



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

STRATEGISKT LÄRANDE NÄTVERK

Värdet av kunskapsutbyte i en föränderlig värld

Kandidatuppsats i uthålligt företagande

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2019

Handledare:
Ove Krafft

Författare:
Ida Stangnes 931020
Maja Högeryd 910915

Sammanfattning

Titel: Strategiskt lärande nätverk

Kurs: FEG33S, Uthålligt företagande

Lärosäte: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Författare: Ida Stangnes och Maja Högeryd

Handledare: Ove Krafft

Den här studien belyser hur kunskapsutbyte mellan ledare kan leda till positiva resultat inom företag och på sikt även till verksamheters överlevnad på dagens ständigt föränderliga marknader. En framtagen modell presenteras för att påvisa hur strategiskt lärande nätverk, genom samarbete mellan ledare från olika branscher, kan bidra till lärande över organisatoriska gränser och över tid till hållbart företagande. Detta genom effektiv hantering av de utmaningar dagens snabbt föränderliga omvärld medför. I samarbete med Västsvenska Handelskammaren identifieras ledare och chefers behov i den omvärld de verkar i, samt vilka förutsättningar som krävs för att lärande över organisatoriska gränser ska kunna ske. Viktiga faktorer för att lyckas med implementering av ny kunskap inom företag samt hinder för kunskapsöverföring definieras samt förklaras.

Studien kommer fram till att då strategiskt lärande nätverk har de förutsättningar som krävs för att skapa effektiv kunskap, kan samma kunskap vidare överföras till samt absorberas inom respektive ledares företag. För att detta ska kunna ske krävs en vilja till förändring hos ledaren samt att syftet med nätverksdeltagandet knyter an till respektive verksamhets utveckling. Överföring av kunskap från nätverk till företag kan på längre sikt leda till positiva resultat inom verksamheter genom ökad kompetens och högre förändringsbenägenhet. Det innebär i sin tur att nätverkande genom hantering av företags behov och utmaningar på sikt kan bidra till hållbart företagande och hållbar utveckling.

Nyckelord: Hållbarhet, hållbart företagande, utveckling, samarbete, kollektivt lärande, kunskap, förändringsarbete, strategiskt lärande nätverk, kunskapsöverföring, absorberingsförmåga

Abstract

Title: Strategic learning networks

Course: FEG33S, Corporate Sustainability

University: School of Business, Economics and Law. Gothenburg University

Authors: Ida Stangnes and Maja Högeryd

Tutor: Ove Krafft

This study highlights how the exchange of knowledge between leaders can lead to positive results within companies, and in the long run their survival on all the faster changing markets. A model has been developed to demonstrate how strategic learning networks, through collaboration between corporate leaders from different industries, can lead to learning across organizational boundaries and over time corporate sustainability. This can occur through effective management of the challenges of today's rapidly changing environment. In collaboration with the West Swedish Chamber of Commerce, challenges related to management are identified as well as conditions required for learning over organizational boundaries. Important factors for successful implementation of new knowledge within companies are presented as well as obstacles for the same.

This study has reached the conclusion that when strategic learning networks have all the prerequisites needed to create efficient knowledge, the same knowledge can be transferred into and absorbed by companies (efficient knowledge being defined as knowledge greater and different when created together than knowledge developed individually). Additional presented crucial factors for successful transfer and absorption of knowledge are every leaders' motivation for change management, and the connection between business development and the purpose and aim behind the participation of the network. Over time, transfer of efficient knowledge can lead to increased competence and improved results within businesses. Contributing to continual development of knowledge within companies, strategic learning networks can through effective management of the many challenges leaders are facing today, lead businesses to corporate sustainability and furthermore survival in the constantly changing world they act within.

Keywords: Sustainability, corporate sustainability, business, development, collaboration, collective learning, knowledge, change management, challenges, rapidly changing environment, strategic learning networks, networking, transfer of knowledge, absorption

Tackord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Ove Krafft från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som med sitt lugn stöttat oss genom det här projektet med intresse för vår personliga utveckling. Vi vill även tacka våra samarbetspartners Ann Sandén, Anna Ternstrand och Peter Melin vid Västsvenska Handelskammaren som gjort den här studien möjlig. Tack för att ni delat med er av er kunskap och tack för ert kontinuerliga stöd och snabba svar på alla våra många frågor och funderingar. Ett stort tack till alla chefer och ledare som ställt upp med sin medverkan och delat med sig av sin tid, trots många fullspäckade scheman. Utan er hade den här studien inte varit möjlig. Sist men inte minst vill vi även tacka alla våra studiekamrater för er ärliga feedback och för att ni tagit er tid för att läsa och granska vårt arbete längs med vägen.

Ida Stangnes & Maja Högeryd. Göteborg, Maj 2019

Ordlista

Absorberingsförmåga: Att värdesätta, ta till sig och implementera ny, extern information.

Delat värde: Skapande av långsiktigt ekonomiskt värde på ett sätt som även skapar socialt värde samt tar hänsyn till samhällliga utmaningar och problem.

Effektiv kunskap: Kunskap som uppstår då en grupp tillsammans kan skapa mer och annorlunda än vad varje individ hade gjort var och en för sig.

Ekosystem: En motståndskraftig helhet.

Förändringsbenägenhet: Företags förmåga till förnyelse samt anpassning till omvärlden.

Handlingsstrategi: Plan för hur kollektiv kunskap kan överföras till samt användas inom företag.

Hållbarhet: En lärande process som genom samverkan mellan individer av olika bakgrund bidrar till organisationers överlevnad i en snabbt föränderlig värld, genom bättre hantering av omvärldens utmaningar.

Implementering: Överföring av faktisk kunskap från nätverk till företag, exempelvis i form av affärsmodeller

Kollektivt lärande: En process där individer i grupp kritiskt reflekterar över gemensamma förutsättningar, dilemman, uppgifter och kompetens samt skapar förutsättningar för handling.

Kunskapsöverföring: Överföring av abstrakt kunskap från nätverk till företag, exempelvis i form av inspiration

Ledare: Chef, sittande på en ledande position i företag, deltagande i det strategiskt lärande nätverket.

Lärande nätverk: Lärandeprocess mellan organisatoriska ledare i ett nätverk

Möjliggörare: Ett stöttande forum som för samman olika parter med syfte att samarbeta

Strategisk kontext: Strategiskt perspektiv, vilket beror på att strategiskt lärande nätverk består av ledare och chefer verkande i företag.

Strategiskt lärande nätverk: Lärande nätverk som knyter an till verksamhetsutveckling.

Västsvenska handelskammaren: refereras även till som Handelskammaren

Samtliga/alla = 16 ledare

Majoritet = 13-15 ledare

Enstaka = 1-2 ledare

Innehållsförteckning

1. Problematisering	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemformulering	2
1.3. Syfte	4
1.4. Frågeställningar	4
2. Referensram	5
2.1. Teoriernas relevans samt koppling till varandra	5
2.2. Kollektivt lärande	5
2.3. Lärande Nätverk	7
2.4. Ledarskapets betydelse	8
2.5. Absorberingsförmåga	8
2.6. Hållbarhet	9
2.6.1. Kluster	9
2.6.2. Lärande	10
3. Metod	12
3.1. Metodologisk utgångspunkt	12
3.1.1. Insamlingsmetod.....	12
3.1.2. Motivering om val av insamlingsmetod	12
3.1.3. Motivering om val av samarbete	12
3.2. Litteratur	12
3.3. Intervjuer	13
3.3.1. Urvalsprocess	13
3.3.2. Att intervjua en ledare.....	14
3.3.3. Etiska riktlinjer	14
3.3.4. Provintervju	15
3.3.5. Intervjuer	15
3.3.6. Framställning av intervjufrågor	15
3.4. Analysmetod	16
3.5. Tillförlitlighet	16
3.5.1. Förförståelse	17
4. Resultat & Analys	18

4.1. Det strategiskt lärande nätverket.....	19
4.1.2. Resultat	19
4.1.2.1. Västsvenska Handelskammaren och de strategiskt lärande nätverken	19
4.1.2.2. Ledarnas position och orsak till deltagande.....	20
4.1.2.3. Upplevt personligt värde för deltagarna.....	21
4.1.2.4. Nätverket som grupp	21
4.1.3. Analys.....	22
4.1.3.1. Handelskammaren som möjliggörare.....	22
4.1.3.2. Det personliga värdet	22
4.1.3.3. Nätverket som grupp	23
4.2. Kunskapsöverföring	23
4.2.1. Resultat	24
4.2.1.1. Kunskapsöverföring.....	24
4.2.1.2. Faktorer för att lyckas med implementering	25
4.2.1.3. Hinder.....	25
4.2.2. Analys.....	26
4.2.2.1. Implementering	26
4.2.2.2. Faktorer för att lyckas med implementering	27
4.2.2.3. Hinder.....	27
4.3. Absorbering.....	27
4.3.1. Resultat	28
4.3.1.1. Företags absorberingsförmåga	28
4.3.1.2. Hinder för absorbering	28
4.3.2. Analys.....	29
4.3.2.1. Företags absorberingsförmåga	29
4.3.2.2. Hinder för absorbering	29
4.4. Hållbarhet	30
4.4.1. Resultat	30
4.4.1.1. Omvärldens utmaningar	30
4.4.1.2. Det långsiktiga värdet av nätverkande	31
4.4.1.3. Kan nätverket hjälpa med utmaningarna.....	31
4.4.2. Analys.....	32
4.4.2.1. Omvärldens utmaningar	32
4.4.2.2. Långsiktigt värde av nätverkande.....	32
4.4.2.3. Kan nätverket hjälpa med utmaningarna.....	33
5. Diskussion och Slutsatser	34
5.1. Förslag till vidare forskning.....	35
5.2. Slutsatser	35

5.2.1. Nätverket.....	36
5.2.2. Kunskapsöverföring	36
5.2.3. Absorbering.....	36
5.2.4. Hållbarhet.....	37
6. Reflektion	38
6.1 Rekommendationer	39
Referenslista	40
Bilaga A	i

1. Problematisering

1.1. Bakgrund

I år framställdes rapporten Ledarkollen av undersökningsplattformen Netigate (2019) med syfte att förstå vilka utmaningar ledare för Västsvenska företag står inför och vilken kunskap som efterfrågas inom samma företag. Rapporten visar att de största utmaningarna för chefer och ledare idag är att hänga med i en snabbt föränderlig värld och att hinna ta tid för reflektion. Ledarskapets största utmaningar påvisas gälla förändringsledarskap, främst i form av att motivera och engagera medarbetare, att skapa medarbetaransvar samt att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Det största hindret för förändringsarbete är enligt rapporten brist på tid och resurser samt bristande förståelse för förändring hos medarbetare. Ledarskapsutmaningar uttrycks även i rapporten relatera till hållbarhet, i avseende att stärka företag som varumärke, att vara attraktiva för arbetstagare och kunder samt i avseende att arbeta med värdebyggande förändringsledarskap (ibid).

Många av de utmaningar företag står inför sker till följd av de förändringar globalisering medfört i form av ökade och därmed fler globala affärsverksamheter, politisk instabilitet, teknologiska framsteg samt utbyte av information och kommunikation i allt högre tempo på dagens marknader (Stread, 2004). Förmåga till utveckling och förändring är därav avgörande för att tackla utmaningar och överleva i en föränderlig värld (Moore, 2005; Smith, 2012). Utmaningarna kan hanteras genom hållbart strategiskt ledarskap som skapar branschöverskridande möjligheter och skriver om regler inom näringslivet (ibid). Organisationens förändringskapacitet beror enligt Cohen och Levinthal (1990) på förmågan att värdesätta, ta till sig och implementera ny, extern kunskap. De menar att ny information är lättare att ta till sig ju mer den relaterar till kunskap som redan finns inom företaget (ibid). Detta pekar på att kunskap behöver utökas inom företag och hos dess ledare för att rätt beslut ska kunna fattas kopplat till företagsutveckling och långsiktig lönsamhet (Moore, 2005).

Det dras ofta en parallell mellan företags lönsamhet och de allt mer synliga sociala, ekologiska och ekonomiska problemen i världen. Företag anses ha fastnat i ett föråldrat synsätt där de enbart ser till kortsiktig, ekonomisk vinst istället för att genom att ta ansvar bidra till ett mer hållbart samhälle genom långsiktiga perspektiv (Porter & Kramer, 2011). Detta är en mycket omdiskuterad fråga där företag och samhälle å andra sidan anses vara ömsesidigt beroende av varandra och att företags ekonomiska vinning inte alls behöver innebära negativa effekter på samhället, utan snarare bidra till hållbarhet genom att länka samman företagsutveckling med socialt ansvarstagande (ibid). Porter och Kramer (2011) belyser

att företag bör leda väg för att föra samman näringsliv och samhälle, och att en av vägarna mot hållbar utveckling ligger i kraften av samarbete.

Wals och Schwarzin (2012) menar att samarbete kan arta sig i form av nätverk som ständigt är i rörelse och utveckling, där kommunikation är avgörande för lärande och skapande av ny kunskap. De anser att nyckeln till hållbarhet kan ligga i att studera hur olika parter relaterar till varandra samt hur de genom kommunikation kan dra nytta av varandras olikheter för att på så sätt skapa ny kunskap och bilda lärande system. De belyser att samarbete och lärande genom nyttjande av olika parter mångsidighet kan bidra till hållbar utveckling. Detta då en större kunskapsbas utgör högre motståndskraftighet för pågående omvärldsförändringar (Wals och Schwarzin, 2012), och en grupp tillsammans kan skapa mer och annorlunda än vad varje individ hade gjort var och en för sig (Granberg och Ohlsson, 2016).

