

# Ledarstilar, kontroll och nätverk i små jämtländska företag

*Patrick Millet*

## Inledning

Inom många akademiska discipliner har förhållandet mellan företagande och nätverk inom näringslivet blivit ett viktigt forskningsområde. Detta område studeras till exempel inom ekonomi, ledarskapsstrategi, organisationsteori och psykologi. I denna studie ligger tonvikten vid psykologiska aspekter på nätverksskapande.

För att få en övergripande förståelse av hur nätverk skapas bland små och medelstora företag är det nödvändigt att förstå hur olika ledarstilar påverkar företagets deltagande i och utnyttjande av nätverk. Föreliggande studie är ett försök att beskriva några aspekter av förhållandet mellan nätverksskapande och ledarskap. En förhoppning är att kunna bidra till ökad förståelse av den komplexa process som nätverksskapande inom näringslivet innebär samt visa på att den enskilde företagsledarens personlighet spelar en väsentlig roll vad gäller skapande och användande av nätverk.

En förutsättning för studien är att kunna utgå från en psykologisk teori som kan användas för att beskriva förhållandet mellan olika ledarstilar och medverkan i nätverk. Bland den litteratur som handlar om nätverksskapande inom näringslivet finns inga arbeten som specifikt behandlar nätverksskapande och ledarstilar. Detta är lite överraskande med tanke på att beskrivningar av nätverk i näringslivet i allmänhet baseras på idéer som hämtats från studier av skapandet om sociala nätverk (Gustavsen & Hofmaier 1997, Ebers 2002). Undersökningar av nätverk mellan olika organisationer har baserats på tre forskningstraditioner. I samtliga av dessa har nätverk och ledarskap studerats var för sig. I den första forskningstraditionen, affärslivsforskning, undersöks olika typer av samarbeten mellan organisationer, och hur dessa samarbeten påverkar de respektive organisationerna. Det är oftast forskare inom ledarskapsstrategi och organisationsteori som ägnar sig åt detta område. Den andra traditionen, analys av sociala nätverk, utgår i allmänhet från ett socialpsykologiskt eller sociologiskt perspektiv. Inom detta forskningsområde studeras hur individens beteende och prestationsförmåga påverkas av de strukturer som skapas av såväl organisatoriska som individuella relationer. Den tredje traditionen tar sin utgångspunkt i ekonomi, ekonomisk geografi och sociologi. Den fokuserar på företagskonstellationer, med målsättningen att belysa hur dessa uppstår och fungerar (Ebers 2002). Dessa beskrivningar visar att det inom socialpsykologin undersöks nätverksskapande inom näringslivet, och

att det fortfarande är ett aktuellt forskarområde. Den tidigare forskningen har huvudsakligen varit fokuserad kring att undersöka hur människor intar olika roller i nätverk och relationer. Däremot har inte mycket vikt lagts vid enskilda individers personligheter och psykologiska särdrag, vilket görs i detta arbete.

En central del i denna studie är att utforska förhållandet mellan begreppet *kontroll-lokus* (locus of control) och hur chefer för små och medelstora företag uppfattar och värderar sina företags deltagande i nätverk. Denna del av undersökningen är baserad på antagandet att skillnader i hur företagsledare uppfattar, använder och värderar nätverk påverkar såväl respektive företags organisation som dess affärsmässiga utveckling. Speciellt av intresse är hur ökad kunskap om olika ledarstilar kan ge en bättre övergripande förståelse av de processer och strukturella mönster som uppstår i nätverk mellan olika organisationer.

Totalt ingår 160 små och medelstora företag i ett mindre industriområde i Östersund (Odenskog företagsstaden). Det psykologiska begreppet *kontroll-lokus* används som huvudvariabel för att undersöka hur användande och värderande av nätverk uppfattas.

## Begreppet kontroll-lokus (locus of control)

Lefcourt förklarar begreppet så här:

Locus of control refers to assumed internal states that explain why certain people actively, resiliently, and willingly try to deal with difficult circumstances, while others succumb to a range of negative emotions (Lefcourt 1991, s 413).

Enkelt uttryckt handlar *kontroll-lokus* om människors beteenden; varför vissa individer inte lyckas agera i sitt eget intresse för att skapa situationer som kan vara fördelaktiga för dem, eller ge direkta belöningar i olika delar av livet.

Kontroll-lokus har undersökts inom många olika grenar av psykologin. De empiriska belägg som idag finns att tillgå kommer till exempel från forskning kring inlärning (Dollinger 2000; Cassidy 2000), ledarskap och beteende i organisationer (Spector 1982; 1986; Boone van Olffen m fl 1988), och företagsamhet (Hansemark 2003; Mueller m fl 2001, Boone van Olffen m fl 1997).

Begreppet kontroll-lokus utvecklades av Rotter och hans medarbetare (1966) och bygger på Rotters sociala inlärningsteori (1954). Konceptet utvecklades ur försök att förklara varför vissa individer inte ger respons på olika typer av förstärkning. Dessa individer reagerar inte som förväntat på belöningar och bestraffningar. Detta beteende förklarades med att individerna i fråga hade en "generaliserad förväntan" att deras egna beteenden varken kunde få dem att undgå bestraffningar eller resultera i belöningar (Phares 1976).

Rotter själv definierade kontroll-lokus som en generaliserad förväntan beträffande intern eller extern kontroll (1966). Föreställningen om intern eller extern

kontroll avser i vilken utsträckning en individ anser att händelser påverkas av hans/hennes eget beteende, eller av relativt beständiga personlighetsdrag hos honom/henne. Denna uppfattning hos en individ förmodas vara relativt oberoende av sammanhanget. Individer som i högre grad förlägger kontroll-lokus inom sig själva tror att de kan påverka skeenden genom egen förmåga eller kunskap, eller genom egna personlighetsdrag. Dessa individer benämns som "internt orienterade". Individer som i högre grad placerar kontroll-lokus utanför sig själva upplever att händelser bestäms av yttre faktorer som t ex turen, slumpen eller ödet. De kan också anse att andra, mera inflytelserika, människors agerande är avgörande för vad som kommer att ske, eller vara av uppfattningen att det är omöjligt att förutse olika skeenden pga att verkligheten är alltför komplex. Dessa individer benämns som "externt orienterade". Det bör betonas att kontroll-lokus inte avser något specifikt skeende, utan att begreppet avser en övergripande föreställning hos individer om deras förmåga att lösa problem. Frågan är i vilken grad en individ uppfattar att hans/hennes eget beteende står i direkt relation till mål som ska uppnås, oavsett vilka mål det är fråga om.

White (1965) sammanfattar detta i korthet som att upplevd kontroll delvis är en återspeglning av en individs övergripande känsla av självförtroende och upplevelse av det egna jaget. Han/hon kan uppleva sig som hoppfull, med en otvungen inställning till omvärlden. Eller så kan han/hon uppleva sig som ett förtvivlat offer vars liv kontrolleras av andra, och vars möjligheter att själv förändra sin situation är små. Rotter (1992) menar att kontroll-lokus har betydelse för den viktiga frågan om vilka tekniker för problemlösning en individ använder. På så sätt hör kontroll-lokus samman med sådant som planering, uthållighet, övning, analyserande av situationer, informationssökning och användande av ny information och kunskap i syfte att uppnå bestämda mål. Utifrån detta resonemang spelar alltså kontroll-lokus en central roll i hur människor fungerar i vardagliga situationer som är nya, ovissa eller föränderliga. Denna typ av situationer upplever företagsledare dagligen, föreliggande arbete handlar specifikt om upplevelsen av att driva ett mindre företag i landsbygdsmiljö.

