

Mistra Urban Futures Papers
2015:8



Förverkliga en vision, steg ett – lärande och styrbarhet



Sara Brorström
Gothenburg Research Institute

MISTRA
**URBAN
FUTURES** 

Författare: Sara Brorström, fil.dr., forskare, Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Kontakt: sara.brorstrom@gri.gu.se

© Mistra Urban Futures, 2015
www.mistraurbanfutures.org

Denna rapport är granskad av Anders Parment, ek. dr, Stockholms Universitet, School of Business och Bo Aronsson, Älvstranden Utveckling AB.

Mistra Urban Futures is an international centre for sustainable urban development. We believe that the coproduction of knowledge is a winning concept for achieving sustainable urban futures and creating fair, green, and accessible cities. The centre is hosted by Chalmers University of Technology and has four regional platforms in Cape Town, Kisumu, Gothenburg and Manchester.

Mistra Urban Futures is financed by the research foundation Mistra and Sida, together with a consortium comprising: Chalmers University of Technology, the University of Gothenburg, the City of Gothenburg, the Gothenburg Region Association of Local Authorities (GR), IVL Swedish Environmental Research Institute, the County Administrative Board of Västra Götaland, and the Region of Västra Götaland, along with funders on the various regional platforms.

INNEHÅLL

INNEHÅLL	3
FÖRVERKLIGA EN VISION, STEG ETT – LÄRANDE OCH STYRBARHET	4
Vision Älvstaden: bakgrund	5
Metod och data	6
STADEN: FÖRÄNDRING OCH ORGANISERING	9
Mellan intention och förverkligande	11
Varför blir det inte som planerat?	13
Vem förverkligar?	16
DET FÖRSTA STEGET AV FÖRVERKLIGANDE AV ÄLVSTADEN	19
Koordineringens arbete	20
Från koordinering till projektorganisering	23
Nyckelfrågor för framtiden (risker och möjligheter)	25
ÄLVSTADEN FÖRVERKLIGAS GENOM LÄRANDE OCH STYRBARHET	32
Det gemensamma lärandet	32
Att skapa styrbarhet	35
SLUTSATSER OCH IMPLIKATIONER	38
Praktiska implikationer eller NYCKELfrågor	39
REFERENSER	42

FÖRVERKLIGA EN VISION, STEG ETT – LÄRANDE OCH STYRBARHET

"Practice gives words their meaning"

(LUDWIG WITTGENSTEIN, *Remarks on Colour* § 317)

Älvstaden är det centrala området i Göteborgs stad, på båda sidor av Göta Älv. I detta område finns stor potential att bygga en tät och hållbar stad. Inriktningen för hur det ska göras återfinns i ett visions- och strategidokument. Visionen för Älvstaden sammanfattas i *"Älvstaden – Öppen för Världen"* och de tre strategierna: *Hela staden*, *Stärka kärnan* och *Möta vattnet*. Visionsdokumentet antogs i oktober 2012 av kommunfullmäktige efter en tvåårig process att formulera ett dokument innehållande de övergripande strategierna för Älvstaden. Samtidigt fattades beslut om att ge uppdraget att föra över visionen och strategierna i linjen till en koordineringsfunktion, den funktion som skulle ansvara för att visionen och strategierna blev kända i organisationen. Det antogs också sex punkter som ett led i genomförandet och som stadsledningskontoret ansvarar för. Dessa punkter är en första inblick i hur visionen om Älvstaden är tänkt att bli verklighet och utgör följande:

1. En strategi för att göra visionen om Älvstaden känd för stadens förvaltningar, nämnder och styrelser,
2. En plan för den strategiska kommunikationen av visionen – internt och externt,
3. En redogörelse för hur staden säkerställer kunskapsöverföringen mellan Centrala Älvstadens projektorganisation och Stadsledningskontoret plus berörda nämnder och styrelser,
4. En tidsplan för de planer och åtgärder temporära och långsiktiga, som ska påbörjas och genomföras i ett första skede och de som ska utredas/bearbetas ytterligare. Samt ange ansvariga för varje aktivitet,

5. Ett förtydligande av hur rapporteringen om genomförandet ska ske till kommunstyrelsen, samt,
6. En rapport för hur berörda nämnder och styrelser ska förverkliga vision och strategi.

De sex punkterna betonar informationsspridning och rapportering, ett sätt att göra visionen styrbar, att skapa rutiner och praktiker som överensstämmer med visionens intention. Detta är en avgörande fas eftersom det finns tolkningsmöjligheter inom uppgiften, vad menas egentligen med att vara en öppen stad? Vad då hela staden? Möta vattnet? Visst, men hur? Stärka kärnan? vad betyder det i praktiken? Det finns ett tolkningsutrymme samtidigt som dokumentet är tänkt att vara styrande för stadens utveckling. Svaren på vad som avses kan dels sökas bakåt i tiden, de som var med och skrev fram visionsdokumentet har en berättelse som är viktig att delge. Men många av de som arbetar med att förverkliga det strategiska dokumentet är nya på sina poster vilket gör andra tolkningar möjliga men påverkade av processen där dokumentet kommunicerades och spreds både under tiden det formulerades och efteråt. Denna fas, mellan politiskt beslut och till dess att fasen då visionen förverkligas (vilket den kommer att göra under mycket lång tid), är viktig för att förstå förutsättningarna och hindren för det fortsatta arbetet. Lärdomar inför framtiden kan göras som påverkar hur visionen och arbetet med att förverkliga den tolkas.

Syftet med denna rapport är därför att klarlägga och analysera den inledande förverkligandefasen av Vision Älvstaden efter politiska beslut och då fokusera hur visionen spreds och översattes till huvudorganisationen. Därutöver syftar rapporten till att analysera vilka nyckelfrågor som finns i detta skede.

VISION ÄLVSTADEN: BAKGRUND

Syftet med att formulera en vision för Älvstaden var flera, det handlar om att utveckla ett område i centrala staden där det finns enorma möjligheter men det handlar också om en intern process där stadsutvecklingsfrågor ska hanteras och organiseras på ett delvis nytt sätt. Arbetet med Älvstaden syftar

till att förändra såväl struktur som kultur inom staden. Hur visionen kom till och varför den ser ut som den gör studerades i ett tidigare forskningsprojekt och har avrapporterats på flera sätt (se Brorström, 2015a; 2015b).

Det fanns i Göteborg vid tiden för formulerandet av Vision Älvstaden en vilja att förändra. Förändra hur staden organiserades, stadens kultur och hur det inom staden arbetades med frågor som inte endast hade bäring på en förvaltning, utan av betydelse för hela staden. Utvecklingen av Älvstaden var en sådan fråga, syftet var att skapa visioner för området som gick utöver det tidigare sättet att arbeta, där en fråga kunde hanteras på flera ställen samtidigt. Mycket samlades inom visionsprocessen, det gjordes en kunskapsinsamling med bland annat en internationell workshop med deltagare från hela världen samt en medborgardialog där omkring 3000 göteborgare tyckte till om den framtida staden (se mer Åström & Brorström, 2011). I detta, nästa steg är det av vikt att överföring fungerar för att glappen mellan intention och realisering inte ska blir för stora, även om det är känt att något sällan blir exakt som det planerades (se exempelvis Czarniawska, 2002). Men varför – det vill säga *vad* som händer här och *hur* utgör en lucka i forskningen (Spee & Jarzabkowski, 2009). Här kan denna studie bidra med unika insikter på grund av dess långa tidsperspektiv. Göteborgs stads arbete med visionen för Älvstaden påbörjades i juni 2010 och arbetet med att förverkliga den kommer att fortgå under lång tid framöver. Detta arbete har följts löpande av forskare sedan januari 2011, vilket ger unik insikt i hur styrning av städer sker och utvecklas över tid. Mer om metod och datainsamling följer nedan.

METOD OCH DATA

Forskningen kring Älvstaden inleddes i januari 2011 och har bedrivits i två olika projekt. I det första projektet studerades processen där vision och strategier för Älvstaden togs fram, något som pågick under två års tid. I detta projekt genomfördes 40 intervjuer och ca 250 timmars observation. Det andra projektet riktar in sig mot förverkligandet av Älvstaden. Här har ytterligare nio intervjuer genomförts med aktörer viktiga i överföringsskedet samt cirka 80 timmars observation av möten mellan dem som nu ansvarar för genomförandefasen i styrgrupp och projektledningsgrupp (information om

organisationen följer nedan). Del 2 bygger givetvis på del 1, den kunskap som inhämtades under de inledande två åren är en förutsättning för att i del två, förverkligandefasen, ställa rätt frågor. De intervjuer som har genomförts har transkriberats ordagrant och därefter har tematisering skett. Fokus för denna rapport är vad som hände efter de två åren som projektet Älvstaden fanns, när projektet skulle överföras till linjeorganisationen. Denna aspekt, hur projektet skulle föras tillbaka till linjeorganisationen var omdiskuterad redan inom formulerandet av visionsdokumentet och här fanns olika uppfattningar. Å ena sidan fanns det de som ansåg att om linjeorganisationen inte kan hantera genomförandet borde den ses över istället för att staden skulle skapa ytterligare ett projekt. Å andra sidan fanns de som menade att denna stora och för staden viktiga fråga borde vara kvar i projektform för att inte tappa fart. Resultatet av diskussionerna var något av en kompromiss, genom att det placerades i en koordineringsfunktion, som var särkopplad från den ordinarie organisationen men syftade till att koordinera arbetet i och till linjeorganisationen. I detta skede insåg de som arbetade med koordineringen vilka hinder och möjligheter som fanns förknippat med det nya strategiska dokumentet som formulerats. Vad reagerade medarbetarna på och hur mycket kunskap fanns? Vilka var beredda att börja arbeta och vilka var det inte? Viktig kunskap kan därför inhämtas genom att studera denna fas av visionen, fasen mellan det politiska beslutet om att antaga visionen och när förverkligandet av den inleds. Detta eftersom det här görs de första tolkningarna av vilka förändringar som visionsdokumentet medför.