Värdet av samverkan mellan organisationer har bland annat visat sig i Silicon Valley, där teknologiska företag samarbetar genom professionella nätverk och stora informationsutbyten gemensamt bidrar till högre produktivitet, effektivitet och innovationsförmåga (Amadeo, 2018). Frågan är om fördelar som uppstår till följd av samarbete mellan organisationer inom samma bransch även kan uppstå genom nätverkande mellan ledare för företag från olika branscher.

Västsvenska Handelskammaren är en partipolitisk obunden näringslivsorganisation som arbetar för att göra Västsverige starkare. De har startat upp, driver och organiserar strategiskt lärande nätverk, även så kallade strategigrupper, för chefer och ledare verkande inom västsvenska företag. Strategigrupperna ger möjlighet till fördjupade samtal om utmaningar rörande ledarskapsfrågor, strategi och operativ verksamhetsutveckling. Syftet med de strategiskt lärande nätverken är att chefer och ledare från olika branscher får mötas för att dela erfarenheter, problem och dilemman de stöter på i den vardagliga verksamheten samt att lära av varandra i det ständigt föränderliga företagsklimat de verkar i (Västsvenska Handelskammaren, 2019). Idén till denna studie föddes med tanke på om företag kan nyttja nätverkande för att skapa värdefull effektiv kunskap, för att på ett hållbart sätt ha möjlighet till att tackla dagens utmaningar och förändras i takt med den snabbt föränderliga omvärlden.

1.2.Problemformulering

En sammanställning av 87 avhandlingar som publicerades i Sverige mellan åren 2005 och 2015 inom området Pedagogik i Arbetslivet, visar att det finns ett växande intresse och behov av samarbete mellan organisationer och över organisatoriska gränser då det i sin tur kan bidra med ökat lärande inom

organisationer (Gustavsson & Thunborg, 2016). För att organisationer ska kunna förändras och förnyas krävs insatser för att stimulera lärande och innovativa processer. Det kan ske genom insamling av kunskap och inspiration från flera olika parter, vilket i sin tur kan leda till förbättrade organisationer (SOU 2003:90).

Forskning visar att insamling av kunskap och inspiration från flera olika parter kan leda till lärande och innovativa processer för att hantera dagens utmaningar. Samma processer kan i sin tur leda vidare till förnyade och förbättrade verksamheter (SOU 2003:90). Det finns ett växande intresse och behov av samarbete mellan organisationer och över organisatoriska gränser då det i sin tur kan bidra med ökat lärande inom organisationer (Gustavsson & Thunborg, 2016)

Mats Holmqvist (2010) beskriver i sin avhandling hur så kallade "lärande nätverk" samlar organisatoriska ledare för erfarenhetsutbyte och problemlösning. Med hjälp av lärande nätverk kan ledare utveckla självförtroende genom att få bekräftelse i sina roller och stöttning i beslutsfattande situationer. Det finns dock en risk att lärandet inom nätverket begränsas till ett individuellt värde och att ledarna stöter på problem när kunskapen ska överföras från nätverket till respektive organisation. Detta delvis beroende på att nätverksdeltagandet saknar en strategisk förankring inom verksamheten. Holmqvist (2010) understryker därav nödvändigheten av att lärande nätverk blir satta i en strategisk kontext som förutsättning för att kunskap ska kunna överföras av och absorberas inom organisationer.

Västsvenska Handelskammaren anordnar, utvecklar och driver strategiskt lärande nätverk för chefer och ledare från olika branscher, med syfte att hantera frågor gällande ledarskap och organisation. Handelskammaren arbetar för att göra västsverige starkare, bland annat genom att stötta företag i hantering av näringslivets utmaningar (Västsvenska Handelskammaren, 2019). Då chefer och ledare i Västsvenska företag uttrycker hur de största utmaningarna idag handlar om förändringsarbete, att ta tid för reflektion i en snabbt föränderlig värld samt hållbarhet (Nitigate, 2019) är det intressant att undersöka huruvida strategiskt lärande nätverk kan stötta ledare och företag i dessa avseenden.

Lärande nätverk är en relativt ny företeelse och nytt begrepp som på senare tid har ökat sin närvaro i det svenska arbetslivet, vilket gör att forskningen på ämnet är begränsad (Holmqvist, 2010). I slutet av sin avhandling ger Holmqvist (2010) förslag på vidare forskning om hur kunskap från det lärande nätverket kan integreras in i organisationer och hur det i sin tur kan bidra till organisatoriska fördelar, men att nätverket, som uttryckt ovan, behöver sättas i ett strategiskt perspektiv för att detta ska kunna ske. Hållbarhet som en lärande process är även det ett utforskat område, och forskning på huruvida

branschöverskridande samarbete kan bidra till hållbart företagande är knapphändig, vilket motiverar till att bidra med kunskap inom samma område.

Med hjälp av Västsvenska Handelskammarens strategiskt lärande nätverk och med avstamp i Holmqvists avhandling (2010), ämnar denna studie att undersöka lärande nätverk satta i ett strategiskt perspektiv samt studera effekterna för företag till följd av samarbete och lärande mellan ledare från olika branscher.

1.3.Syfte

Studien ämnar undersöka om strategiskt lärande nätverk kan bidra till effektiv kunskap bland ledare, om ledare överför den nya kunskapen till respektive verksamhet samt på vilket sätt lärande kan bidra till hållbart företagande och hållbar utveckling.

1.4.Frågeställningar

- Kan ett strategiskt lärande nätverk skapa effektiv kunskap som vidare kan överföras till företag?
- Är det möjligt för den överförda kunskapen att absorberas inom företag och hur bidrar det i sin tur till hållbart företagande?

Förtydligande: Kunskapsöverföring är en handling utförd av ledaren, då kunskap förs över från nätverket till företaget. Absorbering sker inom organisationen till följd av kunskapsöverföring, vilket på sikt kan ge resultat inom samma verksamhet.

2. Referensram

2.1. Teoriernas relevans samt koppling till varandra

Följande teorier har valts ut för att ge förståelse och bakgrund till studiens olika delar samt för att förklara och analysera insamlade data.

Grunden till studien ligger som nämnt ovan i Holmqvists avhandling (2010) om Lärande Nätverk. För att vidare kunna förklara hur lärande kan uppstå mellan olika individer och inom grupper har teorier i Kollektivt Lärande studerats (Granberg & Ohlsson, 2016), (Kolb, 1984). En teori om Ledarskapets Betydelse presenteras även för att förklara vilka effekter chefers personliga utveckling i sina roller som ledare, kan leda till för organisationer.

För att kunna förklara hur kunskap vidare kan överföras från nätverk till företag och på så sätt ge resultat inom verksamheter har Cohen och Levinthals teori om Absorberingsförmåga (1990) studerats. Samma studie beskriver även hur företag genom att värdesätta och ta emot ny kunskap kan påverka organisationers förmåga till förändring.

Till sist har teorier om hållbarhet studerats för att förklara hur nätverk genom skapande av effektiv kunskap kan bidra till hållbart företagande och hållbar utveckling samt hur strategiskt lärande nätverk kan jämföras med andra former av samarbete (Porter & Kramer, 2011), (Walts och Schwarzin, 2012).

2.2. Kollektivt lärande

“Kollektivt lärande är en process där individer i samspel identifierar och kritiskt reflekterar över gemensamma förutsättningar, dilemman, uppgifter och kompetens samt skapar beredskap för handling relaterad till situationens och kontextens krav” (Granberg & Ohlsson, 2016).

Granberg och Ohlsson (2016) beskriver hur kollektivt lärande endast kan uppstå när individer inom ett kollektiv står inför en gemensam situation, liknande förutsättningar och då situationen är för individerna av en gemensam känsloladdad karaktär. Först då kan handlingsstrategier för den kollektiva kompetensen utvecklas, med andra ord; användandet av det kollektiva lärandet.

Ett kollektiv är en form av grupp, likt en projektgrupp, ett team eller ett nätverk där gruppens liknande förutsättningar utgörs av individers gemensamma aktiviteter vilka i sin tur möjliggör kommunikation, interaktion och reflektion. Den gemensamma situationen utgörs av att individer har en koppling till

varandra genom exempelvis liknande bakgrund eller att de kommer från samma yrkeskategori. En gemensamt känslomässigt laddad karaktär utgörs av att individer exempelvis har samma syfte och mål med att vara en del av gruppen. När individer respekterar varandras kunskaper kan kunskap förstärkas och utvecklas genom aktiv interaktion med syfte om att uppmärksamma, identifiera, beskriva och tolka olika situationer eller problem. Andra faktorer som, enligt socialpsykologisk forskning, ökar benägenheten för kollektivt lärande är säkerhet, trygghet och sammanhållning inom en grupp. De olika faktorerna utgör tillsammans en ohotad stämning där varje individ får lov att göra fel utan att dömas av övriga medlemmar inom kollektivet (Granberg & Ohlsson, 2016).

Enligt Kolb (1984) utgår individer från tidigare erfarenheter då de utvecklar nya kunskaper. Detta sätt att lära kallas för erfarenhetsbaserat lärande, vilket kan beskrivas som ett kretslopp där idéer som uppstår ändras och formas genom individens erfarenheter. När dessa idéer vidare testas och ställs mot nya erfarenheter kan ny kunskap uppstå, vilket i sin tur ger upphov till nya idéer. Det sker vidare genom aktivt bearbetande av intryck, antingen genom yttre eller internt riktade handlingar. Kolb (1984) menar att kunskap alltså inte kommer från erfarenheter, utan av de slutsatser som dras av erfarenheter. För att en grupp ska kunna lära sig av delade erfarenheter och kunskaper krävs kollektiv reflektion. Avgörande för att det ska ske är kommunikation, vilket går hand i hand med den gemensamt känslomässigt laddade situation som krävs för att kollektivt lärande ska uppstå. Alla individer i kollektivet måste vilja lära av erfarenheter för att faktiskt kunna utvecklas som grupp, öka förståelse för problem och för att kunna effektivisera kunskap vidare inom verksamheter. (Granberg & Ohlsson, 2016).

Ett centralt tema inom det kollektiva lärandet är relationen mellan individens och kollektivets lärande. Ett par faktorer som är avgörande för hur lärande går från att vara individuellt till kollektivt är graden av delning av information och graden av engagemang och förståelse inom gruppen. Beroende på hur mycket individer delar med sig av sina personliga erfarenheter kommer lärande att ta sig därefter. Om man gör det personliga offentligt i form av berättelser och delgivande av information och erfarenheter, blir det tillgängligt för andra att lyssna till och observera, vilket skapar möjligheter i att lära kollektivt. Engagemang och förståelse är faktorer som växer fram då lärande går från att vara personligt till gemensamt och gruppen tillsammans får reflektera över de erfarenheter som delats eller gjorts. Genom denna gemensamma reflektion kan sedan nya potentiella handlingsstrategier uppstå som vidare kan fångas upp i form av nedskrivna regler eller handlingsplaner (Granberg & Ohlsson, 2016).

“Sammanfattningsvis så är samspel och kommunikation det mest intensiva och betydelsefulla inom team, vilket rymmer den potentiella positiva synergi som innebär att människor

tillsammans skapar mer och annorlunda än vad de skulle gjort var och en på egen hand.”(Granberg & Ohlsson, 2016).

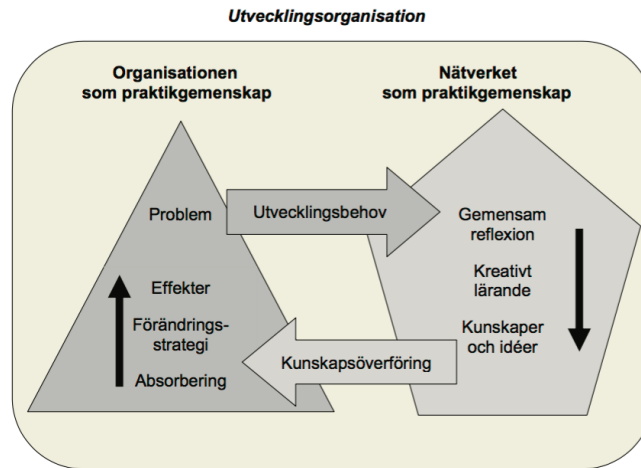
2.3.Lärande Nätverk

I sin avhandling förklarar Mats Holmqvist (2010) hur ett nätverk av organisatoriska ledare kan stimulera en lärprocess om gruppen är lagom stor (5-10 personer) och om samma personer träffas kontinuerligt under en längre tid. Ledarna i nätverken Holmqvist (2010) studerat träffades med syfte att stötta varandra och lära av varandras erfarenheter. Holmqvist (2010) menar att ett sådant nätverk kan utgöra en arena för kollektivt lärande över organisatoriska gränser då deltagare engagerar sig frivilligt utifrån intresse och motivation (Holmqvist, 2010).

Holmqvist (2010) beskriver hur lärande nätverk kan fungera som sociala oaser för chefer och ledare, där de kan finna trygghet och bekräftelse i sitt arbete genom utbyte av erfarenheter. Detta kan bidra till individuell nytta i form av stärkta personliga värden genom minskad osäkerhet och stärkt självförtroende. Nätverket kan även stimulera inspiration, kreativt, kollektivt lärande och organisatoriska förändringsförslag. Den gemensamma reflektionen skapar kreativt lärande då det finns trygghet och öppenhet inom gruppen och förutsättningar för lärande inom nätverket finns i form av stöd från kompetenta gruppledare och flexibelt ämnesinnehåll. (Holmqvist, 2010).