Det finns ett antal olika psykologiska begrepp som hör samman med upplevd kontroll, t ex "learned helplessness" (Seligman 1975), "the perception of control of" (Langer 1983) och "self-efficacy" (Bandura 1977). Dessa begrepp är nära besläktade med kontroll-lokus trots att de skapats utifrån skiftande teoretiska utgångspunkter. En del forskare menar att den huvudsakliga skillnaden mellan dessa begrepp är att vissa av dem är baserade på resonemang kring motivation, medan andra är baserade på resonemang kring förväntan (Strickland 1989; Skinner 1995; Lefcourt 1991). Alla dessa koncept har emellertid det gemensamt att de försöker förklara varför människor i olika utsträckning tror sig kunna skapa positiva händelser och undvika negativa händelser.

Det finns en viss överlappning mellan attributionsteori och kontroll-lokus. Skillnaden är att attribution baseras på tidigare händelser, medan kontroll-lokus

avser förväntningar om kommande händelser. Det är också viktigt att betona att begrepp som kontroll-lokus inte ska ses som personlighetsdrag. De bör snarare ses som föreställningar som skapats hos en individ, och som kan förändras genom att individen får nya erfarenheter (Skinner 1995; Lefcourt 1982). Jag menar att detta har stor betydelse för beteenden inom organisationer, och i synnerhet för ledare för små företag, eftersom deras beteende kan utöva kraftig påverkan på deras företags kontakter med andra företag och övriga aktörer på marknaden.

## Ledarbeteende och kontroll-lokus

Forskning visar att kontroll-lokus är ett viktigt begrepp för att förklara ledarbeteende (Spector 1982). Spector visade att det föreligger ett samband mellan kontroll-lokus och ledarskap och att ledarstilar skiftar beroende på om ledaren är internt eller externt orienterad, exempelvis tycks internt orienterade ledare vara mer målinriktade än externt orienterade. Howell och Avolio (1993) undersökte 78 företagsledare, och fann att kontroll-lokus hade samband såväl med "transformational style" som med affärsresultat. Ward (1993) studerade 88 ledare för mindre företag i Indien, Honduras, USA och Irland. Han kunde påvisa ett säkert samband mellan intern orientering beträffande kontroll-lokus och framgång i affärslivet. Boone, Brabander och Hellemans (1996, 2000) genomförde en studie av 39 ledare för mindre företag i Holland. De kom till slutsatsen att kontroll-lokus hade direkta effekter på mindre företags resultat, och att man utifrån en enskild företagsledares kontroll-lokus i hög grad kan förutse huruvida hans/hennes företag kommer att bli framgångsrikt. Chebat och Zuccaro (1992) undersökte sambandet mellan marknadschefers föreställningar om vad som ger goda eller dåliga affärsresultat, och deras uppfattningar om huruvida de själva kunde påverka affärsresultaten. De upptäckte ett direkt samband mellan marknadschefernas kontroll-lokus och deras föreställningar om orsaker till affärsmässiga framgångar.

Speciellt viktigt är att internt orienterade individer tenderar att tro att de kan utöva en viss kontroll över situationer och över omgivningen (Strickland 1989). De tror att de kan påverka eller kontrollera sin arbetsmiljö genom egna initiativ och genom oberoende agerande. När det gäller nätverksskapande är det rimligt att anta att internt orienterade individer kommer att försöka skaffa sig fler affärskontakter (nätverk mellan olika företag) och kontroll än externt orienterade individer, om de tror att sådana kontakter och sådan kontroll kan leda till positiva resultat. Internt orienterade individer försöker kontrollera både resultaten av sitt arbete och sin omgivning genom beteenden som baseras på egna initiativ. I de sammanhang som behandlas i detta arbete kan sådana beteenden till exempel innebära att företagsledaren söker affärskontakter som är potentiellt fruktbara, och sedan försöker skapa relationer som han/hon tror kan leda till positiva

resultat. Internt orienterade individer kan i sådana sammanhang vara mera benägna att analysera sina relationer och dra nytta av dem. Nyttospekterna kan innebära att man lär sig nya sätt att minska produktionskostnader, att dela risktagande i nya affärsprojekt med en affärspartner eller att göra det möjligt för anställda att vidareutbilda sig. Om ansträngningarna leder till ekonomiska eller sociala vinster är det rimligt att internt orienterade ägare/företagsledare värdesätter nätverksrelationer högre än de som är externt orienterade.

## Nätverksskapande

Det tycks inte finnas någon allmänt vedertagen svensk term för begreppet ”företagsnätverk inom näringslivet” (Svensson m fl 2001; Lind 2002). Som tidigare påpekats har dock studiet av nätverk och relationer mellan olika organisationer blivit ett stort forskningsområde, såväl i Sverige som i övriga världen. Denna forskning blir alltmer omfattande eftersom företagen – själva föremålen för forskningen – påminns om att skapandet och användandet av nätverk är ekonomiskt gynnsamt (Klint m fl 2003; Alvarez m fl 2001; Barringer m fl 2000; Ireland m fl 2002). I detta arbete görs följande definition av nätverk i näringslivet: Nätverk i näringslivet innebär samarbeten mellan olika företag, byggda på frivilliga initiativ. De kan vara formella eller informella, och de kan sträcka sig över kortare eller längre tidsperioder. Samarbetet kan innebära delande av, utbyte av och/eller gemensam utveckling av resurser med många olika mål och syften. Dessa samarbeten sker både vertikalt och horisontellt. Föreliggande arbete utgår ifrån Johannissonns teori om sociala nätverk (1987) där tonvikt läggs vid personliga relationer, vilket är viktigt då man studerar små och medelstora företag. I små och medelstora företag kräver ofta ett lyckat samarbete att ägare/företagsledare från två eller flera företag skapar sociala relationer som sedan utvecklas till ett nätverk. Strokman (2002) skriver: ”social networks are the cause of and the result of individual behaviour”. Det är emellertid viktigt att påpeka att människor inte bestämmer sig för att skapa nätverk, utan nätverksstrukturer är ofta resultatet av oavsiktligt handlande.

Vilket värde har då sociala nätverk, och vad får man ut av dem? Coleman (1990) använder begreppet socialt kapital, och menar att det ger människor tillgång till en mängd olika resurser som de kan använda för att uppnå sina mål. Mängden socialt kapital som används är beroende av mängden tillgängliga resurser, och av hur pass benägna människor är att göra resurser tillgängliga för andra. Det sociala kapitalets värde utgörs av de resurser som det sociala kapitalet kan ge (Flap 1999). Detta innebär att socialt kapital kan fungera som en produktiv resurs för att uppnå mål. Genom att använda sig av nätverksstrukturer kan man få möjlighet att skaffa ny kunskap och kontroll över potentiella möjligheter, som i slutändan kan leda till intäkter för företaget (Ebers 2002).

De forskningsrön som behandlats ovan stödjer den centrala tesen i föreliggande arbete, nämligen att det sociala nätverksskapandet och utnyttjandet av socialt kapital bland små och medelstora företag i hög grad påverkas av ägarnas/företagsledarnas kontroll-lokus-orientering. Det är rimligt att anta att starkt internt orienterade ägare/företagsledare tenderar att värdesätta nätverk högre, och vara mera benägna att strategiskt använda sig av nätverk för att utveckla sina verksamheter.

## Strategiskt användande av nätverk

Tidigare forskning visar att nätverk kan göra det möjligt för företag att få tillgång till olika slags information, nya marknader, ny teknologi, ny kunskap och andra resurser (Gulati m fl 2000). Om man betraktar relationer och nätverk som en affärsstrategi kan det finnas många olika skäl för företag att delta. Sådana skäl kan exempelvis vara en vilja att minska sina produktionskostnader, skaffa sig ny kunskap och öka sina marknadsandelar (Kale m fl 2000). I föreliggande arbete har följande aspekter av nätverksskapande undersökts:

*Nätverksaktiviteternas omfattning:* Nätverksaktiviteternas omfattning bestäms av hur många, och vilka typer av nätverk ett företag är delaktigt i, såväl på lokal och regional nivå som på nationell och internationell nivå. Aktiviteternas mål är att skapa vinster genom externa kontakter i sociala nätverk. Powell och Smith (1994) menar att agerande som utförs i ekonomiskt, affärsmässigt syfte på detta sätt sker omärkligt i ett företags sociala nätverk. Denna uppfattning baseras på antagandet att tilläggnandet av ny information är av stor vikt för att minska eventuell osäkerhet i ett företags dagliga verksamhet, och ny information inhämtas ofta just genom sociala nätverk. Informationssökande anses vara en central faktor i en organisation (Granovetter 1985). Av detta kan man dra slutsatsen att ett genomtänkt och effektivt skapande av sociala nätverk är ett mycket verkningsfullt sätt för företag att få sina informationsbehov tillgodosedda. När företag skapar nätverk som till fullo svarar mot deras behov måste de alltså vara medvetna om vilka potentiella samarbetspartners som finns, och hur pass pålitliga dessa kan förmodas vara (Gulati 1999). För att skaffa denna kunskap måste ägare/företagsledare aktivt söka potentiella kontakter, vilket innebär att de måste avsätta tid och resurser till nätverksskapande. Det antas att ett framgångsrikt nätverksskapande som bidrar till goda affärsresultat gör att skapandet och upprätthållandet av nätverk kommer att ges högre prioritet. Så småningom, när ett företag insett vilken affärsmässig potential som finns i sociala nätverk, kommer nätverksskapandet som affärsstrategi att bli en integrerad del av företagets verksamhet.

Den mängd nätverksaktiviteter ett företag deltar i och den mängd tid och andra resurser som avsätts för att bygga och upprätthålla nätverk, är lika med utfallet av nätverksaktiviteter i denna studie. Avsikten är att mäta omfattningen att ett före-

tags övergripande nätverksaktiviteter. Utifrån detta har följande hypoteser formulerats:

*Hypotes 1a:* Det antal nätverk ett företag är delaktigt i står i relation till den grad i vilken ägarens/företagsledarens kontroll-lokus är internt orienterad. Detta innebär att ju högre grad av intern orientering hos ägaren/företagsledaren, desto fler nätverk är företaget delaktigt i.

*Hypotes 1b:* Ju större omfattningen av ett företags nätverksaktivitet är, desto högre blir graden av intern orientering hos företagsledaren/ägaren.

*Minskning av produktionskostnader:* Det finns många belegg för att en huvudsaklig anledning för företag att delta i nätverk är att affärspartners kan hjälpa företag att minska produktionskostnader (Gulati m fl 2000; Lind 2002). För många små och medelstora företag är delandet av tillverkningsresurser en central del i affärsstrategin (Bidanda m fl 1993). Var i produktionen samarbetet kan variera beror på verksamhetens eller nätverkets natur (Lu 2000). Det övergripande målet som eftersträvas i nätverkssamarbete är att hitta sätt att minska produktionskostnader. För små och medelstora företag kan samarbete i syfte att minska kostnader vara av stor vikt då det gäller till exempel transporter, ny teknologi, utrustning och system för administration. Lind (2002) hävdar att det finns bevis för att nätverksskapande mellan små och medelstora företag i Sverige ofta baseras på en strävan att sänka produktionskostnader. Detta leder till följande hypotes:

*Hypotes 2:* Ju mera ett företag använder sig av nätverk för att sänka produktionskostnader, desto högre blir graden av intern orientering hos ägaren/företagsledaren.

*Kunskapsinhämtande* genom nätverk antas vara av stor betydelse, och det är en vanlig orsak till att delta (Kahanna m fl 1998; Svensson m fl 2000). Inom nyare forskning kring nätverk har man alltmer börjat fokusera på just kunskapsinhämtning (Kale m fl 2000). Det finns två skäl till att man i forskningen lägger allt större tonvikt vid detta. Dels strävar man efter en ökad förståelse av de många faktorer som interagerar och resulterar i en inlärningsprocess, och dels vill man ha ökad förståelse av hur viktigt inhämtande och ackumulation av kunskap är i organisationer.

I föreliggande arbete definieras kunskapsinhämtning som tillägnande av viktig information och sakkunskap från samarbetspartners i nätverk. I min definition ingår också att kunskapsinhämtandet ska överensstämma med Hubers (1996) definition att "an organization learns if any of its units acquires knowledge that it recognizes as potentially useful to the organization". Detta innebär att ett företag måste ha förmågan att internalisera ny kunskap som inhämtats från nätverkspartners, för att på så sätt fullborda inlärningsprocessen (Yoshino m fl 1995). Vad är då "viktig information" och "sakkunskap" som företag försöker tillägna sig genom samarbete med sina partners i nätverken? Kogut m fl (1992) definierar viktig information som kunskap som kan spridas vidare till andra, utan att de

principer som är nödvändiga för att tolka kunskapen går förlorade. De menar vidare att information utgörs av fakta, axiomatiska påståenden och symboler. Sakkunskap är enligt deras mening kunskap som gör det möjligt för ett företag att utföra en uppgift på ett effektivt och korrekt sätt. Sakkunskapen uppfyller alla krav som måste uppfyllas för att man ska kunna producera de varor och tjänster som ett företag saluför, eller som används inom organisationen.

I Sverige finns det ett växande intresse för inlärningsprocesser inom nätverk. Forskning visar att små och medelstora företag kan dra förhållandevis stor nytta av kunskapsinhämtning och utveckling genom nätverk (Svensson m fl 2001). Det tycks i Sverige finnas ett behov av att sprida kunskap om den potential som finns i nätverkssamarbeten, och det tycks som om nätverkssamarbeten behöver utnyttjas mera effektivt. På så sätt skulle fler små och medelstora företag ytterligare kunna förstärka och utveckla sin verksamhet.

I föreliggande studie antagits att de företag som ingår hade möjlighet att tillägna sig kunskap från befintliga nätverk. Om detta antagande är korrekt innebär det att företagen tillägnade sig teknisk och administrativ kunskap av betydelse för såväl den dagliga verksamheten som för framtida utveckling. Detta leder till att den vikt som ägarna/företagsledarna lade vid nätverksdeltagande, som ett verktyg för kunskapsinhämtning är relaterat till deras kontroll-lokus. Detta leder till följande hypotes:

*Hypotes 3:* Ju mera ett företag använder sig av nätverk för att inhämta kunskap, desto högre blir graden av intern orientering hos ägaren/företagsledaren.

