter som marknader.
Attraktivitetsprincipen	ABB attraktivitet reflekteras i en miljö som ständigt utvecklas för att främja ömsesidigt respekt, ömsesidig förtroende, kontinuitet i kundrelationer, lojalitet, etc.	Alla parter har samma rätt till all information, med andra ord informationsasymmetri bör ej förekomma. Informations- och kunskapsbehov bör ständigt uppfyllas genom samarbete med alla parter som tillhör samma affärsområde.

		Parternas trovärdighet utgör en avgörande faktor för nätverkets sammanhållning.
Legitimitets principen	<p>”BIBELN” kan ses som en form av tentativ social kontrakt mellan parterna och mellan parterna och deras gemensamma ägare (kulturellt perspektiv).</p> <p>Parterna utvecklar själv nya strategiska idéer som integreras med de redan existerade sådana i ”BIBELN”, med andra ord parterna utgör den drivande kraften för förändring och utveckling.</p> <p><i>Nätverkets legitimitet</i> grundas på att såväl innehållet som formen av ”BIBELN” artikuleras, debatteras och accepteras av alla parter (politiskt perspektiv).</p>	<p>”BIBELN” (mission, värderingar och policy) är ABBs rotarkitektur. Den utgör en grund för ett samordnat tänkande.</p> <p>Meningsfullheten reflekteras i följande principer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nöjda kunder ger Nöjda ägare. Nöjda ägare gör Nöjda anställda</i> (detta är ABBs mission) • <i>Mer vinst för ägaren mindre kostnader för kunden</i> (detta är ABBs vision) <p>Medvetenheten och ömsesidigt förståelse skapas genom informellt kommunikation och årliga möten för att parterna diskutera upplevelser och justerar deras gemensamma grund.</p> <p>Samtidigt ”BIBELN” etablerar ett gemensamt verksamhetspråk som blir grund för all kommunikation mellan parterna.</p>

Tabell 7 Sammanfattande tabell över teorin avseende ABB och utvecklingsprincipen (Fri tolkning av de teorier vi har beskrivit i detta kapitel och Segal-Horn (1998))

Sammanfattning

ABBs arkitektur bygger på en sund balans mellan det hårda rationella tänkandet (strategi, struktur och system) och det mjuka emotionella tänkandet (process (kunskapsutvecklingsprocess), purpose (den gemensamma artikulerade målbilden, det vill säga ”BIBELN”) och person (kreativitet, engagemang, samhörighetskänsla och ansvarskänsla).

6.8 Reflektioner

Tabellen nedan (se tabell 8) illustrerar vad som är önskvärda stadier att uppnå med en egendesignad modell. Det ultimära målet är att hamna i rutan två (se den grå rutan i tabell 8), där man har både hög reliabilitet och validitet. Vilket innebär att empirin representerar verkligheten (hög reliabilitet) och är väl förankrad i etablerade teorier (hög validitet).

1	1	2
Reliabilitet		
0	0	1
	0	Validitet
		1

Tabell 8 Validitet och reliabilitet

Vårt mål har varit att studien skall hamna i nedre högra rutan (se den randiga rutan i tabell 8), där man har låg reliabilitet och hög validitet. Anledningen till detta är att vi har haft för få respondenter för att kunna avgöra reliabiliteten. Det hade varit önskvärt att ha fler respondenter och även respondenter från ytterligare flera representativa nätverkande organisationer.

Våra intervjufrågor har preciserats med stöd av vår konceptuella modell för att förstå nätverkande organisationer. Modellen utgör en tentativ⁷⁷ bild av teorierna, vilket leder till att de intervjufrågor som vi har skapat avgränsar automatiskt vår modell.

