



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan Lund
Kandidatuppsats Ht-2007

Innovation och kaos

**En fallstudie inom PR-branschen om
sambandet mellan innovation och kaos**

Författare:

Melina Grimlund

Helya Mehrabi

Madeleine Nilsson

Camilla Ström Nilsson

Handledare:

Dan Kärreman

Håkan Lagerquist

SAMMANFATTNING

| | |
|-------------------------------|--|
| Titel: | Innovation och kaos. En fallstudie inom PR-branschen om sambandet mellan innovation och kaos |
| Författare: | Melina Grimlund, Helya Mehrabi, Madeleine Nilsson, Camilla Ström Nilsson |
| Handledare: | Dan Kärreman, Håkan Lagerquist |
| Seminariedatum: | 2007-12-21 |
| Nivå: | Examensarbete på kandidatnivå i företagsekonomi |
| Nyckelord: | Innovation, Kaos, Kommunikation, Flexibilitet, Kreativitet |
| Syfte: | Syftet med denna uppsats är att beskriva och förklara, med fallföretaget som utgångspunkt, om det finns ett samband mellan innovation och kaos och i så fall hur det kan se ut i liknande innovativa kunskapsföretag. Vi ska även beskriva vilka möjligheter och hinder kaos medför för sådana företag och för deras innovationsförmåga. |
| Metod: | Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie av ett företag inom PR-branschen, i vilken arbetssättet har varit abduktivt. Den data som ligger till grund för uppsatsen är i första hand telefon- och mailintervjuer med nio av de anställda samt VD:n för fallföretaget, men även företagsinternt material, artiklar, statistik och egna anteckningar från föredrag om ämnet har använts. |
| Teoretiskt perspektiv: | Kaosbalansteori, Situationssynsätt, samt delar av Komponentteori och Nytt värdeskapande. |
| Slutsatser: | Vi har funnit samband mellan innovation och kaos på så sätt att kaos skapar utrymme för kreativitet vilket i sin tur främjar innovationsförmågan hos de anställda. För mycket |

kaos å andra sidan, hämmar kreativiteten och kan leda till högre arbetsbelastning.

De krav som marknadsföringsbranschens kunder ställer på företaget är anpassningsbarhet, flexibilitet samt innovationsförmåga. Företaget måste våga utmana gängse branschmetoder och gå utanför ramarna, men samtidigt vara tillräckligt strukturerat för att ta till vara på de innovationer som uppstår.

ABSTRACT

| | |
|----------------------------------|--|
| Title: | Innovation and Chaos. A case study about the relationship between innovation and chaos in the PR industry. |
| Authors: | Melina Grimlund, Helya Mehrabi, Madeleine Nilsson, Camilla Ström Nilsson |
| Advisors: | Dan Kärreman, Håkan Lagerquist |
| Seminar date: | 2007-12-21 |
| Course: | Bachelor thesis in Business Administration |
| Keywords: | Innovation, Chaos, Communication, Flexibility, Creativity |
| Purpose: | The purpose of this essay is to explain and describe, starting with the case company, the relations between innovation and chaos and also how it can appear in similar innovative knowledge companies. We also want to know which possibilities and demands chaos implies for such companies and for its innovation ability. |
| Methodology: | The essay is a qualitative case study of a company in the PR industry, and we have used abduction as working method. The basis for this essay is data generated through telephone- and mail interviews with nine of the employees and the CEO of the case company. We have also used company related material, articles, statistics and our private notes from seminars about this phenomenon. |
| Theoretical perspectives: | Competing on the edge, Contingency theory, and parts of the Component Model of Creativity and Value Creativity. |
| Conclusion: | Our final conclusion in this thesis is that innovation and chaos are related. Chaos leads to creativity, which in the |

end promotes the employee's innovation ability. But on the other hand, too much chaos in a company impedes creativity and can increase the workload.

The customers of the marketing industry do have specific demands, which are adjustment, flexibility and innovation ability. The company must dare to challenge the conventional wisdom of trade and think outside the box. At the same time it is considerable to be structured and to be able to preserve innovations that occur.

Förord

Under andra halvan av höstterminen 2007, vid företagsekonomiska institutionen på Lunds universitet, har vi skrivit denna kandidatuppsats. Det har varit en lärorik och spännande resa samt en ära för oss alla att få skriva i en välfungerande grupp med förståndiga och samarbetsvilliga gruppmedlemmar.

Denna uppsats bygger på förståelsen av ett innovativt företag, vårt fallföretag Pronto Communication AB, där sambandet mellan kaos och innovation undersöks och beskrivs. Vi vill tacka alla anställda på företaget för all samarbetsvilja och tillgänglighet. Vi vill speciellt tacka företagets VD, Gabriel Sundqvist, för hans hjälp och att han har varit så tillmötesgående. Givetvis vill vi tacka våra handledare på Lunds Universitet, Håkan Lagerquist och Dan Kärreman, för deras vägledning och inspiration.

Vi önskar Er en angenäm läsning.

Lund, den 17 december 2007

Melina Grimlund

Madeleine Nilsson

Helya Mehrabi

Camilla Ström Nilsson

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING | 7 |
| 1.1 VAL AV FÖRETAG OCH BRANSCH | 8 |
| 1.2 INNOVATION & KAOS | 9 |
| 1.3 PROBLEMDISKUSSION | 10 |
| 1.3.1 Problemformulering | 11 |
| 1.3.2 Syfte | 12 |
| 1.4 AVGRÄNSNING | 12 |
| 2. METOD | 14 |
| 2.1 VAL AV PERSPEKTIV | 14 |
| 2.2 VAL AV METOD | 14 |
| 2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 16 |
| 2.3.1 Insamling och bearbetning av primärdata | 16 |
| 2.3.2 Insamling och bearbetning av sekundärdata | 18 |
| 2.3.3 Insamling och bearbetning av empiri | 19 |
| 2.4 METODDISKUSSION | 19 |
| 2.4.1 Kritik av primärkällor | 20 |
| 2.4.2 Kritik av sekundärkällor | 22 |
| 3. TEORI | 24 |
| 3.1 TEORIVAL | 24 |
| 3.1.1 Betydelsen av innovation och kreativitet | 25 |
| 3.1.2 Kaos | 28 |
| 3.1.3 Kaosbalansteorin | 30 |
| 3.1.4 Situationssynsättet | 35 |
| 3.1.5 Nytt värdeskapande | 37 |
| 3.2 DEFINITIONER AV BEGREPP | 39 |
| 3.3 FALLSTUDIENS REFERENSRAM | 40 |
| 4. FALLBESKRIVNING | 43 |
| 4.1 MARKNADSFÖRINGSBRANSCHEN | 43 |
| 4.2 FALLFÖRETAGET - PRONTO COMMUNICATION AB | 45 |
| 4.3 ANALYS AV FALLET | 50 |
| 4.3.1 Fallföretagets organisationsstruktur | 50 |
| 4.3.2 Fallföretagets styrning | 59 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 5. SLUTSATS | 63 |
| 5.1 REKOMMENDATIONER | 64 |
| 6. KÄLLFÖRTECKNING | 65 |
| 6.1 PUBLICERADE KÄLLOR | 65 |
| 6.2 MUNTliga KÄLLOR | 67 |
| 6.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR | 67 |
| BILAGA 1 | 68 |

1. Inledning

I inledningen behandlas val av forskningsområde samt bakgrund till detta. Därefter förs en problemdiskussion som följs av problemformulering och syfte. Avslutningsvis följer de avgränsningar som gjorts.

Den tekniska utvecklingen runt om i världen har skapat möjligheter för organisationer att agera mer flexibelt och kommunikationen i dagens företag har förändrats mycket tack vare innovation. De nya möjligheterna har dock lett till högre ställda krav på flexibilitet och förändring i organisationer. Det viktigaste är inte längre att överleva förändringarna utan att tillämpa dem i organisationen på så sätt att kaos som kan påverka företaget negativt undviks.¹

Den bransch som vi inriktar oss på i föreliggande uppsats är expansiva innovationsföretag, vilka präglas av stora förändringar och konkurrens, och som samtidigt förmår sluta alla medarbetare kring organisationen idé och vision. En del företag lyckas hantera detta på ett enkelt och bra sätt medan andra stöter på svårigheter och misslyckas med att utföra det på ett lämpligt vis. En viktig framgångsfaktor är att kommunicera ett förhållningssätt som på ett konkret sätt stöder företagets affärsidé.²

Då innovationsföretag karakteriseras av bland annat nytänkande, snabb tillväxtstakt och utveckling är begrepp som förändringsberedskap samt flexibilitet viktiga. Begreppen är dock inte alltid så lätta att ta till sig eller nyttja på rätt sätt.³

1 Eriksson, Ingalill (2001) Kaos och social kompetens

2 Normann, Richard (2001) När kartan förändrar affärslandskapet

3 Normann, Richard (2001) När kartan förändrar affärslandskapet

1.1 Val av företag och bransch

Fallföretaget för studien är kommunikations- och marknadsföringsbyrån Pronto Communication AB. Det är en liten och snabbväxande organisation där innovation är kärnan i verksamheten. Som nämns ovan måste därför utrymme ges till kreativitet och nytänkande. Fallföretaget arbetar med buzz marketing, eller ryktesspridning, vilket är en relativt ny marknadsföringsform. Denna är olik den traditionella marknadsföringen då den bland annat använder sig av nya kanaler, genom vilka man når ut till sin målgrupp. Området är relativt utforskat och därmed intressant för oss att behandla. Branschen känns både aktuell och intressant ur det perspektiv att man inte kan förutspå dess framtid i och med att det är en ny marknadsföringsform. Branschen är vidare innovationskrävande i och med att kunderna inte efterfrågar standardvaror och -tjänster. Detta gör att företagen hela tiden måste vara nytänkande, vilket troligen kan medföra en mängd olika problem och möjligheter för en organisation som är verksam i denna bransch.

För att kunna skapa en innovativ miljö krävs det utrymme för mångfald, slack och autonomi.⁴ Dessa tre komponenter försvårar styrningen och kan därmed leda till ostrukturerat kaos. Detta kaos kan, vid första åsynen av företaget, uppfattas som något negativt som hindrar och försvårar det dagliga arbetet för de anställda. Baserat på tidigare forskares verk framgår det att myten om ”det kreativa kaoset” inte bara är en uppiktad historia, vilket forskaren Feiwel Kupferberg som har skrivit en doktorsavhandling om kreativt kaos,⁵ har studerat. Kaos har dock en negativ klang inom vardagsspråket, men det skulle alltså kunna vara en viktig faktor inom ett innovativt företag, för att kunna bevara flexibilitet och kreativitet hos alla organisationsmedlemmar. Professorn Teresa Amabile menar att en organisation måste se hur man kan rationalisera kaoset för att erhålla både inre innovation och motiverad personal.⁶

4 Dan Kärreman, handledning nr 1, 2007-11-05

5 www.mah.se/templates/ExternalNews___44180.aspx, Malmö högskola, 2007-12-13

6 Amabile, Teresa (1996) Creativity in context

Vi tycker därför det är intressant att undersöka om kaos faktiskt är enbart negativt eller om det till och med kan vara en nödvändighet i innovativa miljöer. Det är intressant för oss att utröna samt studera då vi tror att det kan vara en svår balansgång att klara av att arbeta med innovationer under kaos.

1.2 Innovation & kaos

Begreppet innovation har som ursprunglig betydelse förnyelse.⁷ En innovation resulteras av en innovationsprocess, men den behöver inte nödvändigtvis vara av varuslag. Den allmänt vedertagna innebörden av en innovation är att det lika gärna kan vara en ny filosofi, en tjänst eller ett nytt sätt att tillföra något. Innovationer kan uppstå via medvetet organiserat och systematiskt genererande av idéer, men det finns även innovationer som inte utvecklas på detta sätt. Dessa innovationer är då oväntade uppslagsrika idéer som uppstår på ett ögonblick och inte genom hårt och välorganiserat arbete. Innovationer av den senare typen är inte kopierbara och kan varken läras ut eller anammas. Det finns inget sätt att lära någon hur man agerar som ett geni.⁸ Innovationer kan också ses som något som uppkommer när organisationer integrerar med kaos enligt olika forskningsalster.⁹

Begreppet kaos har sitt ursprung från grekiskan där det betyder ”gapande tomhet”.¹⁰ I allmänhet används begreppet kaos synonymt med oreda och förvirring.¹¹ Kaos har som sagt ofta negativ klang men begreppet innefattar således även kreativitet och nytänkande på så sätt att det kan leda till utveckling för företag om man lyckas skapa ordning ur den dynamiska och instabila situation som de verkar i.¹² Detta är intressant att undersöka då tidigare studier som har gjorts, såsom Teresa Amabiles, visar att kaos kan leda till kunskapsutveckling och ökad kompetens, vilket i sin tur kan vara en fördel för ett innovativt företag. Dock ska det poängteras att detta fungerar till en viss grad och därför

7 www.nationalencyklopedien.se, 2007-11-13

8 Drucker, P.F (1985) Innovation and entrepreneurship

9 Södergren, Birgitta (2005) Om lärandets roll i komplexa innovationssystem ur Innovationer – dynamik och förnyelse, ekonomi och samhällsliv

10 Lind Nilsson, Iréne (2001) Ledarskap i kris, kaos och omställning

11 www.nationalencyklopedien.se, 2007-11-23

12 Lind Nilsson, Iréne (2001) Ledarskap i kris, kaos och omställning – en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning

krävs det att man har bra ledarskap inom organisationen som styr de kaotiska situationer på ett bra sätt, så det inte leder till kaos i negativ bemärkelse.¹³

Att ha förståelse för kaos samt dess fördelar och nackdelar kan underlätta för individer som verkar i en rörig och ostrukturerad organisation. Denna förståelse kan också vara till hjälp att orientera sig i livet i allmänhet. Vi menar därför, i enlighet med Irene Lind Nilssons forskning kring ämnet kaos, att förståelsen är viktig då den till slut kan komma att leda till en form av kompetenshöjning, vilket är något positivt.¹⁴

Baserat på tidigare forskning från Nilsson kan kaos leda till effektivitet och flexibilitet inom ett innovativt företag¹⁵ och en intressant aspekt på detta kan vara hur det påverkar de anställdas sätt att arbeta på och kommunicera med varandra. I denna uppsats kommer begreppet kaos att belysas ur den synvinkeln att kaos kan vara positivt och leda till utveckling. Det ska dock nämnas att det inte är det perspektiv som vi hade från början, utan har vuxit fram under datainsamlandets gång. Innan vi började undersöka ämnet hade vi den mer traditionella synen att kaos är mer negativt och ett hinder i arbetet.

1.3 Problemdiskussion

Föreliggande uppsats baserar sig på fallföretaget Pronto Communication AB, vidare kallat Pronto. Det är, som tidigare nämnts, ett litet och expansivt innovationsföretag som uppges vara mycket ostrukturerat internt. Det finns få och otydliga regler för personalen, och organisationen har en lös struktur där alla ges eget ansvar.¹⁶ Ett företag som har för lite struktur kan riskera att bli för kaotiskt. I det fallet kan företaget bli, vid sidan om att vara innovativt, inkonsekvent och dåligt på att genomföra de nya idéerna som uppkommer. Oklar rapporteringsgång till följd av kaos kan också leda till att tiden används felaktigt. Å andra sidan, om företaget strukturerar organisationen för stramt, kan

13 Amabile, Teresa (1996) Creativity in context

14 Eriksson, Ingalill (2001) Kaos och social kompetens

15 Lind Nilsson, Iréne (2001) Ledarskap i kris, kaos och omställning – en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning

16 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-10

kreativiteten hos de anställda förhindras och företaget kan bli mindre flexibelt.¹⁷ Ostruktur kan leda till kaos vilket, enligt den vetenskapliga benämningen, kallas för kontrollerad instabilitet. Det är en kombination av ordning och oordning där beteendemönster utvecklas i oregelbundna och oförutsägbara mönster.¹⁸ För att kunna hitta en passande balansstrategi för företaget måste man vara medveten om förhållandet mellan kaos och innovation. Våra funderingar kring denna typ av företag, där innovation är en del av kärnan i verksamheten, är om kaos och ostruktur kanske är ett måste,¹⁹ eller är det ett hinder i det interna arbetet? När vi tog kontakt med det valda fallföretagets VD, talade vi också med några av de anställda. De påpekade då att deras arbetssituation i längden är ohållbar. De anser att de ofta har en alltför stor arbetsbörda och att de samtidigt har för lite tid på sig för att kunna göra ett så bra arbete som möjligt. Anledningen, enligt dem, är att den ostrukturerade verksamheten gör att det inte finns några färdiga underlag att gå efter vilket leder till spretigt, och ibland dubbelt, arbete. De anställda gillar dock att arbeta under eget ansvar och att ha mycket frihet.²⁰

Vi tycker därför att detta är ett intressant ämnesområde att undersöka djupare och få en mer ingående förståelse av. Problemen kan troligtvis uppkomma i många organisationer, och vi vill därför undersöka förhållandet mellan innovation och kaos genom studier av fallföretaget Pronto som vi anser är representativt för liknande innovationskrävande kunskapsföretag.

1.3.1 Problemformulering

Med utgångspunkt i ovannämnda tankegång avser vi undersöka, genom en studie av fallföretaget Pronto Communicatio AB, följande problemställning:

17 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

18 Stacey, R. (1993) Ledarskap genom kaos och förändring

19 Eriksson, Ingalill (2001) Kaos och social kompetens

20 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-10

- Hur ser sambandet ut mellan innovation och kaos i innovativa kunskapsföretag och hur påverkar det arbetssituationen?

1.3.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och förklara, med fallföretaget som utgångspunkt, om det finns ett samband mellan innovation och kaos och i så fall hur det kan se ut i liknande innovativa kunskapsföretag. Vi ska även beskriva vilka möjligheter och hinder kaos kan medföra för sådana företag och för deras innovationsförmåga.

1.4 Avgränsning

Föreliggande uppsats behandlar en typ av företag som i allra högsta grad är beroende av dess externa miljö, då det verkar på den snabbföränderliga business-to-business-marknaden. Dess externa miljö är viktig i och med att hela affärsverksamheten är uppbyggd på interaktion med kunder och kundernas kunder. Vi kommer i denna uppsats att i huvudsak belysa innovation som uppkommer internt i organisationen, men vi måste även beakta innovation som är förknippat med den externa miljön och beskriva vad beroendet av omvärlden medför för krav på dess interna miljö och struktur. Då omvärlden och beroendet av denna beaktas, är det endast kopplingen till kunden som kommer tas upp och då i synnerhet hur relationen och interaktionen med kunderna påverkar företaget internt. Anledningen till detta är att det är denna del av omvärlden, kundkontakten, som påverkar det dagliga interna arbetet, både sett till innovationsförmågan och graden av kaos.

Då vi i denna studie förknippar begreppet innovation med kaos kommer vi att undersöka vilka delar och vid vilka tillfällen ett innovativt företag är beroende av detta. Vi kommer inte att belysa kaosets olika grader utan endast undersöka vad som är kaotiskt för fallföretaget och om det får några konsekvenser.

Det fallföretag som studeras använder sig inte av ett stort back office vilket gör att vi inte kommer att ta upp innebörden av att ha ett sådant.²¹ Vi kommer inte heller att genomföra en nyanserad omvärldsanalys eller djupgående analys av branschen och marknaden i sin helhet. Anledningen till detta är att vi anser att vi återger tillräcklig information för att ändå kunna ge en rättvisande bild av ämnet. Vi anser därför att det inte är relevant för uppsatsens syfte.

Studien utgår ifrån ett specifikt fallföretag inom branschen, men vi hoppas att resultatet kan vara användbart för företag som kan liknas vid fallföretaget och som är verksamma i liknande miljöer och branscher. Resultatet är dock inte generaliserbart för alla innovationskrävande kunskapsföretag rakt av, utan kan istället ses som rekommendationer för de som verkar under liknande struktur och styrning.

²¹ Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

2. Metod

I detta kapitel behandlas utgångspunkter och tillvägagångssätt för uppsatsskrivandet. Även valet av bransch och företag redogörs här. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där datainsamling och arbetssätt kritiskt granskas.

2.1 Val av perspektiv

Denna uppsats är skriven utifrån tre olika perspektiv. De olika perspektiven representerar olika synsätt och utgångspunkter. Det ena perspektivet är att se hur de anställda på företaget uppfattar sin arbetssituation. Det andra perspektivet är företagsledningens, det vill säga VD:ns och byråchefens. Båda dessa perspektiv har undersökts genom intervjuer. Det tredje perspektivet för föreliggande arbete är Pronto sett ur vårt perspektiv med stöd av den teoretiska referensramen. Detta innebär att organisationen ses utifrån delar av befintliga och etablerade teorier för att undersöka om och var det kan finnas samband mellan kaos och innovationsprocessen i organisationen.

2.2 Val av metod

Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie av företaget Pronto. Det innebär att vi då har kunnat studera ämnesområdet på djupet, istället för inom ramen för de begränsningar och standardiseringar som kan förekomma i kvantitativa metoder. Tyngden läggs vid ord istället för på kvantifieringen under insamling och analys av data, vilket innebär att det är individernas uppfattning av sin sociala verklighet som är det intressanta för oss att studera.²² Fallstudien representerar ett tillvägagångssätt av explorativ karaktär där det främsta kännetecknet snarast är upptäckten av företeelser och beskrivandet av dem. Det som eftersökts är således en förståelse av olika beteenden och den mening dessa har i denna specifika kontext. Vi anser att en fallstudie lämpar sig väl för detta ändamål i och

22 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

med att de är bra när man bland annat vill kunna exemplifiera och illustrera teorier, samt möjliggör en djupare förståelse av problemet.²³

Det finns i huvudsak två metodologiska angreppssätt, dels det deduktiva och dels det induktiva. Den förstnämnda metoden innebär att forskaren utgår från en förutfattad teori för att få svar på sina frågor. Den induktiva metoden innebär istället att forskaren först fördjupar sig i det empiriska materialet för att sedan behandla detta med hjälp av lämpliga teorier. Ett tredje angreppssätt, abduktion, är en kombination av dessa och innebär att forskaren först utgår från valda teorier för att bearbeta det empiriska materialet och sedan eventuellt byter ut de i förväg valda teorierna till teorier som är mer applicerbara på det empiriska materialet.²⁴

Vårt arbetssätt kan beskrivas som abduktivt i och med att teorier och modeller inom kaos- och innovationsområdet har påverkat insamlingen av empiriskt material, t.ex. genom att intervjufrågor uppkommit under genomgången av den teoretiska litteraturen. Det empiriska materialet har dock i hög utsträckning också påverkat val av teorier och begrepp. Fördelen med att använda en abduktiv metod är att vi har kunnat gå tillbaka och samla kompletterande information och teorier så att problemområde och syfte kan växa fram i takt med ökad förståelse för ämnet. Man riskerar på så sätt inte heller att fastna i ett inaktuellt och irrelevant tankesätt, då vi har kunnat gå tillbaka och jämföra empirin med de valda teorierna och på så sätt säkerställa att de belyser samma saker.²⁵

De primärdata som ligger till grund för uppsatsen består av intervjuer som författarna har haft med de anställda på fallföretaget Pronto. Som komplement till detta, för att få ett djupgående och vidare perspektiv, har sekundärdata i form av relevant företagsinternt material, såsom dokument om deras företagsvision och organisationsuppbyggnad, statistik, Som sekundärdata har företagsinternt material, statistik, artiklar och anteckningar från föredrag i ämnet använts samt diverse marknadsföringsrelaterad information. Vi har även sökt information om rådande marknadsföringstrender och om

23 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

24 Föreläsning av Dan Kärreman, 2007-11-20

25 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

kundperspektivet på Internet. I följande avsnitt redogörs hur insamling och bearbetning av data gått till.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Insamling och bearbetning av primärdata

Primärdata är data som inte redan finns tillgänglig, utan som måste samlas in för att problemet ska kunna belysas utifrån den frågeställning som vi har.²⁶ I föreliggande uppsats har vi valt att använda förstahandsrapportering från intervjuer som enda primärdata. Avgörandet för om något kan benämnas som primärdata eller inte är beroende av källans närhet till informationslämnare. I kvalitativa studier är syftet med intervjuer att generera och samla information som inte annars kan göras. Den flexibilitet som intervjuer inrymmer gör den också mest attraktiv för informationssökandet i denna kvalitativa fallstudie.²⁷

Vi valde att genomföra intervjuerna med flertalet av de anställda för att höra så många åsikter som möjligt och för att kunna skapa oss en större bild av företaget. Detta var av intresse då personer kan uppfatta samma situation på olika sätt och ha olika åsikter om arbetssituationen och vad som eventuellt borde förändras för att få en bättre arbetsmiljö som främjar innovation. Däremot valdes två anställda bort, eftersom de endast sysslar med ett sidoprojekt till företaget vilket gör att de inte befinner sig i samma situation som övrig personal. Även samtliga kommunikatörer, vilka arbetar korta perioder åt gången, valdes bort av anledningen att de inte arbetar heltid och att de inte heller har något ansvar utan tilldelas projekt efter preferens. Anledningen till att de inte intervjuades var att då de inte har samma ansvar som resterande personal sitter de inte i samma situation som dessa med tankar på arbetsbörda, kaos och kreativitet. De har inte för uppgift att vara kreativa utan ska endast genomföra konversationer med målgruppen ifråga och påverkas därmed inte heller av kaoset i organisationen på samma sätt som projektledarna gör. Detta ledde

²⁶ Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

²⁷ Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

till att det skickades ut enskilda mail till åtta anställda, varav två är praktikanter. De har alla samma position i företaget, projektledare, och fick därmed likadana frågor. Anställda och projektledare används härnäst synonymt. Pronto har även en byråchef, som till följd av sin position fick en del andra, anpassade frågor, vilket även gällde för VD:n. Intervjun med VD:n skedde via telefon då vi bedömde att dennes svar inte skulle påverkas av att andra lyssnade, då hans frågor primärt rörde organisationens uppbyggnad, visioner och mål. För att få ut maximalt av respondenternas åsikter gjordes uppföljningsfrågor per telefon till de projektledare som var anträffningsbara vid den valda tidpunkten. Vid detta tillfälle hade Pronto flyttat till större lokaler vilket gjorde att tidigare nämnda problem rörande telefonintervjuer eliminerats.²⁸

Vi har genomfört mailintervjuer med tio av de tolv heltidsanställda inom Pronto och det har skett med samma tidskrav för returneringen av svar. Alla intervjuer var semistrukturerade, vilket är en kombination av tekniker där det finns ett förberett intervjuunderlag, men där spontana frågor också kan förekomma. I första skedet skedde alla intervjuer med de anställda via mailkontakt, men företagets ägare intervjuades per telefon. Alla förvarnades först per mail och därefter skickades frågorna ut individuellt till dem. Den första omgången av intervjuförfarandet med de anställda valdes att genomföras via mail, då alla respondenter vid detta intervjutillfälle satt i kontorslandskap i ett och samma rum. Vi ville genom denna metod säkerställa att frågorna besvarades ostört och med en känsla av anonymitet.²⁹ För att ha möjlighet att analysera de olika svaren på ett rättvisande sätt ställdes även frågor som rörde de intervjuades ålder och anställningstid på Pronto. Respondenterna ombads att svara så utförligt som möjligt på frågorna. Det var de anställdas ståndpunkter och perspektiv som var av intresse och genom denna metod tilläts respondenten att ge detaljerade svar.³⁰ Vi är dessutom väl medvetna om att de anställda inom Pronto arbetar under konstant tidspress vilket gör att denna metod bedöms ha varit den bästa under dessa omständigheter. Då arbetsbelastningen uppgavs vara hög gavs respondenterna nästintill en vecka på sig att svara för att de skulle ha möjlighet att

28 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

29 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

30 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

besvara intervjun vid en, för dem, passande tidpunkt, exempelvis under helgen, kvällen eller lunchrasten och därmed ge så uttömmande svar som möjligt.

I andra skedet hölls kompletterande telefonintervjuer med de anställda, då fler frågor dök upp efterhand som teori- och empirigenereringen fortlöpte.

Den semistrukturerade intervjumetoden lämpar sig bra för den relativt breda utgångspunkt som ligger till grund för uppsatsen då den ger utrymme för uppföljning av nya vinklingar. Intervjuer anser vi har haft som fördel att vi har kunnat utnyttja intervjuerna maximalt i och med att de kan tillföra maximalt i förhållande till de sekundärkällor som används, genom att vi har kunnat gå tillbaka och ställa ytterligare frågor i takt med att ny information och kunskap kommer författarna till handa.

2.3.2 Insamling och bearbetning av sekundärdata

Sekundärdata är information som tidigare har samlats in till ett annat ändamål än just denna uppsats och frågeställning. Informationen som sekundärkällor genererar är användbar för att hjälpa skapa en helhetsbild och förståelse av problemet.³¹

Som sekundärdata har företagsinternt material, statistik, artiklar och anteckningar från föredrag i ämnet använts samt diverse marknadsföringsrelaterad information. Vi har även sökt information om rådande marknadsföringstrender och om kundperspektivet på Internet. Allt material tas upp till kritisk diskussion, då eventuella svagheter belyses, i kommande avsnitt.

³¹ Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

2.3.3 Insamling och bearbetning av empiri

Som empiri ses främst de intervjusvar som inkommit via mail och telefon. Dessa har sammanställts till svar som representerar konsensus hos de tillfrågade. Anledningen till att vi också har eftersökt konsensus är för att få en uppfattning om den allmänna uppfattningen om organisationen och dess verksamhet. Detta är för att vi ska kunna dra några djupgående slutsatser i ämnet. Utmärkande svar presenteras dock också. För att återge en rättvisande bild har ingen värdering av svaren gjorts i empiriavsnittet.

Fallföretagets bakgrund och viktiga begrepp är ytterligare områden som har studerats mer ingående för att vi ska kunna ge en rättvisande bild av det ämne som studeras.

2.4 Metoddiskussion

Vid användning av kvalitativ metod följer en rad svårigheter och problem. Ett är sådant är att en kvalitativ studie inte ger en helt objektiv verklighetsbeskrivning. Anledningen till detta är att vi tar in och tolkar den information som samlats in. Dock ger en kvantitativ studie inte heller en renodlat objektiv bild, då studien även i det fallet görs av människor som tolkat verkligheten. Det är därför som tolkning och analys av all data som används är viktigt. Ett annat problem som är förknippat med denna kvalitativa studie är att den information som vi har fått fram kan vara svår att jämföra då den är fallspecifik och nyanserad.

För att utvärdera studiens källor och deras trovärdighet så finns det fyra källkritiska kriterier som bör användas.

- *Äkthet* vilket handlar om att källan verkligen är det den utger sig för att vara.
- *Tidssamband* vilket syftar till att ju mer samtida källan är desto större tidssamband har den.
- *Oberoende* vilket betyder att primärkällan är trovärdigare än sekundärkällan.

- *Tendensfrihet* vilket betyder att källan ska vara opartisk och alltså inte ska ge en falsk bild av verkligheten på grund av egna intressen.³²

För att få en så rättvisande bild som möjligt av ämnet har vi valt att komplettera empirin med material som inte är beroende eller partisk. Det fenomen som undersöks i uppsatsen är ett nutidsfenomen vilket gör att det inte råder några tveksamheter kring tidssamband och samtidighet. Vad gäller risken att respondenterna inte är de som de utger sig för att vara är i princip utom all tvivel, då det på grund av storleken på företaget är enkelt att avgöra vilka som svarat. Äktheten ses därför inte som ett problem.

I följande avsnitt diskuteras de olika källornas trovärdighet främst utifrån de kriterierna tendensfrihet och oberoende då de är särskilt användbara för att hjälpa bestämma urvalet i det som studeras.

2.4.1 Kritik av primärkällor

Vår primärdata består av telefon- och mailintervjuer med totalt tio respondenter, varav två av dem har chefspositioner. Anledningen till att vi valde att börja med mailintervjuer med de anställda, är den accessrestriktion det innebär att företaget är placerat i Stockholm. Som tidigare nämnts satt de anställda vid det första intervjutillfället samlade i kontorslandskap i ett rum och därför utformade vi intervjuerna på så sätt att de anställda inte skulle behöva riskera att svara på frågorna utan att kollegorna hör det. Detta medförde att källornas trovärdighet inte behövs ifrågasätts i och med att de kunde svara ärligt utan att bli avslöjade. En annan anledning till att denna metod används är för att de på detta sätt ges möjlighet att begrunda sina svar och ta god tid på sig att svara med största precision. Därigenom anser vi att svaren inte har påverkats av kollegor som suttit intill eller av tidspressen som kan uppkomma. De intervjuade gavs flera dagar på sig att svara för att de skulle kunna gå igenom frågorna då de själva kände att de hade tid och ro. Problemet med den här typen av insamling av primärdata är att vi inte har någon

³² Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

information om viken situation respondenterna befinner sig då de svarar på våra frågor. De kan vara stressade och gå igenom frågorna i all hast, eller helt enkelt inte anstränga sig vilket gör att det inte ger någon ärlig bild av deras ställningstagande. Detta är något vi varken har information om eller möjlighet att påverka, i och med att intervjuerna sker via mail.

De svar som inkom efter detta tillfälle var dock av mycket homogen karaktär och ytterligare frågor hade dykt upp vid sidan av teoribearbetningen, vilket är anledningen till att uppföljningsfrågor ställdes till samtliga anställda. Tack vare detta hoppas vi ha fått in en vidare, mer rättvisande och relevant bild av organisationen. Vid det andra intervjutillfället hade organisationen, som nämnts, bytt till större lokaler vilket är anledningen till att de kompletterande intervjuerna skedde per telefon. Vi anser nämligen att vi har bättre kontroll över intervjusituationen då. Telefonintervjuerna genomfördes via högtalartelefon så att två av författarna kunde föra svarsanteckningar samtidigt. Anledningen till detta är för att minska risken för värdering, missförstånd och tolkning. Direkt efter telefonintervjuerna sammanställdes anteckningarna till svar.

Att alla respondenter utom VD:n är anonyma i sina svar medför att äktheten sannolikt ökar. Däremot har vi som intervjuare dålig kontroll över intervjusituationen, i synnerhet mailintervjuerna, vilket kan ha medfört vissa tendenser i svaren. Detta är vi medvetna om och har tagit i beaktande vid analyserandet av dem, enligt nedan.

Respondenternas olika roller på företaget och anställningstid är andra faktorer som kan ha påverka svaren, men då svar har inkommit från olika positioner på företaget ökar informationens samlade trovärdighet. Tack vare att alla de tillfrågade svarade kan man skönja vad rådande konsensus är trots olika personligheter och humör för dagen. Som vi nämnt tidigare anser vi att trovärdigheten ökar om svaren är någorlunda entydliga.

I svaren från respondenterna finns dock en risk att åsikter antingen blir överdrivet positiva eller överdrivet negativa, beroende på sinnestämning eller position inom

organisationen.³³ Förskönande åsikterna kan uppkomma till följd av att vissa respondenterna inte vill visa deras missnöje och därmed ger en annan bild än den sanna av verkligheten, antingen för att de har ett personligt intresse eller eventuellt är rädda för att blotta sina åsikter inför chefer och kollegor. Om däremot vissa åsikter är av starkt motsatt karaktär kan detta istället bero på den karaktär respondenten har vid intervjutillfället, vilket medför att svar kan bli mer negativa än vad respondenten egentligen upplever verkligheten som.³⁴ Dessa risker har också haft i åtanke vid analysen av respondenternas svar, vilket troligtvis har minskat risken att sådana tendenser ska ha påverkat resultatet.

När man använder sig av intervjuer som metod för att samla information finns det en risk att frågorna som ställs redan är vinklade och värderade på ett sätt som ger missvisande svar. Vi har varit medvetna om denna risk och har därför utformat frågorna så neutralt som möjligt, se bilaga 1. De begrepp som använts i intervjuerna är inte överhängande tvetydiga. VD:n för Pronto förklarade bland annat själv hur han använde begreppen, så risken för olik begreppsanvändning är minimal. Detta säkerställande, att både intervjuare och respondenter lägger samma innebörd i orden och att dessa är överrensstämmande med de teorier som används, ökar studiens validitet. Det vill säga att vi mäter det vi faktiskt vill mäta.³⁵

2.4.2 Kritik av sekundärkällor

Då man använder sig av artiklar och andra sekundära källor bör man förhålla sig kritiskt till det insamlade materialet och därmed också genomföra en källkritisk analys för att kunna bedöma sannolikheten i materialet.

En liten del av sekundärkällorna har fallföretaget själva författat, vilket gjort oss särskild kritiska. Detta beror på att det i sådana dokument och texter kan finnas överdrivna

33 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

34 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

35 Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

tendenser då de är medvetet subjektivt skrivna. Vi har därför jämfört primärdata med sekundärdata för att på så sätt kontrollera tillförlitligheten i källorna.

I och med att alla relevanta referenser i artiklar, rapporter och publikationer på internet har följts upp, så att förstahandskällan kontrollerats, styrks även kvaliteten i det material som innehåller andrahandskällor.³⁶

³⁶ Bryman A. & Bell E. (2003) Företagsekonomiska forskningsmetoder

3. Teori

I detta avsnitt beskrivs ämnesområdena innovation och kaos. Här redogörs även de teorier som vi anser belyser våra perspektiv och vår frågeställning. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram som sammanbinder vår teoretiska förståelse av det som senare ska analyseras.

3.1 Teorival

Teorier kan ses som en samling hypoteser och antaganden som har genomgått empirisk prövning, och som beskriver en avgränsad del av verkligheten. Man kan tala om ett teoretiskt ramverk på grund av att en enda teoretisk struktur inte förmår förklara alla de existerande fenomenens egenskaper. Detta ramverk innebär att olika teorier existerar sida vid sida för att belysa olika delar av ämnet och på så sätt ändå kan anses ha ett jämbördigt förklaringsvärde.³⁷ För att belysa frågeställningarna om hur kaos ska hanteras respektive kontrolleras för att främja innovation utan att gå ut över innovationsprocessen samt vad det innebär för företag att verka i en innovativ bransch och vad för krav som ställs, har en rad olika teorier behandlats och slutligen valts ut.

Pronto är, som nämnts ovan, ett företag som befinner sig i en miljö som är innovationskrävande. Detta gör att det klassiska och dominanta strategiska synsättet, även känt som det rationella synsättet, inte är lämpligt att använda för att belysa vår frågeställning. Grunden till detta är att detta synsätt utgår ifrån god planering och analytiskt tänkande för att klara av den interna och externa omgivningen. Dessutom bygger synsättet på att framtiden är förutsägbar.³⁸

Istället är det Eisenhardts och Browns kaosbalansteori som kommer att fungera som vår teoretiska grund för föreliggande uppsats då deras teori påvisar hur innovation uppkommer i företag som befinner sig i en snabbföränderlig miljö och hur företag ska

³⁷ Metodföreläsning vid Lunds Universitet av Susanne Arvidsson, Ht 2007

³⁸ Grant, M. Robert, Contemporary strategy analysis

uppträda för att behålla och utveckla den interna innovationsprocessen. Teorin skiljer sig från andra, så som exempelvis Porters Five Forces, på så sätt att den inte använder några tydliga branschgränser utan istället är applicerbar när det handlar om gränsöverskridande konkurrens. Kaosbalansteorin sätter, till skillnad från många andra teorier, inte upp breda strategiska riktlinjer för företag med långsamma förändringar som gör att man kan identifiera bestående konkurrensfördelar som kan hålla en lång tid framöver.³⁹ Eftersom Pronto inte hör till denna kategori av företag anses teorier med sådana resonemang inte som applicerbara på vårt fallföretag och vårt val av ämnesområde. Von Neumann och Morgensterns Game theory är däremot en teori som ger en bättre bild av företag i en snabbväxande miljö, men den är dock inte lika fullständig som kaosbalansteorin. Game theory fokuserar endast på var företaget är på väg och bortser från strategin i hur man ska komma dit. Kaosbalansteorin däremot, utgår ifrån att branscher befinner sig i en snabb och oförutsägbar förändring vilket gör att den centrala strategin ligger i hur man ska bemästra denna förändring.⁴⁰

3.1.1 Betydelsen av innovation och kreativitet

Tidigare forskning om innovation har gjorts av bland annat James Utterback. Han har fördjupat sig inom exempelvis den radikala innovationen och den relation som finns mellan innovation och dess påverkan på konkurrensfördelar. Hans undersökningar belyser innovationsförändringar som skett inom stora företag, så som Tetra Pack, och beskriver att deras innovationer har lett till framtida utveckling inom sin bransch. Enligt Utterback är förståelsen för innovation och förändring nödvändig för företagets överlevnad samt dess framgång. Meningen med hans bok "Mastering the dynamics of innovation" är att förtydliga betydelsen av teknologiska förändringar för företag. Han framför att dessa förändringar är både en kreativ styrka för nystartade företag och en svaghet eftersom konkurrenterna tar efter samma styrkor.⁴¹

39 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

40 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

41 Utterback, James, M. (1994) Mastering the dynamics of innovation

För att uppnå innovationsskapande i företag är det viktigt att det finns kreativitet. Kreativitet kan ses som första steget vid uppkomsten av innovationer då detta behövs för att kunna generera nya idéer.⁴² Kreativitet är därför en nödvändig komponent för innovativa företags framgång och överlevnad. Alla inom en organisation behöver kreativitet för att ta sig an utmaningar och mångtydighet. De behöver handlingsmöjlighet för att kunna hitta nya mönster i vardagliga tankar och arbetssätt.⁴³ För att vara konkurrenskraftig på dagens globala marknad är det av vikt att företag aktivt arbetar med att förbättra de anställdas innovationsmöjligheter. Under de förutsättningar som företag har idag är det inte troligt att de kan leverera och producera produkter och tjänster år efter år utan att på något sätt ständigt förbättra dessa.⁴⁴ Teresa M. Amabile, professor i företagsekonomi vid Harvards Universitet, har under många år forskat kring kreativitet och psykologin kring dess uppkomst. Hon menar att organisationer måste implementera nya idéer som riktar sig mot den förändrande omvärlden, för att det ska vara möjligt att se långsiktigt på verksamheten. Genom att ge utrymme för den kreativa potential som kan finnas hos de verksamma inom en organisation kan dess förmåga att anpassa sig till förändringar sannolikt förbättras.⁴⁵ Läger man istället för stor tonvikt på organisationens rationella sida leder detta ofta till att man bidrar till dess nedgång eller stagnation. Det är därför av intresse att försöka få balans i detta avseende och att därmed påvisa vikten av kreativitet vid sidan av ledarskap och ledning.⁴⁶

Amabile har en teori om hur kreativitet uppkommer. Denna teori, komponentteorin, kan vara intressant att ha med sig när man läser denna uppsats, då den ger förslag på vad som är viktigt för att innovation skall uppkomma. Teorin består av tre olika komponenter; expertis, skicklighet i kreativt tänkande och inre motivation, vilka alla är nödvändiga oberoende av användningsområde. Enligt denna uppkommer kreativitet när de olika komponenterna möts eller överlappar varandra. Detta innebär att kreativitet ökar när de olika komponenterna på något sätt ökar.⁴⁷

42 Amabile, Teresa M. (1996) Creativity in Context

43 Bolman, G. Lee, Terrance E. Deal (1997) Nya perspektiv på organisation och ledarskap

44 Bolman, G. Lee, Terrance E. Deal (1997) Nya perspektiv på organisation och ledarskap

45 Amabile, Teresa M. (1996) Creativity in Context

46 Bolman, G. Lee, Terrance E. Deal (1997) Nya perspektiv på organisation och ledarskap

47 Amabile, Teresa M. (1996) Creativity in Context

Men det är inte enbart de egenskaper som en person besitter som är avgörande för kreativiteten och innovationen i ett företag. Amabile menar nämligen att det finns ett samband mellan inre och yttre motivation och har identifierat tre avgörande faktorer som gör den inre och den yttre motivationen kombinerbar. Dessa är personens grundläggande typ av motivation, typen av yttre motivator som används, samt tidpunkten för den yttre motivationen. Dessa identifieringar har lett henne till ett samband där slutsatsen blir att yttre motivation har liten effekt på den inre motivationen när denna redan är stark. På samma sätt gäller att när den inre motivationen blir ännu svagare ifall den yttre motivationen också är svag. Hon menar alltså att den yttre motivationens art har betydelse för dess effekter. Informella yttre motivatorer som belöningar, erkännanden och feedback ger viktig information om personens prestation och kan ge positiva effekter på kreativiteten.⁴⁸ Inom fallföretaget Pronto, är det aktuellt att undersöka hur dessa samband ser ut och kan främjas.

Chefer som önskar se kreativ verksamhet från sina anställda bör, utöver att ha ett gott rekryteringssätt, skapa förutsättningar som gör det mer sannolikt att deras kreativitet tillgodogörs. Alltså kan styrningen och ledarskapet i organisationen ge resultat för den kreativa verksamheten. Enligt Amabile är de viktigaste faktorerna i ett företags inriktning mot innovation att kreativitet och innovation värderas högt genom hela företaget, att det finns en viss riskbenägenhet, en organisationsstolthet samt att man har en offensiv strategi för att vara i ledningen i framtiden. Stödet för kreativitet i företaget ligger i hur man genererar och utnyttjar nya idéer så att nya innovationer kan uppkomma. Hon menar att det måste finnas en öppen och aktiv kommunikation om information och idéer, belöning och erkännande för kreativt arbete. Utöver detta betonas vikten av rättvis bedömning av arbetets med- och motgångar. Hon menar nämligen att människor arbetar mer kreativt när de upplever att kreativt tänkande och problemlösande är uppskattat av organisationens ledning.⁴⁹

48 Amabile, Teresa M. (1996) Creativity in Context

49 Amabile, Teresa M. (1996) Creativity in Context

3.1.2 Kaos

Kaosforskning sker inom många olika områden. När man pratar om kaos i samband med väderprognoser eller nanoteknik handlar det om kaosmatematik.⁵⁰ Den typ av kaos som tas upp i denna uppsats är istället det som uppstår i organisationer, närmare bestämt i innovativa företag som liknar fallföretaget.

Det var forskaren Edward Lorenz som under 60-talet utformade själva kaosteorin och under samma tidsperiod upptäckte han den så kallade fjärilseffekten. Denna beskriver hur mycket små förändringar i ett system kan leda till stora förändringar på en annan plats i systemet.⁵¹ Exempelvis kan vingslagen från en fjäril i Texas leda till, eller förändra, en orkan i Hongkong. 1977 fick den rysk-belgiske kemisten Ilya Prigogine Nobelpriset i kemi,⁵² efter att ha påvisat att ”ordning skapas ur kaos”⁵³.

Med kaosteorin som grund har olika forskare applicerat den på innovativa organisationer, för att försöka förstå hur dessa fungerar. Birgitta Södergren, tidigare forskare på Handelshögskolan i Stockholm med inriktning på förändringar, beskriver med hjälp av kaosforskningen att innovationer uppkommer då organisationer integrerar med kaos.⁵⁴ Innovativa företag ses som komplexa och dynamiska system som är oförutsägbara⁵⁵, precis som innovationer sällan går att förutsäga eller planera. Dessa ses istället som kaotiska och komplexa system.⁵⁶

Som tidigare nämns förbises ofta i det vardagliga språket, att kaos kan innebära någonting positivt. Det ses mer som instabilitet, vilket länge har uppfattats som ett uttryck för kunskapsbrist och inkompetens. Men instabilitet och kaos är nödvändigt för företagets möjlighet att vara fortsatt kreativt. Det är därmed viktigt att behålla denna instabilitet

50 www.dn.se/DNet/road/Classic/article/4/jsp/Render.jsp?d=161&a=251319&f=index.html,

2007-11-30, Jennie Hermansson (2002) Från snökaos till kvantkaos

51 Ruelle, David (1991) Chance and chaos

52: www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=Ilya+Prigogine+, 2007-11-30

53 Lind Nilsson, Iréne (2001) Ledarskap i kris, kaos och omställning – en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning, s. 85

54 Södergren, Birgitta (2005) Om lärandets roll i komplexa innovationssystem Ur: Innovationer - Dynamik och förnyelse ekonomi och samhällsliv

55 www.12manage.com/methods_lorenz_chaos_theory_sv.html, 2007-11-30

56 Södergren, Birgitta (2005) Om lärandets roll i komplexa innovationssystem Ur: Innovationer - Dynamik och förnyelse ekonomi och samhällsliv

istället för, som många vill, försöka avlägsna den. Företaget kommer att, utan instabiliteten, inte ha samma möjlighet att utveckla nya innovativa beteenden, utan det kommer ständigt att upprepa tidigare rutinmönster.⁵⁷

Vetenskapsmännens beteckning av kaos är inte total förvirring, som man brukar jämföra det med i vardagsspråk, utan begränsad instabilitet. Det betyder att det är en kombination av ordning och oordning där beteendemönster utvecklas i oregelbundna och oförutsägbara mönster. En organisation med den här typen av instabilitet har en företagsmiljö som främjar kreativitet och innovation.⁵⁸ Kaos är inte endast ett oförutsett instabilt beteende eftersom instabiliteten är kontrollerad och den genereras av en regelstruktur. Det finns gränser som beteendet inte rör sig utanför, men inom dem är beteendet slumpartat, det finns ett "dolt" mönster. Kaotiskt beteende består av en regelbunden oregelbundenhet och kärnpunkten i dessa mönster är kvalitativa, inte kvantitativa. Det är igenkännbara mönster samtidigt som vi inte exakt kan ange de gemensamma dragen.⁵⁹

Enligt Gareth Morgan skulle synen på organisationer behöva förnyas och strukturer borde därmed ses som något oförutsägbart som inte går att planera.⁶⁰ Kaosteorin ser organisationer som dynamiska och komplexa system som inte befinner sig i jämvikt och där de framtida prestationerna inte går att förutsäga.⁶¹ Dessa system kan enligt Ralph Stacey sammanfattas som system vilka innehåller ett stort antal individuella agenter som samarbetar med varandra på lokal nivå, med hjälp av några individuella regler. De enda regler som finns är de regler som existerar hos varje enskild agent. Samspelet är återkommande samt anpassas mellan agenterna och reglerna utvecklas och ändras efter tidens gång. En hypotes som görs om organisationer som bygger på den här typen av struktur, är att ett dynamiskt tillstånd mellan stabilitet och instabilitet uppkommer och

57 Stacey, R. (1993) Ledarskap genom kaos och förändring

58 Stacey, R. (1993) Ledarskap genom kaos och förändring

59 Stacey, R. (1993) Ledarskap genom kaos och förändring

60 Morgan G. (1997) Images of organization

61 www.12manage.com/methods_lorenz_chaos_theory_sv.html, 2007-11-30

verkar samtidigt. De drag som kan ses i denna dynamik skulle kunna kopplas såväl till kaosteorin som till kaosbalansteorin.⁶²

3.1.3 Kaosbalansteorin

Kaosbalansteorin riktar in sig på att skapa flexibilitet och innovationsmöjligheter för företag samtidigt som tillräckligt med stabilitet ska finnas för att man ska ha möjlighet att ta till vara på nya idéer och förverkliga dem. Detta gör att det finns en balansgång mellan flexibilitet och stabilitet. För vissa företag är det viktigt med mycket flexibilitet men om det råder för lite stabilitet så finns det en risk att man hamnar i den så kallade kaosfällan. Det finns tre gemensamma drag som är karakteristiska för företag som har hamnat här. Det första innebär för mycket individuell frihet hos de anställda vilket då leder till en kultur där personalen föredrar att bryta alla existerande regler och där de drar sin frihet till det extrema. Karakteristiskt för dessa organisationer är att de inte har någon strikt form utan har mer flytande struktur. Verkligt kreativa idéer och skapandet av nya koncept uppmuntras oavsett kostnad för att företaget ska ligga steget före konkurrenter. Det andra är öklar kommunikation vilket gör att konversationerna inte följer några mönster och ingen anställd riktigt vet vad som händer. Risken för skvaller om oväsentligheter i korridorerna är stor samtidigt som man misslyckas att hålla de anställda fokuserade på aktuell konkurrens samt verkställande av arbetsuppgifter. Resultatet blir ofta mycket prat men lite effektiv kommunikation. Slutligen har företaget även en för lös struktur vilket syns genom öklar arbetsfördelning och otydliga rapporteringsled. Regler och förfaranden finns det alldeles för få.⁶³

Om det däremot finns för mycket struktur i företaget kan det leda till att man hamnar i byråkratifällan där effektivitet går före flexibilitet. Ett företag i denna situation misslyckas ofta med att anpassa sig, att utnyttja nya strategier och därmed att vara innovativt. Även denna fälla innebär tre karakteristiska egenskaper som visar på om man

62 Stacey, R. (2001) Complex Responsive Processes in organizations – Learning and knowledge creation

63 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

har hamnat i den. Den första är att det finns en kultur som innebär att följa regler är det viktigaste och att förändringar ses som något negativt då de stör reglerna. Det andra är en stel struktur med utförliga arbetsbeskrivningar om varje steg i processen och den tredje typiska egenskapen är en formell och styrd kommunikation.⁶⁴

Många företag faller ned i en av dessa fällor och för att inte göra det krävs improvisation från ledningens sida. De förlitar sig då på en liten grad av struktur tillsammans med väldigt mycket kommunikation. Den här begränsade strukturen och det intensiva samspelet mellan personalen leder till tillräckligt mycket flexibilitet för att beteendena i företaget ska vara anpassningsbara och oförutsägbara, vilket är väsentligt för att innovationen ska ha möjlighet att utvecklas.⁶⁵

Företag med stor förmåga att kunna improvisera och vara flexibla lyckas oftast bättre att skapa produkter som är framgångsrika men även oförutsägbara. Deras strategier är i allmänhet mer varierande än sina konkurrenters då de kan ändra sin taktik snabbt, vilket innebär att de kan utnyttja antingen kostnads- eller innovationsfördelar. Typiskt för dessa företag är också att de finner utforskade marknadsnischer och skapar konkurrensfördelar.⁶⁶

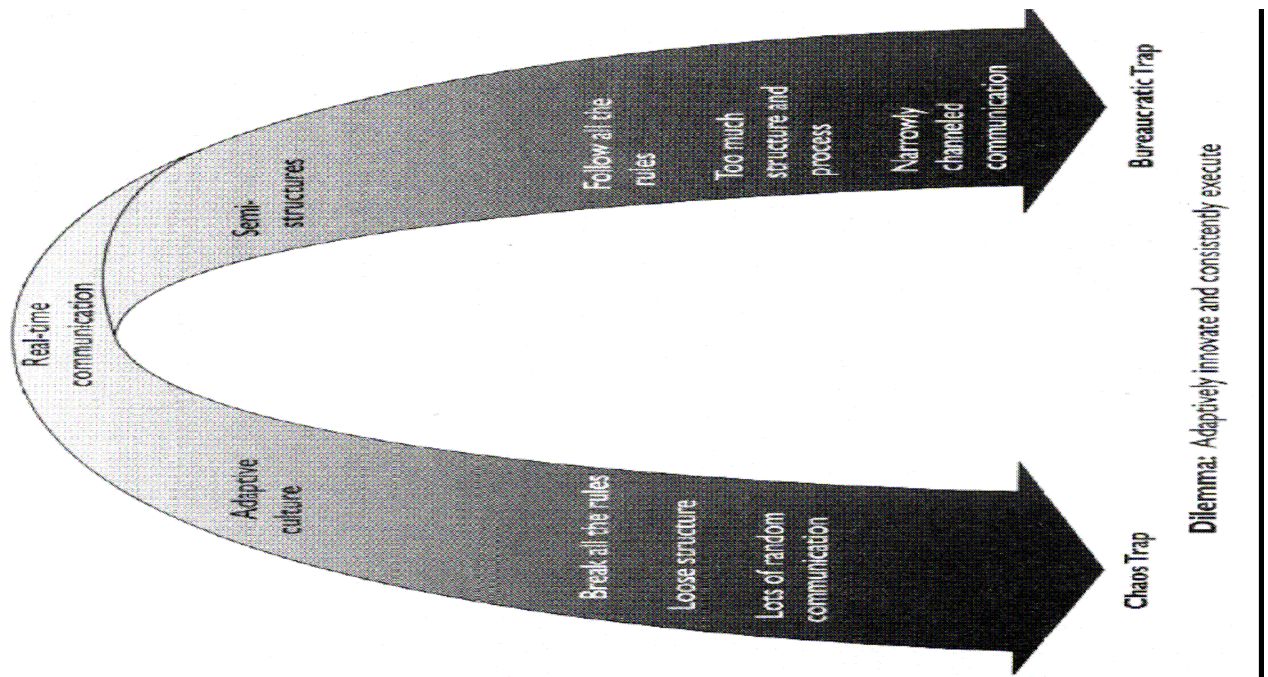
Improviserande företag har tre egenskaper gemensamt: anpassad kultur, semistruktur och nutidskommunikation. Ledare i denna bransch förväntar sig förändring, att kunna anpassa kulturen är snarare en norm än ett undantag. Hela organisationen förväntar sig att förändringar ska ske. Improviserande ledare har oftast lite struktur men de har dock några få nyckelstrukturer som de litar på och aldrig bryter, såsom prioriteringar, deadlines och

64 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

65 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

66 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

ansvar för stora betydande resultat. Den tredje egenskapen, nutidskommunikation förekommer inte helt utan gränser utan är fokuserad i nutid och på arbetsuppgifterna.⁶⁷



*Improvational edge*⁶⁸

Ur missförstånd mellan anställda kan kreativitet och nya idéer uppkomma. Vid oklar kommunikation, då vissa använder tyst, uttalad informationsöverföring medan andra behöver tydlig uttalad information för att förstå vad som menas, är det lätt att missförstånd uppstår. Kaosbalansteorin associeras med flera kritiska nivåer av missförstånd vilka leder till nya perspektiv och gränsöverskridande idéer. På samma sätt som balansgången mellan flexibilitet och stabilitet är viktigt i ett innovativt företag, så är spänningen mellan överensstämmelse och avvikelse i kommunikationen betydande för kreativiteten och innovationsförmågan. Om det är lite missförstånd och om det finns väletablerade kommunikationsmetoder mellan kollegor som ska vara kreativa tillsammans, riskerar konversationen att bli enformig. Samtidigt, om det är för mycket

⁶⁷ Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

⁶⁸ Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

missförstånd i konversationen blir den inte sammanhängande utan den upplöses. Förhållandet för kreativa och flytande konversationer ligger i ett kritiskt område mellan dessa extremer.⁶⁹

I innovativa företag är det omöjligt att förutse framtiden så man fokuserar på nutiden. Det är viktigt att ta vara på gamla kunskaper samtidigt som man är kreativ och kommer med nya idéer. När man ser på dåtiden, vad som gjorts och vilka konsekvenserna blev, kan man sedan välja ut de mest relevanta bitarna och därefter utgå ifrån dem då man utvecklar innovationer i företaget. Det finns dock en del risker med att lita för mycket på företagets historia och vad som redan hänt. För det första så leder det till för lite nymodigheter och förändring, på så vis att ledare i denna situation litar sig för mycket till samma gamla människor, samma strategier som innan, samma marknader, samma interna processer och även samma teknologier som redan används. Upprepande skiktningar är en andra risk och med detta menas att ledarna oftast skapar nya produkter, tjänster eller idéer genom att addera olika fragment till gamla redan existerande istället för att komma med helt nya idéer. Den tredje risken med att se tillbaka för mycket på dåtiden är strama gestaltningar. Ibland är de strama förbindelserna mitt ibland de olika teknologierna som skapar en produkt. En speciell säljmetod kan vara nära sammanflätad med tillverkningen men även strategin kan vara sammanlänkad med en speciell marknadsimage.⁷⁰

Det är även viktigt att ha många anställda medverkande i denna process för att föra vidare kunskaperna. Detta är bra lärdomar för managers att ha med sig i innovationsprocessen. Man ska även vara medveten om att framgångsfaktorn beror på tillfälligheter och nyheter. Utan dessa finns risken att hamna i rutiner och att hämmas av vanor. Detta förhindrar då innovationen och kreativiteten.⁷¹

69 Stacey, Ralph (2001) Complex Responsive Processes in organizations – Learning and knowledge creation

70 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

71 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

Företag som är dynamiska och instabila accepterar ofta en oförutsägbar framtid och för att driva utvecklingen framåt är det viktigt att de inte dämpar oenigheter som uppkommer mellan anställda, utan man ska snarare uppmuntra dem. Man ska inse verkligheten man befinner sig i och godta ökad osäkerhet för att öka kreativiteten. Samtidigt måste företaget, för att bearbeta de strategiska frågorna på ett innovativt sätt, förlita sig på beslut som grundas på en mer experimentell process.⁷² I den här typen av krävande miljö där personalen ska vara kreativ och omständigheterna ständigt förändras är det mycket viktigt med ett visionärt ledarskap för att motivera de anställda. Det är viktigt att upprätthålla en dialog inom organisationen för att den interna kunskapen ska spridas och ha möjlighet att utvecklas.⁷³

Balansen mellan struktur och kaos kan skapas med hjälp av Strategi som enkla regler. Det betyder att man har en enkel strategi med ett fåtal tydliga regler därtill som gör att företaget har möjlighet att ta tillvara på förmånliga chanser. Det ska varken finnas för många eller för få regler, eftersom för många gör att innovationsförmågan försvinner och för få gör att de nya idéerna inte effektivt kommuniceras inom företaget. Det här är en bra strategi för företag som befinner sig i en komplex miljö. De kreativa strategierna uppkommer oftast oplanerat i instabila situationer.⁷⁴ De behöver en enkel strategi som visar vilken riktning företaget ska arbeta mot och samtidigt ha ett decentraliserat beslutsfattande. Reglerna hjälper dem att balansera på den så kallade kaosgränsen.⁷⁵

Någon som förklarar mer ingående hur innovativa företag saknar möjlighet att utforma en långsiktig strategi på grund av ständiga förändringar i omgivningen är Henry Mintzberg. Av den anledningen väljer vi att komplettera Kaosbalansteorin med Situationssynsättet och organisationsstrukturen adhokrati. På så sätt får vi en djupare förståelse i hur strukturen och strategin bör se ut i ett företag med oförutsägbar framtid, för att det ska ha möjlighet att både utnyttja sina resurser och vara flexibelt.

72 Stacey, Ralph (1993) Ledarskap genom kaos och förändring

73 Stacey, Ralph (2001) Complex Responsive Processes in organizations – Learning and knowledge creation

74 Stacey, Ralph (1993) Ledarskap genom kaos och förändring

75 Eisenhardt, M. Kathleen (2001) Strategy as simple rules

3.1.4 Situationssynsättet

Situationssynsättet som är utvecklat av Henry Mintzberg, beskriver en organisations uppbyggnad och styrning. Han menade på att organisationens strategi är ett fenomen där processen förekommer genom lärande.

Enligt Mintzbergs teori går det inte att förutspå framtiden då oförutsägbara händelser så som nya innovationer ständigt uppkommer och man måste då ändra och anpassa sig efter detta för att hänga med i omgivningens krav och förväntningar. Förutom att planerad strategi kan leda till att man agerar för sent eftersom det uppkommit nya omständigheter mellan planering och handling, kan det medföra att man missar saker. Detta eftersom man inte experimenterar och provar sig fram på samma sätt som man gör i Mintzbergs situationssynsätt. Det är viktigt att lära sig allt efterhand och vara kreativ för att inte hamna efter konkurrenterna.⁷⁶

Mintzberg lägger större fokus på den strategiska processen istället för att koncentrera sig mer på innehållet av de olika strategierna⁷⁷, han anser även att systematisk planering inte är lika viktig som företagets vision.⁷⁸

Dessutom behandlar Mintzberg fem olika typer av organisationformer. Den lösaste formen, vilken har en väldigt informell struktur och få regler, är adhokrati. Det är den enda av de fem organisationsformerna som kombinerar någon typ av demokrati med en avsaknad av byråkrati. Det finns två typer av adhokrati, en administrativ och en operativ. Båda är vanliga i komplexa och dynamiska miljöer då sådana situationer kräver innovationer. Administrativa adhokratier behöver högt utbildad supportpersonal eftersom produktionssystemet här ofta är komplext och automatiserat medan operativ adhokrati är associerat med unga organisationer. Man kan vidare säga att den operationella typen arbetar för företagets kunder och den administrativa arbetar för den egna verksamheten.

⁷⁶ Mintzberg, H (1994) The fall and rise of strategic planning

⁷⁷ Englund, M. & Knöös, J, (1999) Strategiskapande för framtiden: att ifrågasätta sin verksamhet och flytta gränser

⁷⁸ Grant, M. Robert (2006) Contemporary strategy analysis

De båda saknar standarder för produkterna respektive tjänsterna som produceras i företaget.⁷⁹

Det finns några nyckeldimensioner vilka förklarar utformningen av en adhokrati. En av dem är koordinationsaspekten där det är ömsesidig anpassning som kopplas till organisationformen. Det är en väldigt decentraliserad organisation där supportpersonalen är nyckelspelarna och de genomgår mycket utbildning. En adhokrati beskrivs som en organisk organisation med lite formalisering och hög specialisering på arbetsuppgifterna. Den är ofta liten till storleken och det existerar inte många regler för hur man ska bete sig som anställd. Adhokratier skapar i någon mening effektivitet genom ineffektivitet och kopplas ihop med hög grad av kommunikation då ingenting verkar kunna bli gjort utan att alla pratar med alla. De karakteriseras även av teamwork och är väl passande för organisationer som är problemlösande, därmed uppskattas inte rutiner. Kunskapsintensiva företag platsar oftast inom denna kategori, såsom exempelvis konsultfirmor och de som utvecklar nya produkter. En annan karaktäristik egenskap hos adhokratier är att de väldigt bra på innovationer.⁸⁰

Ett problem som kan uppstå i en adhokrati är att chefer ofta bara tar tag i aktuella problem, det vill säga att de inte ser framåt och bygger upp en strategi för framtiden. Detta kan bero på att en plan för handlingar kan förorsaka en fälla för företagets flexibilitet. Dock betyder det inte att man inte ska ha övergripligt tänkande som grund för att kunna hantera de oväntade situationerna.⁸¹

När nu teorier gällande både kaos kontra innovation och stabilitet kontra flexibilitet har valts ut och presenterats, anser vi att Normanns nya värdeskapande är en lämplig teori som komplement till de övriga. Denna behandlar hur man skapar kreativitet genom att bryta gamla tankemönster samt konsten och vikten av att kunna driva igenom förändringar som påverkar hela företagssystem så att dessa organiseras i nya mönster. Detta är något som är högst aktuellt för fallföretaget då detta befinner sig i en bransch

79 Mintzberg, H (1981) Organization Design: Fashion or Fit?

80 Mintzberg, H (1993) Organization Design: Fashion or Fit?

81 Mintzberg, H, (1981) Structure in fives- designing effective organizations

som kräver nytänkande och flexibilitet men framförallt förmåga att kunna gå utanför ramarna för att sticka ut ur mängden.

3.1.5 Nytt värdeskapande

Richard Normann, ledarskapskonsult för strategi och företagsutveckling, redovisar ett teoretiskt synsätt som menar att inskränkningarna idag inte ligger hos tekniken utan hos människorna. Med den teknik som finns tillgänglig idag är nästan allting möjligt att åstadkomma. Han menar att begränsningarna enbart ligger i våra inrotade vanor, tankemönster och i vår kultur.⁸²

Tidigare kunde man se på verksamheter som ett materialflöde, där värden tillfördes innan det slutade hos kunden. Numera är det inte ovanligt att man resonerar att affärerna istället börjar hos kunden, för att sedan strömma till företaget. Normann uttrycker det på följande sätt:

”Marknaden som utlopp ersätts med kunden som källa.”⁸³

Richard Normann menar alltså att dagens marknadsspel handlar mer om vem som på det mest kreativa sättet kan utforma ramöverskridande systemlösningar än att positionera sig i en ”kedja”. Han talar också om begreppet rekonfigurationer, vilket är förändringar i dagens affärsvärld och värdeskapandets logik som kommer till uttryck i möjligheter. En effekt som kan uppkomma och som är relaterad till rekonfiguration, kallas ekogenes. Detta innebär att förändringarna i dagens affärsvärld ger upphov till att hela företagssystem organiseras i nya mönster och etablerade branschdefinitioner blir därmed värdelösa.⁸⁴

82 Norman, Richard, (2001) När kartan förändrar affärslandskapet

83 Norman, Richard, (2001) När kartan förändrar affärslandskapet, s. 36

84 Normann, Richard (2001) När kartan förändrar affärslandskapet

Utmaningarna för dagens ledare består dels av att lyckas förmedla en framtidsvision till tydliga målsättningar genom att omtolka affärssystem och värdeskapande, dels att säkerställa den process där personalen bryter tankemönster för att kunna omvandla vision och målsättningar till faktiska resultat. En intressant punkt som Normann tar upp är ledarnas personliga förmåga att kommunicera. Baserat på det faktum att det är den värdeskapande kommunikationen som ger legitimitet, menar han att ledarnas kommunikationsförmåga tillhör de faktorer som gör kommunikationsprocessen och samskapandet av en nytolkad eller annorlunda verklighet mest effektiv.⁸⁵

De företag som Normann beskriver, vilka är kreativa och ramöverskridande, ser sig själva som en del av kundens verksamhet och anser att de bidrar till kundens värdeskapande process och system. De riktar sig till kundens kund, istället som normalt endast till kunden. Med det nya fokuset rör man sig till andra nivåns kundrelationer. I och med detta blir det viktigt att förstå kundens affärsverksamhet och att ta reda på vad som är viktigast för kunden. Måttet på långsiktig framgång handlar då inte längre om hur mycket man får ut av varje kund, istället handlar det om hur det går för ens kunder på deras marknad.⁸⁶

85 Norman, Richard (2001) När kartan förändrar affärslandskapet

86 Norman, Richard (2001) När kartan förändrar affärslandskapet

3.2 Definitioner av begrepp

Baserat på vår tolkning av teorierna och kunskapsläget i övrigt följer nu definitioner på de begrepp som behandlats och som är mest relevanta för denna uppsats.

Flexibilitet – innebär förmågan för en organisation att hantera olika variationer som denne ställs inför, både internt och externt.⁸⁷

Humankapital - består av de mänskliga resurserna och brukar bland annat vara i form av arbetskraft, intelligens, kunskap och erfarenheter. I detta sammanhang är även inre motivation och kreativt skapande viktiga komponenter.⁸⁸

Innovation - används i uppsatsen synonymt med förändring och förnyelse, och kan ses som det sätt ett företag tillgodogör sig idéer och nytänkande på.

Kaos - är oordning eller oreda.⁸⁹ Det kan även ses som något positivt om man lyckas dra nytta av sina misstag och på så sätt får det att leda till något nytt.⁹⁰

Kommunikation - betecknas av informationsöverföring mellan människor. Man kan med andra ord säga att kommunikation är en betydelsefull aspekt inom organisationens alla delar och minskar osäkerhet samtidigt som det ökar informationsspridning och därmed är en konkurrensfaktor.⁹¹

Kreativitet - är vad man använder för att generera idéer och få fram förslag på olika möjligheter till lösningar.⁹² Synonyma ord är även skaparkraft eller idériakedom.⁹³ Vi ser kreativitet som första ledet i innovationsprocessen.

87 Sjöstrand, Sven-Erik (1987) Organisationsteori

88 Föreläsninganteckningar från ekonomi introduktion, Kristianstad 04

89 www.nationalencyklopedin.se, 2007-12-01

90 Eriksson, Ingalill (2001) Kaos och social kompetens

91 Sjöstrand, Sven-Erik (1987) Organisationsteori

92 www.pellesoft.se/area/articles/article.aspx?artid=917, 2007-12-05

93 Malmström, Györkli, Sjögren (1996) Bonniers svenska ordbok

Kunskapsföretag - karakteriseras av att tjänsten levereras av en specialist och dess karaktär är som rådgivare som i sin tur inriktar sig att finna lösningar på olika slag av problem, vilket kan vara ett uppdrag som säljaren utför åt köparen. Denna så kallade specialisten kan på marknaden ha som uppdrag att fungera som bland annat en konsult.⁹⁴

Organisationsstruktur - refererar till en arbetsdivision samt dess samverkan med varandra och ledningen.⁹⁵

Strategi - är en övergripande plan över hur man rekryterar, utvecklar och grupperar resurser på bästa sätt för att skapa sig en fördelaktig position.⁹⁶

3.3 Fallstudiens referensram

Amabile och Stacy har hjälpt till att belysa hur kaos och kreativitet fungerar i organisationer, vilket lagt grunden för vår förståelse av ämnet. I komponentteorin, av Amabile, belyses vad som är viktigt för att innovation ska uppkomma och hur de tre komponenterna i teorin hänger ihop och påverkar varandra. Denna teori är lämplig att applicera på fallföretaget för att se om det besitter och tar vara på dessa komponenter, och i så fall hur det påverkar företaget och dess innovationsförmåga. Eisenhardts och Browns kaosbalansteori ger oss en grund för att djupgående kunna analysera företagets interna förhållanden, hur de ser ut och varför. Med hjälp av den kan fallföretagets situation beskrivas bättre samt även om, och i så fall hur, innovation främjas av strukturerat kaos respektive hämmas av för mycket stabilitet. Då företaget befinner sig i en föränderlig omvärld, som tidigare nämnts, är denna teori högst väsentligt att använda för att se hur företaget hanterar stabilitet respektive flexibilitet och i sin tur hur det påverkar nytänkande och innovation inom organisationen.

⁹⁴ Kotler, P. & Armstrong, G. (2005) Principles of marketing.

⁹⁵ Robbins S.P. (1990) Organisation theory

⁹⁶ Grant, Robert M., (2006) Contemporary strategy analysis

För att fastställa syftet med uppsatsen samt besvara frågeställningen, anser vi dessa teorier vara ett bra val. Med hjälp av teorierna kan vi öka förståelsen för vilket strategival som gynnar innovativa företag, så som Pronto, och hur de ska agera i den komplexa och föränderliga miljö de befinner sig i.

I och med att företag av denna art har behov av att vara innovativa finns risken att detta behov medför för mycket flexibilitet och för lite struktur. Detta baserar vi på den förkunskap de första samtalen med de anställda genererade. Därför kan det vara intressant att se huruvida företaget är i närheten av att hamna, eller kanske rent av redan befinner sig i, kaosfällan eller om de hanterar kaoset på ett kontrollerat sätt. Kaosbalansteorin är därmed en bra grund för att öka förståelsen kring sambandet kaos och innovation. Det finns dock områden som inte täcks av kaosbalansteorin men som är väsentliga vid undersökningen med tanke på uppsatsens syfte samt val av ämnesområde. Av den anledningen kompletteras den grundläggande teorin, det vill säga kaosbalansteorin, med Mintzbergs situationssynsätt och hans organisationsstruktur adhokrati. Dessa förklarar mer ingående hur innovativa företag saknar möjlighet att utforma en långsiktig strategi på grund av ständiga förändringar i omgivningen. Detta leder till att de konstant måste uppdatera samt anpassa sig, för att vara konkurrenskraftigare. Eisenhardts teori täcker inte detta område lika väl som situationssynsättet, vilket vi därför anser vara ett bra komplement.

Normanns syn på nytt värdeskapande och vikten av detta i dagens samhälle, främst inom vissa branscher, är användbar och applicerbar på fallföretaget då detta befinner sig i en snabbföränderlig bransch där det är av stor vikt att ligga steget före sina konkurrenter. Etablerade branschdefinitioner har inte lika stor betydelse som tidigare eftersom förändringar kan leda till att företagssystem organiseras i nya mönster.

Vi anser att de valda teorierna kompletterar varandra väl då Amabiles komponentteori beskriver vilka faktorer som är viktiga för att innovation ska uppkomma och Eisenhardts

och Browns kaosbalansteori istället fokuserar på sambandet mellan flexibilitet och stabilitet. Teorin menar att det varken är bra att hamna i kaosfällan eller byråkratifällan utan att en balansgång mittemellan är fördelaktigast. Mintzberg går djupare in på organisationens struktur och styrning och huruvida en välplanerad strategi är att föredra eller inte i organisationer som befinner sig i en föränderlig omvärld. Normanns värdeskapande syn belyser ytterligare betydelsen av att följa med i de förändringar som sker och lätt kunna anpassa sig samt gå utanför ramarna och tänka kreativt.

På detta sätt anser vi att teorierna är vältäckande och passande för att analysera och besvara frågeställningen samt syftet i uppsatsen.

4. Fallbeskrivning

I detta avsnitt presenteras den samlade informationen om fallföretaget och dess bransch. Därefter analyseras respondenternas svar utifrån den teoretiska referensramen, och sedan följer en diskussion om och i så fall hur kaos påverkar fallföretagets innovationsprocess. När inga referenser är angivna stödjer vi oss på källorna för empirin och teorin.

4.1 Marknadsföringsbranschen

Kommunikationen mellan företag och konsumenter förändras allt mer. Detta har lett till att PR-byråerna idag har fått en ny miljö att orientera sig i. I dagens samhälle är så kallade sociala medier, såsom Youtube och Facebook, allt mer attraktiva att använda som kommunikationskanal för att nå ut till vissa målgrupper. Precis som med bloggar och communities skapas en ny typ av öppenhet mellan annonsör och konsument.⁹⁷ Det gör det därmed svårt för traditionella marknadsföringsbyråer att fortsätta arbeta som de tidigare gjort. Marknadsföring handlar därför mer än någonsin om att vara allt mer kreativ och nyskapande. Det är så mycket mer än bara reklam och kommunikation. Kunskaper om marknadsföring kan bidra till en organisations framgång på så sätt att man effektivare förstår och uppfyller kundens behov.⁹⁸ Traditionell reklam drunknar ofta i det allmänna mediebruset, vilket medför att företag måste finna andra sätt att nå sina marknader.⁹⁹

Buzz marketing är ett av många sätt att försöka utnyttja, definiera, systematisera och styra hur människor pratar om företagets tjänster och/eller produkter.¹⁰⁰ Buzz marketing handlar om att på olika sätt försöka generera positiv ryktesspridning eller också kallat

97 Dagens Media, :www.dagensmedia.se/mallar/dagensmedia_mall.asp?version=135255, 2007-11-21

98 Johan Anselmsson, föredrag av EFL om Word Of Mouth, 2007-11-15

99 Johan Anselmsson, föredrag av EFL om Word Of Mouth, 2007-11-15

100 Foxton, J. (2006). Live buzz marketing I Kirby, J. & Marsden, P. (red.) Connected Marketing – the viral, buzz and word of mouth revolution

word-of-mouth. För att kunna kontrollera sådan ryktesspridning används ibland ”agenter” som företrädare företaget och förmedlar dess budskap. Agenterna kan vara allt från vanliga privatpersoner som förespråkar ett särskilt märke av korv på grillfesten och får betalt för det, till inhyrda skådespelare som försöker sprida positiv word-of-mouth om ett företag.¹⁰¹ Buzz marketing fungerar bäst för produkter med en hög modegrad.¹⁰²

Eftersom buzz marketing till stor del handlar om dialoger och konversationer kan det uppfattas som spontant och oplanerat, men i själva verket är en buzz marketing kampanj ofta mycket välplanerad. En stor fördel med buzz marketing är att det är billigt. Jämfört med traditionell marknadsföring innebär det låga kostnader förenat med att rekrytera agenter och förespråkare som sprider positiv word-of-mouth. Dessutom är många människor skeptiska till traditionell marknadsföring och människor har i de flesta länder benägenhet att lita på omdömen de hör från vänner och bekanta i högre utsträckning än budskapet i en traditionell reklamkampanj. Enligt en Roper-undersökning gjord av GFK Sverige år 2006, som handlar om de mest trovärdiga källorna för att samla information, ligger ryktesspridningen högst. Svenskarna anser i högre utsträckning än andra globala konsumenter att andras åsikter och uttalanden är mycket trovärdiga, hela 87 procent mot 70 procent globalt. På andra plats bedöms redaktionella tidningsartiklar som trovärdiga källor medan reklam hamnar på tredje plats. Resten av världen tror mer på reklam än vad vi svenskar gör. Hela 66 procent av svenskarna anser att redaktionell text är välunderrättad jämfört med 55 procent globalt.¹⁰³

Nackdelarna med buzz marketing infinner sig om konsumenterna märker att en konversation inte är spontan och oplanerad som de först trodde, utan faktiskt är en planerad marknadsaktivitet från ett företag. Konsumenten kan då känna sig lurad och risken finns att negativ word-of-mouth istället sprids om företaget.¹⁰⁴

För att förhindra att detta ska ske, eftersom företaget själv far illa vid negativa associationer, har standarder sats av branschorganet World of Mouth Marketing

101 Foxton, J. (2006). "Live buzz marketing". I Kirby, J. & Marsden, P. (red.) Connected Marketing – the viral, buzz and word of mouth revolution

102 Khermouch, G. & Green, J. (2001). Buzz Marketing: Suddenly This Stealth Strategy Is Hot – but It's Still Fraught with Risk

103 Johan Anselmsson, föredrag av EFL om Word Of Mouth, 2007-11-15

104 Khermouch, G. & Green, J. (2001). Buzz Marketing: Suddenly This Stealth Strategy Is Hot – but It's Still Fraught with Risk

Association, WOMMA. Målet med den internationella organisationen är att förbättra den här typen av marknadsföring, bland annat genom att skydda konsumenterna och branschen med hjälp av starka etiska riktlinjer.¹⁰⁵

4.2 Fallföretaget - Pronto Communication AB

Det valda fallföretaget, Pronto, är en kommunikations- och marknadsföringsbyrå som grundades år 2003 med säte i Stockholm. Företaget är först i Sverige att ingå i det internationella branschorganet Word of Mouth Marketing Association. Gabriel Sundqvist som är grundare och VD, har gått från att vara ensam anställd till att idag ha elva konsulter under sig, varav en är byråchef. Denna snabba expansion har skett på fyra år och under denna tidsperiod har företaget också utökat sin kundkrets med organisationer såsom Buena Vista, Sony Pictures, Svenskt Näringsliv och V&S Absolut Spirits.¹⁰⁶ Genomsnittsåldern bland de anställda som intervjuades den 26 november var endast 24 år och genomsnittlig anställningstid på Pronto bland dem var vid tillfället 11 månader. Därefter har ytterligare tre anställningar gjorts, vilket är ytterligare ett tecken på företagets snabba expansion. Sedan december 2007, under tiden uppsatsen skrevs, har strukturen och arbetsfördelningen blivit lite tydligare i Pronto, då produktionsledare utsetts att arbeta under projektledarna för att avbelasta dessa.¹⁰⁷

Företaget har även en personalpool med cirka 80 stycken kommunikatörer, vilka arbetar med buzz marketing i olika speciellt utvalda projekt. Buzz är som sagt, en relativt ny form av marknadsföring där kommunikatören genomför konversationer med väl utvalda personer. Detta gör att reklamen riktar sig direkt, och endast, till konsumenten som har ett intresse av budskapet ifråga. Kommunikatörerna tillhör målgruppen som är aktuell för kunden och är även på fritiden närvarande i de olika aktuella communities, vilket leder till att de har ett stort och utbrett nätverk och är även en opinionsbildare bland vännerna eller på arbetsplatsen. Ett särskilt intresse för uppdragsgivarens tjänster, produkter och

105 www.womma.org/about/, 2007-11-27

106 www.prntocommunication.se, 2007-11-12

107 Samtal med anställd på Pronto Communication AB, 2007-12-14

varumärken krävs av kommunikatören, som är rekryterad just därför att denne är en opinionsbildare i sitt nätverk och intresserad av produkten/tjänsten ifråga. Företaget är konstant uppdaterat med konsumenters preferenser då de alltid är närvarande på olika mötesplatser på Internet och de är där lyhörda för folks åsikter. Detta är till stor fördel för företaget då de får god inblick i konsumenters beteenden och önskemål gällande varor och tjänster. Tack vare detta kan Pronto erbjuda unika kunskaper till sina kunder om marknaden och konsumentbeteende och på så sätt utveckla ett skräddarsytt marknadsföringskoncept. Företaget erbjuder allt från att öka kännedom om varumärken och hjälpa till med försäljningen till att påverka opinionen och utföra attitydförändringar. Ett tecken på deras framgång och speciella arbetsmetod är att de har genomfört uppdrag i bland annat Norden, Australien, Canada, Storbritannien, Tyskland och USA.¹⁰⁸

Pronto är en innovativ marknadsföringsbyrå som insett att det idag är svårt att, genom traditionell marknadsföring, nå ut till sin nyckelmålgrupp. Av den anledningen satsar företaget ideligen på att vara innovativt och först med det senaste. Detta gör att nytänkande, flexibilitet och snabbhet är viktiga nyckelord i företaget.¹⁰⁹ Det krävs av de anställda att hela tiden göra sitt yttersta, tänka i nya banor och vara självständiga i sitt arbete samtidigt som de måste kunna leda projekten och arbeta bra i team. För att främja innovationen existerar inte strikta regler för personalen att hålla sig till. Detta gör att anställda får större frihet och måste tänka själva vilket i sin tur leder till kreativitet och nya lösningar. Problemet som de flesta anställda nämner är dock att detta även kan leda till dubbelarbete om den interna kommunikationen inte fungerar. Det kan vara frustrerande och tidskrävande att inte från början veta vilket resultat man ska komma fram till. Samtidigt är det den typen av anställda, som trivs med frihet och eget ansvar, som sökt sig till den här typen av organisation.¹¹⁰

Företagets affärsidé är word-of-mouth och dess vision är ”att förbättra världen”.¹¹¹ Detta är något som hela företaget är uppbyggt omkring, man vill sticka ut och visa att man kan göra något annorlunda. Det finns viktiga nyckelord som genomsyrar organisationen och

108 www.prntocommunication.se, 2007-11-14

109 www.prntocommunication.se, 2007-11-14

110 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-10

111 Pronto Communication ABs VD Gabriel Sundqvist, 2007-11-26

som, enligt VD:n Gabriel Sundqvist, är betydelsefulla för innovationsfrämjandet, vilka bland annat är prestigelöshet, samarbete och tron på individen.¹¹² Dessa ledord sätter sin prägel på Prontos tillvägagångssätt och på de anställdas arbetssätt.

”Att genom entreprenörskap, kreativitet och passion leverera över våra kunders förväntningar.”¹¹³

Precis som strategin ovan antyder, måste Pronto och dess anställda ständigt vara innovativa för att överträffa kundernas förväntan och erbjuda något utöver det vanliga. De måste, som tidigare sagts, förstå kundernas kund för att kunna leverera skräddarsydda koncept med unika kunskaper om marknaden. Målet är att kontinuerligt utvecklas och få mer och mer av världen under sina fötter¹¹⁴, vilket gör att flexibilitet och modernitet är otroligt viktigt och att de hela tiden ser nya möjligheter för företaget att utvecklas. Denna möjlighet ges, från företagets sida, till de anställda genom företagskulturen som är kreativ, entreprenöriell och passionerad¹¹⁵. Det betyder att kreativitet efterfrågas och nästintill krävs, man ser gärna anställda komma med nya idéer och förslag, vilket kan leda till nya projekt, och framförallt krävs ett stort engagemang.

I Pronto sätter VD:n kommunikatörerna högst upp och sig själv längst ner i organisationsstrukturen. Med detta menas att de som normalt sett befinner sig längst ner i hierarkin här uppmärksammas mycket och VD:n är väl medveten om deras betydelse för företagets framgång. I organisationsstrukturen placerar han sig själv längst ner för att avdramatisera sin titel. Det är ingen hierarkisk organisation och de nivåerna som finns är omvända det vanliga beslutsfattandet i en organisation, beslutsprocessen i företaget är väldigt decentraliserad.¹¹⁶ Trots modellens utformande nedan, där det avspeglas flera nivåer inom företaget, så är det en platt organisation. Modellen är ingen avbildning av organisationsstrukturen utan meningen med den är snarare att visa på hur VD:n ser på sina anställda och dessas betydelse inom organisationen. Då vi i denna uppsats inte

112 Pronto Communication ABs VD Gabriel Sundqvist, 2007-11-20

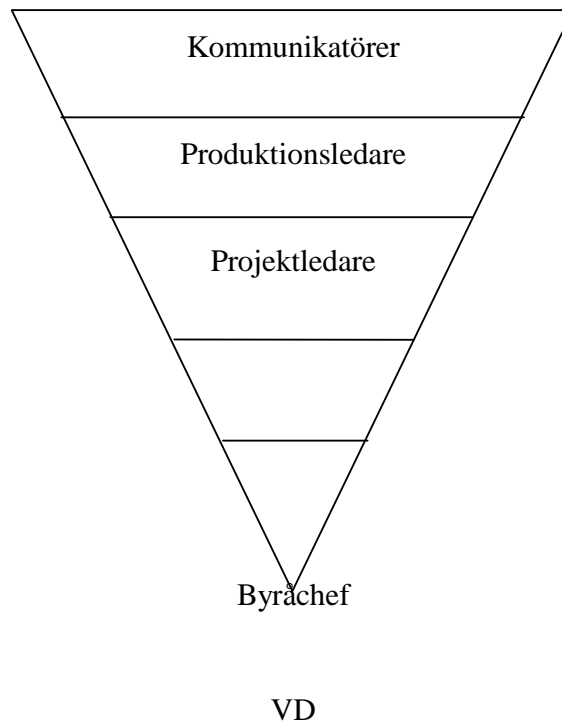
113 Pronto Communication ABs strategi enligt VD Gabriel Sundqvist, 2007-11-26

114 Pronto Communication ABs VD Gabriel Sundqvist, 2007-11-26

115 Pronto Communication ABs VD Gabriel Sundqvist, 2007-11-26

116 Pronto Communication ABs VD Gabriel Sundqvist, 2007-11-26

räknar in kommunikatörerna och då VD och byråchef endast är två personer, befinner sig resten av de anställda i mittensegmenten. Inom företaget skiljs inte heller de anställda åt efter ansvarsområden utan alla uppskattas och behandlas lika, praktikant som projektledare eller kommunikatör.¹¹⁷



VD:ns syn på organisationsstrukturen

Till följd av omvärldens förändring, arbetar de anställda ständigt med nya och varierande projekt. Arbetets art beror främst på kundens önskemål, då de alltid försöker tillgodose, och leva upp över, kundens förväntningar. Uppdragen kommer in via VD:n och byråchefen, och i sin tur är det byråchefens uppgift att bland annat överlåta nya uppdrag till lämplig och ledig projektledare. Det är han som ses som företagets ytterst ansvarige projektledare då det är han som följer upp alla projekt. Detta gör han genom veckomöten då alla projektledare närvarar och där kollegorna informerar varandra om vilka

¹¹⁷ Samtal med anställd på Pronto Communication AB, 2007-12-14

utmaningar de står inför i sina uppdrag och hur gångna projekt har gått. Utöver veckomötena har det införts veckovisa enskilda möten som byråchefen håller med alla de anställda, då de bland annat går igenom hur deras arbetssituation ser ut.¹¹⁸

Genom ovanstående skildrande av det valda ämnesområdet för föreliggande uppsats, hoppas vi kunna ge läsaren en referensram av det befintliga kunskapsläget vilken vi hoppas kan underlätta resonemangen i kommande analys av fallföretagets problemområden.

118 Samtal med anställd på Pronto Communication AB, 2007-12-14

4.3 Analys av fallet

4.3.1 Fallföretagets organisationsstruktur

Marknadsföringsbranschen är, som ovan nämns, ett snabbföränderligt område vilket kräver att företagen inom denna bransch måste ha lätt för att anpassa sig till utvecklingen för att de kunna behålla sina positioner på marknaden i allmänhet och om de vill vara konkurrenskraftiga i synnerhet. Även intervjuerna och kompletterande data om fallföretaget styrker att Prontos externa miljö är komplex och dynamisk på så sätt att den är oförutsägbart och svåröverskådlig. De konsekvenser detta får för företaget är att de ständigt måste överträffa sina konkurrenter så att de har möjlighet att fortsätta sin expansion. För att lyckas med detta måste de ha mycket omvärldsinformation så att de vet vad som krävs för att följa med i, och än hellre, leda utvecklingen. De måste också fortsätta med att få kunderna att erkänna deras arbetssätt så att dessa är fortsatt villiga att betala likvärdigt för tjänsterna. För de anställda på Pronto värderas nämligen kunden högst.¹¹⁹ I och med detta har vi belägg för att utgå ifrån att det är den operationella verksamheten som är den centrala i verksamheten i och med att det är kunden, och framförallt kundens kund, som är i fokus inom alla delar av företaget.¹²⁰ Kundens kund ger ofta mycket värdefull information till företagets kunder, vilket gör det viktigt för ett företag av denna typ att förstå sina kunders affärsverksamhet så att de kan hjälpa kunden att lyckas bättre på sin marknad. De ser sig nämligen som en del av kundens verksamhet och av den anledningen innebär arbetet för de anställda att ständigt kunna tänja på gränser och att anamma nya metoder för att kunna utveckla entreprenöriella och specialanpassade lösningar till kunderna.¹²¹ För att vara så flexibla och nytänkande som möjligt måste företaget vara nyskapande och utforma icke-traditionella arbetsmetoder. Då de är en del av kundens marknadsföringsverksamhet, förknippas kommunikationsbyråns arbete med det varumärke kunden företräder och får marknadsfört. Därför är det viktigt

119 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

120 Mintzberg, H. (1981) Organization Design: Fashion or Fit?

121 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

att fallföretaget, eller liknande verksamheter, kan kvalitetssäkra tjänsterna och resultaten, annars kan kundens varumärke urvattnas på sikt.

Större delen av respondenterna framhåller att organisationskulturen främjar just sådan kreativitet och flexibilitet som är nödvändig för att företaget ska växa, men också att det främjar en öppenhet för nya idéer i och med att de har stor möjlighet att påverka sina egna projekt. Anledningen till detta är för att de upplever miljön som avslappnad och uppmuntrande, dels tack vare inspirerande kollegor, men också tack vare att de får positiv respons från VD:n när de kommer med idéer. Arbetsuppgifterna innebär mycket eget ansvar, i och med att de efter uppdragsöverlåtelsen från byråchefen är ansvariga för allt ifrån resursplanering till budgetering och uppföljning, vilket de uppskattar. Detta ansvar ser de som en frihet och de anser att det i sin tur medför möjligheter att utveckla nya tjänster och utmana gängse branschmetoder. Projektledarna känner att de ideligen utmanas i det dagliga arbetet då de måste utveckla nya lösningar och anpassa sig efter kundernas önskemål. Att de måste rätta sig efter kundernas behov innebär också att de måste kunna vara flexibla vilket gör att deras arbetsmetoder ständigt förnyas och varieras.¹²²

Fallföretaget Pronto har en ledare som är mycket nytänkande och innovativ på olika sätt. Dels är företagsidén innovativ, men dels också sättet att se sig som en del av kundens verksamhet genom att rikta sig till kundens kund.¹²³ Både organisationen och kunderna står, till följd av att det är en ny marknadsföringsform, helt utan tidigare referenser vilket kan göra överlevnaden svår för nya företag. Men tack vare nytänkande och övertygelse lyckas företaget få med sig kunder och därmed expandera år efter år.

Några anställda antyder också att Pronto är en organisation som vågar gå utanför ramarna och komma med utmanande idéer, detta kan ses som radikala innovationer¹²⁴. I och med att de är verksamma inom marknadsföringsbranschen ser de sig som en kreativ organisation då de ständigt måste utveckla nya och mer säljande koncept till sina

122 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

123 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

124 Schumpeter, J.A (2002) The theory of economic development

kunder.¹²⁵ Prontos annorlunda arbetsmetod kan beskrivas med bland annat kampanjen ”Bananjakten” som de genomförde hösten 2007. Det var ett projekt de utförde för Buena Vistas räkning, då Djungelboken lanserades på dvd med förbättrad kvalitet. Målet med kampanjen var att skapa synlighet i relevanta online kanaler i Sverige, Danmark och Norge. Sättet på vilket Pronto bestämde sig att göra detta, var att skapa en tävling, Bananjakten, där deltagarna letar efter gömda bananer på över 200 websajter. Företaget använder sig då av hängivna och trovärdiga samarbetspartners, så som bloggare och web redaktörer, vilka skapar sina egna artiklar och banners till ingen kostnad och med omfattande spridning. Resultatet blev synlighet och reklam på över 200 sajter, mer än 45 000 unika besökare på kampanjsajten och mer än 11 000 deltagare. Det ledde även till ett högre målgruppsengagemang i forumen, försök till fusk och att besökarna tillbringade en längre tid på kampanjsajten.¹²⁶ Det här är endast ett av många tillvägagångssätt på vilka Pronto har genomfört en kampanj och det visar på attföretaget hela tiden försöker överskrida de traditionella marknadsföringsramarna och skapa något nytt och innovativt. Metoden formar nya och ramöverskridande systemlösningar, i och med att de inte positionerar sig i den traditionella värdekedjan, utan de använder en ny värdeskapande logik genom att rikta sig till kundens kund. Vi ser också fallföretaget som en verksamhet som tillför värden på så sätt att de bland annat har lyckats med att utforma ett nytt värdeskapande system, i form av buzz marketing, som är mer långtgående än det traditionella. De är därmed icke-traditionella i sin syn på kunden och bryter gamla, inarbetade mönster inom affärsområdet. Detta kan liknas med Normanns syn på kreativa företag som vänder sig till andra nivåns kundrelationer. Precis som Normann beskriver, försöker Pronto förstå kundens affärsverksamhet och ta reda på vad som är viktigast för denna. För att nå långsiktig framgång måste de se hur det går för deras kund på dennes marknad,¹²⁷ vilket Pronto är duktiga på då de ständigt är ute på kundernas målgruppers mötesplatser och är lyhörda på konsumenternas preferenser. Om de inte hade varit medvetna om och lyhörda på kundernas kund, hade en kampanj som ”Bananjakten” inte fungerat och fått samma spridningseffekt. Detta eftersom den då inte gått i linje med konsumenternas preferenser. I en sådan situation skulle kampanjen ha misslyckats helt då

¹²⁵ Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

¹²⁶ Pronto Communications Case-presentation 2007

¹²⁷ Normann, Richard (2001) När affärslanskapet förändrar kartan

den är beroende av målgruppens respons och engagemang. Detta visar att Pronto alltid måste vara medveten om kundernas kund för att vara framgångsrikt och lyckas leverera bästa resultat.

Organisationens vision och koncept innebär att de bidrar till att hela företagssystem kan organiseras i nya mönster. Vi ser därför på dem som kreativa inom det största området, vilket är när de kommer med nya idéer och skapar nya lösningar för sina kunder. De är dock mindre kreativa vad gäller att generera ny kunskap och skapa nya interna kommunikationslösningar, men de blir bättre och bättre anser de flesta av respondenterna. Exempel på förbättringar är fler regelbundna möten och tydligare rapporteringsled då produktionsledare satsar in under projektledarna. Ett problem som de anställda tar upp är dock just den bristande interna kommunikationen.

Den periodvis höga arbetsbelastningen är ibland ett hinder för de anställda för att finna tid för kreativitetsskapandet och de upplever istället att arbetssituationen kan bli kaosartad. Detta sker speciellt vid överlämnandet av projekt anställda emellan, då kommunikationen inte alltid är bra till följd av att det inte är tillräckligt med information om projekten som förs vidare. Mycket kunskap tas för givet i organisationen, kanske till följd av att de tidigare var få anställda som därför var väl insatta i alla delar av organisationen. Expansionen har medfört ett behov av fler resurser, men arbetssättet har inte förändrats i den utsträckning som behövs för att överlämning av uppdrag inte ska ske för snabbt och med för lite information. Denna problematik har lett till ineffektivitet, osäkerhet och kaos enligt anställda.¹²⁸ Stacey menar dock i kaosbalansteorin att dålig kommunikation grundad på missförstånd, ger upphov till kreativitet.¹²⁹ Även om de anställda inte ser det på detta sätt, tyder svaren på att så faktiskt kan vara fallet eftersom det är en kreativ miljö samtidigt som den interna kommunikationen sviktar. De benämner istället den dåliga kommunikationen som en kaosartad situation, samtidigt som de understryker att de arbetar i en kreativ miljö. Några respondenter uppger dock i sina svar att de tror att kaos kan vara nyttigt för organisationen och att det kan leda till utveckling av kunskap i längden. Vårt resonemang kring detta är att de bland annat genom

128 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

129 Stacey, Ralph (2001) *Complex Responsive Processes in organizations – Learning and knowledge creation*

koordinerade veckomöten tar upp tidigare misstag, vilket leder till att de kan undvika att andra upprepar dem.

Tack vare veckomötena ser man till att belysa de brister som uppstår, i hopp om att förbättra kommunikationen inom organisationen och lära sig av sina misstag. Kommunikationen har utvecklats då företaget expanderat och antalet anställda har ökat, genom fler regelbundna möten samt att en internmail har implementerats. Detta har resulterat i bättre kommunikation och högre flexibilitet, enligt de anställda.¹³⁰ Både Amabile och Normann lägger vikt vid just att aktiv kommunikation leder till ökad information, vilket i sin tur ger upphov till ökad kunskap. Vi anser att det är viktigt att Pronto är bra på att kommunicera, både internt och externt, då VD:n menar att en innovationsfrämjande faktor är att kunna ta reda på mycket information om omgivningen. Tack vare välfungerande kommunikation tror vi att organisationen kan använda informationen och omvandla den till värdefull kunskap i utvecklingen av nya kundkoncept och på så sätt få ytterligare konkurrenskraft.

Fallföretagets VD har uttalat att organisationen har som mål att leverera utöver det förväntade och att de på så sätt ska bli mer konkurrenskraftiga. För att kunna leverera detta krävs kreativitet och innovationer inom organisationen, vilket styrks av Eisenhardt och Brown som ser innovationsmöjligheter som en konkurrensfaktor. I likhet med bland annat kaosbalansteorin menar Amabile att instabilitet och kaos är nödvändigt för företagets möjligheter att vara kreativt, vilket stämmer väl överrens med de flesta svaren från respondenterna. De påtalar ett behov av att få struktur inom administrativa områden, klara rapporteringsled, tydligare riktlinjer, mer samarbete och överlämningsmöjlighet av rutinuppsdrag men trivs med att organisationen ger utrymme för innovationer. En organisation med instabilitet har en miljö som främjar kreativitet, och för att se långsiktigt på verksamheten är det viktigt att organisationen kan implementera nya idéer.¹³¹

130 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

131 Amabile, T. (1996) Creativity in Context

Det är viktigt att kvaliteten på arbetet inte tar skada till följd av brist på rutin, vilket några anställda uppger att så ibland kan vara fallet. Avsaknaden av struktur inom rutinuppgifter och enklare sysslor hämmar, enligt några respondenter, ibland även flexibiliteten och jämvikten av arbetsbelastningen vid kunduppgifter. När de nyanställda inte vet vad som förväntas av dem, hur man brukar göra saker och samtidigt saknar mallar för vissa delar av uppgifterna, tenderar de att behöva lämna över uppgifterna till mer rutinerade personer inom företaget, så att dessa kan färdigställa det. Vi menar precis som Eisenhardt och Browns kaosbalansteori, att alla typer av kaos och en alltför lös struktur inte är optimalt för en organisation, vilket vissa av de anställda antydde under intervjuerna. Samtliga uppger även att de upplever arbetsbelastningen som tidvis för hög. Problematiken kring de nyanställdas uppgifter bidrar ytterligare till att arbetsbelastningen ökar för många, vilket gör att vi anser att det är viktigt att koordinera verksamheten bättre så att företaget inte riskerar försämrade kommunikation till följd av belastningsökningen.¹³² Ifall det är så att man vill utmana de anställdas syn på vad de kan och därför ger projektledare uppgifter som är lite svårare än de tror sig förmå, är det viktigt att någon av de andra specialisterna på företaget känner till detta. Då kan de ta sig tid att sprida kunskap och betrygga projektledaren i det han gör, så att inte kreativiteten hämmas till följd av osäkerhet och tvivel.

Den struktur som eftersöks av alla respondenterna gäller grundläggande arbetsuppgifter för att underlätta den interna kommunikationen och därmed effektivisera resurserna, men de anställda vill inte att det ska leda till att det personliga ansvaret reduceras. De uppger att det viktiga är att frihet och ansvar finns i arbetet men att tydligare riktlinjer i början av projektet uppskattas för att kunna veta inom vilka ramar man bör hålla sig. Speciellt i rutinuppgifterna men även för nyanställda önskas mer struktur och fler riktlinjer för att underlätta det administrativa arbetet men även för att snabbare bli insatt i de nya arbetsuppgifterna. De anställda önskar hellre ansvar än regler trots att detta leder till högre arbetsbelastning, vilket är ett arbetssätt som även VD:n bör förespråka då han väljer att ge sina anställda friheter framför struktur. Organisationsstrukturen är decentraliserad och anställda ges handlingsfrihet och stort ansvar i sitt arbete. VD:n delegerar hellre än att använda sig av för mycket kontroll och regler. VD:n anser själv att

132 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

organisationsstrukturen är lös och informell och ser detta som en styrka i företagskulturen. I fallföretaget är den flytande strukturen som de anställdas stora individuella frihet medför påtaglig och detsamma gäller för den bristande kommunikationen, vilken uppstår till följd av den ibland alltför höga arbetsbelastningen och bristande rutiner kring överlämning av uppdrag. Den oklara arbetsfördelning samt otydliga rapporteringsled är något som betonats tidigare av de anställda. På Pronto finns det endast liten formalia kring hur de anställda ska kommunicera med varandra, och ett exempel på det är veckomötena. Kommunikationen kan därför ses som öppen och informell. Fallföretaget är en organisation som uppvisar tydliga problem som är relaterade med Eisenhardts och Browns kaosbalansteori, och uppvisar att det inom organisationen finns tendenser till att ha för lite struktur, dålig kommunikation samt för mycket individuell frihet är relaterade med varandra. Dessa tre ovannämnda drag är karakteristiska för att riskera att hamna i kaosfällan. Enligt denna teori får flexibiliteten inte vara alltför dominerande eftersom lite stabilitet anses vara nödvändigt för att kunna ta tillvara på och förverkliga de nya idéer som uppstår¹³³. Utifrån denna kunskap anser vi att de riskerar att hamna i kaosfällan om de inte är uppmärksamma på sin situation. De måste vara medvetna om vilka utmaningar de står inför, så att de kan hantera dem och öka avståndet till risken att hamna i kaosfällan.

De sista månaderna av år 2007 infördes ytterligare några rapporteringsled, då produktionsledare utsågs att arbeta åt projektledarna. Detta i kombination med ytterligare veckomöten visar på att företaget börjar få en lite tydligare struktur i samband med expansionen.¹³⁴ Fortfarande är flexibiliteten och det egna ansvaret övervägande på Pronto, men om organisationen fortsätter att få en striktare struktur på grund av exempelvis fler regler, kan den gå från att befinna sig i kaosfällans område till att närma sig byråkratifällan. Detta kan vara förödande då innovationsförmågan i detta fall hindras. Vi anser dock att Pronto än så länge inte stämmer in på de karakteristiska dragen för kaosfällans motpol, byråkratifällan. Då effektivitet går före flexibilitet enligt byråkratifällan i kaosbalansteorin, och företag här ofta misslyckas med att vara innovativa, anser vi att Pronto, i dagens läge, inte befinner sig i närheten av denna.

133 Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) Competing on the edge – strategy as structured chaos

134 Samtal med anställd på Pronto Communication AB, 2007-12-14

Utifrån informationen om hur Pronto arbetar utåt mot kund och hur VD:n har betonat betydelsen av ny kunskap och information i organisationen kan vi se dem som ett kunskapsintensivt företag. Strategin för hur företaget ska verka internt är, utifrån respondenternas svar, dock synnerligen vag. Betydelsen av alla medarbetare och anställda betonas dock starkt, mycket tack vare den upp- och nedvända triangeln som visar synen på organisationens struktur. Företaget är relativt ungt med entreprenöriell anda inom vilken, de anställda anser, att teamwork och frihet är genomsyrande. Utifrån kunskapsläget av organisationen och dess bransch framgår det att det finns väldigt få regler för Prontos anställda samt att kravet är högt på organisationens anpassningsförmåga. Denna information, tillsammans med övriga svar från dem, tyder på att företaget kan liknas vid en adhokrati, enligt Mintzbergs teori. En adhoc organisation saknar formell struktur och använder sig därför av uppkommen strategi vilket, utifrån detta synsätt, kan stämma med fallföretaget internt sett¹³⁵.

Fallföretagets strategi har tydligt kundfokus och är speciellt lyhörda till preferenser från kundens kund.¹³⁶ I och med detta menar vi att Pronto är mest snarlik den operativa delen av adhokrati och inte den administrativa delen, vilken enligt Mintzberg lägger fokus på den egna verksamheten. De anställda framhäver också bestämt att de har stor möjlighet att påverka sin arbetssituation och att deras idéer tas på allvar. På veckomötena känner de anställda att deras synpunkter och problem tas upp till diskussion och försöker lösas. Även detta stämmer överens med en adhokrati där Mintzberg menar att man kombinerar någon typ av demokrati med avsaknad av byråkrati.

Ömsesidig anpassning är tydligt i det dagliga arbetet då de anställda framhåller allas hjälpsamma inställning till att ställa upp för varandra i jobbiga situationer. Teamwork fungerar bra i organisationen då den öppna kulturen medför att ingen är rädd för att be om hjälp, vilket tydliggörs då en anställd uttryckte sig på följande sätt, för att betona vikten av allas samarbetsvilja: ”*Enade vi stå, splittrade vi falla*”¹³⁷. Adhokratins

135 Mintzberg, H (1981) Organization Design: Fashion or Fit?

136 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

137 Samtal med anonym anställd på Pronto Communication AB, 2007-11-24

nyckeldimension om koordination betonar just ömsesidig anpassning inom organisationen, vilket än en gång gör att Pronto kan liknas vid en adhokrati.

Vi anser att företag av denna typ, som måste vara innovativa för att överleva, inte bör ha som främsta mål att uppnå effektivitet, då det kan hämma flexibiliteten vilken i sin tur påverkar kreativiteten. Pronto kan bli effektivare på att vara kreativa i en ineffektiv miljö där det dels finns utrymme för att göra misstag och dels möjligheter att prova sig fram, vilket kan tydas ur svaren vi erhållit. Samtliga intervjuade upplever Pronto som en mycket flexibel organisation. För att främja kreativiteten anser VD:n att ett viktigt arbetssätt för att lyckas med detta är *”att tillåta folk att misslyckas, tro på individen och att jobba och lösa problem tillsammans”*¹³⁸. Återigen menar vi att Pronto passar in på en adhokrati då denna organisationsform, enligt teorin, i någon mening skapar effektivitet genom ineffektivitet. Exempelvis dålig kommunikation skapar ineffektivt arbete då missförstånd uppstår, vilket leder till en effektiv miljö för kreativitet och innovationsskapande.

Vi bedömer att VD:n på fallföretaget har lyckats utforma ett kreativt system för organisationen, genom det nya sätt som han allokerar resurser på, exempelvis genom den icke-traditionella organisationsstrukturen. Även sättet han implementerat ett arbetssätt som syftar till specialanpassande lösningar efter kundernas önskemål tyder på att han har nått förbi de begränsningar som ofta kan ligga i våra vanor, tankemönster och kultur, precis som Normann skriver om¹³⁹.

Han har en vision som sträcker sig förbi de strama ramar som kan finnas i traditionellt utformade organisationer. Ett bevis på detta är att han alltid tar sig an nya uppdrag, oavsett karaktär. Till följd av detta är inte sällan som han står inför helt nya lösningar.

Det som Pronto sysslar med kan också ses som en form av ekogenes, då deras verksamhet inte baserar sig på en ny tjänst eftersom kärnan i verksamheten fortfarande är

138 Samtal med Pronto Communication ABs VD Gabriel Sundqvist, 2007-11-20

139 Normann, R. (2001) När affärslandskapet förändrar kartan

marknadsföring. Förändringarna de är med och skapar i det affärssystem som de verkar inom, ger upphov till att hela systemet organiseras i nya mönster, och över nya gränser.¹⁴⁰

Word of mouth kanaler kan ses som en form av nätverk där företag kan marknadsföras utan större kostnader. Vi tror att nya kunder, utan att de ens har sett resultatet av vad företaget faktiskt gör, kan få förtroende för dem i och med att de positionerar sig som ett kreativt och resursinnovativt företag bara genom sitt gränsöverskridande nätverk. För vilka kunder inom marknadsföringsbranschen uppskattar inte nytänkande som ger resultat?

VD:n har tillsammans med de anställda lyckats att skapa en annorlunda verklighet, i vilken de vågar verkställa banbrytande idéer och ledningen har förmått de anställda att bryta det traditionella tankemönstret kring kund- och leverantörssambandet.¹⁴¹

4.3.2 Fallföretagets styrning

Vi anser i likhet med de anställda, och med stöd i de teorier som tas upp i uppsatsen, att styrningen av organisationen är viktig för kreativiteten. Den strategi som idag styr fallföretaget har, enligt respondenterna, i princip endast kunden som fokus. Denna strategi är väl implementerad, dels för att alla de anställda tar upp just kundfokuset och att man mellan raderna kan tyda VD:ns ord om att leverera utöver förväntan, och dels för att de anställda verkar veta vad detta innebär för dem och deras arbete, i form av kvalitetssäkring och värdeskapande.¹⁴² Dessa svar tyder också på att de anställda är mer bekanta med hur de ska agera externt än internt. Vi anser att VD:n har lyckats väl med att få sitt tänk och sin vision om kundbemötande att genomsyra organisationen. Denna lyckade implementering kan, enligt vårt synsätt med stöd från bland annat Mintzbergs teori, vara gynnsam för kreativiteten i och med att de anställda vet precis vilket utrymme de har att använda och därför vågar använda det till dess maximum. Som tidigare nämnts

140 Normann, R. (2001) När affärslandskapet förändrar kartan

141 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

142 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

ser VD:n organisationsstrukturen omvänt den traditionella synen, då han placerar sig själv längst ner och för att poängtera vikten av de anställdas prestationer som i sin tur leder till företagets utveckling, placeras dessa högre upp i pyramiden. I fallföretaget värderas och implementeras innovationer på ett likvärdigt starkt sätt ända från VD in till kommunikatörer, vilket är uppskattat av alla inom verksamheten. Den lyhörda, avslappnade miljön men också deras inspirerande kollegor och ledarens personlighet är faktorer som de anställda uppger gynnar kreativiteten. Möjligheten att kunna påverka och den positiva responsen är andra viktiga faktorer.¹⁴³ Alla dessa faktorer ser vi som yttre motivatorer¹⁴⁴ till kreativiteten inom organisationen och är av extra vikt i detta fallföretag då arbetsbelastningen tidvis kan vara mycket hög så att den inre motivationen kanske därför kan svikta. VD:n ser också hans försök till att göra oväntade saker i vardagen och de anställdas stora ansvar som bra motivationsverktyg. Dock anser de anställda att de är omotiverade när det är allt för hög arbetsbelastning i och med att de då vet att de tvingas göra ett snabbt, hellre än bra, resultat. Detta är något som tagits i beaktning i företaget under hösten och har försökts lösas genom de produktionsledare som har anställts under projektledarna. De nya leden har införts för att underlätta arbetsbelastningen för projektledarna och har lett till att de nyanställda arbetar direkt under någon ansvarig och att organisationsstrukturen har blivit något tydligare.¹⁴⁵

Utifrån informationen om organisationsstrukturen kan vi tyda att uppkommen strategi skulle vara passande för Pronto men att långsiktigt planerad strategi däremot inte är speciellt lämplig. Detta baserar vi på den miljö de verkar i och utifrån de svar och önskemål som framkom i intervjuerna. Detta överrensstämmer också väl med hur Mintzbergs situationssynsätt ser på vilken typ av strategi företag under dessa förhållanden bör ha. Detta synsätt betonar vikten av att inte ha en alltför strikt strategisk plan, då ett för stramt styrsätt kan leda till svårigheter för organisationen att kunna anpassa sig snabbt nog efter förändringar och andra omständigheter i dess omgivning. Mintzberg menar att visionen är det viktigaste så länge organisationen är kapabel att lära sig efterhand, men vi anser dock att styrningen av företaget bör ske inom tydligare ramar. Åtminstone till en

143 Samtal med anställda och VD på Pronto Communication AB, 2007-11-26

144 Amabile, Teresa M. (1996) Creativity in Context

145 Samtal med anställda på Pronto Communication AB, 2007-11-26

början så att de lyckas förmedla kunskap och sprida information på ett sätt som gör det möjligt för dem att lära sig efterhand.

Vi anser att det är viktigt att företaget ständigt strävar efter att uppnå en intellektuell del, som komplement till den operationella delen. Anledningen till detta är den snabbföränderliga bransch som de är verksamma i, så att de inte ser sin verksamhet som den enda tänkbara.

Amabiles ledarskapsstrategi är, enligt vår bedömning, ett passande sätt att komma till rätta med den balansgång, mellan struktur och flexibilitet, som företaget upplever. Strategin innebär, i likhet med Mintzbergs situationssynsätt, att ledningen sätter upp få men tydliga regler så att de nya idéerna som uppkommer i organisationen kommuniceras mer effektivt. Det är också viktigt att sätta upp tydliga mål så att de anställda strävar åt samma håll. Dessa delar i strategin är saker som de anställda uppgav att de eftersökte och kände ett behov av, framförallt på de återkommande administrativa sidorna. Vi ser denna ledarskapsstrategi som aktuellt för denna typ av företag i och med att de anställda då får det ramverk som efterlyses, och samtidigt kan behålla sin handlingsfrihet inom det. Det är också viktigt att de interna målen tydliggörs i samma utsträckning som de externa. Kundfokus gör det extra viktigt att ha en fungerade intern strategi så att misstagen inte syns utåt och påverkar kunderna eller kundernas kunder.

En liten grad av struktur och mycket kommunikation anser vi skulle kunna hjälpa företaget att ha den flexibilitet som krävs för att maximalt kunna utnyttja kreativiteten i företaget. Detta är det som kaosbalansteorin menar ligger till grund för att man ska kunna ta sig ur kaosfällan, vilket Eisenhardt och Brown avser med begreppet att ett företag improviserar. Som tidigare nämnts i detta kapitel, är Pronto gränsöverskridande och använder sig av utforskade arbetsmetoder, exempelvis buzz, vilket vi ytterligare anser kan kopplas till att de är bra på att improvisera. Ett intensivare samspel mellan de anställda skulle, med stöd i kaosbalansteorin, kunna leda till flexibilitet genom att beteendena i företaget blir mer anpassningsbara och oförutsägbara. Ett sådant arbetssätt skulle också kunna möjliggöra VD:ns önskan om att allokera tid och resurser bättre.

Ett företag av detta slag bör, utifrån vår förståelse för ämnet, använda en strategi som dessutom gör att man förväntar sig förändringar så att man blir mer anpassningsbar till förändringar i systemet. Detta tror vi kan leda till att man är positiv till samt ser nytänkande på det som sker.

Än så länge har fallföretaget varit framgångsrikt, mycket tack vare att kunderna har varit villiga att betala för tjänsterna, och för att de saknar riktigt motstånd inom nischen. Men ifall företaget i framtiden får konkurrenter som organiserar sig mer medvetet och effektivt tror vi att det kan bli ödesdigert. Därför gäller det för företag av denna typ att de inser hur de kan bli bättre, dels på det sätt som gör dem mer kostnadseffektiva men även så att de använder tiden mer effektivt. Som det är nu har fallföretaget legat rätt i tiden med sina tjänster, men risken finns att de, till följd av kaos inom fel delar av organisationen, inte sprider omvärldskunskap och därmed inte kan vara så innovativa som branschen kräver i framtiden. Det har fungerat under de senaste åren eftersom affärsidén legat rätt i tiden och till följd av att de saknat riktig konkurrens. De måste, i framtiden, fortsätta vara innovativa och beakta kaosproblem som kan uppstå, men samtidigt måste de lyckas med att koordinera organisationen på ett sätt som gör att det kan tillgodogöra sig ny information i samma takt som att omgivningen förändras. Ifall de uppmärksammar allt detta tror vi att de har stor möjlighet att ligga i täten även i framtiden.

5. Slutsats

I slutsatsen sammanfattas de resultat och slutsatser som uppkommit utifrån analysen. Rekommendationer till fallföretaget men även till företag i liknande branscher och situationer ges. Slutsatserna är gällande för organisationer, vilka är likvärdiga med Pronto.

Efter vår första kontakt med Pronto antog vi att det generellt var för mycket kaos i företaget. Efter att ha fått en djupare förståelse för ämnet har vi insett att kaos inte är enkom negativt utan att kaos faktiskt gynnar företag. Vi har funnit ett samband mellan innovation och kaos på så sätt att kaos skapar utrymme för kreativitet vilket i sin tur främjar innovationsförmågan hos de anställda. För mycket kaos å andra sidan, hämmar kreativiteten. För att använda kaoset som konkurrensfördel bör man minska kaoset inom rutinområden för att på så sätt kunna allokera tid och resurser optimalt. Ifall man lyckas tillgodogöra sig den kunskap och information som kaoset kan ge upphov till kan man öka organisationens förutsättningar för anpassning och nytänkande kring förändringar i dess omvärld. Det är därför viktigt att koordinera kommunikationen väl i ett företag, men samtidigt är det betydelsefullt för sådana innovativa företag som kan liknas vid fallföretaget, att ha en öppen kommunikation som inte är allt för strikt för att kreativiteten ska främjas.

De krav som branschens kunder ställer på företaget är anpassningsbarhet, flexibilitet samt innovationsförmåga. Företaget måste våga utmana gängse branschmetoder och gå utanför ramarna, men samtidigt vara tillräckligt strukturerat för att ta till vara på de innovationer som uppstår. Balansgången mellan struktur och flexibilitet är svår för företag av detta slag, och detsamma gäller för balansgången mellan för lite och för mycket kommunikationsbrist. Lite missförstånd är bra för kreativiteten, men det finns en viktig gräns då det snarare är hämmande än främjande.

Utifrån förståelsen om fallföretagets innovationsskapande menar vi nu att innovationer till viss del är beroende av en kaotisk, icke-planerad miljö.

5.1 Rekommendationer

Efter att ha fått en fördjupad förståelse för fallföretaget, anser vi att de bör förbättra strukturen i rutinuppdragen, det vill säga de administrativa delarna. Mallar skulle underlätta de administrativa rutinerna och leda till att de får mer tid över till att vara kreativa. Även tydligare riktlinjer för de nyanställda skulle minska arbetsbelastningen samt dubbelarbete för de mer erfarna inom företaget. De bör också vara medvetna om att tydlig kommunikation effektiviserar arbetet men att det samtidigt minskar utrymmet för kreativitets- och innovationsskapande. Riskerna med för mycket bristande kommunikation kan få som följd att de ”uppfinner hjulet flera gånger”. Samtidigt bör de vara medvetna om att en för strikt organisationsstruktur, med för mycket mallar och regler, leder till minskat utrymme för innovationer och nytänkande.

6. Källförteckning

6. 1 Publicerade källor

- Amabile, Teresa M. (1996) *Creativity in Context*, Westview Press Inc., Boulder Colorado
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998) *Competing on the edge – strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston
- Chibba, Aron & Rundquist, Jonas (2001) *Förbättring av produktinnovationsprocesser inom ramen för TQM*, Sektionen för Teknik och Ekonomi, Högskolan i Halmstad
- Drucker, P.F (1985) *Innovation and entrepreneurship*, Linacre-House, Jordan Hill, Oxford
- Eriksson, Inga-Lill (2001) *Kaos och social kompetens*, Studentlitteratur, Lund
- Eisenhardt, M. Kathleen (2001) *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, January
- Grant, Robert M., (2006) *Contemporary strategy analysis*, fifth edition, Blackwell Publishing Ltd
- Hatch, Mary J., (2002) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Khermouch, G. & Green, J. (2001) *Buzz Marketing: Suddenly This Stealth Strategy Is Hot – but It's Still Fraught with Risk*, Business Week. New York: 30 July
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005) *Principles of marketing*, Financial Times/Prentice Hall
- Lind Nilsson, Iréne, (2001) *Ledarskap i kris, kaos och omställning – en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning*, Uppsala studies in Education
- Malmström, Györkli, Sjögren, (1996) *Bonniers svenska ordbok*, Smegraf, Smedjebacken

- Mintzberg, Henry (1981) *Organization Design: Fashion or Fit?*, Harvard Business Review, January-February
- Mintzberg, Henry, (1993) *Structure in fives- designing effective organizations*, Prentice-Hall, cop. Englewood Cliffs
- Mintzberg, Henry, (1994) *The fall and rise of strategic planning*, Harvard Business Review, January-February
- Morgan, Gareth, (1997) *Images of organization*, SAGE, cop. London
- Normann, Richard, (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Malmö
- Pronto Communications Case-presentation 2007, pdf
- Robbins S.P. (1990) *Organisation theory*, New York, Prentice-Hall
- Ruelle, David, (1991) *Chance and chaos*, Princeton Univ. Press, Princeton, N.J
- Schumpeter, Joseph.A (2002) *The theory of economic development*, Transaction Publisher, New Brunswick (USA) and London (UK)
- Sjöstrand, Sven-Erik (1987) *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Skogen, Kjell & Sörlie, Mari-Anne (1995) *Introduktion till innovationsarbete*, Studentlitteratur, Lund
- Stacy, Ralph D. (1993) *Ledarskap genom kaos och förändring*, Brain Books AB, Jönköping
- Stacey, Ralph D. (2001) *Complex Responsive Processes in organizations – Learning and knowledge creation*, Routledge, London
- Södergren, Birgitta, (2005) *Om lärandets roll i komplexa innovationssystem Ur: Innovationer - Dynamik och förnyelse ekonomi och samhällsliv*, Studentlitteratur, Lund
- Utterback, James, M. (1994) *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School, Harvard

6. 2 Muntliga källor

- Anonyma anställda, projektledare Pronto Communication AB, möte 2007-11-10
- Anonyma anställda, projektledare Pronto Communication AB, mail 2007-11-19 – 2007-11-26
- Anonyma anställda, projektledare Pronto Communication AB, telefonintervjuer, 2007-12-07
- Anselmsson Johan, doktor i företagsekonomi, verksam för Executive Foundation Lund (EFL), 2007-11-15
- Dan Kärreman, handledning nr 1 (2007-11-05)
- Pihl, Håkan, Föreläsning - ekonomi introduktion, Kristianstad 2004
- Sundqvist, Gabriel, VD Pronto Communication AB, telefonintervju, 2007-11-20 & 2007-11-26

6.3 Elektroniska källor

- www.pellesoft.se/area/articles/article.aspx?artid=917, *Pellesoft.se* (2007-12-05)
- www.dn.se/DNet/road/Classic/article/4/jsp/Render.jsp?d=161&a=251319&f=index.html, Hermansson, Jennie (2002) *Från snökaos till kvantkaos* (2007-11-30)
- www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R1450:SV:HTML, *Europeiska unionens officiella tidning nr L 267* (2007-12-06)
- www.12manage.com/methods_lorenz_chaos_theory_sv.html *Management communities, Chaos theory* (2007-11-30)
- www.mah.se/templates/ExternalNews____44180.aspx, *Malmö högskola*, (2007-12-13)
- www.nationalencyklopedin.se, *Nationalencyklopedin* (2007-11-30)
- www.prontocommunication.se, *Pronto Communication AB* (2007-11-12) (2007-11-14) (2007-11-16)
- www.womma.org/about, *Word of Mouth Marketing Association* (2007-11-27)

Bilaga 1

Frågor till Pronto Communication ABs anställda

Hej,

Vi är fyra tjejer på ekonomihögskolan i Lund som skriver examensarbete på kandidatnivå inom ämnet innovation. Vi har valt Pronto Communication AB som fallföretag. Vårt syfte med uppsatsen är i stora drag att undersöka vad som är optimalt kaos för att det ska gynna innovation. Vår definition på kaos i detta sammanhang är ogenomskådlig komplexitet inom organisationen.

Vi skulle uppskatta om Du som anställd på Pronto skulle vilja svara så utförligt som möjligt på följande frågor. Du kommer att vara anonym och vi kommer eventuellt att återkomma med ytterligare frågor, vilket vi hoppas är okej. Vi är mycket tacksamma för att få Ditt svar så fort som möjligt.

Tack på förhand,

Melina Grimlund, Madeleine Nilsson, Camilla Ström och Helya Mehrabi

1. Hur ser Din arbetssituation ut? Exempelvis stressig, utvecklande.
2. Hur är arbetsbelastningen i förhållande till tiden?
3. Har Din arbetssituation förändrats sedan Du började på företaget? I så fall hur?

4. Ändras Din attityd och motivation till arbetet under hög respektive låg arbetsbelastning? På vilket sätt?
5. Vilken hjälp får Du av kollegor under stressiga situationer eller då belastningen är hög?
6. Under vilka förhållanden på arbetsplatsen gynnas Dina kreativa sidor?
7. Hur skulle Du vilja förändra dina arbetsförhållanden?
8. Har Du möjlighet att påverka Din arbetssituation idag? På vilket sätt?
9. Skulle Du vilja ha tydligare ramar och mer struktur i arbetet eller större frihet och mer ansvar? Vad är anledningen till Ditt svar?
10. Känner Du att Din arbetsmiljö främjar innovation och nytänkande? Utveckla det gärna.
11. Känner Du att nya idéer från anställda uppmuntras och drivs vidare?
12. Hur länge har du jobbat på Pronto och hur gammal är du?
13. Hur definierar Du kaos?
14. Nämn ett dåligt minne Du har från arbetstiden på Pronto. Vad var det som gjorde situationen dålig?

15. När är Pronto flexibelt samt mindre flexibelt?

16. Hur fungerar kommunikationen mellan anställda på Pronto? I vilken situation är kommunikationen sämre?

Frågor till Pronto Communication ABs byråchef Nils von Heijne

1. Hur ser Din arbetssituation ut? Exempelvis stressig, utvecklande.
2. Ändras Din attityd och motivation till arbetet under hög respektive låg arbetsbelastning? På vilket sätt?
3. Under vilka förhållanden på arbetsplatsen gynnas Dina kreativa sidor?
4. Hur skulle Du vilja förändra Dina arbetsförhållanden?
5. Skulle Du vilja ha tydligare ramar och mer struktur i arbetet eller större frihet och mer ansvar? Vad är anledningen till Ditt svar?
6. Känner Du att Din arbetsmiljö främjar innovation och nytänkande? Utveckla det gärna.
7. Känner Du att nya idéer från anställda uppmuntras och drivs vidare?
8. Vilka verktyg använder Du / Pronto för att motivera personalen?
9. Vad motiverar Dig på Pronto? Hur skulle Din motivation kunna öka?
10. Märker Du skillnad på anställdas kreativitet i olika perioder, exempelvis då arbetsbelastningen är extra hög?

11. Ser Du kaos som något positivt eller negativt i Er organisation? Definiera varför.

12. Hur länge har du arbetet på Pronto?

Frågor till Pronto Communication ABs VD Gabriel Sundqvist

1. Vad anser Du är företagets viktigaste resurser?
2. A)Vilken typ av arbetsmiljö anser Du främjar innovation? B)Är arbetsmiljön innovationsfrämjande just nu? Motivera gärna svaret.
3. Hur har de interna förhållandena, främst för personalen, ändrats i och med den snabba tillväxten inom såväl personalstyrka som kundsegment?
4. Har Dina mål och visioner med företaget förändrats sedan företaget grundades? I så fall på vilket sätt?
5. Märker Du skillnad på anställdas kreativitet i olika perioder, exempelvis då arbetsbelastningen är extra hög?
6. Anser Du att Du ger personalen mycket eget ansvar eller finns det tydligt utformade riktlinjer som de måste hålla sig till?
7. Hur gör Du för att ta tillvara på och sprida kunskap inom företaget?
8. Ser Du kaos som något positivt eller negativt i Er organisation? Definiera varför.