*Nätverks strategiska betydelse:* Det är allmänt vedertaget att små och medelstora företag som skapar och deltar i nätverk får utbyte av detta, och att utbytet innebär sådant som annars skulle ha varit svårt och dyrt att skaffa. Utbytet kan innebära allt från samordning av aktiviteter till att dela och fördela kunskap och/eller resurser (Scott 2003). Granovetter (1994) hävdade följande:

firms do not conduct business as isolated units, but rather form cooperative relations with other firms, with legal and social boundaries of variable clarity around such relations. In no case do we observe an economy made of atomized firms doing business at arms length with other firms across a market boundary.

För små och medelstora företag ger nätverk en möjlighet att konkurrera framgångsrikt med större organisationer (Scott 2003). Deltagande i nätverk kan för dessa företag också innebära att man generellt sett förstärker och utvecklar viljan att delta i konkurrensen (Klint m fl 2003; Wasaensia 2001). Förmodligen har de företag som ingått i studien deltagit i nätverk för att på så sätt förbättra sin affärsstrategi avseende såväl finansiella aspekter som produktion och marknadsföring, samt som en övergripande förstärkning av den egna verksamheten. Svensson m fl (2000) uppmärksammade det faktum att nätverk hade en strategisk betydelse för den snabba industriella utvecklingen i både Italien och södra Sverige. Detta gav



ytterligare stöd för uppfattningen att nätverk har en viktig strategisk betydelse inom affärsutveckling.

Uppskattningar av nätverks strategiska betydelse kan variera beroende på om bedömningarna baseras på fakta eller – som i föreliggande arbete – på mera subjektiva kriterier. Ägarens/företagsledarens uppskattning av värdet av nätverk avspeglas emellertid i omfattningen av och kvaliteten hos ett företags nätverksaktiviteter, och eventuellt avspeglas hans/hennes inställning också i företagets finansiella status.

*Hypotes 4:* Ju mer internt orienterad en ägare/företagsledare är, i desto högre grad bedömer han nätverk som affärsstrategiskt viktigt.

## Data och metoder

### Urval

Ett frågeformulär skickades till ägare/ledare för 160 små och medelstora företag i ett mindre industriområde i Östersund (Odenskog företagsstaden). De företag som inte svarade inom en vecka erhöll ytterligare ett exemplar av formuläret. Totalt svarade 66 företag, vilket ger en svars frekvens på 41 procent. De företag som svarade delades in i fyra olika industribranscher. Antalet anställda på företagen varierade mellan tre och 50 (företag med färre än tre eller mer än 50 anställda uteslöts ur undersökningen). Även om många av de ägare/ledare som fick frågeformuläret inte var motiverade att svara, är bedömning att de data som inhämtats ändå är till nytta för denna undersöknings syfte.

### Frågeformulär

Samtliga frågeformulär som använts i arbetet för att mäta nätverksaktiviteter har helt eller delvis utvecklats av författaren (se appendix). Utvecklingen av frågeformulären började med en genomgång av relevant litteratur och följdes med fältarbete (samtal med två ägare/ledare) som utfördes av författaren. Målsättningen med dessa aktiviteter var att få fördjupad kunskap om nätverksskapandet och dess användningsområden, samt att skapa mätmetoder som skulle kunna vara användbara i detta arbete. Reliabiliteten av frågeformulären har testats med Cronbach-alfakoefficienter och visar koefficienter som varierar mellan .72 och .94. Dessa värden kan anses ligga på en medelgod till och hög nivå, eftersom de överstiger de nivåer som rekommenderas av Nunnally (1978).

### Antal nätverk och typer av nätverk

I denna studie är idén att företagsnätverk inom näringslivet kan delas in i kategorierna formella och informella. Som formella nätverk definieras sådana nätverk som baseras på medlemskap. Några exempel på sådana nätverk är kooperativ, branschorganisationer och olika slags fackföreningar. Nätverk som baseras

på sociala relationer, och där medlemskap inte är ett krav för att få delta, definieras som informella nätverk. I föreliggande undersökning ombads undersökningspersonerna specificera om de var delaktiga i formella eller informella nätverk genom att svara ja eller nej.

### **Nätverksaktiviteternas omfattning**

I detta arbete är antagandet att både antalet nätverk och de typer av nätverk ett företag deltar i ger en bild av den totala omfattningen av företagsnätverksaktiviteter, såväl lokalt och regionalt som nationellt och internationellt. Denna argumentation bygger på antagandet att nätverksaktiviteternas omfattning står i relation till följande faktorer: graden och bredden av nätverksaktiviteter ett företag deltar i, den tid som avsätts till att skapa och upprätthålla nätverk, och det antal projekt ett företag har startat med hjälp av nätverkspartners. Frågeformuläret som användes för att mäta nätverksaktivitet består av nio frågor. Formuläret ger resultat mellan 9 och 45 poäng. Ett lågt värde indikerar låg nätverksaktivitet, medan ett högt värde indikerar hög nätverksaktivitet. Avsikten med detta formulär är att uppskatta ett företags övergripande nätverksaktivitet, och inte att mäta någon speciell typ av nätverksskapande.

### **Minskning av produktionskostnader**

Ett formulär utarbetades med sex frågor för att mäta reducering av företagets produktionskostnader. Det gav resultat mellan 6 och 30 poäng. Ett lågt resultat indikerar att företaget i fråga bedriver lite aktivitet i syfte att minska produktionskostnader, medan ett högt resultat indikerar mycket aktivitet i detta avseende. Målsättningen var att uppskatta ett företags övergripande aktivitetsnivå vad gäller minskning av produktionskostnader.

### **Kunskapsinhämtning**

Ett formulär med åtta frågor utarbetades för att mäta inläring. Fyra av uppgifterna är baserade på ett test som utvecklats av Inkpen (1992) och Tsang (2002). För det föreliggande arbetet lades ytterligare fyra frågor till. Ett högt resultat indikerar en hög nivå av kunskapsinhämtning, medan ett lågt resultat indikerar en låg nivå. Målsättningen var att mäta i vilken utsträckning ägare/företagsledare upplevde att deras företag använder sig av nätverk för att lära sig ny affärsteknik och nya affärsstrategier.

### **Nätverks strategiska betydelse**

Vid mätningen av nätverks strategiska betydelse användes ett formulär med fem frågor. Låga poängsummor indikerar att ägaren/företagsledaren värderar nät-

verksdeltagandets strategiska betydelse lågt. Höga poängsummor indikerar att ägaren/företagsledaren tillmäter nätverksdeltagande hög strategisk betydelse.

### **Kontroll-lokus**

Kontroll-lokus mättes med en förenklad version av Rotter-skalan (1966). Denna version utvecklades av Andersson (1976), och är huvudsakligen avsedd att användas i det svenska arbetslivet. Minimum på testet är åtta poäng och maximum 40 poäng. Lägre poäng indikerar att undersökningsspersonen har extern kontroll-lokus-orientering, medan högre poäng indikerar intern orientering. I denna undersökning har individer som fått resultat på 30 poäng (medelvärde i stickproven) eller lägre klassificerats som externt orienterade, medan individer som fått resultat på 31 poäng eller högre klassificerats som internt orienterade. Reliabiliteten av den kontroll-lokus skalan har testats med Cronbach-alfakoefficienter som ger ett resultat av .85.