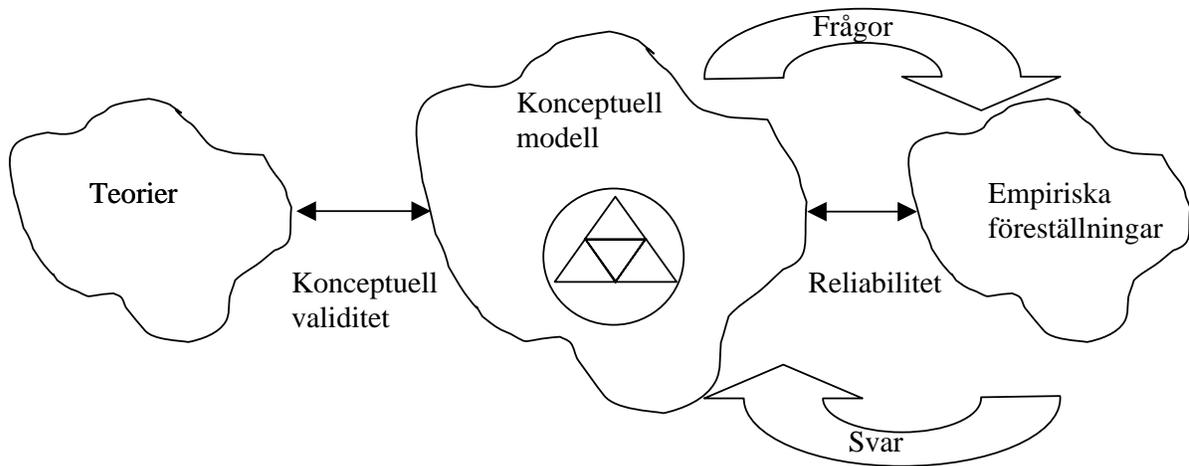
På grund av att vi i förväg skickade ut intervjuformuläret via e-post till respondenterna, medförde detta att en respondent redan vid intervjutillfället hade besvarat intervjuformuläret. Vid intervjun med denna respondent fördes enbart en allmän diskussion kring nätverkande organisationer. Detta resulterade i en del bortfall på vissa frågeattribut. På grund av vår bristande erfarenhet gällande intervjuteknik upptäckte vi inte detta förrän vi skulle systematisera intervju svaren. Detta problem hade vi dock kunnat förhindra om vi bara hade gått eller tittat igenom de svar respondenten hade uppgett.

Meningen med den empiriska delen är att kontrollera relevansen av modellens hypotetiska bild utav verkligheten. En modell är en sammanfattning av teorierna och fokuserar på de aspekter som vi antar vara av betydelse för det som vi vill studera. Dock skall vi poängtera att andra förhållanden som inte fångas upp av modellen negligeras. Detta innebär att förhållanden som inte omfattas av modellen har antagits vara av mindre betydelse för det som vi vill studera. Det är därför viktigt att inta en kritisk attityd till modeller, eftersom det kan finnas andra förhållanden än de som omfattas av modellen som kan vara av vikt för det som modellen är avsedd att förklara. Vår modell skall hjälpa till att identifiera en nätverkande organisation och kan ses som en systematisering av kunskap som finns i etablerade teorier och forskningsrapporter.

Styrkan och svagheten i varje teori eller modell ligger i valet att belysa vissa aspekter av en bestämd företeelse. Genom litteraturstudierna av de etablerade teorierna har det skapats en konceptuell modell

⁷⁷ det vill säga är under utveckling och inte utgör en slutgiltig version

som sedan har testats mot empirin (se figur 29). Om inte empirin stämmer med modellen då är frågan som man har bedrivit undersökningen på ”fel plats” och därför bör undersökningen genomföras på en annan plats. Om empirin stämmer med modellen då skall man rekommendera ännu mer detaljerade studier. (Hedberg & Jönsson, 1976)



Figur 29 Förhållande mellan validitet och reliabilitet

Slutligen har vi dragit lärdom av de misstag som vi har gjort under denna studie, vilket vi kommer att ha i åtanke inför nästa tillfälle när vi skall genomföra en studie.

6.9 Förslag till framtida projekt

Under detta avsnitt kommer vi att beskriva några förslag på framtida projekt som har framkommit under vår studie.

Vår modell representerar väl de teoretiska uppfattningar som i nuläget existerar om dagens nätverksorganisationer. Däremot stämmer inte de empiriska bilderna överens med vår modell. Enligt vår uppfattning utgör ABB-fallet (se avsnitt 6.7 *En representativ bild av en nätverksorganisation* i kapitel 6. *Diskussion och Tolkning*) en perfekt harmoni mellan empiri och teori. Vårt förslag till ett framtida projekt är att kartlägga ABB utifrån vår modell och se om det empiriska resultatet stämmer väl överens med den publicerade informationen⁷⁸.

Ytterligare ett förslag till framtida projekt är att göra om hela vår studie, eftersom dagens organisationer talar om begreppet nätverkande organisationer utifrån mycket splittrade termer. Enligt vår tolkning befinner sig nätverksorganisationskonceptet fortfarande under en utveckling. Därför måste vi vänta in framtiden tills nätverksorganisationskonceptet har stabiliserats, för att då göra en liknande studie.

Ett tredje förslag till framtida projekt är att vidare utreda de faktorer som leder till att ett nätverk upplöses. Detta projekt blir extra intressant och relevant eftersom vi i litteraturen inte funnit någonting som belyser detta.

⁷⁸ Se exempelvis Segal-Horn (1998).

7 Slutsats

Vår studie syftar till att formulera och klargöra nätverksbegreppet i allmänhet och IT-baserade nätverk i synnerhet. I detta kapitel kommer vi att besvara vår huvudfråga samt våra delfrågor. Som vi nämnde i kapitel 1. Inledning lyder huvudfrågan och dess underfrågor:

Vad menas egentligen med nätverkande organisationer?

Under vilka villkor uppstår eller upplöses nätverkande organisationer?

Vilka essentiella egenskaper kännetecknar nätverkande organisationer?

Vilka är nätverkande organisationers mest kritiska faktorer?

Vilken är informationsteknologins roll i en nätverkande organisation?

Som vi har belyst i de tre praktikfallen i inledningen har informationsteknologin en central roll i nätverkande organisationer, men hur ser personer som befinner sig i en nätverkande organisation på informationsteknologin. Detta leder till formuleringen av vår sista delfråga:

7.1 Nätverkets uppkomst och upplösning

Den första delfrågan tar upp olika aspekter om vad som lockar en organisation till att medverka i en nätverkande organisation och vilka faktorer som leder till att en nätverkande organisation upplöses. Enligt vårt empiriska material uppstår nätverkande organisationer utifrån följande faktorer:

- För att få en starkare ekonomi
- För att öka konkurrenskraften
- För att bredda sin kundkrets
- För att anpassa sig till marknaden

De faktorer som bidrar till nätverkets upplösning är:

- När det inte längre är lönsamt
- När inte förväntningarna uppfylls
- När det uppstår bristande förtroende
- När det blir meningslöst
- När det blir strategiska förändringar eller förändringar i omvärlden

7.2 Nätverkets essentiella egenskaper

Vi har utifrån teorier och empiriskt resultat kommit fram till att varje nätverksorganisation förutsätter ett fåtal essentiella egenskaper. Dessa är autonomi, symmetri samt ett participativt ledarskap.

Autonomi

Alla parter i ett nätverket skall bestå av autonoma, självständiga enheter.

Symmetri

Alla parter i ett nätverk har likvärdig rätt till beslut, information samt till belöningar för deras insatser.

Participativt ledarskap

Vi har antagit att ledarskapet har en annan roll i en nätverkande organisation än i en traditionell organisationsstruktur. Ett antagande som vi har är att ledningen ställs inför stora krav, eftersom den skall hantera förändringar i en dynamisk och komplex omgivning. Slutsatsen vi har dragit är att ledarskapet för ett nätverk är i viss mån hierarkiskt då någon måste ha det övergripande ansvaret. Ledarens roll är dock mer av det stödjande slaget än som enväldshärskare.

7.3 Nätverkets kritiska faktorer

Vi antar att vissa faktorer som kännetecknar en nätverkande organisation spelar en mer betydande roll än andra. Vi har ur vår konceptuella modell för att förstå en nätverkande organisation identifierat följande kritiska faktorer:

- Överblickbarhet
- Proaktivitet
- Samhörighet
- Samordning
- Rationalitet
- Legitimitet

7.4 Information och informationsteknologins roll

Den slutsats vi kommit fram till är att information utgör en nödvändig förutsättning för att klistra ihop nätverket. Vi anser att informationsteknologi möjliggör att kommunikationen, det vill säga meningsfullt utbyte med hjälp av språket, blir effektivare och villkorslös då alla fysiska och tidsmässiga barriärer försvinner. Med andra ord: utan meningsfullt informationsutbyte – inget nätverk.

Vidare anser vi att globala nätverk inte fungerar utan en väl fungerande informationsteknologi. I mindre nätverk förekommer det mer informella kommunikationskanaler.

7.5 Sammanfattning

Verkligheten låter sig inte beskrivas eller representeras. Det enda sättet att förstå verkligheten är att utgå från teorierna.

Om det med kunskap menas att människor är överens om saker och ting, oberoende deras bakgrund och olikheter (till exempel ingenjörer, arkitekter och romantiker etc.) så utgör ovanstående uppsats en sann definition av begreppet nätverksorganisation eftersom slutsatserna härleds från en klar och stark uppfattning kring frågor som berör nätverkskonceptet.

8 Referenser

Nedan redovisas de källor vi använt oss av när vi har skrivit magisteruppsatsen.

8.1 Litterära referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U. & Skärstad, E. (1998). *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser, Delstudie I (1998:21)*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Birchall, D. & Lyons, L. (1995). *Skapa morgondagens virtuella organisation*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Carlsson, B. (1999). *Efter Internet – framtidens nätverkssamhälle*. Falun: Bonnier Icon.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Checkland, P. (1989). Soft System Methodology. *Human Systems Management*, 8, (4), 273-289.
- Churchman, C.W. (1968). *The Systems Approach*. New York: Delta.
- Churchman, C.W. (1971). *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organization*. New York: Basic Books Inc., Publishers.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Ideological control in nonideological organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Dess, G.G., Rasheed, A.M.A., McLaughlin, K.J. & Priem, R.L. (1995). The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 9, (3), 7-18.
- Dalsgaard, L. & Bendix, J. (1998). *Nätverksorganisering - Etablering och ledning av nätverk som ny organisationsform*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2002). *Management Research An Introduction*. London: SAGE Publications Ltd.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Flood, R.L & Carson, E.R. (1993). *Dealing with complexity: an introduction to the theory and application of systems science*. New York: Plenum Press.

- Forsebäck, L. (1997). *Telemanagement: hur man skapar och leder en flexibel organisation*. Göteborg: IHM.
- Ginzberg, M.J. (1980). An Organizational Contingencies View of Accounting and Information Systems Implementation. *Accounting Organizations and Society*, 5, 369-382.
- Gustavsen, B. & Hofmaier, B. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hatch, M.J. (2000). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedberg, B. (1980). Using Computerized Information Systems to Design Better Organization and Jobs. I N. Bjørn-Andersen, red.. *The Human Side of Information Processing*. North-Holland Publishing Company.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. & Olve, N-G. (2000). *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Hedberg, B. & Jönsson, S. (1976). Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments. *Accounting Organizations and Society*, 3, (1), 47-64.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A.P., Butler, B. & Hoag, A. (1999). Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships. *Organizational Science*, 10, (6), 722-740.
- Krona, H.K. & Skärvad, P-H. (1999). *Framgångsrika företagskulturer*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Langefors, B. (1975). Control Structure and Formalized Information Analysis in Organizations. I E. Grochla och N. Szyperski, red. *Information Systems and Organizational Structure*. Berlin och New York: Walter de Gruyter.
- Langefors, B. (1978). Analysis of User Needs. I G. Bracchi och P.C. Lockermann, red. *Information Systems Methodology*. Berlin: Springer-Verlag.
- Levander, M. (1998). *Psykologi*. Bokförlaget Natur och Kultur: Stockholm.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Magoulas, T. & Pessi, K. (1998). *Strategisk IT-management* (avhandling för doktorsexamen, Göteborgs universitet).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik, Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.

Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (1998). *Strategi*. Lund: Studentlitteratur.

Sandén, W. (1998). *Nätet som marknadsplats - de svenska pionjärerna* (TELDOK-rapport nr 123). Stockholm: TELDOK och KFB (Kommunikations- och forskningsberedningen).

Segal-Horn, S. (1998). *The Strategy Reader*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Svenska Akademiens ordlista över svenska språket. (1998). Norge: AIT Gjøvik AS.

Sveriges Tekniska Attachéer. (1998). *Nätverksföretaget – innovativt, flexibelt och virtuellt*. Nordisk Bokindustri AB.

Thorell, P. (1999). *Företagens redovisning*. Uppsala: Iustus Förlag AB.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

8.2 Elektroniska referenser

ABB. (2004, mars 9). *Om ABB*. [www-dokument]. URL <http://www.abb.se>

AdWise Consulting AB. (2004, april 27). *Företaget*. [www-dokument]. URL <http://www.adwise.se/>

Capgemini. (2004, april 27). *Om Capgemini*. [www-dokument]. URL <http://www.se.capgemini.com/>

FlexLink. (2004, april 27). *Who we are*. [www-dokument]. URL <http://www.flexlink.com/se>

Lean Forum. (2004, maj 24). *Termer och begrepp med förklaring på svenska*. [www-dokument]. URL <http://www.lean.org.se/dokument/nomenklaturlista.htm>

Gemenskapen för Elektroniska Affärer. (2004, mars). *Vad är EDI/ebXML?*. [www-dokument]. URL <http://www.gea.nu/vo3/edi.htm>

LIBRIS – det nationella bibliotekssystemet. (2004, mars 7). *Informationsfolder om LIBRIS*. [www-dokument]. URL http://www.libris.kb.se/om_libris/om_libris/broschyrsv.pdf

Nationalencyklopedin. (2004, mars 9). [www-dokument]. URL <http://www.ne.se>

Volvo. (2004, april 27). *Our companies*. [www-dokument]. URL <http://www.volvo.com/group/global/en-gb/Volvo+Group/>

8.3 Muntliga referenser

Magoulas, T. (15 december, 2003). *Handledning av individuell uppsats på kursen IS/IT planering och ledning*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Magoulas, T. (16 februari, 2004). *Handledning av magisteruppsats*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Magoulas, T. (16 mars, 2004). *Handledning av magisteruppsats*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Magoulas, T. (23 mars, 2004). *Handledning av magisteruppsats*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Magoulas, T. (16 maj, 2004). *Handledning av magisteruppsats*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Magoulas, T. (22 maj, 2004). *Handledning av magisteruppsats*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

9 Bilageförteckning

Bilaga 1: Intervjuformulär

Bilaga 1 Intervjuformulär

Bakgrundsfrågor

Vad är Eran nuvarande arbetsuppgift?

Hur länge har Ni arbetat på företaget?

Fråga 1

Vilka av nedanstående egenskaper anser Ni kännetecknar en nätverksorganisation?

(1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)

Attribut	1	2	3	4	5
Gemensamma värderingar (Med detta menas att det finns gemensamma värden, exempelvis gällande normer, moral och etik, som drar åt samma håll och representerar organisationen)					
Låg grad av styrning och kontroll					
Decentralisering (Det vill säga att hierarkin är ersatt av många "små" självständiga element)					
Hög grad av inflytande hos medarbetarna					
Hög grad av ansvar hos medarbetarna					
Hög grad av engagemang hos medarbetarna					
Skiftande ledarroller					
Avsaknad av ledarroller					
Flexibla organisationsgränser					
Öppna organisationsgränser					
Ömsesidig utväxling av information och kunskap mellan medverkande organisationer i nätverket					
Hög grad av inbördes beroende av varandra i nätverket					
Ömsesidig respekt					
Hög grad av beroende av andra partners gällande samarbete					
Genomskinlighet (Det vill säga att exempelvis information, kunskap, erfarenheter, metoder, mål och resultat är tillgängligt för alla medlemmar i nätverket)					
Väl synliga handlingsplaner/strategier					
Optimalt utnyttjande av organisationens resurser (Det vill säga att samtliga nätverksmedlemmars kärnkompetenser utnyttjas optimalt)					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 2

Vilka av nedanstående faktorer kan uppstå i en nätverksorganisation?

(1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)

Attribut	1	2	3	4	5
Inbördes konkurrens mellan de deltagande organisationerna					
Beroende av nyckelpersoner (Med detta menas att nätverket hänger på en eller flera personer och inte på organisationen)					
Informationsöverflöd (Med detta menas stora mängder information som inte sorteras eller används)					
Osäkerhet (Det vill säga att kunderna blir osäkra på en organisation som inte är överblickbar, finns den där i morgon också?)					
Samarbetssvårigheter					
Att det blir total anarki (Det vill säga total kaos när ingen tar ett övergripande ansvar)					
Bristande lust och förmåga att lära och anpassa sig till nya förhållanden					
Svårt att veta var gränsen för organisationen skall sättas					
Svårt att få fram tillräcklig eller relevant information					
Svårt att uppnå enighet avseende investeringar					
De gemensamma avtalen strider mot den deltagande organisationens egna värderingar					
De deltagande organisationerna respekterar inte den informella strukturen					
Kulturkrock mellan de deltagande organisationerna					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 3

Vilka är de essentiella (grundläggande) egenskaperna för en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Participativt ledarskap					
Ömsesidiga insatser					
Ömsesidiga belöningar					
Informationssystem Informationsteknologi					
Stödjande central enhet (kommunikationssystem, informationssystem, sekretariat)					
Autonoma enheter (management/juridisk)					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 4

Vilken/vilka av nedanstående metaforer anser Ni är representativ för en nätverksorganisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Den multiprojekterande organisationen (Med detta menas att organisationen är baserad på många och varierande projekt)					
Den informella organisationen (Med detta menas att det är ett nätverk som arbetar informellt under den formella strukturen)					
Amöbaorganisationen (Med detta menas att organisationen förändras konstant i och med att den skapar och upplöser grupper allt efter behov)					
Den gränslösa organisationen (Med detta menas att organisationen utvecklar sig i ett stabilt samspel med omgivningen)					
Den organiska organisationen (Med detta menas att organisationen ändrar sig som en levande organism)					
Den flerdimensionella organisationen (Med detta menas att många strukturer och dimensioner existerar ovanpå varandra i lager på lager)					
Adhocrati (Med detta menas att expertgrupper tillsätts för aktuella uppgifter)					
Clusters (Med detta menas att organisationen består av många grupper i en klunga)					
Den postindustriella organisationen (Med detta menas att organisationen har uppstått under den postindustriella perioden)					
Den postbyråkratiska organisationen (Med detta menas att organisationen inte är byråkratisk)					
Den egendesignade organisationen (Med detta menas att organisationsformen har uppstått i organisationen)					
Latticeorganisationen (Med detta menas att organisationsstrukturen är ett spjälverk där det arbetas kors och tvärs)					
Spaghettioorganisationen (Med detta menas att flera funktioner i företaget är invirade i varandra)					
Den imaginära organisationen (Med detta menas att organisationen inte är direkt synlig i sin helhet)					
Den virtuella organisationen (Med detta menas att organisationen inte är omedelbart synlig i sin helhet)					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 5

Vad kan ett nätverk göra?

(1 = inte alls, 5 = i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Förbättra kvalitet					
Förbättra kvantitet					
Förbättra flexibilitet					
Utnyttja kompetenserna till fullo					
Utnyttja synergieffekterna (Synergi = helheten är större än summan av delarna)					
Snabbt anpassa sig efter kundernas behov					
Öka makten					
Öka friheten					
Reducera kostnader					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 6

Vilka förväntningar har intressenterna på en nätverksorganisation?

Kunder/Klienter (Det vill säga de individer som påverkas och berörs av verksamheten)	
Aktörer (Det vill säga de individer som bedriver verksamhetens aktiviteter)	
Ägare/Ledning (Det vill säga de som är beslutsfattare och har rätt att avveckla verksamheten)	

Fråga 7

Vilken ledarskapsprofil tillämpas i en nätverksorganisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Hierarkisk Vald legitim grupp som samordnar alla frågor					
Federativ Vald legitim grupp som samordnar några frågor					
Stödjande En vald grupp som enbart stödjer och ger råd. Samordnar ej.					
Kollaborativ Alla samtidigt fattar alla beslut					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 8

Varför är ledarskapet viktigt i en nätverksorganisation?

(1 = inte viktigt, 5 = mycket viktig)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Skapa lämplig integration (överblickbarhet)					
Samordna tänkande					
Samordna handlande					
Initiera en process för att lösa konflikter					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 9

Vilken/vilka roll/-er har en ledare i en nätverksorganisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

Attribut	1	2	3	4	5
Den självledda medarbetaren (Med detta avses en medarbetare som själv tar på sig ansvaret)					
Processledaren (Med detta menas en ledare som har ett övergripande ansvar)					
Gruppledaren (Med detta menas en ledare som har ett överordnat ansvar och leder uppgiften på detaljnivå)					
Kompetensledaren (Med detta menas en ledare som är ansvarig för tillväxten och utvecklingen av organisationens kompetens)					
Personlige ledaren (Med detta menas en ledare som har ett mål att upprätta och upprätthålla en nöjd och duktig medarbetarstab)					
Organisationsledaren (Med detta menas organisationens formella ledare utåt, en ansvarig som finns överst och tillgodoser omvärldens krav)					
Galjonsfigur (Ledaren är en symbol på grund av den formella auktoriteten som är förknippad med ställningen)					
Anförare (Denna roll omfattar aktiviteter i samband med rekrytering och utbildning av personal, att motivera medarbetare, att ge riktlinjer och förena de anställdas individuella behov med organisationens mål)					
Förbindelseled (Rollen omfattar de informella och de formella aktiviteter som avser att utveckla relationer till personer och grupper inom och utom organisationen)					
Övervakare (Ledaren tar kontinuerligt emot och söker efter information. Denna information är sedan underlag för att analysera vad som händer i den egna organisationen samt i omgivningen)					
Informationsförmedlare (Ledaren sprider och delar med sig av den information som han/hon besitter)					
Talesman (Ledaren förmedlar information till omvärlden)					
Entreprenör (Ledaren försöker att förbättra organisationen genom att dra nytta av möjligheter i den föränderliga omgivningen)					
Krislösare (Ledaren försöker hantera kriser som är allvarliga och inte kan ignoreras)					
Resursfördelare (Ledaren fördelar resurser)					
Förhandlare (Ledaren förhandlar med representanter för andra organisationer eller myndigheter)					
Fortsättning på nästa sida.					

Designer (Designerns första uppgift rör designandet av de styrande idéerna i syfte, vision och de värderingar människor lever efter. Den andra uppgiften rör de policys, strategier och strukturer som överför de styrande idéerna till affärsbeslut medan den tredje innebär skapandet av effektiva lärandeprocesser i lärande organisationer)					
Lärare (Lärrollen innebär att ledaren skall hjälpa alla i organisationen, inklusive sig själv, att se den nuvarande verklighetsbilden på ett mer insiktsfullt sätt)					
Steward (Dels vill ledaren tjäna människorna han/hon leder, och dels vill ledaren tjäna det större syftet/visionen organisationen jobbar efter)					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 10

Vilken metafor beskriver ledaren för en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

Attribut	1	2	3	4	5
Maestro/Dirigent (Maestron dirigerar sin symfoniorkester utan vare sig ”stab” eller avdelningschefer. Det gemensamma partituret talar om vad var och en skall göra)					
Förvaltare (Förvaltaren fungerar som en ledare i en organisation där omgivningen står stilla. Men förvaltaren riskerar att bli en ”velourchef”, som hänskjuter det mesta till kommittéer och utredningar)					
Lagledare/Coach (Lagledaren eller coachen kan leda sammansatta och balanserade team i komplexa och sammansatta situationer. Coachen samordnar teamet mot gemensamma mål)					
Börsmäklare (En börsmäklare är den som förmedlar kontakterna och själv sitter som spindeln i nätet.)					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 11

Hur bedömer Ni att informationstillgängligheten är i en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
<i>Alla</i> individer/aktörer har tillgång till <i>all</i> information					
<i>Några</i> individer/aktörer har tillgång till <i>all</i> information					
<i>Ingen</i> individ/aktör har tillgång till <i>all</i> information					
<i>Alla</i> individer/aktörer har tillgång till <i>viss</i> information					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 12

Vilken slags information utbyts mellan de organisationer som medverkar i en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Transaktionsinformation					
Administrativ information					
Strategisk information					
Omvärldsinformation					
Produktinformation					
Finansiell information					
Personalinformation					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 13

Vilken slags informationsteknologi är lämplig för en nätverkande organisation?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Centralt/Globalt informationssystem					
Formellt (delat) kommunikationssystem Exempelvis EDI/EDIFACT					
Informellt kommunikationssystem Exempelvis e-mail, Fax					
Telefonkontakt					
Konferenssystem					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 14

Vad är det som motiverar att en organisation väljer att medverka i ett nätverk?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Starkare ekonomi (Genom att samarbeta med andra företag och utnyttja deras resurser i utbyte mot att de får ta del av ens egna resurser sparar man pengar)					
Öka konkurrenskraften (Flexibiliteten man uppnår gör det lättare att kundanpassa sina varor och tjänster, vilket leder till en ökad konkurrenskraft)					
Större inflytande (Man kan lättare göra sin röst hörd genom att ingå i ett nätverk än vad man kan som ensam organisation.)					
Anpassa sig till marknaden (Kundanpassade produkter fodrar flexibla tillverkningsprocesser och flexibla företag. Nätverk ger detta.)					
Bredda sin kundrets (Genom att gå ihop med organisationer som har en annan inriktning på sitt företag än det egna företaget, kan man bredda sitt utbud och täcka en större marknad.)					
Att dagens informationsteknologi gör det möjligt (Informationsteknologin skapar förutsättningar för nya innovationer även på många andra områden, som till exempel nya organisationsformer)					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 15

Vad är det som motiverar dig att vara en aktiv medlem i ett nätverk?

(1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer i mycket hög grad)

<i>Attribut</i>	1	2	3	4	5
Pengar					
Trygghet					
Samhörighet					
Gemenskap					
Bra arbetsförhållanden					
Ömsesidig respekt					
Erkännande					
Makt					
Inflytande					
Ansvar					
Feedback					
Uppnå egna mål och drömmar					
Utvecklingsmöjligheter					
Behov av prestation					
Varierande arbetsuppgifter					
Meningsfulla arbetsuppgifter (Med detta menas att arbetsuppgiften är meningsfull och om den anställda kan genomföra den från början till slut)					
Betydande arbetsuppgifter (Med detta menas att arbetsuppgiften är viktig för organisationen och för andra människor inom och utom organisationen)					
Hög grad av autonomi (självständighet) med hänsyn till hur arbetet skall genomföras					
Kunskap om arbetsresultat					
Personligt ansvar för arbetsresultat					
Lockande belöningar					
Klara riktlinjer om vad som skall genomföras					
Mätbart resultat					
Samband mellan det uppnådda resultatet och belöningen					
Annat: komplettera gärna!					

Fråga 16

Under vilka villkor upphör eller upplöses nätverkande organisationer?

TACK för din medverkan!