



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En organisation i tillväxt

Om ledarskap och dess omgivning

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2014

Kandidatuppsats

Jacqueline Karlsson 920102-0048

Ellen Benktander 900925-5820

Vedran Omanović

Tack

Ett stort tack till Lindholmen Science Park AB för att vi fick ta del av er verksamhet och möjligheten att göra djupgående intervjuer. Tack för er hjälpsamhet och öppenhet.

Vi vill också rikta ett stort tack till Vedran Omanović för **mycket** bra handledning och stöd under hela processen att skriva denna kandidatuppsats.

Sammanfattning

Lindholmen Science Park AB är ett både kommunal- och privatägt företag som arbetar för att främja innovation och har under sin verksamma period år 2001-2014 utvecklats snabbt och varit mycket framgångsrikt. Vårt syfte med studien var att ta reda på vilka faktorer i denna utvecklingsprocess som varit mest vitala för bolaget framgång. Vår studie är utav kvalitativ karaktär och vi genomförde fyra stycken djupgående intervjuer med medarbetare från Lindholmen Science Park AB. Vi genomförde också en observationsstudie på ett möte företaget har varje vecka.

I vårt empiriska material har vi kunnat identifiera vissa områden som varit av större vikt för intervjusubjekten och således för företaget. Dessa områden var: *Företagets syn på förändring, integrerande mekanismer, omvärldens påverkan, organisationsstruktur och internrekrytering*. Det visade sig att det fanns viss brist på effektiva integrerande mekanismer hos företaget, vilket vi tror kan härledas till dess snabba tillväxt, och vi har därför inkluderat en rekommendation i vår studie som kan appliceras på Lindholmen Science Park AB såväl som på andra företag som befinner sig i en liknande situation. Vidare diskuteras förändring ur ett tillväxtföretags perspektiv och hur ledarens förändringsbenägenhet kan kopplas till företagets framgång. Vi kom fram till att förändring är en subjektiv ögonblicksbild av något som uppfattas mellan flexibilitet och stabilitet och där ledarens förändringsbenägenhet kan påverka organisationens förändringsbenägenhet men där dess påverkan ej är ömsesidigt uteslutande andra variabler.

Sammanfattningsvis kan företagets framgång härledas till en, från en teoretisk synvinkel, lyckad företagsstruktur såväl som ett ledarskap som samverkar bra med denna typ av struktur. Företagets struktur är väl anpassat till dess omgivning och de har hanterat omgivningens osäkerhet på ett strategiskt riktigt sätt. Företagets integrerande mekanismer har dock som tidigare nämnt inte riktigt hunnit med i den snabba tillväxten.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 <i>Introduktion</i>	6
1.2 <i>Övergripande syfte</i>	7
1.2.1 Delsyften	7
1.2.2 Frågeställning	7
2. Metod	9
2.1 <i>Om metod</i>	9
2.1.1 Val av studiesubjekt	9
2.1.2 Val av metod	10
2.1.3 Val av intervjusubjekt	10
2.2 <i>En kort beskrivning av intervjusubjekt</i>	11
2.2.1 Övrig relevant information	11
2.3 <i>Insamling av empiriskt material</i>	12
2.3.1 Hur vi angrep materialet	13
2.3.2 Kritisk granskning av metoden	14
2.4 <i>Avgränsning</i>	15
3. Teoretiskt ramverk	16
3.1 <i>Teoretiskt ramverk</i>	16
3.1.1 Vad är förändring?	16
3.1.2 Contingency theory – Introduktion	18
3.1.3 Contingency theory – Woodward	19
3.1.4 Contingency theory – Burns & Stalker	21
3.1.5 Contingency theory – Thompson	22
3.1.6 Contingency theory – Lawrance & Lorsch	25
3.1.7 Contingency theory – Mintzberg	27

4. Empiri	30
4.1 <i>Bakgrund</i>	30
4.1.1 Om företaget	30
4.2 <i>Om ägarstruktur</i>	32
4.2.1 Majoritetsägare: Chalmers Tekniska Högskola	33
4.2.2 Majoritetsägare: Göteborgs stad	33
4.2.3 Huvudägare: Volvo, Business Region och Ericsson	34
4.3 <i>Företagets syn på förändring</i>	35
4.4 <i>Organisationsstruktur</i>	36
4.4.1 Organisk organisation: Fokus ledarskap	38
4.5 <i>Introduktion: Omvärlden</i>	40
4.5.1 Historik	40
4.5.2 Fokus utveckling: Norra älvstranden	41
4.6 <i>Omvärldens påverkan</i>	41
4.7 <i>Internrekrytering</i>	43
4.8 <i>Integrerande mekanismer</i>	44
4.8.1 Integrerande mekanismer – Observation	45
5. Analys	48
5.1 <i>Företagets syn på förändring</i>	48
5.2 <i>Organisationsstruktur</i>	50
5.2.1 Ägarstruktur	54
5.3 <i>Omvärldens påverkan</i>	55
5.4 <i>Internrekrytering</i>	57
5.5 <i>Integrerande mekanismer</i>	58
6. Slutsats	60
6.1 <i>Rekomendation</i>	61
6.2 <i>Förslag på vidare forskning</i>	63
7. Ordlista	64
8. Källförteckning	65

1. Introduktion

“Allting förändras, men ingenting förgås”

Pythagoras (Citatboken, 2014)

1.1 Introduktion

Andelen komplexa organisationer ökar ideligen i vår del av världen. När en ny typ av organisation uppkommer, uppstår nya utmaningar och möjligheter vilka man som organisation försöker hitta verktyg att hantera. Dessutom har globaliseringen bidragit till att samhället förändras oftare, snabbare och mer oförutsägbart vilket ytterligare utmanar organisationer och företag. Ett företag som utnyttjat de positiva effekterna av globaliseringen så som en större marknad med mindre barriärer, är företaget vi valt att studera – ett företag i tillväxt.

Omvärldens osäkerhet utmanar organisationer. Denna uppsats kommer att behandla denna osäkerhet, hur man som komplex organisation påverkas av osäkerheten och hur man kan vända utmaningar till möjligheter. Ett företag i tillväxt möter dessutom vissa konsekvenser så som integrationsproblem som tidigare behandlats av teoretiker, men hur hanterar just detta företag konsekvenserna? Företaget med speciell ägarstruktur med många intressenter; företaget med en osäker miljö i stark tillväxt; företaget som är beroende av aktörer svåra att kontrollera. Som tidigare nämnt, ökar andelen komplexa organisationer vilket gör att denna uppsats kommer att tillföra en ny syn på utveckling. Vår ambition är att den ska komma att verka som ett verktyg att skapa värde för din organisation.

Förändring och utveckling är ord som ständigt florerar i ledarskaps- och managementlitteratur men ordet tolkas subjektivt, vi har sett olikheter i betydelsen och funnit en koppling till hur förändringsbenägen organisationen är. Uppsatsen ger ett nytt perspektiv på relationen ledare-förändring och hur organisationer av denna typ balanserar flexibilitet och stabilitet för att nå ett högt resultat.

1.2 Övergripande syfte

Företaget vi valt att studera har varit framgångsrikt och växt mycket i en komplex miljö de senaste åren, trots två globala ekonomiska kriser. De har kraftigt ökat andelen anställda under denna period och anser sig vara en viktig aktör i Göteborgs utveckling. Vårt syfte med studien är att undersöka *vilka faktorer som varit vitala i utvecklingsprocessen mellan år 2001-2014* vilket utgör företagets livstid. Vad har Lindholmen Science Park AB gjort som bidragit till dess framgång under utvecklingen och vad kan man lära av detta bolag?

1.2.1 Delsyften

Vad man anser vara förändring och hur man ser på detta, är väldigt individuellt. Vi vill undersöka om ledarens subjektiva syn på förändring kan kopplas till hur förändringsbenägen dess organisation är och hur dess syn på förändring har påverkat utvecklingsprocessen.

Tillväxtföretaget har en ägarstruktur bestående av både offentlig- och privat sektor, vilket ökar antalet intressenter som ska tillfredsställas och omvärldens krav på bolaget. Hur har omvärlden och ägarstrukturen påverkat utvecklingen?

En viss typ av organisation kräver en viss typ av ledare, och vi vill därför undersöka vilket ledarskap ledarna i företaget utövar och om det är rätt ledarskap för denna typ av organisation. Vi ämnar även undersöka dess övergripande organisationsstruktur och hur stor betydelse den har på dess framgång. Arbetar alla mot samma mål, och hur stor vikt tillskrivs de integrerande frågorna?

1.2.2 Frågeställning

- Vad är förändring utifrån tillväxtföretagets perspektiv och hur förändringsbenägen är organisationen?
- Hur påverkas bolaget av omvärlden?
- Vilket ledarskap utövar ledarna, och hur kan det kopplas till bolagets struktur och utveckling?
- Vad gör företaget för att arbeta mot samma mål i den allt växande verksamheten?

Sammanfattning

I detta kapitel har vi presenterat en kort introduktion samt syftet med studien. Vi har övergripligt presenterat vissa egenskaper företaget har - de har en speciell ägarstruktur, verkar i en dynamisk miljö och är beroende utav utomstående aktörer.

Vidare kommer i nästa kapitel presenteras vilken metod vi använt oss av i undersökningen utav företaget, presentation utav vårt studiesubjekt samt urvalet och de olika intervjusubjekten. Valet av metod diskuteras också kritiskt och visar på vilka svagheter som finns i vår undersökning.

Inkluderat finns även en beskrivning utav hur vi angrep vårt empiriska material för att man som läsare ska förstå hur vi gått tillväga för att bygga upp vår uppsats.

2. Metod

“It is common sense to take a method and try it. If it fails, admit it frankly and try another. But above all, try something”

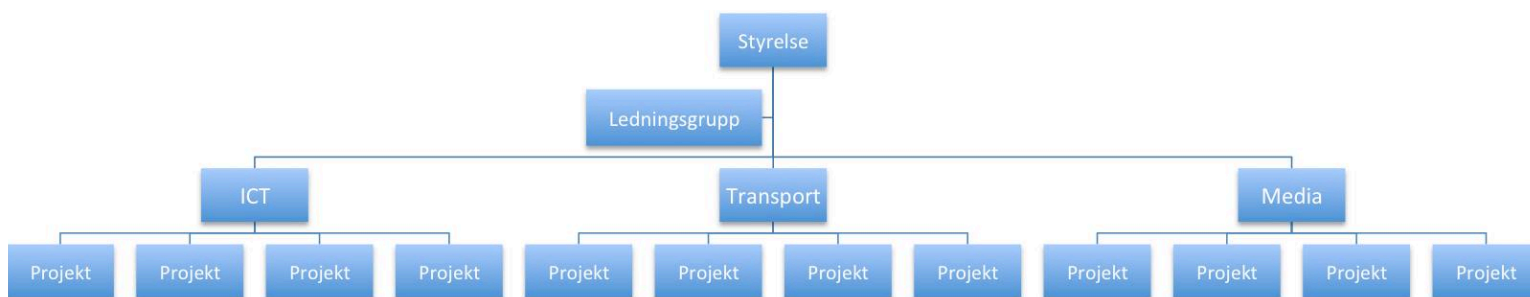
Franklin D. Roosevelt (The American Presidency Project, 2014)

2.1 Om metod

2.1.1 Val av studiesubjekt

I vår studie är det centralt att ta reda på hur man arbetar för att hålla ihop ett företag och få alla inom bolaget att sträva mot ett gemensamt mål när man ideligen utvecklas och växer. Vi blev tidigt intresserade utav vårt studiesubjekt då detta bolag kraftigt ökat både sin personalstyrka och omsättning sedan starten år 2001. Dessutom har många personer som idag är aktiva i bolaget varit det redan från starten, vilket gjorde dessa personer ytterst lämpliga att intervjua för vår studie då vi studerar utveckling under en längre period. Att välja detta bolag blev ett *Convenience sampling* – vi hade på förhand bestämt vilka egenskaper vårt studiesubjekt skulle ha (Adams et al., 2007).

Se figur 2.1 för en illustration av hur företaget är organiserat.



Figur 2.1: Illustration av Lindholmen Science Park AB:s organisationsschema

I företaget har man en styrelse och en ledning. Vertikalt under dessa nivåer, finns det tre olika fokusområden och under dessa fokusområden ligger deras respektive projekt.

2.1.2 Val av metod

Vi ville på ett djupare plan undersöka hur man som anställd i bolaget uppfattat tillväxtprocessen och om där fanns några likheter och/eller skillnader mellan de olika intervjusubjektens uppfattning. En kvalitativ metod var det naturliga valet eftersom vi skulle undersöka en grups upplevelser och tankar kring en utvecklingsprocess (Adams et al., 2007). En kvantitativ undersökning skulle inte ge svar på vår frågeställning då det krävs en mer djupgående diskussion för besvara de komplexa frågorna.

Att göra semistrukturerade intervjuer gav oss möjlighet att jämföra och analysera de olika individernas svar på liknande frågor. I intervjuerna talade de flesta personer varmt om ett gruppmöte de har varje vecka så vi valde därför att också observera detta möte. Vid en *participant observation* är det viktigt att inte de personer man observerar är medvetna om ens närvaro då de kan komma att förändra sitt beteende (Adams et al., 2007).

2.1.3 Val av intervjusubjekt

För att få ett bra underlag till vår studie var det viktigt att identifiera lämpliga intervjupersoner. Vi ville framför allt genomföra intervjuer med ledare därför vi spår de oftast har mer insyn i bolaget och beslutsfattandet. Det var också viktigt för oss att finna personer som varit i organisationen en längre tid för att få deras bild utav dess utvecklingsprocess. Valet av intervjupersoner fokuserades mot bakgrund av detta framför allt på personer ur ledningsgruppen. Detta blev ett *quota sampling* – urvalet är inte slumpartat utan vi har valt ut specifika personer som passar studien (Adams et al., 2007). Vår ambition var att intervjua hela ledningsgruppen, men då inte alla hade möjlighet att ställa upp valde vi istället att intervjua tre ledare och en medarbetare för att få ett mer mångfasetterat material. Företaget består utav hälften män och hälften kvinnor vilket gör att vårt urval bra representerar organisationen utifrån ett könsperspektiv.

2.2 En kort beskrivning av intervjusubjekt

Titel	Anonymt namn	Kön	Antal intervjuer	Datum för intervju	Antal sidor transkription
Verkställande Direktör	A	Man	1	2014-03-18	20
Kommunikationschef	B	Kvinna	1	2014-03-18	16
Ekonomichef	C	Kvinna	1	2014-03-26	21
Medarbetare	D	Man	1	2014-04-05	14

Tabell 2.1: Beskrivning av genomförda intervjuer

2.2.1 Övrig relevant information

Intervjuperson A har varit verksam i Lindholmen Science Park AB sedan år 2005 och varit Verkställande Direktör sedan år 2007. Han beskriver sin roll i företaget som nätverkande med mycket möten både externt och internt. Intervjuperson A sitter på styrelsenivå i företaget och är en del av ledningsgruppen. Vidare har personen tidigare varit anställd på Volvo samt studerat på Chalmers, vilka båda är viktiga samarbetspartners för företaget. Vår subjektiva upplevelse av personen var att han var bekväm och van vid intervjusituationen.

Intervjuperson B har arbetat som kommunikationschef i företaget sedan starten år 2001. Hon beskriver sitt arbete i företaget som strategiskt mot kommunikation. Personen ifråga har arbetat som informationschef på ett större företag tidigare, som även det är en av Lindholmen Science Park AB:s samarbetspartners. Hon anser inte det relevant att besvara frågan var hon studerat då person B påstår sig ha många utbildningar i botten mot bakgrund av sin ålder.

Kommunikationschefen sitter på ledningsgruppsnivå i företaget. Vår subjektiva upplevelse av personen är att hon är obekvämt i intervjusituationen.

Intervjuperson C har arbetat som ekonomichef i företaget sedan år 2004. Intervjuperson C beskriver sitt arbete som ett ekonomiarbete med löner, rapporter och budgetarbete. I jämförelse med övriga intervjupersoner innehåller hennes arbetsdag färre möten än kollegornas.