Holmqvist (2010) förklarar hur ledare ofta stöter på svårigheter och hinder när lärandet inom nätverket ska överföras till respektive organisation. Detta då nätverket ofta är annorlunda utformat än organisationen och det ofta saknas koppling mellan deltagande i nätverket och hur det kan förankras inom respektive organisation. Ytterligare svårigheter kan ligga i en otydlighet angående vem som bär ansvar för utvecklingsprocesser inom verksamheter vilket i många fall gör det svårt att veta vem som har ansvaret över förändringar till följd av nätverksutbytet. Här menar Holmqvist (2010) att det krävs kommunikation mellan ledare deltagande i nätverket och företagsledning för att kunskapsöverföring ska kunna ske på bästa sätt.

Utbytet inom det lärande nätverket kan överföras och absorberas av organisationen, om syftet till deltagandet är kopplat till aktuell verksamhetsutveckling med fokus på organisatoriska värden snarare än endast på individuella värden. För att detta ska ske bör dock syftet för deltagaren, organisationen samt nätverket stå klart från start (Holmqvist, 2010).



Figur 1: Holmqvists (2010) idealmodell av en utvecklingsprocess med stöd av nätverk

2.4.Ledarskapets betydelse

Sinek (2010) beskriver hur betydelsefulla ledare genom inspiration, kommunikation och engagemang kan leda organisationer, företag eller hela nationer att avancera mot sina visioner. Verksamheter måste hitta sitt “varför” för att sedan kunna förstå vad det är som ska uppnås och hur det ska göras. (Sinek, 2010)

Sinek (2010) gör skillnad på ledare och de som leder. Ledare innehar positioner av makt och auktoritet, medan de som leder inspirerar. Författaren menar att ett “varför” utgörs av en dröm eller en tro och beskriver hur pengar och framgång endast är ett resultat av detta. Han menar att de som drivs av en dröm eller tro kommer att lyckas på ett helt annat sätt än de som snarare drivs av resultat och framgång. Då en ledare med ett starkt “varför” kan förmedla det till sin organisation och genom inspiration vinna tillit och engagemang hos sina medarbetare kommer individer följa ledaren och de kan tillsammans nå framgång (Sinek, 2010). Då organisationer drivs av en större mening eller tro och ledaren till organisationen kan inspirera anställda till samma tro, kan de tillsammans lyckas med sina visioner och mål. Detta då medarbetare inte bara kommer utföra arbete för sin egen lön, men för något de själva tror på. (Sinek, 2010)

2.5.Absorberingsförmåga

Cohen och Levinthal (1990) argumenterar för att företags förändringsbenägenhet är beroende av dess förmåga att värdesätta, ta till sig och implementera ny, extern information. Detta benämns som företagets absorberingsförmåga. Det krävs en förmåga att sammanfoga redan existerande kunskap samt att skapa

ny kunskap för att kunna lösa problem, utveckla absorptionsförmåga och därmed verksamheters förändringsbenägenhet. (Cohen & Levinthal, 1990).

Lärande är kumulativt och lagringen av ny kunskap hos en individ utvecklas genom associativ inläring där ny kunskap länkas till redan existerande koncept. Detta gör att inläring blir svårare när det kommer till helt nya idéer. En diversifierad bakgrund leder till en mer robust bas för lärande eftersom det ökar chanserna för att den inkomna informationen kommer relatera till vad som redan är känt (Cohen & Levinthal, 1990).

Organisationens absorberingsförmåga beror på dess olika medlemmar som utgör en bred bas av individuella kapaciteter. Dessa kapaciteter bygger i sin tur på tidigare investeringar i utveckling av organisationens olika beståndsdelar. Både den individuella och organisatoriska absorberingsförmågan utvecklas kumulativt. En diversifierad kunskapsbas ökar absorberingsförmågan över tid, vilket i sin tur bidrar till förändringskapaciteten i en osäker omvärld. Organisationens absorberingsförmåga beror dels på relationen till dess omvärld och även på hur kunskap överförs inom organisationen bland dess underavdelningar. Absorberingsförmåga utvecklas vidare när kunskap företag önskar utforska ligger nära den redan existerande kunskapsbasen. När företag önskar uppnå ny kunskap, ej relaterad till nuvarande aktiviteter, måste de anta större satsningar. Absorptionsförmåga är dock abstrakt och dess fördelar indirekta vilket kan göra företag motvilliga att offra nuvarande specialiseringar som de vet leder till avkastning, för att investera i ny kunskap (Cohen & Levinthal, 1990).

Absorbering av ny kunskap kan hindras av flera faktorer, bland dem både personliga och organisatoriska. Rädsla, bristande självförtroende och osäkerhet hos individer, eller organisatoriska hinder i form av hierarki, makt, normer och regler kan alla motarbeta förändring och därmed absorberingsförmåga, vilket kan leda till att organisationen i sig går miste om utvecklingsmöjligheter (Cohen & Levinthal, 1990).

2.6.Hållbarhet

2.6.1. Kluster

Nätverk utformas av olika noder som binds samman av länkar. Hur noder sammankopplas beror på vilka likheter och skillnader som finns noderna emellan. Hur nätet artar sig avgör nätverkets funktion som helhet (Borgatti, 2011). Ett socialt nätverk är ett organiserat set av människor där individer utgör noder och där länkar är de kopplingar eller likheter som finns individer emellan. Genom en bättre förståelse

för hur nätverk skapas och fungerar kan större förståelse skapas för hur till exempel marknader fungerar, hur organisationer löser problem och hur samhället förändras över tid (BBC Documentary, 2015).

Inom sociala nätverk finns kluster, som egna nätverk inom nätverket, där kopplingar mellan individer är extra många och starka likt städer på en världskarta (BBC Documentary, 2015). Precis som nätverk kan kluster ses i många olika former. Ett exempel på detta är kluster i form av ett antal företag lokaliserade nära varandra i hög koncentration. Dessa kluster kan för företag innebära högre produktivitet, effektivitet och innovationsförmåga då framgång hos ett företag kan stöttas av omgivande företag och med bland annat deras infrastruktur och kompetens. Klusterbildning är betydande för framgångsrika och växande regionala ekonomier världen över. (Porter & Kramer, 2011). Silicon Valley är ett exempel på hur ett kluster av två tusen olika teknologiska företag utgör den mest täta koncentration av företag av sitt slag i världen. Den koppling företag har genom klustret till leverantörer, kunder och senaste forskning ger varje företag egna konkurrensfördelar. Den största anledningen till Silicon Valleys framgångar är vikten av samarbete genom professionella nätverk som ger tillgång till stora informationsutbyten. (Amadeo, 2018).

Porter och Kramer (2011) argumenterar för hur företag måste ta ledning mot att föra företag och samhälle samman i en värld där företag länge setts som en av den största orsaken bakom sociala, ekonomiska och ekologiska problem. Deras lösningsförslag ligger i ett delat värde, vilket involverar skapande av ekonomiskt värde på ett sätt som även skapar värde för samhället genom att möta dess behov och utmaningar. Delat värde är ett nytt sätt genom vilket ekonomisk framgång kan uppnås, vilket Porter och Kramer(2011) menar kan vara nästa nya transformering inom affärstänkande. Genom delat värde kan utmaningar företag står inför idag inte bara lösas, utan även skapa framgång både för näringsliv och samhälle och på så sätt leda till hållbar utveckling (Porter & Kramer, 2011). En av vägarna mot delat värde är genom utveckling av lokala kluster, vilka involverar nya och ökade former av samarbete för att höja effektivitet och innovationsförmåga ytterligare. Vissa företag kommer klara av att skapa delat värde på egen hand, andra kommer kunna dra nytta av de förmågor och resurser kluster kan ge genom korsningar över industriella gränser, för att uppnå högre produktivitet, effektivitet och konkurrenskraft (Porter & Kramer, 2011).

2.6.2. Lärande

Wals och Schwarzin (2012) har studerat hur dialogisk interaktion kan vara nyckeln till skiftet för hållbar utveckling. En väsentlig del av att utforska den hållbara utvecklingens innersta natur kan jämföras med

hur ekosystem är uppbyggda för att hantera utmaningar. Ekosystem är flexibla, motståndskraftiga nätverk där alla parter är ömsesidigt beroende av varandra. Att studera dessa system; hur individer relaterar till varandra och hur mångsidighet utnyttjas genom synergieffekter, kan vara nyckeln till hållbarhet. Det är nämligen det lärande systemet som en helhet som är i konstant rörelse och utveckling, snarare än individerna i sig (Wals & Schwarzin, 2012)

Organisationers förmåga att bli till lärande system beror till mångt och mycket på om medlemmar kan acceptera och dra nytta av varandras olikheter. Detta beror i sin tur beror på medlemmarnas vilja och reflektionsförmåga (Wals & Schwarzin, 2012). Kommunikation är kärnan i lärande system och när oenigheter uppstår till följd av möte mellan människor, ska medlemmarna kunna evaluera synpunkter och skapa nya sätt att se på en fråga eller ett problem. Den lärande gemenskapen kan uppstå genom underlättande forum som uppmanar, tränar och stöttar grupper att använda sig av dialogisk interaktion. För att kunna hantera utmaningar relaterade till hållbarhet krävs alltså dialogisk interaktion, vilket leder till lärande system som i sin tur har kompetens att utveckla en motståndskraftig gemenskap som kan föregripa förändringar och svara på uppkommande risker (ibid).

3. Metod

3.1. Metodologisk utgångspunkt

3.1.1. Insamlingsmetod

Då det inte finns några universella standarder gällande kvalitativa studier, måste varje studie anpassas till respektive kontext och önskat resultat, varav denna studie utförts genom bästa tillämpade metod (Kvale och Brinkman, 2014). Uppsatsen är en kvalitativ studie som består av två informationsinsamlingsfaser: en explorativ litteraturstudie av redan etablerad forskning och etablerat material, samt en intervjustudie. Effekterna av strategiskt lärande nätverk har undersökts genom ett samarbete med Västsvenska Handelskammaren som erbjuder strategiskt lärande nätverk för chefer och ledare verkande inom Västsvenska företag. Studien ämnar besvara forskningsfrågor som finns formulerade i problemanalysen och har utförts genom intervjuer med chefer och ledare från olika industrier och branscher deltagande i de strategiskt lärande nätverken.

3.1.2. Motivering till val av insamlingsmetod

Intervjuer med chefer har gjorts då de är länken mellan nätverk och företag. Ledare har möjlighet att föra med sig ny kunskap vidare in i respektive organisation och det är därför motiverat att intervjua dem gällande värde som uppstår till följd av kunskapsutbyte som effekt av nätverkande.

3.1.3. Motivering till val av samarbete

En av författarna till uppsatsen har tidigare arbetat på Handelskammaren. Ett samarbete kom på tal då båda parter var intresserade av värdet för de strategiskt lärande nätverken. Under skrivandets gång har Västsvenska Handelskammaren varit tillgängliga för samtal och diskussion om hur samarbetet skulle fortlöpa. Väl medvetna om intresset för Västsvenska Handelskammaren att ta del av studien är det viktigt att poängtera att de beskådas som samarbetspartners och inte som uppdragsgivare. Detta av vikt för att arbeta på ett så objektivt sätt som möjligt.

3.2. Litteratur

Det teoretiska ramverket har framställts med mål i att få en bred förståelse av redan etablerat material som relaterar till studien. Detta har underlättat förståelse av sociala och lärande nätverk, kollektivt lärande och hållbart lärande. Litteraturen som utgjort grunden för studien består av artiklar, avhandlingar, böcker samt övrig relevant litteratur. För att säkerställa uppsatsens tillförlitlighet är källorna till störst del vetenskapliga och kollegialt granskade. Från den studerade litteraturen skapades

uppsatsens referensram, vilken utgör en relevant och adekvat bas för intervjuramverket (Wallén 1996). Information om Handelskammarens lärande nätverk har hämtats från deras informationsblad de delar ut till sina medlemmar samt genom samtal med Handelskammarens ansvariga för nätverken för större förståelse av hur nätverken fungerar och hur strategigrupperna sätts samman.

Referensramen innehåller en teori av Simon Sinek (2010) som knyter an till ledarens och ledarskapets roll. Källan är behjälplig och relevant med tanke på hur analysen behandlat ledarens betydelse för organisationers förändringsarbete. Detta med medvetenhet om att källan inte är av vetenskaplig natur men med stor relevans för uppsatsen då den väckt stor uppmärksamhet, både bland ledare och övriga läsare. En mer relevant vetenskaplig källa på ämnet påträffades inte under litteratursökningen.

Genom studien benämns Porter och Kramer (2011) flertalet gånger. Viktigt att nämna är att teorin om det delade värdet är kritiserad. Crane, et al. (2014) belyser att klusterbildning istället kan leda till lokala ojämlikheter och ett prekärt beroende till en specifik industri. Risken med klusterbildning är att utvecklingen beror på industriell potential snarare än samhällets behov (Crane, A. et al. 2014).

3.3.Intervjuer

3.3.1. Urvalsprocess

16 intervjuer har hållits med ledare som deltar i strategigrupperna. Västsvenska Handelskammaren skickade ut förfrågningar till deltagare i nätverken, där urvalet av ledare baserades på hög närvaro på nätverksträffarna. Det gjordes bland dessa ett brett urval med en jämn fördelning av kön, ålder och typ av företag respektive ledare är verksam inom. Om ledaren visade sig intresserade kontaktades de med en inbjudan till intervju, varvid tid och intervjutillfälle bestämdes. Som framgår var urvalsprocessen målinriktad (Kvale & Brinkmann, 2014) genom att välja intervjupersoner som är relevanta för att besvara forskningsfrågan. På så sätt genom vilket Västsvenska Handelskammaren hjälpte till med att välja ut relevanta intervjupersoner gjordes med respekt för god hantering av personuppgifter (Datainspektionen, 2019) samt att ledarna i andra fall hade varit svåra att nå. Denna teknik kallas snöbollsurval, där kontakt tas med vissa personer som i sin tur rekommenderar andra personer med relevanta erfarenheter (ibid). Urvalet har ansetts centralt för att möjliggöra slutsatser om lärande inom det strategiskt lärande nätverket. För att få en inblick i hur de strategiskt lärande nätverken fungerar har även samtal och intervjuer hållits med de som driver nätverken vid Västsvenska Handelskammaren.