Efter antaganden har den organisation som arbetar med förverkligandet av Älvstaden skapats och här pågår i skrivande stund arbetet med att formera de roller, mandat och uppgifter som ligger inom den organisationen. Denna rapport utgör därför en ögonblicksbild av en pågående process att förverkliga Älvstaden. Organisationen kan sägas vara ett resultat av koordineringen och består av en styrgrupp med direktörer i de berörda förvaltningarna, en projektledningsgrupp med linjechefer i berörda förvaltningar samt åtta delprojekt. Delprojekten utgör geografiska delområden, och till varje

delprojekt finns två projektledare i ett dubbelt projektledarskap. Bilden nedan visar organisationen:

PROJEKTORGANISATION ÄLVSTADEN



Bild 1: Organisationsschema Projektorganisation Älvstaden. Bild: Göteborgs stad.

Hur skedde översättningen av visionsdokumentet till denna organisation? För att kunna besvara de formulerade frågeställningarna vänds intresset till tidigare forskning. Mycket finns skrivit om organisationsförändringar och hur strategiska förändringar överförs till linjen samt hur projekt överförs från linjeorganisationen. Ofta står den strategiska ledningen i fokus i litteraturen men det finns undantag. I nästa kapitel följer en litteraturgenomgång.

STADEN: FÖRÄNDRING OCH ORGANISERING

Våra städer är under ständig förändring och det är också sättet som städerna styrs på, det skiljer inte städer från andra organisationer. I och runt städer finns nätverk av intressenter som alla påverkar stadens organisering och möjligheterna att styra stadens utveckling. Projekt som har genomförts i många städer på senare tid både i Europa och i Nordamerika är "waterfront regeneration project", det vill säga en omvandling av vattennära områden. Projekten har ibland fungerat som fokus för public-private-partnerships och har setts som symboler för nya sätt att styra genom nätverk (Basset m.fl., 2002). Projekten har emellertid också blivit omdiskuterade då kritik uppstått angående att projekten främst medför en ytlig förändring där det är oklart vem projekten är till för (Loftman & Nevin, 1996).

En vanligt förekommande förklaring till den offentliga sektorns förändring är de trender som aktualiserats genom New Public Management-diskursen (NPM), vilket sägs ha medfört bland annat en marknadsisering av den offentliga sektorn samt ökad konkurrens (Hood 1991; 1995; Hodge & Greve, 2007). Dessutom har det inneburit att allt fler offentliga organisationer formulerar strategier och visioner (Kornberger, 2013). Lapsley (2008) argumenterar för att utvecklingen framöver kommer innebära att offentlig sektor genomgår fler strukturella förändringar samt i ännu större utsträckning fokuserar entreprenörskap, expertinflytande och samarbeten mellan privata och offentliga organisationer. Utvecklingen medför nya krav och förväntningar på de lokala ledarna.

Men innan dess att större strukturella, organisatoriska, förändringar genomförs är ett sätt att hantera förändringar genom projekt. Hopkins och Zapata (2007) argumenterar emellertid för att det inte går att separera dem åt, utan att projekt är en handlingsinriktad del av en långsiktig plan och för att det ska fungera smidigt krävs att det finns broar mellan planen och projektet. Banai (2013) beskriver att det har skett en övergång från den omfattande planering som fanns under 1950- och 1960-talen till 1980- och 1990-talens

strategiska planering samt projektplanering. Greenwood och Newman (2010) pekar på tre hörnstenar som kännetecknar nya former av planering:

1. Ett möjliggörande av beslutsfattande över gränser samt sektorer, något som ska leda till att olika intressen kan enas om vad som ska göras.
2. Betoning av att planering ska ske genom offentligt deltagande.
3. En betoning av vissa mål som ges större betydelse inom policyformuleringar än andra, här utgör hållbarhet ett exempel.

Författarna visar emellertid att när det gällde stora infrastrukturella investeringar, i deras fall i London, var det fortfarande den traditionella modellen som gällde. Dock menar författarna att det inte finns något som hindrar att de två modellerna existerar sida vid sida och att det sker utveckling av nya praktiker inom planering över tid.

Om vi återvänder till diskussionen angående projekt och plan så är projekt ett sätt att organisera förändring utanför den ordinarie verksamheten och därför komma runt viss byråkrati. Den stora komplexiteten ligger istället i att överföra projektet till huvudorganisationen efter avslut (se Pelligrinelli & Bowman, 1994; McElroy, 1996). Grabher (2001) har beskrivit relationen mellan projekt och ordinarie organisation som en paradox mellan den "tillfälliga organisationen" och den "permanenta organisationen" som uppstår då det finns en uppfattning om att långsiktighet är av betydelse för relationsbyggande medan projekt finns under kortare tidsperioder, ofta med tydliga deadlines. Traditionellt anses projekt kännetecknas av att:

1. De har ett uttalat syfte, det vill säga att det finns en anledning till att projekt startas.
2. De är beroende av annat som händer inom organisationen och medlemmarna måste därför samarbeta över gränser.
3. De har en uppdragsgivare samt en projektledare som leder projektet och som ses som länkar mellan projektet och huvudorganisationen.

4. Det uppstår maktrelationer mellan de som deltar i projektet, framförallt om de kommer från flera olika organisationer och intressegrupperingar.
5. Hur projektet möter deadline är ett kriterium för hur väl det faller ut. Deadlinen blir lite av en egen aktör i projektet där fokus samlas, på gott och ont (Lindkvist mfl., 1998).

Att arbeta i projekt ställer krav på att individerna som ingår i projektet litar på varandra även om de inte känner varandra sedan tidigare. Meyerson med flera (1996) benämnde detta för *snabbt förtroende (swift trust)* och innebär att aktörerna litar på personen på grund av den roll hon eller han har och är inte beroende av vem personen ifråga är.

MELLAN INTENTION OCH FÖRVERKLIGANDE

Normativa teorier om implementering¹ av strategiska beslut innebär att om organisationsledningen vill något så kommer det att ske. Nyare teorier pekar på att det sällan är fallet, vi kan ha en väl genomarbetad plan men det blir ändå inte som vi vill eller tror att det kommer att bli. Detta kallas ibland för "implementation gap", "the implementation problem" eller beskrivs som implementeringens "black box" (se Nutt, 1983). Det finns dock också numer en inställning som innebär att det inte behöver vara något problem att det inte blir som vi planerar. Det beror bland annat på att de mål som aktörer enas om på en övergripande strategisk nivå tenderar att bli abstrakta och därför svåra att bryta ned i detaljer. Kritiker menar att syftet i sådana sammanhang är att skapa konsensus och inte att enas i komplexa frågor (Swyngedouw, 2007). Att det sedan sker olika praktiker på olika håll inom organisationen är därför inte särskilt förvånande, i strategiska dokument finns utrymme för tolkningar. Gioia med flera (2012) argumenterar att det snarare kan vara en fördel med tolkningsutrymme eftersom det medför att fler är positiva till förändringen.

¹ Hädanefter undviks begreppet *implementering* eftersom det hänförs till en rationell syn på organisationer där ett beslut fattas i en del av organisationen och en annan del genomför. Här antas istället ett processinriktat synsätt där strategiska beslut och förändring sker parallellt och det är oklart när och hur en implementering skulle ske och vara klar (se Weick, 1979).

Problem kan emellertid uppstå senare eftersom tolkningsmöjligheterna också kan medföra suboptimeringar genom vad författarna kallar *lokala entreprenörer*, det vill säga att olika tolkningarna leder till att individer på olika avdelningar agerar utifrån sin egen tolkning men som för organisationen som helhet blir motsägelsefull. Harris och Ogbonna (2002) menar på liknande sätt att förändringsprocesser kan bli "kapade" av de som har intresse av dem. Att därför lägga vikt vid vad som sker mellan intention (vision) och genomförande är ett sätt att medvetandegöra denna problematik.

Miller (1997) har genom att studera elva olika strategiska förändringsförsök identifierat framgångsfaktorer men där problematiken ligger i svårigheten att fastställa vad som är en framgångsrik förändring, då det kan variera mellan olika delar av organisationen och mellan hur individer uppfattar det. I Millers (1997) studie användes "*slutfört*", "*uppnått*" och "*accepterat*" som kriterier för när ett projekt ansågs vara framgångsrikt. I stora projekt som sker över lång tid är dessa kriterier emellertid svåra att följa upp eftersom de bygger på att det finns tydliga mål och tidsplaner samt sätt att mäta. Miller (1997) hittar också i sin studie nyckelfaktorer för att genomföra förändring: "*förverkligare*" och "*möjliggörare*", där förverkligare innebär att det finns klarhet och tydlighet angående vad som ska uppnås medan möjliggörare står för de faktorer som behövs för att kunna nå dit, till exempel rätt kunskap, tillräckliga resurser, strukturer som stödjer samt en flexibilitet om något oväntat inträffar. Om båda nyckelfaktorerna förekommer innebär det att det finns en förståelse för vad som görs och varför det måste göras. Resonemanget kan hänvisas tillbaka till kulturella perspektiv på organisering, att det finns en organisationskultur som tar emot förändringen på ett positivt sätt och som inte ger utrymme för motstridigheter inom processen (Whipp m.fl., 1989). Detta benämner Klein och Sorra (1996) för mottagarklimat hos organisationen. Hit hör också diskussioner angående att organisationens identitet har en avgörande roll i hur väl en strategisk förändring genomförs (Ravasi & Phillips, 2011).

VARFÖR BLIR DET INTE SOM PLANERAT?

I klassisk litteratur angående hur förändring ska genomföras effektivt finns en uppfattning om att svaret ligger i bättre planering och andra, nya tekniker. Inom detta synsätt anses planeringen vara en uppgift för ledningen och fokus har därför ofta legat på den övre delen av hierarkin. Beslut som fattas ska (vanligen) också genomföras genom att det överlämnas till den nivå där förändring ska ske. Detta kan se olika ut beroende på hur organisationen är uppbyggd, men vanligt är att strategiska beslut om förändring fattas i toppen av hierarkin och vandrar nedåt. Tidsmässigt är uppfattningen att det först fattas beslut och sedan genomförs det. Detta har emellertid motsagts och det finns de som hävdar att beslutsfattande och att förändring sker parallellt (Miller, 1997), eller till och med att beslutsfattande är ett resultat av redan genomförda förändringar (Brunsson & Jönsson, 1979).

En annan vanlig forskningsinriktning har varit att reda ut varför förändring *inte* blir som planerat (Balogun, 2006). Balogun (2006) visar att det sker en 'editering' mellan högre chefer och de som sedan är satta att genomföra förändringen och här är de informella processerna mer avgörande än de formella, instrumentella. Detta gör förändringar svåra att helt styra över och kontrollera för ledningen. Detta gör också menar Balogun (2006) förändring till en aktiv och ständigt pågående process och ska inte ses som endast en top-downprocess utan en iterativ process där planerade förändringar krockar eller samspelar med initiativ underifrån. Egels-Zandén och Rosén (2015) delar in strategiska aktiviteter i fyra olika typer där den första är visionära aktiviteter (top-top): aktiviteter som sker och stannar på ledningsnivå, ofta med tillit till erkända tekniker som 'brainstorming' och workshops (se också Kornberger, 2012). Den andra formen är vad författarna kallar föreskrivna aktiviteter (top-down) som är aktiviteter som syftar till att implementera strategier, inkluderingsprocesser och som i praktiken handlar om att utveckla planer, kommunicera och signalera betydelsen av det strategiska arbetet. Den tredje arten benämns för autonoma aktiviteter (bottom-bottom) och är processer där intentionen varken är att influera strategin eller att utfallet ska bli av strategisk betydelse. Detta är något som

sker längst ned i den strategiska hierarkin och hit räknas hands-on-aktiviteter som beräkningar, simuleringar och andra övningar. De som utövar dessa aktiviteter är sällan involverade i diskussioner kring strategier utan är aktiviteter som oftast följer existerande system och strukturer. Den sista varianten är *utvärderande aktiviteter* (intermediate-up-down etc.): aktiviteter som både är påverkade av strategin och som påverkar strategin. Här omsätts strategier till nya rutiner och praktiker.

Beer och Einstat (2000) visar genom studier av amerikanska företag att det inom organisationer finns vad de kallar för "silent killers²" och som leder till att strategier inte förverkligas. Författarna argumenterar för att ledare aktivt måste arbeta för att eliminera dessa eftersom de leder till barriärer och onda cirklar. De är:

- *Top-down eller laissez faire management-stil*, vilket innebär en ovilja att styra och att den högsta ledningen ägnar sig åt administration istället för strategiska övervägande samt att när formella beslut väl fattas har medarbetarna en känsla av att besluten redan var fattade i andra forum.
- *Konflikterande prioriteringar*, det vill säga motsägelsefulla strategier som konkurrerar om resurser.
- *Ineffektivt ledarskap av högsta ledningen*, det vill säga att ledningen inte samarbetar utan istället bevakar sin egen maktposition.
- *Bristfällig vertikal kommunikation*. Denna punkt innebär att det bland medarbetare upplevs som att ledningen behåller information som kan påverka de längre ned i hierarkin, något som kan skapa cynism i organisationen.
- *Inadekvat ledarskapsförmåga och utveckling 'i linjen'*, vilket innebär att ledare längre ned i organisationen inte utvecklar de nödvändiga förmågorna för att genomföra förändring eftersom de inte fick det stöd, coaching och ansvar som uppgiften krävt.

² Ingen översättning av "silent killers" har gjorts på grund av svårigheten att hitta ett lämpligt svenskt begrepp. Ett försök skulle enkelt kunna vara "hinder mot förändring".

Punkterna är problematiska var för sig men skapar tillsammans en ond cirkel, men författarna menar att det går att hantera problematiken genom ett ledarskap som är öppet med tydliga strategier och prioriteringar samt dialog mellan olika hierarkiska nivåer. De menar också att de ledare på lägre nivå som är satta att genomföra förändringar måste utveckla sitt ledarskap genom att ges tydliga mandat och coaching. Vidare identifierar författarna tre olika sätt att svara mot de "silent killers": *undvikande*, *byte av ledning* och *engagemang*. Undvikande innebär, som det låter, att ledningen undviker att engagera sig då en osäker ledning tolkar öppna diskussioner som en risk att bli ifrågasatt och då konfrontation är otäckt undviks dessa tillfällen. En lösning som författarna pekar på som organisationsledare tar till är att låta en konsult ta tag i problemet. Författarna argumenterar därför att den största anledningen till konsultbranschen växer är för att organisationsledare vill undvika konfrontationer. Det andra sättet att hantera de "silent killers" är att byta ut ledningen, detta menar författarna kan vara en effektiv lösning eftersom de som tillkommer inte är involverade i de problem som finns inom organisationen och dess historia. Här finns dock en fara i att "the honeymoon will end" och den nya ledningen måste ta tag i roten till problem för att vara säker på att de inte återkommer. Ett annat problem är att:

If the new general manager's approach is to replace staff rather than engage in open discussion, senior and lower-level managers who want to speak up may worry that they will be shown to the door (Beer & Einstat 2000:36)

Det sista alternativet, *engagemang*, beskrivs som det bästa alternativet för att komma åt de "silent killers", det vill säga att engagera sig i dem och konfrontera problemen men kan vara svårt och ta tid.

VEM FÖRVERKLIGAR?

Weick (1995) argumenterar för att de som mottar en strategisk förändring skapar mening av den baserat på vilka de är och deras roll i organisationen. Det i sin tur kan innebära att de personer som anses vara centrala för att genomdriva förändring ser annorlunda på sin egen roll och betydelsen av den än de som initierade förändringen (se också Alvesson, 2001). Det är en anledning till att förändring är komplext att genomföra, även om initiativet och planerna förefaller vara oproblematiska för den strategiska ledningen. En stor del av litteraturen om organisatorisk förändring behandlar också fenomenet att förändring leder till motstånd inom organisationen (Trader-Leigh, 2002). Lindblom (1994) argumenterar exempelvis för att förändring är en hotfull aktivitet där den som vill genomföra förändring måste överkomma en 'massiv tröghet'. Anledningen han pekar på är att förändring vanligen gynnar några individer men missgynnar andra. För att överkomma denna tröghet menar författaren att de som vill åstadkomma förändring måste acceptera att engageras i politiska maktkamper eftersom ingen riktig förändring kommer utan dem. Det innebär ett accepterande av konflikt och att till och med se konflikter som hälsosamt för organisationen.

Ytterligare ett sätt att analysera förändring är att fokusera micronivån och de individer som ska genomföra dem. Enligt Hrebiniak (2006) vet den strategiska ledningen ofta mer om hur strategier ska formuleras än hur de ska genomföras, samtidigt tar det mycket längre tid och involverar mycket fler människor att genomföra en förändring än att planera den. Alvesson (2001) delar in organisationen i *de strategiska arkitekterna*, det vill säga framförallt organisationsledningen, *konsulterna*, *facilitatorerna* det vill säga HR-folket och *implementerarna* och avser då främst mellanchefer. För de strategiska arkitekterna handlar organisationsförändring om noggrann planering baserat på kunskap inhämtat genom konsulter och workshoppar. Efter att de strategiska arkitekterna har planerat är det ofta upp till HR-folket och mellancheferna att förändra och förverkliga. I detta läge kan de mötas av beslut som de inte vet hur det ska tolkas, därför menar Balogoun (2006) att strategiska beslut fungerar som "sensemaking triggers". Individerna pratar med andra och delar

information i sociala processer där en gemensam uppfattning skapas angående vad förändringen innebär. Kommunikation blir viktigt och kan utgöras av såväl skriftlig som muntlig, formell och informell, diskussioner, berättelser, skvaller och rykten. Briody med flera (2012) menar att berättelser kan ha betydelse för att möjliggöra förändring och utgöra ett redskap för hur förändring beskrivs och förklaras. Berättelser kan också användas för att förstärka en viss kultur men på samma sätt kan de också göra förändring svårt. Studier har visat hur berättelser om förändring skapar skimmer av att det som görs är unikt (Blomberg, 1998).

Det är individer som tillsammans genomför, underlättar eller försvårar förändring och det blir därför av vikt att utveckla en god kultur för förändring. Både möjligheten att skapa kultur och få individer att ta ansvar är något som förstärks om individerna träffas ansikte mot ansikte. Detta trots att det idag finns många sätt att dela information, genom bland annat IT (Sapsed & Salter, 2004). Nardi och Whittaker (2002) menar också att fysisk kontakt är av vikt för att få individer att ta ansvar, de kallar det för 'gruppkrameffekten' och innebär att fysisk kontakt, som handskakningar eller kramar är ett sätt att skapa sociala band i en grupp. Dessa aspekter av organisering är av stor betydelse vid förändringar. Grabher (2002) argumenterar exempelvis för att individers förmåga att ta till sig kunskap mer handlar om socialisering än om att absorbera fakta. På liknande sätt argumenterar Christopherson (2002) att *"what you know matter almost as much as who you know"*.

En svårighet i att hantera information är att individer blir utsatta för "oljud" bestående av skvaller, rykten, rekommendationer, sägner och oriktig information där det kan vara svårt att veta vad som är vad (Grabher, 2002). Daft och McIntosh (1981) frågar sig varför organisationer alls processar information. Svaret de landar i är att information processas för att reducera osäkerhet, osäkerhet i betydelsen avsaknad av information. Ett annat svar är för att reducera tvetydighet, Weick (1979) menar att en anledning till att organisera överhuvudtaget är för att reducera tvetydighet. Tvetydighet kan tyckas likna osäkerhet men skiljer på så vis att tvetydig information kan ges många olika tolkningar, vilket medför att ny information till och med kan öka

osäkerheten. Detta kan ställa till problem och benämns ibland för att det förekommer informationsöverflöd, som innebär att det samlas in stora mängder information men sedan vet inte den som ska använda den vilken del av informationen som är viktig eller hur den ska tolkas. Istället samlas ännu mer information in (se Langley, 1995). Det gör att det kan ifrågasättas hur mycket information som ska samlas in och processas, där mer information inte alltid är bättre. Ett sätt varpå detta hanteras är genom att organisationsledningen definierar, etiketterar och organiserar snarare än lär av den tillgängliga informationen (Weick, 1979). I komplexa, pluralistiska organisationer, som städer, är en stor del av tillgänglig information av tvetydig karaktär där alternativa tolkningar görs av olika aktörer. Detta innebär att hur visionen och strategierna för Älvstaden blir verklighet till stor del är upp till de som är satta att arbeta utifrån dokumentet. I nästa kapitel följer en beskrivning av hur det har skett i det första steget.

DET FÖRSTA STEGET AV FÖRVERKLIGANDE AV ÄLVSTADEN

Att formulera visioner och strategier för Älvstaden gjordes genom ett två år långt projekt. Efter att beslut fattades om att antaga visionen och strategierna i oktober 2012 påbörjades arbetet med att omsätta dem till handling. Att prata i termer av vision och strategier, och befinna sig på den abstrakta nivån menade intervjupersonerna var enkelt jämfört med det arbete som väntade. En av intervjupersonerna menade att det berodde på att det inte fanns något ansvarsutkrävande kopplat till visionsdokumentet samtidigt som det ska genomföras i linjen. Uppgiften att föra ut dokumentet i linjen gavs därför till en koordineringsfunktion, ett verktyg som syftade till att få medarbetare i staden delaktiga och ansvarstagande. Avsikten var således inte att koordineringsfunktionen skulle styra eller leda arbetet utan vara: "kittet som får det att rulla" som en av intervjupersonerna uttryckte det. Koordineringen skulle därför finnas mellan förvaltningarna och mellan förvaltningarna och bolagen, där "skav kan uppstå". Koordineringen kan således ses som en funktion som behövdes mellan det politiska beslutet samt förverkligande, den funktion som översätter ett abstrakt dokument i praktik genom att organisera, informera och kommunicera visionen och strategierna.

Anledningen till att en koordinering var viktig uppgavs vara att arbetet med visionen syftade till att komma ifrån stadens traditionella arbetssätt och att då endast lämna över förverkligandet till linjeorganisationen medförde en risk att förvaltningarna "sluter sig" och gör som de brukar, trots att ett syfte med visionen var att arbeta på nya sätt. Att välja koordineringsalternativet var emellertid ingen självklarhet utan var en fråga som diskuterades under processen att ta fram visionsdokumentet. Diskussionen handlade om att antingen låta Älvstaden finnas kvar som projekt, eller att överlämna det direkt till linjen. En intervjuperson beskriver att det fanns en osäkerhet kring hur staden skulle hantera överföringen av visionen till linjeorganisationen. Koordineringen sågs som en del i att underlätta denna övergång men beskrevs

som en "sjukvårdsinsats" som ska finnas till dess att den inte längre behövs. En annan av intervjupersonerna är kritisk till detta:

Jag kan tycka att antingen får man ha det som projekt eller i linjen. Nu sa man att vi ska ha det i linjen men man har en särskild organisation för det och det är klart att egentligen tycker jag att det är ett symptom på att våra linjeorganisationer inte är optimalt organiserade.

Koordinering beskrevs som ett begrepp med otydlig innebörd, något som gav upphov till att funktionen fick växa fram.

KOORDINERINGENS ARBETE

Koordineringen bestod av en grupp tjänstemän som inte bara koordinerade Älvstaden utan även andra stora projekt i staden. Intervjupersonerna beskriver att koordineringsfunktionen hade ett antal arbetsuppgifter som var betydelsefulla i övergångsskedet. Tjänstemännen i koordineringen inledde sitt arbete med att informera och prata om visionen och processen bakom den. Intervjupersonerna berättar att de vid dessa tillfällen insåg att visionen inte var lika förankrad och kommunicerad som de hade förväntat sig, även om de också var medvetna om att fokus framförallt varit att kommunicera dokumentet externt i enlighet med det politiska uppdraget som gavs. Detta beskrivs av en av intervjupersonerna som ett glapp:

Det var ett glapp mellan att visionen togs och att man nu sätter igång med konkret planering. Vi hade en resa med att försöka sprida budskapet i kommunen.

Därför inleddes arbetet inom koordineringen med att "resa runt" inom stadens organisation för att sprida visionen och kommunicera det arbete som gjorts. En av intervjupersonerna berättar att de hade en lista som bockades av, där alla som borde veta, vilket egentligen var samtliga medarbetare i staden, skulle få ett besök.

Intervjupersoner berättar att det hade antagits att de direktörer som fanns med och tog fram dokumentet också skulle sprida det på hemmaplan inom sin organisation, men att det inte hade gjorts tillräckligt. När detta sker uppstår problemet att åsikterna istället kommer i efterhand och reaktioner om "varför fick inte vi vara med?". Å andra sidan finns en balans här, en av intervjupersonerna menar att arbetet är viktigt men får inte stå i vägen för handling:

Hur mycket ska man arbeta med att alla ska känna att de var delaktiga och att det berör dem? För alla vill ju vara med egentligen.

En annan av koordineringens uppgifter var att konkretisera visionen, som kunde upplevas som abstrakt att *"plocka ned frågorna i hanterbar form"* som en av intervjupersonerna benämnde det. Det innebar i praktiken att skapa forum för information, kommunikation och diskussion, olika sätt att involvera och engagera men också att få individer att ta ansvar. Det handlade om att skapa en organisation för spridning av visionens budskap och för att skapa ansvarstagande inom organisationen. Att placera individer från olika delar av stadens organisation blev ett sätt att visa att förverkligandet måste ske över traditionella, organisatoriska gränser. Det skapades det som kallades för *stora koordineringsgruppen* en grupp som beskrivs som viktig för att skapa delaktighet, samt *lilla samrådsgruppen*. Utöver det fanns *fokusgrupper* eftersom det fanns behov av att diskutera vissa frågor specifikt, exempelvis exploateringsekonomin och medborgardialog. Till varje fokusgrupp pekades det ut särskilt ansvariga för att skapa effektivitet men som också innebar att några kände sig utpekade att lösa specifika problem, även om det inte var meningen att problemen skulle lösas här. Intervjupersonerna beskriver fokusgrupperna som ett sätt att inleda diskussion och sågs som grupper som delade information snarare än att de skulle komma fram till något konkret. Fokusgrupperna blev härigenom också ett sätt att sprida hur arbetet med Älvstaden fortskred och intervjupersonerna berättar att det därför var ett sätt att skapa lugn och delaktighet eftersom frågor kunde ställas, även om en kritik

uppstod mot att det var väl många grupperingar som diskuterade olika frågor. Att deltagare möts anses emellertid av intervjupersonerna vara ett framgångsrecept även om tidsåtgången blir stor. Koordineringen hade här en central roll i att se till att motverka ineffektivitet och efter ett tag uppstod ett behov av tydligare fokus på ansvar och handling. Ett led i att organisera fram ansvarstagande var att skapa vad som kallades för "förstepiloter", ett begrepp som symboliserade att någon måste ta ansvar inledningsvis i de olika delprojekten. En av intervjupersonerna förklarar:

Någon måste ta ut kursen, i vilken riktning vi ska men det utan att piloten lastar planet och ser till att det blir servat. Alla måste ha sina roller men någon håller kursen.

Snart uppstod dock åsikten att det borde vara en planerande och en genomförande projektledare i de olika delområdena som bedrivs som delprojekt inom ramen för Vision Älvstaden. En av intervjupersonerna beskriver hur det i andra projekt har bedrivits arbete parallellt men där ingen tar ansvar för att driva projektet framåt, eller övergripande ansvar för budget eller tidsramar. Ur denna diskussion växte tanken om "det dubbla projektledarskapet" fram. Syftet beskrivs inledningsvis ha varit just att någon är ansvarig för planeringsfasen och någon för genomförandefasen: *"man börjar med plan och så ligger den andre och bevakar och sedan växlar man över."* Det kan låta enkelt men ställer stora krav på samarbete mellan de två projektledarna. Intervjupersonerna betonar att projektledarna därför behöver stöttning i rollen, en roll som ännu är otydlig:

Det finns en organisation men inte något bestämt om vilka frågor projektledarna ska ägna sig åt eller hur de ska jobba.

Flera av intervjupersonerna betonar vikten av att visionen utgör ett politiskt beslut, antaget i Kommunfullmäktige och att det därför är märkligt att så mycket diskussion uppstod. En uppgift som koordineringen, på grund av de

reaktioner som gruppen delvis möttes av, var att de fick agera "överrock", det vill säga utgöra den funktion som kunde, om det behövdes, sätta ned foten och peka på vem som ansvarar. Detta kunde upplevas som irriterande av de som kände sig utpekade men beskrevs av intervjupersoner som nödvändigt för att skapa ansvarstagande i linjeorganisationen.

Koordineringsfunktionens avslutande uppdrag blev att organisera fortsättningen, när fokus ännu tydligare skulle ligga på handling. Det arbetet resulterade i den organisation som består av en styrgrupp, en projektledningsgrupp och de olika delprojekten.

FRÅN KOORDINERING TILL PROJEKTORGANISERING

Efter att koordineringen pågått ett tag berättar flera av intervjupersonerna att det uppstod en känsla av att "nu kan vi inte prata mer":

Min reflektion efter ett halvår, år, någonting var att nu har vi lagt ned mer fokus på att bygga koordineringsfunktion än att stärka och bygga upp och stärka de som ska leda och styra det fortsatta arbetet med Älvstaden.

Koordineringsfunktionen gjordes då om till en projektorganisation, där intervjupersonerna berättar att den största skillnaden inledningsvis var att namnen ändrades från *koordineringsgrupp* och *samrådsgrupp* till *styrgrupp* och *projektledningsgrupp*, namn som ger indikationer om vad för mandat och uppgift grupperna har. Namnen och organiseringen, hur organisationsbilden ritas, beskrivs vara viktigt för känslan och den mentala bilden av hur frågor prioriteras och därför lades stort fokus på detta. Relationen mellan styrgrupp, projektledningsgrupp och delområdena diskuterade också med fokus på hur delområdena kan drivas så effektivt som möjligt i form av projekt och vilken styrning som krävs för det.

En annan diskussion som tog fart här var relationen mellan projektorganisationen och linjeorganisationen. En anledning härtill var att trots att det skapades en projektorganisation fanns resurserna fortfarande i linjen. Avsikten härtill var att inte helt och fullt lyfta ut förverkligandet till en

egen organisation utan arbetet med Älvstaden skulle vara stadigt förankrad i linjeorganisationen. Härigenom skulle engagemang skapas och lärande uppnås. Ambitionen beskrivs som god men intervjupersonerna berättar också att det ställde till problem i praktiken eftersom individer har mandat att fatta beslut i enlighet med sin befattning i Älvstadsorganisationen men har inte kontroll över resurserna i linjen. Mandat över vad? *Projektledningsgruppen* beskrevs av intervjupersonerna sakna egensyfte utan ska vara till för projektledarna och här betonas att det är viktigt att ha i åtanke för att begränsa gruppens arbete. Här blir samtidigt kanalerna till projektledarna viktiga, att de har kanaler för att informera och diskutera frågeställningar där de behöver coaching och stöd. Ledamöterna i projektledningsgruppen beskrivs alla finnas med för att de besitter viktiga kompetenser av vikt för förverkligandet av visionen och består av individer från stadens olika förvaltningar. *Styrgruppen* är i sin tur bemannad av direktörerna på Trafikkontoret, Fastighetskontoret, Stadsbyggnadskontoret, Älvstranden Utveckling AB, Park och Natur, Business Region Göteborg och Lundby stadsdelsförvaltning. Flera av direktörerna är relativt nya på sina poster och var inte med när Vision Älvstaden skrevs. Detta skulle kunna utgöra ett problem eftersom det brukar heta att man är mer benägen att ta ansvar för något man har varit med och tagit fram men intervjupersonerna är inte oroad, snarare tvärtom. De nya direktörerna har anammat visionen utan att ifrågasätta den baserat på gamla beslut, konflikter eller åsikter, något som beskrivs som en stor fördel. Det beskrivs finnas ett engagemang och en positiv känsla inför framtiden.

Under processen att ta fram Vision Älvstaden diskuterades Älvstranden utveckling AB:s roll, något som mynnade ut i ett nytt ägardirektiv som innebär att bolagets uppgift är att förverkliga visionen. I och med de nya direktiven fick Älvstranden således ansvar för förverkligandet, även om tanken fortfarande är att hela staden ska vara delaktiga. Detta upplägg beskrivs som nytt och intervjupersonerna betonar vikten av att våga testa nya sätt. Utvecklingen inom bolaget kan ses som en tydlig effekt av Vision Älvstaden.

NYCKELFRÅGOR FÖR FRAMTIDEN (RISKER OCH MÖJLIGHETER)

Det finns inga optimala organisatoriska lösningar, alla har fördelar och nackdelar. Detta stycke syftar till att beskriva vad intervjupersonerna nämnde som fortsatta nyckelfrågor och varför samt vilka risker och möjligheter denna organisation har.

Kommunikation och information

Som beskrevs ovan upptäcktes tidigt att arbetet inte var så spritt internt som man hade hoppats på. *"Det finns brister i överlämningen och det finns ingen svartepetter i det, utan det bara blev så"* säger en intervjuperson. Det är enkelt att vara efterklok, kanske skulle man lagt mer tid på att kommunicera arbetet tidigare. Det beskrivs dock som svårt eftersom det inte fanns någon utpekad mottagare efter att projektet avslutats och av den anledning gick mycket tid åt till att formera organisationen och fundera på vem som skulle vara med var. Intervjupersonerna beskriver hur information ibland stannade på vägen, att de kunde möta åsikter om att *"detta har vi aldrig hört"*:

När vi kom med en nyss antagen vision så var det ingen som visste vad Älvstaden var. Nästan.

Problemet kan antingen ligga i personens förmåga att dela informationen men också i hemmaorganisationens förmåga att lyssna och skapa forum för informationen, mottagandet av budskapet. Problematiken tydliggör svårigheten i att styra vilka vägar informationen tar, där enskilda personers intresse står i vägen. Detta kan vara en förklaring till att mycket kraft läggs på organiserandet. Att mycket kraft gick åt till att organisera medförde att diskussionen angående *vad* som skulle kommuniceras sköts på framtiden.

I processen att formulera Vision Älvstaden lades kraft på att samla in kunskap och en av intervjupersonerna ställer den relevanta frågan angående hur väl den kunskapen tas tillvara i förverkligandefasen? Det skulle innebära ett större fokus på sakfrågorna. En annan intervjuperson kommenterar hur arbetet används för att kommunicera staden externt:

Ska vi fortsätta kommunicera Älvstaden eller ska vi kommunicera Göteborg i stort? Jag är förvånad över diskussionen, har man byggt ett sådant starkt varumärke laddat med så mycket kvalitet och sen inte använder det, det tycker jag är olyckligt.

Ett problem är att det kan skapa osäkerhet om de som ska kommunicera visionen inte vet hur stor kunskap mottagaren har om den. Detta menar intervjupersonerna gjorde att arbetet tappade fart eftersom de fick kommunicera *att det finns en vision snarare än detta måste göras*. Koordineringens roll blev därför en annan än förväntat, de blev *"informationsspridare"* och inte *"processledare"*, som en av dem beskriver det.

En annan gruppering som är viktig att ha i åtanke är den politiska styrningen och att det också finns former för att informera och kommunicera arbetet till dem. Risken är annars att när politiska beslut väl behövs känner de inte igen sig i vad som bör göras. En lärdom från när visionen formulerades är att det kan vara svårt att engagera politikerna. Ett förtydligande av hur detta sker fanns också med bland de sex punkter som Kommunfullmäktige antog.

Mandat, roller och resurser

Flera intervjupersoner berättar att det inledningsvis upplevdes att det fanns en osäkerhet kring vilka mandat och ansvar som deltagarna i de olika grupperna hade. En av intervjupersonerna berättar att det delvis var medvetet:

Jag har hört den kommentaren: Hur sjutton kan ni sjösätta en organisation innan ni har definierat mandat och ansvar egentligen?
Men det har man gjort.

Trots det pågår en massa aktiviteter i de olika delprojekten, projektledarna arbetar på, trots att deras roller och mandat inte är helt tydliga. De skapar mandaten längs vägen. Här beskrivs att visionen är viktig att ha i ryggen, att den ger en trygghet att våga stå på sig i vissa frågor. Visionen i sig skapar mandat: *"Vi ska hit (till visionen) då måste vi pröva oss fram och testa nytt"*.

Visionsdokumentet i sig skapar därför mandat även om det saknas tydliga beskrivningar för hur de ser ut. Visionen blir ett redskap för att ifrågasätta den verksamhet som bedrivs och de strukturer som finns, att skapa nya mandat, baserat på nya behov. Intervjupersonerna berättar att visionen innebär ett redskap för att säga emot och att även om den kan uppfattas som abstrakt är det tydligt vad visionen *inte* är.

Å andra sidan är det inte helt enkelt att utforma mandat som är tillräckligt tydliga för att skapa en uppfattning om vad som behövs göras men samtidigt flexibla för att det ska finnas möjlighet att fatta snabba beslut. Att det inte uppstår "undra om jag kan göra detta?" hos projektledarna. För projektledningsgruppen samt styrgruppen handlar det också om att avgränsa vilka beslut som inte alls är något som Älvstadsorganisationen ska hantera utan lämnas till stadens övriga organisation. Detta måste ske löpande, att besluta vad som ska behandlas samt avgöra vad som ska diskuteras och vad som inte är uppe för diskussion. Det finns i denna fas ett tydligt fokus på handling, att agera och då kan inte kontrollen samtidigt vara alltför stark. Individerna måste lita på varandra och ge varandra mandat även om detaljerna är okända. Organisering över gränser ställer höga krav på förtroende:

Man får inte ha för mycket kontrollbehov utan våga lita på att alla jobbar på. Jag tycker det är rätt fantastiskt. Det är roliga processer, vi får utvärdera sedan.

I visionsarbetet pratades det om att testa, vara tillåtande och skapa innovationer. Detta kopplas samman med en organisation som är flexibel där det är tillåtet att göra fel:

Det är flera som har kopplat det här till innovation och det uppstår inte om man inte har en tillåtande kultur. Det var någon som sa att det ska inte bara vara tillåtet att göra fel utan att vi nästan förutsätter att man gör fel för att man sedan ska kunna ta ett steg fram.

Intervjupersonerna diskuterar också stadens organisation på en övergripande nivå, att de stora omställningar staden står för kräver nya sätt att organisera. Detta är ett första steg men intervjupersonerna menar att det skulle behövas större förändringar. En av de intervjuade använder fabriksmetaforen:

Man tillverkar saker i fabriken och så har det kommit ut saker i fabriken och så ska vi plötsligt tillverka något helt annat i den där gamla fabriken. Vi har försökt bygga om den och renovera den men det är nästan så man känner att nu måste vi nog riva fabriken och bygga en ny.

Älvstadsorganisationen är ett första steg i den riktningen, ombyggnad av en del av fabriken.

Vad händer om överrocken behövs?

En av intervjupersonerna menar om att det har pågått en lära-känna-fas, då alla är överens och tycker det mesta är bra men varnar för att det kan uppstå nya faser. Framförallt är detta en risk när det börjar handla om resurser, var de ska hämtas och varför just där. Då kan någon form av koordinering behövas igen påpekar intervjupersonen. Här betonas samtidigt att denna roll borde finnas på stadsledningskontoret, att det är den organisation som bör ha ansvaret men att de samtidigt har en otydlig roll i staden och har överlämnat ansvaret till Älvstadsorganisationen. Risken är att stadsledningskontoret inte har tillräckligt med information i frågorna när de skulle behöva agera:

Har stadsledningskontoret abdikerat ifrån de här frågorna, då har man inte tillräckligt med information för att ens förstå att det uppstår problem.

Överrocken, som koordineringen beskrevs som, kanske inte alltid upplevdes som trevlig men fyllde en viktig funktion om det uppstod problem. Det påpekas

av en intervjuperson att det viktigaste är att det finns funktioner som är så pass insatta att de inser att det uppstår problem och kan agera.

Delområdenas olika identitet

Intervjupersonerna beskriver det som en stor framgång att staden har samlats kring en fråga, att de har enats om något över gränser och att exakt vad som står i visionen inte längre blir det viktigaste. Visionen får effekter genom att det organiseras så att stadens aktörer samlas över gränserna. Många i staden är, på något sätt, involverade i arbetet att förverkliga visionen. I de olika delprojekten pågår arbetet med planer, program och markanvisningar för de olika geografiska enheterna. Avståndet till styrgrupp och projektledningsgrupp kan i vardagen vara stort. Intervjupersonerna betonar dock att det är nödvändigt men att det är viktigt att det också finns en övergripande nivå, bland annat eftersom de olika delområdena tillsammans ska leva upp till visionen som en helhet. Prioriteringar på övergripande nivå kan bli ofrånkomliga och då måste styrgrupp och projektledningsgrupp ha relevant kunskap om arbetet som pågår i delprojektet, något som ställer krav på kanaler mellan nivåerna. En av intervjupersonerna talade om risken för att det uppstår en rivalitet mellan delområdena om resurser och uppmärksamhet:

Delprojekten konkurrerar ju på sätt och vis med varandra. Om staden ska vara smart så behöver vi pytsa ut en smart dos och lite olika profiler.

Bland annat beskrivs att Frihamnen har presenterats som ett delområde där mycket testas, bland annat av lösningar för att få till billigare bostäder, för att skapa den socialt hållbara staden. Risken är att aktörer i de övriga delområdena anser att det är Frihamnens uppgift och inte själva behöver testa de nya lösningarna:

Det har jag upplevt att vi har Frihamnen som testarena och då behöver inte de andra testa, men om det (bara är i Frihamnen) så blir det bara en övning som kan vara varsomhelst.

Vikten av att samarbeta betonas, något som bland annat kan medföra att tidsplaner och med det också förväntningar behöver vara flexibla.

Hur vet vi att vi är på rätt väg?

Ytterligare en del i att förverkliga visionen är att skapa redskap för att mäta och följa upp hur arbetet går. Detta är ett sätt att skapa styrbarhet och att förenkla något som är uppenbart komplext. En av intervjupersonerna talar om att det finns en risk i att komplexiteten tar överhand, att det blir *”för svårt, för stort och för mycket”*. Det ställer krav på organisationen att hålla höjden och överblicken medan delprojekten måste gå in i en fas där detaljer får ta överhand. Organisationens som finns skapar trygghet: *”att vi jobbar ihop skapar trygghet”*. Men det skapas också system för att visa på hur arbetet går, dessa system blir avgörande för den bild av projektet som förmedlas såväl internt som externt. Systemet bör skapa prioriteringar, något måste göras först och något får vänta, detta är ett viktigt steg eftersom det föreligger en risk i att vilja göra allt på en gång och tillgodose alla intressen. En av intervjupersonerna beskriver det på följande sätt: *”Det krävs inte mycket mod att lägga till men däremot att ta bort.”* Alla kanske inte måste veta allt eller vara med överallt, istället bör fokus läggas på att skapa en organisation som litar på att andra delar av organisationen kan hantera andra samtida, komplexa frågeställningar. Här finns en viktig balans mellan att alla ska med och fokusera på det man är bäst på. Det handlar också om att få fart i arbetet, år 2021 närmar sig och året, som är Göteborgs 400-årsjubileum, utgör en skarp gräns för när förändring ska vara synlig i staden. En av intervjupersonerna berättar:

Man försöka att slänga bort en del gammalt. Det är ju inte så lätt. Alltså man vet ju en massa. Man kan bli en sådär grinig gubbe och tänka men det har vi gjort en gång. Men då får man låta bli att säga det, inse att det är nya människor med och de måste få göra det.

Ett sätt att skapa styrbarhet är genom den färdplan som tas fram, där det uppskattas hur mycket som ska vara klart vilket år. Färdplanen ger en tydlig indikation på hur arbetet med Vision Älvstaden förväntas fortskrida men ställer också krav på investeringar som möjliggör att den förverkligas. Arbetet går då också att mäta utifrån det, att säga hur det ligger till men det är samtidigt att stor vikt att dessa beskrivningar speglar en bild som staden står för och vill utvärderas från. Är det då en ambition eller är det en uppskattning om vad de tror är rimligt? En av intervjupersonerna menar att visionen här innebär att det inte endast *"blir en maximering av kvantiteter"*. Mer är inte alltid bättre.

ÄLVSTADEN FÖRVEKLIGAS GENOM LÄRANDE OCH STYRBARHET

Att formulera strategier och visioner må vara svårt men att förverkliga dem är ännu svårare (Hrebiniak, 2006). Förverkligande tar tid och berör många personer än när det gäller att formulera strategier. Det är viktigt att ha med sig det, organisationen måste vara flexibel, de individer som ska arbeta med förverkligandet måste lita på varandra, samarbeta och stödja varandra. Flexibilitet kan identifieras i Älvstaden, trots att förverkligandefasen inte har pågått länge har det funnits idéer som övergivits till förmån för andra. Det tyder på att organisationen behöver ta olika former i olika skeenden samt att visionen är flexibel. Intervjupersonerna var alla medvetna om svårigheterna i att överföra ett visions- och strategiarbete som Älvstaden till en linjeorganisation. Koordineringsfunktionen, som fanns inledningsvis, syftade till att underlätta denna övergång – att översätta Vision Älvstaden till en organisation. Koordineringen kan också tolkas som en kompromiss mellan olika politiska viljor om att antingen direkt föra projektet ut i linjen eller låta det fortsätta som projekt. Senare skapades en projektorganisation men där resurser hämtas i linjen, något som fortfarande utgör en form av kompromiss. Inledningsvis ställdes, i denna rapport, frågor angående hur överföringen från projektet att skriva vision till genomförandet gick till. Hur spreds och översattes visionen och strategierna till nästa fas? Hur blev en vision en organisation? De sex punkterna som antogs av Kommunfullmäktige är en utgångspunkt, de kan sägas utgöra två olika delar av ett förverkligande: den mjuka sidan som handlar om *lärande*: dela information, utveckla samarbeten och förtroenden. Den andra delen handlar om att göra visionen *styrbar*: att organisera, skapa mandat och ansvar samt mäta det som görs. De hänger givetvis samman, det strukturella och det informella. Detta diskuteras nedan samt vilka risker och möjligheter som föreligger inför framtiden.

DET GEMENSAMMA LÄRANDET

Platser skapas genom språket, det vill säga innan dess att de finns fysiskt. Det är genom att prata om något som vi skapar det. Bland annat skedde detta när

Öresundsbron planerades, regionen fanns långt innan dess att bron gjorde det (Berg, 2001). Det samma kan iakttas när det gäller Älvstaden. Om vi skapar platser genom språket säger det sig självt att kommunikering och informationsspridningen är av största vikt. I Älvstaden insåg de som deltagit i att formulera dokumentet att det inte var lika spritt inom stadens organisation som förväntat, något som gjorde det nödvändigt att starta processen med att "resa runt i organisationen" och sprida visionen. En försvårande omständighet var att de som kommunicerade visionens budskap inte visste hur mycket information de som de talade med besatt, något som kan skapa osäkerhet (Pratt, 2002). Weick (1979) gör skillnad mellan osäkerhet och tvetydighet. I det inledande skeendet av att kommunicera Älvstadsvisionen fanns både och, det fanns en osäkerhet i form av avsaknad av information men det fanns också en tvetydighet eftersom visionsdokumentet tolkas på olika sätt av olika individer och grupper. Härav fungerar emellertid dokumentet som diskussionsstartare vilket kan leda till nödvändiga organisatoriska förändringar (Spee & Jarzabkowski, 2009), men kan vara både tids- och resurskrävande.

En förklaring till att dokumentet inte var lika spritt som förväntat är att det kan förekomma glapp mellan att dela information för informationens skull och när informationen innebär att människor blir påverkade. Först då uppstår "det där visste inte jag" och ett "det här berör ju mig". När förändringen når ner i organisationen sker således en "editering", en översättning av vad förändringen innebär (Balogun, 2006). Problematiken medför en svårighet att svara på om det är för lite informationsspridning som är svaret eller om förklaringen ligger i klimatet hos mottagaren (Klein & Sorra, 2005). Det kan också förekomma för mycket information, ett informationsöverflöd som snarare ökar osäkerheten än reducerar den (Langley, 1995). Därav finns också anledning att fundera kring när det är dags att avsluta informationsspridningen och gå vidare, alla kanske inte måste veta allt? I koordineringen skapades en organisation som syftade till att få individer att dela information och det kan diskuteras om det kunde skett mer effektivt men

baserat på forskning om att individer behöver träffas ansikte till ansikte för att utveckla ansvar är detta rimligt (Sapser & Salter, 2004).

Kunskapsöverföring

Kritik mot visioner och strategier består i att de är så abstrakta att det är svårt att förutse vad de praktiskt innebär (Swyngedouw, 2007). Å andra sidan visar forskning att det viktigaste med att formulera strategier inte är vad som faktiskt står att läsa i dem när de är klara utan processen det tar att nå dit (Kornberger & Clegg, 2011; Brorström, 2015). Processen i sig medför effekter vilket innebär att oavsett hur Vision Älvstaden uppfattas och används framöver har processen att formulera dokumentet varit betydelsefullt. I processen sker ett organisatoriskt lärande, bland annat genom att det utvecklas ett gemensamt språk, gemensamma upplevelser och förhållningssätt. Strategin blir *performativ*, den skapar handling (Vaara m.fl. 2010; Kornberger & Clegg, 2012). I Älvstadsorganisationen är många individer nya på sina positioner, individer som inte har varit med och formulerat visionen. Här blir det extra viktigt att kunskapsöverföringen har fungerat. Intervjuerna visar dock att det finns fördelar med att vara många nya, de nya får dokumentet i sin hand och går in för att genomföra det, opåverkade av tidigare strukturer, mandat och åsikter. Dock varnar Beer och Eisenstat (2002) för att det finns risk att "the honeymoon will end" och att det då skapas nya strukturer som är svåra att ifrågasätta och lösgöra organisationen från.

Att det finns tolkningsmöjligheter av en vision gör att olika individer kan acceptera dem men samtidigt tolka dem på olika sätt (Gioia et al, 2012). Risken är att förändringsprocesser kan bli "kapade" (Harris & Ogbonna, 2002) vilket innebär att de som har intresse av en viss utveckling använder dem till sin fördel. Detta kan vara positivt för organisationen, handling är eftersträvaransvärt, men det föreligger risker om ingen har översynen och ser till organisationen eller stadens helhet. Detta kan vi identifiera i Älvstaden som att intervjupersonerna upplevde att det fanns en risk i att de olika delområdena utvecklar egna identiteter utan att översynen finns och att det skapar en konkurrenssituation. Möjligen kan också stadsledningskontorets roll beskrivas

ur det perspektivet, att det finns möjlighet till styrning via dem och att de är beredda att ta ansvar om det behövs.

Vision Älvstaden tolkas också i de olika delprojekten. Intervjupersonerna påpekar här att det finns risk för att delprojekten inte går hand i hand. Den strategiska nivån måste säkerställa att de olika delarna, det vill säga de delprojekt som finns går i takt och kompletterar varandra. Älvstadsorganisationen kan sägas utgöra en projektorganisation med många projekt, en organisering som kräver vad Meyerson med flera (1996) benämner *snabbt förtroende*. Med andra ord måste de som arbetar inom organisationen lita på varandra trots att de inte känner varandra. Intervjupersonerna betonade att visionen här hade en viktig roll, den blir något att hålla i för att skapa gemensamma bilder av vad arbetet betyder, härigenom blir dokumentet en *symbol* för samarbete.

ATT SKAPA STYRBARHET

Att organisera kan förklaras genom behovet av att sprida information samt behov av att etiketterna, förenkla samt mäta utvecklingen (Weick, 1979). Notera att begreppet *organiseras* används och inte organisation, med det betonas att det är något under utveckling, en pågående process. Hur arbetet organiseras i Älvstaden har diskuterats av aktörerna i staden och troligtvis behöver organisationsbilden löpande förändras beroende på i vilket skeende som arbetet befinner sig. Det behövs flexibilitet. I Älvstaden inleddes organiseringen genom skapandet av koordineringsfunktionen. Denna funktion betonades av intervjupersonerna som viktig i en övergångsfas för att inleda arbetet med att förverkliga Vision Älvstaden men som sedan skulle övergå i en organisation för förverkligandet. Härigenom tar visionen fysisk form och är ett sätt att omsätta visionen och strategierna i rutiner och praktiker, i vad Egels-Zandén och Rosén (2015) benämner *utvärderande aktiviteter* som rör sig mellan olika hierarkiska nivåer. Vidare omsätts visionen i stadens andra styrdokument, vilket kan vara ett sätt att ifrågasätta de dokument och inriktningsbeslut som inte är i linje med visionens intentioner, om inte det görs går det att diskutera poängen med att anta en vision alls.

I dagens organisationer, offentliga som privata sker mycket förändringsarbete i form av projekt, det har till och med hävdats att vi är "projektfierade" (Lindkvist, 2001). Projekt anses vara en mer flexibel lösning eftersom de är avgränsade, tidsatta och fokuserade på en uppgift. Problemet ligger i att sedan överföra det som projektet resulterar i till den ordinarie verksamheten. Att Vision Älvstaden inte var lika spridd som förväntat är ett tecken på detta men även under tiden projekten pågår återfinns denna problematik.

Även om det kan förefalla som att mycket tid går åt till att fundera kring hur visionen skulle spridas och organiseras är detta ett sätt att närma sig sakfrågorna, vad intervjupersonerna menar delar "elefanten i bitar". Genom att prata om hur något ska göras måste vi förr eller senare också bestämma vad vi gör. Organisering är härigenom ett sätt att inleda samtal om sakfrågor samtidigt som organiseringen i sig leder till diskussion. Det fanns således snart en organisation för förverkligandet men inte några tydliga mandat för vad organisationen skulle arbeta med.

Att skapa mandat och ansvar

Mandatfrågan hör ihop med vem som förverkligar, att det finns någon som har makten att förverkliga och därmed också tolka vad ett förverkligande innebär. Enligt Weick (1995) skapar de som mottar en förändring mening av den, baserat på vem de är, deras roll och kunskap. Det innebär att de också härigenom skapar mandat. De är därmed inte heller endast mottagare av en strategisk förändring de är medskapare. Detta kan innebära att de som förverkligar ser annorlunda på sin roll än vad de som initierade förändringen gör (Alvesson, 2001). I Älvstaden är det tydligt att detta medskapande sker och innebär en utveckling av såväl de mandat som finns och de intentioner som visionen innebär.

Nya organisationer och skapandet av mandat kan leda till motstånd (Trader-Leigh, 2002). Att det i Älvstaden uppstod reaktioner i termer av "detta har jag aldrig hört" är ett tecken på att det finns motstånd i förverkligandefasen men samtidigt är konflikterna i sig nyttiga, eftersom det

synliggör vilka problem som finns. Försök till förändring innebär ett ifrågasättande av existerande maktstrukturer och positioner (Brorström, 2015a; 2015b). Det innebär i sin tur skapandet av nya mandat. I Älvstaden föreligger ett särskilt förhållande mellan projekt och linjen eftersom resurserna finns i linjen medan Älvstaden utgör en egen organisation, något som illustrerar den paradox mellan projekt och långsiktighet beskriven av Grabher (2002). Men i Älvstaden handlar det inte om en överlämning efter att något slutförts utan om en ständigt pågående dialog. De individer som finns med i projektledningsgruppen gör det därmed med mandat från sina hemorganisationer. Beer och Einstats (2000) "silent killers" utgör ett sätt att betrakta vad som är viktigt att fundera över när mandat anpassas och skapas inom en organisation. Författarna menar att ledarna måste ta ansvar och styra och detta är i Älvstaden viktigt att anamma, att synliggöra hur styrningen av projektorganisationen ser ut. Dessutom innebär strategiskt arbete att fatta beslut om resurser – att prioritera, en organisation kan inte göra allt och måste också avgränsa arbetet. Att besluta vad organisationen *inte* gör kan därmed vara nog så viktigt som att besluta vad den faktiskt gör (Weick, 1995). När det dessutom finns konkurrens om stadens resurser är detta än viktigare. Gränsdragning mellan olika grupper blir viktigt, att styrgruppen inte fastnar i sakfrågor men samtidigt är välinformerade. På liknande vis är det viktigt att projektledningsgruppen har mandat att fatta beslut i frågor som inte behöver lyftas till styrgruppen men också att gruppen lämnar över andra frågor till delprojekten och projektledarna att lösa på plats. Här är av största vikt att projektledarna ges den coachning och stöttning som krävs för att de ska utveckla sitt ledarskap (Beer & Eisenstat, 2000). I Älvstadsorganisationen ligger denna funktion hos de dubbla projektledarna, vilket i sig är en särskild konstruktion som ger upphov till frågor angående hur deras mandat ser ut gentemot varandra. Bland intervjupersonerna fanns frågor angående hur det skulle fungera i praktiken. Återigen blir det viktigt att påpeka att detta måste diskuteras löpande, att acceptera att strategi är en process som utvecklas över tid där inget förblir som det var.

SLUTSATSER OCH IMPLIKATIONER

Dags då att återvända till de inledande frågorna angående hur Vision Älvstaden spreds och översattes till huvudorganisationen, och varför. Litteraturen såväl som den empiriska undersökningen indikerar att förändring är svårt och komplext men också att det är en ständigt pågående process som kräver uppmärksamhet. Visionen och de strategiska intentionerna kommer att omprövas och förhandlas och det blir viktigt att välja sina strider. Att komma ihåg att en strategi är en prioritering som också innebär att ta bort, avgränsa och fokusera. Exakt vad en vision får för konkreta effekter är svårt, om inte omöjligt att förutse men det är inte heller meningen om vi istället ser dem som "konversationsstartare" eller som "vehicles of change". Vad som däremot är uppenbart i Vision Älvstaden är att det är tydligt vad visionen *inte* är, när något beslut eller handlingen inte är i linje med visionen, när intention och planering inte överensstämmer fungerar dokumentet som ett sätt att stoppa, säga emot och reagera. Att ha visionen i ryggen beskrevs då av intervjupersonerna som ytterst betydelsefullt. Vi ser redan här effekter av visionen – och det arbete som lades ned att formulera den, de kamper som fördes då och de diskussioner som kanske inte syns i det färdiga dokumentet men som är nog så viktiga.

Att översätta en vision till en annan form handlade om två olika delar, dels av vad som kan utläsas av de direktiv som gavs men också av det arbetet som nu görs i Älvstaden. Det handlar om både mjuka delar, som lärande, information och skapa en kultur som gynnar visionen men också om att förändra strukturer, mandat och ansvar. Älvstaden är både "talked into existens" och "organised into existens". Den slutsatsen innebär att det också måste fortsättas att prata, informera, kommunicera och utveckla mandat. Förverkligandet har endast påbörjats och kommer att fortgå under en lång tid framöver i Göteborg. Att se det som en process, en lärprocess, gör att det är möjligt att göra fel och att tänka om. Organisering skedde över de traditionella gränserna, något som förutsätter samarbete och förtroende, det är ett sätt varpå strukturer och informella delar hänger samman. Visionen blir en symbol för samarbete, och den empiriska studien indikerar att det är en fördel att

många är nya på sina positioner. Det innebär att de inte har andra tidigare strukturer att försvara. Även om det höjs ett varnande finger för att *the honeymoon will end* och att därför löpande diskutera intentionerna med vision och strategi och dess förhållande till praktiken, linjen.

Det kan förefalla som att mycket tid går ut på att organisera och strukturera men det är en sanning med modifikation, visst läggs mycket kraft här, men å andra sidan finns mycket makt i rutiner, strukturer och mandatfördelning och därför är detta viktigt. Å andra sidan är funderingar kring hur saker och ting ska göras ett sätt att närma sig sakfrågor. Att tala om hur Älvstaden ska kommuniceras innebär att det snart också måste fastslås vad som ska kommuniceras. I intervjuerna talades det om vilka risker som fanns med den nuvarande organiseringen, ett annat begrepp är "nyckelfrågor". Att prata om form sätter också press på organisationen att agera, handla och fatta beslut.

PRAKTISKA IMPLIKATIONER ELLER NYCKELFRÅGOR

Att förverkliga en vision är ett komplext arbete. I intervjuerna diskuterades några nyckelfrågor.

1. För det första är det viktigt att inte intentionen med visionen glöms bort i iver över att skapa framdrift, att också då och då fundera kring vad som görs och varför. Detta blir än viktigare då många nya finns inom organisationen, det handlar om att hålla balansen mellan det som görs nu och visionens intention.
2. Att lyckas med informationsspridning är en nyckelfråga, något som visade sig i samband med koordineringens arbete. Frågor att fundera över är vem ska veta vad och varför. Ett syfte med att sprida information är att engagera och ha en gemensam grund att stå på. Men å andra sidan finns det risk för informationsöverflöd, att informationsinsamling och informationsspridning ägnas tid åt eftersom nästa steg kan tes sig otydligt.

3. Intervjupersonerna betonade att Älvstadsorganisationen bygger på samverkan och samarbete över traditionella organisatoriska gränser men å andra sidan kan det finnas tillfällen då en överrock, en tydligare styrning behövs. Vem tar då den rollen? Här blir viktigt att likt Beer and Einstat (2000) betona att projektledarna som arbetar med genomförandet av visionen i delprojekten har relevanta mandat.
4. En annan nyckelfråga är relationen mellan linjeorganisationen, projektorganisationen samt hur mandaten ser ut i dessa sammanhang. Finns det här en tydlighet skapas enklare det nödvändiga förtroende mellan de olika organisatoriska enheterna, vilket leder till en mer effektiv organisation.
5. Fokus har hittills legat på att skapa den organisation som ska förverkliga. Nu bör fokus förflyttas till delprojekten och de som ska leda dem. Att delprojekten tillsammans förverkligar visionen, innebär att de kan vara olika och komplettera varandra. Här är det viktigt att kanalerna mellan de olika nivåerna fungerar, att beslutsfattande sker på rätt nivå.
6. En fråga som fanns med sedan formulerandet var vad visionen ska styra, och det kan funderas mer på. Här ingår att återgå till sakfrågor och de diskussioner som hölls vid formulerandet av Vision Älvstaden. Den hållbara staden inom de tre dimensionerna, är det vad som genomförs?

Slutligen kan det återigen påpekas att arbetet bör ses som en process där därför både innehåll och organisering är möjligt att förändra över tid. Härtill hör att begreppet implementering inte är lämpligt, då det syftar till en rationell syn på organisationer där en del fattar beslut och en annan del genomför. I detta fall är det tydligt att hela stadens organisation medverkar, något som är en förutsättning när Vision Älvstaden ska förverkligas. En vision är inte något som endast några ska arbeta med, utan medför att samarbete över gränser blir av yttersta vikt.

Tilläggas ska att det också är viktigt att avgränsa, prioritera och ta bort: *"vikten av att glömma"* (se Weick, 1979). Det är det som är grunden i att vara strategisk, att våga satsa och våga prioritera. Det är svårt att veta exakt vad visionen konkret innebär konkret, lättare är att peka på vad den inte innebär. Det tyder på att det finns en gemensam ram att handla efter – en ram som fylls med innehåll allteftersom.

REFERENSER

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*: Liber ekonomi.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
- Banai, R. (2013). Plan vs Project Dilemma Revisited: A Progress Review of Urban and Regional Studies Literature. *Urban Studies*, 50(4), 807-824.
- Bassett, K., Griffiths, R., & Smith, I. (2002). Testing Governance: Partnerships, Planning and Conflict in Waterfront Regeneration. *Urban Studies*, 39(10), 1757-1775.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of implementation. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Berg, P. (2001). The Summoning of the Öresundsregion. In B. Czarniawska & R. Solli (Eds.), *Organizing Metropolitan Space and Discourse*. Malmö: Liber.
- Blomberg, J. (1998). *Myter om projekt*: Nerenius & Santérus.
- Briody, E., Meerwarth Pester, T., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational - culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67-87.
- Brorström, S. (2015). Strategizing sustainability: The case of River City, Gothenburg. *Cities*, 42, Part A(0), 25-30. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.08.005>
- Brorström, S. (2015). *Styra städer - om strategier, hållbarhet och politik*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N., & Jönsson, S. A. (1978). *Beslut och handling: om politikers inflytande på politiken*: LiberFörlag.
- Christopherson, S. (2002). Project work in context: regulatory change and the new geography of media. *Environment and Planning A*, 34(11), 2003-2015.
- Czarniawska, B. (2002). *A tale of three cities: or the glocalization of city management*. . Oxford: Oxford University Press.
- Egels-Zandén, N., & Rosén, M. Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*(0).
- Gioia, D. A., Nag, R., & Corley, K. G. (2012). Visionary Ambiguity and Strategic Change: The Virtue of Vagueness in Launching Major Organizational Change. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 364-375.
- Grabher, G. (2002). Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214.
- Greenwood, D., & Newman, P. (2010). Markets, Large Projects and Sustainable Development: Traditional and New Planning in the Thames Gateway. *Urban Studies*, 47(1), 105-119. doi: 10.1177/0042098009346864
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes. *British Journal of Management*, 13(1), 31-49.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545-558.
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19. doi: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hopkins, L. D., & Zapata, M. (2007). *Engaging the Future: Forecasts, Scenarios, Plans, and Projects*: Lincoln Institute of Land Policy.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation Implementation: Overcoming the Challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080. doi: 10.2307/259164
- Kornberger, M. (2013). Disciplining the future: On studying the politics of strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 104-107. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.10.001>
- Langley, A. (1995). Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct. *Sloan Management Review*, 36(3), 63-76.
- Lapsley, I. (2008). The NPM Agenda: Back to the Future *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77-96. doi: 10.1111/j.1468-0408.2008.00444.x
- Lindblom, C. E. (1994). Modes of Inquiry. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(3), 327-342.
- Lindkvist, L. (2001). Det projektbaserade företaget - om styrning i ett distribuerat kunskapssystem. In C. Berggren & L. Lindkvist (Eds.), *Projekt - Organisation för målorientering och lärande* Lund: Studentlitteratur.
- Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). Managing Product Development Projects: On the Significance of Fountains and Deadlines. *Organization Studies*, 19(6), 931-951.
- Loftman, P., & Nevin, B. (1996). Going for Growth: Prestige Projects in Three British Cities. *Urban Studies*, 33(6), 991-1019.
- McElroy, W. (1996). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, 14(6), 325-329.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust in temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, 18(4), 577-602.
- Nardi, B., & Whittaker, S. (2002). The role of face-to-face communication in distributed work. In P. a. K. Hinds, S., (Ed.), *Distributed work*. Cambridge MIT Press.
- Nutt, P. C. (1983). Implementation Approaches for Project Planning. *The Academy of Management Review*, 8(4), 600-611. doi: 10.2307/258261
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change? *British Journal of Management*, 9(4), 273-288.
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125-132. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90062-0](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90062-0)
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.

- Sapsed, J., & Salter, A. (2004). Postcards from the Edge: Local Communities, Global Programs and Boundary Objects. *Organization Studies*, 25(9), 1515-1534.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232. doi: 10.1177/1476127009102674
- Swyngedouw, E. (2007). Impossible 'sustainability' and the postpolitical condition. In K. R & G. D (Eds.), *In The sustainable development paradox* (pp. 13-40). New York: The Guilford Press. .
- Trader - Leigh, K. E. (2002). Case study: identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-155.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Pshcology of Organizing*. Reading, Mass.,: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*: SAGE Publications.
- Åström, J., & Brorström, S. (2011). Dialog Centrala Älvstaden *Mistra Urban Futures report series*. Gothenburg.