Intervjuperson C:s tidigare arbetsgivare är samma företag som intervjuperson B tidigare arbetade för – en utav Lindholmen Science Park AB:s samarbetspartners. Intervjuperson C har studerat fyra år på IHM Business School. Ekonomichefen sitter på ledningsgruppsnivå i företaget. Vår subjektiva upplevelse av personen är att hon är bekväm i intervjusituationen.

Intervjuperson D har arbetat i företaget sedan år 2011. Intervjuperson D är kommunikatör och kommunikationschefen är således hans närmsta chef. Han beskriver sitt arbete som väldigt varierat där mycket tid ägnas åt sociala medier, foldrar och dylikt. Intervjuperson D var nyexaminerad vid anställningstillfället och har studerat strategisk kommunikation på Göteborgs universitet, vilket också är en utav Lindholmen Science Park AB:s samarbetspartners. Vår subjektiva upplevelse av personen är att han är ganska bekväm i intervjusituationen.

2.3 Insamling av empiriskt material

Att samla in data i en kvalitativ undersökning kan göras genom intervjuer, observationer och experiment (Adams et al., 2007). Vi valde att utföra fyra stycken djupgående intervjuer om cirka en timme per person, detta för att få en djupare förståelse av hur personen upplevt tillväxtprocessen i företaget. Dessutom genomförde vi en observation utav ett möte. Vi spelade in intervjuerna samt förde anteckningar under tiden, detta för att säkerställa att vi inte skulle missa någon aspekt av situationen och för att kunna analysera vad som sades mellan raderna.

En vecka innan intervjuerna skickades det ut förberedande frågor för respondenterna att besvara, dels för att de skulle få en uppfattning om vad intervjuerna skulle komma att handla om och dels för att vi skulle få en kort bakgrund av personen ifråga.

Intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat angreppssätt. Vi utgick ifrån förutbestämda frågor som fungerade som ett stöd för att täcka in alla delar vi identifierat som viktiga. De här frågorna visades aldrig för respondenten med anledning av vi ville undvika att intervjupersonen skulle få möjlighet att tänka över frågorna och således komma fram till ett "rätt" svar på frågan.

Generellt sett, vill en person i en intervjusituation måla upp en bra bild utav företaget och sig själv. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att personen ljuger, men man väljer ut viss specifik information som låter bra och är fördelaktig för intervjuarens bild utav företaget (Alvesson, 2003). Vi valde att ställa vissa frågor ett flertal gånger, fast med andra ord. Detta gjordes för att försöka få en bättre och mer ärlig bild utav situationen. Då intervjupersonerna inte är anonyma i studien är man restriktiv med att ge ut kontroversiell information som eventuellt kan skada ens egen karriär.

Vi var av etiska själv tvungna att få godkännande att observera det möte som delvis skulle ligga till grund för vårt empiriska material av Verkställande direktör. Eftersom att det är en relativt liten grupp vi observerat märktes det tydligt att vi var utomstående och vi presenterades också för alla deltagare i samband med mötets start.

2.3.1 Hur vi angrep materialet

Under intervjutillfällena fick vi fram en mängd rådata. Intervjuerna transkriberades direkt efter att de var genomförda. Vi analyserade sedan materialet och fann vissa nyckelord och mönster i texterna. Många utav intervjupersonerna påvisade exempelvis att det fanns vissa integrationsproblem i företaget. Andra nyckelord som var frekvent förekommande var förändring, innovation och ledarskap. De här representerade lik- och olikheter mellan de olika respondenternas åsikter samt vad man generellt sett ansåg var viktigast i utvecklingsprocessen. Vidare skapade vi rubriker som vi mot bakgrund av materialet valde att analysera närmare. Dessa rubriker är: *Företagets syn på förändring, integrerande mekanismer, omvärldens påverkan, organisationsstruktur* och *internrekrytering* och finns presenterade både i vårt empiriska material samt i analyskapitlet.

Vi förde enskilda anteckningar under mötet vi observerade och diskuterade direkt efter tillfället observationen och vår subjektiva uppfattning av detta möte. Materialet inkluderades sedan i vårt empiriska material.

Även om personerna inte önskat vara anonyma har vi valt att inte skriva ut deras namn. Detta beslut tog vi då vi anser att namnen inte har någon betydelse då vi analyserar de olika personernas *roller* i företaget och deras uppfattning om bolagets utveckling. Vad Verkställande direktör heter eller hans kollegors namn anser inte vi har någon relevans för studien, då det är dess roll och verksamhet som är centralt för studien.

2.3.2 Kritisk granskning av metoden

Från början hade vi ambitionen att studera specifika ledares roller i ett bolag under en tillväxtprocess. Vi fick möjlighet att genomföra intervjuer med majoriteten utav ledningsgruppen, men frågor kring personernas eget ledarskap var svåra att få svar på. Det visade sig att djupgående intervjuer med personerna vi ämnade studera inte var en bra metod för denna typ av undersökning, utan man borde snarare intervjua anställda om hur de uppfattat ledarnas roll och deras betydelse i processen. När vi reviderade rådatan hittade vi andra mycket intressant aspekter kring utvecklingsprocessen vilket gjorde att vi i detta skede ändrade inriktning på vår grundtes.

På grund av okända orsaker fick vi inte möjlighet att genomföra alla intervjuer på samma dag, vilket vi önskat. Detta medförde en risk att de första intervjupersonerna kunnat diskutera frågorna med de personer som ännu inte blivit intervjuade, och de skulle då kunna haft möjlighet att fundera ut ett passande svar istället för att svara mer sanningsenligt.

De frågor som skickades ut till intervjupersonerna i förhand hade mycket låg svarsfrekvens, vilket vi tolkade som att man antingen inte ville eller kunde besvara frågorna.

Som vi nämnt tidigare är man som intervjuperson sparsam med information av kontroversiell karaktär, av rädsla att det ska skada ens egen position i företaget. Vårt urval är litet och intervjupersonerna är relativt lätta att identifiera om man är någorlunda insatt i företaget. Man har heller från företagets sida inte någon önskan att vara anonyma. Detta kan ha påverkat trovärdigheten i vårt material negativt. Intervjusubjekten blev också nervösa av att materialet spelades in och att anteckningar fördes vilket dock hade varit svårt att undvika då intervjuerna ämnade transkriberas.

Att gruppen är liten påverkar också kvalitén på vår observationsstudie. Som vi nämnt tidigare har individer en benägenhet att förändra sitt beteende när man vet att man blir observerad.

2.4 Avgränsning

Det bolag vi valt att studera har under hela sin verksamma tid ökat sin ekonomiska omsättning och presenterat framgångsrika projekt. För att få en större förståelse för vilka faktorer som varit av störst betydelse för en framgång likt denna, valde vi att avgränsa vår studie till endast ett bolag. Intervjupersonernas beskrivningar har varit till grund för uppsatsen då de är en del utav organisationen och dessutom besitter mycket information om dess verksamhet. Det kan givetvis finnas fler aspekter som påverkat bolaget vilket man som läsare bör ha i åtanke, men vi har valt att avgränsa studien till de faktorer intervjupersonerna tillskrivit störst betydelse.

Sammanfattning

I detta kapitel presenteras vilken metod vi använt oss av i undersökningen utav företaget. Valet av metod kan kopplas till vilka frågor vi ämnade få svar på i vår studie. Undersökningen bygger på personers egna åsikter och uppfattningar vilka hade varit svåra att ta reda på utan personliga intervjuer. I metodavsnittet presenterar vi även kort de olika intervjusubjekten och vår subjektiva bild av hur vi upplevde dem i intervjusammanhanget. Detta för att man som läsare ska få viss förståelse för de olika personligheterna i vidare diskussion kring framför allt ledarskap och syn på förändring.

I nästa kapitel kommer det presenteras teorier som berör förändring, omvärldens osäkerhet, integrerande mekanismer och organisationsstruktur. Teorierna är utvalda mot bakgrund av vårt syfte med studien och sedan specifikt utvalda utefter den information vi fick under intervjutillfällena.

3. Teoretiskt ramverk

“Once an organization loses its spirit of pioneering and rests on its early work, its progress stops”

Thomas J. Watson (Motiveus, 2008)

3.1 Teoretiskt ramverk

3.1.1 Vad är förändring?

En av uppsatsens utgångspunkter var i förändring. Vi ämnade undersöka vad som hänt under en förändringsprocess, och detta utifrån en ledares perspektiv – vad är förändring utifrån tillväxtföretagets perspektiv och hur förändringsbenägen är organisationen?

Ahrne och Papacostas (2002) diskuterar förändring i sina studier som presenteras i boken *Organisationer, samhälle och globalisering*. De skriver om en inneboende tröghet hos organisationer som beror på en ovilja och en oförmåga till förändring. Denna tröghet gör att förändring sker långsamt. De påstår att syftet med organisering är att ha något att återvända till, så tröghetens mekanismer är en naturlig del av organisationsbegreppet. Thompson (1971) diskuterar ämnet vidare genom vad han benämner en *organization's administrative paradox*, och beskriver sökandet efter en stabilitet och en flexibilitet vid organisering. Stabiliteten betyder att man gärna håller en bestämd position och inte tycker om att förändra och flexibiliteten beskriver att man gärna förändrar eller förändras beroende på situation.

Oförmågan tar sig uttryck i en oförmåga att handla, att fatta beslut och att se. En oförmåga att handla kan bero på att man som organisation samlat på sig mycket resurser vilka vid en förändring kan mista sitt värde eller gå förlorade. Resurser kan ha olika lätt till förändring – omvandlingsbarhet. En organisation med resurser som har en stor omvandlingsbarhet kan alltså vara lättare att förändra än en organisation som har resurser med mindre omvandlingsbarhet. Finansiella resurser är ett exempel på en resurs med stor omvandlingsbarhet, och

anläggningstillgångar ett med liten omvandlingsbarhet. En oförmåga att fatta beslut, kan bero på organisationens struktur. Det kan finnas en kultur eller regelverk som begränsar dess förändringskapacitet. En oförmåga att se, beskriver författarna som en oförmåga att se möjligheter till förändring i sin omgivning och även om en aktör ser, är det svårt att förmedla informationen internt (Ahrne & Papacostas, 2002).

En ovilja till förändring kan bottna i företagets art. En frivilligorganisation där medarbetarnas engagemang är vitalt, kan ha svårare att förändras då de riskerar att förlora sympatisörer. Som individ i en organisation kan du känna lojalitet mot bakgrund av de resurser du investerat i den, vilket kan skapa en tröghet till förändring. Det krävs vidare en starkare motivation att starta och utveckla en ny organisation än att fortsätta med den gamla, enligt Ahrne och Papacostas (2002). En lösning som presenteras är att påverka organisationskulturen till att skapa en mer förändringsbenägen organisation, men detta förknippas med vissa risker som kan skapa tröghet. Mot denna bakgrund, kan man antaga att om nya medlemmar inträder i organisationen kan dessa förändra den. Det visar sig dock att dessa snart blir skolade i hur man beter sig och agerar i just denna organisation, och tämjs i gamla vanor. Dessa, eller andra, i organisationen kanske vill förändra men vill förändra andra saker än andra i organisationen vilket kan härledas till ledningen och hur de uppmanar till förändring (Ahrne & Papacostas, 2002).

Förändring har många definitioner och betydelser. Somliga ser på förändring ur ett brett perspektiv och innefattar allt som är en skillnad – något annorlunda, något som inte är som det var förut – men Ahrne och Papacostas (2002) anser att för att något ska förändras måste något bli olikt. Med detta menar de att för att något ska ha förändrats bör kärnverksamheten förändrats, även om man byter ledare exempelvis utövar företaget samma verksamhet. Om man växer som företag, fler medlemmar eller på andra platser, har man inte skapat något förändrat utan något större. Om man fortsätter sin kärnverksamhet på en annan plats men utan att förändra kärnan är detta inte att ses som förändring. För att förändra krävs det att något kan räknas för sig själv – inte som en del av det andra – något olikt. Förändring är ett samspel mellan stabilitet och flexibilitet (Pettigrew & Fenton, 2000).

Det är väldigt sällan en organisations kärnverksamhet förändras. Man kan utöka sin verksamhet till nya platser, köpa upp redan befintliga organisationer, tillverka andra produkter eller byta ledning. Kärnan av verksamheten förblir dock densamma – och dessa “förändringar” bidrar egentligen inte till att skapa en olik organisation utan snarare påverka periferin av den. Ahrne och Papacostas (2002) påstår att det är mycket svårt att exemplifiera en organisation som lyckats förändra sig radikalt vilket styrker deras tes om tröghet.

Ett företag kan påverkas av olika faktorer och därför behöva anpassa sig till de nya förutsättningarna. Den förändring som diskuterats kan alltså böttna i att företaget ställs inför nya förutsättningar. Beroende på organisationsstruktur och omgivningen kan företaget påverkas till förändring, så för att kunna besvara vilka faktorer som varit vitala i studiesubjektets utveckling har vi observerat en rad faktorer som kommer presenteras i följande avsnitt.

3.1.2 Contingency theory – Introduktion

Företag kan alltså påverkas, utvecklas eller förändras av olika faktorer där relativismen tillskriver alla faktorer lika stor betydelse. Något sätts i relation till andra ting, och andra ting har lika stor betydelse. Interaktionen påverkar sanningen, men att förkasta eller förändra begreppet skulle innebära att långvariga antaganden måste förändras eller förkastas. Detta gör att man ofta ignorerar interaktionen vid undersökning (Itzkowitz, 1996).

Men, trots att interaktion sker så interagerar inte alla med alla. Detta kan bero på auktoritet – *power structures* – eller andra faktorer. Vidare, bör det emotionella paradigmet tas i beaktande i denna analys som ska leda fram till teorins kärna. Det agerar nämligen som ett filter för nya uppfattningar konstruerade över en livstid då individer interagerar med andra människor och grupper. Man bör alltså inte ignorera den sociala kontexten. Alla agerar utifrån den sociala kontexten – i relation till andra. Alla är subjektiva i sitt agerande, både grupper och individer, vilket ifrågasätter relativismen då man är befläckad av det emotionella paradigmet. Denna subjektivitet behöver inte nödvändigtvis vara rationell, beskriver Itzkowitz (1996) vidare. Emotionella paradigmet och processen att kategorisera information utvecklas alltså mellan individer och grupper och formar sociala uppfattningar. Uppfattningen är inte alltid precis

likadan hos alla medlemmar av gruppen, men då man skapat liknande uppfattning om den externa miljön i en grupp kan man undersöka olikheter mellan grupperna och hur dessa interagerar. Grupperna kan dessutom påverka varandras uppfattningar, men den egna gruppens uppfattningar ses som bättre. Har man en uppfattning i en grupp om etnicitet och religion, kan man påverkas av andra gruppers syn på samma fråga i interaktionen men man ser sin egen grupps åsikter som prioriterade. Det individuella subjektiva beslutet påverkas av det sociala subjektiva beslutet (Itzkowitz, 1996).

Teorin innefattar även förändring. Det finns ett motstånd till att förändra då detta förändrar den sociala uppfattningens system. Detta är inte synonymt med att det inte går att förändra. En individs uppfattning kan förändras i interaktionen med någon annan. Har du en åsikt, men diskuterar den med en annan, kan du förändra din åsikt mot bakgrund av vad den andra personen sagt. Men, en förändring är sällan en radikal förändring i den sociala uppfattningen. Hota uppfattningen kan man förändra lite grann för att överleva de nya förutsättningarna, men sällan sker en total förändring av kärnvärden. Konflikter mellan parter – antingen grupper eller individer – kan dock radikalt förändra men detta ses som en sista lösning då det är en svår process, men ofta är den radikalt förändrade uppfattningen fortfarande påverkad av den gamla (Itzkowitz, 1996).

Contingency theory är en situationsanpassad teori som ifrågasätter att det finns ett bästa sätt att organisera. Man bör istället anpassa sig till situationen – omgivningens osäkerhet och interna verksamhet (Business Dictionary, 2014).

3.1.3 Contingency theory – Woodward

Den sociala kontexten fungerar som ett filter och kan tillsammans med annan teori utgöra en viktig faktor för en vidare förståelse för den contingency teorin. Om förutsättningarna förändras kan företaget påverkas, kanske också förändras, men dess organisationsstruktur och teknologi är viktiga faktorer likaså. Det finns flera olika sorters contingencies där teknologi är en central aspekt, vilket kommer diskuteras i detta avsnitt för att senare kunna analysera vilka faktorer som varit vitala i vårt studiesubjektets utvecklingsprocess.

Woodward (1958) utförde forskning i South Essex, för att undersöka relationen mellan managementprocesser och företagets framgång och skapade en skala varvid man beroende på var på skalan hade olika karaktärsdrag som organisation. Organisationerna kategoriserades utifrån produktionsteknik och komplexiteten av dess produktionssystem och detta gjordes genom att jämföra en rad faktorer. Woodward (1958) fann en relation mellan teknologi, produktionssystem och hur dessa bidrar till att skapa effektiva organisationer. De bildade tre kategorier som i sin tur hade en rad underkategorier beroende på var på skalan de befann sig. Hon är unik då hon introducerade teknologi som variabel i sin analys.

- **Small-batch and unit production.** Det här är produktion av saker som görs olika, det finns ingen sak som är den andra lik så som skräddarsydda kläder. Organisationer i kategorin har en platt hierarki, litet kontrollspann, mycket kompetent personal och organisk struktur.

- **Large-batch and mass production.** Det här är massproduktion av saker som görs likadant, alla ting är de andra likt så som massproduktion av elektronik. De har en medelhög hierarki, stort kontrollspann, låg kompetens hos medarbetare och mekanistisk struktur.

- **Process and continuous production.** Det här är mycket komplexa industrier som kräver hög säkerhet, så som arbetet på ett kärnkraftverk. De har en hög hierarki, liten kontrollspann, väldigt kompetent personal och en organisk struktur.

Woodward (1958) fann ett samband mellan hur ledningen arbetade, karaktären av branschen och hur framgångsrikt företaget var. Hon fann exempelvis att antalet nivåer i hierarkin och hur stort kontrollspann man hade, var direkt kopplat till industrin, var beslut fattades och hur

framgångsrikt företaget var. De företag som var framgångsrika i sin specifika industri, hade de karaktärsdrag hon identifierat i teknologin.

3.1.4 Contingency theory – Burns & Stalker

Liksom teknologin anses den externa miljön utgöra en central aspekt i contingency teorin likaså, vilket Burns och Stalker (1967) beskriver. De har alltså utvecklat en teori om organisationer i relation till sin externa miljö och kategoriserade organisationer utifrån olika faktorer som de benämnde organiska eller mekanistiska då dess karaktärsdrag var olika. Detta kommer senare användas för att förstå hur studiesubjektet i vår studie påverkas av omvärlden och hur dess struktur och utveckling kan kopplas till vilket ledarskap ledarna utövar.

Burns och Stalker (1967) ville undersöka hur ledningens agerande var relaterade till den externa miljön och utförde mycket djupgående forskning i området. En organisation som agerar i en stabil omgivning tenderar att ha en mekanistisk struktur vilket innebär att information flödar vertikalt och man har ett brett kontrollspann. Information och instruktioner flödar alltså vertikalt och uppgifterna delegerade till medarbetarna är tydligt formulerade. Man specialiserar sig på en uppgift och utför den enligt anvisningar. Burns och Stalker (1967) beskriver vidare att mekanistiska organisationer ofta har en hög hierarki – banker och tillverkningsindustrin brukar karaktäriseras av mekanistiska organisationer.

En organisk organisation är å andra sidan ofta funnen i en osäker omgivning. Detta då de snabbt måste kunna anpassa sig till oväntade förändringar – contingencies – i miljön. Vertikal interaktion är snarare konsulterande än beordrade, då det krävs att man som medarbetare tar egna beslut beroende på situation. Organiska organisationer har inte den strikta hierarki som karaktäriserar mekanistiska organisationer och team är en vanlig arbetsform. Reklamindustrin är ett exempel på en industri vars företag bör ha en organisk struktur för att vara framgångsrika. Den formella strukturen, mekanistisk och organisk, påverkar resultatet av olika företag beroende på osäkerheten i dess omgivning (Burns & Stalker, 1967). Tabell 3.1 ger en överblick av vilka karaktärsdrag som karaktäriserar respektive organisation.

Mekanistisk struktur	Organisk struktur
1. Arbetsuppgifterna är tydligt uppdelade i separata moment	1. Arbetsuppgifterna är varierande och inte tydligt uppdelade i olika moment
2. Arbetsuppgifterna är väl definierade	2. Arbetsuppgifterna är omdefinierade för att passa det specifika arbetet
3. Hög grad av hierarki, brett kontrollspann och många regler	3. Låg grad av hierarki, smalt kontrollspann och få regler
4. Kunskap och beslutsfattande är centraliserat och återfinns i högst upp i organisationen	4. Kunskap och beslutsfattande är decentraliserat och återfinns ute i organisationen
5. Kommunikationen flödar vertikalt	5. Kommunikationen flödar horisontellt

Tabell 3.1 Beskriver mekanistisk respektive organisk organisationsstruktur (Burns & Stalker, 1967).

3.1.5 Contingency theory – Thompson

Woodward (1958) introducerade teknologi som variabel, men Thompson (1967) utvecklade teorin ytterligare. Han menade att en komplex organisation är byggd för att driva teknologier som individer inte kan eller bör driva på egen hand. Istället för att tala om komplexiteten på teknologin analyserade han hur organisationen organiserade sina flöden – Thompson (1967) inför alltså en ny dimension av teknologier i komplexa organisationer och kommer senare användas för att förstå vilka faktorer som varit vitala för företaget i vår studies utvecklingsprocess och förstå hur dess struktur står i relation till ledarskap och utveckling.

- **The long-linked technology:** detta är en teknologi som innebär att något måste göras innan något annat, så som löpandebandet fungerar. En produkt måste först få A innan man kan applicera B.
- **The mediating technology:** alla delar av ett företag genomför sina delar självständigt, och alla delar tillsammans bildar ett resultat.
- **The intensive technology:** många delar samarbetar för att nå ett resultat, så som en R&D funktion verkar.

Dessa teknologier är enligt författaren en del av den organisatoriska rationaliteten, som består av inputaktiviteter, teknologiska aktiviteter och till sist outputaktiviteter. Eftersom omgivningen alltid har en viss osäkerhet, söker organisationer sätt att hantera denna osäkerhet. Både input och output påverkas av omgivningen, och som rationell organisation försöker man minimera denna påverkan. Detta kan exempelvis göras genom lagerhållning för att skydda organisationen från förändringar i efterfrågan, men är kostsamt. Ett annat sätt att skydda sig mot osäkerhet är att erbjuda rabatterade erbjudanden under lågsäsong eller dylikt, för att minska fluktuationerna i efterfråga eller anpassa sin verksamhet efter hur efterfrågan varierar över tid. Väntade fluktuationer hanteras som begränsningar medan oväntade fluktuationer hanteras som *contingencies* och görs för att skydda sin kärnverksamhet. Organisatorisk rationalitet är därför resultatet av begränsningar organisationen måste hantera, *contingencies* organisationen måste möta likaså och variabler organisationen kan kontrollera (Thompson, 1967).

Vidare, är man som organisation beroende av omgivningen. Man behöver råmaterial och personal men i miljön finns även det man levererar sin output till – kunder och distributörer. Organisationens omgivning påverkas av tre stora faktorer: tillgång till råmaterial, dess interaktion med andra organisationer och osäkerheten i omgivningen. Om det är konkurrens om input ökar osäkerheten, stor konkurrens om kunderna ökar osäkerheten, eller när man som organisation är beroende av andra organisationer för att fungera. Detta beskrivs som *omgivningens komplexitet*. Denna komplexitet kan hanteras genom strategier för att öka sin makt gentemot organisationer som man är beroende av, enligt Thompson (1967).

Organisationen kan även minska contingencies genom organisationens design. Det finns inget ”bästa sätt” att organisera en komplex organisation och mot denna bakgrund agerar organisationer för att minimera okontrollerbar osäkerhet och isolera nödvändig osäkerhet. Eftersom osäkerhet tar sig olika uttryck beroende på organisation, finns det olika sätt att hantera osäkerheten. Thompson (1967) menar att man som organisation kan ta över en leverantör eller distributör man är beroende av då transaktionskostnaderna överskrider de administrativa kostnaderna. *Backward vertical integration* är när man tar över en leverantör och *forward vertical integration* när man tar över en distributör. Så när contingencies ökar för mycket, kan man helt enkelt utföra aktiviteten själv för att reducera denna osäkerhet. Det är alltså en orsak till att komplexa organisationer växer (Thompson, 1967).

“Organizations under norms of rationality seek to place their boundaries around those activities which is left to the task environment would be crucial contingencies”

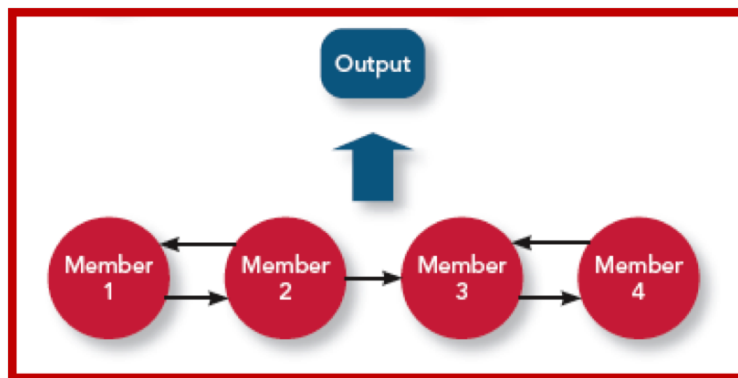
(Thompson, 1967, s 39)

I varje differentierad del finns det även underkategorier man kallar struktur. Dessa beror på hur det flödar i organisationen – *pooled interdependence*, *sequential interdependence* och *reciprocal interdependence* men är **inte** ömsesidigt uteslutande. Reciprocal är den mest kostsamma och svåra att koordinera, och pooled den minst kostsamma och lätta att koordinera (Thompson, 1967).

Interdependencies	Kostnad	Koordination
Pooled	Billigt	Standardiserad
Sequential	Medel	Planering
Reciprocal	Dyrt	Mutual adjustment

Tabell 3.2: Beskriver de olika arbetssätten – interdependencies – en organisation kan ha och vilka koordinerande mekanismer arbetssätten bör ha (Thompson, 1967).

Reciprocal interdependence är dyrt och bör ha *mutual adjustment* som koordinerande mekanism. Genom att anpassa sig efter varje situation krävs det många beslut och kommunikation, vilket gör att kostnaderna blir höga i relation till pooled som har få beslut och lite kommunikation. Detta under det rationella antagandet att organisationer positionerar sig för att minimera koordinationskostnader (Thompson, 1967). Figur 3.1 beskriver en reciprocal interdependence.



Figur 3.1: Beskriver reciprocal interdependence (Studyblue, 2014).

3.1.6 Contingency theory – Lawrance & Lorsch

Woodward (1958) diskuterar teknologi som central aspekt i contingency teorin, vilket Thompson (1967) utvecklade genom att diskutera flöden i organisationer. Man bör inte ignorera den sociala kontexten (Itzkowitz, 1996) vilket dock ofta görs. Som organisation bör man anpassa sin organisationsstruktur till omgivningen (Burns & Stalker, 1967) men det finns en rad konsekvenser som kan uppstå i denna process. Lawrance och Lorsch (1967) undersöker relationen mellan differentiering, integration och omgivningens osäkerhet och utvecklar sju hypoteser de därefter testar mot sex organisationer i en mycket osäker miljö. Denna teori kommer användas för att förstå hur företaget som studerats i vår studie arbetar för att nå samma mål samt hur ledarskapet är kopplat till dess struktur och utveckling.

Differentiering är definierat som en uppdelning av organisationer utifrån uppgifter eller arbetsområden. De hävdar att när en organisations närmiljö är mer osäker bör organisationen vara mer differentierad, alltså uppdelad. Integration utövas i samspel med differentiering, då en hög differentiering kräver en hög integration. Integration är viktigt i en differentierad organisation då det annars kan uppstå *subunit orientation*. Vidare delas omgivningen in i olika kategorier – subenvironments – och dessa i sin tur har olika karaktärsdrag så som hur formellt strukturerade de är och detta bör sättas i relation till omgivningens osäkerhet. Lawrance och Lorsch (1967) utvecklade sju hypoteser, där fyra är relevanta för vår studie för att besvara hur studiesubjektet arbetar mot samma mål i den allt växande verksamheten.

Omgivningen kan vara dynamisk eller stabil, och subsystemen relateras till dess externa miljö. Om arbetsuppgifter är enkla, bör man ha en tydlig organisatorisk struktur och då uppgifterna är mer komplexa är organisationen mer framgångsrik med en mindre formel struktur.

Vidare, bör ledarskapet anpassas till den externa miljön enligt artikelförfattarna där gruppens effektivitet är högre om man relaterar ledarskapet till den externa miljön. Om man möter en hög- eller låg osäkerhet i sin externa miljö bör ledarskapet vara uppgiftsorienterat för att nå höga resultat. Om å andra sidan organisationen möter en måttlig osäkerhet, bör istället ledarskapet vara socialt orienterat för att nå höga resultat (Lawrance & Lorsch, 1967). Vidare är en marknadsföringschef ofta mer engagerad i frågor som rör marknadsföring och en ekonomichef mer om ekonomiska frågor. Dess mål är relaterade till vilken subenvironment de är delar av. Det finns också en relation mellan differentiering, integration och en organisations resultat. Olika subsystem har olika mål, men om grupper från olika avdelningar delar normer och mål har de lättare att samarbeta. Om de däremot inte delar mål och syn på den externa omgivningen, kan det skapas en konflikt. Ju större självständighet i beslutsfattandet hos de olika subsystemen, ju större svårighet att integrera dem. Graden av differentiering och integration bör alltså stå i direkt relation till osäkerheten i dess externa miljö. (Lawrance & Lorsch, 1967)

Omgivningens osäkerhet mättes mot tre variabler. Dels hur snabbt miljön förändrades, dels hur informationen om miljöns förhållanden var lättillgänglig och till sist tiden det tog att få feedback från miljön (Lawrance & Lorsch, 1967). Detta kan illustreras genom en jämförelse av två

industrier: stål- och läkemedelsindustrin. Ett företag verksamt i stålindustrin har en stabil miljö där man har mycket information om marknaden och man får feedback på en daglig basis, men i läkemedelsindustrin får man feedback först efter år av forskning och miljön förändras kontinuerligt.

Mycket av ansvaret för att organisationen ska vara väl integrerad ligger på ledningen, men det har även utvecklats andra integrerande mekanismer för att integrera en verksamhet. Om organisationen möter en hög osäkerhet bör organisationen vara väl differentierad och mycket integrerad. Man kan utveckla arbetsgrupper, krossfunktionella team, koordinerande avdelningar eller personer som ansvarar för integrationen (=informationschef) som komplement till integrationen ledningen ansvarar för (Lawrance & Lorsch, 1967). Det kan vara mycket kostsamt att ha integrerande mekanismer.

Lawrence och Lorsch (1967) undersökte som sagt sina hypoteser mot sex företag som agerade i en snabbt föränderlig miljö, med hög osäkerhet som därför krävde en hög grad av både differentiering och integration. Dess resultat var att de organisationer som hade mer integrerande mekanismer, så som krossfunktionella team, hade lättare att differentiera och integrera sina organisationer och detta i sin tur ledde till högre resultat. Enbart integration är en bättre indikator än enbart differentiering på hur höga resultat en organisation gör (Lawrance & Lorsch, 1967). De utförde också experiment mot olika sorters företag, där de fann en korrelation mellan industri, osäkerhet och struktur.

3.1.7 Contingency theory – Mintzberg

Mintzberg (1989) utvecklade de övriga teoriernas slutsatser och beskrev en adhocracy utifrån organisk/mekanistisk struktur (Burns & Stalker, 1967), omgivningens komplexitet (Thompson, 1967) och integrerande mekanismer (Lawrance & Lorsch, 1967). Detta diskuteras i hans bok *Mintzberg on management* (1989), där han likaså diskuterar en rad andra företagsstrukturer men där adhocracy är mest relevant för vår studie. Adhocracy är strukturen i ett innovativt företag. Kännetecknen för ett företag med en sådan struktur är att det är organisk och verkar i en dynamisk

miljö. Vidare arbetar man ofta i projekt och projektgrupperna består vanligtvis av en blandning utav experter inom olika områden. Ledarna behöver sällan styra och bestämma över sina medarbetare utan det är viktigare att arbeta för god integration i företaget och för att få medarbetarna att sträva mot ett gemensamt mål. Detta är högst relevant för att besvara hur studiesubjektet vi studerat arbetar och vilka faktorer som varit vitala i dess utvecklingsprocess.

Denna struktur är motsatsen till den traditionellt byråkratiska bilden av hur en organisation ska vara uppbyggd. Istället för att organisationen har ett centraliserat ledarskap är beslutsfattandet mer utspritt (Mintzberg, 1989). Ledaren är beroende utav input från anställda i organisationen för att fatta riktiga strategiska beslut. Organisationen är därför mer platt, har en högre grad av samarbete samt en mindre auktoritär ledare. Information och beslutsprocesser inom företaget sker informellt.

I innovativa företag krävs det att man är flexibel, man behöver kunna samla experter inom sina respektive områden och få de att samverka och fungera i olika projekt.

För denna typ av organisation är det viktigt att ha en stor tillit till de olika projektgrupperna vilka är lokaliserade i olika delar utav företaget och med olika typer av personer och kompetenser. De som har kunskap i organisationen, framför allt experterna och projektledarna, måste ha möjlighet att själva fatta vissa beslut rörande sitt projekt för att organisationen ska kunna vara effektiv, beskriver Mintzberg (1989). Organisationen tenderar därför att vara decentraliserad – makt och beslutsfattande är utspritt i organisationen.

Man måste till varje pris undvika den traditionellt byråkratiska strukturen menar Mintzberg (1989), detta för att det hämmar innovation och kreativitet att fokusera på kontroll och standardisering av arbetet. Mintzberg (1989) menar också att adhocracy är vår tids företagsstruktur, det är av yttersta vikt att vara flexibel och snabbt kunna anpassa sig till den ständigt föränderliga omvärlden för att överleva som företag.

Sammanfattning

I detta kapitel har vi presenterat teorier vi anser vara relevanta och har tydlig koppling till vår studie och frågeställning. Vårt teoretiska ramverk är framför allt baserat på *contingency theory*. Ahrne & Papacostas, Woodward, Burns & Stalker, Thompson, Lawrance & Lorsch och Mintzberg bidrar alla med olika teorier rörande: *Företagets syn på förändring, integrerande mekanismer, omvärldens påverkan, organisationsstruktur* och *internrekrytering* vilka vi ringat in som centrala områden i vår studie.

Vi ämnar få svar på frågor så som vad förändring är för bolaget, hur det påverkas av omgivningen, hur bolagets struktur kan kopplas till dess utveckling och det ledarskap som utövas i organisationen och hur stor betydelse de integrerande mekanismerna tillskrivs i företaget. Vårt teoretiska ramverk ska fungera som ett underlag för vissa antaganden och slutsatser vi kommer göra i syfte att besvara denna frågeställning i följande empiri- och analyskapitel.

4. Empiri

“I believe in innovation and that the way you get innovation is you fund research and you learn the basic facts”

Bill Gates (Riley, 2011)

4.1 Bakgrund

4.1.1 Om företaget

Lindholmen Science Park AB grundades år 2001 utav Chalmers tekniska högskola och Göteborgs stad. Företaget har vuxit kraftigt sedan dess och ökat sin omsättning med ca 62 % från år 2010 (Lindholmen, 2014a).

Verksamheten har vuxit från 3 anställda år 2001 till 22 anställda år 2014 och dess ledningsgrupp består av fyra personer: Verkställande direktör, ekonomichef, operativ chef och kommunikationschef.

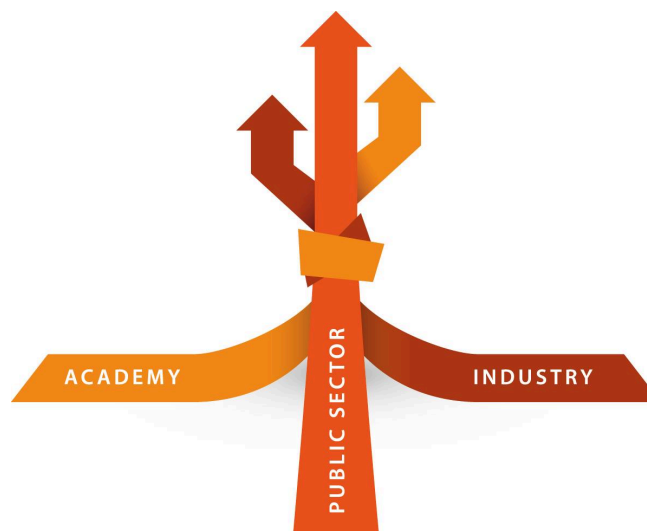
Norra Älvstranden, vilket är platsen där företaget är beläget, har på kort tid utvecklats från gammal varvsmiljö till det mest kunskapsintensiva och expansiva området i Göteborg. Över 350 företag har sin verksamhet där (2014). Utbildning och forskning bedrivs även på området, representerat av Chalmers tekniska högskola och Göteborgs universitet. Företagets mission är att skapa en internationell samverkansmiljö för samarbete mellan akademi, näringsliv och samhälle (Lindholmen, 2014a). Enligt dess årsredovisning (2012) har företaget tre tydliga inriktningar:

- Att företaget ska vara en erkänd fysisk plats och innovationsmiljö,
- Att ha en öppen och neutral innovationsmiljö i världsklass avseende ständig utveckling, resurser och innehåll,

- Att bolaget ska ha en nationell roll som värd för komplexa satsningar av samverkanskaraktär inom ICT, transport och media. Behovet av ett tydligt samspel mellan privata och offentliga aktörer bedöms öka, framför allt med avseende att bidra och/eller lösa de globala resursfrågorna.

Man arbetar alltså inom tre fokusområden: ICT, transport och media. Vidare är dessa områden uppdelade i arenor. Arenorna fungerar som dotterbolag och man bedriver där projekt kopplat till arenans specifika kompetens – i *security arena*, som är ett underområde till ICT bedriver man exempelvis projekt inom samhällssäkerhet.

Det finns även en så kallad *open arena* som har till syfte att stimulera spontana möten i en kreativ miljö och att bidra till innovationsskapande aktiviteter. Detta område är framför allt till för medarbetare på företag som är etablerade på platsen (Lindholmen, 2014a)



Figur 4.1: Beskriver Lindholmen Science Park AB:s samarbetspartners (Lindholmen, 2014a)

4.2 Om ägarstruktur

Chalmers tekniska högskola och Göteborg stad är grundare av bolaget med 150 A-aktier vardera.

- Huvudägare är Ericsson AB, Volvo Group, Volvo Cars, Saab AB, Telenor Sverige AB och Business region Göteborg med 90 aktier per bolag. Samverkansavtal är likaså tecknat med Göteborgs universitet och Trafikverket.
- Delägare är ÅF AB, Semcon AB, Cybercom Group, Sigma AB, Norconsult AB, Consat Engineering AB, Bluetest AB, Aktiviteten AB och Carmenta AB med 1-10 B aktier (Lindholmen, 2014b).

Ägarstrukturen anses unik då företaget ägs både kommunalt och privat. För att få en bättre bild utav hur ägarstrukturen påverkat bolagets utveckling presenteras nedan kort bakgrundsinformation om företagets största ägare och samarbetspartners.

Stora finansiärer till många projekt och program är Vinnova och myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap. Regionen fungerar som en strategisk samarbetspartner och är även den en stor finansiär. Man har också ett nära samarbete med det helägda kommunala bolaget Älvstranden Utveckling AB som arbetar med att utveckla den fysiska miljön i området. Idag består styrelsen utav 15 personer - alla huvudägare representerade (Lindholmen, 2014b).

Vidare, framkommer det i intervjun med intervjusubjekt D, medarbetaren, att dess ägarbolag har starka företagskulturer. Många av ägarna har även väldiversifierade verksamheter så som exempelvis Göteborgs stad som ägnar sig åt allt ifrån skola såväl som vård och omsorg (Göteborgs stad, 2014). Även Volvo Group bör ses som ett exempel på en diversifierad verksamhet då de tillverkar både lastbilar och logistiska lösningar (Volvo Group Global, 2014b).

4.2.1 Majoritetsägare: Chalmers Tekniska Högskola

Chalmerskoncernen består av en rad bolag, där Chalmers tekniska högskola AB är ett av dem. Två utav företagen vi studerats styrelseledamöter representerar Chalmers tekniska högskolas intressen som minoritetsägare i bolaget. Chalmers är en stiftelse och år 2010 hade skolan omkring tiotusen elever. Somliga elever studerar på Lindholmen och det bedrivs som tidigare nämnt även forskning i nära samspel med Lindholmen Science Park AB. Dess resultat efter finansiella poster var år 2013 6 MKR (Chalmers årsredovisning, 2013).

Karin Merkides är rektor på Chalmers sedan år 2006 och var tidigare generaldirektör för Vinnova som liksom Chalmers finns representerade i Lindholmen Science Park AB:s styrelse (Chalmers, 2014a).

Chalmers vision är starkt präglad av ett hållbart perspektiv, där de tar ett stort samhällsansvar. Detta präglar hela dess organisation där Chalmers - för en hållbar framtid - investerar i innovation i ämnet (Chalmers, 2014b).

4.2.2 Majoritetsägare: Göteborgs stad

Med drygt 49 000 personer är Göteborgs stad den största arbetsgivaren i Göteborg år 2014. Alla anställda arbetar enligt kommunfullmäktiges budget och mot de mål de har angivit. Det är varje verksamhets skyldighet att ta ansvar för sin del av helheten för att Göteborg ska vara en stad som utvecklas hållbart. Stadens bolag ska arbeta som föregångare inom den ekologiska dimensionen vad gäller energieffektivitet och förnyelsebar energi liksom Lindholmen Science Park AB arbetar ambitiöst mot samma mål (Göteborg, 2014, kommunens organisation).

Göteborgs stad är den offentliga verksamheten i Göteborg, vilket är den näst största staden i Sverige. För första gången sedan finanskrisen år 2008 befinner sig våren 2014 samtliga branscher, med undantag för transport och logistik, i Göteborg i ett normalt konjunkturläge. De

flesta branscher räknar dessutom med ytterligare förbättring till hösten 2014 (Västra Götalands regionen, 2014, konjunkturen i Västra Götaland).

Göteborgs har sedan 1970-talets varvskris utvecklats från det mer traditionella industrisamhället till ett allt mer informations- och kunskapsintensivt samhälle med en ständigt växande tjänstesektor. Man har fortfarande en stor andel anställda inom tillverkningsindustrin. I kombination med en hög andel studenter, välutbildade invånare och en BRP över genomsnittet ses Göteborg som en modern industristad ur ett Europeiskt perspektiv, enligt Göteborgs stads officiella hemsida (2014).

För Göteborg så som för övriga Sverige, är det viktigt att bibehålla sin attraktivitet för omvärlden eftersom en stor del av BNP kan härledas till export. Detta arbetar man med i Göteborg genom att tillhandahålla ett stort utbud av utbildning, exploaterbar mark, tillgänglighet och service (Samhällsutvecklingen, 2010).

4.2.3 Huvudägare: Volvo, Business Region och Ericsson

Volvo Group och Volvo Cars är huvudägare i företaget. De har haft ett flertal projekt i samarbete med företaget där det senaste projektet Drive Me med självkörande bilar har fått stor uppmärksamhet. Volvo PV har vidare fått varsla mycket personal i Göteborgsområdet under studiesubjektets utvecklingsprocess, vilket till synes inte påverkat företagets balansomslutning. Volvokoncernen redovisade ett rörelseresultat på 2.6MMKR för Q1 år 2014 (Volvo Group, 2014).

Business Region Göteborg AB ansvarar för näringslivsutvecklingen i Göteborgs stad, där ordförande i Kommunalförbundet Annelie Hulthen är styrelseledamot. De är kommunalt ägda och arbetar för att utveckla samhället, både företagsutveckling och branschutveckling (Business Region, 2014).

“Business Region Göteborg ska bidra till hög sysselsättning, investeringar och ett diversifierat näringsliv med perspektivet långsiktig hållbar utveckling i Göteborgsregionens medlemskommuner”

(Business Region Göteborg, 2014)

Ericsson publicerade en vinst på 47.5 MMKR för Q1 år 2014 och är noterade på Stockholmsbörsen. De har strax över 11 000 anställda där omkring 22 % är anställda inom R&D. De prioriterar en hållbar utveckling (Ericsson, 2014). Ericsson har liksom Volvo PV fått varsla många anställda i Göteborgsområdet under den senare delen av 2000-talet och flyttade sitt kontor år 2013 till Älvstranden Utvecklings lokaler där även studiesubjektets verksamhet är belägen (Sveriges radio, 2012).

4.3 Företagets syn på förändring

Centralt i uppsatsen är att ta reda på hur man i företaget ser på förändring samt hur förändringsbenägen organisationen är. Intervjuperson A, Verkställande direktör, beskriver förändringsprocessen som en del av utvecklingsprocessen - det finns många olika aspekter av förändring. Utvecklingen av området med nya hus och en stor expansion av mängden människor är en förändring, enligt personen, men att de även påverkas av andras förändringar. Detta exemplifieras med politik, nerdragningar hos samarbetspartners och varsel. Omgivningens förändring är likaså viktigt så som att Älvstranden utveckling AB byggt många fastigheter i området.

Intervjuperson B, kommunikationschef, har svårt att se att företaget har förändrats, men att det har utvecklats. Personen beskriver förändringsarbetet genom att företaget har kunnat visa resultat och skapa förtroende bland sina parter och finansiärer. Detta har givit dem ett ökat förtroende, nya former av uppdrag och satsningar. Dock påtalar personen senare i intervjun att företagets struktur förändrats mycket under dess livstid och att internationaliseringen ökat. Personen beskriver vidare att det är viktigt att förändras som företag, och att större företag förändras varannat år. Det är viktigt att fundera över om man kan göra något bättre, om man kan

förändras. Intervjuperson B, kommunikationschef, säger sig tycka om att förändra men hon önskar ibland ett mer målinriktat arbete från organisationens sida.

Intervjuperson C, ekonomichef, beskriver ett byte av Verkställande direktör, personen beskriver som en ledarförändring som personen dessutom ser som den enda förändringen sedan hon började arbeta i organisationen bortsett från dess tillväxt. Hon skiljer alltså med sitt uttalande på tillväxt och förändring. Intervjuperson C beskriver vidare detaljerat om ett stort förändringsarbete denne gjort på en tidigare arbetsplats. Detta illustrerar dennes syn på förändring. Förändringsarbetet syftade till att förbättra ett strukturellt fel i dess organisation, och möttes med stor skeptism. Arbetet implementerades väl och nådde ett gott resultat. Intervjuperson C visar på en förståelse för förändringsarbete och dess svårigheter, och hur personen lyckades vända utmaningar till möjligheter. Personen påvisar vikten av förändringen då det utan förändringen skulle hämma företaget, och ser förändring som när man ändrar något stort strukturellt som påverkar många andra till skillnad från intervjuperson A, Verkställande direktör, som exemplifierade förändring på ett annorlunda sätt.

Intervjuperson D, medarbetare, säger att bolaget förändrats kontinuerligt med små förändringar eller frågor som lyfts. Även om det inte är stora strukturella förändringar, ser personen förändring som något som sker ideligen och exemplifierar det med behovet att "få med sig alla" - att arbeta åt samma håll.

Ingen av intervjusubjekten har kunnat exemplifiera en specifik förändringsprocess Lindholmen Science Park AB genomgått, trots upprepade frågor.

4.4 Organisationsstruktur

Lindholmen Science Park AB har en viss organisationsstruktur som kräver en viss ledarskapsstil. För att besvara frågeställningen hur dessa är relaterade, kommer nedan presenteras den organisationsstruktur företaget har.

I företaget har man en styrelse och en ledning. Vertikalt under dessa nivåer, finns det tre fokusområden: ICT, Media och Transport. Det finns sedan februari 2014 en ansvarig person för varje fokusområde. Tidigare rapporterade alla projektledare direkt till den Verkställande direktören och det var även denne som bar personalansvaret. Nu har områdesledaren ansvar för personal och rapportering, inom sin fokusgrupp. Enligt intervjuperson C sitter områdesledarna numera även med på ledningsgruppsmötena vilket inte stämmer överens med de övriga ledarnas beskrivning.

Beslut tas på många olika nivåer beroende på vad beslutet berör. I ledningsgruppen fattar man beslut som berör sina respektive områden. Operativa beslut sker på lägre nivå enligt intervjuperson A, Verkställande direktör, och vissa program så som stora nationella satsningar, har i sig en egen styrgrupp där det beslutas om hur man ska lägga upp arbetet inom det programmet. Styrelsen i företaget är ett strategiskt forum där man exempelvis bestämmer inriktning för utvecklingen i området berättar intervjuperson A, Verkställande direktör, och det är framför allt denna typ av beslut som fattas på styrelsenivå.

Projektledarna bär ansvar för sina egna projekt samt respektive projektbudget, berättar intervjuperson C, ekonomichef.

Man har arbetat mycket med att förstärka alla rutiner och processer i företaget de senaste åren. Nya verktyg och rutiner har också implementerats i takt med att företaget vuxit och projekten blivit fler. Intervjuperson A, Verkställande direktör, berättar vidare att man introducerat ett nytt tidsredovisningssystem för projekten. Detta är viktigt eftersom nästan alla projekt till viss del finansieras med offentliga medel och då kräver det att man kan redovisa antal timmar man lagt på respektive projekt. Man har också gjort en upphandling utav ett helt nytt ekonomisystem under föregående år, detta mot samma bakgrund som tidigare förändringar. När organisationen blivit större fungerar det inte längre att göra uppföljningar i Excel utan man behöver ha en bättre struktur i arbetet, menar intervjuperson C. Idag är allt webbaserat och alla arbetar i en ny internwebb vilket gör att all information är samlad på ett ställe. Intervjuperson D, medarbetare, beskriver också att detta gjort arbetet mer tydligt och säkerligen underlättat för nyanställda som kommit in i bolaget.

Intervjuperson C menar också att hennes roll som ekonomichef förändrats från att vara informativ, man kom tidigare till intervjuperson C med diverse allmänna frågor. Nu när mycket av informationen går att finna på egen hand i systemet kan intervjuperson C vara mer stöttande i det dagliga arbetet och har möjlighet att fokusera mer på detaljfrågor.

Många intressenter kommer med idéer om vad företaget kan göra, dessa punktas upp och rangordnas utifrån vad som ger mest mervärde för bolaget. Beslutet om rangordningen tas på ledningsgruppnivå och vilka idéer man ska gå vidare med. Rapportering sker direkt från ekonomiavdelningen till företagets finansiärer och ägare samt till Verkställande direktör. Intervjuperson C som är ekonomichef arbetar med uppföljning och rapportering dagligen.

Man nämner att det finns mycket synergier mellan programmen och projekten, och därför är vissa möten viktiga för att information ska flöda mellan projektgrupperna. Det är en viktig framgångsfaktor menar intervjuperson C.

4.4.1 Organisk organisation: Fokus ledarskap

Intervjuperson A, Verkställande direktör, beskriver att personen ifråga tvingas balansera tiden personen ägnar externt och internt, då det är viktigt att vara tillgänglig för sina medarbetare. Personen ifråga säger dock senare i intervjun sig vilja minska andelen interna möten då det är viktigt att finnas till hands för externa aktörer men att det samtidigt är viktigt att ha en grupp med integritet. Personen har en konsulterande roll och inte en beordrade enligt dennes beskrivning. Intervjuperson A beskriver dock att personen ifråga skulle bli skogstokig om någon betedde sig illa mot någon annan, vilket visar på hans auktoritet trots den låga hierarkin som personen beskriver. Vidare, börjar förändringsprocesser i personens tankar innan personen presenterar dem. Senare säger personen dock emot sig själv och säger att det handlar om att involvera människor tidigt. Beslut fattas i olika delar av organisationen, enligt den Verkställande direktören.

Huset de har kontor i byggdes i samråd med styrelsen, men där projektspecifika beslut fattas i projektens styrgrupper. Ledningsgruppen fattar också beslut. Intervjuperson B, kommunikationschef, beskriver att ledningsgruppen arbetar utifrån sina arbetsområden och inte som ett team vilket motsäger intervjuperson A som beskriver motsatsen.

Intervjuperson C, ekonomichef, beskriver att personens arbetsgrupp - de övriga två ekonomerna - har frihet under ansvar. De arbetar självständigt, då intervjupersonen förstår att medarbetarna förstår vad de gör. Detta innebär att personen snarare är konsulterande än beordrade, även om personen ifråga kontrollerar att allt de övriga gör är korrekt vilket påminner om den beskrivning intervjuperson A gör av sin roll som Verkställande direktör.

Vidare finns det andra ledare som ansvarar för olika frågor - decentraliserad beslutsfattning. Dock säger intervjuperson C att intervjuperson A sällan fattar ett beslut utan intervjuperson C:s råd i frågor som berör hennes område.

En av ledarna beskriver intervjuperson A, Verkställande direktör, i jämförelse med grundaren av företaget för att visa på de skillnader som kan finnas i ledarskapsstil i relation till generation. Personen vill påvisa att intervjuperson A ställer sig positiv till teambildande aktiviteter, men att grundaren var mer auktoritär i sin ledarskapsstil.

Idéer till nya projekt kan komma från olika parter, men där styrelsens projekt prioriteras trots att de ibland kan uppfattas som väldigt kreativa och svåra att genomföra.

Alla personer som intervjuats beskriver att det inte finns någon dag som är den andra lik och att deras arbete är väldigt dynamiskt. Även om de olika parterna exemplifierar sitt arbete med olika termer utifrån sina respektive ansvarsområden upplever vi dess berättelser som trovärdiga och dess arbete som flexibelt.

Intervjuperson D beskriver ur en medarbetares perspektiv ledarskapet som konsulterande, inte beordrade vilket är på samma sätt som ledarna upplever sitt eget ledarskap. Dock säger personen sig inte ha så mycket kontakt med någon annan av ledarna än sin närmsta chef. Dessutom

beskriver han att det enbart är intervjuperson A som har övergripande information av hela företaget, om allt som händer och sker, och att informationen sällan når till intervjuperson D. Även om han säger att det finns möjlighet att förändra och lyfta frågor, har personen inte gjort detta under sina tre år i bolaget.

4.5 Introduktion: Omvärlden

Intervjusubjekten påvisar vid ett flertal tillfällen den påverkan de har från externa intressenter. Verkställande direktör säger exempelvis att de påverkas av politik. Det har varit en socialdemokratisk ledning i Göteborg under hela perioden år 2001-2014 vi studerat. Annelie Hulthen (S) är ordförande i kommunstyrelsen sedan år 2009 då hon tillträdde sin post och finns även representerad i Business Region Göteborgs styrelse, som i sin tur finns representerade i Lindholmen Science Park AB:s styrelse (Socialdemokraterna, 2013).

De påverkas vidare av dess samarbetspartners ageranden och valet av trängselskatt som ska genomföras i staden år 2014. Omvärldens osäkerhet utpekade likaså av intervjusubjekten som en viktig faktor, så förändringsprocesser som sker utanför företaget kan komma att påverka dem. Mot denna bakgrund kommer nedan att presenteras faktorer i omgivningen som kan ha kommit att påverka bolaget samt en kort historik.

4.5.1 Historik

I början utav 1990-talet tog Göteborgs stad över ansvaret för Lindholmen. På området placerades sex gymnasieskolor och i samband med detta etablerade också Chalmers tekniska högskola en ingenjörsutbildning samt började bedriva viss forskning på området. Satsningen kom att kallas Kunskapscentrum Lindholmen. Parallellt med denna satsning påbörjades också bostadsbygget på Eriksberg. Lindholmen och Hisingens rykte var under den här perioden väldigt lågt och det fanns ingen vilja att investera där från näringslivets sida.

Perioden år 1990-1993 drabbades Sverige utav en bank- och fastighetskris vilket medförde att utvecklingen på Lindholmen stagnerade. Marken och verksamheterna såldes till Göteborgs stad. Förhoppningen var att detta skulle sätta igång utvecklingen igen (Lindholmen, 2014c).

Bolaget Älvstranden AB bildades och man fick i uppdrag att integrera Norra Älvstranden i staden och skapa en ny stadsdel - Lindholmen. Eftersom området hade en så låg status var den största utmaningen nu hur man skulle locka företag till platsen. Chalmers tekniska högskola hade länge visat intresse av att utveckla ett samarbete med näringslivet och man inledde en dialog om hur detta skulle kunna förenas med stadens intresse av att locka näringslivet till Lindholmen (Lindholmen, 2014c).

I början av 2000-talet sprack IT-bubblan och en utav huvudägarna, Ericsson, gick in i en djup kris. Trots detta följde en snabb utveckling på området under denna period (Lindholmen, 2014c).

4.5.2 Fokus utveckling: Norra Älvstranden

Älvstranden Utveckling AB är ett helägt kommunalt bolag verksamt på området och har ett nära samarbete med Lindholmen Science Park AB. Företaget är beläget i stadsdelen Norra Älvstranden som förändrats mycket de senaste 13 åren då Lindholmen Science Park AB varit verksamt. I området har det under perioden år 2000-2013 byggts fler bostäder än i någon annan del av Göteborgs (Larsson, 2014). En stor del av områdets utveckling kan härröras till det kommunala bolaget Älvstranden utvecklings AB:s arbete (Norra älvstrandens företagarförening, 2014). I området erbjuder Älvstranden utveckling AB mer än 10 000 kvm företagslokaler, vilket belyser den företagsnärvard som finns på området (Älvstranden utveckling, 2014).

Intervjuperson A, Verkställande direktör, beskriver utvecklingen som stor i en av de genomförda intervjuerna och exemplifierar det med att han visste varje gång två personer möttes då han började arbeta för företaget, men att personen ifråga inte gör det idag.

4.6 Omvärldens påverkan

Med studien ämnar vi besvara hur ägarstrukturen och omvärlden påverkat bolagets utveckling. Intervjuperson A, Verkställande direktör, talar mycket om hur omvärlden påverkar företaget. Personen belyser framför allt hur nedskärningar hos viktiga parter som är engagerade i bolaget kan påverka företagens förmåga samt att politiska beslut och ett eventuellt regimskifte i Göteborg

kan vara avgörande för företagets framtid. Flera ägare är engagerade i bolagets olika program och projekt vilket gör att de utgör en viktig del utav verksamheten. Går det dåligt för en stor samarbetspartner kan företaget komma att påverkas direkt negativt. Man budgeterar för minusresultat och får aktieägartillskott varje år, detta bidrar till att företaget blir än mer beroende utav sina aktieägare. Intervjuperson A, Verkställande direktör, nämner också vikten utav samspelet med framför allt kommunala aktörer så som Älvstranden utveckling AB.

Intervjuperson B, som är kommunikationschef, talar om att kommunikation spelat extremt stor roll för utvecklingen utav bolaget att det är otroligt viktigt att kommunicera ut företagets budskap på rätt sätt.

“Mitt uppdrag när jag började 2001 det var att etablera varumärket från noll. Jag brukar säga att det var nästan från minus för ingen ville veta av det som fanns på den här sidan älven!”

Detta var av yttersta vikt för att attrahera finansiärer och för att bolaget skulle kunna växa. Man har senare kunnat visa goda resultat vilket skapat förtroende hos samarbetspartners vilket i sin tur lett till nya satsningar i företaget. Man nämner också att internationalisering från början varit en viktig del och att det på senare år fått allt större betydelse för företaget. Detta resulterar i att man blir allt mer beroende utav omvärlden - även den utanför nationens gränser.

En del av arbetet är att tillsammans med Göteborgs stad utveckla en ny del av Göteborg och locka till sig fler företag till området. Man ser sig själva som en symbol för Göteborg som kunskapsstad och att detta blir mer och mer tydligt. Samarbetsklimatet mellan framför allt Volvo, Chalmers, Göteborgs stad och Ericsson har blivit än närmare vilket tar sig uttryck i nya projekt där alla dessa aktörer samverkar.

Intervjuperson B, kommunikationschef, när hon ombeds att beskriva sin arbetsplats:

*“Öppen och nyskapande, det är också en meningsfull arbetsplats för utvecklingen av Göteborg.
För Göteborgs framtid brukar jag säga”*

Intervjuperson D, medarbetare, belyser vidare att politik är en viktig fråga för företaget och att detta har diskuterats vid minst ett tillfälle på veckomötet. Det framgår i det empiriska materialet, att företaget står under lagen om offentlig upphandling.

4.7 Internrekrytering

Det framkommer att 95 % utav medarbetarna i företaget tidigare varit anställda i något utav ägarbolagen. Detta kan kopplas till dess organiska organisationsstruktur som kräver medarbetare som passar in i strukturen.

För att anställa en ny person krävs det att man “skapar en ny tjänst” som intervjuperson C, ekonomichef, uttrycker det. Eftersom bolaget inte tjänar några pengar måste man först ta upp detta på styrelsenivå, det krävs ett bidrag ifrån någon utav ägarna för att det ska vara möjligt att anställa någon ny. Man måste därför motivera att behovet finns långt innan man kan starta rekryteringsprocessen. Ett exempel på en sådan ny tjänst som skapades är *projekt controller*. När projekten blev allt fler märkte man helt enkelt att det krävdes en person som kan arbeta med uppföljning utav projekten och se helheten samt stötta projektledarna i deras arbete. Detta arbete som tidigare låg på intervjuperson C:s bord, har nu kunnat släppas till en nyrekryterad medarbetare.

Styrelsen är relativt stor och består utav personer från alla ägarbolag, man finner här allt ifrån politiker till företagsledare och rektorer. Det framkommer under intervjuerna att politikerna verkar ha ett stort inflytande i bolaget.

Den nya Verkställande direktören, intervjuperson A, som blev tillsatt tre år efter företagets start arbetade redan i bolaget som projektledare berättar intervjuperson C, vilket gjorde att denna fick en smidig väg in i sin nya roll.

I intervjun med intervjuperson C framgår det tydligt att mycket utav arbetet inom företaget bygger på kontaktnät.

Varje ledare ansvarar för sin egen grupp - se om det finns behov att rekrytera något ny och att välja ut en lämplig person till tjänsten. Den Verkställande direktören ansvarar för att rekrytera personer till den nybildade ledningsgruppen. Ledningsgruppen består utav de olika cheferna i bolaget, några personer har även fått en ny roll i och med bildandet utav denna. Intervjuperson A, Verkställande direktör, informerar oss om att nu till sommaren ska man tillsätta en ny tjänst som ledare inom området media. Denna rekrytering kommer ske antingen extern eller internt, enligt honom.

Bolaget består till hälften utav kvinnor och till hälften utav män. Intervjuperson A menar att detta inte är ett medvetet val, man fokuserar på individen och inte på könet under rekryteringen. Det framkommer dock senare att företaget har en jämställdhetspolicy.

”Jag skiter i könet. Jag jobbar med dem de är”.

4.8 Integrerande mekanismer

Bolaget har växt mycket vilket kan kopplas till dess integration och differentiering. Hur man arbetar för att alla anställda ska sträva mot samma mål i den allt växande verksamheten är en utav våra frågeställningar. När företaget var mindre hade de inget behov av mer avancerade integrerande mekanismer då man kunde gå till varandra för att fråga och kommunicera. När de växte uppstod ett större behov av att integreras, och de införde därför en ledningsgrupp och ett informationssystem. Bortsett från detta har företaget ett gemensamt möte för alla anställda i företaget, där frågor som rör hela företaget tas upp enligt intervjupersonerna, men där verkligheten såg annorlunda ut vilket kommer presenteras nedan. Mötet sker veckovis. Man har även infört ett nytt möte som förväntas ske var sjätte vecka och är planerat utgöra en halvdag. Detta möte har dock enbart hållits vid ett tillfälle hittills men aktörerna påvisade att det var välbehövt. Både ledningsgruppsmötet och mötet som sker var sjätte vecka har en stående agenda.

Alla är välkomna på alla möten förutom ledningsgruppsmötet, enligt intervjuperson C, ekonomichef, men då man har mycket att göra prioriterar man ofta bort många möten.

Intervjuperson C beskriver även att ekonomerna personen arbetar tillsammans med brukar ha avstämningsmöten internt för att kontrollera hur allt går tillväga.

Intervjuperson B, kommunikationschef, beskriver att hennes arbetsgrupp arbetar tillsammans över de olika projekten för att inte begränsas utan uppskattar helheten. Detta har upplevts som en fördel då någon kan vara frånvarande ibland och dylikt.

Vidare beskriver intervjuperson C, ekonomichef, vikten av att ha integrerande mekanismer då man arbetar i olika projekt och beskriver mötena och konferenserna som lösningen på detta problem. Detta utan att vi som intervjuare frågat specifikt i frågan. Likaså intervjuperson D, medarbetare, poängterar de positiva effekterna som följer av teambildande aktiviteter då det är en rikt differentierad organisation, och säger att det verkligen givit bra resultat.

Intervjuperson D beskriver vidare att veckomötet har tagit olika form sedan personen kom till företaget och spår att detta beror på att företaget vuxit och att tid ska sparas. Personens beskrivning tolkar vi som att den gamla strukturen kan ha varit för tidskrävande när företaget växt, och det är av större vikt att tala om stora, allmänna och viktiga frågor som rör hela företaget istället för mindre frågor som inte berör övriga delar av bolaget. Vidare ger medarbetaren en annorlunda bild av närvaron på mötet, vilket intervjuperson C nämnde i runda ordalag, då det ofta har ett visst bortfall i närvaro enligt honom.

Vid frågor om det finns något personerna vill förändra, nämns det vid ett flertal tillfällen att personerna upplever att organisationen är "spretig". Tidigare har beslut tagits tillsammans under måndagsmöten, men i takt med dess tillväxt har nya regler och rutiner införts och organisationen är nu inte lika integrerad. Organisationen har differentierats, standardiserats men inte integrerats i takt med förändringen.

4.8.1 Integrerande mekanismer – Observation

Det möte intervjupersonerna talat varmt om som en integrerande mekanism observerades av oss. Mötet började med att medarbetarna stod och talade i grupper informellt. Generellt sett, stod

personalen uppdelad efter arbetsområde. Vissa var även sena till mötet. Intervjuperson B, kommunikationschef, stod med sin arbetsgrupp, intervjuperson A, den Verkställande direktören, och den operativa chefen stod tillsammans. Den operativa chefen hade avböjt att medverka på en intervju genom att inte besvara våra upprepade förfrågningar, och presenterade sig eller hälsade inte heller innan mötet började. Intervjuperson C, ekonomichef, var inte närvarande men en av hennes två anställda var det. Strax innan mötet började kommer intervjuperson B och informerar oss om att:

”Jag vill bara säga att såhär har vi aldrig gjort. Aldrig. Vi brukar stå där borta, men nu ska vi tydligen ha ett helt annat upplägg”

Man satt i ring och temat var *på minuten* - varje person skulle prata i en till två minuter. 18 av 22 anställda var medverkande, och tio utan dessa män. Det visade sig att man aldrig gjort så här tidigare utan man brukar ha mötet stående vid kaffeapparaten.

Vidare pratades det mycket om vad man hade gjort i helgen och vad som händer i veckan; vilka möten man skulle gå på och vilka aktiviteter som skulle äga rum på företaget. Anställda och ledare tittade frekvent på sina telefoner, och vissa utav dessa hade även ljud påslagna. Vid ett tillfälle ringde det i en av medarbetarnas telefoner, men detta hanterades inte som något ovanligt. Intervjuperson A, Verkställande direktör, tittade på de som talade utan att ställa följdfrågor.

Informell ledare var intervjuperson B, som satt lite för sig själv men ändå inom sin arbetsgrupp. Personen fyllde även i vad vissa sade, och var mycket aktiv under mötet. En anställd, projektledare, tog likaså mycket plats och hade ett mer informellt språkbruk än övriga. De manliga medarbetarna verkade framför allt intresserade av vad projektledaren sade - detta var också det enda tillfälle då den operativa chefen tittade upp från sin telefon. En kvinnlig programansvarig som var den enda som stod upp under hela mötet, upplevdes som en person som tog lite mer plats än övriga.

Intervjuperson A nämnde en brasilianska under sin intervju, som ett exempel på dess mångfald i organisationen. Denna person bröt på portugisiska, hade ett utländsk utseende och då hon talade tittade intervjuperson A intresserat, liksom många övriga i gruppen. Vi fick intrycket av att medverkande på mötet agerade på detta sätt, då antingen det brasilianskan brukar säga är intressant eller att personen ifråga utgör en minoritet i gruppen.

Sammanfattning

I det här kapitlet har vi presenterat vårt empiriska material utifrån sex huvudrubriker vilka är: *Företagets syn på förändring, integrerande mekanismer, organisk organisation, internrekrytering, omvärldens påverkan och organisationsstruktur*. Dessa rubriker anser vi vara centrala och viktiga både utifrån intervjuobjektens beskrivning men även för att ge bra och tydliga svar på våra frågeställningar.

Vidare presenteras kort information av företagets huvudägare. Denna information har vi valt att inkludera i vårt empiriska material då vi anser att det har en stark koppling till omvärldens påverkan (2014). I intervjuerna diskuterades även hur bolaget utvecklats, inkluderat finns således en kort beskrivning av företagets historik för att man som läsare ska förstå utvecklingsprocessen.

Vi kan i detta kapitel se samband mellan vår empiri och egenskaper identifierade i vårt teoretiska ramverk av tidigare studier gjorda på området. I nästkommande kapitel kommer vi diskutera dessa samband, dra slutsatser utifrån det empiriska materialet och det teoretiska ramverket samt besvara tidigare presenterade frågeställningar.

5. Analys

*“Coming together is a beginning; keeping together is a progress;
working together is a success”*

Henry Ford (BrainyQuote, 2014)

5.1 Företagets syn på förändring

Förändring definierades på olika sätt av intervjusubjekten. Genomgående fick vi intrycket av att de som intervjuades inte såg företaget som förändrat, men att det under senare delar av intervjuprocessen framgick att det var saker och rutiner som faktiskt hade förändrats. De hade ofta svårt att besvara frågor eller exemplifiera saker som hade förändrats, men under diskussion och berättelser exemplifierades utvecklade processer.

Ahrne och Papacostas (2002) presenterar en rad olika aspekter av förändring. Vissa ser tillväxt som förändring, medan andra tycker förändring är om något är *olikt*. Men, är inte en organisation olik när den utvecklats? Företaget vi studerat har växt mycket, och det är ständigt nya projekt som utvecklas tillsammans med olika samarbetspartners. I takt med att nya projekt skapas, har verksamheten växt och personal rekryterats. Även om dess grundtes är kvar - samverkan - kan den ta sig olika uttryck tillsammans med olika aktörer.

Vidare, har det presenterats olika rutiner som implementerats och exemplifierats som förändringsarbete. Ett informationssystem för timkontroll och en ledningsgrupp har tagit form. Detta ses som förändringsarbete enligt ledarna och medarbetaren, men något bör inträffat på vägen fram tills man införde dessa implementeringar som skapat ett behov - något måste ha förändrats.

Med denna utgångspunkt, kan ingenting vara stabilt utan ständigt förändras. En organisations verksamhet blir som ett bokslut - en sekundbild - av ett kontinuerligt arbete. Som teorin förtäljer, är förändring att ses som någonting mellan stabilitet och flexibilitet där det finns en inneboende

tröghet. Trögheten bottnar i en oförmåga och ovilja till förändring, enligt Ahrne och Papacostas (2002). Kan individerna i ledarposition påverka denna tröghet?

Intervjusubjekten påstår sig alla förändringsbenägna, där dock intervjuperson A, Verkställande direktör, påvisar att alla har olika stor förändringsbenägenhet. Men, intervjusituationen är en konstlad situation som kan ge en bild av organisationen eller individen som inte är helt verklighetsförankrad. Eftersom ingen utav ledarna ser organisationen som förändrad, analyserar vi huruvida organisationen är förändringsbenägen. Vi antar att om man är en förändringsbenägen person, vill man framhålla förändring och visa på utveckling man gjort. Tvärt om, påvisar intervjusubjekt B, kommunikationschef, att personen ifråga ibland önskar ett mer målinriktat arbete vilket kan ses som en indikator på att personen upplever en tröghet i organisationen. Å andra sidan, har organisationen utvecklats och växt, och så även förändrats. Har dess inneboende tröghet hämmat förändring så att förändring skett långsamt, eller har dess inneboende tröghet bidragit till att dess utveckling varit konstruktiv? Det finns utvecklingsområden enligt intervjuperson D, medarbetaren, som är en konsekvens av en organisation som differentierats enligt teorin, har förändring skett så fort att organisationen inte hunnit följa med i utvecklingen? Har ledarna varit drivkraften av förändring eller bromsklossen - trögheten - mot att förändring skett för fort och är det mot den bakgrunden de har svårt att exemplifiera vad som förändrats?

Företagets främsta resurs är dess personal, vilket har en relativt hög omvandlingsbarhet vilket innebär att oförmågan att förändras är låg mot den faktorn.

Så, vad är förändring och kan ledarens förändringsbenägenhet kopplas till organisationens förändringsbenägenhet? För att besvara frågan krävs det att man definierar huruvida organisationen är förändringsbenägen, om individerna är förändringsbenägna och vad som är förändring. Baserat på det empiriska material och vår upplevelse av organisationen, upplever vi *inte* ledarna som förändringsbenägna då de inte framhåller förändring och kan exemplifiera det. Även om ledarna inte är förändringsbenägna har organisationen utvecklats och till följd av utveckling har, vad ledarna benämner förändringsarbete, implementerats i form av informationssystem och ledningsgrupp. Upplevelsen intervjusubjekt D beskriver som spretig organisation kan likaså härledas till en förändrad organisation, även om inte organisationens

syfte och kärna förändrats radikalt och blivit någonting olikt. Utifrån beskrivningen definierar vi förändring som en subjektiv ögonblicksbild av något som uppfattas mellan flexibilitet och stabilitet och där ledarens förändringsbenägenhet kan påverka organisationens förändringsbenägenhet men där dess påverkan ej är ömsesidigt uteslutande andra variabler.

Då organisationen än dock förändrats och ledarna anser sig själva vara förändringsbenägna, är även förändringsbenägenheten att ses som en skala där graden av förändringsbenägenhet nog kan påverka organisationens. Intervjuperson B, kommunikationschef och även personen vi upplever vara den informella ledaren, har visat konstruktiv kritik mot arbetsprocesser och den kritiken kan genomsyra organisationen och bidra till förändring. Baserat på denna diskussion, anser vi att organisationen är förändringsbenägen men där ledarens roll i detta arbete inte varit central.

5.2 Organisationsstruktur

En organisation som verkar i en osäker omgivning bör ha en organisk organisationsstruktur för att kunna förändras beroende på förändring i omgivningen. Lindholmen Science Park AB har denna struktur, och är alltså uppbyggd för att hantera osäkerhet i omgivningen. En struktur av denna karaktär bör ha en viss ledarskapsstil och uppbyggnad, vilket nedan kommer diskuteras. Vilket ledarskap utövar ledarna och hur kan det kopplas till organisationens struktur?

Baserat på Burns och Stalkers (1967) teori, anser vi att företaget till hög grad har en organisk organisationsstruktur, organisationen har de egenskaper en organisk struktur anses ha. I denna struktur bör man som ledare ha en öppen dialog med medarbetare. Det kan röra sig om saker som exempelvis berör beslutsfattande eller i vissa fall mer personliga angelägenheter som påverkar arbetet. Man ska som medarbetare inte uppleva att det är svårt att lyfta ett problem med sin ledare, ledaren ska ha en låg grad av auktoritet. Vidare, är beslutsfattandet i en organisk organisation decentraliserat och beslut tas på flera olika nivåer i företaget beroende på beslutets karaktär. Istället för att varje ledare är involverad i varje enskilt beslut blir deras roll mer stöttande. Projektgrupperna får fatta beslut rörande sina projekt, Verkställande direktör fattar ofta inte beslut utan att kommunicera med berörd ledare och få dennes perspektiv på beslutet.

Dessutom har varje medarbetare varierande arbetsuppgifter inom sina områden, vilket likaså är karaktärsdrag hos en organisk struktur.

Vidare, har vi identifierat vissa egenskaper hos ledarna i organisationen som styrker tesen om att företaget är av organisk karaktär. Ledarna beskriver sig själva olikt och har även olika visioner om hur en ledare bör agera. Vi antar att ens vision om hur man bör vara som ledare är förknippat med hur man som ledare agerar, då en vision syftar vara en målsättning. Intervjuperson A, Verkställande direktör, beskriver en bra ledare som en givare som ser framgång i att utveckla andra människor; intervjuperson B, kommunikationschef, beskriver en bra ledare som någon som är bra på att informera, är delaktig i teamet och fångar upp frågor men även tänker strategiskt och är visionär. Intervjuperson D, medarbetaren, som har B som närmsta chef, beskriver B som:

“Om man tar för sig så kan man jobba självständigt men samtidigt har man tryggheten att kunna få stöd och hjälp. Och det känns verkligen som att hon månar om oss som hon så att säga är chef för, även i organisationen, så det känns väldigt bra. Man känner att man har en chef som står på ens sida eller har ens rygg om det händer någonting, så det känns skönt”.

Påståendet bekräftar intervjuperson B, kommunikationschefens, ledarskap som stöttande och inte beordrande vilket är det ledarskap man bör utöva i en organisk organisation. Intervjuperson C, ekonomichef, beskriver sitt ledarskap i liknande termer där personen ger frihet under ansvar, men med starkare delegering av uppgifter än övriga ledare. Personen delegerar en uppgift och har en formalia hur denna bör utövas men samtidigt inte detaljstyr vad personen ifråga gör. Det är denna balans som är viktig i en organisk organisation. Vi anser också att ledarna kompletterar varandra på ett bra sätt.

Verkställande direktör, alltså intervjuperson A, är väldigt visionär och utåtriktad och vi får intrycket av att han är duktig på att nätverka och en lämplig person att representera och sprida bolagets budskap. De två övriga ledarna B och C, kommunikation- och ekonomichef, agerar stöttande inom sina grupper och låter medarbetarna ta stort eget ansvar, detta i linje med *Contingency theory*. Dess likheter kan även härledas till att de är av samma kön, generation och

kommer från samma före detta arbetsgivare. När man är en del utav samma grupp, påverkas man av gruppens åsikter och det är också därför man anser sin egen grupps åsikt som bättre. Intervjuperson B och C ser alltså mot denna bakgrund ledarskap ur samma perspektiv då de påverkats av det emotionella paradigmet (Itzkowitz, 1996).

I det dagliga arbetet i en organisk organisation finns det inte en tydlig uppdelning av arbetsuppgifter utan som intervjupersonerna beskriver det - ingen dag är den andra lik. Vidare pratar framför allt intervjuperson D, medarbetare, om att både hans grupps ledare och även Verkställande direktör har ”öppna dörrar” och det upplevs inte som besvärande att diskutera frågor man funderat över.

Enligt Woodward (1958) teori om organisationsstruktur är Lindholmen Science Park AB vad hon benämner *small batch-unit production*, det man producerar i projekten är skräddarsytt utifrån vad man som samarbetspartner har som syfte med det. Även Woodward (1958) anser att man för att lyckas med detta bör ha en platt organisation, litet kontrollspann och en organisk struktur - precis som organisationen som studerats har idag. Företagets ledare har 3-4 medarbetare vardera och hierarkin är låg. Företagets struktur är den struktur Woodward (1958) rekommenderar för denna typ av bolag för att man ska kunna nå framgång.

Även om organisationen bör ha en organisk struktur och till mångt och mycket har det, bör det finnas mekanistiska element som gynnar effektivitet och styrning. Relationen organisk-mekanistisk organisation bör ses som en skala, där den här organisationen är mer organisk men där mekanistiska element finns närvarande. Standardisering är ett kommunikationsinstrument som kan underlätta styrning, och finns representerat i alla organisationer i olika hög utsträckning. Ett ekonomiarbete, som intervjuperson C har, har en struktur man bör förhålla sig till i de flesta organisationer. Samtidigt finns ett strategiskt forum i styrelsen som tar större strategiska beslut så som hur bolagets framtid och vision bör vara. De ger även förslag till ledningsgrupp om vilka projekt som bör genomföras. Det är av stor vikt att balansera centralisering och decentralisering på ett sätt som gynnar effektivitet men samtidigt inte hämmar innovation, vilket enligt ledarnas beskrivning vi tolkar de har.

Mintzberg (1989) beskriver adhocracy och diskuterar att struktur krävs för att ha ordning i bolaget, men å andra sidan kan för mycket byråkrati hämma kreativitet. Då bolaget arbetar med innovation är det alltså av yttersta vikt att undvika för hög grad av struktur, det är en balansgång. Baserat på teorin kring den innovativa företagsstrukturen anser vi att denna struktur är optimal för Lindholmen Science Park AB:s syfte, man bör dock vara uppmärksam på att man inte implementerar för mycket standardisering av arbetet, även om bolaget fortsätter växa i samma takt.

Vi upplever att det finns en relativt hög grad utav horisontell kommunikation i arbetet. Intervjuperson C, ekonomichef, nämner att denna är en viktig framgångsfaktor för bolaget, det finns mycket synergier mellan projekten. Detta område har vi identifierat som viktigt för företaget att ständigt utveckla och arbeta med då vi i enlighet med intervjuperson C anser att det är en stor framgångsfaktor för bolaget. Det finns även ett visst mått av vertikal kommunikation i arbetet, oftast när beslut fattas på styrelsenivå.

Thompsons (1967) beskriver olika strukturer. Företaget som studerats har en struktur som balanseras mellan *the mediating technology* och *the intensive technology*. Detta då organisationen som helhet har en tydlig uppdelning i olika delar, där kommunikationsavdelningen utför vissa uppgifter och ekonomiavdelningen andra vilket kan ses som mediating technology. Projekten som man finner längst ner i hierarkin ägnas åt innovation och forskning vilket har en intensive technology, enligt Thompsons modell. Teorin beskriver hur information och ting flödar i organisationen.

Thompson (1967) diskuterar även *the reciprocal interdependence structure* vilket är den dyraste strukturen och där *mutual adjustment* fungerar som koordinerande mekanism. Organisationen har denna form av koordinerande mekanism till viss del då det inte finns en "mall" eller ett "bästa sätt" att fatta ett beslut, utan många beslut tas på en daglig basis utifrån medarbetarnas egen kompetens. Företaget har alltså strukturerat sin organisation så som Thompson (1967) förtäljer man bör organiseras.

Sammanfattningsvis, har Lindholmen Science Park AB en organisk organisationsstruktur med mekanistiska element och är organiserat så som teorin beskriver ett företag av denna karaktär bör organiseras för att vara framgångsrikt. Ledarskapet är vidare det ledarskap man bör ha i denna struktur likaså, det finns en tydlig koppling mellan bolagets struktur och ledarskapet som utövas.

5.2.1 Ägarstruktur

Lindholmen Science Park AB är starkt förknippat med dess ägare och kan liknas vid ett barn med Volvo, Älvstranden Utveckling och Göteborgs stad som föräldrar. Företaget försöker att gå sin egen väg men då det är skapat av andra organisationer som dessutom har ett stort inflytande över verksamheten är företaget präglad av andras beslut men även kultur och strategi. Att ha ägare med olika intressen kan dock komma att skapa intressekonflikter, då olika organisationer ser olika vinster av företaget. Även om kommunen är en av majoritetsägarna har vi fått intrycket av att ägarföretagen är väldigt viktiga för företagens existens då det är företagen som i samverkan med kommunen skapar projekten vars plattform är Lindholmen Science Park AB. Om företagen hamnar i en intressekonflikt med kommunen, kan en konsekvens komma att bli att företagen väljer att göra sina projekt på annan mark och det kan utmana hela Lindholmen Science Park AB:s existens. Därför är det viktigt att ägarna oavsett rösträtt har samma vision om företaget och målsättning med arbetet. En ägarkonflikt är ett stort osäkert moment för företaget, och bör tas i beaktande.

Ägarstrukturen kan bidra med såväl utmaningar som möjligheter. Om man som företag balanserar de olika ägarnas intressen på ett framgångsrikt sätt kan de olika perspektiven de bidrar med gynna dess innovation och lösningsförmåga. Detta antagande bygger dock på att alla intressen blir tillgodosedda vilket i sig är en enorm utmaning - kanske den största.

Företaget har ingen ekonomisk vinst utan budgeterar medvetet negativt för att få aktieägartillskott, men tjänar ett högre syfte. Organisationen möjliggör att projekt kan genomföras som bidrar till samhällsnytta som annars kanske inte hade varit möjligt då de är mycket kostsamma. Å andra sidan kan företaget utifrån detta perspektiv ses som ett verktyg att

subventionera dyra utvecklingsprojekt som drivs av företag men som gör att staden marknadsförs, innovation möjliggörs, miljön gynnas och samhället utvecklas.

5.3 Omvärldens påverkan

I dagens samhälle förändras omvärlden snabbt, och det innebär att även företaget bör vara förändringsbenäget. Om man som företag agerar i en osäker miljö, bör man ha en organisk struktur som tidigare diskuterats. Företaget förlitar sig mycket på vissa aktörer inom privat- och offentlig sektor inom den specifika miljön. Man är även beroende utav konjunkturutvecklingen och den politiska utvecklingen i den allmänna miljön som påverkar aktörer i den specifika miljön. Vad händer om en av de största samarbetsparterna går i konkurs eller om Göteborgs stad byter styrelseskick? Hur påverkas bolaget av omvärlden?

Lindholmen Science Park AB:s verksamhet finansieras av aktieägartillskott, blir det lågkonjunktur och någon utav de privata ägarna drabbas utav detta kommer det indirekt drabba företaget. När man ser till företagets historik har man klarat sig bra genom två globala kriser, med detta som bakgrund verkar inte konjunkturen påverka bolaget i så stor utsträckning. Företaget gick igenom både dot.com krisen i början av 2000-talet och finanskrisen i mitten av 2000-talet, vilket anses unikt. Många företag presenterade förlustresultat och svårigheter i samband med kriserna, inte minst innovation drabbades. Innovation och forskning är viktigt för ett företags överlevnad och konkurrenskraft, men i kristider är det ofta det områden som snabbt får stryka på foten. Vad som orsakade Lindholmen Science Park AB:s framgång trots konjunktursvängningar är svåra att sja om, men dess stora privata ägare kan vara en stor bidragande orsak. Ägarbolagen är diversifierade och de kunde därför satsa på innovation trots kristider.

Företaget har lyckats presentera lyckade innovationsprojekt, men innovation är ingen beställningsvara. Det man dock kan göra är att skapa förutsättningar för att innovation får möjlighet att utvecklas, men när och om detta lyckas är svårt att påverka. Liksom presenterat i avsnittet om organisationsstruktur har företaget skapat dessa förutsättningar, men vad händer den dag projekten inte lyckas skapa innovation? Detta är en stor risk bolaget tvingas hantera, och

försöker undvika genom att skapa förutsättningar för utveckling. En stor brist i dess arbete enligt oss är dock dess internrekrytering. Genom att enbart rekrytera internt hämmas innovationsförmågan, då människor ofta är av samma bakgrund. Grupper har liknande åsikter och perspektiv mot bakgrund av den sociala interaktionen (Itzkowitz, 1996), och det hade därför kunnat gynna bolaget ur innovationssynvinkel att rekrytera ur andra grupper externt i sina projekt.

Vidare, står företaget i beroendeställning till dess parter och har till uppgift att skapa innovation. Om inte Lindholmen Science Park AB skapar "bättre" innovation än om dess samarbetspartner skapar innovation på en annan plattform, uppfyller inte bolaget sitt syfte och då innovation är en kostsam historia tror vi att ryktet är en vital faktor i dess framgångssaga. De har än så länge lyckats skapa bra projekt, och dess omsättning ökat linjärt. Ett gott rykte är ett sätt att hantera osäkerhet i miljön, men om ryktet skulle försämrats ökar osäkerheten och dess samarbetspartners kan komma att söka sig till andra parter.

Göteborg har sedan företaget grundades varit styrt utav ett och samma politiska parti, och det är därför svårt att dra slutsatser baserat på historiskt material kring hur stor påverkan politik har på det specifika företaget. Vad vi kan säga är dock att detta är en viktig faktor då Göteborgs stad är en majoritetsägare. Företaget verkar för samhällsnytta vilket är ett viktigt uppdrag för politiker, så många politiker är troligtvis enade om att företaget tjänar ett bra syfte. Det kan dock skilja mycket mellan partierna hur mycket man är villig att avsätta i budgeten för att tjäna detta syfte vilket direkt kommer påverka bolaget.

Vidare, har vi identifierat interaktionen med andra bolag som den största faktorn till osäkerhet för bolaget i omgivningen. De förlitar sig på ett fåtal stora aktörer vilket associeras med en stor risk som kan åtgärdas genom att öka andelen ägarbolag och på så sätt minska risken. Ett sätt att hantera osäkerhet i en komplex miljö, är att ta över en annan aktör enligt Thompson (1967) - *backward vertical integration* - för att minska osäkerheten på input-sidan för ett företag. Vertikal integration är dock inte lämpligt för denna typ av bolag, men dess internrekrytering är ett sätt att minska osäkerheten då de säkerställer kompetens hos sin personal i sin personalintensiva verksamhet.

Företaget vi studerat verkar som tidigare nämnt i en dynamisk omgivning och en väl integrerad organisation är mer framgångsrik i en osäker omgivning. Enligt contingency teorin bör man organiseras utifrån omgivningens komplexitet och osäkerhet, alltså liksom bland annat Burns och Stalker (1967) beskriver. Företaget möter genom beroendet av andra organisationer en stark osäkerhet. En osäker miljö bör hanteras genom att skapa en organisation som har en organisk struktur med möjlighet att fatta snabba beslut för att kunna hantera dess omgivning. Även om organisationen inte säger sig möta mycket osäkerhet, har de identifierat hur de påverkas av omvärlden och omedvetet organiserats utifrån detta. Dess rika ägarstruktur och många intressen kan till viss del hämma dess organiska struktur och agera tröghet i organisationen. Som tidigare beskrivits, har dock organisationen en mer organisk struktur och flexibelt arbetsmönster.

Företaget är beläget i ett område som associerats med mycket tillväxt. Vi tror att tillväxten i området har påverkat företagets tillväxt positivt då det funnits möjlighet för expansion och nybyggnationer av bostäder.

Sammanfattningsvis, har vi i detta avsnitt presenterat en rad faktorer som vållar osäkerhet i organisationens specifika och allmänna miljö och hur företaget valt att hantera detta. Konjunktur och politik kan komma att påverka företaget, men har inte det märkbart ännu. Konkurrens om kunder och innovation är av större betydelse och har hanterats av företaget genom att skapa ett gott rykte och internrekrytera personal vilket är dess främsta resurs. Om företaget möter svårigheter i innovationsförmåga kan de dock drabbas negativt, och bör hanteras genom att skapa förutsättningar för innovation i sin organisationsstruktur.

5.4 Internrekrytering

De ledare vi intervjuat kommer alla från samarbetspartners till företaget som studerats. När vi gjort efterforskning på dess medarbetare har vi funnit ett mönster av internrekrytering direkt från samarbetspartners, vilket är förknippat med både för- och nackdelar. Många av dess tidigare arbetsgivare finns dessutom representerade på området.

Många av medarbetarna kommer från ägarbolag med starka företagskulturer. Detta gör att företaget blir starkt präglad av sina samarbetspartners så som av värderingar och beslutsprocesser. Vid en internrekrytering underlättas matchningen av jobb-person, man har redan en tydlig bild av vem personen är och dess egenskaper. En rekrytering blir således inte associerat med de risker som annars finns, man får ägarnas godkännande tidigt i rekryteringsprocessen och detta framför allt då företaget är starkt påverkat av sina samarbetspartners. Vid en sammanslagning av två bolag, är den främsta faktorn till misslyckande att dess kultur och sätt att styra är för annorlunda jämfört med varandra. Om man rekryterar alla från företag man samarbetar med blir företagets kultur inte så annorlunda mot samarbetsföretaget och det är därför som sagt mindre risker associerat med processen.

Men å andra sidan, kan det hämma innovation. När en ny person rekryteras externt kan denna komma med en annan syn på saker och ting, en annan bakgrund och kan genom socialt interagerande förändra och gynna innovation. Förmågan att tänka annorlunda är inte minst viktigt i ett bolag likt detta och om man rekryterar medarbetare av samma karaktär kan detta bidra till negativa konsekvenser för nyskapandet i organisationen. Dessutom kan hängivenheten till företaget som studerats minska om man kommer från en samarbetspartner och arbetar i en organisation som starkt präglas av samarbetspartnern. Den integration som påpekas vara ett utvecklingsområde kan alltså likaså hämmas av rekryteringsprocessen, och det kan därför vara en orsak till varför intervjuperson D - som är den enda som är externt rekryterad av samtliga intervjusubjekt - har en annorlunda syn på vissa saker än ledarna så som exempelvis på förändring.

5.5 Integrerande mekanismer

Då organisationen agerar i en osäker miljö bör den vara rikt integrerad för att nå framgång (Lawrance & Lorch, 1967). I det empiriska materialet framgår det att medarbetarna upplever företaget som spretigt och att det är svårt att få alla att arbeta mot ett gemensamt mål. För att motverka det, krävs det väl utformade integrerande mekanismer. När organisationen blivit större och mer differentierad har behovet av integrerande mekanismer vuxit fram. Företaget är idag framgångsrikt baserat på dess resultat i form av innovativa projekt och dylikt. Vi antar dock att

det är viktigt att kontinuerligt förbättra integrationen så att inte denna framgång blir lidande i takt med att bolaget växer. När ett bolag växer och blir mer differentierat kan det bildas *subunit orientations* - de olika områdena kan komma att arbeta mot varandra då de anser sin egen funktion av störst betydelse (Lawrance & Lorch, 1967). Baserat på intervjumaterialet, finns det en efterfrågan efter mer eller bättre integration och även om det inte är ett framträdande problem idag som hämmar organisationen, kan problemet komma att växa. Vi ser vissa tendenser till detta fenomen i intervjun med kommunikationschefen som belyser vikten av sin egen funktion som framgångsfaktorn i utvecklingen av bolaget.

Organisationen har vidare vuxit mycket de senaste åren, och viss brist på integration kan ha varit en konsekvens av den höga tillväxten. Om organisationen fortsätter att växa kan subunit orientation bli ett stort problem, och det är därför en viktig fråga att prioritera. Intervjuperson C, ekonomichef, nämner betydelsen utav att integrera de olika avdelningarna och projektgrupperna. Detta är likaså viktigt ur ägarsynpunkt, då ägarna bör ha samma förväntningar på företaget då det annars kan skapas intressekonflikt.

Man använder sig i dagsläget framför allt utav möten som integrerande mekanism. När vi observerade ett utav dessa möten upplevde vi att istället för att fokusera på att arbeta mot ett gemensamt mål var det mer ett möte för att utveckla en bra sammanhållning i gruppen. Denna aspekt är givetvis också viktig på en arbetsplats men vi anser att sammanhållningen verkar god och det är av större värde för företaget att arbeta med integration utav arbetet. Dessutom var det ett visst bortfall på mötet. En av ledarna som i intervjun beskriver att hon prioriterar bort möten hon inte tycker ger något av värde, var exempelvis inte närvarande. De som var närvarande hade en stor fokusering på sina telefoner, vilket ytterligare kan tolkas som ett tecken på att mötet kan förändras för att bli mer konstruktivt.

Intervjupersonerna nämner att företaget två gånger om året åker på konferenser, och på dessa diskuteras bland annat framtidsvisioner för företaget. Frågorna som berörs på konferenserna är av större vikt, och vi vill mot den bakgrund presentera en rekommendation till företag som erfar samma utmaningar som Lindholmen Science Park AB.

6. Slutsats

Denna studie har syftat till att undersöka vilka faktorer som varit vitala i Lindholmen Science Park AB:s utvecklingsprocess. Även om företaget förändrats, tillskriver vi inte ledarna någon större betydelse i denna förändringsprocess. Detta delvis mot bakgrund av dess beskrivning av vad de anser vara förändring och vår helhetsuppfattning. Utifrån det empiriska materialet har vi dragit slutsatser baserat på det teoretiska ramverket i frågan, och kommit fram till att förändring är en subjektiv ögonblicksbild av något som uppfattas mellan flexibilitet och stabilitet. Ledarens förändringsbenägenhet kan påverka organisationens förändringsbenägenhet men där dess påverkan är ej ömsesidigt uteslutande andra variabler. Om ledaren inte har någon stor betydelse i ett förändringsarbete av denna art, eroderar det många tidigare teorier som tillskriver ledaren större betydelse än denna studie visar. Det beror snarare på andra faktorer än ledaren att utveckla och förändra en organisation.

Studien har visat att de faktorer som varit av större betydelse har varit omvärlden och framför allt dess ägarstruktur. Organisationen har haft möjlighet att växa då politiker och andra företag ansett dess syfte viktigt, och därför givit dem resurser att utvecklas. Andra faktorer i omvärlden som verkar vara viktiga, har varit den stora tillväxten i dess närmiljö, Älvstranden. Lindholmen Science Park AB:s omgivning anses vara komplex med hög osäkerhet då de är beroende av många andra aktörer för att utvecklas, så dess främsta framgångsfaktor är även dess akilleshäla.

Även om ledaren inte verkar ha förändrat organisationen, även om de säkerligen bidragit till dess tillväxt, har ledarskapet de utövar kunnat kopplas till organisationsstrukturen. I vår studie har vi kommit fram till att det ledarskap ledarna utövar är det ledarskap man bör utöva i denna typ av organisation. Så, utifrån detta perspektiv, har ledarskapet bidragit till organisationens framgång trots deras brist på förändringsbenägenhet. Organisationsstrukturen företaget har är av organisk karaktär vilket är lämpligt i en osäker omgivning, vilket Lindholmen Science Park AB verkar i. Omgivningen har haft en stor betydelse för dess framgång, och strukturen har utvecklats baserat på omgivningen. Dess struktur är alltså en stor faktor till dess förändring och framgång, då företaget mot bakgrund av teorin troligtvis inte varit lika framgångsrik om de haft en annan

struktur som inte lämpar sig för denna typ av omgivning. Mot den bakgrunden, bör man vara uppmärksam som organisation på sin omgivning och anpassa sin organisationsstruktur baserat på detta. Ledarskapet bör även det anpassas, men ska inte tillskrivas för mycket betydelse i denna typ av organisation.

Vi har upptäckt att det finns en viss brist på integrerande mekanismer, detta verkar inte ha påverkat bolaget negativt ännu. Vi spår dock att det kan komma att bli ett problem i framtiden om man som företag fortsätter att växa i samma takt, och bör därför hanteras snarast. Dessa slutsatser har vi tagit mot bakgrund av intervjusubjektens berättelser och det teoretiska ramverket.

Ett företag, liksom vårt studiesubjekt, med snabb tillväxt differentieras ofta i hög grad. Dock följer dess integration oftast inte samma snabba utveckling. Man bör alltså som företag vara uppmärksam på att integrationen följer differentieringen, och skapa en bra balans för att inte hämma sin utveckling.

Sammanfattningsvis, anser vi att omgivningen har varit den främsta faktorn till att Lindholmen Science Park AB:s rika tillväxt varit möjlig där ägarstrukturen haft stor betydelse.

Organisationsstrukturen är lämplig i denna typ av verksamhet och baserat på dess komplexa omgivning, vilket därför också verkar ha varit en betydande faktor. Ledaren har haft mindre betydelse i förändringsarbetet, men den sociala kontexten bör inte förgås.

6.1 Rekommendation

Den främsta integrerande mekanism Lindholmen Science Park AB beskriver de har, är ett veckomöte. Intervjuperson A, Verkställande direktör i bolaget, beskriver att personen prioriterar externa möten men betonar än dock vikten av att behålla integriteten hos organisationen.

Intervjuperson B, kommunikationschef, beskriver att det är viktigt att känna att man arbetar för företaget och inte projekten, det är en balansgång då personalen ifråga ofta är anställd från samarbetspartners och arbetar i projekt som finansieras av sin gamla arbetsgivare. Vi ska i detta

avsnitt presentera en rekommendation till de företag som upplever samma utmaning som personerna i Lindholmen Science Park AB beskriver.

Enligt Lawrence and Lorsch (1967) finns det en rad lösningar på integrationsproblem, så som krossfunktionella team och integrerande avdelningar. Det kan dock vara naivt att tro att ett krossfunktionellt team skulle vara effektivt i alla organisationer - och så inte heller en integrerande avdelning, då somliga organisationer är små och integrerande mekanismer dyrt. Det krävs dock en hög grad av kommunikation för att göra en effektiv organisation av den typ Lindholmen Science Park har. Lösningen vi kommer presentera kommer vara en rekommendation baserad på intervjusubjektens beskrivningar med teorin som bakgrund.

Mötet vi närvarade på hos företaget har en form som har utvecklingsmöjligheter, vilket vi spår fler organisationer än enbart dem erfar. När det dessutom framgår att formen ändrats just den dag vi närvarade, är ytterligare ett tecken på att företaget vi studerat känner likadant. Trettio minuter av 22 personers tid, utgör 11 timmar vilket är nästan en- och en halv arbetsdag. Tiden man ägnar åt mötet kan användas mer konstruktivt än att diskutera golf- och joggingrundor, i syfte att utveckla organisationen.

Vi tänker oss att en avdelning eller område gör en presentation om 15-20 min där man presenterar hur sitt område arbetar mot företagets vision, mål och uppdrag. Presentationen kan även beröra vad man som avdelning önskar utveckla i organisationen, och vad man tycker är bra. Genom att konkretisera vad man faktiskt gör, kan man skapa en medvetenhet kring vad företaget har för syfte och öka anknytning till företaget. I processen att skapa presentationerna kommer man dessutom arbeta närmre varandra som grupp, vilket kan komplettera det självständiga arbete man till vardags har och utveckla en sammanhållning i gruppen. Genom att lyssna på varandra, skapar man en medvetenhet kring företagets verksamhet och en inblick i vad sina kollegor gör. Man kan diskutera presentationsteknik, variera formatet och talare för att alla ska känna sig bekväma och utvecklas genom arbetet. Man kan på detta sätt förhoppningsvis öka integrationen utan att ägna mer tid och resurser till frågan. Varje vecka har en ny avdelning eller område en presentation - kanske kan man även presentera i team bestående utav olika delar av organisationen?

6.2 Förslag på vidare forskning

Uppsatsen har medvetet valt ett urval faktorer som ansetts viktiga av intervjusubjekten och applicerat teori på dessa för att nå en slutsats. Mot denna bakgrund, tror vi dock att det kan finnas fler faktorer som kan ha påverkat utvecklingen, så vi föreslår att man kan utveckla forskningen genom att genomföra fler intervjuer som därför kan ge en bredare bild av verkligheten – både med ledare och medarbetare. Vidare hade man även kunnat jämföra företaget med ett företag med mindre tillväxt men av liknande organisationsstruktur, omvärld och ägarstruktur för att se vilka skillnader där finns för att undersöka vad som är viktiga faktorer i en utvecklingsprocess.

Vi har nåtts av slutsatsen att ledarens roll i en utvecklingsprocess inte bör tillskrivas så mycket vikt, vilket förkastar mycket annan teori. Beror detta på just denna typ av företag eller är det ren slump att detta företag inte tillskriver ledaren så mycket inflytande? Det vore intressant att undersöka fler liknande företag för att se om detta är regel eller undantag.

Denna undersökning har använt ett bestämt antal teorier ur samma kategori och ignorerat den kritik som riktats mot dem. Det bör hanteras som en svaghet i undersökningen. Hade användningen av andra teorier givit samma resultat?

7. Ordlista

Backward vertical integration: ta över en leverantör.

Contingency theory: situationsanpassad teori som ifrågasätter att det finns ett bästa sätt att organisera. Man bör istället anpassa sig till situationen - omgivningens osäkerhet och intern verksamhet.

Convenience sampling: ett stickprov gjort i en undersökning där urvalet ej tagits slumpartat utan valts av bekvämlighet/lämplighet.

Input/output: inmatning/utmatning.

Large-batch and mass production: stor produktion, massproduktion.

Organizations administrative paradox: organisationers administrativa paradox.

Pooled interdependence: varje del gör något enskilt och slås samman med övriga. Ett samspel av ömsesidigt beroende parter.

Power structure: maktstruktur.

Process and continuous production: en produktion som ej avbryts utan kontinuerligt fortgår, en flödesproduktion.

Quota sampling: ett stickprov gjort i en undersökning där urvalet ej tagits slumpartat utan valts för att passa studien.

Reciprocal interdependence: A och B samarbetar för att framställa resultatet. Ömsesidigt samspel.

Sequential interdependence: A görs före B och flödar i ett förutbestämt mönster. Ett samspel av en sekventiell process.

Small-batch and unit production: liten produktion av unika produkter.

Subunit orientation: Ett avgränsat område inom ett företag så som en avdelning eller funktion som arbetar mot ett/flera annat/andra istället för tillsammans med.

The intensive technology: den "intensiva" teknologin där A och B samarbetar för att skapa slutprodukten.

The long-linked technology: den "långlänkade" teknologin där A leder till B i ett speciellt mönster.

The mediating technology: den "förmedlande" teknologin där A görs separat från B men båda bidrar till slutprodukten.

8. Källförteckning

- Adams, John, Khan, Hafiz T A, Raeside, Robert, White, David I (2007). *Research methods for Graduate Business and Social Science Students*, SAGE: India, s 25-28, 87-91
- Ahrne, Göran, Papakostas, Apostolis (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*, Studentlitteratur, s 61-98
- Allabolag, (2014). (Elektronisk) Tillgänglig:
http://www.allabolag.se/5565686366/Lindholmen_Science_Park_AB (2014-04-26)
- Alvesson, Mats (2003). *Beyond neopositivist, romantic and localists: A reflexive approach to interviews in organisational research*, The Academy of Management Review, Vol 28: 1, s. 13-33
- Burns, Tom, Stalker, George M (1967) *The Management of Innovation*, Oxford University Press
- BrainyQuote (2014). Success Quotes (Elektronisk)
Tillgänglig: http://www.brainyquote.com/quotes/topics/topic_success.html (2014-06-03)
- Business Dictionary (2014) *Contingency theory* (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.businessdictionary.com/definition/contingency-approach.html> (2014-05-04)
- Business Region (2014). *Uppdrag och Vision*, (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.businessregion.se/huvudmeny/omoss/uppdragochvision.4.4d2ad09a108e7eaa80c800026963.html>, (2014-05-01)

- Chalmers (2014a). *Rektor och rektorssamfund*, (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.chalmers.se/sv/om-chalmers/rektor-och-rektorsfunktionen/Sidor/default.aspx>,
(2014-05-01)
- Chalmers (2014b). *Vision mål och strategier* (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.chalmers.se/sv/om-chalmers/Sidor/vision-mal-och-strategier.aspx> (2014-05-01)
- Chalmers (2013) *Årssberättelse årsredovisning*, Göteborg: Kommunikation och marknad Chalmers
- Citatboken (2014) *Allting förändras ingenting-citat*, (Elektronisk) Tillgänglig:
http://citatboken.se/_27004_Allting_f%C3%B6r%C3%A4ndras_ingenting (2014-05-10)
- Ericsson (2014), *The company*, (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.ericsson.com/se/thecompany>, (2014-05-04)
- Riley, Jason L (2011). *The Saturday interview*, The wall street journal 23 juli,
(Elektronisk) Tillgänglig:
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424053111903554904576461571362279948>
(2014-05-07)
- Göteborgs stad (2014). *Kommunens organisation* (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/>
(2014-04-30) <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Regional-statistik/Alla-land/Vastra-Gotalands-land/Goteborg/?var=17246> (2014-05-01)
- Itzkowitz, Gary (1996). *Contingency Theory, Rethinking the boundaries of social thought*, University Press of America
- Woodward, Joan (1958). *Management and Technology*, H. M. Stationery Off.

- Larsson, Arne (2014). *Göteborgs nya bostäder 2000-2013*, (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2332102-goteborgs-nya-bostader-2000-2013>, (2014-05-02)
- Lawrance, Paul R, Lorsch, Jay.W (1967). *Differentiation and Integration in Complex organisations*, Administrative Science Quarterly, Vol 12: 1, s 2-47
- Lindholmen Science Park AB (2012). *Årsredovisning*, Bolagsverket
- Lindholmen, (2014a). *Verksamheten* (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.lindholmen.se/verksamheten/styrelseledamoter>, (2014-04-29)
- Lindholmen, (2014b). *Organisationen*, (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.lindholmen.se/verksamheten>, (2014-05-01)
- Lindholmen, (2014c). *Från världsledande varvsindustri till Science Park* (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.lindholmen.se/nyheter/fran-varldsledande-varvsindustri-till-science-park>, (2014-04-30)
- Markides, Karin (2013). *Vision, mål och strategier*, (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.chalmers.se/sv/om-chalmers/Sidor/vision-mal-och-strategier.aspx2014> (2014-05-05)
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on management*, The free press – A division of Macmillan Inc, s 196-220
- Motivateus (2008). *For leaders and teachers* (Elektronisk) Tillgänglig: http://www.motivateus.com/leadership_quotes-01-08.htm (2014-05-03)

- Nilsson, Lasse (2012). *Ericsson flyttar kontor*, (Elektronisk) Tillgänglig: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=5343234>, (2014-04-28)
- Norra Älvstrandens företagarförening, (2014). *Områdeskarta*, (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.alvstrandenforetag.com/default.asp?initid=137&menutree=143&toplinkname=Om%20f%C3%B6reningen&menuheading=Om%20f%C3%B6reningen&mainpage=templates/02.asp?sida=111>, (2014-05-03)
- Pettigrew, Andrew M, Fenton, Evelyn M (2000) *Complexities and dualities in innovative forms of organizing in The innovating organization*, SAGE: London
- Samhällsutvecklingen (2010). *Göteborgssamhällets utveckling*, (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.samhallsutvecklingen.se/>, (2014-04-29)
- Socialdemokraterna i Göteborg (2013). *Politiska uppdrag* (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.socialdemokraterna.se/Webben-for-alla/Partidistrikt/Goteborg/Vara-politiker/Anneli-Hulthen/Politiska-uppdrag/> (2014-05-03)
- Stolpe, Kenny (2014). *Arbetsmarknadsläget i Västra Götaland*, (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Regionutveckling/Publikationer-statistik/Arbetsmarknadslaget-i-Vastra-Gtaland/> (2014-05-02)
- Studyblue (2014) *reciprocal interdependence* (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.studyblue.com/notes/note/n/org-behavior-ch-11/deck/2788270> (2014-06-01)
- The American Presidency Project (2014) *Franklin D Roosevelt* (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=88410> (2014-05-04)
- Thompson, James D (1967). *Organizations in action*, Mc graw-hill Company, s 39-65

- Thompson, James D, (1988). *Hur organisationer fungerar*. Stockholm: Prisma
- Volvo Group Global (2014a). *Report on first quarter 2014*,
http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/investors/reports/interim_reports/Pages/interim_reports.aspx, (2014-05-05)
- Volvo Group Global (2014b). *Our products and services* (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/productsandservices/Pages/productsandservices.aspx> (2014-05-30)
- Västra Götalands Regionen (2014). *Konjunkturen i Västra Götaland* (Elektronisk)
Tillgänglig: www.vgregion.se/konjunktur (2014-05-29)
- Älvstaden (2014). *Vision älvstaden* (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://alvstaden.goteborg.se/vision-alvstaden/>, (hämtat 2014-04-29)
- Älvstranden utveckling (2014). *Brett utbud av lokaler nära älven*,(Elektronisk)
Tillgänglig: <http://alvstranden.com/hyr-lokal/>, (2014-04-25)