### **Statistiska analyser**

Samtliga statistiska beräkningar utfördes i statistikprogrammet SPSS version 11.5 för Windows.

Samtliga statistiska analyserade nätverksvariabler och kontroll-lokus variabeln har utgjorts av index, som baserats på sammanslagningar av data från flera enskilda frågor (se appendix). Vid analyserna har samtliga index behandlats som kontinuerliga variabler. Detta är i linje med de tillvägagångssätt som rekommenderas av Nunnally (1978).

Med hjälp av Chi-kvadrat-testet testades för skillnader avseende deltagande i företagsnätverk (frekvenser i deltagande har använts). För att testa medelvärdeskillnader i nätverksaktiviteternas omfattning samt nätverksaktiviteternas syften användas t-test. Med hjälp av produkt-moment korrelation testades korrelation mellan kontroll-lokus, bakgrundsvariabler, och fyra nätverksvariabler som använts i denna studie.

## **Resultat**

Beskrivande statistik över bakgrundsvariabler av ägaren/företagsledaren presenteras i tabell 1.

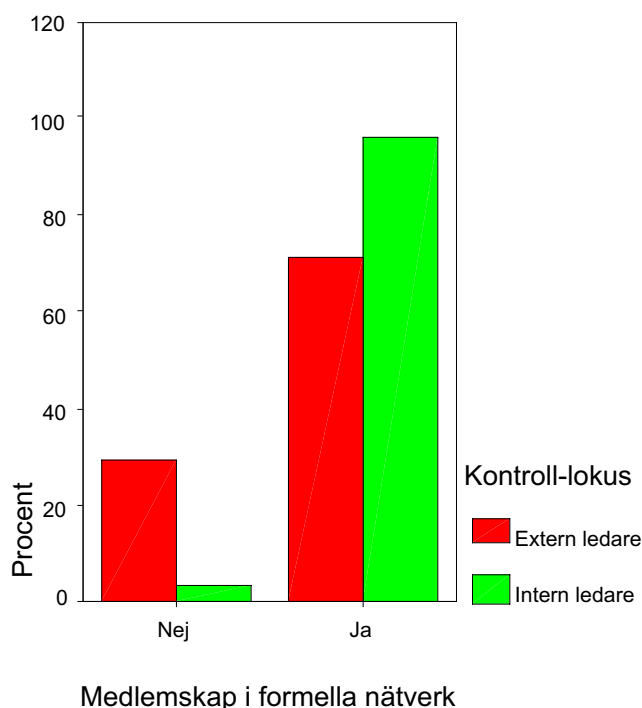
Två variabler finns ej med i tabell 1, nämligen kön och utbildningsnivå. Vad beträffar kön deltog fyra kvinnor och 57 män (nio personer som ej uppgett sitt kön i undersökningen). När det gäller utbildning ombads undersökningsspersonerna ange den högsta utbildning de genomgått. Sex personer uppgav grundskola, 38 gymnasium, och 18 universitet (fyra personer uppgav ej sin utbildningsnivå).

**Tabell 1.** Beskrivande statistik.

Variabel	N	M	S	Variationsvidd
Kontroll-lokus	66	30	5,11	15-40
Ålder	66	49	0,949	37-64
Antal år som ledare	66	12	8,79	1-30
Antal yrkesverksamma år	66	36	41,15	14-30
Antal anställda	66	14	14,57	3-50

Undersökningens huvudresultat visas nedan. Det bör emellertid påpekas att även analyser utifrån variablerna antal yrkesverksamma år, antal år som ägare/företagsledare och bransch utförts. Dessa analyser gav dock *inga* signifikanta resultat, och har därför inte inkluderats bland de resultat som redovisas här.

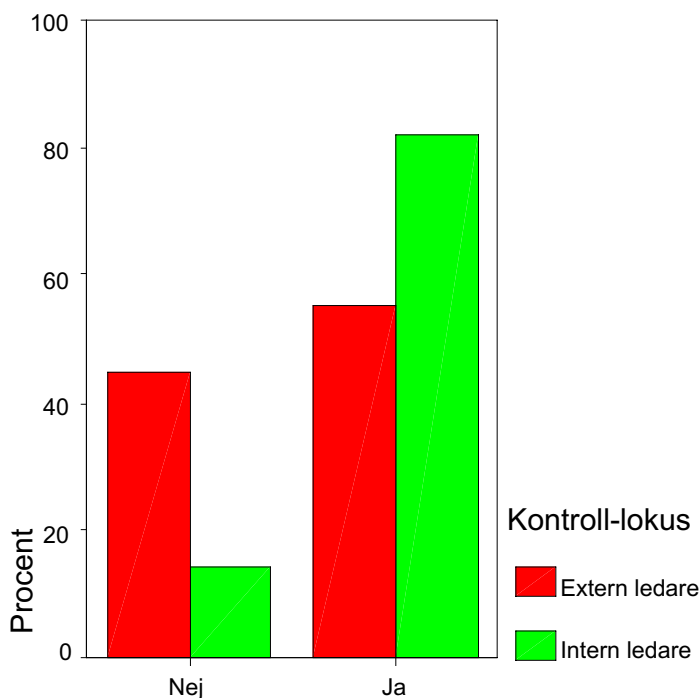
Figurerna 1 och 2 visar frekvenser för deltagande i formella och informella nätverk. Chi-kvadrat-testet användes för att se om signifikanta skillnader beträffande deltagande företag existerade.



**Figur 1.** Medlemskap i formella nätverk med kontroll-lokus som oberoende variabel. Signifikant skillnad mellan extern och intern ägare/företagsledare \* $p < 0,05$ ,  $n=66$ . Extern = nej 6; ja 32. Intern nej =0; ja = 28.

Figurer 1 visar hur kontroll-lokus orienteringen hos ägare/företagsledare påverkar deltagande i formella nätverk. Det finns en signifikant skillnad mellan

ägare/företagsledare med intern respektive extern orientering. De internt orienterade ägarna/företagsledarna deltar i större utsträckning i formella nätverk. Resultatet bekräftar hypotes 1a, med antagandet att ju högre grad av intern orientering hos ägaren/företagsledaren, desto fler nätverk är företaget delaktigt i.



Medlemskap i informella nätverk

**Figur 2.** Medlemskap i informella nätverk med kontroll-lokus som oberoende variabel. Signifikant skillnad mellan extern och intern ägare/företagsledare \*\*\* $p < 0,001$ ,  $n=65$ . Extern = nej 18; ja 20. Intern nej =4; ja = 23.

Figurer 2 visar hur kontroll-lokus orienteringen hos ägare/företagsledare påverkar deltagande informella nätverk. Det finns en signifikant skillnad mellan ägare/företagsledare med intern respektive extern orientering. De internt orienterade ägarna/företagsledarna deltar i mycket större utsträckning i informella nätverk än externa ägare/företagsledare. Resultatet bekräftar hypotes 1a, med antagandet att ju högre grad av intern orientering hos ägaren/företagsledaren, desto fler nätverk är företaget delaktigt i.