3.3.2. Att intervjua en ledare

Att intervjua ledare, eller “eliter” som Kvale och Brinkmann (2014) benämner dem, kan påverka intervjun på grund av den maktposition intervjupersonerna har i samhället och därav eventuell maktobalans mellan intervjuare och intervjuperson. Ledarna kan vara mer eller mindre vana att bli intervjuade och för att uppnå symmetri har informanterna varit väl pålästa och skapat en grundlig kunskap för att vinna respekt i intervjurelationen (Kvale & Brinkmann, 2014). Informanterna såg till att intervjupersonerna kände sig trygga i sammanhanget genom att inte ge uttryck för egna åsikter (Bryman, 2016). Bryman (2016) menar att det är viktigt att ta hänsyn till att de beteenden och värderingar som framkommer under intervjun tolkas olika beroende på intervjuns sociala kontext. Men eftersom varje intervju endast utförts en gång på en plats, är det svårt att jämföra olika kontexter och därav förstå kontextens betydelse för sammanhanget.

3.3.3. Etiska riktlinjer

Individer har enligt identitetsskyddskravet ett berättigat krav på skydd mot otillbörlig insyn och får heller inte utsättas för kränkning eller förödmjukelse. Detta vägs mot forskningskravet som anger att samhällets medlemmar har ett berättigat krav på att forskning bedrivs. Under uppsatsskrivandets gång har en vägning gjorts mellan värdet av kunskapen mot risker i form av konsekvenser för intervjupersonerna. Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet har följts för att säkerställa identitetsskyddskravet, beskrivet av Vetenskapsrådet (2002)

Innan intervjun fick deltagarna per mail information om undersökningens övergripande syfte och anledningen till varför de blivit inbjudna. Principen om informerat samtycke (Vetenskapsrådet, 2002) kommer följas då individerna själva har valt att delta i intervjuerna. Intervjupersonens integritet respekteras genom anonymitet och personuppgifter har hanterats på ett varsamt sätt så att obehöriga inte får tillgång till dem. Intervjun bestod av introduktion, relevanta ämnen och avslut (se Bilaga A). För att uppfylla informationskravet (ibid) har introduktionen tydligt beskrivit syftet av medverkandet i studien. Deltagare blev även informerade om att uppgifterna som samlats in under intervjuerna endast används till denna specifika uppsats, detta för att uppfylla nyttjandekravet. Muntliga överenskommelser gjordes angående inspelning och anteckningar under intervjun. Som avslutning lämnades plats för eventuella tillägg eller frågor från intervjupersonen. (Vetenskapsrådet, 2002)

3.3.4. Provintervju

Enligt Bryman och Bell (2011) bör en provintervju utföras för att bekräfta metoden och minimera fel i intervjun och begränsa hål i insamlandet av data. Testet gjordes med handledaren till uppsatsen som har omfattande kunskap av intervjuande och ämnet i sig. I tillägg till provintervjun fanns plats för korrigerande och förbättring av intervjun för att säkerställa dess kvalitet.

3.3.5. Intervjuer

Intervjuer genomfördes på ett semistrukturerat vis, vilket enligt Bryman och Bell (2011) innebär att huvudämnena och frågor förbereddes innan tillfället för intervjun och att ytterligare plats frigjordes för tillägg från intervjuobjektet (se Bilaga A). Litteraturstudien och det teoretiska ramverket lade grunden för intervjufrågorna som är uppdelade i fyra teman. Ämnen och frågor följde inte precis samma ordning eller struktur under de olika intervjuerna, dock täcktes alla ämnen under intervjun (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna skedde antingen på ledarens kontor, Västsvenska Handelskammarens kontor, eller över telefon. En av informatörerna ställde frågorna och den andra personen antecknade medan ledaren svarade på frågorna. Varje intervju spelades in och intervjun inleddes med en presentation av informanter och uppsatsämne, följt av uppvärmningsfrågor, detta med stöttning av att Kvale och Brinkmann (2014) benämner det viktigt att förtroende skapas hos intervjupersonen. 16 intervjuer på 45 minuter vardera hölls med tillfrågade chefer som deltar i Västsvenska handelskammarens strategisk lärande nätverk. Vid vissa tillfällen blev intervjutiden längre då intervjun utvecklades till intressanta samtal till följd av ledares stora intresse för uppsatsämnet.

3.3.6. Framställning av intervjufrågor

För att svara på forskningsfrågorna strukturerades intervjun utefter olika perspektiv relaterade till forskningsfrågorna (se Bilaga A). Det första perspektivet fokuserar på nätverket där frågor ställdes angående anledning till deltagande och vad nätverksutbytet personligen ger för ledare. Det andra perspektivet har fokus på kunskapsöverföring från nätverk till och företag. Här ställdes frågor som rör om ledare tagit med sig kunskap till sitt eget företag och hur detta gått till. Det tredje perspektivet fokuserar på absorbering av kunskap inom företag och vilka resultat kunskapsöverföring lett till. Det fjärde och avslutande perspektivet är inriktat på hållbarhet och hur företag anpassar sig till rådande världsförändringar, samt huruvida nätverkande kan hjälpa till med företags utmaningar i en föränderlig värld. Frågorna formulerades efter relevant litteratur relaterad till de olika perspektiven. Detta för att underlätta analysen som också är uppdelad på samma sätt.

Studien berör ett ämne som kan påverka hur respondenten svarar eftersom denne kan ha en uppfattning om vad som är socialt önskvärt att svara, snarare än det som inte är lika passande. För att undvika detta är frågorna öppet formulerade på ett sätt som minskar risken för detta. Detta med speciellt avseende på hållbarhetsperspektivet då informanterna valde att inte informera respondenten om studiens hållbarhetsfokus. De frågor som ställdes rörde istället omvärldens utmaningar och värdet för företaget att jobba med dessa (se bilaga A). Detta för att kunna uttyda om ledarna själva har ett långsiktigt tänk angående företags överlevnad och verksamhetens påverkan på sin omgivning.

3.4. Analysmetod

Ett ramverk för analysen utformades innan intervjuerna baserat på de fyra perspektiven; nätverket, kunskapsöverföring, absorbering och hållbarhet. En modell utvecklades för att underlätta analysen och förtydliga det strategiskt lärande nätverkets funktion (se figur 2). Intervjupersonernas svar slogs samman till kortare formuleringar där innebörden av svaren belystes, vilket enligt Kvale och Brinkmann (2014) kallas meningskoncentrering. De kortare formuleringarna jämfördes sedan för att finna samband och avvikelser mellan svar. Kategoriseringen ägde rum efter varje intervju med syfte att underlätta processering av data samt analys över tid. Detta ökar nivån av noggrannhet för den utvecklade kunskapen (Kvale och Brinkmann, 2014).

3.5. Tillförlitlighet

Guba och Lincoln (1994) förespråkar två grundläggande kriterier för att bedöma den kvalitativa undersökningen; tillförlitlighet och äkthet. De ställer sig kritiska till att det ska finnas en absolut sanning av den sociala verkligheten, vilket reliabilitets- och validitetskriterier förutsätter (Bryman, 2011). Det kan istället finnas många olika beskrivningar av verkligheten (Guba & Lincoln, 1994). Svårigheter i att uppnå en enda sanning relaterad till forskningsfrågorna har gjort det lämpligt att diskutera studiens tillförlitlighet, snarare än reliabilitet och validitet. Tillförlitligheten består av fyra kriterier; Trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att konfirmera (Bryman, 2016).

En respondentvalidering har blivit utförd då uppsatsen förmedlats till de som ingått i studien. Kontexten inom vilken studien utförts beskrivs noga för att läsaren ska kunna bedöma hur pass överförbart resultatet är på andra situationer, detta eftersom kvalitativa resultat tenderar fokusera på det kontextuellt unika (Bryman, 2016). Studiekamrater har granskat och kritiserat uppsatsen under processens gång, vilket kan säkerställa dess pålitlighet då alla delar av forskningsprocessen varit redogjorda och tillgängliga. För att kunna styrka och konfirmera resultatet har personliga värderingar inte påverkat utförandet av

undersökningen, dock med insikt om att det inte går att vara fullständigt objektiv. Resultatet utformades på ett sätt som ger en rättvis bild av de åsikter som framfördes av intervjupersonerna för att uppnå Guba och Lincolns kriterier på äkthet (Guba & Lincoln, 1994)

Uppsatsen är orienterad mot hållbart företagande och vad hållbarhet innebär är komplext då det finns flera olika definitioner av begreppet. Studien har genomförts med en medvetenhet om att det finns skiljaktiga meningar om vad hållbarhet betyder. I detta fall används begreppet för att beskriva en lärande process, som sker genom samverkan mellan individer av olika bakgrund. Ny kunskap som uppstår genom samverkan bidrar till företagens överlevnad i den föränderliga omvärlden vilket innebär hållbar utveckling för företag och samhälle. Studien bidrar till ökad förståelse för hur företag kan drivas i symbios med sin föränderliga omgivning och med detta sagt förtydligas det faktum att studien inte hävdar sig påvisa en enda sanning.

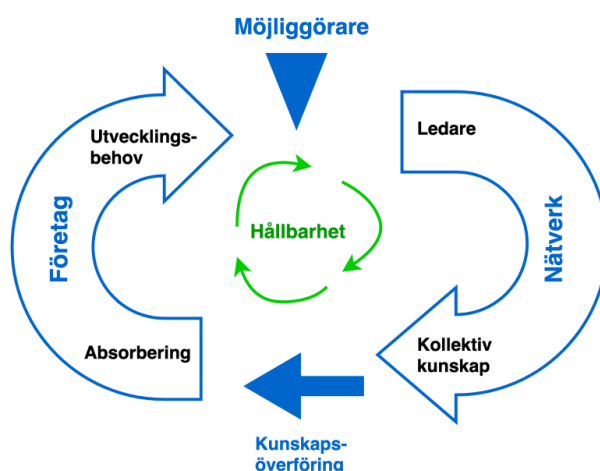
3.5.1. Förförståelse

Forskarens förkunskap om ett ämne bör enligt Bryman (2016) tas i beaktning vid tolkning av insamlat material. Bedömningar kan nämligen enbart göras med grund i de fördomar som möjliggör förståelse av saker och ting. Dessa fördomar är ofrånkomliga och uppsatsen har skrivits med medvetenhet och reflektion om hur det kan påverka utfallet. Vad intervjupersonerna uppfattar som meningen med vad de säger har blivit tolkat och komprimerat vilket innebär att den subjektiva förförståelsen har spelat roll. De beslut och avgränsningar som blivit gjorda under processens gång har även det påverkat utfallet av studien.

4. Resultat & Analys

I det här avsnittet presenteras en modell som är utformad för att analysera insamlad empiri samt för att beskriva det strategiskt lärande nätverkets funktion. En förklaring av modellen följs av resultat från och analys av de 16 utförda intervjuerna med olika chefer och ledare som deltar inom nätverket. Resultat och analys är indelade efter fyra olika avsnitt: Det strategiskt lärande nätverket, kunskapsöverföring, absorbering och hållbarhet. Samtliga anonyma citat är hämtade från intervjuer med ledarna. Samtliga anonyma citat är hämtade från intervjuer med ledarna, vilka refereras som respondenter (R) från 1 till 16.

Figur 2 visualiserar den lärande processen som ett holistisk, cirkulärt förlopp. Förloppet kan, då alla förutsättningar uppnås, över tid bidra till hållbart företagande. Modellen är en utvecklad version av Holmqvists (2010) idémodell av en utvecklingsprocess med stöd av nätverk (se figur 1). Det främsta tillägget i denna framtagna modell är möjliggörarens roll som en fristående aktör samt det cirkulära flödet där kärnan utgörs av hållbarhet som en lärande process.



Figur 2: Modellen visar den lärande processen som ett cirkulärt förlopp

Analysens olika delar härleds till de olika delarna av modellen vilken beskrivs enligt följande: Företag står inför dagens många utmaningar vilket ger upphov till ett antal utvecklingsbehov. Chefer och ledare söker sig möjliggöraren med syfte om utveckling varpå möjliggöraren anordnar strategiskt lärande nätverk. Nätverket bidrar med förutsättningar för att kollektivt lärande ska ske. Väl i nätverket träffas ledare och lär av varandra varpå effektiv kunskap uppstår. Den effektiva kunskapen förs sedan över från nätverket till företaget där den absorberas, varav nya utvecklingsbehov upptäcks. Denna cirkulära process bidrar till företags utveckling över tid samt till dess överlevnad i den föränderliga världen inom vilken de existerar.

4.1. Det strategiskt lärande nätverket

Under denna rubrik kommer det strategiskt lärande nätverket presenteras och analyseras; hur Handelskammaren som möjliggörare verkar, hur nätverket som grupp kan skapa kollektiv kunskap samt vilka personliga värden det kan bidra med för deltagande ledarna.

4.1.2. Resultat

4.1.2.1. Västsvenska Handelskammaren och de strategiskt lärande nätverken

Följande resultat baseras på information från samtal med ansvariga för de strategiskt lärande nätverken vid Västsvenska Handelskammaren.

Deltagare i varje strategigrupp skriver på sekretessavtal innan deltagande för att förbinda sig till att inte sprida konfidentiell information till utomstående parter. Innan grupper sätts samman går alla ledare igenom en screeningprocess där ledare grupperas utefter behov, hjärtefrågor och upplevda utmaningar ledare står inför. I de fall grupper uttrycker behov för det erbjuds extern input beroende på vilket ämne ledarna önskar. Strategigrupperna är indelade ungefärligt utefter managementnivå; VD, top management och mid management.

På den första nivån sitter samtliga deltagare på en VD-position och gruppens fokus cirkulerar kring ämnen som rör VD-rollen samt vilka utmaningar den medför. Den andra nivån rör top management (innefattar så kallade Globala Strategigrupper) och riktar sig till första linjens chefer verkande i storbolag. Dessa grupper diskuterar bolagsfrågor på en högre nivå, exempelvis hur världspolitikens olika utmaningar påverkar företagande och vilken påverkan det kan ha på bolagets struktur. Inom dessa nätverk har vissa grupper alltid extern input, vanligtvis från från akademin. Strategigrupperna på tredje nivån, mid management, rör ledare för mellanstora bolag. Deltagare inom dessa grupper sitter ofta på rollspecifika positioner, exempelvis inom ekonomi, logistik, eller utveckling. Syftet med dessa nätverk är att ledare, oavsett roll, ska få prata om de behov och utmaningar som ledare på mid management-nivå står inför. Grupperna utformas på ett par olika sätt och kan antingen vara en blandning av flera olika roller där poängen är att ledare diskuterar frågor som rör alla inblandade, eller utformade utefter roll, exempelvis efter logistikchefer där problem och dilemman som rör just logistikämnet diskuteras.

Gemensamt för alla grupper är att deltagare måste sitta på en chef eller ledarposition. Ledarna väljer själva hur länge de vill vara med i ett nätverk och har möjlighet att byta grupp om placering inom grupp av någon anledning inte är optimal från start.

Inom samtliga nätverk bestämmer deltagarna själva vad som ska diskuteras under nätverksträffarna. Vanliga ämnen är förändringsarbete, ledarskap, organisationsutveckling, omvärldsbevakning och strategisk planering. Varje grupp har var sin samtalsledare som styr konversationerna och strukturerar varje möte.

4.1.2.2. Ledarnas position och orsak till deltagande

Av de 16 ledare och chefer som intervjuats sitter hälften av dem på en VD-position och resterande hälft på andra ledarroller likt säljchef, logistikchef, operativ chef eller ansvarig för personal och produktionsutveckling. Ledarna kommer från olika bakgrunder och branscher och deltagandet i nätverken är självvalt av samtliga. Fyra ledare nämner att de har erfarenhet av andra nätverk och har därför kommit i kontakt med eller sökt upp Västsvenska Handelskammaren.

Orsaken till deltagandet i nätverken är liknande för alla ledare. I nätverket kan de ta tid till att dela erfarenheter och bolla idéer. Den största gemensamma nämnaren är att få ny input och nya perspektiv, främst angående hur de kan utvecklas i sin roll som ledare. Detta hänger ihop med att många av ledarna känner sig ensamma i sin roll då de ofta inte har något annat forum där de kan prata om vissa frågor som kan vara känsliga eller opassande att ta upp, både på arbetsplatsen eller privat.

“För mig är det väldigt, väldigt viktigt att få input till min roll” – R1

“Jag är med i nätverket för att se vilka problem andra brottas med och vilka utmaningar man har” – R16

“Man kan alltid gå på ledarskapsutbildningar och så vidare, men tillslut är det erfarenhetsutbyte som faktiskt ger något. Det får en att reflektera över bolaget och ens ledarskap” – R13

Ledare sittande på en VD-position tenderar prata mer om sin egna roll och den egna utvecklingen, men i mångt och mycket är det svårt att från intervjun urskilja tendenser som rör behov, intresse och kunskapsöverföring som följd av nivå på strategigrupp.

Alla utom två ledare uttrycker att nätverket är viktigt för att knyta branschöverskridande kontakter samt för att få nya perspektiv på sitt ledarskap och sitt företag. De två som inte uttrycker liknande behov har

andra forum eller nätverk där de kan diskutera liknande frågor och är med i nätverket vid Handelskammaren främst av personliga skäl i form av att få inspiration, kunna utbyta kontakter samt ha en trevlig stund med likasinnade.

4.1.2.3. Upplevt personligt värde för deltagarna

Samtliga intervjuade ledare uttrycker att det strategiskt lärande nätverket ger ett stort personligt värde. Personliga värden som uttrycks av ledarna är i form av personlig utveckling, större trygghet i beslutsfattande situationer samt stöttning och bekräftelse i sin roll och sitt arbete. Att få dela sina erfarenheter med övriga deltagare inom nätverket, att få bolla idéer, problem och dilemman, samt att få ny input uttrycks av ledarna som väldigt värdefullt.

“Det kändes som att jag var en kanin bland kaninerna, det vill säga jag behöver inte oroa mig för vargarna och jag har heller inga kaninungar som jag måste ta hand om” - R5

“Tid för eftertanke och reflektion som jag inte hade tagit mig annars...det blir nästan som ett litet andningshål i vardagen” – R10

“Man kan bli lite ensam som VD och man får en fristad för lite reflektion där man kan ta upp känsliga ämnen som man kanske inte tar upp internt” - R1

4.1.2.4. Nätverket som grupp

Samtliga ledare nämner hur viktig gruppens sammansättning är för att nätverkandet ska leda till ett utbyte och att personkemi och gruppdynamik är en förutsättning för detta. Ledarna anser det bra att deltagare kommer från olika branscher då det eliminerar konkurrens och bidrar till öppenhet.

“Tycker det är bra att alla kommer från olika branscher och olika företag, det ger en större dynamik” – R12

Någonting som också förutsätter öppenhet är konfidentialiteten kring det som sägs under nätverksträffarna. Alla intervjuade ledare uttrycker vikten av att alla deltagare deltar kontinuerligt, att gruppen har blivit väl sammansatt samt vikten av gemensamma syften, mål och motiveringar inför träffarna.

“Det krävs en bra sammansättning av människor och att vi som är med vågar ha ett robust samtal där man släpper all personlig prestige” – R6

Samtliga ledare uttrycker att det måste finnas vilja och engagemang i att bidra till gruppen bland deltagare. Även det bidrar till öppenhet vilket gör att man faktiskt delar med sig av egna erfarenheter och bekymmer. Chefer uttrycker gemensamt vikten av samtalsledarens roll i att styra och fördela flödet genom diskussionerna. Samtliga menar att allt ovanstående bidrar till att förtroende skapas inom gruppen vilket bidrar till god gruppdynamik och kommunikation.

“Du måste engagera dig och du måste ta dig tid...Det är en blandning av nyfikenhet och erfarenhet som jag tror gör skillnad. – R15

“Det handlar om att ta emot erfarenheter och ge erfarenheter. Det är ett givande och tagande. Är du inte beredd att göra både och, då är du inte en nätverkare” - R3

4.1.3. Analys

4.1.3.1. Handelskammaren som möjliggörare

Västsvenska Handelskammaren möjliggör genom anordning och drift av strategiskt lärande nätverk möten mellan ledare och chefer verkande i företag från olika branscher. Ledare kan i detta sammanhang liknas vid noder och relationerna ledarna emellan är de länkar som tillsammans med noder bildar ett nätverk (BBC Documentary, 2015). Hur noder och länkar är sammansatta är avgörande för nätverkets funktion vilket pekar på vikten av den screeningprocess ledare genomgår och det sätt genom vilket Västsvenska Handelskammaren sätter ihop strategigrupper.

Möjliggöraren ser till att de strategiska nätverken är strukturerade så att grupperna träffas kontinuerligt. Enligt Holmqvist (2010) är det en förutsättning för att stimulera en lärandeprocess. Ledarnas gemensamma mål och syften med deltagandet i nätverket och ledares gemensamma behov av att bland annat få bolla idéer och hålla sig uppdaterade gör att en kollektivt lärande process uppstår, vilket går i linje med Granberg och Ohlssons (2016) teori. De gemensamma aktiviteter som Handelskammaren som möjliggörare bidrar med stöttar den lärande gemenskapen genom att bidra med förutsättningar för kommunikation, interaktion och reflektion.

4.1.3.2. Det personliga värdet

Att individer deltagande i nätverket får med sig personliga värden i form av trygghet, bekräftelse och personlig utveckling i sin roll och sitt arbete bekräftar Holmqvists (2010) teori som belyser hur ett lärande nätverk kan bidra med just dessa värden. Ledarnas svar bekräftar även Holmqvists (2010) slutsatser om att lärande nätverk kan ses som en social oas för ledare. Detta då intervjuade ledare vid ett

par tillfällen använder begreppet “oas” för att beskriva nätverksträffarna. Andra av ledare använda uttryck som beskriver nätverket är “ett andningshål”, “en fristad” och “en trygg och öppen plats”. Att platsen är trygg och öppen är förutsättningar för en god dialog och reflektion hos deltagarna (Holmqvist 2010).

4.1.3.3. Nätverket som grupp

Granberg och Ohlsson (2016) menar att då individer respekterar varandras kunskaper kan kunskap utvecklas och förstärkas. Detta kan jämföras med ledarnas beskrivna upplevelser av den vilja och öppenhet som finns hos deltagarna till att dela med sig och ta del av varandras erfarenheter inom nätverket. I den mån ledare ändrar sitt sätt att tänka till följd av erfarenhetsutbyte kan erfarenhetsbaserat lärande uppstå (Kolb, 1984), vilket empirin visar då ledarna uttrycker att en viktig del av nätverkandet är att de både delar med sig och lär av varandras erfarenheter.

För att kollektiv reflektion och därmed kollektivt lärande ska uppstå måste kommunikation fungera mellan individer inom gruppen (Granberg & Ohlsson, 2016). Tack vare det förtroende som skapas genom kontinuerliga möten, kontinuitet i deltagande, öppenhet och konfidentialitet inom gruppen anser ledarna att kommunikationen fungerar bra och de kan dela med sig av personliga och professionella erfarenheter, vilket kan bekräfta att lärande uppstår. Den goda interaktionen ger möjlighet till att gruppen skapar mer och annorlunda än vad individerna själva skulle gjort på var sin hand (ibid). Resultatet visar att medlemmarna i gruppen visar stort engagemang och förståelse för varandra vilket knyter an till Granberg och Ohlsson (2016) som belyser dessa faktorer som viktiga för att lärande ska uppstå. Den kollektiva reflektionen som uppstår inom nätverket kan sedan bidra till att handlingsstrategier utformas (ibid), något som senare kan föras över till ledarnas respektive företag.

4.2. Kunskapsöverföring

Under denna rubrik kommer kunskapsöverföring och implementering av ny kunskap behandlas. Båda begreppen innebär en överföring av kunskap från nätverket till organisationen. Med implementering av ny kunskap menas faktiska överföringar från nätverk till företag i form av exempelvis strategi eller specifika koncept. Med kunskapsöverföring menas överföring av kunskap i sin mer abstrakta form genom personlig utveckling hos ledare eller ökning av företags kunskapsbas. Nedan följer resultat och analys av ledarnas svar på frågor gällande kunskapsöverföring; om överföring har skett, exempel på vilka överföringar som skett, faktorer för att lyckas med överföring och eventuella hinder för kunskapsöverföring.

4.2.1. Resultat

4.2.1.1. Kunskapsöverföring

För att nätverksutbytet ska kunna förvandlas till verksamhetsnytta uttrycker hälften av de intervjuade deltagarna att ledarens vilja att dela med sig av kunskap är nyckeln. Ledare menar att deltagare inom gruppen måste våga prata om och reflektera över problem och utmaningar vilket leder till kunskapsbyggande över tid. Kunskapsutbyte noteras gärna av ledarna i anteckningsböcker via korta notat och reflektioner. Majoriteten av ledarna belyser att de i många fall överför kunskap men saknar konkreta planer på hur de på bästa sätt kan föra med sig kunskap in i organisationen och hur införandet av densamma säkerställs. Detta beror i de flesta fall på att kunskapen i sig är abstrakt och svår att konkretisera. Tre av ledarna pratar specifikt om vikten av att de ämnen som diskuteras under träffarna måste vara aktuella och relatera till företagets utveckling för att det ska vara intressant att föra kunskapen vidare. De uttrycker att det därför är viktigt att handelskammaren håller sig uppdaterad om vilka utmaningar näringslivet ställs inför. En av ledarna uttrycker på detta sätt hur kunskap bollas vidare in i företag:

“...ibland delar vi presentationer med varandra. Då har man något man rent konkret kan titta tillbaka på och kanske till och med “steal with pride” när man ska ha någon typ av presentation för ledningen. Annars har man en personlig dagbok där man skriver saker som man tycker är värt att gå tillbaka till och reflektera över” – R4

Fyra av ledarna berättar att de har fört över handfasta implementeringar till respektive företag tack vare extern input från nätverket. Exempel på det är nya typer av affärsmodeller, redskap för kommunikation, marknadsföringsmetoder, strategiska infallsvinklar, olika övningar och ett företag har till och med fått med sig en ny kollega tillbaka till sitt företag.

“det är affärsmodeller som har kommit upp som vi har tagit med oss och vissa har vi använt direkt i företaget” – R10

I majoriteten av fallen sprids kunskap via samtal med andra inom företaget som kan tänkas dra nytta av den, men det är svårt för ledare att i efterhand säga precis vilken kunskap som har överförts och vilken som faktiskt fångats upp. Dessa, mindre konkreta överföringar, är sådana som handlar om storytelling, inspiration, visionsarbete idéer som rör organisatoriska förändringar, strategiska infallsvinklar och bredare perspektiv. 14/16 ledare menar att kunskapen från nätverksutbytet på något sätt härleds vidare inom organisationen. 2/16 ledare menar att kunskap enbart stannar hos ledaren men belyser att även om

nätverksträffar till första anblick endast leder till personlig utveckling kan det ändå resultera i en bättre organisation på grund ledarens utveckling i förhållande till ledarskapet.

“Jag får med mig storytelling för att ge ett bredare perspektiv i sin egna verksamhet kring trender, strategier, framtidsutsikter. För mig har det blivit ett kunskapssamlade kring vad som händer i omvärlden.” – R11

“För mig är det en mer inspirerande, trevlig tillställning snarare än att jag åker dit med en specifik fråga. Jag är med i andra nätverk vilket gör att jag ganska snabbt kan få svar på mina frågor den vägen. Handelskammaren ser jag som ett trevligt komplement till det”- R15

4.2.1.2. Faktorer för att lyckas med implementering

Svar från ledarna stämmer överens när de talar om vilka faktorer som krävs för en lyckad implementering. Implementering innebär enligt ledarna förändring vilket gör det viktigt att inkludera och kommunicera med alla berörda för att skapa ett öppet klimat där förändringen synliggörs. Ledarna menar att det krävs ett tydligt syfte och mål för att anställda ska ha en förståelse för varför förändringen är nödvändig. Det är viktigt att alla känner sig inkluderade och förstår syftet med förändringen.

“Varför-frågan måste vara solklar, och den måste vara meningsfull”- R9

4.2.1.3. Hinder

Majoriteten av ledarna uttrycker att en hel del hänger på att deltagarna i nätverket måste vilja ta till sig och överföra kunskap samt ha motiv för detta.

“Man utvecklar sig själv för att hjälpa sin organisation att växa och då gäller det att vara öppen för nya intryck” – R14

Om implementering inte lyckas menar en ledare att individen inte lyckats sälja in förändringen till sina kollegor på ett bra sätt. En annan beskriven faktor är mottaglighet inom organisationen och dess förändringsbenägenhet. En ledare uttrycker kompetensbrist hos ägare och styrelse som hinder då det resulterar i en brist på mottaglighet för implementering av ny kunskap. Alla ledare utom ett par undantag svarar att deras företag jobbar kontinuerligt med förändringsarbete. I två fall har nätverksutbytet stannat vid ledarens personliga utveckling för att organisationen inte var mottaglig för ny kunskap och även om ledaren försökt har käppar satts i hjulen på grund av tröga strukturer kopplat till normer och regler inom organisationen.

“Vi har inte haft så mycket förändringsarbete innan nätverket”- R2

“Det är en kompetensbrist hos ägare och styrelse... jag får i min roll som VD dra med mig organisationen och puffa styrelsen framför mig”- R5

Ny input inom nätverket vilken kommer i form av att deltagare kommer från företag från olika branscher upplevs ibland som svår att direkt överföra till den egna organisationen. Ett par ledare nämner främst hinder i form av härledning av kunskap från nätverket till företag, då det inte finns något konkret sätt att fånga upp den kollektiva kunskap som uppstår inom nätverket. De två ledarna menar att det blir svårt att föra fram och vidareutveckla kunskap inom företaget samt att det finns en risk att viss kunskap går förlorad då den inte alltid dokumenteras.

4.2.2. Analys

4.2.2.1. Implementering

Ledares svar visar att när det finns en vilja från ledarens och organisationens sida kan nätverksutbyte på olika sätt överföras till företag. De ledare som gått med i strategigrupperna med syfte att utveckla både sin verksamhet och sin roll som ledare har på något sätt fört med sig utbyte från nätverket in i respektive företag. En koppling måste finnas mellan syftet till deltagandet och aktuell verksamhetsutveckling med fokus på organisatoriska värden vilket bekräftar Holmqvist (2010) teori. Nätverket ses som ett lärande system och organisationen som ett annat. För en lyckad kunskapsöverföring krävs en tydlig koppling mellan de båda (Holmqvist, 2010). Strategigrupperna vid Handelskammaren har som tidigare nämnt syftet att hjälpa ledare med frågor som rör både strategisk affärsutveckling och ledarskap vilket utgör kopplingen som Holmqvist (2010) efterlyser.

Ledarna uttrycker i ett par fall att kunskap stannar hos dem och inte följer med in i företaget genom implementeringar då syfte med deltagande i nätverket är att utvecklas som ledare. Det finns då ingen koppling mellan syfte med deltagandet och verksamhetsutveckling, vilket återigen bekräftar Holmqvist (2010) teori. I de fall implementeringar har varit konkreta är det lättare att se hur de bidrar till verksamhetsutveckling. Utmaningen ligger i att förstå hur den mer abstrakta kunskapen på bästa sätt kan implementeras i företag för att på så sätt bidra till utveckling. Det är dock till stor del svårt att mäta hur överföringen artar sig då många ledare uttrycker att det främst bidrar till en allmän kunskap. Ledarna beskriver hur det snarare handlar om abstrakta värden som på sikt skapar en bredare kunskapsbas som i sin tur skapar värde på längre sikt. Vilket värde det ger behandlas vidare i kapitlet Absorbering.

4.2.2.2. Faktorer för att lyckas med implementering

Utöver Holmqvist teori (2010) om att syfte med deltagandet bör vara kopplat till verksamhetsutveckling nämner Granberg och Ohlsson (2016) ett par faktorer för att lyckas med implementering och därmed lärande inom organisationen för att ta emot ny kunskap. Ledarna talar om ett öppet klimat, tydligt syfte och mål samt god kommunikation vilket stämmer väl överens med Granberg och Ohlssons teori (2016) som menar att lärande och kunskap går från individuellt till kollektivt beroende på graden av inkludering, engagemang och förståelse.

4.2.2.3. Hinder

Att överföringar inte går att genomföra kan kopplas till Holmqvist (2011) tänkbara förklaringar om bristande förändringsbenägenhet hos organisation och individ, oklar ansvarsfördelning och kommunikationsbrist. Även om resultat visar på att kunskapsöverföring på ett eller annat sätt har skett syns få indikationer på att företag har struktur för att fånga upp nätverksutbyte och hur det ska appliceras på dagliga verksamheten. Det finns som tidigare nämnt ofta en stark koppling mellan nätverk och företag i och med syfte till nätverksdeltagandet men det saknas en tydlig förankring i verksamheten. Det verkar vara mycket upp till individen i nätverket att ta ansvar över att kunskap sprids inom företaget och att förändringsarbete till följd av nätverksträffar ska ske. Det kan kopplas till Holmqvist (2011) som belyser att ett hinder kan vara ansvarsfördelningen för förändringsarbetet. Om ansvar för förändring enbart ligger på en person brukar kunskapsöverföring vara svår att genomföra. Bra kommunikation mellan ledare och kollegor krävs för att driva igenom förändringar. Granberg och Ohlsson (2016) belyser vikten av att dokumentera kunskap och skriva ned handlingsplaner för att tydliggöra kunskap innan den sprids vidare. Då många ledare lagrar kunskap i sitt eget huvud är det lätt att samma kunskap tappas längs vägen. Det finns ingen struktur kring hur kunskap som är av nytta för företagen ska sparas för att sedan föras vidare.

4.3. Absorbering

Absorberingsförmåga definieras enligt ett företags förmåga att värdesätta, ta till sig och implementera ny, extern information. Absorberingsförmåga utgör även företags förändringsbenägenhet. Absorbering kan inte ske utan lyckad kunskapsöverföring eller lyckad implementering av ny kunskap. I detta avsnitt behandlas de resultat kunskapsöverföring har lett till, i de fall lyckad kunskapsöverföring har skett, samt de hinder som kan ses finns för absorbering.

4.3.1. Resultat

4.3.1.1. Företags absorberingsförmåga

Det är svårt för ledare att ge konkreta bevis på vilka resultat kunskapsöverföring har lett till, men samtliga uttrycker att det ger någon form av positiv utveckling över tid.

“Framför allt att förebygga risker genom olika förändringar eftersom man provar på det andra har gjort” - R8

Två ledare nämner mer konkreta resultat i form av högre produktivitet som kan påvisas genom mätningar och redovisningar. Samtliga ledare är överens om att de ämnen som diskuteras inom nätverket, som ligger till grund för kollektiv kunskap, måste relatera till den egna verksamheten för att den ska vara relevant nog att implementeras och kunna absorberas. En ledare beskriver hur faktisk implementering av ny kunskap resulterat i nya coachingmetoder för medarbetare inom företaget:

“En kille var fantastisk. Det tog honom ett år så gick han från noll till sex miljoner i omsättning”- R7

Ledarna beskriver dock hur resultat är svåra att observera, mäta och härleda. Samtliga menar att kunskapsöverföring främst ger resultat i form av en allmän klokskap eller utvidgad kunskapsbas som på lång sikt kan gynna företaget. Alla ledarna uttrycker även att resultat speglas i personlig utveckling vilket resulterar i att de som bättre ledare kan skapa bättre verksamheter.

“För min del har det handlat om att man får nya personliga insikter om sig själv, ledarskap som förhoppningsvis gör en till en bättre ledare framåt. Det är svårt att koppla till något mätbart utan det är en investering för företag i att utveckla sina ledare” – R6

“Om inte jag blir bättre så blir inte verksamheten bättre” - R11

“Att man kan dela och ta in andras erfarenheter, andras positiva och ibland negativa beslut. ibland får man höra att andra har gjort radikala förändringar men att det gett bra resultat. när man befinner sig i en situation som känns tuff kan man få medhåll”- R10

4.3.1.2. Hinder för absorbering

Lyckad kunskapsöverföring från nätverk till verksamhet är en förutsättning för att absorbering ska kunna ske. Uttryckta hinder för absorbering av ny kunskap kan därmed härledas till hinder för implementering i form av att en medvetenhet måste finnas i varför förändring görs samt tydliga syften och mål. Finns ej

detta så är det ett hinder i sig. Ledare förklarar även hur absorbering kan vara svårt att se och följa och att hinder därmed uttrycker sig i att det är svårt att upptäcka huruvida kunskapsöverföring gett faktiska resultat.

“Det är en enormt svår fråga, det är kunskap som förs vidare, kompetens som förs vidare och hur mäter du resultatet av det?” – R1

4.3.2. **Analys**

4.3.2.1. *Företags absorberingsförmåga*

Ledare beskriver vikten av att de ämnen som diskuteras på nätverksträffarna måste relatera till den egna verksamheten för att kunna överföras. Det går hand i hand med teorin om absorbering av Cohen och Levinthal (1990) som beskriver att företag är mottagliga för kunskap som relaterar till den redan existerande kunskapsbasen. Det krävs en större ansats från företagets sida om de i stället för relaterad kunskap vill ta till sig helt nya idéer (Cohen & Levinthal, 1990).

Ledarna belyser värdet av att de själva och organisationen måste besitta en vilja för att ta till sig ny, extern kunskap, vilket är förenligt med Cohen och Levinthal (1990) som beskriver att företag måste värdesätta ny kunskap för att ha möjlighet att ta till sig den. Teorin pekar även på att kunskapsbasen ökar kumulativt ju mer kunskap organisationen tar till sig. Det förklarar nyttan av det strategiskt lärande nätverket med sitt ständiga skapande av effektiv kunskap följt av kunskapsöverföring, eftersom det bidrar till att den diversifierade kunskapsbasen inom företaget ständigt utökas. En diversifierad kunskapsbas kan enligt Cohen och Levinthal (1990) öka absorberingsförmågan över tid, på grund av att den nya kunskapen relaterar till vad som redan är känt. Det kan på sikt öka företagets förändringsbenägenhet och chans till överlevnad, eftersom en lyckad överföring av nätverkets effektiva kunskap skaffar kompetens till att ta rätt beslut och förändras i takt med den snabbt föränderliga världen.

4.3.2.2. *Hinder för absorbering*

Cohen och Levinthal (1990) diskuterar hur absorberingsförmåga är abstrakt och hur dess fördelar kan ses som indirekta. Det visar sig tydligt då majoriteten av de intervjuade ledarna belyser att det är svårt att mäta resultatet av den abstrakta kunskapen. För att fortsätta utvecklas är det viktigt att ledare har en vilja att lära sig och ta med sig ny kunskap till sitt företag, samt att de ser värdet med det (Granberg & Ohlsson, 2016). Ledarna uttrycker hur viktigt det är att vilja dela med sig av och ta till sig ny kunskap samt att inkludera medarbetare för att skapa en gemensam förståelse om förändringar. Cohen och

Levinthal (1990) beskriver vikten av att kunskap överförs inom organisationen bland dess underavdelningar, vilket knyter an till ledarnas betoning av att inkludera medarbetare vid förändringsarbete. Inkluderingens betydelse kan vidare förklaras av Simon Sinek (2010) som argumenterar för att ledare och organisationer måste veta orsaken till varför arbete inom organisationer görs. Sineks teori (2010) stöttar ledares beskrivning av hur utveckling inom ledarrollen kan bidra till bättre ledarskap i form av inspiration och engagemang vilket i sin tur kan leda till bättre verksamheter. Den personliga utvecklingen är enligt ledarna svår att mäta men Sinek (2010) bekräftar att det är avgörande för organisationers framgång.

Cohen och Levinthal (1990) beskriver hur absorbering kan hindras av rädsla och osäkerhet hos individer. Om anställda istället känner sig inkluderade och förstår varför förändring ska ske, kan rädsla och osäkerhet överbryggas. Det bekräftar återigen vikten av ledarens roll när det kommer till förändringsarbete (Sinek, 2010). De fall där ledare har beskrivit hur de stött på organisatoriska hinder och tröga strukturer bekräftar hinder i form av hur hierarki, makt, normer och regler inom organisationer kan motarbeta förändring och därmed absorbering av ny kunskap.

4.4. Hållbarhet

Under denna rubrik presenteras och analyseras ledarnas syn på dagens omvärldsutmaningar, vilket värde det kan ge för företag att arbeta med dessa samt huruvida nätverkande kan stötta företag i hantering av samma utmaningar.

4.4.1. Resultat

4.4.1.1. Omvärldens utmaningar

På frågan vilka samhällsliga utmaningar ledare anser vara av högst vikt för framtiden svarar majoriteten; miljö, klimat och hållbarhet. Andra viktiga frågor är kompetens och kompetensutveckling, hur företag ska finna rätt resurser för konkurrenskraft, anpassningsförmåga, global politik, digitalisering, handelsförbindelser världen över samt ekonomiska förbindelser.

Samtliga ledare har svarat att problematik bakom alla nämnda utmaningar på något sätt är anknuten till företagande och att det i många fall knyter an till den egna organisationen. Ett genomgående svar är att stora utmaningar främst knyter an till företags förmåga till nytänkande och utveckling. Sju ledare svarar snabbt att arbete med utmaningar är ett måste för att överleva, samtidigt som företaget bidrar till ett

bättre samhälle. Ledare menar att vidga sina vyer, vara ödmjuk och inte tro att de har alla svar samt att bredda sin idé om vad kompetens är kan vara drivkrafter för alternativa lösningar och affärsmöjligheter.

“Det krävs trygghet för att kunna förändras och stå stabilt genom förändringen” – R8

Vilket värde det ger företag att arbeta med utmaningar gav olika svar antingen relaterat till överlevnad, existensberättigande eller vinst och nya affärsmöjligheter.

“Det handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare och att ha en hållbar strategi för framtiden”- R9

“Antingen anpassar man sig till förändringen eller så går man under som de företag som inte har hängt med”- R13

“En helt ny värderingsstyrd generation är på antåg in i näringslivet och de kommer ställa helt andra krav”- R11

4.4.1.2. Det långsiktiga värdet av nätverkande

Samtliga ledare menar att nätverkande ger någon typ av värde på längre sikt. Svar inkluderade att nätverk hjälper ledare att hålla sig uppdaterade och att se helhetsperspektivet för att kunna hantera de stora utmaningarna.

“Beror på vilket bolag du vill ha men det ger personer som växer i kunskap och håller sig up to date med vad framtiden har att visa bolagen” - R4

“Jätteviktigt att korsbefrukta och bygga nya broar mellan bolag och utbyta kompetenser och dra nytta av varandra. Det tror jag är den främsta vinsten” – R14

4.4.1.3. Kan nätverket hjälpa med utmaningarna

Majoriteten av ledarna är säkra på att ett fortsatt nätverkande kan hjälpa i hantering av utmaningar, trots att det ses som en svår fråga att svara på. I nätverket drar ledarna lärdom av varandra vilket kan bidra till nytänk inom organisationen och utveckling i rätt väg. Ett par av ledarna tror att det kan hjälpa till viss del, att nätverket inte ger några lösningar i sig men det är en del i pusslet av att jobba med utmaningarna. Ytterligare två ledare beskriver hur utmaningarna är för stora och att nätverket främst hjälper till med individuella utmaningar samtidigt som det kan föda tankar om hur arbete vidare ska ske med de större frågorna. De resterande 12 ledare som svarar ja anser det viktigt att det som diskuteras är aktuellt så att ledarna håller sig uppdaterade om sin omvärld.

“Ja det tror jag men jag tror å andra sidan att det finns mycket att göra. Det finns ju ingen tydlig inriktning eller större grepp kring frågorna riktigt. Alltså kring hur företagen ska utveckla en hållbar strategi” - R7

“Det är först när bolagen i sig tänker nätverk och ser sig själv som en del i ett stort kugge som det börjar bli intressant och det är då man verkligen kan börja förändra grejer”- R12

4.4.2 Analys

4.4.2.1. Omvärldens utmaningar

Ledarna beskriver hur samhället står inför stora utmaningar vilket gör att företag har stora behov av att utvecklas över tid. Oavsett utmaning pekar samtliga ledare på att den kan knyta an till företagande. Att världen och utmaningar är föränderliga skapar därmed behov för företag att utvecklas och anpassa sig för att skapa värde både för företaget och omvärlden, vilket bekräftas av ledares svar. Porter och Kramer (2011) beskriver hur ekonomiskt värde och socialt värde hänger ihop och att företag bör skapa vad författarna kallar “delat värde” vilket länkar samman företagsutveckling med socialt ansvarstagande då företags och samhällets välmående är ömsesidigt beroende. De menar även att företag bör ta ledning mot att föra företag och samhälle samman. Ledarnas medvetenhet och insikten om värdet av att jobba med utmaningarna bekräftar det långsiktiga tänkandet där samhället och företag är sammanfogade. Det långsiktiga värde ledare uttrycker sig arbeta för kan förhoppningsvis bidra till ett delat värde på sikt.

4.4.2.2. Långsiktigt värde av nätverkande

Resultat av intervjuer uttrycker ett behov av att lära över tid. Det långsiktiga värdet av nätverkandet menar ledarna handlar om att ständigt lära av och utmana varandra. Ledare som träffas från olika branscher kan med stöd i Wals och Schwarzins teori (2012) utgöra ett lärande system ifall de olika parterna är öppna för lärande. Deltagarna kan, med stöd i resultatet, lära av varandras erfarenheter och dra nytta av varandras olikheter, vilket går hand i hand med Wals och Schwarzins teori (2012). Det strategiskt lärande nätverket kan därav jämföras med ett ekosystem som Wals och Schwarzin (2012) beskriver utnyttjar mångsidighet för att skapa en flexibel, motståndskraftig gemenskap. I ekosystemet är alla parter ömsesidigt beroende av varandra (ibid) vilket kan jämföras med det strategiskt lärande nätverket där deltagarna är ömsesidigt beroende av varandras öppenhet, vilket skapar trygghet, förtroende och god dialog.

Det strategiskt lärande nätverket skapar kommunikation, vilket leder till en lärande gemenskap om de olika parterna främjar varandras olikheter. Dialog är enligt Wals och Schwarzin (2012) källan till det

lärande systemet och lärandet bidrar till att nätverket blir en motståndskraftig gemenskap. Det lärande systemet kan skapas via forum som för samman olika parter och därmed underlättar dialogen, vilket Västsvenska Handelskammaren i detta fall bidrar med.

4.4.2.3. Kan nätverket hjälpa med utmaningarna

Kunskapsöverföring kan leda till absorbering och ett fortsatt lärande över tid inom organisationen, vilket i sin tur kan leda till att organisationen blir en motståndskraftig enhet, likt processen med nätverket. Walts och Schwarzin (2012) belyser att organisationers förmåga att bli till lärande system beror på medlemmarnas vilja och reflektionsförmåga, vilket för tanken tillbaka till företags absorberingsförmåga. Om företag absorberar överföringen av kunskap kan ett lärande system uppstå. Alltså, ett motståndskraftigt system som klarar av att föregripa förändringar och svara på uppkommande risker (Wals & Schwarzin, 2012). Nyckeln till att hantera dagens utmaningar kopplat till omvärldens förändringar kan därav ligga i kommunikation och nyttjande av mångfald.

Majoriteten av ledarna har inställningen att nätverket kan hjälpa när det kommer till utmaningarna. Nätverket kan jämföras med kluster vilka Porter och Kramer (2011) menar bidrar till högre effektivitet, produktivitet och värdeskapande hos företag genom utbyte av förmågor och resurser. Då ledare samarbetar över branschgränser och drar nytta av mångfald i form av ny kunskap kan kunskapsutbyte inom nätverket leda till kunskapsöverföring, vilket i sin tur gör att företag kan uppnå högre produktivitet och effektivitet. Detta då resurser kan sparas genom att slippa lägga mer tid själv på att komma på egna lösningar på problem. Det effektiva lärande som uppstår inom nätverket kan alltså vara resursbesparande. Klusterbildning är enligt Porter och Kramer (2011) en av vägarna mot hållbarhet och det strategiska nätverket kan därav vara vägen mot hållbart företagande.

5. Diskussion och Slutsatser

5.1. Diskussion

De strategiskt lärande nätverk som undersökts kan ses bidra till att chefer och ledare tillsammans skapar effektiv kunskap och utvecklas i sin roll. Ledarna menar att viss effektiv kunskap har överförs till företagen men för att detta ska kunna ske krävs en vilja till förändring hos ledaren som även ska kunna motivera sina medarbetare till att ta till sig den nya kunskapen. Det krävs även en vilja hos organisationen att ta vara på ny kunskap. Överföring av effektiv kunskap från nätverk till företag kan på längre sikt leda till positiva resultat inom respektive ledares verksamhet till följd av ett bättre ledarskap och/eller ökad kompetens och kunskap i företaget. Ledarna anser att många av de stora utmaningarna i omvärlden relaterar till företagande och att nätverkandet är en bidragande faktor till att gripa sig an dessa utmaningar.

I förhållande till tidigare forskning, relaterat till hållbarhet och lärande, bidrar denna studie till inblick i nätverkandets betydelse för hållbar utveckling som en lärande process. Uppsatsen kan bistå ledare, företag och möjliggörare som bedriver, eller önskar bedriva liknande strategiskt lärande nätverk. De kan förhoppningsvis få en bättre förståelse för nätverken, det sammanhang inom vilket de verkar, samt förståelse för andra personer i liknande sammanhang som står inför liknande utmaningar. Uppsatsen klargör hur effektiv kunskap kan bidra till värde för ledare och företag vilket utgör skäl till att delta i liknande nätverk. Studien kan även motivera ledare, organisationer och möjliggörare till att utarbeta metoder för att dokumentera och ta till vara på den effektiva kunskapen. Huruvida studien bidrar till hållbart företagande beror på verksamhetens förmåga att och anpassa sig till sin omvärld. Hållbar utveckling är beroende av många olika faktorer, vilket innebär att studien endast är en bidragande del till den omfattande forskning som krävs för att uppnå hållbar utveckling.

Respondenternas svar är i stora drag enhetligt med viss variation, men vilken faktor det beror på är svårt att fastställa. Ledare sittande på en VD-position tenderar prata mer om sin egna roll och behov av egen utveckling snarare än verksamhetens, men till mångt och mycket är det svårt att urskilja tendenser till följd av nivå på strategigrupp eller position inom företaget. Svaren kan snarare ses bero på respondenternas personlighet och personliga intresse för vissa frågor. För att se tydliga mönster i respondenternas svar krävs studier som fokuserar på hur påverkan på förändringsarbete inom företag kan bero på ledares position. Resultaten från studien tyder på viss generaliserbarhet då intervjuer har utförts med ledare från olika branscher och av olika bakgrund, samt att resultaten kan ses stödjas av tidigare forskning på ämnet. Det faktum att denna studie undersökt strategiskt lärande nätverk vid

Västsvenska Handelskammaren begränsar generaliserbarheten då mer omfattande forskning krävs av liknande nätverk för att ytterligare bekräfta studiens resultat.

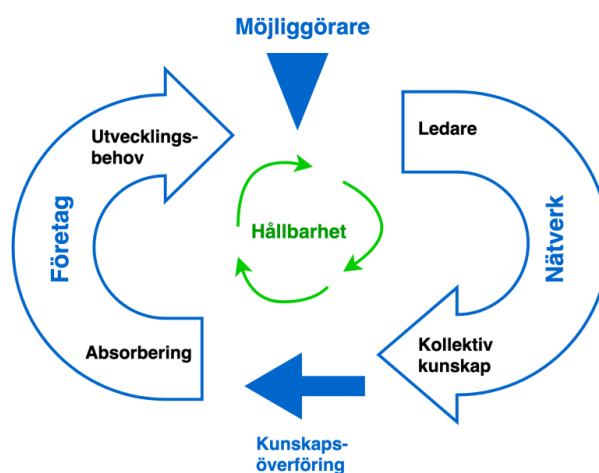
5.2. Förslag till vidare forskning

Då denna studie fokuserat på det strategiskt lärande nätverket sett ur ledares perspektiv vore det intressant att studera deras respektive företag för att undersöka huruvida medarbetare anser att ledares nätverkande bidragit till positiva effekter inom organisationen. Detta för en djupare förståelse för värdet av nätverkande. En annan intressant infallsvinkel vore att mer djupgående identifiera de hinder som finns för implementering av effektiv kunskap inom företag. Förslagsvis kan framtida studier iaktta olika ledare i deras intention att överföra kunskapen för att se i vilket led det brister.

5.2. Slutsatser

Syftet med den här studien har varit att undersöka om det strategiskt lärande nätverket kan bidra till effektivt lärande bland företagsledare, om ledare överför den nya kunskapen till respektive verksamhet samt på vilket sätt lärande kan bidra till hållbart företagande.

Nedan följer slutsatser som relaterar till den framtagna modellens (figur 2) olika delar. Slutsatsen förklarar hur nätverk, kunskapsöverföring och absorbering relaterar till varandra vilket leder till hållbarhet som en lärande process.



Figur 2.

Forskningsfrågorna lyder som följer:

- Kan ett strategiskt lärande nätverk skapa effektiv kunskap som vidare kan överföras till företag?
- Är det möjligt för den överförda kunskapen att absorberas inom företaget och hur bidrar det i sin tur till hållbart företagande?

5.2.1. Nätverket

Västsvenska Handelskammarens strategiskt lärande nätverk uppfyller förutsättningar för att effektiv kunskap ska kunna skapas. Det innebär att ledare tillsammans kan skapa mer än vad de hade gjort var och en för sig. Att ledare kommer från olika branscher skapar en trygg och givande atmosfär för diskussion, där erfarenheter, problem och dilemman kan delas. Då deltagare har samma syfte och mål med nätverkandet uppstår trygghet och förtroende inom gruppen. Det bidrar till gemensam reflektion och förståelse vilket leder till att ny, kollektiv kompetens skapas varefter handlingsstrategier som angår diskuterade problem och dilemman kan utformas.

5.2.2. Kunskapsöverföring

Den effektiva kunskapen kan överföras till företag genom faktiska implementeringar, kunskapsspridning och/eller personlig utveckling hos ledare. Studien visar att kunskapsöverföring lyckas i de fall koppling finns mellan syfte till deltagandet och aktuell verksamhetsutveckling. Avgörande är även ledarens vilja till kunskapsöverföring. En annan viktig faktor för lyckad kunskapsöverföring är förståelse inom organisationen om varför förändringar görs, inkludering av medarbetare samt tydliga syften och mål. Kunskapsöverföring kan hindras av bristande strukturer inom företag för att fånga upp ny kunskap. Hinder kan även finnas i avsaknad av organisatoriska förutsättningar varpå effekterna av nätverkandet stannar vid personlig utveckling hos ledare.

5.2.3. Absorbering

Studien visar att då det lärande nätverket sätts i ett strategiskt perspektiv är det möjligt för effektiv kunskap att överföras till och absorberas inom organisationer. Absorberingsförmågan upplevs god inom inom de företag lyckad kunskapsöverföring skett, vilket har bidragit till positiva resultat inom samma företag. Dessa resultat är dock svåra att mäta och härleda till respektive kunskapsöverföring, men olika kombinationer av kunskapsöverföring kan ses leda till positiva effekter inom organisationen genom en

ökad kunskapsbas. Hur ledaren leder har betydelse för hur väl kunskapen absorberas av företaget då det spelar stor roll att organisationen förstår varför ny kunskap och därav förändring, är viktigt. Ju större kunskapsbas som redan finns etablerat inom företaget, desto större absorberingsförmåga och därmed bättre förändringsbenägenhet har företaget.

5.2.4. Hållbarhet

Det strategiskt lärande nätverket kan jämföras med kluster som genom skapandet av effektiv kunskap leder till såväl hållbart företagande som hållbar utveckling av samhället. Detta då företag och samhälle är ömsesidigt beroende av varandra och nyckeln till att överleva kan sägas ligga i samarbete. Det strategiskt lärande nätverkets styrka ligger i kombinationen av deltagares olika kompetenser och erfarenheter där ledare lär av varandra och tillsammans skapar en motståndskraftig enhet, som tillsammans rustar sig för omvärldens utmaningar. Om företag genom redan etablerad kunskap besitter möjlighet att absorbera effektiv kunskap från nätverket kan de utöka sin kunskapsbas ytterligare, förstå sin omvärld och över tid bli till motståndskraftiga system som kan föregripa framtida risker och förändringar. Studien pekar på att hållbarhet som en lärande, cirkulär process kan bidra till ständig verksamhetsutveckling och därav hållbart företagande och hållbar utveckling.

6. Reflektion

Denna studie har beskrivit hur strategiskt lärande nätverk kan stötta chefer, ledare och deras företag i den föränderliga värld de verkar i samt hur nätverket kan underlätta hantering av de utmaningar företag står inför i dagens globaliserade samhälle och därmed bidra till hållbart företagande och hållbar utveckling. I tillägg till de resultat studien visar på finns ett par faktorer som är värda att diskuteras.

Syftet med Västsvenska Handelskammarens strategiskt lärande nätverk är att stötta ledare och deras företags verksamhetsutveckling. Handelskammaren utformar strategigrupper baserat på ledares behov vilket till stor del handlar om att få stöttning i rollen som chef eller ledare. Ledarna intygar även att det finns ett stort behov av lära mer om utmaningar som rör den föränderliga omvärlden samt vilket värde det ger för företaget att hantera dessa utmaningar. Studien bekräftar att den effektiva kunskap som skapas inom strategiskt lärande nätverk direkt kan härledas till de ämnen som diskuteras inom gruppen. Som det ser ut idag väljs diskuterade ämnen inom gruppen av deltagare själva, vilket innebär att lärande och kunskap uppstår utefter den redan befintliga kunskapsbasen hos nätverkets deltagare.

Detta innebär att det kan finnas ett glapp mellan behov och lärande och att det finns en risk att vissa, betydelsefulla ämnen kanske aldrig kommer upp på bordet. Att lärande till stor del skapas utefter ledarnas behov angående utveckling i sin roll kan i sin tur leda till stärkta företag, men mycket tyder på att det finns ytterligare behov i att få diskutera större utmaningar gällande den föränderliga världen. Om företag ska bli motståndskraftiga på längre sikt krävs ett kontinuerligt utökande av deras kunskapsbaser, vilket sker genom införandet av helt ny kunskap. Det tyder på vikten av att möjliggöraren håller sig uppdaterad och för in ny input till nätverken för att täcka alla behov.

Många ledare uttrycker vikten av att Västsvenska Handelskammaren håller sig uppdaterad. Det uttrycket, i kombination med ledares beskrivning av hur nätverket kan hjälpa med dagens utmaningar, samt syftet med nätverket som delvis är att hantera verksamhetsutveckling, pekar på möjliggörarens roll att i större utsträckning påverka val av de ämnen som diskuteras under nätverksträffarna samt uppgift att upplysa om vikten i att hantera utmaningar och hjälpa ledare och företag med detta. Ledarkollen (Nitigate, 2019) vilken bekräftar att de största utmaningarna för chefer och ledare för västsvenska företag idag är att hänga med i en snabbt föränderlig värld, att kunna ta tid för reflektion samt förändringsarbete bekräftar ytterligare möjliggörarens fortsatta utveckling i sin roll.

Studien beskriver att en del av kunskapen kan gå förlorad om det inte finns en specifik struktur för hur den ska lagras och överföras. Det kan bero på att individer till störst del för med sig det som relaterar till dennes redan existerande kunskapsbas, eller att ledare har olika sätt att reflektera över kunskap eller olika processer för hur kunskap överförs till respektive företag. Detta uttrycker vikten av att det kollektiva lärande som uppstår faktiskt formuleras och sparas på något sätt för vidare hjälp till överföring av kunskap.

Studien bekräftar vidare att den lärande processen som uppstår, till följd av nätverkande, kan leda till hållbart företagande. Med hållbart företagande menas att överleva i den snabbt föränderliga världen och för att överleva krävs en förmåga att förändras och anpassa sig till sin omvärld. Företag är beroende av att omvärldens välmående och tvärtom. Hållbar utveckling är beroende av många olika faktorer och denna uppsats har fokuserat på en del som kan hjälpa till i avseendet.

6.1 Rekommendationer

Ett alternativt nätverk föreslås drivas vid sidan av redan befintliga nätverk med möjlighet för ledare att få behandla de stora samhällsliga utmaningar företag står inför idag med syfte att bidra till hållbar utveckling för företag och samhälle. Detta ges som ett förslag i samband med Ledarkollen (Nitigate, 2019) som uttrycker hur chefer och ledare efterfrågar att lära sig mer om hållbar utveckling för företag.

Flera intervjuade ledare uttrycker brister när det kommer till härledning av effektiv kunskap och överföring från nätverk till företag. Konkreta tips och förslag från intervjuade ledare är att skapa olika slags forum där kunskap från nätverket kan laddas upp, exempelvis genom text, video eller poddar. Det underlättar för ledare att sedan ta upp diskuterade ämnen med respektive företagsledning. De intervjuade ledarna uttrycker även att detta kan användas som ett sätt för att visa värdet av att delta i de strategiskt lärande nätverken.

Referenslista

Amadeo, K. (2018). Silicon Valley, Americas Innovative Advantage: Five reasons why no one can copy Silicon Valley's success. *The Balance*. URL: <https://www.thebalance.com/what-is-silicon-valley-3305808> [2019-05-20]

BBC Documentary. (2015). Six Degrees of Separation [video online] <https://www.youtube.com/watch?v=-8w-3oe1uJo&t=2062s> [2019-05-20]

Borgatti, S. (2011). On Network Theory. *Organization science: A journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences; Bridging disciplines to advance knowledge of organizations*, 2011, Vol.22(5), pp. 1168-1181

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3 edn., Oxford: Oxford University Press

Crane, A. et al. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, 56, 2, 130-153

Datainspektionen. (2019). *Dataskyddsförordningen (GDPR)* <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/> [2019-05-22]

Granberg, O. & Ohlsson, J. (red.). (2016). *Kollektivt lärande - i arbetslivet*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur AB

Granovetter, M.S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, Vol.78(6), pp.1360-1380

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage

Gustavsson, M. & Thunborg, C. (2016). *Pedagogik i arbetslivet, forskningsområdets utveckling 2005-2015*. *Pedagogisk forskning i Sverige*, Vol.21, nr 3-4, s. 165-190

Holmqvist, M. (2010). *Lärande nätverk, en social oas i utvecklingsprocessen*. Luleå tekniska universitet, Högskolan i Halmstad

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kvale, S. Brinkmann, S. (2014). *Den Kvalitativa forskningsintervjun*, 3rd edn, Lund: Studentlitteratur AB

Moore, G. (2005) *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*. New York: Portfolio

Netigate. (2019). *Ledarkollen, Övergripande analysrapport*. Netigate AB. Stockholm, Sweden

Porter, M. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Jan-feb, vol. 89, Issue 1/2, p.62-77

Sinek, S. (2009). *Start with why*. Portfolio: London

Smith, P. (2012). The importance of organizational learning for organizational sustainability, *The learning organization*. Vol. 19, Issue :1, pp 4-10

Stead, E.W. & Garner Stead, J.(2004). Chapter 4: *Environmental Analysis for Sustainable Strategic Management in Sustainable Strategic Management*. Armonk, USA: Edgar Elgar Publishing, 55-77

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Västsvenska Handelskammaren. (2019). *Våra affärsnätverk*.

<https://www.vastsvenskahandelskammaren.se/vara-tjanster/for-dig-i-ledande-position/vara-affarsnatverk/> [2019-05-20]

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2nd edn. Lund: Studentlitteratur AB

Bilaga A

Intervjumall

Introduktion

Välkommen hit och tack för att du vill vara med och medverka i vår studie!

Vi studerar på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och gör just nu vår kandidat-termin inom företagsekonomi. Som examensarbete skriver vi en uppsats om strategiskt lärande nätverk, där vi vill bidra med forskningen inom samma område.

För vår forskning har vi alltså valt att göra en studie av Västsvenska Handelskammarens strategiska lärande nätverk, genom intervjuer med företagsledare deltagande nätverken.

Informationen från intervjun kommer endast användas i forskningssyfte för vår uppsats, och kommer inte publiceras eller användas för något annat ändamål.

Under intervjun skulle vi vilja spela in allt som sägs och göra anteckningar längs med vägen, samtycker du till det?

Introduktions-fråga

- Skulle du vilja börja med att berätta lite om din yrkesroll och det företag du kommer ifrån?
- Kan du berätta lite om dina tidigare arbetslivserfarenheter?
- Hur många anställda har företaget/hur ser storleken på företaget ut?

Nätverket

- Hur länge har du deltagit i nätverket?
- Vad var det som gjorde att du gick med?
- Hur skulle du beskriva nätverket?
- Hur skulle du beskriva gruppdynamiken, med tanke på deltagarnas olika bakgrunder?
- Hur fungerar kommunikationen och interaktionen mellan gruppmedlemmarna?
- Vilket ämne har varit viktigast för dig att ta upp inom nätverks-träffarna?

- Upplever du att det finns något som är mindre bra med nätverket?
- På vilket sätt brukar du reflektera över den information som behandlats i nätverket?
- Vad ger nätverket dig personligen?

Kunskapsöverföring

- Vad är det främsta som du har tagit med dig tillbaka till din organisation?
- Hur har det tagits upp inom företaget?
- Har du tagit med dig något från nätverket som har implementerats vidare in i företaget?

→ Om JA:

- Kan du ge nåt exempel på vad?
- Hur fungerade det?
- Varför tror du att det gjorde/inte gjorde det?
- Jobbar företaget med förändring/är företaget förändringsbenäget?
- Hur ser processen (i vanliga fall) ut för implementering av ny kunskap inom ditt företag? Går det här i linje med hur ni brukar genomföra förändringsarbete?

→ Om NEJ:

- Varför tror du att det är så? Hur kommer det sig?
 - Hur brukar ni jobba med förändringsarbete inom din organisation?
-
- Vilka faktorer anser du vara viktigast för att lyckas med implementering av ny kunskap?

Absorbering

- Kan du se om implementeringen av ny kunskap, som resultat av nätverks-träffarna, har gett resultat inom företaget?

→ **JA:**

- Har resultaten varit positiva eller negativa?
- Hur har resultaten kunnat mätas?
- Synliggörs förändringarna för anställda och hur mottas resultaten?

→ **NEJ:**

Varför tror du att det är så?

Hållbarhet

- Vilka långsiktiga effekter ser du att nätverkandet kan ge?
- Med tanke på hur världen ser ut idag (föränderlig), kortfattat: vilka samhällsliga utmaningar tror du är de största och därmed av högst vikt för framtiden?
- Hur ser du dem relatera till företagande?
- Vilket värde ger det er att jobba med utmaningarna?
- Tror du att ett fortsatt deltagande i nätverket kan hjälpa företag med dessa utmaningar?

→ **Om JA:**

- Hur?
- Vad tror du är det viktigaste som krävs för att nätverks-utbytet ska förvandlas till verksamhetsnytta?

→ **Om NEJ:**

- Varför?

Ytterligare kommentarer/tillägg:

