

Organisationer Emellan

En jämförande studie av företagsinkubation

Abstract

Business incubation is an important force of economic development but relatively unheard of in organization theory. This is partly due to the fact that in organization theory, meta-organization or the organization of organizations has been neglected or left lagging as much theorization has been focused on organizing individuals. With the growing number of business incubators, and meta-organizations in general, the need for understanding a relatively new type of organization is prevalent.

This case study of the business incubator Global Business Labs Botswana (GBL) aims to clarify the organizational differences among meta-organizations and traditional organizations on a case level, as well as explain the underlying factors for these dissimilarities. With respect to the nature of this case study no general conclusions are drawn from the results. The inference, however, is that the organization of GBL and its incubated companies differs from the traditional organization in five elementary aspects: the weak hierarchical structure, the operational autonomy of its members, the strong focus on recruitment processes, the member identity and the lack of formal sanctions. The empirical findings regarding these differences do to a large degree connect to existing meta-organizational theory. However, the findings further suggest unexpected similarities to the traditional organization of individuals, proposing a hierarchy not usually seen within meta-organizations. The implication is that nuances appear in the previously black and white organizational landscape proposing and encouraging more research on the subject.

Keywords: entrepreneurship, business incubation, meta-organization, organizational theory, five factor theory of meta-organization.

Ray Luswata & Mathias Wahlqvist

Handledare: Mats Jutterström
Kursansvarig: Dag Björkegren
Framläggning: Maj 2013

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
1.1 Företagsinkubatorn och metaorganisationen.....	3
1.2 Konflikter i metaorganisationer.....	4
1.3 Val av studieobjekt.....	5
1.4 Syfte och frågeställning.....	5
1.5 Avgränsning.....	6
1.6 Definitioner.....	6
1.7 Disposition.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Kunskapsteoretisk ansats.....	9
2.2 Datainsamling.....	10
2.3 Analysmetod.....	12
2.4 Resultatens tillförlitlighet.....	12
3. Teoretisk Referensram.....	14
3.1 Inkubatorn och metaorganisationen.....	14
3.2 Organisationens fem element.....	14
3.3 Den traditionella organisationen.....	15
3.3.1 Medlemmar.....	15
3.3.2 Hierarki.....	16
3.3.3 Regler.....	17
3.3.4 Övervakning och sanktioner.....	17
3.4 Metaorganisationens organisation.....	18
3.4.1 Medlemmar.....	18
3.4.2 Hierarki.....	19
3.4.3 Regler.....	19
3.4.4 Övervakning och sanktioner.....	20
3.5 Teoretisk referensram i sin korthet.....	20
3.5.1 Den individbaserade organisationen i teori.....	20
3.5.2 Den organisationsbaserade organisationen i teori.....	20
4. Empiri.....	22
4.1 Global Business Labs.....	22
4.1.1 Global Business Labs i Botswana.....	23
4.2 Medlemmar.....	23
4.2.1 Rekrytering.....	24
4.2.2 Medlemskap.....	26
4.2.3 Utträde.....	27

4.3 Hierarki	27
4.4 Regler	28
4.5 Övervakning och sanktioner	29
5. Analys.....	31
5.1 Medlemmar	31
5.1.1 Rekrytering.....	31
5.1.2 Motivation	32
5.1.3 Behålla medlemmen	33
5.1.4 Medlemmens roll	34
5.2 Hierarki	34
5.3 Regler	35
5.4 Övervakning & sanktioner	36
5.5 Avslutning	37
6. Slutsats.....	39
7. Diskussion	42
7.1. Implikationer	42
7.2 Generaliserbarhet.....	42
7.3. Förslag till vidare forskning.....	43
7.4. Uppsatsens begränsningar	43
8. Referenser	45

1. Inledning

Detta inledande avsnitt har till syfte att presentera företagsinkubation och metaorganisation ur ett problematiserande och intresseväckande perspektiv. Detta genomförs genom att konstatera att organisationsteori endast i begränsad utsträckning har koncentrerats kring sammanslutningar av organisationer, vilket leder oss fram till val av studieobjekt och uppsatsens frågeställning. Avsnittet avslutas med begreppsdefinitioner och en redogörelse för alstrets disposition.

1.1 Företagsinkubatorn och metaorganisationen

En inkubator kan beskrivas som en kommersiell eller ideell verksamhet vars syfte består i att, under viss tid, stötta och bidra med resurser till entreprenörer med nystartade företag (entrepreneur.com, 15e maj 2013). Dessa resurser består ofta i infrastruktur som exempelvis kontorsutrymme, expertisråd och vidgande av kontaktnät. Inkubation av företag är något som vuxit med både statliga och privata initiativ sedan 1950-talet (Stone, 2008) och anses idag vara en kraft att räkna med, till stor del tack vare dess påvisade effektivitet. I jämförande studier har det visats att hela 87 % av företagen som inkuberats överlevt på lång sikt jämfört med 44 % i allmänhet (Molnar et al., 1997). Trots detta har det forskats relativt lite på denna typ av organisationsform, då den traditionella organisationsteorin ofta tar avstamp i organisation av individer (Ahrne & Brunsson, 2001). I kontrast till detta är denna studie av företagsinkubation en fallstudie av metaorganisation; en studie av organisation av organisationer.

Metaorganisationer, även kallat paraplyorganisationer, är ofta intressestyrda organisationer som baseras på frivilligt deltagande. Paraplyorganisationer kan vara olika världssamfund, exempelvis FN, eller lobbyistgrupper likt European Smokeless Tobacco Forum (ESTOC) (Ahrne & Brunsson, 2001); men även företagsinkubatorer är ett exempel på denna typ av sammanslutning av fristående och självbestämmande organisationer. Då många metaorganisationer till sin natur består av fristående organisationer vars syfte ofta är att utöva inflytande på en extern aktör, ter sig funktionen av en inkubator något annorlunda. Detta påvisar behovet av en ny kompletterande teoretisk ansats.

Paraplyorganisationer i allmänhet och inkubatorer i synnerhet består ofta av många autonoma organisationer som metaorganisationen ändå delvis vill styra. Denna motsättning, att kontrollera och organisera något som i grunden består av självbestämmande organisationer, är något som denna uppsats författare valt att intressera sig för. Vi menar att detta, likt de många andra särdragena hos en metaorganisation, får konsekvenser för organisationen av densamma. Mer generellt ämnar uppsatsen därför att jämföra organisation av organisationer mot den mer traditionella ansatsen i organisationsteori; organisation av individer. Detta genom att genomföra en fallstudie av Global Business Labs Botswana (GBL), en falang i ett nätverk av företagsinkubatorer i södra Afrika. Organisationen av denna metaorganisation jämförs

följaktligen teoretiskt och empiriskt mot organisationen av den vedertagna individorganisationen.

1.2 Konflikter i metaorganisationer

Sammanslutningar av organisationer kan uppkomma av flera anledningar. Vissa metaorganisationer har som självändamål att utöva extern eller intern påverkan, att sluta sig större resurser och därmed större handlingsutrymme eller att upprätta stadgar och policys för hela industrier (Ahrne & Brunsson, 2008). Andra metaorganisationer, likt företagsinkubatorer, uppkommer av något annorlunda skäl. Dessa sammanslutningar grundar sig i den stödjande funktionen där gammal hjälper ung eller stor stöttar liten.

Oavsett orsak för sammanslutningen bidrar denna typ av organisering ofta till korstryck. Detta inte minst på grund av att de olika organisationernas sammansättning och ofta svagt reglerade suveränitet lätt ger upphov till intressekonflikter. Ahrne och Brunsson menar i sin artikel "Organisations and Meta-organisations" att skillnader mellan organisationer ofta är större än skillnader mellan individer. Även om medlemmarna i en metaorganisation ofta har något gemensamt kännetecken eller intresse, så vidgas dispariteten när man väger in faktorer som storlek, kompetens eller administrativa konstruktioner. Addera sedan det faktum att även organisationernas likheter kan ge upphov till konkurrenskonflikter. Metaorganisationer har därför ofta kommit att förknippas med långa ledtider vad gäller beslut. Ett exempel på detta är EUs införande av Lissabon-fördraget där enskilda länders ovilja eller osämja fått hela organisationen att hamna i standstill (DN, 20e juni 2008)

I traditionella organisationer begränsas dessa motsättningar. Individen är resurssvag i förhållande till arbetsgivaren och har sällan lika starka incitament för att driva igenom en personlig agenda. Samtidigt begränsas individens handlingsutrymme av hierarkistrukturer och regler som ofta inte är lika påtagliga i metaorganisationer. Då medlemmarna i metaorganisationer ofta styrs av så kallade soft-laws, är individen i en traditionell organisation ofta formellt kontrollerad och övervakad av olika styrdokument och kontrakt. (Ahrne & Brunsson, 2001)

Dessa säregenskaper gör temat, organisation av organisationer, satt i förhållande till organisation av individer, intressant. Detta stärks ytterligare av det faktum att området ännu till stor del är teorifattigt och outforskat.

Frågor rörande samordning, effektgrund och organisationsskillnader av metaorganisationer blir följaktligen frågor som indirekt hoppas kunna belysas i denna jämförande studie.

1.3 Val av studieobjekt

I den forskning av paraplyorganisationer som tidigare bedrivits har metaorganisationer som studieobjekt ofta fokuserats kring sammanslutningar av etablerade och starka entiteter så som länder eller storföretag – världssamfund eller lobbyistgrupper (Göran Ahrne & Nils Brunsson, 2001). Lite forskning tycks däremot ha belyst företagsinkubatorer. Företagsinkubation är ett intressant fenomen, inte minst inom paraplyorganisationsspektrat. Några av de särskiljande faktorerna hos en företagsinkubator är:

- *Minoritetsägandet* där inkubatorn äger en del av det inkuberade företaget, något som kan förekomma hos företagsinkubatorer men sällan i andra metaorganisationer.
- *Storleken* då medlemmarna ofta består av fåmansbolag.
- *Tidshorisonten* då företagsinkubation alltid har ett slut.
- *Entreprenörskapet* där innovation ständigt omdefinierar medlemmarnas verksamhet och intressen.

Dessa faktorer ger djup åt denna typ av organisation och manar till ett sökande efter förståelse och forskning. Vidare är företagsinkubation ett växande fenomen vilket ytterligare bidrar till att stärka behovet av förståelse. Följaktligen har valet av metaorganisation fallit på företagsinkubatorn.

Valet av studieobjekt har motiverats av den lättillgänglighet som genererats av att en av författarna under uppsatsens skrivande varit anställd av organisationen i fråga. Dessutom har båda författare viss kunskap av systerorganisationen SSE Business Lab, efter studier vid Handelshögskolan i Stockholm.

Mer bestämt är uppsatsens studieobjekt, Global Business Labs Botswana (GBL), en nyetablerad företagsinkubator (februari 2013) vid University of Botswana vars inkubationsmodell rör sig i att identifiera och accelerera skalbara affärsidéer internationellt. Inkubatorn ingår i ett nätverk av liknande organisationer i södra Afrika som alla har samma namn. GBL är ett svenskt initiativ som bär rötter från Handelshögskolan i Stockholms företagsinkubator "SSE Business Lab", detta mycket på grund av att grundaren av GBL också har koordinerat SSE Business Lab i Stockholm under många år innan etablerandet av GBL.

1.4 Syfte och frågeställning

Denna uppsats har till syfte att vidare utforska området organisation av organisationer genom utförandet av en jämförande fallstudie där organisationen av föremålet för studien "Global Business Labs Botswana" (GBL), sätts i förhållande till organisationen av den traditionella organisationen. Den traditionella organisationen är i denna mening en formell organisation där

individen är subjektet som organiseras. Uppsatsen utreder organisation och inte organisering, det vill säga att den jämförande studien centreras och fokuseras kring de formella strukturerna snarare än de vardagliga mekanismerna som styr organisationer.

Frågeställningen lyder som följer:

"Hur och varför skiljer sig Global Business Labs Botswanas organisation av dess organisationer från organisationen av den traditionella organisationens individer?"

1.5 Avgränsning

Med hänsyn till fallstudiens natur ämnar denna uppsats att på intet sätt utreda generell organisering av metaorganisationer. Studien fokuseras istället kring organisationen av Global Business Labs och dess inkuberade företag. Eftersom syftet med uppsatsen är att utreda organisation av organisationer snarare än organisation av individer tar studien inte hänsyn till vare sig de inkuberade företagens eller GBLs "interna organisation"; det vill säga att organisationsstrukturer hos de enskilda organisationerna var för sig endast är av betydelse om den bär åverkan på organisationernas "samorganisation". I denna utredning är GBLs organisation av de inkuberade labbföretagen således det centrala elementet.

Vidare gör uppsatsen skillnad på organisation och organisering. Denna fallstudie koncentreras till organisation, det vill säga, de *formella strukturerna* hos GBL snarare än de vardagliga företeelserna.

Ett tillägg till detta är att även om empirin till stor del baseras på egna upplevelser och erfarenheter, har styrdokument och andra ramverk varit viktiga i analysen. Detta med hänsyn till att organisation ännu är ung och att i skrivande stund har inget företag ännu inkuberats. Därav får denna fallstudie en något konceptuell karaktär.

1.6 Definitioner

För att utveckla den lingua-franca som används inom GBL har vi sammanfattat och översatt en del av deras interna definitioner (GBL Operational Guidelines) och på så sätt utformat en begreppsapparat.

Business Lab/Labb

En företagsinkubator inom GBLs nätverk

Labbföretag

Ett företag som accepterats av urvalskommittén och som därmed betalar sitt medlemskap till GBL genom ett optionsprogram som omfattar 10% av aktierna i företaget. De ansökande personerna (ledningen)

	benämns lagmedlemmar, övriga i labbföretaget kallas anställda.
Labbkandidat	Ett aspirerande labbföretag som ännu inte accepterats av urvalskommittén.
Managing Director (MD)	Ansvarig för den dagliga verksamheten i det övergripande arbetet med GBLs nätverk av labb.
Set-up Manager	Ansvarig för öppnandet av nya labb. Tränas centralt. Har erfarenhet av ett tidigare Business Lab.
R&D Educational Manager	Person som ansvarar för vidareutbildningen av anställda hos GBL. Denna person formulerar ramverk så som operationella riktlinjer.
Coach	Varje labbföretag tilldelas en coach som rekryteras från partneruniversitetets fakultet. Funktionerna innefattar mentorskap, stöd och övervakning.
Urvalskommitté	Urvalskommittén består av externa och interna intressenter till GBL. Kommittén avgör vilka labbkandidater som får en plats i labbet.
Traditionell Organisation	Organisation som består av individer.
Kunskapspartner	Partner som genom avtal åtagit sig att bidra med probono-timmar till labbföretagen. Verksam inom något av affärsområdena: Revision, marknadsföring, juridik, IT och generell strategisk konsultrådgivning.
Strategisk partner	Partner på lokal, central eller global nivå. Exempelvis partneruniversitet eller SIDA.
Partneruniversitet	Strategisk partner på lokal nivå som bidrar till GBL med infrastruktur.
Metaorganisation	Organisation som består av en sammanslutning av organisationer.

Företagsinkubator	Organisation som accelererar och säkerställer utvecklingen av nystartade företag genom att erbjuda olika typer av affärsstöd, exempelvis kontorsutrymme, affärsrådgivning, träning och finansiering.
Soft-law	Regelverk som sällan är juridiskt bindande, men som krävs för exempelvis certifieringar och medlemskap i branschorganisationer. Exempelvis policys och branschstandarder.
GBL Spirit	Namn på den kultur som eftersträvas av GBL.

(GBL Operational Guidelines, 2013-02-28)

1.7 Disposition

Denna uppsats är utformad på följande sätt: Inledningsvis diskuteras företagsinkubation och metaorganisation som teoretiska och praktiska fenomen ur ett intresseväckande perspektiv. Detta leder fram till vår frågeställning. I avsnitt två diskuteras sedan kunskapsteoretisk ansats, metodval samt implikationerna av detta val. I efterföljande avsnitt presenteras den teoretiska referensramen, bestående av individanpassad organisationsteori och metaorganisationsteori, som lagt grunden för uppsatsens analysavsnitt.

Vidare berör avsnitt fyra det insamlade empiriska materialet som sedan analyseras utifrån den teoretiska referensramen i avsnitt sex. Slutligen behandlar avsnitt sju resultatens implikationer och generaliserbarhet. I detta avsnitt ges även förslag till vidare forskning.

2. Metod

I detta avsnitt presenteras den kunskapsteoretiska ansatsen, metodvalet och implikationerna av detta metodval. Datainsamlingen har skett genom både deltagande och observerande metod. Uppsatsen drivs dessutom av en abduktiv ansats där teori växelvis återkopplas till- och omformuleras av empirin. Avsnittet avslutas med en redogörelse för resultatens tillförlitlighet.

2.1 Kunskapsteoretisk ansats

För att på ett adekvat sätt kunna fördjupa oss i metaorganisationsteori valdes en frågeställning utgåendes från studerandet av ett fallföretag. Genom observationer av organisatoriska företeelser i dess naturliga sociala kontext främjar tillvägagångssättet en holistisk djupförståelse av det valda ämnet (Yin 2009; Merriam, 1994), vilket krävs för mer ingående och mångfacetterade frågor. Samtidigt är nyttjandet av fallföretag lämpligt för utvecklandet av teori och nya hypoteser (Bell, 2006; Andersen, 1998; Holme & Solvang, 1997), något som torde passa det relativt tunnsådda teoretiska ämnet som här avhandlas. Valet innebär samtidigt utmaningar; fallstudier riskerar överdrift och förenklingar av faktorer (Guba & Lincoln, 1981), ett faktum som måste tas i beaktande under insamling och utvärdering av empiriskt material.

I syfte att kunna framhäva metaorganisationsdrag och dess eventuella organisatoriska konsekvenser har en jämförande dimension valts att adderas. Jämförande undersökningsdesign har genom sina kontrasteringsmöjligheter analytiska fördelar, samtidigt som resultatens tillförlitlighet stärks (Yin, 2007). Det metaorganisatoriska fallföretaget kommer övergripande ställas mot en mer generisk individbaserad organisationsstruktur. Den återgivna bilden av individorganisationen kommer vara baserad på vedertagen organisationsteori. Fallföretag eller annat empiriskt underlag för den individbaserade organisationen har valts att avstås från, då uppsatsens syfte enbart är att titta på organisatoriska konsekvenser av medlemstypen. Befintligt material kring individorganisationer anses tillräckligt och en jämförelse av två, sett till medlemmar skilda, fallföretag riskerar att äventyra kausala samband mellan medlemsform och organisatorisk struktur; en osäker komparativ validitet (Denk, 2002).

Givet frågeställningens komplexitet har avstamp tagits i kvalitativ metod. Denna syftar till att förstå beteenden (Bryman & Bell, 2007) och lämpar sig väl för att uppnå djupförståelse för komplexa frågeställningar (Bell, 2006; Andersen, 1998; Holme & Solvang, 1997). Givet det snävare antalet observationer en kvalitativ studie tar i beaktande bör man vara medveten om eventuella begränsningar gällande resultatens tillförlitlighet och generaliserbarhet; något som istället bäst genereras genom kvantitativa studier (Bell, 2006).

Uppsatsen ämnar vara av så kallad abduktiv ansats – en växelverkan av deduktiv och induktiv metod. Deduktion utgår från befintlig teori, för att härleda och testa en hypotes genom empirisk

undersökning. Induktion innebär istället att utgångspunkt tas i empiri, för att slutligen formulera ny eller kompletterande teori (Alvesson & Skoldberg, 2008). En växelverkan innebär att befintlig teori kontrasteras mot empiriskt material, som sedan ligger till grund för utvärdering gällande eventuella behov av komplettering eller omformulering av den ursprungliga teorin (Alvesson & Skoldberg, 1994). Samtidigt har uppsatsen, genom sin explorativa framtoning, en något induktiv ansats.

Som fallföretag valdes GBL i Botswana. Valet motiveras huvudsakligen av den genomförbarhet som erbjöds genom den ena av författarnas anställning hos organisationen. Omständigheterna innebar en för uppsatsformatet näst intill unik möjlighet till observerande deltagande, ett val som kommer att förklaras och motiveras djupare senare. Generös access, grad av deltagande samt väl tilltagen tidsram innebär goda förutsättningar till vår valda uppsatsansats. Samtidigt innebär valet konsekvenser sett till resultatens tillförlitlighet, vilket även det kommer avhandlas senare i metodavsnittet.

2.2 Datainsamling

Den insamling av empiri som ligger till grund för uppsatsen skedde huvudsakligen genom deltagande observationer på GBL i Botswana, kombinerat med intervjuer och sekundärdata. Deltagande observation utgör en metod där observatören deltar i de studerade subjektens dagliga liv, antingen i öppen eller kamouflerande roll, för att observera, lyssna och kommunicera under en viss tidsperiod (Becker & Geer, 1957). Metoden syftar till att genom en holistisk inblick – med beståndsdelar som kan vara svåråtergivna genom exempelvis intervjuer - ge insikt i komplexa sociala processer och realiteter, något som väl passade denna uppsats frågeställning. Parallellt ställer deltagande observation höga krav på access och tidsram, samtidigt som tillförlitlighet, representativitet och i vissa fall etiska aspekter kan ifrågasättas (Katrine Fangen, 2005). Metoden är användbar för betraktande, men garanterar inte djupare förklaring av det observerade (Jan-Axel Kylén, 2004). Med uppsatsens abduktiva ansats i åtanke, där teori och empiriska observationer kontrasteras för fortsatt diskussion, torde metoden med andra ord vara väl anpassad för den valda frågeställningen.

Deltagande observation har beskrivits som en skala löpandes mellan enkom observation och enkom deltagande, med graden av personlig integration som variabel (Katrine Fangen, 2005). För att uppnå en så högkvalitativ och ofärgad mängd data som möjligt föreslås en kombination av deltagande och observation, vilket därmed kom att eftersträvas. Otvivelaktigen kan graden av deltagande anses hög för den ena av uppsatsens författare, då denne i mån av anställd på fallföretaget utvecklade en djup personlig integration. En mer observerande roll iklädades av den andre av författarna vid dennes vistelse i Botswana, med förhoppningen att komplettera med ett

mer utomstående och objektivt perspektiv. Dessutom var dennes anländande två månader senare än den förstes, vilket adderade en initiering med större teoretisk kunskap och möjligheten att granska organisationen med nya ögon. Detta kan vara av värde då känsligheten för observationer tenderar att avta under deltagandet tid, då observatören acklimatiseras (Fangen, 2005).

Tidsmässigt spenderades drygt tre månader respektive tre veckor hos fallföretaget; ett för uppsatsformatet väl tilltaget spann. Som nämnt är tidsramens omfattning vital för ett väl genomfört deltagande, då uppnåendet av en naturenlig bild av processer och kontext är central. Långvariga observationer kan förhindra påverkan av föreställt beteende, som annars är en risk med öppen observation (Repstad, 1999). Den faktiska anställningen hos den relativt lilla organisationen innebar en väl tilltagen accessen till dess processer, vilket därmed inte begränsade datainsamlingen. Då deltagande var av så kallad öppen natur, där författarnas roll är okamouflerad, fanns inte heller några särskilda etiska aspekter att ta hänsyn till i detta fall. Detta kan annars vara fallet om exempelvis datainsamlingen är beroende av alibiroller.

Som komplement till deltagande observation användes intervjuer vid datainsamlingen; en fördelaktig kombination för att uppnå bred och mångfacetterad empiri (Katrine Fangen, 2005). Huvudsakligen syftar intervjuerna till att bidra med de föreställningar och förväntningar hos ledningen som ligger till grund för GBLs val av organisation och formella strukturer. Totalt genomfördes fyra formellare intervjuer, ackompanjerat av den vardagliga kommunikation som skedde fortlöpande. Intervjuobjekten utgjordes av den för landet aktuella organisationen, enligt följande:

Mikael Samuelsson	Styrelseordförande och grundare
Kristina Kockum	MD och grundare
Jessica Bederoff Stenvad	Set-up Manager Botswana
Ebba Carlson	R&D Educational Manager

Då intervjuerna syftade till att komplettera med nya infallsvinklar och reflektioner eftersträvades ett mer öppet samtal (Jacobsen, 1993). Således var utformningen av semistrukturerad karaktär, med en kombination av egna empiriska och teoretiska bakgrundskunskap och öppenhet för nya perspektiv (Andersen, 1998). För att säkerställa önskvärt och relevant bidrag utformades på förhand en enklare guide inför varje intervju (Kylén & Vestlund, 1978). Vid samtalen har båda författarna medverkat och intervjuerna har även spelats in och senare transkriberats. Således underlättas såväl det öppna intervjumomentet som senare sammanställning och analys (Merriam, 1994; Bell, 2006).

Vid kvalitativa studier finns inga krav på statistisk signifikans, men förutsätter teoretisk mättnad (Persson, 2006). Då vi utifrån det givna uppsatsformatet valt att prioritera djupförståelse genom användandet av ett fallföretag, ska givetvis resultatens generaliserbarhet diskuteras. Detta kommer att behandlas i senare delar av uppsatsen. Teoretisk mättnad inom fallföretaget anses, det begränsade antalet intervjuer till trots, uppnått genom den kombination med observerande och deltagande som använts. Organisationens mindre storlek bör understrykas och faktum är att samtliga beslutsfattare inom organisationen intervjuats. Slutligen har även sekundärkällor i form av styrdokument, kontrakt och andra dokument använts för att komplettera de explicita formella strukturerna.

2.3 Analysmetod

Då teori och empiri växelvis utvecklats har uppsatsens riktning formats iterativt. Ett för ämnet relevant och vedertaget strukturellt ramverk har utgått från, vilket kommer att ligga till grund för en helhetsanalys. Detta innebär att empiriskt material holistiskt granskas för att identifiera återkommande teman (Holme & Solvang, 1997). Alternativet, en delanalys, innebär att empiriskt material kategoriskt isoleras, för att sedan kunna ligga till grund för sökandet efter samband. En helhetsanalys sätter snarare delanalyserna i sitt sammanhang, med direkt återkoppling till uppsatsens frågeställning. Valet av analysmetod motiveras dessutom av att slutsatser baserade på återkommande teman blir mer tillförlitliga (Merriam, 1994).

2.4 Resultatens tillförlitlighet

För att kunna lägga värdering i en uppsats åstadkomna resultat krävs kontroll av dess tillförlitlighet. Huvudsakligen utvärderas denna utifrån två faktorer; empirins validitet samt dess reliabilitet (Jacobsen 2002). Validitet utvärderar det valda mätinstrumentets säkerhet i mätandet av det man önskar mäta (Winter, 1973) och kan delas upp i inre samt yttre validitet. Den inre validiteten syftar till uppsatsens giltighet och relevans; huruvida enighet mellan det önskade och faktiskt utmätta råder (Bell, 2006; Andersen, 1998). Yttre validitet berör istället studiens generaliserbarhet (Svenning, 2003; Merriam, 1994). Samtidigt som uppsatsens format - baserat på en kvalitativ fallstudie genom deltagande observation - anses vara väl utformat för frågeställningen, kan den innebära vissa begränsningar. Först och främst kräver genomförandet en selektivitet, vilket innebär att ingen generell helhetsbild kan garanteras (Corbetta, 2003). Huvudsakligen syftar kvalitativa studier till att uppmärksamma och teorisera generella fenomen, snarare än att uppnå en statistisk signifikans (Jacobsen, 2002). Utformningen anses vara lämplig för den komplexare frågeställningen och en relativt begränsad generaliserbarhet kan därmed anses befogad.

Valet av att kontrastera en metaorganisation verksam i södra Afrika med organisationsteori delvis utformad efter västerländska studier må kunna uppfattas som kontroversiellt, inte minst sett till resultatens yttre validitet. Samtidigt ska understrykas att GBLs organisationsstruktur och affärsmodell till stor del efterliknar svenska SSE Business Lab. Ledningen består uteslutande av svenskar och ingen organisatorisk anpassning till den nya kulturen finns ännu att behandla. Slutligen bör man komma ihåg att Botswana faktiskt är ett relativt välutvecklat land, sett till ekonomiska, infrastrukturella och utbildningsmässiga förutsättningar.

En för deltagande observationer väsentlig faktor nära kopplad till den inre validiteten är graden av objektivitet. Acklimatisering av observatören till studieobjektet förefaller naturligt och kan komma att påverka resultatet (Cohen et al., 2000). Objektivitet har försökt bibehållas genom de olika graderna av deltagande författarna emellan.

Medan validitet kan ses som att man mäter det man vill mäta, syftar reliabilitet till mätningens noggrannhet; att inte data påverkas av tillfälligheter (Winter, 1973) och att studiens resultat kan återskapas under liknande förhållanden (Bell, 2006; Andersen, 1998). Fallstudier har i detta fall en naturlig begränsning, då enskilda faktorerers påverkan lätt överskattas och ligger till grund för felaktiga slutsatser om hur verkligheten egentligen ser ut (Guba & Lincoln, 1981). För att undvika detta kontrasteras olika perspektiv hos de intervjuade personerna (Jacobsen, 2002), men även uppsatsförfattarna emellan. Paralleller till befintlig teori minimerar ytterligare risken för en obalanserad återgivning.

3. Teoretisk Referensram

Avsnitt tre behandlar den teoretiska referensramen. I detta avsnitt presenteras vedertagen individorganisationsteori samt resultat från forskning av metaorganisationer. Det analysverktyg som tas fram består av fem element: medlemmar, hierarki, regler, övervakning och sanktioner.

3.1 Inkubatorn och metaorganisationen

Först och främst skall nämnas att begreppet inkubator inte är helt preciserat. Faktum är att varken någon juridisk eller akademisk definition för termen finns bestämd (Hacket & Dilts, 2004). Den för denna uppsats underliggande definition kommer först och främst ta ansats i organisationen och stödjandet av autonoma, yngre företag. Vad denna organisation utgörs av kan i stora drag sammanfattas i fyra komponenter: tillhandahållandet av fysiska resurser, administrativ stödtjänst, coaching samt nätverk (Aernoudt, 2004; Allen & McCluskey, 1990; Lyons & Li, 2003).

Per definition gäller inkubatorn som en så kallad metaorganisation, vilket innebär att den organiserade medlemsbasen i sin tur utgörs av organisationer snarare än av individer. Studier tyder på att de två organisationsslagen är långt från att jämnställas teoretiskt, i och med deras strukturella skillnader. Samtidigt är stora delar av den moderna organisationsteorin utformad efter individbaserade strukturer. Följaktligen har ett starkt behov av vidarebildning och fördjupning i metaorganisationsteori konstaterats (Ahrne & Brunsson, 2005).

3.2 Organisationens fem element

Organisation är ett vidspännande term svår att precist sammanfatta i koncentrerad form. En vedertagen teoretisk definition av begreppet är "ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål" (Etzioni, 1982). För att ingående kunna kontrastera den individbaserade organisationen med den organisationsbaserade krävs en mer ingående dissekering av konceptet. För att nå en snävare konceptualisering av organisation uppmärksammar Ahrne och Brunsson (2011) fem centrala organisationselement: medlemskap, hierarki, regler, övervakning och sanktioner. Dessa fem element, där de två senare är nära anknutna och även kan sammanfattas under kontroll, har senare kommit att anammas i studier om metaorganisationer (Ahrne & Brunsson, 2011; Jutterström, 2011) då de möjliggör en konkretisering och grund till fortsatt analys och jämförelse organisationsformer emellan.

3.3 Den traditionella organisationen

3.3.1 Medlemmar

Det, för den traditionella organisationen, mest vitala av elementen är numera onekligen dess medlemmar. I takt med att sysselsättningen i västerländer rört sig från industri- till tjänstesektorn har medarbetarnas kompetens fått allt större inflytande över hur väl organisationen fungerar (Roos et al., 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Följaktigen blir organisationer än mer benägna om att dra till sig de "bästa", det så kallade "kompetensguldets" (Brandi et al., 2001). Jacobsen och Thorsvik (2008) hävdar att den traditionella organisationen, i konkurrensen om de bästa individerna, står inför tre huvudutmaningar: rekrytering av "rätt" personer, att motivera medarbetarna till prestation och positivt socialt beteende samt att lyckas behålla de uppskattade medlemmarna i organisationen. Dessa elementära faktorer kommer strukturellt utgöra ramverket för teoriseringen av individorganisationens medlemmar.

Fyra faktorer nämns som de främsta för att locka kompetent arbetskraft. Arbetsuppgiften ska vara intressant, tjänsten utvecklande, arbetsmiljön bra och lönen god (ibid). I en modern organisation är hög prestation tydligt kopplad till medarbetarnas uppgiftsrelaterade beteende (Organ, 1998; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Lingl, 1995; Organ & Paine, 1999; Cherniss & Goleman, 2001). För att som organisation kunna nå sina mål är det med andra ord av stor vikt att lyckas motivera sina medlemmar (Borman & Motowidlo, 1997).

Det finns en uppsjö av motivationsteori, somlig mer inflytelserik än resten (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ett vedertaget tillvägagångssätt är att dels titta på behovsteori, dels på förväntansteori. De mänskliga behoven är olika kategoriserade, men en av de mest respekterade behovshierarkierna (Ambrose & Kulik, 1999; Miner 2005) kan vara den artikulera av David McClelland (1961, 1962, 1975, 1990). McClelland bygger vidare på Maslows behovstrappa (Maslow; 1943, 1954) och formulerar tre grundläggande mänskliga behov i behovet av makt, samhörighet och prestation. Behovsteorin kompletteras i sin tur av förväntansteori, som baseras på motivation genom tron på att lyckas uppnå något man önskar starkt. Enligt förväntansteorin bygger motivation på de två faktorerna valens - värdering av ett resultat - samt förväntan om att ens prestation leder till det önskade resultatet. Ett exempel på tydligt nyttjande av förväntansteorin är resultatlön, där medarbetarens lön baseras på dennes prestation (Kuvaas, 2006).

Med hjälp av behovs- och förväntansteori kan man slutligen utforma ett ramverk för hur organisationer faktiskt kan påverka de anställdas motivation. Herzbergs teori om motivations- och hygienfaktorer (Herzberg, 1968) är onekligen ett utav de mest inflytelserika och fortsatt använda (Aldag, 1977). Teorin konstateras att trivsel på en arbetsplats uppnås genom tillräcklig tillfredsställelse av en rad faktorer knutna till arbetsuppgiftens karaktär. Samtidigt finns en annan typ av faktorer – hygienfaktorer som är knutna till arbetsmiljön. En otillräcklig uppfyllnad av uppfyllnad av hygienfaktorerna resulterar, till skillnad från motivationsfaktorerna, i vantrivsel för den anställda. Samtidigt räcker inte enbart uppfyllda hygienfaktorer för att skapa faktisk trivsel på arbetsplatsen.

Rekrytering kan vara en kostsam process och det ligger i organisationers intressen att bibehålla den kompetenta arbetskraft som redan finns. En möjlighet att binda upp arbetskraft är genom traditionella kontrakt. Denna typ av avtal är dock både kostsamma och osäkra för arbetsgivaren och kan dessutom repellera de mest potenta arbetstagarna – som tenderar att vara ovillig att binda upp sig (Pfeffer 1994). För att komma runt traditionella kontrakt kan man istället använda psykologiska dito (Rousseau, 1995), som bygger på att löften och ömsesidigt förtroende håller kvar personal. Den mest tongivande faktorn bakom psykologiska kontrakt är så kallade emotionella, som huvudsakligen bygger på organisationskultur och arbetstrivsel (Meyer & Allen, 1997). Organisationskultur i sig har dessutom sedan tidigare omnämnts som en vital framgångsfaktor för en organisation (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Denison, 1990).

3.3.2 Hierarki

För att individer inom en organisation tillsammans ska lösa uppgifter på ett effektivt sätt krävs samordning. Strukturen bakom organisationskoordinering varierar organisationer emellan, men en av de mest omtalade samordningsformerna är den formella befattningshierarkin (Jacobsen & Thorsvik, 2008), vilken Weber definierade som "ett fast organiserat system av över- och underordnade befattningar där de lägre kontrolleras av de högre" (Weber, 1971).

Den hierarkiska positionen och dess formella makt är en av de tydligaste maktbaserna i en organisation (Dahl, 1957; Hunter, 1963). En hög ställning ger tillgång till deltagande i beslutssituationer (Cohen et al. 1972), samtidigt som man kan påverka belönings- och straffmedel i organisationens styrsystem – man kontrollerar organisationens sanktioner. Hierarki är ett relativt enkelt sätt att samordna en organisation, men samtidigt bör man vara medveten om att nyttjande av auktoritet lätt påverkar sociala relationer negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.3.3 Regler

Som redan konstaterat är olika styrmedel varierande applicerbara på olika typer av organisationer. Samtidigt kan de olika formerna av koordinering vara substitut för varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ett partiellt substitut till hierarkisk samordning kan vara standardisering av arbetsuppgifter – den regelstyrda organisationen. Ett korrekt och utbrett nyttjande av skriftliga regler, rutiner och procedurer får en organisation att framstå som ”en väloljad maskin”, med all aktivitet noga planlagd på förhand (Smith, 1909; Morgan 19084 och 1986; Lundquist, 1988). Genom formaliserade ramverk hoppas man uppnå en förutsägbarhet inom operationerna – det enligt Weber bästa sättet att främja administrativ effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Emellertid finns det även nackdelar med standardiserade arbetsprocedurer. Exempelvis kan flexibiliteten hos de anställda hämmas. För mycket regler kan resultera i passivt och rigidt bettende, vilket försvårar hanterandet av oförutsedda och annorlunda situationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessutom kan en organisationsstruktur präglad av direkt tillsyn och uppgiftsstandardisering lämpa sig illa vid mer komplexa och dynamiska utmaningar, då man riskerar en målförskjutning genom överdriven regelfokusering (Merton, 1968; Buchanan, 1975; Bozeman, 1993 och 2000).

3.3.4 Övervakning och sanktioner

Nära kopplat till regler finns sanktioner – utfallet och konsekvensen av handlingar. Som tidigare nämnt medför ofta en hierarkiskt högre position ett större inflytande över de belönings- och bestraffningsmedel som finns i organisationen. Sanktioner blir därmed en vital faktor av den individbaserade organisationens samordningssystem (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I praktiken kan det handla om påverkan av allt från löneutveckling och befordran till tjänsteledighet och uppdragsfördelning. Samtidigt är tillåtna sanktioner för en organisation externt reglerade – en hög hierarkisk position innebär inte obegränsat inflytande över en annan medlem.

Vät att notera är att en maktbas likt hierarkisk position enbart säger något om en aktörs potentiella makt. Den faktiska makten i en organisation är dessutom beroende av viljan och förmågan att nyttja makten. Med andra ord finns det en betydande personlig aspekt av makt, där den potentiella maktens existens samt koppling till önskat resultat måste identifieras (Pfeffer, 1981 och 1992). Ett för omfattande utnyttjande av denna form av makt kan få olyckliga konsekvenser genom alienation av arbetsuppgiften hos den underordnade (Etzioni, 1982; Clegg, 1989). I förlängningen innebär detta ofta svag motivation och försök att dra sig undan sitt arbete.

För att kunna sammankoppla regler med sanktioner krävs kontroll i form av övervakning. I en traditionellt hierarkisk organisation sköts samordning genom direkt tillsyn där ledaren genom

sin formella befogenhet kräver att den underordnade följer instruktioner och direktiv (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I rätt utformning innebär det tydliga styrsignaler och bra återrapportering för kontroll. Samtidigt är tillvägagångssättet resurskrävande och har tydliga praktiska begränsningar genom ledarens kontrollspännvid (Fayol, 1949). Det är helt enkelt omöjligt att som ledare ha uppsikt över för många underordnade. Fortsättningsvis kan nära kontakter ledare och underordnad emellan leda till konflikt mellan rollen som ledare och rollen som vän, vilket lätt försvårar ledandet (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.4 Metaorganisationens organisation

3.4.1 Medlemmar

Precis som för individbaserade organisationer finns flertalet varianter av metaorganisationer (Ahrne, 1994; Polanyi, 1968; Sjöstrand, 1985). Trots detta gäller en faktor per definition som övergripande gemensam för dem alla – medlemmarna. Naturligtvis finns det mycket som särskiljer en organisation från en individ. En av de, ur ett organisationsperspektiv, viktigaste olikheterna är organisationens förmåga till mer omfattande differentiering. Givetvis är individer långt ifrån totalt homogena, men organisationer kan fundamentalt skilja sig åt i termer av storlek, resurser, strukturer och syften. Följaktligen är en metaorganisations identitet till högre grad beroende av dess medlemmars identitet, jämfört med en individbaserad organisation (Ahrne & Brunsson, 2005). Som ett resultat arbetar de flesta metaorganisationerna aktivt med medlemsidentitet. Individbaserade organisationer utformar snarare sin medlemsprofil efter än viss typ av kompetens, snarare än en speciell typ av individ.

De flesta organisationer kan enbart värva och behålla medlemmar efter medlemmens fria vilja (Ahrne, 1994). Ett organisationsmedlemskap kan för en potentiell medlem därmed ses som en avvägning mellan medlemskapsfördelar och medlemskapets kostnad (March & Simon, 1958). Nämnade medlemskapsfördelarna kan i sin tur mycket väl vara frikopplade från organisations egentliga syfte - det finns en grad av indifferens till organisationens aktivitet hos sina medlemmar (Barnard, 1938). Ett enkelt exempel skulle vara att ta en fabriksanställd, som snarare ser sitt jobb som en inkomstkälla än en ett delat intresse med företaget. Kostnaden för denna typ av medlemskap är resurser i form av tid och prestation. Generellt sätt kan konstateras att den krävda uppooffringen för ett metaorganisationsmedlemskap ofta inte sträcker sig längre än till en något begränsad autonomitet – en jämförelsevis låg kostnad ställt mot den individbaserade organisationen (Ahrne & Brunsson, 2005; van Waarden, 1992).

Parallellt finns organisationer vars fördelar snarare kretsar kring intresse och syfte. I och med att metaorganisationer, som konstaterat, definieras av sina medlemmars identitet får man en relativt homogen medlemsbas – med liknande form, struktur och delade intressen (Ahrne et al.,

2000). För inkubatorn blir denna homogenitet ett sätt att knyta till sig nya medlemmar; studier tyder på att bolag främst söker sig till företagsinkubatorer för att komma i kontakt med andra entreprenörsföretag (Sheman & Chappell, 1998) och forskning kring företagsinkubatorns erbjudande har allt mer kommit att handla om nätverksmöjligheter (Peters et al., 2004).

För att kunna uppnå ett organisationsklimat främjandes utbyte medlemmar emellan är förtroende fundamentalt (Birley, 2000; Hu & Korneliussen, 1997). I grund och botten baseras förtroende inom en organisation i allmänhet på tre faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2008): en stark gemensamhetskutlur, en lojal och pålitlig medlemsbas (Fukuyama, 1995) samt ett tidsmässigt långspännande samarbete (Zucker, 1977, 1986). Formaliserade kontrollsystem kan delvis ersätta privata relationer i skapandet av förtroende (Putnam, 1993), men har enligt studier visat sig ha svårt att uppnå samma effekt och resultat utbytesmässigt (Birley, 2000; Hu & Korneliussen, 1997; Lyons, 2000).

3.4.2 Hierarki

Det faktum att metaorganisationers medlemmar normalt är självständiga, jämställda och frivilligt delaktiga (Ahrne & Brunsson, 2008) försvårar en hierarkisk struktur avsevärt. Dessutom ska man ha i åtanke att medlemmarna kan vara både resursstarkare och ha större inflytande än själva modern. Om en aktör är tillräckligt stark och legitimerad på egen hand är incitamentet för organisationsmedlemskap mindre. Således kan megaorganisationer tendera att bli "de svagas organisation", där de starkaste aktörerna ofta blir svåra att attrahera och behålla (Ahrne & Brunsson, 2008).

För att uppnå samordning och hantera de konflikter som uppstår måste alltså metaorganisationen ta till andra medel. Svag auktoritet och avsaknaden av hierarki skulle kunna innebära att missnöje leder till att man lämnar tidigt lämnar organisationen (Hirschmann, 1970). Detta är dock inte fallet, då metaorganisationen är beroende av den specifika medlemmen och ofta har sin legitimitet nära knuten en inom branschen komplett, eller i varje fall väl utspunnet, medlemsbas (Ahrne & Brunsson, 2008). Samtidigt har sällande den enskilda medlemmen något att vinna på ett avslutat medlemskap. Istället används hierarkiskt neutrala verktyg som omröstningar, förhandling, befogenhetsbegränsningar och vetorätt ofta flitigt (March & Simon, 1958; Braithwaite & Drahos, 2000).

3.4.3 Regler

I linje med den svaga centrala hierarkin är även formulerandet av regler annorlunda för en metaorganisation. Istället för bindande regler och direktiv anges ofta istället standarder – valfria regler för den individuella medlemmen (Brunsson & Jacobsson, 2000). Dessa kan exempelvis vara i form av rekommendationer, riktlinje eller tillämningslagar.

3.4.4 Övervakning och sanktioner

En direkt tillsyn, som ofta används för övervakning av individmedlemmar, är föga förvånande desto svårare att bruka för övervakning av autonoma, åtskilda organisationer. En för metaorganisationer vanlig övervakningsmekanik är istället gemensamma utvärderingar, som följs upp av lättare sanktioner (Hülse & Kerwer, 2007).

Metaorganisationen förfogar över få sanktionsverktyg andra än själva medlemskapet (Ahrne & Brunsson, 2008). Samtidigt är, som redan nämnt, vinningen med ett uteslutande ofta väldigt begränsat. Ett sätt för metaorganisationen att yttra inflytande är genom klassificering. Exempelvis kan man som konsekvens till handlande utbringa certifieringar eller svartlistande (Hülse & Kerwer, 2007). Genom att skapa standarder konkretiserar man organisationen och underlättar kontroll (Higgins & Hallström, 2009). Samtidigt kan det ses som ett sätt att använda sig av omvärldsintressenter, som genom en mer standardiserad organisationsöverblick indirekt utfärdar sanktioner i ställningen till organisationen.

3.5 Teoretisk referensram i sin korthet

3.5.1 Den individbaserade organisationen i teori

Individens medlemsingående baseras huvudsakligen på rollens egenskaper och förutsättningar samt utbytesmässig vinning, vanligtvis i form av lön. Dessa faktorer kommer även under medlemskapet vara viktiga för att upprätthålla en effektivitetshöjande motivation och i förlängningen medlemskapets längd, genom trivsel. Tidsramen kan därutöver regleras antingen genom de dyrare formella kontrakten eller med hjälp av psykologiska band aktörerna emellan.

Väl en del av organisationen samordnas medlemmarna av organisationen, ofta genom en explicit hierarkisk mekanism. Hierarkin bygger i sin tur huvudsakligen på sanktionskontroll, i form av belönings- och bestraffningsmedel. Dessa sanktioner möjliggör även bruket av regler, som i rätt förutsättningar kan vara effektiva styrmedel för medlemmar. Direkt tillsyn, där hierarkiskt överordnade stämmer av operationella framsteg, utgör ofta en vital del av organisationens kontroll av medlemmarna. Det bör betonas att överdrivet bruk av makt, regler och sanktioner eller för intim detaljövervakning kan få negativa konsekvenser. Exempelvis finns risk för alienation och hämmad flexibilitet för den underordnade eller påfrestningar av sociala förhållanden aktörerna emellan.

3.5.2 Den organisationsbaserade organisationen i teori

På grund av organisationers möjlighet till snäv differentiering kommer en metaorganisation att till stor del definieras av dess medlemmars identitet. Följaktigen kan en relativt homogen medlemsbas, med aktiv identitetshantering förväntas. De uppoffringar som krävs för

metaorganisationsmedlemskap ses ofta som relativt låga för de relativt starka medlemmarna. Maktbalansen innebär ofta ett för huvudorganisationen väldigt begränsat inflytande över dess medlemmar. De direkta sanktionerna som finns att tillgå är, bortsett från uteslutning, få. Samtidigt finns det en svagare form av ömsesidigt beroende mellan aktörerna, vilket innebär att faktisk avstängning är ovanlig. Istället återfinns en organisation med svag hierarki och begränsade formella möjligheter till styrning av medlemmar. Istället får man ofta utforma egna regelverk och sanktioner, i form av licensiering eller svartlistning beroende på agerande. Möjligheterna till direktare övervakning är vanligen praktiskt begränsade av den spridda medlemskaran. Istället utgör formellare utvärderingar ramverket för kontroll och uppföljning.

4. Empiri

Detta avsnitt är en redogörelse för den sammanställning av datainsamling som analyseras i avsnitt fem. Empirin presenteras efter de fem elementen som presenterades i den teoretiska referensramen. Redogörelsen sammanfattar på så sätt GBLs organisation i form av medlemmar, hierarki, regler, övervakning samt sanktioner. Läsaren får i detta avsnitt förståelse för hur och till viss del varför GBL valt att organisera sig som de gör. Det konstateras att GBL har en gedigen rekryteringsprocess, informella hierarkistrukturer och implicita övervakningsstrukturer samt begränsade sanktioner trots ett omfattande regelverk.

4.1 Global Business Labs

Global Business Labs är ett nystartat nätverk av företagsinkubatorer i södra Afrika som under det senaste året har etablerat sig i Uganda, Namibia och Botswana. Med rötter i Sverige, eller mer specifikt SSE Business Lab vid Handelshögskolan i Stockholm, strävar organisationen efter att accelerera entreprenörskap runt om i världen. Inkubationsmodellen, som baseras på ett drygt årtionde av forskning av bland annat grundaren Mikael Samuelsson, har påvisat starka resultat i Sverige och exporteras nu med hjälp av SIDA-finansierat bistånd. Affärsmodellen, i sin tur, baseras på det medlemskap som betalas genom ett optionsprogram som innefattar 10 % av aktierna i de inkuberade företagen. Den enda skillnaden mot hur programmet har varit utformat i Sverige är att detta internationella utformande bedrivs på mer affärsmässiga grunder. "I Stockholm tar vi inga ägarandelar och labbet där har till syfte att vara en del av en utbildning, inom GBL däremot styr vi hårdare och har en mer affärsinriktad approach" (Intervju 1, 2013-05-10).

Målgruppen är unga och välutbildade människor med skalbara affärsidéer. Som ett led i att nå denna målgrupp samarbetar organisationen tätt med framträdande universitet i de olika länderna där GBL finns representerade. Dessa universitet huserar GBL och är därmed även de inkuberade företagen. De så kallade partneruniversiteten är för närvarande Makerere University i Uganda, Namibia Business School (NBS) i Namibia och University of Botswana (UB) i Botswana.

Det 8 månader långa inkubationsprogrammet baseras till stor del på de inkuberade labbföretagens egen motivation och drivkraft. Den drivande parten i antagningsprocessen så väl som vid själva utförandet är alltid labbföretaget. Företagets mission, "att accelerera entreprenörskap globalt", grundar sig i den stödplattform som erbjuds. Med hjälp av denna är tanken att labbföretagets utveckling påskyndas för att bidra till snabb effekt. Resurseffektiviteten ligger i att så fort som möjligt möta marknaden och därmed få indikationer om utveckling kontra avveckling av affärsmodellen.

Stödplattformen innefattar:

- Mentorskap: Bedrivs på veckobasis. Mentorn rekryteras från partneruniversitetet och är en akademiker inom det ekonomiska forskningsområdet.
- Partnerprogram: Alla företag som inkuberas har tillgång till ett begränsat antal fria rådgivningstimmar hos respektive partnerföretag. Partnerföretagen representeras av framträdande internationella firmor inom revision, strategi, marknadsföring och it.
- Socialt kunskapsutbyte: Alla företag och inblandade parter skriver under ett så kallat non-disclosure agreement, vilket innebär att de uppemot 10 inkuberade företagen fritt kan ägna sig åt kunskapsutbyte.
- Internationalisering: De bästa företagen ges möjlighet att genom GBLs nätverk växa internationellt.
- Kontor: Alla labbföretag får sig tilldelade ett kontor med infrastruktur såsom internet och skrivare.

4.1.1 Global Business Labs i Botswana

Botswana är med sina cirka två miljoner invånare ett, till befolkningen, litet land utan kust i södra Afrika vars största exportvara är diamanter. Mycket tack vare inkomsterna från denna råvara är Botswana idag ett av Afrikas mest stabila och välmående länder med en hög utbildningsnivå, låg korruption och hög tillväxt (cia.gov, maj 2013). Trots detta kantas landet med en arbetslöshet omkring 17.8% (Botswana Core Welfare Indicators Survey 2009/10). Arbetslösheten, som alltså inte kan förklaras med en stagnerande ekonomi, har lett till flertalet politiska och ekonomiska konsekvenser.

Flera initiativ har således tagits fram för att främja entreprenörskap och inhemsk produktion. Resultatet har det senaste decenniet lett till en lavinartad ökning av företagsinkubatorer och finansinstitut ofta med statlig inblandning. Jämte Global Business Labs Botswana verkar, Citizen Entrepreneurship Development Agency (CEDA, etablerat 2001), Local Enterprise Authority (LEA, etablerat 2004), The Business Place (BP, etablerat 2006) och Botswana Innovation Hub (BIH, etablerat 2012) för att nämna några.

4.2 Medlemmar

Medlemmarna i GBLs nätverk är de så kallade labbföretagen. Det är dessa aktörer som under GBLs paraply utgör själva stommen för verksamheten. Därtill är det i fortsättningen tänkt att avkastningen från dessa skall föda verksamheten, en hållbar rekrytering och antagning av medlemmar blir därmed helt centralt för GBL (Intervju 1, 2013-05-10). Medlemskapet är exklusivt även om deltagandet är frivilligt; exklusivt i den mån att endast några få av de många

sökande får en plats på det givna labbet, frivilligt i den meningen att man endast kan bli medlem på eget initiativ.

4.2.1 Rekrytering

Global Business Labs arbetar utifrån en tydlig kravprofil, för att bli ett labbföretag krävs det att din organisation uppfyller följande huvudkriterier:

- Organisationen skall ha en skalbar affärsidé med internationell potential
- Organisationen ska bestå av minst två medlemmar
- Organisationens produkt eller tjänst ska kunna lanseras inom de två första månaderna av det åtta månader långa programmet.

(GBL Operational Guidelines, 2013).

I kombination med detta ställs krav på det personliga planet. Inom organisationen skall det finnas minst en individ med ackrediterad affärskunskap, detta i form av att personen bedrivit ekonomistudier. Det skall även finnas en kännbar motivation hos alla involverade i organisationen och företagen uppmanas ha diversifierade team. Kristina Kockum, MD för GBL, stärker detta resonemang ytterligare i intervju och hävdar att *"grundmotivationen är helt central"* (Intervju, 2013-05-10). Därtill ska företagen kunna stärka att de har upprättat relationer med minst fem kunder, ha en lättförstådd och välutvecklad affärsplan samt ha tillräckliga resurser för att driva verksamheten det kommande året. (Lab Company Process, 2013.) I stort letar man efter organisationer som i princip hade klarat sig utan GBL, företagsinkubatorn accelererar snarare än föder entreprenörskap (Intervju 1, 2013-05-10). Vidare konstateras det att *"de viktigaste attributen är ambitionen och affärsbakgrunden; den personliga kompetensen helt enkelt"* samtidigt som några av de farligaste attributen är att man *"inte vill dela med sig av sin kunskap när man väl är i labbet"* eller *"inte har rätt bakgrund"* (Intervju 1 & 3, 2013-05-09/10).

Även om företaget tillämpar en open-door policy där alla är välkomna att boka ett möte är antagningsprocessen av så kallade labbföretag rigorös och ofta iterativ. Många sökande vidarebefordras på så sätt till någon annan, bättre lämpad organisation, eller ombeds att komma tillbaka när de kommit längre med sin idé. Den inledande utvärderingen av ansökan görs av en labbassistent som försöker reda ut huruvida affärsmodellen är genomarbetad. Om personen, ofta i detta fall synonymt med organisationen, tycks ha en genomarbetad affärsplan och uppfyller kraven för antagning skickas företaget vidare till labbmanagern (egen observation).

Labbmanagern har som slutlig uppgift att besluta om vare sig det sökande företaget håller tillräcklig kvalitet för att skickas till urvalskommittén. Utvärderingen följer samma ramverk och

kravprofil som under labbassistentens bedömning, men utan att ha träffat företaget i fråga tidigare (GBL Operational Guidelines, 2013).

Urvalskommittén består av interna och externa intressenter till GBL som träffas varje kvartal. Dessa kan vara allt ifrån representanter från GBL till partnerföretag. Gemensamt för urvalskommittéerna i de olika länderna är dock att grundaren och ordföranden för GBL, Mikael Samuelsson, alltid sitter med. Mikael är även den som har huvudansvaret för att utbilda de olika parterna i urvalskommittén i GBLs modell (egen observation). Denna sammansättning av intressenter är sedan de som, efter en Powerpoint-pitch, fäller den slutgiltiga domen om huruvida det ansökande företaget skall accepteras eller inte. Detta skall mynna ut i att antagning alltid sker i en tävlingssituation där endast de bästa väljs ut (Lab Company Process, 2013).

Processen präglas i tidiga instanser av att titta på person snarare än affär. Med detta menas att det läggs stor vikt vid personlig kompetens. Ansvar ligger hos den ansökande organisationen att övertyga om affärsidéns hållbarhet, detta genom att bidra med en väl underbyggd affärsplan (egen observation). Den iterativa processen, där ansökande företag kan ombedjas att exempelvis göra förbättringar i sin affärsplan eller att uppsöka kunder för att sälja sin produkt, speglar behovet av att hitta organisationer som är "*coachbara*" (Intervju 1, 2013-05-10). Coachbarhet har i sin tur beskrivs som en förmåga av att lyssna in och följa råd och vägledning.

Ett viktigt tillägg är att det alltid är den ansökande organisationen som driver processen vilket innebär att det är företaget som kontaktar GBL och inte tvärtom. Detta får följden att det är det ansökande företaget som tar kontakt vid en färdigställandet av en ansökan, även om deadlines ofta annonseras från GBL (egen observation). Denna svåråtkomlig är på så vis ett sätt att försäkra sig om motivationen hos den ansökande. Att inte ringa upp vid missade samtal utan att istället vänta på att entreprenören ringer tillbaka är ingen ovanlig företeelse (Intervju 1, 2013-05-13).

GBL hävdar att syftet med den starka kravprofilen och tunga antagningsprocessen är att skapa ett konkurrenskraftigt deal flow där de inkuberade företagen kan konkurrera med de bästa (Lab Company Process, 2013). Samtidigt vill man försäkra sig om att GBL inte är de första som köper in sig på idén (Intervju, 2013-05-10). Man vill även hitta personer som på ett personligt plan uppfyller en form av homogenitet. Identitetsskapande bidrar i sin tur till det för inkubationsmodellen centrala kunskapsutbytt, men är även ett sätt att indirekt säkerställa att de inkuberades verksamheter drivs samordnat samt ger upphov till legitimitet och enhetlighet (Intervju 4, 2013-05-03). På så sätt framstår två led i rekryteringen; att hitta rätt personer och att finna rätt verksamhet (Egen observation).

4.2.2 Medlemskap

Alla företag som inkuberas av GBL betalar en medlemsavgift. Denna avgift består i ett optionsprogram om 10% av aktierna hos det inkuberade företaget (GBL Operational Guidelines, 2013). Ägandet bidrar till att stärka det faktum att man är med i ett program med uppföljning (Intervju 3, 2013-05-09). Det läggs vikt i att från start kommunicera att GBL endast erbjuder hårt arbete och ingen hjälp (Lab Company Process, 2013). Därtill kommuniceras vikten av att de inkuberade företagen fokuserar på att sälja sin produkt eller tjänst, att utveckla mätsystem för utvärdering av utbud, efterfrågan, varumärke, teknik och processer samt att bygga strukturer och system som enkelt kan kopieras och exporteras internationellt. Att uppmana till denna effektivitet är en del av labbmanagerns och coachens jobb (ibid).

Eftersom inkubationsprogrammet är 8-12 månader långt sker ett ständigt in- och utflöde av företag. Däremot ämnar medlemskapet vara under hela labbföretagets livstid, vilket innebär att även om man flyttar ut ur GBLs lokaler så förblir det inkuberade företaget en del av organisationens nätverk. (Operational Guidelines 2013).

Endast de bästa företagen ges möjlighet att expandera internationellt genom GBLs nätverk. Detta sker genom att det inkuberade företaget ges chansen att simultant flytta in i de övriga labben, som finns runt om i Afrika (Lab Company Process, 2013).

Även om företagets insatser och framsteg övervakas löpande sker efter fyra månader en formell utvärdering av företagets internationella potential i ett så kallat halvvägsmöte.

Utvärderingskriterierna i detta läge centreras till ledning, resurser, systemstruktur och internationell applicerbarhet. Ett företag som är lämpligt för internationalisering har en stark ledning, allokerade resurser, tydliga system och rutiner som kan exporteras internationellt. Om flera företag bedöms ha liknande förutsättningar för expansion kopplas urvalskommittén in, som får fatta det avgörande beslutet om vilka som tas vidare i process (Lab Company Process, 2013).

Därtill erbjuds de företag som varit framgångsrika och bidragit med positiv energi och motivation en möjlighet att stanna ytterligare några månader i labbet, i form av motorlabbföretag (Operational Guidelines, 2013). Funktionen av dessa är att vidare fostra kultur och motivation, samt underlätta omställningen för nya företag som inkuberas. På så sätt bidrar motorföretagen, genom något som kan liknas vid en fadderroll, till ett socialt tryck, (Intervju 2, 2013-04-29).

Ytterligare ett verktyg som används som motivator är företeelsen onsdagsfika. Varje vecka samlas alla företag för att gemensamt fika och utbyta erfarenheter. Tanken är att detta ska

stärka gruppens gemenskap ytterligare och främja utbytet labbföretagen emellan, man eftersträvar en stark *GBL* spirit, med vis kulturell identitet (egen observation). I dessa sammanslutningar uppmärksammas även företag som gjort bra ifrån sig, för att på så sätt kunna utforma en form av belöningssystem (Intervju 1, 2013-05-10).

4.2.3 Utträde

Även om inkubationsprogrammet är tidsbegränsat varar medlemskapet för evigt. Detta innebär att ett utträde aldrig är definitivt. Även aktieoptionen speglar detta. Den tioprocentiga andel som *GBL* har rätt att plocka ut i det inkuberade företaget är tänkt att hållas under hela företagets livslängd. Detta ger de inkuberade företagen en möjlighet att ha en *GBL*-representant i dess styrelse, och på så sätt kan *GBL*s rådgivande fortgå (Intervju 1, 2013-05-10). Detta bidrar även till att kontinuerligt utöka *GBL*s nätverk, vilket kan leda till interna kundförbindelser, bidra med förebilder till nya och kommande labbföretag samt stärka *GBL*s legitimitet (Intervju 4, 2013-05-03). Erfarenheter från labbet i Stockholm påvisar även att framgångsrika alumner är viktiga för att locka och motivera nya labbföretag (Intervju 1, 2013-05-10).

Företagen har även en plikt att rapportera om dess utveckling upp till 5 år efter labbet, och deras framgångar i labbet presenteras för de andra labbföretagen innan de flyttar ut. Ett labbföretag kliver på så sätt in i ett *GBL* alumni-nätverk, något som syftar till att ge upphov till nätverkande både mellan inkuberade och exinkuberade företag (Lab Company Process 2013).

4.3 Hierarki

Alla bolag som inkuberas av *GBL* är i autonoma i sin natur. Detta innebär att aktieägarna i de olika bolagen är de som har slutlig rösträtt och ledningen i de olika företagen är de som är ytterst ansvariga för de beslut som tas. Företagen på labbet står därför knappt under någon formell hierarkisk struktur, varken organisationerna emellan eller mot *GBL*. De inkuberade bolagen är och uppmanas vara självständiga, självbestämmande entiteter när det kommer till affär (egen observation). Den 10% aktieoption, som medger ett minoritetsägande och därmed viss styrkraft i form av rösträtt hos inkubatorn bestrider knappast detta faktum (egen observation). En uttalad anledning för detta är att bindande affärsrådgivning eller styrkraft skulle vara stjälpande, då labbföretaget vid programmets slut måste vara redo att på egen hand koordinera sin verksamhet (Intervju 2, 2013-04-29). Ett viktigt tillägg är dock att *GBL* har rätt att utesluta företag ur nätverket (se regler), fattar beslut om antagning och internationell expansion, beslutar om programmets innehåll och utformning, tilldelar kontorsutrymme samt utnämner motorlabbföretag. (Operational Guidelines 2013). Detta synliggör *GBL*s delvis överordnade ställning i förhållande till labbföretagen.

Samtidigt finns det flertalet informella hierarkistrukturer. Motorlabbföretagen och alumnilabbföretagen har i rollen av att vara förebilder och kunskapskällor viss informell hierarkisk makt. På samma sätt gör det sekventiella intaget av företag att vissa inkuberade medlemmar är mer seniora i programmet än andra, vilket i sin tur leder till hierarki baserad på erfarenhet (Intervju 1, 2013-05-10). Det finns även en tanke att det inom gruppen skall finnas en hierarkisk överstående ställning i förhållande till det enskilda företaget genom ett socialt tryck; man vill inte uteslutas ur gemenskapen och anpassar sig därför (Intervju 2, 2013-04-29). Även coachningen ger upphov till viss informell hierarki i sin uppföljande och rådgivande roll. Alla dessa konstruktioner bidrar till att kompensera för det faktum att det finns få formella styrmedel när företaget väl inkuberats (Intervju 1, 2013-05-10).

4.4 Regler

GBL tillämpar ett kontraktbaserat regelsystem där avvikelser kan leda till uteslutning från labbet. Innan ett företag inkuberas av GBL skrivs därför ett antal kontrakt. Dessa kontrakt rör:

- Sekretess
- Uppförandekod
- Infrastruktur
- Etik kod
- Träning, coaching, partnerprogram och representation
- Aktieoptioner

(GBL Lab Company Agreement, 2013)

Sekretessavtalet är tänkt att skydda företagshemligheter. Detta innebär att de olika inkuberade företagen förbinder sig att inte yppa konfidentiell information om ett medlabbföretag till tredje part. Om detta skulle vara fallet utgår vite om minst 50 000 SEK (ibid). "Utan sekretessavtalet kan GBL inte tillgodogöra för kunskapsutbytet" (Intervju 3, 2013-05-09).

Uppförandekoden rör städning av allmänna rum på kontoret, säkerhetsrutiner, samt rapporteringsplikt till GBL vid ovidkommanden (GBL Lab Company Agreement, 2013). Samtidigt innefattar kontrakt rörande infrastruktur vilka försäkringar som gör sig gällande och vad som gäller vid användande av telefon, skrivare, datorer och internet.

Etikkoden omfattar åtaganden om att följa lagen, uppvisa integritet, tillämpa jämlikhet och respekt. Etikkoden medger även att exempelvis ryktesspridning ska undvikas under arbetstid samt att det inte får förekomma någon intressekonflikt hos personer som aktivt driver företag i labbet. Etikkoden innefattar och reglerar även faktorer som klädkod, bemötande av personal och gäster samt emotionella utbrott vid meningsutbyten (ibid). Denna uppförandekod är till för att

säkerställa inte enbart *the GBL Spirit*, utan även GBLs legitimitet gentemot tredje part (Intervju 3, 2013-05-09). Strukturen ger upphov till kontrakterad enhetlighet och på så sätt även kultur. Denna, något uppseendeväckande reglering motiveras med att "labbföretagen ständigt bär vårt varumärke med sig" (Intervju 1, 2013-05-10).

Arbetstid, obligatorisk coachning och representation regleras jämväl. Varje labbföretag binder upp sig till att närvara minst 24 timmar i veckan på kontoret. Detta exkluderar tid för coachning, träning, partnerträffar och annan representation. De mentorträffar som bedrivs på veckobasis är obligatoriska så väl som närvarandet vid olika representations träffar som GBL håller i (ibid).

GBL hävdar att regelverket är så pass utbrett på grund av de begränsade sanktionsmedel som finns, när ett företag väl har inkuberats (Intervju 1, 2013-05-10). Denna formalisering underlättar även konfliktshantering eftersom det finns få hierarkiska strukturer. "Ågandet kräver denna formalisering" sägs det i en intervju (2013-05-10) och "Utan detta ramverk finns det risk för att labbföretagen gör vad de vill och vägrar att dela med sig" sägs det i en annan (2013-05-10).

4.5 Övervakning och sanktioner

Övervakningen av labbföretagens framsteg och insatser sker på veckobasis av labbcoachen. Man tittar på säkerhet, ordning och resultat (Intervju 1, 2013-05-10). Halvvägs in i programmet sker också en utvärdering av internationell potential, där labbmanagern och i vissa fall hela urvalskommittéen kopplas in. (Lab Company Process 2013). Labbföretag har även en skyldighet att rapportera ovidkommande inom och mellan bolagen till labbmanagern (Lab Company Agreement 2013). På detta sett övervakas inte enbart utveckling och behov hos de olika inkuberade företagen utan även att de stipulerade reglerna följs. Övervakningen är på så sätt i mångt och mycket en implicit process och centreras till uppföljning, framför allt i form av coachning. I en intervju kommenteras detta vidare: "Detta är framförallt en informell process även om det är tydligt att man är med i ett system med uppföljning och målstyrning" (2013-05-10).

Vidare finns det övervakande funktioner inom gruppen. Eftersom de inkuberade företagen ingår i en gemenskap där motivation, kunskapsutbyte såväl som social tryck samverkar, existerar även här en inbyggd övervakande funktion. Gruppen ser ständigt den enskilde medlemmen och reagerar på dess beteende (Intervju 4, 2013-05-03).

"Det enda formella sanktionsverktyget är utöver viten vid sekretessbrott är medlemskapet" (Intervju 1, 2013-05-10). Vid ringa överträdelser ges det inkuberade företaget en varning, flera varningar kan sedan leda till kontraktets upphävande. Grövre överträdelser leder emellertid

direkt till uteslutning. Brott mot sekretessavtalet leder till vite (minst 50 000 sek), dessa pengar betalas till det företag som farit illa. Ett tillägg är att dispyter om kontraktsbrott behandlas hos det lokala rättsväsendet. (Lab Company Agreement, 2013).

Därtill tillkommer ännu några informella sanktions- och motivationsverktyg. Företag som presterar bättre än andra ges möjlighet att få ett bättre kontorsutrymme, kan firas med champagne och får generellt mer uppmärksamhet. På så sätt kan företag som inte agerar önskvärt, få sämre rum, firas med vatten och endast belysas i periferin. (Intervju, 2013-05-10).

5. Analys

Avsnitt fem redogör för analysen av empirin utifrån de fem elementen som presenterades i den teoretiska referensramen och som användes för att strukturera empirin. Analysen syftar till att besvara frågan: "Hur och varför skiljer sig GBLs organisation av organisationer från traditionell organisation av individer?". Avsnittet konstaterar att GBL skiljer sig från den individanpassade organisationen i många aspekter tack vare dess metaorganisatoriska karaktär. Däremot påvisar analysen även att GBL, främst informellt, konstruerat funktioner som efterliknar de processer som återfinns i den traditionella organisationen.

5.1 Medlemmar

Medlemsbasen utgör som tidigare konstaterat den kanske tydligaste skillnaderna våra två organisationsformer mellan. Detta påverkar i sin tur organisationen på olika sätt, vilket bekräftas vid studerande av GBL som påvisar skillnader i såväl medlemshantering som medlemmens roll ställt mot en individbaserad organisation.

5.1.1 Rekrytering

Rekryteringsmomentet är centralt för många organisationer. Konkurrensen om kompetenta medlemmar är hård bland arbetsgivare, av den enkla anledningen att medarbetarna spelar en stor roll för organisationens (Roos et al. 2005). På samma premisser ställer GBL höga krav på sina potentiella medlemmar. Två huvudfaktorer går att urskilja som vitala för en labbkandidat, nämligen den aktuella verksamheten samt själva organisationsidentiteten. I en individbaserad organisation ligger huvudsakligen fokus vid att få in rätt form av kompetens för att kunna lösa uppgifter i verksamheten (Brandt et al., 2001). Identiteten hos individen i sig är underordnad och sekundär. För GBL gäller snarast motsatsen. Den rigorösa rekryteringsprocessen syftar till att säkerställa motivation och coachbarhet, snarare än de operationella kvaliteterna. Kandidaten ska inte enbart vara en god investering för GBL, den ska även vara rätt medlem för labbet.

Liknande identitetsfokus återges i metaorganisationsteori. Organisationers förmåga till vid differentiering innebär i längden att metaorganisationen i sig till stor del definieras av dess medlemmars identitet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I GBLs fall kan fel labbföretag leda till skepsis mot själva moderorganisationen, då de två aktörerna kommer vara intimt förknippade. Detta kan i sin tur påverka bilden och legitimiteten bakom GBLs verksamhet – en vital beståndsdel för att kunna locka till sig investerare, partnerföretag och nya medlemmar. Vikten av medlemmens identitet är bevisligen av stor vikt för GBL och en ingående rekryteringsprocess skäligen.

Anmärkningsvärt för GBLs rekrytering är de relativt höga medlemskostnaderna, vilket motsäger bilden av metaorganisationer generellt lägre inträdeskostnader än individbaserade

organisationers dito (Ahrne & Brunsson, 2005; van Waarden, 1992). Trots detta lyckas man attrahera aspiranter till den grad att rekryteringsprocessen kan liknas vid en tävling för de ansökande. Förklaringen kan ligga i flera faktorer. Först och främst har GBL ett relativt starkt erbjudande, som tycks uppfattas som attraktivt. Forsättningsvis är de aktuella medlemmarna, deras organisationsform till trots, svaga jämfört med moderorganisationen. Vanligen brukar motsatsen kunna gälla för metaorganisationer, vilket innebär att en svag aktör med små medel försöker knyta åt sig medlemmar (Ahrne & Brunsson, 2008). Slutligen är metaorganisationer ofta väldigt benägna om att kunna attrahera kompletta medlemsgrupper, då man kan vara beroende av en heltäckande medlemsbas (ibid). För GBL finns varken någon skyldighet eller självändamål till att lyckas attrahera exempelvis alla entreprenörer verksamma inom ett visst område. Detta faktum möjliggör, tillsammans med det attraktiva utbudet, en exklusiv antagningsprocess som snarast påminner om den i en individbaserad organisation. En intagning som labbföretag kan liknas vid en individs anställning, om än i individformat.

5.1.2 Motivation

För att som individbaserad organisation kunna prestera väl krävs motiverade arbetare (Borman & Motowidlo, 1997). Detta kan uppnås genom exempelvis välutformade arbetsgifter eller ett tydligt samband mellan prestation och belöning, med teoretisk anknytning i motivationsfaktorer (Herzberg, 1968) och förväntansteori (Vroom 1964 et al.). Samtidigt ska det faktum att motiverande åtgärder inte råder bot på vantrivsel per se betonas. Denna basala form av trivsel uppnås istället genom att uppfylla vissa hygienfaktorer, vilka är närmre knutna till arbetsmiljön.

Som ansvariga för arbetsplatsen har GBL en tydlig uppgift i att upprätthålla hygienfaktorer på plats. Det administrativa ska skötas, arbetsmiljön uppnå en viss nivå och sociala relationerna mellan både medlemmar och till huvudföretaget underhållas – precis som för de flesta typer av organisationer. Vad som är desto mer utpräglande för GBL är deras ansvarsfrihet från arbete med motivationsfaktorerna. Utformandet av arbetsuppgifter ligger istället, på ett direkt plan, i de autonoma labbföretagens händer. De medlemmar som tas in beskrivs som organisationer som skulle klarat sig även utan hjälp. GBL förväntas inte ledsaga de inkuberade; motivationsfaktorerna kommer uppfyllas av medlemmarna själva, ett förhållande som tydligt skiljer sig från individbaserade organisationen.

Ett liknande form av inre motivation återfinns när man ser till förväntansteori. Även om GBL blir minoritetsägare i ett nytt labbföretag är ändå de ekonomiska incitamenten för att växa tydliga för entreprenörerna. Förhållandet kan snarast liknas vid en starkt provisionsbaserad lön, vilket tillsammans med en i grunden hängiven inställning till arbetsuppgiften borde hålla motivationen hög.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att GBL handskas med en motiverad medlemsbas, med i rekryteringsprocessen säkerställt driv, inre motivation för uppgiften och tydlig egen vinning i prestation. Detta scenario kan delvis förklaras med tydligt delade motiv. Det ligger i såväl GBLs som labbföretagets intresse att den sistnämnde når goda resultat. Avsaknaden av särintressen innebär att moderorganisationen inte behöver anstränga sig för att få medlemmar att verka för organisationens bästa, ett scenario som kan uppstå i andra former av organisationer. Samtidigt är detta scenario inte fullt generiskt för metaorganisationer, där medlemskap för somliga motiveras med att inte lämnas utanför eller rent utav för att motverka moderorganisationen (Ahrne & Brunsson, 2005). GBL har istället en medlemsbas med både hög och delad grundmotivation. Trots detta ligger det fortfarande i GBLs intresse att vid behov stötta och motivera dess medlemmar, för att tillsammans uppnå god operationell prestation och ett bra socialt utbytesklimat.

5.1.3 Behålla medlemmen

Samtidigt som stor vikt läggs vid att behålla sina surt förvärvade medlemmar i individbaserade organisationer, går GBL till synes åt andra hållet med en definierad samarbeteshorisont för sina labbföretag. Den annorlunda medlemshanteringen tycks inte heller vara applicerbar på metaorganisationsteori; där medlemmar snarast stannar baserat på avsaknad av incitament att lämna (Hirschmann, 1970). Däremot kan en koppling till teorier om "de svagas organisation" (Ahrne & Brunsson, 2008) dras. Om GBL valt att behålla sina medlemmar labbföretag skulle en, om än informell, hierarki medlemmarna mellan vara oundviklig. Genom att ha tydliga samarbetshorisonter på labbet kan man bibehålla en plattare struktur, som genom godare socialt klimat (Jacobsen & Thorsvik, 2008) kan bidra bättre förutsättningar för utbyte medlemmarna emellan (Birley, 2000; Hu & Korneliussen, 1997). Samtidigt finns det givetvis även praktiska begränsningar för antalet medlemmar samt för hur länge en medlem kan tänka sig bindas ett GBL-medlemskap.

En avslutad session på GBLs labb innebär dock inte att man är utflugen för gott. Vinningen med ett lyckat samarbete stannar inte vid ekonomisk avkastning och det finns absolut incitament även för GBL att hålla hårt i sina bästa medlemmar. Efter labbtiden blir man dels en del av organisationens alumninätverk. Dessutom fortsätter samarbetet genom GBLs fortsatta minoritetsägande i de före detta medlemmarna. Detta kontrakterade samarbete, där faktiskt medlemmen delvis är en fortsatt del av GBL vare sig man vill eller inte, kan jämföras med de formella kontrakt som binder individer till organisationer. Denna typ av kontrakt har ofta en prislapp och osäkerhet som kan vara avskräckande för individbaserade företag. (Pfeffer 1994). I GBLs fall är däremot satsningen redan till stor del gjord genom de resurser som läggs ner under tiden som labbföretag.

Trots att intresset i långvariga medlemssamarbeten är gemensamt, är dess faktiska vinning något som ytterligare skiljer GBL från många individorganisationer. För individorganisationer nämns, förutom det faktum att man eftersträvar kompetent personal, de höga kostnaderna förknippade med nyrekrytering (Jacobsen & Thorsvik). Denna faktor är, i och med GBLs labbföretagsomsättning, inte den primära. Istället ser man alumnerna som en möjlighet att bygga sitt nätverk, hitta eventuella partners och kanske framförallt en väg att skänka legitimitet till varumärket. En framgångsrik alumn exempelvis resultera i att labbet lockar många nya aspiranter. Uppenbarligen finns det en risk för att minoritetsägande inte är nog för att till fullo nyttja sina alumner som önskat. Således kan GBL inte helt förlita sig på sina kontraktsliknande band till medlemmarna, utan måste komplettera med något snarlikt psykologiska band. För att alumner ska kunna fungera som goda observatörer krävs förutom framgång en god relation till modern, gärna i form av en fortsatt GBL-spirit.

5.1.4 Medlemmens roll

För att förstå skillnader i medlemshantering mellan de båda organisationsformerna kan det vara värt att analysera medlemmens roll för organisationen. I GBL förväntas givetvis en prestation och operationella framsteg, snarlikt det som återfinns i en individbaserad organisation. Samtidigt tenderar organisationer att som medlemmar bli närmre knutna moderorganisationen än individer. Labbföretagen kommer bli nära förknippade med GBL och medlemmarnas identitet kommer att definiera hur GBL uppfattas. Det är därför viktigt att medlemmarna ses som enhetliga och korrekta av de externa intressenter GBL jobbar mot – ergo SIDA, lokala universitet och partnerföretag.

Medlemmarnas beteende kan regleras på flera sätt i en organisation. . Möjligheten att formellt reglera ett redan antaget labbföretag är däremot begränsade i GBLs fall, något som kommer att avhandlas djupare senare. Huvudsakligen läggs därför vikt vid att forma en stark och genomsyrande företagskultur. Ett verktyg i denna strävan är exempelvis användandet av motorföretag, som kan replikera den kulturbärare som kanske annars inte ges utrymme att växa fram – i och med den tidshorisont labbföretagen jobbar med. Ett annat viktigt redskap för att kontrollera medlemsidentiteten är den utförliga rekryteringsprocessen, där dessutom aspirantens coachbarhet noggrant granskas.

5.2 Hierarki

Onekligen känns det som att den traditionella hierarkin, där enligt definitionen lägre befattade aktörer kontrolleras av överordnade, inte ryms i en organisation som GBL. Främst finns inte utrymme för operationell delaktighet från modern, som skulle tvingas vara väl insatt inom vitt skilda verksamhetsområden. Samtidigt är det värt att understryka de dokumenterade nackdelar

som kan uppkomma vid för strikta förhållningsregler. En utpräglad hierarki mellan GBL och dess medlemmar skulle kunna leda till alienation med försämrad motivation (Etzioni, 1982; Clegg, 1989) – en möjlig dödsstöt för något så pass motivationsberoende som ett eget företag.

Hierarkiska nivåer medlemmar mellan skulle kunna leda till sociala påfrestningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008) som i förlängningen leder till ett hämmat utbyte; en av de själva essenserna med en inkubator (Sheman & Chappell, 1998). De hierarkiska förutsättningar GBL finner sig med är till stor del typiska för metaorganisationer och en klar kontrast till många individbaserade dito; där hierarki är en välbeprövad samordningsmekanism (Dahl, 1957; Hunter, 1963).

Samtidigt finns flera intressanta drag hos GBL som de facto skiljer sig från bilden av den gemena metaorganisationen. En diskussion kring organisationens utbud och rekrytering har redan delvis förts. Incitamenten för ett medlemskap är tydligt för de svagare aspiranterna och GBL har möjligheten att fritt välja labbföretag från ett flertal ansökningar. På det hela taget kan behovet ses som delvis enkelriktat, i varje fall på en mer kortsiktig mikronivå. Följaktigen förfogar faktiskt GBL, likt en hierarkisk individbaserad organisation, över medel som är intressanta för medlemmen; en bytesmakt tydliggörs.

Dessutom utesluter inte en formellt platt hierarki att auktoritet utövas inom GBL. Det flitiga användandet av coacher, vars tjänster är obligatoriska att ta del av, kan innebära en form av professionell auktoritet – där coachens områdesexpertis försätter dem i en maktposition. Coachens roll påminner till stor del om en hierarkiskt överordnad, även om någon formell makt inte finns.

En sedan tidigare konstaterad likhet mellan GBL och individorganisationer är de svagare medlemmarna. Under rekryteringsprocessen genomgår man en hierarkisk trappa och möter slutligen den relativt seniora urvalskommittén. Denna hierarkiska signalering skulle mycket väl kunna forma aspiranten och senare ligga till grund för en mer implicit hierarki.

Genom olika organisationsverktyg tycks GBL kunna skapa sig en syntetisk hierarki, trots att man inte har något egentlig makt över den autonoma medlemmen. Att dessutom rekryteringen och samarbetet i stort sker på GBLs premisser försätter dem i en auktoritär position. Trots att man handskas med samma hierarkiska förutsättningar som de flesta andra metaorganisationer lyckas man ändå efterlikna en struktur som snarare påminner om individbaserad organisation.

5.3 Regler

Även om GBL inte kan hävdas vara en regelstyrd organisation, använder sig företaget av förhållandevis mycket av formaliserade policys. Detta är anmärkningsvärt, då metaorganisationer traditionellt karaktäriserats av "soft laws", snarare än kontrakterade

förhållningsregler (Brunsson & Jacobsson 2000). Skälen till denna kontrast kan diskuteras. Delvis kan det hävdas att GBL, till skillnad från övriga metaorganisationer, står överordnat de inkuberade företagen och därför kan ställa högre krav. Det enskilda inkuberade företaget är till stor del mer beroende av GBL och dess tjänster än vad GBL är beroende av den enskilda organisationen, vilket resulterar i ett obalanserat beroendeförhållande. Detta kan komma att tillåta en regelanpassning som rör sig mot den traditionella individanpassade organisationen; där organisationen är stark och medlemmen svag. Samtidigt menar Mikael Samuelsson att den utspunna regleringen motiveras av bristen av sanktioner att ta till när labbföretaget är antaget.

Det operationella arbetet i det enskilda företaget är däremot fritt. Till skillnad från den traditionella organisationen är de enskilda medlemmarnas arbetsuppgifter ytterst vagt definierade. Teori om individanpassade organisationer påvisar att för mycket regler kan leda till ett rigidt arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2008) och målförskjutning (Merton et al, 1968). GBL hävdar själva att de inte ingriper i det operationella arbetet av det skäl att det inkuberade företaget måste kunna hantera den dagliga verksamheten på egen hand efter programmets slut. Överdrivet ingripande skulle vara stjälpande, ett konstaterande som alltså ligger i linje med individanpassad organisationsteori. Förlorar medlemmarna känslan av ägande av sina företag och arbetsuppgifter, riskerar de att tappa motivation (Etzioni, 1982) och modellen äventyras. Dessutom har GBL varken "rätt" eller resurser att sätta sig in i alla företagens dagliga förehavanden. Således kan det konstateras att GBL tydligt framträder som en metaorganisation med liten eller ingen makt över medlemmarnas operationella verksamheter.

Sekretessavtalen som skrivs är något som ytterligare skiljer GBL från den traditionella organisationen. Även om liknande avtal är frekventa även i medlemsorganisationer, har de ofta till syfte att skydda huvudorganisationen snarare än de övriga medlemmarna. Hos GBL blir däremot detta av vikt, vilket stärks ytterligare i metaorganisationsteori. Ett organisationsklimat som skall främja kunskapsutbyte medlemmar emellan kräver förtroende (Birley, 2000; Hu & Korneliusen, 1997) och för att skapa detta kan formaliserade kontrollsystem till viss del utgöra ett komplement till eller ersättning av privata relationer (Putnam, 1993). Genom tydligt utformande sekretessramar kan GBL på så sätt konstruera en utbytesvänlig plattform med förtroende medlemmarna emellan.

Slutligen är det värt att kommentera den delvis avvikande utformningen av GBLs regler. Exempelvis är det uppseendeväckande att man lägger stor vikt vid att formellt kontraktera etikkoder, vilket inte är lika vanligt för individorganisationer. En trolig förklaring till detta säregna drag är metaorganisationens behov av en specificerad medlemsidentitet (Ahrne & Brunsson, 2005). Medan traditionella organisationen snarare utformar sin medlemsprofil efter

en viss typ av kompetens, måste GBL – likt andra metaorganisationer – se till att de har en enhetlig och korrekt medlemsprofil rent identitetsmässigt (ibid). Att kunna kontrollera beteende blir vitalt för att skapa kultur och uniformitet.

5.4 Övervakning och sanktioner

Man kan hävda att GBL har många informella sanktioner. I och med att organisationen beslutar om internationalisering, motorlabbföretag och tilldelar kontorsutrymmen ser vi att inkubatorn de facto besitter stor makt vad gäller vem som ska tilldelas vilka privilegier. Egenutformade manipulationsverktyg och styrmedel används därmed som partiella komplement till de, i detta fall, begränsade formella sanktionerna. På så sätt lyckas GBL trots allt utforma ett ramverk med kraftfulla sanktionsmedel för att påverka sina medlemmar; ett samordningsverktyg till stor del endast återfinns bland individanpassade organisationen (Ahrne & Brunsson, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

I en metaorganisation är det vanligast förekommande sanktionsverktyget själva medlemskapet (Hulsse & Kerwer, 2007). Samtidigt utnyttjas det sällan på det sättet, då det finns ett gemensamt intresse i att hålla medlemsbasen intakt (Hirschmann, 1970). GBLs få formella sanktionsmedel, i stort utgjorda av viten och uteslutning, stämmer väl överens med den bild som återges i metaorganisationsteori. I motsats till denna likhet, återfinns däremot inte samma beroendeförhållande mellan GBL och dess labbföretag. För GBL finns inget självändamål, bortsett från ett ekonomiskt perspektiv, i att behålla sina medlemmar. Därmed behöver man inte dra sig för att vid tillfälle faktiskt nyttja de sanktioner man tillhandahåller. Risken för exempelvis uteslutning blir därmed reell för GBLs medlemmar. Till skillnad från den vanliga metaorganisationen, där gemensamma utvärderingar ofta ligger till grund för lättare sanktioner (Hulsse & Kerner 2007), har GBL genom sitt delvis egenutformade sanktionssystem satt sig i en hierarkiskt överstående ställning. Detta hierarkiska förhållande är snarare att likna med en individanpassad organisations (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

I kontrast är den operationella hierarkin föga framstående, något som karaktäriserar metaorganisationen (Ahrne & Brunsson, 2011). Förklaringen är troligtvis den samma som för bristen på operationella regelverk. GBL besitter inte resurser för att övervaka alla bolags operationella förehavanden och de har ingen rätt att formellt sanktionera samt kontrollera deras strategiska beslut. Istället har man organiserat sig kring ett konsekvenstänkande. Operationella resultat ger upphov till privilegier. Detta incitamentssystem genomsyrar alla fyra analysområden. Återigen menar vi att detta är ett sätt att undvika alienation med arbetsuppgiften genom ett för stort utnyttjande av sanktionsverktyg eller regler (Etzioni 1982), men även ett sätt att proaktivt jobba mot operationella misslyckanden. GBL tillämpar således

vad man kan komma att kalla målstyrning. Det skall även belysas att GBL som organisation har få alternativ till detta, mycket tack vare metaorganisationens karaktär där medlemmar återigen är autonoma entiteter som är svåra att övervaka, praktiskt så väl som legalt.

Det faktum att även övervakandet till viss del är informellt stödjer det faktum att GBL precis som vilken annan individorganisation omöjligt kan ha resurser att övervaka alla medlemmar i detalj (Fayol 1949). Denna informalitet yttrar sig bland annat i kunskapsutbytet och motorlabbföretagen. Genom dessa funktioner kan övervakandet förskjutas till tredje part. Även rapporteringsplikten bidrar till detta; i de stödjande funktionerna finns således också övervakande funktioner.

5.5 Avslutning

GBL har på många sätt rört sig bort från Ahrne & Brunssons traditionella definition av metaorganisation, för att närma sig den individanpassade organisationen. I ett landskap av metaorganisationer har vi på så sätt börjat ana ett djup från den tidigare konstaterade bilden av ytterligheter. Vi antar att orsakerna till varför GBL har valt att röra sig mot definitionen av den traditionella organisationen är flera, men att det främst grundar sig i att det faktum att individanpassade organisationer med tydliga hierarkier är lättare att styra.

Till skillnad från andra metaorganisationer där jämstarka medlemmar väljer att gå samman har vi hos GBL en något annorlunda situation. Företagsinkubatorn som självständig entitet väljer att rekrytera andra organisationer. Denna funktion antyder ett ojämnt beroendeförhållande där den begränsande faktorn är GBL och inte antalet dugliga bolag. GBL kan i denna aspekt därför bete sig mer som en traditionell arbetsgivare och mindre som en metaorganisation.

Trots detta ser vi tydliga spår av metaorganisationens karaktär. Eftersom GBLs inflytande på de inkuberade företagens operationella verksamhet är marginaliserad uppstår argumentet om styrka ur ett annat ljus. Då de inkuberade företagen i sin affär är autonoma och självständiga, behöver GBL garantera sig om medlemsidentitet, kultur och kontroll genom konstruktioner som socialt tryck, motorlabbföretag och coachning.

6. Slutsats

Detta avsnitt sammanfattar analysen och drar slutsatser av resultaten. GBL skiljer sig från metaorganisationen i fem huvuddrag: den operationella frikopplingen, den svaga hierarkin, den tydliga medlemsidentiteten, det starka rekryteringsfokuset och de få formella sanktionsverktygen. Det konstateras vidare att jämförelsen påvisat att GBL i sin natur är en metaorganisation, men också att den bär drag som kan liknas vid individorganisationens. Detta antyder att GBL genom formella och informella strukturer konstruerat en verksamhet som inte fullt ut tycks passa in i något teoretisk spektrum.

Skillnaderna mellan GBLs organisation och den individanpassade organisationen kan till stor del härledas till fem huvuddrag, som genomsyrar organisationen:

1. Medlemmarna hos GBL är operationellt frikopplade.

Medlemmarna hos GBL är autonoma. Detta innebär att medlemmarna själva fattar de strategiska och operationella beslut som rör deras egen verksamhet. Det finns ingen motsvarighet till denna uträkning av operationellt självbestämmande i individorganisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta fenomen förklaras av det faktum att GBL är en sammanslutning av organisationer och inte underställda individer, en förutsättning som ligger väl i linje med metaorganisatoriskt teori (Ahrne & Brunsson, 2008).

Autonomiteten yttrar sig dels i GBLs oförmåga till att vidta operationellt anknutna sanktioner. Beslutsfattandet på verksamhetsnivå är, bortsett från GBLs minoritetsintresse, formellt sett helt upp till Labbföretaget – vilket är en tydlig kontrast till den för organisationen underställda individen. De spretiga verksamhetsområdena försvårar fortsättningsvis förmågan att aktivt kontrollera och följa upp medlemmarna. Istället bygger samordningen i verksamheten på ömsesidiga mål och intressen, där fokus ligger på labbföretagets framsteg. Med rätt medlem behöver inte GBL, i samma utsträckning som andra organisationer, aktivt arbeta med att styra och motivera medlemmen för att uppnå organisatoriska mål. i samma utsträckning som en individbaserad. Denna förutsättning ligger väl i linje med metaorganisatoriskt teori (Ahrne & Brunsson, 2008).

2. GBL har en svag hierarki.

Det finns i princip inga formella hierarkiska strukturer mellan GBL och dess inkuberade företag. GBLs stödjande position medger en viss informell hierarki baserad på bland annat professionell auktoritet, men inkubatorn är endast hierarkiskt överstående i beslut om medlemskapet. Denna svaga hierarki är delvis sammankopplad med den tidigare nämnda operationella frikopplingen. Eftersom GBL inte besitter någon formell makt i formulerandet av medlemmens arbetsuppgifter,

kan inte någon operationell hierarki ges utrymme. Försättningsvis är medlemmarna just autonoma och inte formellt underställda något övergripande organisatoriskt mål. GBL har därmed inga hierarkiska samordningsverktyg, som frekvent återfinns i individanpassade organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Istället ställs högre krav på att uppnå samordning med andra verktyg, i form av ett delvist syntetiskt konstruerat socialt tryck, en hård rekryteringsprocess och egenutformade sanktioner.

3. GBL har en tydlig medlemsidentitet.

GBL har tydligt strukturerat sig kring en klar medlemsidentitet, vilket bland annat märks på den homogena kravprofilen och välutvecklade rekryteringsprocessen. Metaorganisationsteori hävdar en nära koppling mellan medlemsidentitet och organisations definition (Ahrne & Brunsson, 2001), något som för GBL är extremt viktigt i form av legitimitet mot potentiella medlemmar, investerare och andra partners. Förutom den välspecifierade rekryteringsprocessen väljer GBL att använda formella regler för att reglera uppförande, samt använder praktexemplar som motorföretag och faddrar. Slutligen är urvalskriteriet "coachbar" värt att nämna i sammanhanget, något som kanske tyder på att man inte vill ha in folk som kräver allt för aktiv reglering.

4. GBL har ett utpräglat rekryteringsfokus.

Som redan konstaterat har GBL detaljerad och rigorös antagningsprocess. Behovet av att rekrytera rätt medlemmar är helt centralt för verksamheten. Det finns två konstaterade anledningar till detta. Först och främst ger verksamheten begränsat utrymme till användandet av sanktionering efter att en ansökande väl antagits. Således är en felrekryt svår att påverka i efterhand, vilket kan få förödande konsekvenser. Dessutom är GBL i behov av att rekrytera rätt identitet, för att upprätthålla sin egen definition och legitimitet. I individorganisationer ser vi inte alls motsvarande resonemang vad gäller rekrytering; snarare bekräftas det att en viss typ av kompetens värderas högre än identitet.

5. GBL har få formella sanktioner.

I jämförelse med den traditionella organisationen har GBL få formella sanktioner. Återigen förklaras detta av metaorganisationens karaktär (Hülse & Kerwer, 2007). GBL, som organiserar självbestämmande organisationer, har svårt att etablera formella sanktionsverktyg eftersom de inte besitter någon formell makt över den operationella verksamheten i det enskilda företaget. I en traditionell organisation där hierarkiska strukturer medger formell kontroll över arbetsuppgifter framstår däremot fler sanktionsmedel. Detta faktum hanteras av GBL genom att ta till andra manipulationsformer, i form av mer informella sanktioner. Dessutom arbetar man

aktivt för att uppnå ett självreglerande organisationsformat, där socialt tryck formar medlemmarna.

Samtidigt som GBL tydligt konstraterar bilden av den individanpassade organisationen har analysen även påvisat likheter mellan de två. Dessa likheter har främst yttrat sig i de informella konstruktioner som GBL ställt upp. Den bristande hierarkin kompenseras exempelvis av att organisationen utvecklat "fadderroller" och konsturerat en medlemsidentitet som bär hierarkisk åverkan på den enskilda verksamheten. De begränsade formella sanktionerna vägs upp av en rad informella sanktioner, samtidigt som övervakningsfunktionen har genererats genom en implicit coachningsprocess.

Mycket tyder på att GBL i sin definition som inkubator har en överordnad roll i förhållande till det inkuberade företaget. Det inkuberade företaget, i sin tur, bär många drag som kan kopplas till individteori. Labbföretaget har begränsade resurser och är fåmansbolag vilket innebär att de besitter begränsade kraftmedel att ta till. Även rekryteringen speglar detta, då entreprenören står högre i kurs än affärsidén. Ansatsen att labbföretaget i mångt och mycket likställs med en individ kan förklara varför GBL i sin organisation av sina medlemmar kommit att närma sig den traditionella organisationen. Vi menar vidare att den traditionella organisationen är åtråvärd för GBL eftersom den innefattar fler styrmedel och därmed utökad möjlighet till kontroll och medlemssamordan.

Givet premissen att det finns ett stort utbud av dugliga potentiella medlemmar, står GBL som begränsade faktorn i sitt samarbete. Detta leder till att de små företagen som är många och i behov av hjälp, viker sig för det starkare GBL. Således tillåts formella och informella strukturer, där hierarki och regler har tendenser liknandes de som återfinns hos den traditionella organisationen. Vanligt i metaorganisationer är att jämnstarka organisationer slår sig samman (Ahrne, 1994), i detta fall har vi dock ett obalanserat beroende och därmed även obalanserade maktförhållanden.

7. Diskussion

Diskussionen berör resultatens implikationer, dess generaliserbarhet samt ger förslag till framtida forskning. Dessutom förs en mer allmän diskussion, utan nödvändig koppling till den aktuella frågeställningen. Det använda analysverktyget såväl som studieobjektet granskas och vikten av ytterligare forskning för att uppnå ett nyanserat organisationsspektra betonas. Vidare konstateras det resultaten från denna fallstudie har ett begränsat generaliseringsvärde.

7.1. Implikationer

Studiens resultat får implikationer i form av en djupare förståelse för metaorganisationer och deras kontrast mot individbaserade organisationer. Bortsett från att bredda bilden av redan delvis dokumenterade skillnader, uppnås även tendenser av dynamik inom metaorganisationers teoretiska område. Tidigare ouppmärksammade likheter mellan GBL och bilden av individorganisationer fastslås och drag motsättandes gängse metaorganisationsteori betonas. Således stannar inte bidraget vid att fördjupa och testa befintlig teori, utan föreslår även ämnen för fortsatta studier.

Bilden av att metaorganisationsteorin inte är fullständigt generisk stärks alltså av studiens bidrag. Således kan resonemang om hur vidare man inte enbart behöver fördjupa teori, utan även metaorganisatorisk subteori, föras. Att flera olika typer av organisationsformen existerar är ingen hemlighet, ändå tycks teorin vara i behov av en mer mångfacetterad framtoning.

Slutligen bidrar studien till viss del med insikt i dynamiken bakom de olika organisationselementen. GBL lyckas, genom att på olika sätt kompensera för klara organisatoriska begränsningar, trots allt uppnå en organisationsstruktur för en väl samordnad och funktionell verksamhet. Denna dynamik är inte nödvändigtvis begränsad till varken GBL eller organisationstypen, utan kan vara subjekt och underlag för vidare forskning

7.2 Generaliserbarhet

Uppsatsens ansats syftar till att främja en djupförståelse och mer holistisk förståelse för metaorganisationer. Samtidigt innebär den klara begränsningar då enbart en fallstudie kunde genomföras. Då fallet till viss del motsätter sig, eller i varje fall nyanserar, befintlig teori är trots allt generaliserbarheten begränsad. Den eventuella kausaliteten mellan organisationsstruktur och organisationsförutsättningar måste ifrågasättas och är svåra att med befintligt underlag dra stora växlar på.

Valet av fallföretag är givetvis centralt för generaliserbarheten. För att ett generellt samband mellan medlemsform och organisatoriska förutsättningar ska kunna stadgas måste man först granska utomstående variabler. För GBL är omgivningen en klar sådan variabel. Frågan

exempelvis om GBLs erbjudande skulle anses lika åtråvärt – och således kunna tillåta den formen av reglering och rekryteringsprocess – i en resursstarkare omgivning. Denna ovisshet gör det svårt att helt generalisera dragen till inkubatorer verksamma i I-länder.

Den begränsade generaliserbarheten har varit en medveten faktor under studiens gång, med resonemanget att den delvis får ge vika för en mer kvalitativ ansats. Följaktigen har en avsmalnad och specificerad frågeställning valts. Samtidigt innebär det att en mer kvantitativ undersökning skulle vara intressant för att komplettera och stärka generaliserbarheten av de genererade slutsatserna.

7.3. Förslag till vidare forskning

Studien och dess resultat ger förslag om flera olika typer av fortsatt forskning. Först och främst är det av intresse att testa resultatens generaliserbarhet för liknande inkubatorer, vilket redan diskuterats. Samtidigt föreslår uppsatsen en djupare komplexitet bland metaorganisationer. Att utreda de organisatoriska skiljaktigheterna metaorganisationstyper emellan blir således ett naturligt nästa steg för den teoretiska utvecklingen.

Fortsättningsvis har andra intressanta fenomen uppdagats under uppsatsens gång, men som på grund av kandidatuppsatsen begränsade format har inte möjlighet till vidare forskning givits rum. Framförallt skulle man närmre vilja studera de verktyg GBL använder för att polarisera en hierarki. Hur påverkar GBLs coacher labbföretagen och hur stor effekt får egentligen det sociala trycket och de informella sanktionerna?

7.4. Uppsatsens begränsningar

Metaorganisation som teoretiskt fenomen är underutvecklat och ännu ungt. Detta har bidragit till att begränsa räckvidden av denna uppsats. Trots att det nyttjade analysverktyget, bestående av Ahrne och Brunssons organisationselement, är beprövat i sammanhanget sedan tidigare finns lite sagt om dess faktiska tillförlitlighet och generaliserbarhet. Brukandet av en på bred front inte fullt vedertagen utgångspunkt för att dra slutsaster om något på mikronivå är inte riskfritt. Resultatens tillförlitlighet kan därmed till viss del urholkas om ramverket för att nå dit undermineras. Om formatet hade tillåtit hade det därmed varit intressant att på mer utav detaljnivå kunna dissekera organisationsbegreppet för att nå en grundliggare jämförelse, om än kanske begränsad till enstaka organisatoriska fraktioner. Framförallt är det högst tvivelaktigt att elementen skulle ge en heltäckande bild av organisation; analysverktyget skulle antagligen kunna kompletteras ytterligare.

Vidare ska det konstateras att uppsatsens är begränsad tack vare interna faktorer hos studieobjektet. Global Business Labs Botswana har bara varit operationellt i 4 månader i skrivande stund och har ännu inte uppnått en fullskalig verksamhet. Uppsatsen har därmed varit tvungen att avgränsas till granskande av den strukturella organisationen, till stor del baserad på förväntan, prognostisering och förändring av resonemang bakom valet av struktur. Den vardagliga organiseringen är en dimension som i dagsläget inte kunde tas hänsyn till, men som absolut skulle vara intressant att begrunda närmre när organisationen är fullt verkande.

Det deltagande formatet motiverar ett ifrågasättande av författarnas egen objektivitet i återgivningen. För att minimera denna risk har vi försökt bredda vår empiriska bas och även haft skilda roller genom insamlingen. Samtidigt bör man ifrågasätt vilken effekt subjektivitet skulle ge uppsatsen, då den i sin strukturellt explorativa art knappast dras med någon värderande laddning eller annan grund till konflikt.

8. Referenser

Tryckta källor:

Aernoudt, R. (2004). "Incubators: tool for entrepreneurship?" *Small Business Economics*, 23, s. 127-135.

Ahrne, G. (1994). *Social organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.

Ahrne, G & N. Brunsson (2001). *Metaorganisationer – identitet och auktoritet*. Stockholm: Score Rapportserie 2001:6.

Ahrne, G. & N. Brunsson (2005), "Organizations and meta-organizations". *Scandinavian Journal of Management*, 21, s. 429-449.

Ahrne, G. & N. Brunsson (2008). *Meta-organizations*. Chltenham: Edward Elgar

Ahrne, G., N. Brunsson & C. Carsten (2000) "Standardizing through organization". *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.

Allen, D.N. & R. McCluskey (1990). "Structure, policy, services and performance in the business incubator industry". *Entrep. Theory Pract.*, 15, s. 61-77.

Alvesson, M. & K. Sköldberg, (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & K. Sköldberg, (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ambrose, M.L. & C.T Kulik (1999). "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s". *Journal of Management*, 25, s. 231-292.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA:) Harvard University Press.

Becker, H.S. & B. Geer (1957). "Participant observation and interviewing: a comparison". *Human Organization*, 16, s. 28-32.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Birley, S. (2000). "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process". *Small Business. Critical Perspectives on Business and Management*. Routledge, London, s. 1495-1508.

(Borman, W.C. & S. Motowidlo (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research". *Human Performance*, 10, s. 99-109.

Bozeman, B. (1993). "A Theory of Government 'Red Tape'". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, s. 273-303.

- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Braithwaite, J. & P. Drahos (2000). *Global business regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brandi, S., S. Hilderbrandt & O. Nordhaug (2001). *Kompetensegullet og det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Brief, A.P. & R.J. Aldag (1977). "The intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity". *Academy of Management Review*, 2, s. 496-500.
- Brunsson, N. & B. Jacobsson (2000) "The Contemporary Expansion of Standardization", i N. Brunsson, B. Jacobsson et al., *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & E. Bell (2007). *Business Research Methods*. 2 uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan II, B. (1975) "Red Tape and Service-Ethic". *Administration & Society*, 6, s. 423-445.
- Cherniss, C. & D. Goleman (red.) (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Jossey-Bass.
- Clegg, S.R. (1989). *Framework of Power*. London: Sage
- Cohen, L., L. Manion, & K. Morrison (2000). *Research Methods in Education*. 5 uppl. London: Routledge Falmer
- Cohen, M.D., J.G. March & J.P. Olsen (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly*, 17, s. 1-25.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, methods and Techniques*. London: Sage Publications.
- Dahl, R.A. (1957). "The Concept of Power". *Behavioural Science*, 2, s. 201-215.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge (MA): Perseus Publishing.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Hoboken: John Wileys & Sons.
- Denk, T. (2002). *Komparativ metod: - Förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Etzioni, A. (1982). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum [*Modern Organizations*, 1965, på svenska *Moderna organisationer*, Stockholm: Aldus, 1966].
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman [*Administration industrielle et générale*, 1916, på svenska *Industriell och allmän administration*, Stockholm: Norstedts, 1964].
- Fukuyama, F. (1995). *Trust. The Social Virtue and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

- Guba, E. & Y.S. Lincoln (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluating results through responsive and naturalistic approaches*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hackett, S. & Dilts, D., (2004), "A systematic review of business incubation research". *The Journal of Technology Transfer*, 29, s. 55–82.
- Herzberg, F. 1968. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, januari-februari.
- Higgins, W. & K.T. Hallström (2009), "The International Organization for Standardization". *Handbook of Transnational Economic Organizations*. Leiden: Martinus Nijhoff, s. 201–211.
- Hirschmann, A. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, (MA:) Harvard University Press.
- Holme, IM. & BK. Solvang (1997). *Forkningsmetodik: Om kvalitativa och kšvantitativa metoder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Hu, Y. & T. Korneliussen (1997). "The Effects of Personal Ties and Reciprocity of Performance of Small Firms in Horizontal Strategic Alliances". *Scandinavian Journal of Management*, 13, s. 159-173.
- Hunter, F. (1963). *Community Power Structures*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Hülse, R. & Kerwer, D. (2007) "Global Standards in Action: Insights from Anti-Money Laundering Regulation", *Sage Organization Articles*, 14, s. 619-636.
- Jacobsen, J. (1993). *Intervju: Konstern att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, DI. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, DI. & J. Thorsvik (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jutterström. M (2011), Organizing Umbrella Organizations. Presenterad för EGOS, 6-9 juli. Score
- SSE.Kuvaas, B. (2006). "Work Performane, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level." *Journal of Organizational Behaviour*, 27, s. 365-385.
- Kylén, J. (2004). *Att få svar – intervju, enkät, observation*. Stockholm: Bonnier utbildning AB.
- Kylén, J. & Vestlund, N. (1978). *Intervju*. Stockholm: J-A Kýlen – Utbildningskonsulter AB.
- Lundquist, L. (1988). *Byråkratisk etik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lyons, T.S. (2000). "Building Social Capital for Sustainable Enterprise Development in Country Towns and Regions: Successful Practices from the United States". Presented at the First National Conference on the Future of Australia's Communities, Australia. June 29-30 2000.
- Lyons, T.S. & Li, S. (2003). "The state of the Wisconsin incubation industry in 2002: an analysis of the results of the survey of membership". Report prepared for The Wisconsin Business Incubator Association, August 2003.

- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1962). "Business Drives and National Achievement". *Harvard Business Review*, 40, s. 103-105.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D.C. (1990). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- March, J. & H. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50, s. 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Merton, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press.
- Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior, 1: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk: R.E. Sharp.
- Molnar, Lawrence A, m Donald R. Grimes, Jack Edelstien, Rocco De Pietro, Hugh Sherman, Dinah Adkins and Lou Tornatzky (1997), *Business Incubation Works*, Athens, Ohio: National Business Incubation Association
- Morgan, G. (1984). "Opportunities Arising from Paradigm Diversity". *Administration and Society*, 16, s. 306-327.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Organ, D.W. (1998). *Organizational Citizen Behavior*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D.W. & M. Konovsky (1989). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizen Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 74, s. 157-174.
- Organ D.W. & A. Lingl (1995). "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior." *Personnel Psychology*, 48, s. 775-802.
- Organ D.W. & J.B. Paine (1999). "A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent Contributions to the Study of Organizational Citizenship Behavior." *International review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, s. 337-368.
- Persson, R.S. (2006). *Pragmatisk analys: Att skriva om och tolka kvalitativ data*. Morrisville, NC: Lulu press.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row [på svenska *På jakt efter mästerskapet*, Srockholm: Svenska Dagbladet, 1983].

- Peters, L., M. Rice & M. Sundararajan (2004). "The role of incubators in the entrepreneurial process". *Journal of Technology Transfer*, 29, s 83-91.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge (MA): Ballinger.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power, Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Polanyi, K. (1968). *Primitive, archaic and modern economies. Essays by Karl Polanyi*. Boston: Beacon Press.
- Putnam, R.D. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life". *American Prospect*, 13, s. 35-42.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans –kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., L. Fernström & S. Pike 2005. *Den verdiskapande organisasjon: Intellectuell kapital i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.
- Sheman, H. & D.S. Chappell (1998). "Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes". *Economic Development Quarterly*, 12, s. 313-321.
- Sjöstrand, S.-E. (1985). *Samhällsorganisation*. Lund: Doxa.
- Smith, A. (1909). *The Wealth of Nations*. The Harvard Classics, 10. New York: Collier Press [urval på svenska I *Den osynliga handen*, Stockholm: Ratio, 1994].
- Stone (2008), *Inventor of Business Incubator Dies*, Rochester Business Journal
- Svenning, C. (2003). *Metodboken*. 5 uppl. Eslöv: Lorentz Förlag.
- van Waarden, F. (1992). "Emergence and development of business interest Associations. An example from the Netherlands". *Organization Studies*, 13, 521-562.
- Weber, M. 1971. *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyllendal [ur *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922, på svenska *Ekonomi och samhälle*, 3, Lund: Argos, 1987].
- Winter, J. (1973). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Köpenhamn: Bröderna Ekstrands Tryckeri AB.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4 uppl. SAGE Publications, Inc.
- Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. 3 uppl. Malmö: Liber AB.
- Zucker, L.G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Sources of Economic Structure", i *Research in Organizational Behavior*, 8. Greenwich (CT): JAI Press

Zuckler, L.G. (1986). "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure", i *Research in Organizational Behavior*, 8. Greenwich (CT): JAI Press

Styrdokument

GBL Operational guidelines	13-02-28
GBL Lab Company Process	13-04-26
GBL Lab Company Agreements with attachments	13-04-18
GBL Lab Process Outline	13-04-26

Hemsidor

Business Incubator,
www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator
Senast hämtad 15 maj 2013

Ingrid Hedström (2008), *Tjeckien hot mot Lissabonfördraget*,
www.dn.se/nyheter/tjeckien-hot-mot-lissabonfordraget
Senast hämtad 15 maj 2013

Central Intelligence Agency
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bc.html>
Senast hämtad 15 maj 2013