### Upplevd användning av nätverk och upplevd betydelse av deltagande i nätverk

Tabell 2 visar skillnaderna mellan de olika grupperna av ägare/företagsledare avseende nätverksaktivitet. Ett t-test användes för att prova skillnaden mellan grupperna av ägare/företagsledare.

**Tabell 2.** Skillnader avseende nätverksaktiviteternas omfattning och med intern respektive extern kontroll-lokus.

	Ägaren/företagsledaren med intern kontroll-lokus		Ägaren/företagsledaren med extern kontroll-lokus	
	M	S	M	S
Nätverksaktiviteter				
Omfattning	2,98***	,574	2,56***	,583
Minskning av				
Produktionskostnader	3,00	1,16	2,68	1,03
Kunskapsinhämtning	3,12*	,894	2,59*	,697
Nätverks strategiska				
Betydelse	3,53*	1,419	2,89*	,995

\* p< 0,05      \*\*\* p< 0,001

Tabell 2 visar skillnader i nätverksanvändning mellan ägare/företagsledare med intern respektive extern orientering. Fyra signifikanta resultat visar att nätverksanvändandet skiljer sig mellan de båda grupperna. Internt orienterade ägare/företagsledare har större generell nätverksaktivitet, de använder i större utsträckning nätverk för att skaffa ny kunskap, och de värdesätter i högre grad nätverkens strategiska betydelse. Detta kan tolkas som ett stöd för hypoteserna 1b – 4.

**Tabell 3:** Korrelationer mellan kontroll-lokus, bakgrundsvariabler och 4 nätverksvariabler

	1	2	3	4	5	6	7
1. Kontroll-lokus	1.00						
2. Ålder	,289*	1.00					
3. Utbildningsnivå	,070	,110	1.00				
4. Kunskapsinhämtning	,438**	,100	-,072	1.00			
5. produktionskostnader	,290*	-,099	-,065	,642**	1.00		
6. Nätverksaktiviteter	,367**	,108	-,117	,606**	,498**	1.00	
7. Strategisk betydelse	,273*	,141	-,078	,509**	,297	,409**	1.00

\* p< 0,05      \*\* p< 0,01

Tabell 3 visar korrelationer mellan några av de aspekter som undersökts i detta arbete. Det föreligger signifikanta korrelationer mellan kontroll-lokus och fem av de sex undersökta variablerna i tabellen. Detta stödjer studiens övergripande hypotes, nämligen att det finns ett samband mellan ägares/företagsledares kontroll-lokus-orientering och deras utnyttjande av nätverk. Den tydligaste korrelationen i tabellen är den mellan kontroll-lokus och kunskapsinhämtande, vilket innebär att internt orienterade ägare/företagsledare i högre grad uppgivit att de använder nätverk för att skaffa ny kunskap än de med extern orientering.

Tabell 3 visar även att det finns signifikanta korrelationer mellan de fyra undersökta nätverksvariablerna. En hög grad av korrelation föreligger mellan övergripande nätverksaktivitet och kunskapsinhämtande, vilket kan tolkas som att kunskapsinhämtning är en central del i nätverksaktiviteten. Detta understryker hur viktig just denna aspekt är för den övergripande omfattningen av nätverksaktiviteter hos ett företag.

## Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur kontroll-lokus påverkar hur ledare för små och medelstora företag uppfattar sitt användande av nätverk. Syftet var också att undersöka hur kontroll-lokus påverkar dessa företagsledares uppfattningar om vilket värde nätverksdeltagande har för deras företag. Resultaten indikerar att internt orienterade företagsledare tycks vara mera aktiva än externt orienterade vad beträffar nätverksskapande och deltagande i nätverk. Resultaten indikerar vidare att de internt orienterade företagsledarna värderar de positiva effekterna av nätverksdeltagande högre än de externt orienterade. Dessa resultat stödjer den övergripande tankegång som varit utgångspunkt för detta arbete, dvs att internt orienterade ägare/företagsledare är mera benägna att betrakta nätverksskapande som ett verktyg med vilket de kan påverka sin arbetsmiljö och sina affärsmässiga möjligheter.

Fler internt orienterade företagsledare uppgav sig vara delaktiga i fler nätverk än externt orienterade företagsledare. Detta kan tolkas som att internt orienterade företagsledare i högre grad förstår och uppskattar den affärsmässiga potential som finns i nätverk. Denna tolkning får också stöd av det faktum att internt orienterade företagsledare deltar i informella nätverk i väsentligt högre grad än externt orienterade företagsledare. Deltagande i informella nätverk kan antas kräva betydligt mer tid och ansträngning än deltagande i formella nätverk. Enligt Lind (2002) kräver till exempel deltagande i informella nätverk att man i större utsträckning deltar i någon form av social interaktion. Lind menar vidare att informella nätverk ofta präglas av komplexa oskrivna regler och strukturer. Tabell 2 visar att internt orienterade försökspersoner var mera aktiva eller fäste större betydelse vid de fyra redovisade variablerna. De samband som redovisas i tabell 3 mellan kontroll-lokus och studerade nätverksvariabler ger ytterligare stöd åt resonemanget, eftersom den oberoende variabeln, kontroll-lokus, korrelerar med de fyra beroende variablerna.

I den teori om sociala nätverk som tidigare hänvisats till läggs tonvikt vid personliga relationer när man skapar och upprätthåller nätverk (Johannisson 1987; Lind 2002; Strokman 2002). Den forskning som gjorts indikerar att de mest väsentliga och avgörande skillnaderna mellan internt och externt orienterade individer gäller skapandet av personliga relationer och förståelsen av de potentiella vinster som finns i nätverkssamarbeten. I klartext innebär detta att det

aktiva sökandet efter kontakter kan innebära potentiella affärsmöjligheter för ett företag.

Ett sådant ledarbeteende kan jämföras med den ledarstil som präglas av entreprenörsanda (se t ex Covin m fl 1988). Entreprenören är innovativ och strävar efter vinst och tillväxt. Han/hon försöker hitta sådana möjligheter i sin omgivning. I det här fallet är omgivningen lika med nätverksamarbetena. Det finns en mängd forskning som visar på starka samband mellan intern kontroll-lokusorientering och entreprenörsanda (se Hansemar 2003; Ward 1993; Shapero 1975). Detta kan tolkas så att internt orienterade individer tycks ha en större perceptuell beredskap, och forskare menar att denna beredskap gör att de upptäcker och förstår de möjligheter som finns (Gilad 1982). Forskning visar också att internt orienterade individer i högre grad söker relevant information, samt att de lär sig mer av feedback och tidiga erfarenheter än externt orienterade individer (Boone m fl 1998). I sin sammanfattning av beteendeskilnader mellan internt och externt orienterade individer beskrev Phares (1976) skillnader vad gällde informationssökande och inläring. Han noterade också att internt orienterade individer tycks lägga större vikt vid att tillägna sig information än vid de sociala krav som ställs i de situationer där de deltar. Vidare menade han att internt orienterade individer i högre grad försöker kontrollera sin omgivning. Om man överför dessa iakttagelser till de sammanhang som behandlas i föreliggande studie kan man anta att internt orienterade ägare/företagsledare är mera observanta på de miljöer där de verkar, såväl i socialt som i affärsmässigt hänseende. Man kan anta att de i högre grad analyserar och drar nytta av de möjligheter nätverksdeltagande kan erbjuda, och att de i och med detta också värderar nätverk högre än externt orienterade ägare/företagsledare. Forskning indikerar att det är av ekonomisk betydelse för små och medelstora företag att delta i och använda sig av nätverk (Klint & Sjöberg 2003, Wasaensia 2001). Av detta kan antas att företag som leds av internt orienterade företagsledare är mera framgångsrika, eftersom de är mera aktiva i nätverk och att de i högre grad drar nytta av de möjligheter som finns.

Annan forskning visar att deltagande i informella nätverk i högre grad än deltagande i formella nätverk påverkar de fyra beroende variabler som undersökts. Denna intressanta iakttagelse kan tolkas som ett stöd för den tankegång som framförts av Johansson (1987), Lind (2002) och Strokman (2002), nämligen att informella möten och kontakter är själva utgångspunkten för näringslivsnätverk. Det är i sådana kontakter de flesta affärsmöjligheter skapas, och det är i sådana kontakter man kan tillägna sig viktig information och ny kunskap. Resultaten i detta arbete tyder på att informella nätverk spelar en mindre viktig roll när det gäller de positiva konsekvenser nätverksdeltagande kan ge. Det är viktigt att lägga märke till att internt orienterade ägare/företagsledare deltar i informella nätverk i mycket högre grad än externt orienterade. Detta understryker ytterligare en gång betydelsen av en intern kontroll-lokusorientering.



## Slutsatser

De resultat jag kommit fram till i föreliggande studie indikerar att kontroll-lokus-orienteringen hos ägare/företagsledare för små och medelstora företag påverkar både deras deltagande i och deras användande av näringslivsnätverk. Resultaten indikerar också att deltagande i informella nätverk är viktigt för att man ska kunna tillgodogöra sig de positiva möjligheter nätverk har att erbjuda. Ur ett mikroperspektiv belyser dessa resultat betydelsen av ledarbeteende när det gäller företagets deltagande i och användande av nätverk. Slutsatsen är att företagsledarens kontroll-lokus-orientering har en väsentlig betydelse för en affärsstrategi som anses vara viktig i det nutida affärlivet. Denna slutsats är ny och kan vara av betydelse. Om fler ägare/företagsledare tillägnar sig en intern kontroll-lokus-orientering kommer deras verksamheter sannolikt att nå bättre resultat. Förmodligen behövs vidare forskning ur ett mikroperspektiv för att man till fullo ska kunna förstå komplexiteten i användandet av näringslivsnätverk.

## Referenser

- Andersson G (1976) *Internal-External Locus of Control: Some methodological notes on the research and a factor analysis of a revised I-E scale*. Reports from the Department of applied Psychology, Gothenburg, 9, 1.
- Bandura A (1997a) *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Barringer BR & Harrison JS (2000) "Walking a Tightrope: Creating value Through Interorganizational Relationships" *Journal of Management*, vol. 26, nr 3.
- Blau G (1993) "Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions" *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol 66 nr 2,
- Bidanda B (1993) "Human issues in technology implementation – part 2" *Industrial Management*; Sep/Oct 95, vol 37, nr 5.
- Boone C van Olffen W & van Witteloostuijn (1998) "Psychological team make-up as a determinant of economic firm performance. An experimental study" *Journal of Economic psychology*, vol 19, nr 1, February.
- Boone C & Brabander B (1996) "CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test" *Journal of Management Studies*, 33 nr 5.
- Boone C & Brabander B (2000) "Research notes: CEO Locus of control and small Firms Performance" *Journal of Management Studies*, 21/3.
- Cassidy S (2000) *Learning style Academic belief Systems, Self-report Student proficiency and Academic Achievement in Higher Education*.
- Chebat JC & Zuccaro C (1992) "Locus of Control as a moderator variable for the attribution and learning processes of marketing" *Journal of Social Psychology*, vol 132, nr 5.

- Coleman J (1990) *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Covin JG & Slevin JR (1988) "The Influence of Organization Structure On The Utility of an Entrepreneurial Top Management Style" *Journal of Management Studies*; May 88, vol 25, nr 3.
- Dollinger S J (2000) "Locus of Control and Incidental Learning: An application to College Student Success" *College Student Journal*, vol 34, nr 4.
- Ebers M (2001) "Interorganizational Relationships and Networks" i *International Encyclopaedia of Social & Behavioural Sciences*.
- Flap HD (1999) "Creation and returns of Social capital. A new research program" *La Revue Torqueville*. 20:1-22.
- Granovetter M (1985) "Economic action and social structure: A theory of embeddedness" *American Journal of Sociology*, 91, s 481-510.
- Gilad B (1982) "On encouraging entrepreneurship: An Interdisciplinary Analysis" *Journal of Behavioral Economics*, vol 11, nr 1.
- Gillespie J & Gulati R (2001) "Alliances and Joint ventures: Organizational" *International Encyclopaedia of Social & Behavioural Sciences*. Elsevier Science, London.
- Gulati R (1999) "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation" *Strategic Management Journal*, 20(5).
- Gulati R, Nohria N & Zaheer S (2000) "Learning and protection of Proprietary Assets in strategic alliances: building Relational capital" *Strategic management Journal* 21.
- Gustavsen B & Hofmaier B (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi* SNS Förlag Stockholm.
- Hansemark OC (2003) "Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study" *Journal of Economic Psychology*, Jun 2003, vol 24, nr 3.
- Howell JM & Avolio B J (1993) "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance" *Journal of Applied Psychology*, Dec 93, vol 78, nr 6.
- Huber GP (1996) "Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures" i Cohen M D & Sproull L S (red) *Organizational Learning*. Sage Publications London.
- Inkpen A & Beamish PW (1992) "Knowledge bargaining and the Instability of International Joint Ventures" *Academy of management Review*, vol 22, nr 1.
- Johannisson B (1987) "Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks" *International Studies of Management & Organization*, Spring 87, vol 17, nr 1.
- Khanna TR, Gulati R & Nohria N (1998) "The dynamics of learning allainces: Competition, cooperation, and relative scope" *Strategic Management Journal* 19(3).

- Kale R, Singh H & Perlmutter H (2000) "Learning and protection of Proprietary Assets in strategic alliances: building Relational capital" *Strategic management Journal* 21.
- Klint MB & Sjöberg U (2003) "Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003, vol 33, nr 5.
- Kogut B & Zander U (1996) "What firms do? Coordination, identity, and learning" *Organization Science*.
- Langer E J (1983) *The Psychology of Control*. Sage Publications London.
- Lefcourt H M (1991) "Locus of control" i Robinson P, Shaver & Wrightman L (red) *Measures of Personality and social Psychological Attitudes*. Vol 1, San Diego: Academic Press.
- Lind M (2002) *Det svårgripbara nätverket – en sociologisk studie av företagare i nätverk*. Universitetsbiblioteket.
- Mueller SL & Thomas AS (2001) "Culture and Entrepreneurial Potential: A nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness" *Journal of Business Venturing*, Jan 2001, vol 16, nr 1.
- Nunnally JC & Bernstein IH (1994) *3 ed Psychometric Theory*. McGraw- Hill.
- Peterson C & Strunkard A J (1992) "Cognates of personal control: Locus of control, self efficacy, and explanatory style" *Applied and preventive psychology*, Spring, vol 1 (2).
- Phares E (1976) *Locus of Control in personality*. Morristown, New Jersey: General Learning Press.
- Powell WW & Smith-Doerr L (1994) *Networks and Economic Life*. in *The Handbook of economic Sociology*, edited by Neil Smelser and Richard Swedberg, Princeton University Press.
- Rotter JB (1954) *Social learning and clinical psychology*. Engle Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Rotter JB (1966) "Generalized Expectancies for Internal versus External control of locus of reinforcement" *Psychology Monographs*, 80 (Whole no 609).
- Rotter JB (1992) "Cognates of personal control: Locus of control, self-efficacy, and Explanatory style: Comment" *Applied and preventive psychology*, Spring, vol 1 (2).
- Scott WR (2003) *Organizations – rational, natural and Open systems*. Prentice Hall.
- Seligman MEP (1975) *Helplessness: On Development, Depression and Death*. Freeman, San Francisco, CA.
- Shapiro A (1975) "The displaced, uncomfortable entrepreneur" *Psychology Today* 9, 6.
- Skinner E A (1995) *Perceived control, motivation, coping*. Sage Publications, London.
- Spector PE (1982) "Behavior in organizations as a function of Employee's Locus of Control" *Psychological Bulletin*, vol 91, nr 3, s 482-497.
- Spector PE (1986) "Perceived control by Employees: A Meta- Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work" *Human Relations*, November.

- Strickland BR (1989) "Internal-external control expectancies: from contingency to creativity" *American Psychologist*, 44.
- Strokman FN (2001) "Network: Social" i *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier Science, London.
- Svensson L, Jakobsson E & Åberg C (2001) *Utvecklingskraften i nätverk: om lärande mellan företag*. Arbetsbok Stockholm: Santérus.
- Tsang EK (2002) "Acquiring Knowledge By Foreign partners From International Joint ventures In a Transition Economy: Learning By doing and learning Myopia" *Strategic Management Journal*, 23.
- Ward E A (1993) "Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers" *Journal of small Business management*, vol 31.
- Varamäki E A (2001) *Essays on multilateral cooperation between SMEs*. Universitas Wasaensis Vaasa.
- White RW (1965) "The experience of efficacy in schizophrenia" *Psychiatry* 28.
- Yoshino U S & Rangan MY ( 1995) "Foruging Alliances: A Guide to Top Management" *Columbia Journal of World Business*, 00225428, Fall 96, vol 31, nr 3.

## Appendix A

### Frågeformulär:

Följande är en sammanfattning av frågeformulären som används i studien.

För mätning av *nätverksaktiviteternas omfattning* användes nio frågor med 5 svarsalternativ

Ja hela tiden ( ) Ganska mycket ( ) Till en del ( ) Ganska lite ( ) Nej inte alls ( )

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter under den senaste 12 månaderna. Exempel av de frågor som användes är följande:

Ditt företag samverkar/deltar i nätverk med företag i hela länet

Ja hela tiden ( ) Ganska mycket ( ) Till en del ( ) Ganska lite ( ) Nej inte alls ( )

Hur bedömer Du företagets grad av nätverksaktiviteter under de senaste 12 månaderna

Mycket hög grad ( ) Hög grad ( ) Låg grad ( ) Mycket låg grad ( ) Ingen alls ( )

Hur mycket tid avsätter Du under en månad för att samverka/delta i det eller de nätverk Ditt företag tillhör.

Allt tid som behövs ( ) Mycket tid ( ) Lite tid ( ) Mycket lite tid ( ) Ingen tid alls ( )

För mätning av *minskning av produktionskostnader* användes sex frågor med 5 svarsalternativ

Ja hela tiden ( ) Ganska mycket ( ) Till en del ( ) Ganska lite ( ) Nej inte alls ( )

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter med syfte att minska produktionskostnader under den senaste 12 månaderna. Exempel av de frågor som användes är följande:

Hur vanligt bedömer du att, företagets samarbete under de senaste tolv månaderna har förekommit för att;

- minska produktionskostnaderna

Mycket vanligt ( ) Ganska vanligt ( ) Ganska ovanligt ( ) Mycket ovanligt ( ) Inte alls ( )

- öka möjligheten att ta hem ett nytt anbud eller ny order

Mycket vanligt ( ) Ganska vanligt ( ) Ganska ovanligt ( ) Mycket ovanligt ( ) Inte alls ( )

- köpa in komponenter/råvaror

Mycket vanligt ( ) Ganska vanligt ( ) Ganska ovanligt ( ) Mycket ovanligt ( ) Inte alls ( )

För mätning av *kunskapsinhämtning* användes 8 frågor med 5 svarsalternativ

Ja hela tiden ( ) Ganska mycket ( ) Till en del ( ) Ganska lite ( ) Nej inte alls ( )

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter med syfte av inläring under den senaste 12 månader. Exempel av de frågor som användes är följande:

Genom samverkan/nätverk för vi i företaget

Lära mer om specifika kunskaper (ex tekniska, administrativa, IT) som innehas av en eller flera av samarbetspartners.

Mycket vanligt ( ) Ganska vanligt ( ) Ganska ovanligt ( ) Mycket ovanligt ( ) Inte alls ( )

Lära om eller bli bättre på att hantera verksamhet på andra marknader eller med nya produkter

Mycket vanligt ( ) Ganska vanligt ( ) Ganska ovanligt ( ) Mycket ovanligt ( ) Inte alls ( )

Lära mer om att göra affärer i allmänhet

Mycket vanligt ( ) Ganska vanligt ( ) Ganska ovanligt ( ) Mycket ovanligt ( ) Inte alls ( )

Vid mätningen av *nätverks strategiska betydelse* användes fem frågor med 5 svar alternativ

Ja hela tiden ( ) Ganska mycket ( ) Till en del ( ) Ganska lite ( ) Nej inte alls (.....)

Ägare/företagsledare instrueras att markera det alternativ som bäst stämmer överens med deras uppfattning av nätverksaktiviteter med syfte av inläring under den senaste 12 månader. Exempel av de frågor som användes är följande:

Samverkans/nätverkskontakternas betydelse intar en viktig strategisk position för ert företags konkurrenskraft i förhållande till ert företags konkurrenter.

Mycket stor betydelse ( ) stor betydelse ( ) Lite betydelse ( ) Mycket Lite betydelse ( )  
Ingen betydelse ( )

Marknadspotentialen för produkter/tjänster som produceras genom samverkans/nätverkskontakter är av.

Mycket stor betydelse ( ) stor betydelse ( ) Lite betydelse ( ) Mycket Lite betydelse ( )  
( ) Ingen betydelse (.....)

Vid mätningen av *Kontroll-lokus* används 8 frågor med 5 svarsalternativ.

Ägare/företagsledare instrueras att ta ställning till de 8 frågorna. Exempel av de frågor som användes är följande:

Nedan följer en rad påståenden om hur du, som företagsledare förhåller dig i olika frågor. *Ta ställning till följande påståenden :*

Jag tror att positiva saker som händer mig först och främst beror på vad jag själv har gjort och det sätt som jag hanterar olika situationer. Tur eller otur har inget med det att göra.

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

Jag känner det ofta så att jag inte kan påverka hur mitt liv utvecklas.

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )