

Magisteruppsats
Juni 2006

Identitetsskapande vid uppköp
– en studie av mellanchefer

Handledare
Författare
Robert Wenglén
Herder

Malin

Daniel Lohff
Niklas Najafi

Förord

När vi som uppsatsstudenter började läsa företagsekonomi för fyra år sedan var magisteruppsatsen något som vi inte ägnade en tanke åt. Tiden gick och vi kom närmare och närmare det datum då vi skulle få testa våra vingar och använda oss av all den kunskap vi samlat på oss under studietiden i en uppsats. Det blev tidigt tydligt att det var mycket olika organisationsrelaterade aspekter som fastnat och som ville arbeta sig in i uppsatsen. Det ledde till att den stora uppgiften för oss efter att vi fått access på ett företag blev att skära ner och skära ner för att spetsa uppsatsen. Det insamlade empiriska materialet skulle kunna vara underlag till ett par uppsatser till och ibland har det varit smärtsamt att säga adjö till vissa delar. Men det har gått och nu står vi här och lämnar stolta in vår magisteruppsats i ekonomi.

Vid färdigställandet av den här uppsatsen har vi fått hjälp av ett par nyckelpersoner, utan dem hade inte uppsatsen gått att genomföra. Därför vill vi tacka de personer som hjälpte oss med access på fallföretaget som tyvärr inte kan namnges här. Ni vet vilka ni är och vi är tacksamma för er vilja att bistå oss med assistans under främst empiriinsamlingen. Vi är också tacksamma över att våra intervjusubjekt ställde upp och gav uppsatsen det rika empiriska material den bygger på, tack!

Vi vill här också rikta ett extra tack till vår handledare på Ekonomihögskolan vid Universitet i Lund för goda råd och tips, tack Robert Wenglén!

Sist men inte minst vill vi tacka våra föräldrar för att de uppfostrat oss till att vara nyfikna och söka kunskap.

Trevlig läsning!

Malin Herder, Daniel Lohff och Niklas Najafi

Lund 2006-06-07

SAMMANFATTNING	5
ABSTRACT	6
1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.4 FORSKNINGSSYFTE	10
2 METOD	11
2.1 FALLSTUDIE	11
2.2 KVALITATIV STUDIE	12
2.3 VAL AV ÄMNE	12
2.4 VAL AV FALLFÖRETAG	13
2.5 ANONYMITET	13
2.6 VAL AV INTERVJUSUBJEKT	13
2.7 INTERVJUGUIDE	14
2.7.1 <i>Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer</i>	15
2.8 INTERVJUSITUATIONEN	15
2.9 FORSKNINGSSANSATS	16
2.9.1 <i>Abduktion</i>	16
2.9.2 <i>Epistemologi</i>	16
2.10 VALIDITET OCH RELIABILITET	17
2.10.1 <i>Validitet</i>	17
2.10.2 <i>Reliabilitet</i>	17
2.11 FÖRFÖRSTÅELSE	18
2.12 TEORIKRITIK	18
2.13 INTERVJUKRITIK	18
3 IDENTITETSSKAPANDE PROCESSER	20
3.1 IDENTITETSDEFINITION	20
3.2 SOCIAL IDENTITET	20
3.2.1 <i>Sociala Grupperingar</i>	21
3.3 ORGANISATIONSIDENTITET	22
3.3.1 <i>Multipla Identiteter</i>	23
3.4 EFFEKTER AV IDENTIFIKATION	24
3.4.1 <i>Stark identifikation</i>	24
3.4.2 <i>Svag identifikation</i>	25
3.4.3 <i>Positiva effekter av identifikation</i>	25
3.4.4 <i>Negativa effekter av identifikation</i>	25
3.5 IDENTITETSREGLERING	26
3.6 KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE FÖR IDENTITETEN	27
3.6.1 <i>Dubbelbindning</i>	27
3.7 SAMBANDET MELLAN KULTUR OCH IDENTITET	28
3.7.1 <i>Kultur som identitet</i>	29
3.8 IDENTITETSINTEGRATION VID UPPKÖP	29
3.8.1 <i>Individuell integration</i>	30
3.8.2 <i>Kollektiv integration</i>	30
3.8.3 <i>Identitetsöverlevnad</i>	31
4 IDENTITETSSKAPANDE PROCESSER OCH FAKTORER	32
4.1 DEFINITIONER	32
4.2 PRESENTATION AV DATA	32
4.3 BESKRIVNING AV ENHETEN ALFA	32
4.3.1 <i>High Tech's historia och förändringar</i>	32
4.3.2 <i>Organisationsstrukturen och dess utveckling</i>	33
4.4 ORGANISATORISK IDENTIFIKATION	34
4.4.1 <i>Det sista bruksamhället</i>	34
4.4.2 <i>Den förlorade Mittenssundsandan</i>	34
4.4.3 <i>Brytning med det gamla</i>	35
4.4.4 <i>Möte mellan två organisatoriska identiteter</i>	36
4.4.5 <i>Två identiteter och ett kommunikationsglapp</i>	37
4.4.6 <i>Kontinuerliga organisationsförändringar</i>	38

4.4.7	<i>Dubbla budskap försvårar identifikationen</i>	40	
4.5	MELLANCHEFERS SOCIALA IDENTITET	41	
4.5.1	<i>Medarbetare eller chef?</i>	41	
4.5.2	<i>Växelspel mellan olika identiteter</i>	42	
4.5.3	<i>Vem är jag som mellanchef?</i>	43	
4.6	IDENTITETSREGLERANDE FAKTORER	46	
4.6.1	<i>Härska genom söndring</i>	46	
4.6.2	<i>Stark kontroll uppifrån</i>	47	
4.6.3	<i>Gemensamma mål leder till en gemensam identitet</i>	49	
4.6.4	<i>Dolda mål</i>	50	
4.6.5	<i>Vem skapar mål och visioner?</i>	50	
4.6.6	<i>Identifikation som tidigare motivation</i>	51	
4.6.7	<i>Känslan av tillhörighet motiverar</i>	52	
4.6.8	<i>Survival of the fittest</i>	52	
4.6.9	<i>High Techhallen</i>	53	
4.6.10	<i>Visuella identitetsregleringar på kontoret</i>	53	
5	SLUTSATSER	55	
5.1	FRÅN CHEF TILL MEDARBETARE	55	
5.2	LEDNINGENS PÅVERKAN PÅ IDENTITETSSKAPANDE PROCESSER	56	
5.3	LOKAL ANDA MÖJLIG?	58	
6	KÄLLFÖRTECKNING	59	
6.1	PUBLICERADE KÄLLOR	59	
6.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR	61	
7	BILAGOR	62	
7.1	INTERVJUMALL 1	62	
7.2	INTERVJUMALL 2	63	

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Identitetsskapande vid uppköp - en studie av mellanchefer

Seminariedatum: 2006-06-14

Ämne/kurs: Magisteruppsats i företagsekonomi, Organisation 10 poäng

Författare: Malin Herder, Daniel Lohff, Niklas Najafi

Handledare: Robert Wenglen

Nyckelord: Organisationsidentitet, social identitet, uppköp, organisationskultur, identitetsskapande

Syfte: Syftet med studien är att undersöka mellanchefernas upplevda situation vid en organisationsförändring i samband med ett uppköp. Detta kommer att undersökas utifrån ett identitetsperspektiv där fokus ligger på mellanchefernas identitetsskapande processer.

Metod: Metoden är av kvalitativ natur och utgår ifrån en anonymiserad fallstudie. Studien består av djupintervjuer med fem mellanchefer. Vi har även utfört observationer då vi under tidsperiod vistats i företaget. I vår fallstudie har vi strävat efter att vara aktörsorienterade för att kunna identifiera och förstå signifikanta aktörers verklighetsuppfattning. Tillvägagångssättet har i denna studie varit abduktivt.

Teori: Teorin behandlar olika identitetsskapande processer samt olika potentiella källor till dessa.

Empirisk analys: Den empiriska analysen är bestående av djupintervjuer med fem mellanchefer vid två olika tillfällen. Dessa har tolkats och analyserats utifrån insamlad teori. Empirin bygger framför allt på mellancheferns uppfattning av sina reaktioner till följd av organisationsförändringar vid ett uppköp.

Slutsatser: Mellanchefernas operativa och emotionella identitet har gått från att vara allmänverkande på den lilla orten till att vara arbetsspecifik på den globala marknaden. Ledningens tvetydiga kommunikation leder till att cheferna känner sig handlingsförlamade. En utveckling av den sociala identiteten omöjliggörs av motståndet gentemot den organisatoriska identiteten.

Abstract

Title: The Creation of Identities after Takeovers – A study on middle managers

Seminar date: 2006-06-14

Course: Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits

Authors: Malin Herder, Daniel Lohff, Niklas Najafi

Advisors: Robert Wenglen

Key words: Social Identity, Organizational Identity, Identity Creating Processes, Takeovers, Organizational Culture,

Purpose: To study how identities of middle managers are affected by organizational changes after a takeover.

Methodology: The study is of a qualitative nature and has its base in the empirical case study conducted at a international industrial company. The study derives its material from interviews with middle managers and observations done during the time spent at the plant. The study has an abductive way of reasoning.

Theoretical perspective: The study bases its theoretical perspective on identity creating processes and topics that serve as a foundation for the creation of identity.

Empirical Analysis: The base of the empirical analysis is the 5 interviews of middle managers conducted at the examined plant. It is based around their ideas on how they perceived the organizational changes made after the takeover.

Conclusions: The middle managers have gone from being networking bosses to executing employees. The unclear nature of the communication from the people at manager positions leads to partly paralyzing the middle managers. Social identity can not be developed due to the alienated feelings toward the new organizational identity.

1 Inledning

Inledningsvis ämnar vi ge en bakgrundbeskrivning till varför organisationsförändringar kan anses vara ett intressant och aktuellt ämne att studera. Vi kommer även att redogöra för vilken nisch inom ämnet uppsatsen behandlar, samt avslutningsvis mer specifikt klargöra vad uppsatsen syftar till att undersöka.

1.1 Bakgrund

Konsten att studera människor har genom åren utvecklats och getts ett allt högre vetenskapligt värde via bland annat utvecklingen av psykologiska studier. Intresset och medlen har förändrats från att ha varit inriktat på att normalisera människan via kunskaps och maktproduktion (Foucault 1975) till att numera ofta syfta till att förstå människan. Organisationer tar sig tämligen naturligt att studera då människor oavsett syfte väljer att organisera sig själva på olika sätt. På så sätt blir organisationsstudier ett verktyg att förstå människan och dennes sätt att agera i olika situationer. Då innerbörder, meningar, och värderingar är delade av människor i organisationer står dessa i ständigt fokus när företag förändras. Förändringarna kan innebära synbart banala saker, som att byta pennor till att beröra vad organisationen producerar och varför (Mintzberg, 1973).

Organisationer är i ständiga förändringar då dessa slås samman eller delas upp, läggs ner eller köps upp, minskas eller expanderar. Förändringarna innebär ofta att den interkulturella samverkan ökar och då värderingar och organisationskulturer stöter ihop och utvärderas (Hofstede, 1991). Skärvad och Bruzelius (2004) betonar vikten av att dessa förändringar sker kontinuerligt vilket bidrar till att skapa långsiktig effektivitet.

I dagens föränderliga omvärld är uppköp en komplicerad typ av organisationsförändring vilka sker oupphörligen mellan olika företag. I slutet av nittiotalet skedde det ett kraftigt uppköpsuppsving, troligen delvis till följd av den teknologiska utvecklingens frammarsch (Van Dick et al, 2006).

Motiven bakom uppköp och fusioner kan variera kraftigt och skälen kan vara alltifrån ekonomiska till organisatoriska och personliga. Typiska ekonomiska anledningar bakom uppköp kan vara traktan efter storskalighet och utnyttjande av marknadsimperfektioner (Kleppstö, 1993). Organisatoriska skäl kan vara en fråga om överlevnad där ett uppköp sker för att företaget bättre ska kunna hävda sig på marknaden

eller för att själv undvika att bli uppköpt. Slutligen ligger ofta vinst i samband med en expanderad organisation bakom de personliga motiven (ibid).

En kombination av den kraftiga ökningen av uppköp och många finansiella misslyckanden i samband med detta, har lett till ett stort intresse hos allmänheten för ämnet (Van Dick et al 2006). Oberoende av vilka faktiska orsaker som ligger bakom ett uppköp, och vilken form av uppköp det rör sig om, finns det alltid en mänsklig aspekt vilken berörs och påverkas vid denna typ av förändringar. Integrationsarbetet mellan två företag handlar således inte endast om ekonomiska förfaranden utan även i högsta grad om att integrera medarbetarna i den nya organisationen (Kleppstö, 1993).

Vid ett uppköp mellan två företag från olika länder kan problematiken te sig ännu mer komplex, då flera faktorer spelar in och kan försvåra integrationsarbete mellan de båda företagen. Det är då inte endast företagskulturer som kan krocka, utan det finns även en risk att nationella kulturer, normer och värderingar krockar. Nationella kulturskillnader är baserade på olika värderingar medan företagskulturer är bestående av olika komponenter vilka är knutna till företaget och dess olika yrkesgrupper. (Hofstede, 1991) Ytterligare andra faktorer som kan ses som ett hinder i integrationsarbetet är språket och koordination mellan företagen på grund av faktiska avstånd (Löwendahl, 1997).

1.2 Problemdiskussion

Under integrationsprocessen möts de båda kulturerna och ambitionen från ledningens håll är oftast att få de båda företagen att fungera ihop som en enhet. Enligt Kleppstö (1993) är detta en process som kan ta åtskilliga år att fullborda. Gällande den mänskliga sidan av integrationen är den största utmaningen för ledningen att få med sig medarbetarna i förändringen. Integrationen försvåras naturligtvis avsevärt om medarbetarna motsätter sig förändringen.

Motstånd till förändringar är ofta förknippat med att människor i grunden har negativ inställning till förändring. Detta kan definieras via allt ifrån skämtsamma kommentarer, till mer organiserad motståndsrörelse. Det är naturligt att på olika sätt agera och reagera mot något som bedöms som oväntat, avvikande eller orättvist. Motståndet till förändringen ligger sällan grundat i förändringen i sig istället är det känslan av osäkerhet och en känsla av förlorad kontroll (Bruzelius och Skärvad 2004).

Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att ett motstånd till förändring är normalt i begynnelsen och en rationell reaktion från medarbetare och grupper i organisationer. Medarbetare har oftast svårigheter att bryta mot det gamla och något som känns riktigt och bekant. Vid en organisationsförändring är det första som sker en brytning mellan organisationen och individen på en psykologisk nivå. De oskrivna

förväntningar som finns mellan individerna i organisationen bryts enligt Schein (1980).

En annan brytningspunkt är att sociala band inom organisationen kapas. Det finns en risk att den tidigare gemenskapen som fanns på kontoret kommer bort då medarbetarna tvingas arbeta med och rapportera till nya personer de inte känner sedan tidigare. Det finns studier som visar på att motstånd mot förändringar ofta är grundade i att personer just fruktar att de sociala banden ska brytas (Jacobsen och Thorsvik, 1998). Det finns oftast en rädsla hos medarbetarna för att förlora tillhörigheten till företaget, att förlora den sociala gruppidentiteten som baseras på den rådande situationen i företaget. Motståndet kan då ses som att medarbetarna försvarar sin kultur, sina värderingar och sina normer, de försvarar det som de anser sig vara en del av och känner tillhörighet till (Kleppestö 1993).

För att komma tillrätta med integrationen och få medarbetarna att acceptera de nya förutsättningarna krävs det ett omfattande och tidskrävande arbete från ledningens och chefernas sida. Mellanchefernas roll kan fungera som en länk och mellanhand mellan upproriska medarbetare och ledningens visioner och mål. Mellancheferna förväntas överföra information både uppåt och nedåt i organisationen (Mintzberg 1973; Jackall 1988). Det finns ett flertal studier som pekar på att chefer bör besitta en mängd olika kompetenser och kvalitéer för att vara framgångsrika (Wenglén 2005). Quinn et al (1996) redogör för 24 kompetenser och 8 roller som en chef bör kunna behärska samt balansera för att vara enastående som chef. Det är som synes ingen lätt uppgift att vara chef och ännu mer komplicerat vid en förändringsprocess.

Wenglén (2005) menar att under en förändringsprocess utsätts mellancheferna för extra mycket press då de tvingas hantera motstridiga och komplexa uppgifter. Dels finns kravet uppifrån på förändringsarbetet och integrationsprocessen, samtidigt som det finns ett behov underifrån att vara medarbetarnas trygghet, tydlighet och stabilitet i vardagen. Därför stannar mycket av den osäkerhet som organisationen upplever vid en förändring hos mellancheferna. Tänkbart är också att mellancheferna tvingas förmedla budskap de själva inte står för samt tvingas hantera både sin lojalitet mot sina medarbetare men också mot sina chefer och företaget. Mellancheferna måste således även kunna övertyga sig själva vid förändringar för att trovärdigt kunna förmedla budskapet vidare uppåt eller nedåt i organisationen. Denna sårbara situation leder ofta till tvetydighet och osäkerhet hos mellancheferna och kan resultera i att mellancheferna får det svårt att finna en stabil och varaktig identitet (Ibid).

Samtidigt som mellancheferna befinner sig i ett utsatt läge mellan ledning och medarbetare och själva upplever en identitetsproblematik vilar en stor del av integrationsarbetet på deras axlar. Det är just genom denna process som en ny organisation ska skapas, där två företag med olika normer, värderingar och kulturer ska enas och bli en ny gemensam organisation. Forskning tyder på att en viktig del i integrationsprocessen är att skapa en

gemensam organisationsidentitet som medarbetarna kan relatera till och känna sig trygga i- en grund att stå på i den nya organisationen.

Det finns relativt mycket studier som visar på att identitetsaspekter är viktiga för företag att ta på allvar och ge uppmärksamhet vid organisatoriska processer. Det gäller alltifrån vad identitet är och hur det skapas till betydelsen av identifikation i en organisation (Alvesson och Björkman 1992: Hatch och Schultz 2002). Likaså finns det tidigare studier som behandlar chefskap ur olika perspektiv. Dels allmänt kring hur en bra chef ska vara och vilka egenskaper denne bör besitta (Goleman 1998, Mintzberg 1973) och dels mer specifik forskning kring just mellanchefer utsatta situation (Milsta 1994, Wenglén 2005). Även organisationsförändringar i samband med uppköp är ett väl studerat område där forskningen täcker alltifrån olika anledningar till uppköp, vidare till olika faser vid förändringen (Kotter 1990). Kleppestö (1993) gör en kombinerad studie kring hur identiteter i en organisation påverkas vid uppköp, och Wenglén (2005) studerar mellanchefernas komplexa situation utifrån ett lärande perspektiv. Däremot är forskningen mer bristfällig när det gäller kopplingen mellan de tre områdena – mellanchefer, identitet och organisationsförändringar i samband med uppköp.

Vi ämnar försöka fylla denna kunskapslucka genom att undersöka hur mellanchefer själva upplever sin situation vid en organisationsförändring i samband med ett uppköp. Genom att låta mellanchefernas egna röster tala vill vi i uppsatsen ta reda på hur deras identitetsskapande processer påverkas.

1.3 Problemformulering

Hur har mellanchefernas operativa och emotionella identitet påverkats efter uppköpet?

Hur påverkas mellanchefernas accepterande av den nya identiteten av ledningen?

Hur är den individuella sociala identiteten sammankopplad med organisationsidentiteten?

1.4 Forskningssyfte

Syftet med studien är att undersöka mellanchefernas upplevda situation vid en organisationsförändring i samband med ett uppköp. Detta kommer att undersökas utifrån ett identitetsperspektiv där fokus ligger på mellanchefernas identitetsskapande processer.

2 Metod

Metod används för att lösa problem och komma fram till ny kunskap. I detta kapitel redogör vi för hur vi gått tillväga för att besvara uppsatsens syfte, samt för vilka val och prioriteringar vi har gjort. Därigenom vill vi ge läsaren möjlighet att bedöma trovärdigheten av vår uppsats.

2.1 Fallstudie

Denna uppsats bygger på en fallstudie av ett marknadsledande internationellt företag, High Tech, som på senare år har genomgått en rad organisationsförändringar. Studien är fokuserad på en enhet inom företaget vilken benämns som Alfa. Valet av studieform föll sig naturligt då vi ville studera mellanchefernas situation på djupet, detta för att grundligt kunna förstå deras upplevelser kring den senaste organisationsförändringen. Då fallstudien kan anses vara liktydig med en kvalitativ studie anser vi ett kvalitativt synsätt vara lämpligt (Lundahl & Skärvad 1999). En kvantitativ studie lämpar sig inte för denna typ av studie då den kvantitativa studien inte går på djupet. Således hade det inte varit möjligt för oss att få fram tillfredställande och intressanta aspekter kring organisationsförändringen via strukturerade intervjuer eller frågeformulär (Bryman 2005).

I denna fallstudie har vi strävat efter att vara aktörsorienterade för att kunna identifiera och förstå signifikanta aktörers verklighetsuppfattning, värderingar, handlingar och hur dessa föreställningar styr deras motiv (Lundahl & Skärvad 1999). Vi har antagit detta synsätt då kvalitativa fallstudier bygger på studerandet av sociala system av en gemensam skara människor som ska förstås. Ett socialt system är uppbyggt kring delar och en helhet. För att förstå systemet krävs det att man förstår helheten och på så vis kan man skapa förståelse av delarna. Delarna kan endast förstås i förhållande till helheten därmed går helheten före delarna (ibid). Vi strävade alltså efter att förstå den verklighetssyn aktörerna hade för att kunna förstå situationen. Då vi ämnade utforska en enhet i form av Alfa hade vi som avsikt att förstå hela företaget som helhet, detta för att förstå hur Alfa som enhet uppfattade företagets helhet. Vi studerade även sekundära källor som gav förståelse för tidigare organisationsförändringar och ägarbyten vilket i sin tur gav en större förståelse av företagets kultur och styrning.

2.2 Kvalitativ Studie

Kvalitativa studier skiljer sig från kvantitativa studier genom att de ofta har ett annat sätt att se på kunskap och den typ av data som samlas in. Den främsta skillnaden ligger i att vid kvalitativa studier är respondenterna en stor del av det som undersöks och som en följd av det ligger ett helt annat fokus på tolkning av insamlad data (Bryman 2005).

Vår datainsamling har skett genom dels deltagande observationer på kontoret då vi som uppsatsgrupp bara socialiserat med mellanchefer och andra anställda, samt dels genom reflekterande intervjuer. Vi tror det kan vara givande att sitta med på kontoret och ”känna in” stämningen bland de anställda och cheferna för att få en bättre uppfattning av bland annat företagskulturen och interaktionen medarbetare emellan. Detta då begrepp som kultur och identitet kan anses vara väldigt abstrakta och svåra att få en klar bild av endast genom intervjuer.

Utöver de formella intervjuerna har uppsatsen präglats av att informella samtal med medarbetare och chefer på organisationen genomförts. De samtalen har hjälpt till att skapa en generell bild av de känslor de anställda upplever. Samtalen kan anses vara minst lika intressanta och värdefulla för studien då all data kan tillskrivas värde och därmed vara tolkningsvärda bidrag till uppsatsen.

2.3 Val av ämne

När vi som studiegrupp fick access till att undersöka den valda organisationen satte vi oss ner med enhetschefen på Alfa. Tillsammans med honom diskuterade vi fram ett lämpligt fokus på studien. Resultatet av diskussionen blev att studien skulle behandla något område inom ämne organisationsförändringar. Detta då enheten Alfa under de senaste femton åren har genomgått en mängd större förändringar. Inom ämnet fick vi sedan fria händer att specificera studiens fokus. Enhetschefen och personalchefen garanterade oss fri tillgång till organisationens mellanchefer vilket gav oss väldigt stora möjligheter att själva hitta intressanta aspekter att inrikta studien på.

För att finna intressanta aspekter kring organisationsförändringarna valde vi att inledningsvis genomföra fem breda intervjuer med olika mellanchefer. Under intervjuerna väcktes ett stort intresse hos oss för den komplexa situation som mellanchefer befinner sig i vid en förändring då de sitter mellan ledningen och övriga medarbetare. Mellancheferna förmedlade bilden av att det var ett högst aktuellt ämne då de vid tiden för studiens genomförande gav uttryck för att befinna sig i en komplex situation. Detta till följd av en förändring som hade ägt rum tre år tidigare i samband med ett uppköp men som fortfarande alltså medförde en problematisk situation. Mellanchefernas upplevelser och föreställningar kring förändringen kom därför att hamna i fokus för studien.

2.4 Val av fallföretag

Vid val av företag kontaktade vi ett flertal företag verksamma inom olika typer av branscher. Vi visste att vi var tvungna att vara öppna för olika förslag på företag då det vid fallstudier kan vara svårt att få access till organisationer (Bryman 2005). Snart insåg vi att det var en nödvändighet att gå via gruppens redan befintliga kontaktnät då studien skulle komma att vara relativt krävande för det valda företaget. Vi menar att det är givande att sitta med i organisationen för att skapa en djupare förståelse av den företagskultur som infinner sig bland medarbetare och chefer. Detta krävde ett medgivande till fullt tillträde vilket vi fick genom en gruppmedlems kontakter i ett internationellt företag lokaliserat i Mellansverige.

Företaget är ett av världens största företag inom högteknologisk industri. Vi arrangerade ett möte på företaget där vi undersökte möjligheterna att utforska och utföra studien på en divisionsliknande enhet, vilken vi också fick access till.

2.5 Anonymitet

Vi har i vår studie i samråd med fallföretaget valt att inte lämna ut företagsnamn eller namn på de personer vi har intervjuat. High Tech är vad vi har döpt företaget till och det är således inte företagets verkliga namn. Anledningen till anonymiteten är att företaget anser det vara tidskrävande och beslut måste tas på hög instans för att företagets namn ska lämnas ut. Vi är i gruppen positiva till att fallstudien förblir anonym med förhoppning att respondenterna utifrån detta ger rikare och mer kontroversiella svar vid intervjuerna. Lundahl och Skärvad (1999) menar att anonyma fallstudier har förmågan att bli mer kontroversiella och mindre ytliga eftersom man kan bevara data som kan anses som känslig. Detta hoppas vi gör fallet mer intressant och förhoppningsvis mera fruktbart. Då vi är medvetna om att ett ej anonymiserat fall ofta uppfattas som mer intressant ämnar vi att i största mån beskriva det undersökta företaget i minsta detalj för att minska dessa risker (Lundahl och Skärvad 1999).

2.6 Val av intervjusubjekt

Samtliga av uppsatsens intervjusubjekt är män med en bakgrund som tekniker. De har alla varit verksamma på den lokala anläggningen sedan mitten av 1980-talet och sett samt varit delaktiga i de förändringar företaget genomgått med ägarbyten och rapporteringsstrukturer.

I vår studie har vi valt att intervjua personer som befinner sig på mellanchefsnivå inom organisationen. Det viktiga har varit att dessa personer har fått ta del av den övre ledningens beslut om hur

organisationsförändringen ska förmedlas bland medarbetarna. Med att studera och intervjua ledande personer ämnar vi att skapa förståelse för hur dessa förmedlar organisationsförändringen bland de anställda och på vilket sätt de är påverkade i sina ledningsprinciper från den övre ledningen.

Då den studerande enheten Alfa har 15 chefer med olika ansvarsområden gjorde vi i samråd med personalchefen ett urval kring vilka chefer vi skulle intervjua. Urvalet gjordes under de första dagarna på organisationen då vi hade en mer observerande fokus och försökte skapa en helhetsbild av företaget. Eftersom det är ledningsgruppen från det uppköpande företaget som står bakom omorganisationen såg vi en möjlighet att utfråga intervjusubjekt om eventuella kulturkonflikter i mål och ledningsprinciper.

2.7 Intervjuguide

Studien bygger på två olika intervjuguides, och har genomförts i två olika omgångar. Den första intervjuguiden hade mer generella frågor där den intervjuade själv fick välja inriktning på samtalet. Det naturliga samtalet var målet genom hela intervjun. De intervjusubjekt som inte var lika pratglada fick hjälpas framåt genom att få breda generella frågor där personen själv fick styra svarssättet och svarsmängden. Indirekt betyder det dock att intervjuaren styr nämnd svarsmängd. Vid ett par intervjuer behövdes bara en inledande fråga för att informanten skulle sätta igång och berätta om sin syn på företaget och dess utveckling i en timme. Fokus låg under intervjuerna på att respondenten skulle täcka de områden vi i förväg ansett vara mest väsentliga, sedan fick de ta upp de ämnesområdena på valfritt sätt och i den ordning som passade intervjusubjektet bäst (Holme och Solvang 1991).

Vid den andra intervjuomgången strävades det fortfarande efter att skapa en fri samtalsmiljö men uppsatsgruppen styrde lite mer för att få svar på de frågor som behövdes kompletteras efter den första intervjuomgången. Frågorna var därför mer direkta än vid det första intervjutillfället. Samtidigt lämnade vi dörren öppen för respondenten att gå på ett nytt område utan att på något sätt begränsa den intervjuade. Upplevde vi att vi fortfarande inte fått svar på en fråga var vi här inte blyga för att omformulera samma fråga igen. En sådan procedur genomfördes aldrig under den första intervjuomgången

En lite speciell detalj som blir en följd av tillvägagångssättet med två olika intervjustrukturer blir att de intervjuade får agera både som informanter och respondenter under de två olika omgångarna. I denna studie betraktas de som informanter när de berättar om sin syn på företagets historia där de fungerar som sanningssägare medan de verkar som respondenter när de själva är en del av det undersökta (Esaiasson et al 2003).

2.7.1 Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer

Uppsatsen bygger på en kombination av *ostrukturerade* och *semistrukturerade intervjuer*. Dessa kan anses vara de två huvudteknikerna vid kvalitativ forskning.

I den *ostrukturerade intervjun* har forskaren ett antal teman som han önskar informanten eller respondenten ska tala om på eget valt sätt. Målet är inte bara att få fram exakta svar från den intervjuade utan även få fram tankebanor som sedan kan uttolkas av forskargruppen (Bryman 2005). Som mest använder forskaren en minneslapp för att vara säker på att intervjusubjektet täcker alla ämnen som man i förväg ansett vara mest relevanta.

Den *semi- strukturerade intervjun* är den blandform denna studie tvingades använda sig av i de fall då intervjusubjekten var mer svåra att få igång och inte kunde prata helt fritt spontant. Den här intervjuformen är vanligare bland kvantitativa studier för att skapa generaliserbara resultat (Lundahl och Skärvad 1999).

Semistrukturerade frågor kom att användas vid både det första och det andra intervjutillfället. Dock användes ingen typ av standardiserad resultatrapportering vilket minskade graden av kvantitativ studie. Som Bryman (2005) menar går det utmärkt att blanda kvantitativa element i kvalitativa studier, detta är något vi vid enstaka tillfällen har använt oss av för att underlätta för intervjusubjekten.

Kvalitativa intervjuer är oftast mindre strukturerade än kvantitativa och vid en kvalitativ intervju är respondentens ställningstaganden och synpunkter av större vikt. Därför kan intervjun röra sig i olika riktningar beroende på vad intervjupersonen tycker är betydelsefullt. Vi anser att en flexibel intervjustruktur är passande för vår uppsats eftersom vi eftersträvar att få uttänkta och detaljerade svar från intervjuobjekten (Bryman och Bell 2003).

2.8 Intervjusituationen

Intervjuerna ägde rum antingen på intervjusubjektens kontor eller i det konferensrum forskargruppen abonnerade under sina besök. Det är troligt att intervjusubjekten kände sig mer avslappnade i en miljö de är vana vid än om intervjuerna skulle ha genomförts på exempelvis universitet. Intervjuerna genomfördes med två stycken utfrågare som samtidigt förde anteckningar över viktiga poänger som framkom i intervjun. För att minimera risken att gå miste om viktig data spelades intervjuerna in med hjälp av en diktafon. Intervjuerna transkriberades sedan direkt efter av den tredje medlemmen i studiegruppen. På så sätt fick samtliga av oss i studiegruppen en god uppfattning om den genomförda intervjun och kring den insamlade datan.

2.9 Forskningsansats

2.9.1 Abduktion

Vid forskningsstudier finns det olika tillvägagångssätt och metoder som lämpar sig olika väl beroende på undersökningens syfte. Induktion och deduktion är två olika metoder som forskaren kan använda sig av för att arbeta fram en studie (Lundahl och Skärvad 1999). Deduktion kallas "*bevisföringens väg*", då utgår forskaren från sin verklighetsuppfattning och från sina förutbestämda uppfattningar för att kunna verifiera eller falsifiera empirin. Denna metod anknyter starkt till positivismen och är passande till undersökningar av kvantitativ karaktär. (Lundahl och Skärvad 1999). Induktion kallas "*upptäckstens väg*" (Lundahl och Skärvad 1999) och lägger tonvikt vid individens tolkning av verkligheten (Bryman och Bell 2003). Induktiva forskares mål är att tvärtemot deduktionen skapa teorier och slutsatser på empirisk grund (Lundahl och Skärvad 1999).

Vi valde utifrån dessa huvudsakliga metoder att använda oss av både empirisk och teoretisk utgångspunkt vilket vi anser är nödvändigt för att skapa förståelse och djupare kunskap för organisationsförändringen. Vi hade för avsikt att föra ett växelspel mellan empiri och redan existerande teorier, en så kallad abduktion (Lundahl och Skärvad 1999). Detta tillvägagångssätt ansåg vi vara mest lämpligt då vi ville undvika att låsa fast oss i olika tankebanor och teorier. Liberalt skulle vår studie kunna beskrivas som en abduktiv induktion då den utgår från empirin men stöds upp av teoretiska resonemang.

2.9.2 Epistemologi

Det vetenskapliga angreppssättet har stor betydelse för undersökningens natur. Studien bygger på ett hermeneutiskt angreppssätt vilket innebär att författarna anser att det kan finnas flera bilder av verkligheten vilka förtjänar att belysas. Hermeneutiken är rotad i den humanistiska vetenskapen, främst utvecklad genom olika former av textanalys, och lämpar sig bättre till kvalitativa studier då den värderar tolkning och förståelse. Det alternativa vägvalet är positivismen som försöker finna regelbundenheter i verkligheten och nå allmänna slutsatser. Vi anser att det förhållningssättet inte var passande för denna undersökning då den syftar till att belysa olika tänkbara tolkningar av mellanchefers identitetsproblematik.

Det hermeneutiska synsättet hänvisar till att helhetsbilden av hur ett enskilt fenomen ska tolkas samtidigt som man har delen i beaktelse. Det är något som den här studien strävat mot att uppfylla

(Lundahl och Skärvad 1999). Intresset under den utförda studien var därför riktat mot medarbetarna som helhet, deras handlande, känslor, värderingar samt föreställningar. På den studerade arbetsplatsen var det således inte bara var det egentliga arbetet som var viktigt utan även miljön och hur den tolkades och hanterades av mellancheferna (Alvesson och Sköldberg 1994).

Tillsammans med den enkla hermeneutik som beskrivs ovan strävar studien också mot att ha en konstant inre utvärderande metod där även vi som forskare tolkar oss själva och de svar vi kommer fram till. Givetvis blir det väldigt intressant att se vilka frågor vi ställer och inte ställer även om det är svårare att aktivt tolka själva. Studien gör en ansats för att fungera och främst agera dubbelhermeneutiskt (Alvesson och Sköldberg 1994). Praktiskt har det resulterat i att vi som uppsatsens författare förutom varit extra vaksamma vid analysarbetet också arbetat med en konstant intern dialog kring vad vi frågar, hur vi frågar och hur vi behandlar det insamlade materialet.

2.10 Validitet och reliabilitet

2.10.1 Validitet

När man diskuterar trovärdigheten i kvalitativ studie är det främst två moment som granskas. Dels är det trovärdigheten i den data som samlats in, indirekt är det då datainsamlingsmetoden som ifrågasätts, men kanske ännu mer relevant är ifrågasättandet av den tolkning som sedermera görs av det insamlade materialet. För att höja trovärdigheten genom att minska de så kallade operationaliseringsproblematiken har uppsatsen använt sig av erkända begrepp som utvecklats och använts av välkända författare. Dessa begrepp går igenom vid det första tillfället som de används i teorin.

Vi anser att studien har en hög validitet, det vill säga att den mäter det som avses mätas (Bryman 2005). Detta då studien syftar till att spegla mellanchefernas upplevelser och det empiriska materialet genomsyras av och bygger på mellanchefernas röster.

2.10.2 Reliabilitet

Det kan vara svårt att mäta reliabiliteten i vår studie då reliabiliteten syftar till att mäta hur stabila resultaten av en studie är (Bryman 2005). Vi anser att resultaten är tillförlitliga och speglar situationen på det studerade fallföretaget, men däremot hävdar vi inte att resultaten är applicerbara på andra organisationer i förändringsprocesser. Detta då studien är en reflektion av de intervjuade mellanchefernas upplevelser och inte påvisar några

generaliserbara resultat. Reliabilitet som bedömningsverktyg passar bättre vid studier där forskaren ämnar att få fram kvantifierbara resultat (Esaiasson et al 2003).

2.11 Förförståelse

Vid upptakten av denna studie hade vi förförståelsen att organisationen var mitt inne i en större organisationsförändring. Under studiens gång märkte vi att det fanns andra frågor som var mer intressanta då den pågående organisationsförändringen rann ut i sanden. En annan aspekt värd att ta upp är forskargruppens olika kunskap om organisationen vid studiens upptakt. En medlem i forskarlagets far arbetar på den undersökta organisationen. Som en följd av detta har personen fått information gällande vad som pågår på High Tech AB nu på senare år men även när anläggningen ägdes av andra moderbolag. Personen i fråga har också arbetat på anläggningen som sommarvikarie. Det har skapat en informationsasymmetri som gruppen försökte överbrygga genom att vara extremt noggranna i sitt kunskapsutbyte med varandra under själva problematiseringsprocessen.

2.12 Teorikritik

Den främsta kritiken mot den använda teorin är att den består av undersökningar med olika fokus och med olika syften att agera kunskapsproducerande på olika nivåer. Det skapar olika djup och även en räckvidd för teorin som är ytterst varierande. En annan viktig aspekt att beakta vid teorigranskning är att det kan finnas skillnader i resultatet i olika studier som bland annat beror på den studerande organisationens varierande kontextuella kultur. Med det menas att organisationer verksamma i Sverige och i USA kan uppleva grundläggande olika situationer och därmed också definiera problem och lösningar på olika sätt.

2.13 Intervjukritik

Det kan anses vara problematiskt med den intervjumetod uppsatsen bygger på med en omgång intervjuer med informantfokus och en omgång intervjuer med respondentfokus med samma personer. Det kan eventuellt skapa problem för studien då det kan vara problematiskt att hålla isär de tillfällen som den insamlade datan är ”sanningar” och då den intervjuade fungerar som det undersökta subjektet. Ett annat problem är automatiskt inbyggt i den kvalitativa forskningen då undersökarna är en del av materialet. Vi är medvetna om att studien av företaget och datainsamlingen i viss mån påverkar de intervjuade cheferna normativt då de eventuellt börjar tänka i nya banor eller förstärker redan existerande tankebanor. Detta kan resultera i effekter som att mellancheferna vid det andra intervjutillfället uttryckte fabricerade svar utifrån vad de som upplever rätt utifrån studiens fokus. Detta fenomen, då forskaren och intervjusubjektet har en viss påverkan på varandra kallas för intervjuareffekten (Holme och Solvang 1997).

Intervjuareffekten kan även inträffa då forskaren omedvetet styr intervjusubjektet till att svara på ett visst sätt på grund av föreställningar som forskaren vill ha bekräftade. Vi har försökt undvika denna effekt genom att ha så öppna frågor som möjligt. På så vis har mellancheferna haft en möjlighet att till viss del styra intervjuerna själv.

3 Identitetsskapande processer

I detta kapitel ämnar vi redogöra för olika teoretiska aspekter rörande identitetsskapande processer. Vi kommer även att behandla området kultur som kan anses vara tätt besläktat med identitet. Slutligen kommer vi att presentera teorier kring integrationen mellan identiteter vid uppköp.

3.1 Identitetsdefinition

”Människans identitet är det som definierar den unika människan. Den kan vara självdefinierad (hur jag upplever mig själv, vem jag är och inte är) eller definierad av andra” (<http://sv.wikipedia.org...>)

Identitetsbegreppet kan enligt Alvesson och Björkman (1992) användas som ett verktyg för att beskriva hur organisationer förstås och vad organisationer uppfattas göra. Det kan användas som verktyg av både externa och interna aktörer. Alvesson och Björkman (1992) anser att identitet kan förklara hur en organisation lyckas sammanföra verksamheten. En sammanhållen verksamhet kan kännetecknas av gemenskap och en kollektivkänsla vilket kan skapas genom en gemensam identitet. Enligt Alvesson och Björkman (1992) kan identiteter inom organisationer ha olika innebörder och kan förstås utifrån social identitet och organisatorisk identitet.

3.2 Social Identitet

Begreppet social identitet grundades på 1970-talet av socialpsykologen Henri Tajfel som menar att social identitet är den emotionella tillhörighet och självbild en individ känner gentemot en grupp.

“Part of an individual’s self concept derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership” (Tajfel 1978).

Ashforth och Mael (1989) menar att organisationers identitet är ett sätt att visa hur människor skapar en social identitet då dessa begrepp är rotade i varandra. Social identitet har enligt Ashforth och Mael (1989) två grundläggande funktioner varav den första handlar om att uppfatta och definiera andra individer i omgivningen. Den andra funktionen handlar om att placera sig själv socialt i omgivningen. Personens ”själv” kan beskrivas utifrån den personliga identiteten och den sociala identiteten där man uppfattar sig själv som tillhörande en viss grupp. Organisationen kan ses

som en grund för social identitet där gruppmedlemmarna enligt Alvesson och Björkman (1992) kan känna en upplevelse av social tillhörighet.

Vidare menar Alvesson och Kärreman (2004) att social identitet är grundat i social kategorisering. Författarna anser att människor använder social kategorisering för att skapa en identitet och självdefinition. Vi finner oss själva och kommer nära andra människor genom att förstå varandra genom kategorisering vilket bidrar till att skapa en självidentifikation. Alvesson och Kärreman (2004) menar i likhet med Tajfel (1978) att social identitet framhäver samhörighet med en grupp på en emotionell och personlig nivå. Det ger möjligheter att påverka och influera den sociala identiteten då den har en speciell relation till organisatoriska aktiviteter som tar sig uttryck i handling och utförande (Alvesson och Kärreman, 2004).

Alvesson och Willmott (2002) menar att identitet kan finnas på olika nivåer på en arbetsplats. Dels genom organisatorisk tillhörighet vilket innebär att medarbetaren känner sig delaktig i en kultur, dels genom organisatorisk position där medarbetaren identifierar sig med sin position inom företaget, som till exempel mellanchef. Samt även genom en professionell tillhörighet där medarbetaren känner en tillhörighet till sitt yrke, exempelvis tekniker.

3.2.1 Sociala Grupperingar

Tajfel (1978) anser att människan har behov av att placera sig själv och andra i olika sociala grupper. För att kunna hantera all information i vår omvärld kategoriserar människan information i olika grupper. När en annan grupp kommer märkbart närmre den egna gruppen ökar behovet av gränser. Vid ett uppköp kan den sociala identiteten komma att kännas hotad av andra grupper vilket leder till olika mycket motstånd mot förändringen. Detta beroende på hur starkt gruppmedlemmarna upplever hotet mot den sociala grupptillhörigheten. Om en av grupperna inte känner något hot från den andra gruppen tillskrivs den ena lägre status. Det kan innebära att lågstatus-gruppen känner ett hot från högstatus-gruppen men inte tvärtom (Tajfel, 1978). Enligt Van Dick et al (2006) känner människor tillhörighet till många olika sociala grupper, men alla är inte likvärdigt viktiga för oss samtidigt. Enligt den sociala självkategoriseringsteorin väljer människan den sociala grupp som hon känner störst tillhörighet till vid en given kontextuell och situationsberoende tidpunkt. Det finns även sociala identiteter som är kroniskt viktiga för människor, dessa identiteter används för att ge struktur och mening åt omvärlden (Van Dick et al, 2006).

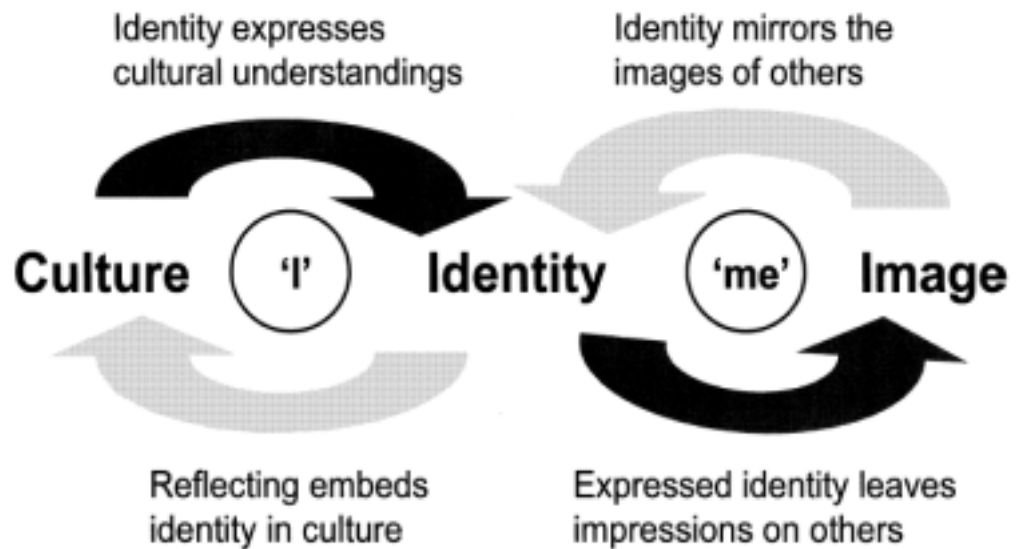
Barth (1969) delar in de sociala grupperna i olika kategorier. Den första grupp-kategorin är människor som har ett gemensamt strategiskt intresse och bildar en grupp för att agera för det samfälliga intresset. Den andra är då gruppkonstellationer är en fråga om socialisering där man föds eller växer in i en grupp.

Gruppbildningar kan också vara en fråga om att människor attraheras av varandra. Den sista kategorin innebär att grupper skapas på grund av aktörernas behov av en social identitet. En viktig del av den sociala identiteten är att förstå aktörernas behov av att placera sig själv och andra människor i kategorier för att ge den egna gruppen en självbild (Barth, 1969).

3.3 Organisationsidentitet

Alvesson och Björkman (1992) beskriver organisationsidentitet som en kollektiv företeelse som kan sammankopplas till individers gemensamma föreställningar, tillhörighetskänsla och helhetsuttryck. Utifrån dessa gemensamma uttryck menar Albert och Whetten (1985) att det primära handlar om att undersöka hur människor identifierar sig med organisationen. I stora drag pekar Albert och Whetten (1985) på betydelsen av att det existerar gemensamma uppfattningar bland medarbetarna kring organisationens karaktär, vilket tydliggör att det finns en organisationsidentitet. Enligt Alvesson och Björkman är det organisationens egenskaper och dess föreställningar som är det grundläggande när man undersöker en organisation. Alvesson och Björkman (1992) menar å andra sidan att det inte är en självklarhet att en organisation har en identitet. Författarna menar dock att organisationsidentitet och identifikation är en grundsten för hur ett företag skapar en vi känsla.

Hatch och Schultz (2002) menar utifrån sin studie att organisationsidentitet kan framställas utifrån både ett kulturellt och ett image perspektiv. Modellen författarna hänvisar till sammankopplar identitet, kultur och image vilket förtydligar dess samverkan och följder. Hatch och Schultz (2002) menar att individer formar sina identiteter utifrån interna och externa definitioner av självet. Utan förståelse för externa och interna självdefinitioner av jaget går det inte att formulera begreppet organisationsidentitet menar Hatch och Schultz (2002). Modellen som syns nedan beskriver processer som samspelar och skapar organisationsidentitet vilket kan förklaras som en fortlöpande dans mellan organisationskultur och organisationsimage. Processerna visar hur identiteten avspeglas och reflekteras på andra individer samtidigt som identiteten är rotad i den kulturella förståelsen. Detta ger intryck och reflekterar en image av vilka vi är och hur vi definierar oss själva.



The dynamics of organizational identity
(Hatch och Schultz, 2002)

I samstämmighet med denna modell menar Alvesson (1990) att image kan förlora sitt värde då det finns ett större geografiskt avstånd mellan organisationens kärna och dess management. Detta är ofta fallet i stora organisationer. Kärnan, identiteten, i organisationskulturen kan då bli obrukbart på grund av avståndet. Albert och Whetten (1985) menar å andra sidan att organisationsidentitet skapar relationen mellan medarbetaren och organisationen vilket kan förklaras utifrån medarbetarnas gemensamma uppfattningar om det vitala i organisationen. Även om starka identiteter kan förknippas med en stark kultur så är dessa begrepp olika och kan inte enkelt förklaras utifrån varandra (Alvesson och Björkman 1992). Alvesson och Björkman (1992) menar att organisationer inte har specifika identiteter utan de kan uttryckas på många olika sätt och därmed är det fruktbart att studera ämnet grundat kring att det finns multipla identiteter eftersom ett företag kan bestå av olika verksamheter och uppfattningar av organisationen som helhet.

3.3.1 Multipla Identiteter

Pratt och Foreman (2000) menar att organisationer kan ha multipla identiteter då det kan finnas olika uppfattningar kring det centrala med organisationen som helhet. Denna uppfattning om organisationen kan delas in i två delar. Den första är att multipla identiteter refererar till organisationen som helhet. Den andra är att en organisation har multipla identiteter om det råder oenighet kring det centrala och det finns oklarheter kring vad organisationen står för. Pratt och Foreman (2000) menar samtidigt att det är nödvändigt för organisationen att hitta dessa olikheter och leda organisationen i rätt riktning. Författarna menar fortsättningsvis att det finns både för och nackdelar med att en organisation har multipla identiteter vilket de beskriver som följande:

Fördelarna med multipla organisationsidentiteter kan sägas vara att det förmår organisationen att möta olika förväntningar inom organisationen. Speciellt gäller det den nuvarande trenden mot att ha en diversifierade arbetsplats vilket kan skapa en konkurrensfördel. Detta då man har multipla behov och intressen vilka man kan definiera sig själva utifrån.

Nackdelarna är associerade med att det kan bli konflikter kring olika multipla roller då det kan bli kostsamma dispyter inom organisationen med grupper som har andra identiteter än till exempel avdelningen som den egna gruppen har. Mentala kartor om vilka som gör vad och vad som händer kan bli problematiskt om det inte finns en enhetlig syn kring organisationen ska utföra (Pratt och Foreman, 2000).

3.4 Effekter av identifikation

Alvesson och Björkman (1992) menar att om man identifierar sig med en organisation har man större förmåga att ta till sig värderingar, normer och kulturella uttryck som kännetecknar organisationen. Det fungerar även åt andra hållet då om man delar de värderingar och ideal från en viss grupp innehar kan man snabbare identifiera sig med organisationen. Alvesson och Björkman (1992) hänvisar till två huvudsakliga anledningar till att uppmärksamma medarbetares identifikation utifrån Ashworth och Mael (1989). Den första anledningen är att identifikation med organisationen skapar en mekanism där personer kan sammankopplas med och känna lojalitet och hängivenhet gentemot organisationen som helhet. Den andra anledningen är att social interaktion skapar internalisering av företagets värderingar och tilltro. Nedan beskrivs de aspekter och verkningar av identifikation som kan vara starka, svaga, positiva eller negativa.

3.4.1 Stark identifikation

Van Dicks (2004) studier visar på att organisationer kan dra fördel av att medarbetarna känner en hög grad av identifikation med den organisatoriska gruppen. En hög grad av identifikation med organisationen kan leda till högre arbetsmotivation och bättre prestationer. Medarbetare som identifierar sig med organisationen tenderar att internalisera företagets mål mer fundamentalt (ibid).

Alvesson och Björkman (1992) menar tillskillnad mot Van Dick (2004) att en stark identifikation nödvändigtvis behöver ha ett positivt inflytande på medarbetarnas insatser. I sina studier om ett industriföretag menar Alvesson och Björkman (1992) att även om huvuddelen av medarbetarna identifierar sig med företaget som helhet så leder inte det per automatik till förbättrade resultat. Istället menar författarna att man ska vara aktsam med att dra slutsatser om uppfattningars inflytande på handlingar eftersom det

kan hända att medarbetarna gör ett bättre individuellt arbete om de identifierar sig enbart med arbetsgruppen. Det kan i vissa fall vara svårt att identifiera sig med organisationen som helhet. Alvesson och Björkman (1992) menar alltså att om medarbetarna tänker på organisationen som helhet kan attityderna till arbetet påverkas utan att det faktiska utförandet gör det. Swidler (1986) instämmer med detta argument och menar att värderingar inte har några konsekvenser för individens beteende. Beteendet kan visserligen påverkas indirekt genom att dessa attityder och istället skapar en bättre och mer positiv anda.

3.4.2 Svag identifikation

Alvesson och Björkman (1992) menar att avsaknaden av identitet kan framkalla friktioner mellan olika grupperingar inom organisationen. Alltså kan identitet fungera som ett hjälpmedel eller mekanism som reducerar konflikter. Att stärka begreppet ”enheten” och organisationsidentiteten i individens medvetande kan enligt Alvesson och Björkman (1992) göras på sex olika sätt. Dessa är avståndsreduktion, gruppbildning, resultatbetoning, gemensamma värderingar, gemensamt socialt förhållningssätt och slutligen genom att skapa en konkretisering av organisationen som sådan (Alvesson och Björkman, 1992).

3.4.3 Positiva effekter av identifikation

Ashforth och Mael (1989) menar att det finns en del faktorer som påverkar benägenheten att identifiera sig med en organisation. Bland annat är det så att desto mer framträdande värderingar en grupp påvisar ju påtagligare blir identiteten. Gruppstatus kan skapa attraktionskraft eftersom medarbetarna vill identifiera sig exempelvis med en vinnarkultur. Medvetenhet kring den egna gruppens sammanhållning ger en starkare identitet. Starka sociala förhållanden skapar en gemensam gruppkänsla. Desto större interaktion, gemensamma mål och historia ju mer distinkt blir identiteten (Ashforth och Mael, 1989). Alvesson och Björkman (1992) anser att en organisation kan verka som en social identitet om dessa punkter uppnås.

3.4.4 Negativa effekter av identifikation

Det finns även negativa aspekter att ta hänsyn till vilka kan vara knutna till starka identitetskänslor i en organisation. Selznick (1957) menar att ur ledningssynpunkt kan en stark organisationsidentitet innebära ett stärkt ego med större tillfredsställelse och inflytande hos medarbetarna. En stark identitetskänsla kan å andra sidan skapa svårigheter gällande exempelvis förändringsmotstånd. Till exempel kan medarbetarna ställa sig kritiska till grundläggande förändringar även om den

starka identiteten torde leda till att medarbetarna blir mer trogna och offerar sig för organisationen. Selznick (1957) menar att detta är ett dyrbart problem för en organisation då individerna känner emotionellt för organisationen. Problematiken innebär alltså att förändringar blir svåra att genomföra då ideal och värderingar är starka. Alvesson och Björkman (1992) menar att förändringsmotstånd inte behöver anses som negativt utan det kan vara motiverat. Det kan även uppstå konsekvenser av en stark organisationsidentitet på en enhetsnivå vilket innebär en försvårad samverkan med andra enheter och avdelningar.

3.5 Identitetsreglering

Alvesson och Willmott (2002) menar att så gott som alla aktiviteter innebär ett identitetsarbete som formar, reparerar, stärker och influerar identiteten. De beskriver nio olika regleringsfaktorer genom vilka en organisation kan påverka och styra medarbetarnas sociala identiteter.

Den första är att definiera medarbetarnas roller. Med detta menas att klargöra vad som förväntas av medarbetaren, dels prestationsmässigt och dels beteendemässigt. Organisationens tillvägagångssätt kan både vara formellt och informellt. En organisation kan också indirekt definiera en medarbetare genom att definiera andra, det kan både vara andra medarbetare men även andra grupper. Alvesson och Willmott (2002) beskriver ett exempel på en amerikansk försäkringsbyrå med endast manliga medarbetare. Chefen i företaget poängterade för medarbetarna att han aldrig skulle anställa en kvinna då jobbet inte lämpade sig för kvinnor. Genom att framhålla att kvinnor saknade vissa egenskaper för arbetet (exempelvis "killer instinct") medförde det indirekt att medarbetarna identifierade sig som maskulina och "riktiga män". En identifikation av det slaget hade annars kanske inte accepterats av medarbetarna utan kunde ha setts som något negativt.

Genom att sätta upp ett ramverk med motiv som ledningen förordar ges arbetet en mening åt medarbetarna. Genom detta ramverk hjälps medarbetarna att förstå varför de utför arbetsuppgifterna och det etableras referenspunkter i organisationen för vad som anses vara viktigt. Identitetsregleringen kan även utövas genom regler och rutiner som påvisar "den naturliga vägen" att genomföra arbetet på. De säger nödvändigtvis inte vad som är rätt/fel utan fungerar snarare som riktlinjer för medarbetarna (ibid).

Ledningen kan även tydliggöra den önskvärda moralen och värderingar inom organisationen. Genom att framhäva dessa element kan medarbetarnas identifikation till organisationen påverkas i en viss riktning. En medarbetare som inte infinner sig i den rådande moralen riskerar att hamna utanför den sociala gruppstillhörigheten (ibid).

Kunskap och färdigheter anses också vara viktiga element med vilka ledningen kan påverka den sociala identiteten i en organisation. Utbildning kan ses som ett mycket viktigt verktyg rörande påverkan av organisatorisk identitet (ibid).

Ytterligare ett sätt att påverka medarbetarna är via grupp-kategorisering och tillhörighet. Genom att frambringa en miljö där gemenskap är viktigt föds en "vi-känsla" vilket stärker de sociala banden till organisationen. Ledningen kan även via användning av olika statuskillnader mellan olika grupperingar som till exempel hierarkiska positioner reglera identifikationen med organisationen (ibid).

Genom att definiera den organisatoriska kontexten och förutsättningarna för medarbetarna formas och omtolkas den sociala identiteten i organisationen. Det kan till exempel handla om att klargöra marknadssituationen eller effekter av en kommande globalisering. Om ledningen förmedlar att en globalisering kommer att innebära hård konkurrens och snabba förändringar påannonserar det att anpassningsförmåga och framåtanda är värdesatta egenskaper hos medarbetarna (ibid).

De ovanstående nio elementen ger en bred bild av hur organisatorisk kontroll av den sociala identiteten kan ske, detta främst genom diskurser. De nio elementen sker inte alltid avskilt från varandra utan kan mycket väl samverka men också bestrida varandra. Medarbetarna är även olika mottagliga för organisationens försök att påverka den identitetsskapande processen (ibid).

3.6 Kommunikationens betydelse för identiteten

Kleppstö (1993) menar att självbilderna kring den egna gruppen och andra grupper kan skapas och förändras ständigt i pågående kommunikationsprocesser. Detta sker inte endast internt i gruppen utan identiteten formas delvis genom samspel med andra. För att bekräfta sin egen självbild har gruppen ett behov av att göra det i relation till andra grupper (ibid). Dessa bilder skapas delvis som en följd av ledningens sätt att ge medarbetarna riktlinjer för de dagliga uppgifterna.

Van Dick et al. (2006) menar att det finns vissa omständigheterna som kan mildra de negativa konsekvenserna av ett uppköp för medarbetarna. En av faktorerna anses vara en frekvent och öppen kommunikation. Medarbetarna behöver under ett uppköp eller en sammanslagning samma mängd information som en nyanställd hade behövt. Omvänt har identiteten en viktig funktion för kommunikationen. Om basen för kollektivet är stark genom en organisationsidentitet framhävs värderingar och ideal. Detta kan i sin tur förbättra kommunikationen och samarbetet i en organisation (ibid).

3.6.1 Dubbelbindning

Kleppstö (1993) beskriver något som kallas dubbelbindning vilket innebär att två olika budskap förmedlas samtidigt från den ena parten vid kommunikation. Det kan till exempel innebära att den ena parten verbalt förmedlar ett budskap, samtidigt som personen/gruppen icke-verbalt visar på motsatsen. Om detta beteende blir ett mönster blir effekten oftast nya dubbelbindningar, slutligen är kommunikationen fastlåst i ett läge som är svårt att ta sig ur. Detta är en situation som kan inträffa medarbetare emellan vid uppköp. Om företagsledningen vid ett uppköp exempelvis inte har en klar strategi för hur de ska handskas med de uppköpta medarbetarna kan det lätt bli så att de sänder ut dubbla budskap (ibid).

Watsons (1994) studie av chefer i ett stort brittiskt företag beskriver ett exempel där en av cheferna tycker sig få dubbla budskap:

"I really do wonder what my bloody job is sometimes. I say to myself, I am in charge of this office and the office in Birmingham, but then I ask whether I'm really in charge of even myself when it comes down to it. I get told to jump here, jump there, sort this, sort that, more than I ever did before I was even a section leader." (Watson 1994 s. 29)

Alvesson och Willmott (2002) menar att exempelvis chefen i exemplet upplever motsägelsefulla budskap. Dels har han en hög position inom företaget, senior manager, samtidigt som han känner att han blir runthunsad mer än någonsin tidigare. Det är en del av problematiken med att vara mellanchef i större organisationer där det kan finnas många led mellan chef och den som verkligen fattar besluten allra högst upp.

3.7 Sambandet mellan kultur och identitet

Alvesson och Björkman (1992) hänvisar till tre kategorier som är anknutna till tidsdimensionen för identitetsskapande. Den första kategorin innehåller en rik historia samt känsla för traditioner och minnen vilket influerar och stärker organisationsidentiteten. Den andra är kontinuitet över tiden som invänjer och stärker upplevelsen av identitet. Den tredje är innötning av vissa omständigheter och föreställningar om framtiden. Förutom dessa perspektiv på identitetsskapande kan även kultur och kommunikation forma och reglera individers och grupperns identitet. Dessa perspektiv beskrivs och förklaras i underliggande rubriker.

Schein (1985) menar att kultur finns på tre olika nivåer hos människor och grupper av människor. Först menar han att det finns en synlig nivå i form

av de artefakter, de sätt, som människor och organisationer agerar på. Bakom det ligger en uppsättning värderingar och normer som kan diskuteras då de existerar på en delvis medveten nivå. Dessa värderingar vilar i sin tur på antaganden som är osynliga för den enskilde individen och därmed också omöjliga att ifrågasätta. Artefakterna är inte bara resultatet av värderingarna, samma resonemang kan användas omvänt då artefakter också bidrar till att forma värderingar som i sin tur färgar de antaganden organisationer gör (ibid).

Schein (1985) fortsätter och menar att organisationers artefakter synliggörs i tre olika generella kategorier. Den första är fysiska manifestationer som inbegriper objekt som konst, inredning och byggnader. Sedan kommer beteendemässiga manifestationer som är olika ceremonier, ritualer, kommunikationsmönster samt belöningsstrukturer. Slutligen är det olika verbala manifestationer som olika metaforer, skurkar och hjältar, skämt samt olika berättelser om organisationens myter och historia. Kultur kan också ses som något som är resultatet av de tolkningar människor gör av sin verklighet.

Organisationskultur påverkas delvis av nationella kulturella förhållanden. Hofstede (1980) lyckades i sin undersökning av IBM och deras dotterbolag visa att organisationer inom samma koncern kan ha olika organisationskulturer som är färgade av den nationella kulturen. I sin studie påvisade han bland annat skillnader i sätt att hantera maktdistans kontra individualism samt undvikande av osäkerhet kopplat till feminin eller maskulin kultur.

3.7.1 Kultur som identitet

Kleppestö (1993) menar att en företagskultur bottnar i medarbetarnas behov av att känna social tillhörighet till en grupp. Genom de bilder som gruppen förmedlar om sig själv formas ett sammanhang med värderingar som genom dialog förändras och utvecklas. Han hävdar alltså att företagskulturer inte är djupliggande normsystem och strukturer utan gruppens sätt att beskriva och förstå sig själv. Dessa självbilder både påverkas av företagets omvärld och påverkar omvärlden varpå det inte går att bortse från viktiga relationer i gruppens omgivning. Kleppestö (1993) kritiserar forskare som menar att en kulturkrock innebär att två normsystem krockar, istället menar han att det är kollektiva självbilder och tolkningsmönster som kolliderar. Han ser alltså inte företagskulturer som strukturer och system utan snarare som processer som uppkommer och förstärks genom dialog. För att förklara varför han inte anser att det är två kulturer som krockar vid ett uppköp utan istället två gruppers försök att försvara sina identiteter använder sig Kleppestö av Barths (1969) sätt att se på grupper som sociala konstruktioner. Mael och Ashforth (1992) gör till skillnad från Kleppestö (1993) en skiljelinje mellan begreppen kultur och identitet. De anser att även om benämningen identitet

ligger nära begreppet kultur åtskiljs de då kultur beskriver mönster och normer över beteende som pågått under en längre tid.

3.8 Identitetsintegration vid uppköp

Klepepestö (1993) menar att integrationsprocessen mellan två företag vid ett uppköp kan bli problematisk. Det kan benämnas som ”den mänskliga sidan av uppköp” och delas ofta in i ett individuellt och kollektivt motstånd mot integrationen (Klepepestö, 1993).

3.8.1 Individuell integration

På det individuella planet kan reaktionerna mot de nya förutsättningarna variera. En del medarbetare kan känna osäkerhet och stress medan vissa tappar tron på framtiden då de anser sig förlora en del av sin identitet (Bouno & Bowditch 1989). Enligt Kleppstö (1993) är en möjlig förklaring till att medarbetarna i vissa fall reagerar negativt och känner att de förlorar en del av sin identitet är att de tycker att de förlorar tillhörighet till något som de brukade vara en del av.

Kleppstö (1993) menar att många chefer och personer i ledande befattning i organisationer idag arbetar mycket med att få de anställda att känna sig som en del av organisationen. Det gäller för cheferna att försöka skapa en harmoni och enighet mellan organisatoriska intressen och medarbetarnas intressen samt att skapa en samhörighet medarbetarna emellan (Watson 1994). Vid ett uppköp kommer enligt Kleppstö (1993) balansen mellan de olika intressena att rubbas och medarbetarna kommer inte längre ha samma kontroll över situationen. Organisationen som de tidigare känt en tillhörighet till finns inte längre och det blir svårare för medarbetarna att identifiera sig med det nya och okända (Kleppstö 1993).

3.8.2 Kollektiv integration

Vid tidigare studier som behandlar företagsuppköp ur ett organisatoriskt perspektiv kopplas uppköp ideligen samman med företagskultur och risken för kulturkrockar. Kulturkrockar vid uppköp kan ses som en kollektiv reaktion och motstånd mot förändringen (Kleppstö 1993). Sales & Mirvis (1984) delar in den kulturella integrationsfasen i tre olika stadier som beskriver hur integrationen kan gå till och vilka faktorer som ligger bakom komplikationerna som kan uppstå utifrån det uppköpta företags perspektiv.

Den första fasen innebär oro och ångest över hotet mot den egna kulturen och kommer att påverka integrationsarbetet. I den andra fasen möts de båda kulturerna i en kulturell konfrontation. I denna fas sker olika processer där en av dem är vad Sales & Mirvis (1984) kallar polariseringen. Det innebär att medarbetarna beskriver varandras kulturer i ord för att lyfta upp och belysa olikheterna i dessa. Medarbetarna har svårt att förstå varandras uppfattningar och är inte mottagliga för nya perspektiv och synvinklar. Den sista fasen kallas kulturmöten och har fyra möjliga utvägar. Antingen så integreras de två kulturerna i en symbios, eller assimileras den ena kulturen upp i den andra. Tänkbart är också en separering där de två kulturerna fortlever helt separat.

Eller så sker en dekulturering där organisationen inte övergår i någon av kulturena. Mest troligt är enligt Sales & Mirvis (1984) en blandning av de olika alternativen.

3.8.3 Identitetsöverlevnad

Om medarbetarna uppfattar mindre eller ingen förändring i de dagliga rutinerna vid ett uppköp är det troligt att de bevarar identifikationen med den gamla organisationen och inte integreras till fullo med den nya organisationen (Van Knippenberg & Van Knippenberg 2004). Om det däremot sker större förändringar som bryter mot vardagliga mönster som exempelvis flytt till andra lokaler, då blir det svårare att överföra och ”skydda” den gamla identiteten i den nya organisationen (Van Knippenberg & Van Knippenberg 2004). En liknande studie av Van Dick et al (2006) som genomfördes 2002 på två sammanslagna banker visade att ju nöjdare medarbetarna var med hur deras gamla bank kunde leva vidare i den nya banken, desto starkare blev deras identifikation. Detta medförde en mer positiv attityd mot de nya medarbetarna från den andra banken (Van Dick et al. 2006).

Kleppstö (1993) menar att en tänkbar följd vid ett uppköp när en grupp känner sig hotad är att höja den egna gruppen och tillskriva den andra gruppen sämre egenskaper. Ett exempel på detta kan vara att den egna gruppen kallas för ”vi” vilket innebär en homogenisering till följd av ett behov av att vara unik som grupp och att höja medvetenheten om medlemskapet i gruppen. Genom att använda begrepp som ”vi” och ”våra” kungörs det att gruppen har gemensamma föreställningar. ”Vi” begreppet har även en utestängande effekt och det medför att det bildas en grupp som kallas ”dom”. Detta innebär en stereotypifiering där gruppmedlemmarna inte ses individer med särdrag utan endast som representanter för gruppen (Kleppstö, 1993).

4 Identitetsskapande processer och faktorer

Nedan följer en presentation av företaget och därefter diskuteras den insamlade empirin med hjälp av teoretiska resonemang gällande ämnen som organisatorisk identitet, social identitet och identitetsreglering.

4.1 Definitioner

Vi presenterar nedan de fingerade namnen för att ge läsaren en så bra överblick som möjligt på organisationen:

<i>High Tech</i>	Nuvarande moderbolag
<i>Alfa</i>	Den studerade enheten på High Tech
<i>Mittenssund</i>	Stad i Mellansverige där den studerade enheten inom High Tech är lokaliserad
<i>Almerien</i>	Land i Centraleuropa varifrån High Tech har sitt ursprung
<i>Hi Fi AB</i>	Tidigare ägare av det studerade fallföretaget
<i>Lambo</i>	Land i Västeuropa där Hi Fi AB har sitt ursprung

4.2 Presentation av data

Intervjuerna har sammanställts under olika ämnesområden och kommer att presenteras tillsammans. Anledningen till att vi väljer att framlägga det empiriska materialet på detta sätt är att vi anser att det ger en tydligare och rikare bild av chefernas uppfattningar och uttalanden än om intervjuerna skulle ha presenterats separat från varandra. Dessutom tror vi detta tillvägagångssätt kan förhindra de enskilda cheferna från att känna sig uthängda då vi presenterar åsikter som har anförts i förtroende under intervjuerna. Av den sistnämnda anledningen är även alla namn fingerade och de enskilda cheferna kommer inte närmre presenterats vad gäller exakt befattning och liknande fakta.

4.3 Beskrivning av enheten Alfa

4.3.1 High Tech's historia och förändringar

High Tech är ett större internationellt företag med sitt huvudsäte i Almerien. Organisationen som vi studerar är en del av det lokala kontoret i Mittenssund och svarar för en betydande del av orderingången till anläggningen. De högteknologiska produkter som företaget producerar på anläggningen har skapats och

uppfunnits under hela 1900-talet. Generationer har kommit och gått på företaget som varit den naturliga arbetsplatsen för barn och barnbarn när arbetare gått i pension.

Anläggningen har under årens lopp bytt ägare ett flertal tillfällen via sammanslagningar och uppköp. Fram till 1980-talet förblev anläggningen svenskägd då den blev en del av en större koncern med ett delvis svenskt och ett delvis centraleuropeiskt ägande. Inför millennieskiftet skapades ett nytt joint venture med ett västeuropeiskt företag där anläggningen var en central del. Ett år senare köpte det västeuropeiska företaget loss den delvis svenskägda delen och ägarskapet flyttades helt utanför Sverige. Tre år senare var det dags för ett nytt ägarbyte då de nuvarande ägarna gick in och köpte anläggningen o dess patent. Alla dessa förändringar har skapat en miljö där förändring är en del av vardagen.

4.3.2 Organisationsstrukturen och dess utveckling

Hela anläggningen består av sex olika enheter med olika produktionsinriktning. Samtliga enheter har olika produktfokus som de specialiserat sig på tillsammans med den centraleuropeiska huvuddivisionen.

Fem av enheterna är belägna i Mittenssund, de är dock fullständigt separerade i vad som ska produceras och levereras. De sex enheterna har alla en enskild ledning som sitter i huvudföretagets hemland och fungerar helt autonomt från varandra. Det innebär att enligt organisationsstrukturen finns det ingen principiell vinst i att fem av de sex divisionerna ligger på samma ort då de istället för att arbeta över divisionsgränserna arbetar globalt inom sin egen division. Det här är en stor förändring mot hur det var tidigare då hela anläggningen arbetade tillsammans för att leverera produkter till kunderna.

Mellancheferna på Alfa studien bygger på har olika ansvarsområden i ovan beskriven struktur. Mellancheferna är involverade i att kommunicera både uppåt och nedåt i organisationen. Beroende på var de känner sin lojalitet, uppåt eller nedåt, har de gett uttryck för olika känslor kring hur de anser att förändringens vindar från High Tech har påverkat organisationen.

4.4 Organisatorisk identifikation

4.4.1 Det sista bruksamhället

Vårt fallföretag har en väldigt djup förankring i sin stad i Mellansverige, som ett av de två företag i bygden där många av invånarna arbetar. En mellanchef beskriver sin arbetsstad som det ”*Det sista bruksamhället*”. Alla vi pratar med beskriver den starka känslan av att man som bygd presterat något tillsammans och känt en otrolig stolthet i det. Då produktion har ägt rum i Mittenssund inom samma produktkategori i över hundra år har det bidragit till att skapa en stark samhörighet inom organisationen.

En känsla som infinner sig hos oss som betraktare av företaget vid en rundvandring, är den tystlåtenhet som ligger över kontoret. Det är väldigt sällan man hör någon ropa på en medarbetare eller hör en livlig diskussion. Istället sker alla diskussioner i små konferensrum på en till synes väldigt saklig och professionell nivå. När kritik framfördes gentemot High Tech så presenterades den på ett lugnt sätt. Mellancheferna har vid tillfällena använt av väldigt starka uttryck men formulerat sig på ett nedtonat sätt mot oss, så vi inte alltid reagerade på hur starkt uttalande vi precis fått ta del av under en kafferast eller under lunchen. Det kan ses som en del av den image varje individ skapar av sig själv som arbetande civilingenjör (Hatch och Schultz, 2002). Tajfel (1978) stämmer in i detta resonemang med skapade identiteter som något som individer mallar efter sin kunskap om sitt emotionella engagemang till vald grupp. Det kan också vara något som är en följd av uppköpet och efterföljande organisationsförändringar. Handlar det om problem med identifieringen till organisationen kan det bero på att en alienering från organisationsidentiteten leder till tveksamhet inför hur man ska reagera och hantera diskussioner. Den här försiktigheten och oviljan att visa känslor på ett annat sätt än de rent verbala kan ha ett flertal konsekvenser kring hur ens självbild utvecklas. Självbild är sedan en av de faktorer som styr hur individen väljer att identifiera sig gentemot organisationen (Ibid).

4.4.2 Den förlorade Mittenssundsandan

Mellancheferna berättade att på 1980-talet innebar Mittensundsandan att alla kände alla. Mentaliteten innan uppköpet bestod av att enheterna i Mittenssund var som en enda stor familj där de tog hand om varandra. Medarbetarna kände ett gemensamt värde i att fylla kassakistan med pengar och upplevde att den högsta chefen hade en slags hjälteroll. Chef 1 menade att företaget gick från att ha en familjebolagskänsla med öppen kommunikation till att bli ett företag med avsaknad av en lokal identitet och med en minskad tydlighet.

Mittenssundsandan har funnits inom företaget i flera decennier och har utvecklats och förändrats under åren. Förlusten av identitet med det gamla verkar synlig då förändringen inte lyckats att medföra en ny identitet vilket innebär att medarbetarna känner en viss identitetskris gentemot det nya. Ett flertal av mellancheferna syftade på att de förlorat delar av sin identitet efter uppköpet vilket kan vara förknippat med den familjära andan som tidigare upplevdes på enheten. Mellancheferna visade ett missnöje kring att den familjära mentaliteten inte längre existerar. Bouno & Bowditch (1989) menar att vissa medarbetare kan känna osäkerhet inför förändringar och därmed tappar tron på framtiden och anser sig förlora en del av sin identitet.

Intrycket de intervjuade mellancheferna gav var att den familjära känslan och stämningen kommer i andra hand efter försäljningen. High Tech's strategi att stycka upp alla enheter har medfört att gemenskapen har försvunnit. Chef 2 beskriver det som att de har gått tillbaka i tiden, han anser även att det är mer en individuell sport än en lagsport idag. Detta uttryck och känsla av förlorad kontroll härstammar enligt Kleppstö (1993) från att organisationen som medarbetarna tidigare känt en tillhörighet till inte längre finns. Därmed blir det svårare för medarbetarna att identifiera sig med det nya och okända.

”High Tech är större bolag och anses ha brutalare och hänsynslösare ledningsmetoder där priset har blivit den lokala andan.” (Intervju med Chef 3)

Vidare menar Chef 3 att det även tidigare fanns konflikter inom det dåvarande HI FI men då fanns det ingen kraft och stake i styrningen vilket medförde att enheten i Mittenssund kunde behålla den lokala identiteten

4.4.3 Brytning med det gamla

Brytningen med det gamla har som synes ha varit ganska problematisk för medarbetarna på enheten Alfa. Van Knippenberg & Van Knippenberg (2004) menar att identifikation med det gamla kan fortleva om medarbetarna inte uppfattar en större förändring i

dagliga rutiner efter ett uppköp. Några menade att alla medarbetare på Alfa behöver inse att en förändring är nödvändig. Det behöver inte nödvändigtvis bli en krock mellan det lokala och det globala, utan att det faktiskt kan gå att kombinera. Chef 1 menade att anpassningen till det nya var nödvändig när han uttryckte att:

”Mittenssundsandan gäller inte i den globala värld som High Tech har skapat... då gäller det att anpassa sig till den rådande situationen och ta till sig det på ett logiskt och acceptabelt sätt.”
(Intervju med Chef 1)

Ett flertal mellanchefer förmedlade känslan att det inte går att gå tillbaka i tiden. Nu är det som det är och det är bara att acceptera eller packa sin väska och lämna skeppet, menade ett par respondenter. Integrationen med den nya organisationen har ännu inte blivit fullständigt vilket möjligtvis gör att känslan av *”det var bättre förr”* stärks. Vad denna känsla egentligen handlar om är ofta svårt att sätta fingret på. Det kan ofta bara vara en längtan tillbaka till svunna tider och den fas i livet individen då befann sig i.

Tre av cheferna använde vid flertalet gånger under intervjuerna uttrycket *”Man måste gilla läget”* i samband med att de pratade om den försvunna Mittenssundsandan. De menar på att det är dags att blicka framåt och våga släppa taget om det gamla. Chef 3 uttryckte det som att *”det spökar i huvudet på de flesta”* och att självkänslan måste definieras på ett annat sätt än genom den gamla lokala identiteten. Han menade att det snarare var ett psykologiskt problem än ett organisatoriskt problem. Alvesson och Björkman menar (1992) i kontrast till Van Dick (2004) att de anställda på organisationen inte nödvändigtvis behöver ha en gemensam identitet. Dock kan det skapa problem då kopplingen till organisationen får en negativ klang vilket verkar vara fallet här.

4.4.4 Möte mellan två organisatoriska identiteter

Under intervjuerna gav cheferna ingen samstämmig bild kring hur integrationen mellan den almeriska ledningen och enheten i Mittenssund har fungerat. Gällande de operativa delarna förmedlades en positiv bild;

”High Tech satsar verkligen och försöker integrera oss i verksamheten... man får ju verkligen beundra dem för det de gör.”
(Intervju Chef 2)

Exempel på integrationsarbete som enligt Chef 2 har fungerat utmärkt är mailprogram, applikationer och stora gemensamma system som knyter samman organisationen i minsta detalj. Men det

gavs även en negativ bild gällande mer mjuka värden såsom gemensamma mål och visioner.

”Det här de håller på med är fan inte integration” (Intervju Chef 1)

En del chefer beskrev High Techs agerande vid uppköpet som nedbrytande då de delade upp anläggningen i 5 beståndsdelar som sedan helt separerades från varandra. Principiellt kan det sägas att den lokala anläggningen divisionaliserades från varandra för att inte vara en för stark lokal aktör gentemot High Techs ledningsgrupper. Den upplevda bristen på integration med almerna tillsammans med separationen bidrar till att skapa ett tomrum mellan ledning och medarbetare som mellanchefer blir kvar att hantera och fylla.

Integrationsprocessen mellan de båda organisationerna har som synes inte varit komplikationsfri. Det är tydligt att det har skett en kulturell konfrontation där medarbetarna har svårt att förstå varandras uppfattningar och sätt att agera. Almerna förstår inte varför medarbetarna på Alfa klagar och medarbetarna på Alfa förstår inte almernas sätt att styra. Det verkar som om det har skett en kulturell separering med de båda kulturerna på varsitt håll (Sales & Mirvis, 1984). Troligt är att det sker en harmonisering över tiden då de båda kulturerna har en ständig påverkan på varandra. Medvetet och omedvetet formar kulturerna sig efter varandra trots motsättningar och omständigheter (Kleppstö, 1993). Att integrationen inte har varit fullständig påverkar mellanchefernas identitetsarbete på så vis att det inte finns någon helhet för dem att identifiera sig med. Istället finns det två identiteter som uppfattas stå i motsatsförhållande till varandra. Det bidrar till att skapa intressekonflikter då medarbetare och chefer antingen uppfattas och upplevs vara för eller emot någon av identitetsgrupperna.

Vid uppköpet är det troligt att medarbetarna på Alfa ansåg sin kultur vara hotad (Sales & Mirvis 1984), något som sedan besannades enligt dem själva då den lokala identiteten försvann. Då integrationen inte har fullbordats och genom att det inte skapades en ny gemensam kultur mellan de båda företagen är mellancheferna skeptiska till almerna. De känner inte att de kan identifiera sig med allt det nya och tycker sig ha förlorat tillhörighet till något som de en gång brukade vara en del av (Bouno & Bowditch 1989). Utan känslan av en homogen kultur kan det uppstå svårigheter för mellancheferna att hitta sin roll i hur de ska förmedla de signaler som kommer uppifrån ledningen ner till medarbetarna. Detta eftersom signalerna kommuniceras enligt olika kulturella normer och språk. Samma eventuella problem existerar givetvis åt andra hållet då medarbetarnas budskap ska nå upp till ledningen. Den här kommunikativa delen av

mellanchefskapet är viktig att uppmärksamma för att förstå mellanchefernas rollproblemtik.

4.4.5 Två identiteter och ett kommunikationsglapp

Genom att det inte finns en gemensam grund och någon enhetlig kultur i företaget påverkar glappet mellan den almeriska ledningen och mellancheferna kommunikationen inom organisationen. Likväl överbryggs inte glappet på grund av att kommunikationen brister. Mellancheferna i Mittenssund menar att informationen stannar i toppen av pyramiden och inte når ner till individnivå.

”Det är långt upp till beslutsfattarna för dem som sitter på den nivån... det är väldigt viktigt med management attention, att få känna att det man gör är viktigt.” (Intervju Chef 1)

All information är enligt Chef 1 nu på *”need to know basis”* och samtliga chefer hävdar att beslutsvägarna blivit sämre sedan uppköpet och att avståndet har gjort att det är svårt att bolla idéer med den almeriska ledningen. Mellancheferna anser att de inte kan påverka besluten som tas i någon större omfattning. Problematiken kring att mellancheferna känner en avsaknad av information menar Van Dick et al. (2006) bidrar till att öka de negativa följderna som kan uppstå vid ett uppköp. Medarbetarna är enligt Van Dick et al (2006) i behov av frekvent och öppen kommunikation efter ett uppköp.

Så här uttrycker sig Chef 4 angående kommunikationen med den almeriska ledningen.

”Jag kan inte beskriva kommunikationen med den almeriska ledningen för det finns ingen. Det finns inget strukturerat flöde av information.” (Intervju Chef 4)

Mellancheferna menar att almerna har en mentalitet där de inte ifrågasätter det som chefen säger. Ett flertal av de intervjuade cheferna har givit uttryck för att de känner att de ifrågasätter mer än sina kollegor på liknande nivå i Almerien. De tycker att samarbetet med almerna går okej så länge de inte ifrågasätter almernas idéer och beslut. Chef 2 säger att almerna inte är vana vid en vuxen till vuxen dialog. Istället menar de att det är en envägskommunikation som fungerar smärtfritt så länge cheferna i Mittenssund inte har egna idéer och vill vara med och påverka. När organisationen i Mittenssund har drivit de frågor man ansett vara problematiska har de almeriska cheferna inte förstått vad de pratat om på grund av de grundläggande skillnader i syn på hur arbete utförs. Det kan ses som att mellanchefernas dilemma delvis beror på en upplevd maktlöshet på grund av att de har så många lager upp till den beslutsfattande makten trots sin chefstitel.

Almerna verkar inte förstå mellanchefernas behov av information. Problematiken kan tolkas som att det finns två olika organisationer som kommunicerar om varandra. Dock finns det ingen ömsesidig förståelse för olika synsätt och hur de olika kulturerna fungerar vilket i sin tur skapar en kulturkrock. Sales & Mirvis (1984) menar att medarbetare kan ha svårt att förstå varandras uppfattningar och därmed inte är mottagliga för nya perspektiv och synvinklar vid uppköp.

Van Dick et al. (2006) menar att en öppen och frekvent kommunikation kan överbrygga problem vid uppköp. Kommunikationsprocesser hjälper ständigt till att skapa och omdefiniera identiteter och självbilder (Kleppstö 1993), den dåliga kommunikationen kan således ses som ett hinder i mellanchefernas identitetsskapande med organisationen som helhet.

4.4.6 Kontinuerliga organisationsförändringar

Ett bra exempel på den påstått dåliga kommunikationen och informationsspridningen var ovissheten kring en, vid det första intervjutillfället, kommande organisationsförändring. Trots att förändringen skulle genomföras en knapp vecka efter de första intervjuerna var det ingen av cheferna som visste någonting om vad den skulle komma att innebära. Det var oklart om förändringen skulle ha någon påverkan på High Tech i Mittenssund överhuvudtaget. Cheferna gav intrycket av att de var mycket trötta på organisationsförändringar och verkade inte lägga någon kraft på att sätta sig in i möjliga effekter av den kommande förändringen.

”Vi får väl se om det bli någon förändring eller om det är samma skit.” (Intervju Chef 1)

Den nya organisationsförändringen baserades på genomförda undersökningar på hur medarbetarna ansåg att organisationen fungerade. Dessa avslöjade ett missnöje som gav en indikation på att de vill bli mer självständiga och att de ville att den almeriska centraliseringen skulle minska.

På en anslagstavla i ett fikarum fanns följande skämtsamma citat uppsatt:

”Vi tränade hårt – men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är att skapa illusion av framsteg, medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.”

Gaius Petronius död 60 e.Kr.

Skämt fungerar aldrig som bara något att skratta åt utan är också ett sätt att ventilerar "förbjudna" åsikter och värderingar. Här kan sägas att mellanchefer i rollen som medarbetare ventilerar frustrationen kring att beslut fattas över deras huvuden vilka påverkar deras vardag utan att de involveras i beslutsfattandet.

Vid den andra intervjuomgången var den nya förändringen genomförd och informationsmötet kring vad den skulle innebära hade ägt rum. Mötet hade genomförts som en telefonkonferens och varade i cirka en halvtimme. Chef 2 beskrev förändringen som "*Blek och förutsägbar*".

"För de som förväntade sig att något nytt skulle hända så borde mötet ha varit en besvikelse." (Intervju chef 3)

Samtliga chefer var eniga om att organisationsförändringen troligen inte kommer att innebära något särskilt för medarbetarna under mellanchefsnivå på Alfa. Däremot trodde några att det skulle innebära en viss skillnad för cheferna själva då de kommer längre ifrån den almeriska ledningen. Vissa av cheferna trodde att förändringen skulle innebära att chanserna att påverka beslutsfattande minskade, medan andra inte trodde att förändringen skulle påverka deras situation nämnvärt.

"Vi kommer att få en mer otillgänglig chef, han kommer att få en omöjlig uppgift, han kommer aldrig klara av att koordinera ihop det här annat än på en väldigt övergripande nivå. Den förre chefen ville alltid träffa personen om vi skulle anställa en ny chef, men den här vill inte det han lägger över ansvaret på mig... Han höjer sig själv ett steg för han orkar inte bry sig så långt ner i organisationen." (Intervju Chef 2)

Skulle det bli så som Chef 2 tror och den överordnande chefen bara kommer att styra på en klart övergripande nivå innebär det också att de själva får större utrymme till att verka självstyrande. Den reflektionen framkom dock aldrig under intervjuerna utan där fokuserades det mer på det negativa i att deras chef inte kommer klara av sin roll, vilket kan komma att leda till kaos. Här uppenbaras en stor möjlighet för mellancheferna att skapa en egen organisationsidentitet och därmed en egen social identitet då deras chef bara kommer att verka högst övergripande. Det kan ses som troligt att det är något som kommer ske mer eller mindre automatiskt med tiden om enheten får uppleva en viss stabilitet under den närmaste framtida perioden (Alvesson och Björkman 1992).

4.4.7 Dubbla budskap försvårar identifikationen

Bilden som målades upp kring förändringen är ännu ett tecken på den bristande kommunikationen mellan ledning och mellanchefer. Vid vissa av intervjuerna förmedlades bilden av att det finns tydliga operativa mål att uppfylla men inga utstakade vägar för hur målen ska uppnås. Vid andra intervjuer förmedlas intrycket av att det fanns för mycket regler för hur saker och ting skulle genomföras. Beskrivningarna varierade från att ledningen styrde ner i detaljfrågor till att friheten fanns men att verktygen saknades. Detta kan tyda på en dubbelbindning från ledningens håll (Kleppestö, 1993). Samtidigt kan det ses som ett tecken att organisationen har multipla identiteter (Pratt och Foreman, 2000) Mellanchefernas röster visar på en förvirring kring vad det är som egentligen gäller. Dels har de fria tyglar att på egen hand nå de utsatta operativa målen, samtidigt som almerna är nere och styr på individnivå. Genom att mellancheferna är förvirrade kring vilka deras uppgifter egentligen är torde identifikationsprocessen försvåras ytterligare. Hur ska mellancheferna då veta vem de är och vilken plats och roll de har i organisationen?

4.4.7.1 Splittrad ledningsgrupp

Grunden i dubbelbindningen verkar ligga i att ledningen inte är en enad grupp menar Chef 3 som anser att ledningsgruppen inte har utstrålat någon självkänsla som enhet. Detta är ett top management problem eftersom förändringsprocessen då har blivit försummad. Enligt Watson (2001) måste chefer skapa en harmoni och enighet mellan organisatoriska intressen och medarbetarnas intressen samt skapa en samhörighet medarbetarna emellan. Denna samhörighet verkar ha uteblivit då mellancheferna till viss del tvivlar på vad ledningsgruppen i Almerien klarar av. Chef 3 är mycket förvånad över att det inte verkar finnas teambuilding eller gemenskap i ledningsgruppen.

”Det är en stor obeslutsam ledningsgrupp med en del interna konflikter som inte utstrålar en homogen känsla.”
(Intervju chef 3)

Vidare utvecklar han resonemanget kring den problematik som mellanchefer får handskas med på grund av obeslutsam ledningsgrupp. Han förklarar problematiken som att ha två centrala orsaker:

”Det är två saker som har skapat problem, det är dels en vilsen ledningsgrupp och dels medarbetare som har separationsångest från det gamla.” (Intervju chef 3)

Att den organisatoriska helheten inte är fulländad kan alltså delvis ha sin grund i att den almeriska ledningen sänder ut dubbla budskap till följd av att det inte finns en synes inom ledningsgruppen.

4.5 Mellancheferers sociala identitet

4.5.1 Medarbetare eller chef?

Flertalet mellanchefer menade att de yngre nyanställda medarbetarna i Mittenssund, inte känner igen sig i de problem som mellancheferna säger sig uppleva. Det finns alltså en känsla av att vissa mellanchefer är rädda för förnyelse och som en chef uttryckte det:

”När man försöker hitta andra gemensamma värden behöver det inte bryta mot High Techs strategi, det är istället en fråga om fantasi och kreativitet. Dessa chefer vill inte hitta någon identitet eftersom de är rädda att få stryk av cheferna i Almerien och därför gör man ingenting. En annan förklaring är att cheferna är drabbade av separationsångest från det gamla. De sitter och väntar på att cheferna i Almerien ska skapa en ny gemensam attityd.” (Intervju chef 3)

Den undersökta enheten består till den mesta delen av högskoleutbildade tekniker som stolt berättar om hur de har en väldigt god teknisk kompetens på anläggningen. Den stoltheten sitter lite i väggarna och ett flertal medarbetare pratar om vilka fina maskiner de har utvecklat på anläggningen genom åren. Myten om hur tekniker arbetar och är fungerar är troligen starkt normerande på de anställda och då de intervjuade mellancheferna samtliga var tekniker i grunden har de ändå de idealen i bakhuvudet gällande hur man ska arbeta för att vara en god konstruktiv medarbetare.

Personalbeskrivningen av Alfa som en arbetsplats som till största del består av tekniker går i linje med mellanchefernas självkänsla som experter på alla de tekniska aspekterna inom säljandet av sina maskiner. Den tekniska delen av säljandet har de fått behålla för sig själva från den globala organisationen som tagit över det strategiska planerandet samt en större del av säljarbetet. Enheten i Mittenssund har fått ansvar för att slutföra och ro i hamn de beställningar som kommer från den globala säljorganisationen. Det är något som vissa av cheferna upplevt som starkt irriterande då deras eget folk och dem själva frantagits säljansvaret och mera blivit kommunikatörer eller tolkar för det som kommer ovanifrån till medarbetarna i organisationen. Det kan ses som problematiskt då mellancheferna tidigare haft höga positioner med goda sociala kontakter uppåt i organisationen och dess ledning. När den

närheten uppåt försvagats på grund av det hierarkiska och det geografiska avståndet till vad Alvesson (1990) kallar kärnan i organisationen, nämligen företagets image och styrcentral.

”Vi är ju vana med att ha starka karismatiska ledare här som X som var en väldigt synlig frontperson under den eran.” (Intervju chef 4)

I och med att mellancheferna på Alfa vant sig vid att arbeta för ett starkt och tydligt ledarskap förstärker det villrådigheten när ledarskapet inte kommer utifrån från en person som symboliserar företaget eller anläggningen. Istället blir det något som varje medarbetare eller här mellanchefer får arbeta med att ordna själva internt. De ”hårda” värdena så som operativa mål kommer uppifrån ledningen, men det är upp till cheferna på Alfa att tillgodose behoven av mjuka värden så som gemensamma värderingar, mål och visioner, samt en organisatorisk identitet.

Då mellancheferna förflyttats längre ifrån de beslut som fattas gällande var organisationen är på väg känner de då också en större vilshenhet i sin syn på Alfors färdriktning. Tyngdpunkten i deras sociala identitet har förflyttats från den tidigare organisationen där mellancheferna hade en mer tydligt markerad chefsroll till nu då de får agera mer som medarbetare och utföra givna arbetsuppgifter. Att byta identitet från att ha varit mellanchefer med fokus uppåt har deras roll nu förändrats till att bara blicka neråt och implementera det som kommer ovanifrån. Det är en relativt radikal förändring i självbild som en del av mellancheferna tvingats genomgå då de nu är mer medarbetare än chefer i High Techs organisationsstruktur. Det kan ses som ett sätt att styra Alfa enligt managementkontrollprinciper (Alvesson och Kärreman 2004).

4.5.2 Växelspel mellan olika identiteter

För att klara av att sortera och sovra bland all information krävs att personer delar in omgivningen i olika fack och grupper. Det inbegriper även mellancheferna själva som kategoriserar sig som antingen vi- chefer eller vi medarbetare (Van Dick et al, 2006). Det är mycket tänkbart att mellancheferna pendlar däremellan beroende på i vilken miljö de agerar i och vad de vill åstadkomma (Pratt och Foreman, 2000). Exempelvis bör de som chefer kanske visa en starkare samhörighet med High Tech än vad de egentligen känner vid all kontakt med medarbetarna. Ett sådant agerande kan ses som att det skulle hjälpa medarbetarna till att känna en starkare identifiering med organisationen i helhet. Vem agerar då på samma sätt mot mellancheferna för att förstärka deras identitet med organisationen om det är eftersträvansvärt? Mellancheferna menar att det är ett problem då ingen större tid lagts på att genomarbeta och se till att mål och vision är förankrat hos dem. Det innebär att

det blir svårt för dem att ge ett starkt ledarskap nedåt i organisationen.

Det fanns flera påtagliga exempel ute på anläggningen som skvallrade om den tidigare tydligheten i att mellancheferna var just chefer. Anläggningen visade på att de använt sig av närmast ett upphöjt chefs- och ledarskap. Exempel på arketyper som går att tolka i den riktningen är hur kontorsstrukturen var uppdelad med enskilda rum åt fyra av mellancheferna medan medarbetarna satt i öppna kontorslandskap (Schein ur Hatch, 1985). De intervjuade mellanchefernas chef arbetade själv på ett ännu större kontor jämfört med mellancheferna. Slutligen har den lokala företagsledningen sina kontor på ett slott precis bredvid huvudanläggningen. De går själva och äter lunch lite åt sidan på stadshotellet istället för på anläggningens restaurang och placerar sig lite i skymundan för majoriteten av organisationens och den undersökta enhetens medarbetare. Detta kan ses som indikationer på den hierarkiska ordning som finns inom organisationen som resulterar i ytterliggare en komplex situation för mellancheferna. Att cheferna som synes är upphöjda över övriga medarbetare visar inte endast på de rådande värderingarna utan färgar också antaganden hos medarbetarna (Schein ur Hatch, 1985). Om det är önskvärt från chefernas håll att inte fungera som informationskanal nedåt och uppåt i organisationen kan detta vara en faktor som försvårar mellanchefernas identifiering som medarbetare. Att cheferna har egna kontor och inte sitter med övriga medarbetare skapar en skarp gräns som skiljer dem åt. Denna gräns kan ha blivit innött under en mycket lång tid (Alvesson och Björkman 1992) och kan ses som ett informellt sätt att påvisa att cheferna inte är likställda med övriga medarbetare (Alvesson och Willmott 2002).

4.5.3 Vem är jag som mellanchefer?

4.5.3.1 Jag som bollplank

Kleppstö (1993) menar att många chefer i organisationer idag arbetar mycket med att få de anställda att känna sig som en del av organisationen. Det gäller för mellancheferna att skapa en balanserad miljö där de anställda trivs och presterar väl. På samma sätt försöker mellancheferna på High Tech kommunicera vidare till alla i sin omgivning en känsla av optimism inom sig själva och ute i organisationen. En av mellancheferna uttryckte det så här under en intervju:

”Det jag säger här inne till er skulle jag aldrig säga ute i organisationen” (Intervju Chef 2)

Med det menar han troligtvis att han försöker hålla god min trots de problem han ser och känner att han behöver åtgärda. Genom att hålla inne negativa känslor till de organisationsförändringar som skett kan det skapas problematiska situationer när han väl tvingas hantera dem, för att inte helt tappa sin tro på organisationens förmåga att fungera på ett acceptabelt sätt. Chef 4 berättar att han försöker motivera sina anställda genom en positiv attityd, genom att lyssna och vara ett bollplank. Han menar att det gäller att hålla koll på helheten så att man inte bara dras med i vardagen.

”Det är viktigt att de anställda har någon som de kan bolla frågor med.” (Intervju Chef 4)

Det han saknar är dock en tydlig vision och en handlingsplan för hur cheferna på Alfa kan agera för att göra ett bra jobb. Saknaden av en tydlig vision är en återkommande problematik som mellancheferna handskas med då de ska motivera och skapa mål för sina medarbetare.

En del mellanchefer menar att det nya divisionaliserade arbetssättet kan tänkas vara tråkigare och mer trögarbetat. Detta innebär dock inte per automatik att man når sämre resultat. Kortsiktigt har anläggningen till och med producerat ett bättre resultat vilket är något som samtliga respondenter slog på stora trumman om för att uppmärksamma.

4.5.3.2 Jag som filter

Respondenterna förmedlade även bilden av att de försöker fungera som tolkar åt det som finns på både medarbetarnivå och chefsnivå. Att välja ut det viktiga och det väsentliga från informationen som flödar i organisationen för att underlätta arbetet för båda nivåerna.

”Jag försöker fungera som ett filter i organisationen, få medarbetarna att trivas i vardagen utan för stor inverkan på internationell nivå” (Intervju Chef 5)

Den funktionen är ofta svår att hantera då mellancheferna har en bristfällig kommunikation uppåt vilket skapar ett större engagemang nedåt i organisationen till medarbetarna. Det kan fungera splittrande då mellancheferns titel trots allt betonar just chefsbiten då samhörigheten med chefer uppåt i organisationen är svag. Den identifieringen kan skapa

splittring mellan den sociala identiteten som medarbetare och den organisatoriska som chef (Kleppstö, 1993).

Många av cheferna visade under intervjuerna ett tydligt missnöje med hur organisationen fungerar. Vissa uttryckte sig starkare än andra men gemensamt för alla var att de hade bestämda åsikter. Känslan av att alla väntade på att något nytt skulle hända var stark, och vid ett par tillfällen yttrades även ord i stil med att ”*det löser sig i framtiden*”. Mellancheferna förmedlade bilden av att de såg sig som ett filter, ett filter som skulle hindra medarbetarna längst ner i pyramiden från att störas i sitt vardagliga arbete. Det verkade vara helt främmande för dem att faktiskt agera själv för att förändra vardagen i organisationen. Från ett utomstående betraktarperspektiv såg det ut att finnas ett utrymme och en möjlighet för mellancheferna att faktiskt förändra situationen. Detta utrymme verkade dock inte vara synligt från chefernas egna perspektiv.

Det är ytterst intressant att försöka utröna vilka faktorer som kan ligga bakom blindheten hos mellancheferna. Varför ser de inte möjligheterna att påverka situationen? Varför ser de sig som en informationskanal där data sällas bort, förändras och skickas vidare, när de istället hade kunnat se sig själv som nyckelpersoner med stora möjligheter att påverka då det har ett guldläge med insyn både uppåt och nedåt i organisationen.

4.5.3.4 Jag som förändringsagent

Av den insamlade empirin att döma fanns det en stark identifikation med den förra organisationen hos medarbetarna. Alla arbetade tillsammans mot samma mål och i samma anda. Även om kassakistan inte längre i verklig mening fanns kvar på slottet så hade tidsdimensionen skapat en stark organisatorisk identitet genom både minnen från den gamla tiden och kontinuitet över tiden (Alvesson och Björkman, 1992). Det var vad Pratt (2000) skulle kalla positiv identifikation som blivit fullföljd och framgångsrik. Frågan är om det är rätt att kalla en stark identifikation framgångsrik och de resterande, disidentifikation och ambivalent identifikation, för misslyckade? Ifrågasättandet grundar sig på att det finns en risk att den positiva identifikationen medför att medarbetarna gör ett större motstånd vid förändringar och inte är lika förändringsvilliga då de upplever ett hot mot gruppen (Selznick, 1957). Fallföretaget har uppenbara problem med detta vilket påvisar att det kanske inte är så framgångsrikt alla gånger att medarbetarna har en väldigt stark identifikation till organisationen.

Den starka identifikationen kom i obalans vid uppköpet då medarbetarna troligtvis upplevde en stor osäkerhet inför framtiden och kände att deras kultur var hotad (Kleppstö, 1993). Medarbetarna har inte skapat en ny organisatorisk identifikation utan verkar klamra sig fast vid något som inte längre existerar. Det finns en avsaknad av en organisatorisk identifikation. Mellancheferna verkar därför känna en starkare identifikation till den organisatoriska positionen än till den organisatoriska tillhörigheten i stort (Svenningsson och Alvesson, 2001). Då de identifierar sig med sin position, och ser positionens uppgift som att skydda medarbetarna föreligger en risk att mellancheferna låser fast sig själva i tankebanor och inte ser vilka möjligheter som finns. De har fastnat i det klassiska synsättet att mellanchefer ofta fungerar just som en mellanhand, och har själva antagit rollen som förmedlare av informationen uppåt och nedåt i pyramiden. Det är även troligt att cheferna känner en trygghet i att identifiera sig med sina roller och sin position. Rollen som chef har ju funnits sedan innan uppköpet. När då den organisatoriska identifikationen kom i gungning då kulturen antogs vara hotad vid uppköpet torde en naturlig effekt bli att cheferna känner en starkare identifikation med sin mellanchefsposition då den förblir densamma.

4.5.3.4 Jag som väktare

Bilden som förmedlas när cheferna berättar om sig själva som en väktare i organisationen är att deras identifikationsprocess till stor del har formats genom ett samspel och i relation dels till ledningen och dels till övriga medarbetare (Kleppstö 1993). Behovet av att skydda hade inte funnits om mellancheferna inte hade kategoriserat övriga medarbetare i organisationen. Först måste mellancheferna ha tyckt att det fanns ett behov av att skydda de under sig från ”något”, och detta ”något” måste ha kommit ovanifrån. Då kommunikationen och kontakten med den almeriska ledningen inte verkar vara särskilt tät påverkas identitetsbyggandet (Van Dick et al 2006: Tajfel, 1978). En frekvent och öppen kommunikation hade kunnat medföra att sprickan mellan Alfa och ledningen hade minskat, och då hade cheferna kanske inte känt samma behov av att fylla luckan som informationskanal och väktare.

4.6 Identitetsreglerande faktorer

4.6.1 Härska genom söndring

Grupperingar inom organisation har enligt mellancheferna ökat då enheterna har blivit divisionaliserade. Mellancheferna berättade allihop om hur uppköpet har påverkat samarbetet mellan enheterna i Mittenssund till det sämre på grund av de nya väggarna mellan enheterna som byggts upp

”Almerna härskar genom söndring... De ser tusentals personer i Mittenssund som ett hot och bryter därför ner organisationen i olika enheter, separerar dessa och bygger upp väggarna... De följer en handbok och gör likadant vid alla uppköp, jag har själv sett boken.” (Intervju Chef 5)

Alvesson och Björkman (1992) menar att avsaknaden av identitet kan framkalla konflikter mellan olika grupperingar inom organisationen. Tidigare inom företaget har det arbetats mycket med att försöka riva väggarna mellan olika intresseinriktningar. Mellancheferna ser det nu som att väggarna har byggts upp igen. Chef 5 pratade mycket och länge om vilka effekter som det försvårade samarbetet har fått. Han menade på att det har blivit som en mur mellan de olika enheterna vilket har medfört att det har blivit en intern konkurrens mellan enheterna och om resurserna på High Tech i Mittenssund. För att utveckla Alvesson och Björkmans (1992) perspektiv kan detta skapa vidare grupperingar inom företaget eftersom det saknas en enhetlig identitet. På samma sätt menar Tajfel (1978) och Barth (1969) att människor grupperar andra människor i kategorier för att ge sig själv en identitet. Den processen mellan enheterna tvingar ofta mellancheferna att driva sina frågor hårdare vilket ofta blir problematiskt då det förstärker de känslor de redan hade om att organisationsstrukturen var bättre förr. Chef 5 menar att det nya systemet är kostsamt då det är krävande när han menar att:

”Nu måste vi driva våra frågor hårdare för att komma igenom systemet. Det tar mycket tid och energi att förhandla mellan de olika enheterna”.
(Intervju Chef 5)

Denna problematik kan innebära att mellanchefer känner en större tillhörighet till sin enhet vilket återigen gör att man inte ser till företaget som helhet. Enligt Alvesson och Kärreman (2004) kännetecknar detta det sociala identitetskonceptet. Det blir synligt då människor kommer nära varandra genom samma kategorier för självidentifikation. Detta är en av processer där det finns en social samhörighet till en grupp på personlig och emotionell nivå på grund av organisatoriska aktiviteter som till exempel handlingar och utföranden (Alvesson och Kärreman, 2004). Summeringen av detta innebär att det genom att enheterna ser sig själva som självständiga kan leda till uttryck av identitetsskapande gentemot en

viss enhet. Detta fenomen har förmodligen sina för och nackdelar då gruppen eller enheten försöker uppnå sina egna mål och inte ser ett intresse i andra enheters resultat eller behov att uppnå mål. Mellanchefer får därmed en komplicerad uppgift att se till organisationen som helhet men även enheten som dess identitet.

4.6.2 Stark kontroll uppifrån

Den almeriska ledningen beskrivs av mellancheferna som noggrann och specialiserad där numeriska mål ges stor vikt. Men det gavs även nationalistiska uttryck om att svenskar skulle ha mjukare ledningsmetoder än almerna.. Enligt Chef 1 utövas det en stark kontroll från toppen mot botten som under intervjun benämns som almerisk protektionism. Detta är en åsikt som de andra cheferna också ger uttryck för. Den här kontrollen tenderar att ta sig uttryck via de många rapporter som cheferna ovan begär i sifferform.

”Det som är mest påtagligt med almerna tycker jag är den detaljkänslan man har, den fantastiska toppstyrningen. Det finns alltså en jättestor tro på att sanningen sitter i toppen... Det känns lite som det här gamla kommunistiska sättet att styra världen på, var och en var jävligt specialiserad på ett mycket litet område så att ingen kunde göra revolution för ingen kunde sätta ihop de här bitarna så att det funkade ihop. Det känns så här lite också.”
(Intervju Chef 2)

Om mellancheferna identifierar sig själva mer som medarbetare än som chefer, blir de troligen också mindre bångstyriga jämfört med om de skulle ha en självbild där de är chefer. Det ligger i linje med den bild som mellancheferna ger av High Techs principer vid övertaganden av organisationer. För att införliva den nya verksamheten till en del av High Tech menar mellancheferna att High Tech anser det vara viktigt att den lokala enheten inte blir ett maktcentrum utan bara en underordnad del av den stora globala verksamheten.

”Man har mycket duktigt folk, men översikten den förbehåller man cheferna på en högre nivå hela tiden.” (Intervju Chef 3)

Det framkom tydligt under intervjuerna att cheferna ansåg att almernas raka ledningsmetoder har krockat med den påstådda mjuka och familjära Mittenssundsandan. Chef 2 talade länge och klagande kring hur han ser på den almeriska ledningens sätt att styra. Enligt honom hade Alfa kommit längre gällande organisationsutveckling än vad den almeriska ledningen har.

”Jag tycker faktiskt att vi svenskar hade kommit mycket längre med organisationsutvecklingen, och att vi är på väg tillbaka nu. Vi jobbar oss tillbaka i tiden, back to the future. Vi får se när vi möts igen. Förhoppningsvis är almerna på väg framåt, så att vi inte hinner alltför långt tillbaka innan vi möts.” (Intervju chef 2)

Dessa attityder och föreställningar om den almeriska ledningen kan mycket väl vara förankrade i negativa reaktioner från mellanchefer då de har förlorat sin identitet och inte känner tillhörighet till ledningsgruppen i Almerien. Kleppestö (1993) menar att negativa reaktioner och utlopp kan ses som en reaktion då en grupp vill försvara sin egen kultur. Vanligt då en grupp känner sig hotad är att de förstärker känslan av tillhörighet till något och benämner den egna gruppen som ”vi”. Begreppet har även en utestängande effekt och det medför att almerna ses som ”dom” (Van Dick, 2006).

Vad skulle hända om ett par mellanchefer valde att stå upp och slåss för en fråga som de visste att de satt på den bästa lösningen med? Är det tänkbart att en sådan diskussion skulle leda till ett ökat förtroende från almernas sida till mellancheferna? En längre diskussion och dialog skulle kunna skapa ett kontaktbyggande på almerisk mark som torde minska den utbredda känslan av att det är ”vi mot dom” (Van Dick et al, 2006). Glappet mellan ledningen och cheferna kan minska även om mellanchefernas ståndpunkt inte får genomslagskraft hos ledningen. Då har han åtminstone lyckats med att skapa en kontakt uppåt eller nedåt i organisationen genom en alliansbyggande process.

De beskrivna attityderna till almernas sätt att styra kan förstås ur att det är två olika organisationsidentiteter som krockar och de fortfarande är i en process där man har olika synsätt av hur organisationen ska ledas. Det tyder på att företaget inte ses som en helhet av medarbetarna och i synnerhet av mellancheferna. Då organisationsidentitet enligt Alvesson och Björkman (1992) kan kopplas till gemensamma föreställningar inom en grupp verkar de föreställningar skiljas åt i organisations och en osäkerhet i frågor av typen vilka vi är (Ashforth och Mael, 1989). I det resonemanget ingår även nationella aspekter där individer kan klassificera sig som medlemmar av en nationell grupp med olikartade normer (Hofstede, 1980). Kleppestö (1993) menar liktydigt att medarbetare har ett behov att känna social tillhörighet till en grupp vilket bottnar i en företagskultur.

4.6.3 Gemensamma mål leder till en gemensam identitet

Vissa av cheferna tyckte att det fanns en avsaknad av gemensamma mål och visioner medan andra hävdade att det fanns mål och visioner men att dessa inte var förankrade hos medarbetarna. De chefer som ansåg att det fanns mål och visioner

menade att det inte fanns någon utstakad väg för hur målen skulle nås och att det saknades uppföljningar. De ansåg dessutom att det var svårt att förankra visioner hos de medarbetare de hade under sig när de inte själv hade fått visionerna förankrade från den almeriska ledningen. Förvirringen och vilsheten bland cheferna smittar enligt de intervjuade av sig på de andra medarbetarna och skapar ett missnöje på enheten.

”Jag vet faktiskt inte ens om det finns gemensamma mål för hela High Tech, om man kan tänka sig att hundratusentals personer i så pass skilda områden som vi jobbar i, att de ska ledas av samma typ av idéer” (Intervju Chef 2)

Alla var dock eniga om att Alfa som enhet inte hade några mål och visioner. Många uttryckte en önskan om att samtliga enheter placerade i Mittenssund skulle ha gemensamma mål och visioner för att få tillbaka/bevara känslan av att det är ett enat företag som arbetar åt samma håll, och inte fem olika enheter som konkurrerar med varandra. Det var så det var förut då företaget enbart hade sin lokala produktion med den identifiering som underdog som då var prevalent.

”Alltså vi har ju sådana här härliga grejer No surprises, no excuses make your numbers, det kom från högsta ledningen i höstas. Glada tillrop. Det är klart det kan man ju föra vidare till medarbetarna. Men nej, vi har inte direkt jobbat med det här ... vi jobbar då mera med de operativa målen, med strategin och att ta oss fram på markanden.” (Intervju chef 4)

Företaget är väldigt resultatstyrkt och mellancheferna känner att de enbart arbetar mot att nå uppsatta resultatmål. Där ligger egentligen inte själva problematiken utan det är att de inte känner en samhörighet och pliktkänsla för personen som ger dem deras resultatmål. Varför ska man arbeta hårt när man rapporterar till en chef som bara är intresserad av siffror som han sedan kan rapportera vidare till sin chef. Då cheferna inte känner en identifikation till själva organisationen kan det ha negativa effekter på deras motivation (Van Dick, 2004). Den labyrint av rapporteringsstrukturer som High Tech använder sig av bidrar till att osynliggöra cheferna i toppen och till att göra beslutsfattandet till något obskyrt som organisationen spottar ur sig med jämna mellanrum. Därmed försvårar det processen för mellancheferna att internalisera företagets mål mer fundamentalt (Ibid). För att dra det ytterligare ett steg kan dessa faktorer ses ha en inverkan på själva identifikationsprocessen hos mellancheferna. Målen och visionerna kan ses som basen i organisationen, en bas vilken sammanbinder alla medarbetare och får dem att sträva åt samma håll (Watson, 2001). Genom att ha visioner om framtiden som medarbetarna strävar mot ökar också känslan av att det är en grupp som gemensamt utför någonting. Då har mellancheferna också lättare

att identifiera sig med gruppen eftersom det blir tydligare vad det egentligen är de identifierar sig med. Det är just denna sammanbindning som saknas på Alfa, och den uttrycks som att den lokala andan försvann vid uppköpet. Även sammanbindningen mellan cheferna och ledningen saknas vilket delvis beror på samma faktorer.

4.6.4 Dolda mål

Företaget arbetar mot ”hemliga” mål som kommer fram när det är något som ska utföras av personer under ledningen. Då transparensen i organisationen blir svag får de problem med hur det som ska utföras kommer göras då det har kommunicerats nedåt i organisationen via ett par olika mellanchefer med resultatansvar uppåt. Det skapar en känsla av att det är saker som ska utföras men kvalitetsbegrepp försvinner någonstans i periferin. Cheferna längst ner får ansvar för att det utförda arbetet inte bara når de uppsatta lönsamhetsmålen utan även håller en hög kvalitet.

4.6.5 Vem skapar mål och visioner?

Tidigare har Mittenssundsandan kommit lite på köpet av att de varit en liten nischspelare på en stor marknad. Nu när de är en stor spelare är det svårare att slå ur underläge och framkalla en känsla av att det är ”vi mot världen”. Hur ska man då gå vidare för att nå en gemenskap internt? Behövs en sådan gemenskap kanske är den första frågan som bör ställas? Om man kommer fram till att man på anläggningen är i behov av en sådan identitet, vems ansvar är det då att skapa den? För en utomstående betraktare är det lätt att se det som att mellancheferna äger situationen på enheten Alfa. De kan istället för att försöka skydda medarbetarna från internationell påverkan genom ledning skapa en organisationsidentitet kring den nya globala organisationen. I nuläget saknas det gemensamma mål och visioner både för Alfa som enhet och för samtliga enheter i Mittenssund. Många uttryckte en saknad av det, men ingen agerar. Visserligen finns övergripande mål och visioner för High Tech, men de är inte förankrade. Ledningen i Almerien gör uppenbarligen inga synliga ansträngningar för att förankra gemensamma riktlinjer för hela organisationen, vilket i sin tur hade kunnat påverka identifikationen i en viss riktning (Alvesson och Willmott 2002). Eftersom det inte finns en gemensamt framarbetad identitetsgrund i organisationen som ledningen förmedlar nedåt tycker mellancheferna sig sakna verktygen att själv styra identifikationsarbetet. Det kan verka komplicerat för mellancheferna att förmedla en vision och en gemenskap när de själv inte känner en identifikation till företaget som helhet.

Mellanchefernas situation kan liknas vid historien om hönan och ägget där ingen vet vad som kom först. Gemensamma mål och visioner stärker den organisatoriska identiteten men samtidigt är

det nödvändigt att känna en identifikation med organisationen för att uppfylla målen och ta till sig visionerna (Ashforth och Mael, 1989).

4.6.6 Identifikation som tidigare motivation

Avsaknaden av gemenskap har som en naturlig följd även påverkat medarbetarnas motivation. Tidigare motiverades mellanchefer och anställda mycket av just Mittenssundsandan som tillförde arbetsglädje. Motivationen som fanns tidigare kan även sägas var starkt förknippad med att medarbetarna identifierade sig med organisationen vilket gjorde att de hade större förmåga att uppleva och ta till sig normer, värderingar och kulturella uttryck (Van Dick 2004, Alvesson och Björkman 1992). Dessa värderingar och normer och känsla av stark identitet har därmed motiverat mellancheferna. Idag motiveras de anställda av att arbetsuppgifterna är intressanta och av lönen, säger Chef 2 lite ironiskt med glimten i ögat. Det anordnas kontinuerligt kurser och utbildningsprogram för att personalen ska stimuleras av arbetet och känna att de utvecklas. Trots detta finns det en brist på arbetsglädje jämfört med hur det var förut som en mellanchefer beskriver det:

”Skillnaden är att det tidigare fanns en arbetsglädje på jobbet vilken var delaktighet i jobbet, kamratskap och tilltro till chefer, och känslan att min insats gör att kassan växer. Om du tar bort det, vad är då arbetsglädje? På High Tech har man jobbat för att vara ledig men här har man jobbat för att ha kul på jobbet”.

(Intervju chef 3)

Mellancheferna har utifrån intervjuerna svårt att beskriva vad som nuförtiden kan kännetecknas arbetsglädje. Alvesson och Björkman (1992) menar att stark identifikation med organisationen kan göra att anställda känner lojalitet och hängivenhet gentemot organisationen som helhet. Detta perspektiv understryker att den gamla andan framkallade just lojalitet och hängivenhet medan mellancheferna nu har svårt att ta till sig det nya vilket leder till svårigheter att känna samhörighet till organisationen vilket borde minska arbetsglädjen. Avsaknaden av arbetsglädje och motivation visar tydligt på att mellanchefer och de anställda inte fullt identifierar sig med företaget som helhet. Då mellancheferna beskriver att det fanns en arbetsglädje förr tyder det även på Alvesson och Björkmans (1992) argumentering att desto större interaktion, gemensamma mål och historia, ju tydligare identitet. Interaktionen och anläggningens historia borde vara den samma eftersom de anställda sitter på samma kontor som förut verkar de gemensamma målen vara en bristningspunkt, då mellancheferna inte helt kan identifiera sig själva med dessa.

4.6.7 Känslan av tillhörighet motiverar

De mellanchefer som var delaktiga i projekt menade att projektet skapar och förtydligar gemensamma mål och den motivation i arbetet som kanske saknas på övriga delar av enheten. Personligen har almernas förtroende blivit en drivkraft för Chef 1 som driver ett projekt. Han beskriver samarbetet med cheferna på High Tech som en förståelse- och förtroendeskapande process och menar att:

”Det var en jobbig period för oss att övertyga våra chefer på High Tech att projektet vi håller på med skapar väldigt förutsättningar för oss, även internationellt... men perioden med intensiva diskussioner skapade faktiskt ett förtroende mellan de nya cheferna och oss och det fungerade som motivation för mig – nu ska vi visa dem!” (Intervju chef 1)

Fortsättningsvis berättade chef 1 att han kan förstå om de som sitter längst ner i pyramiden inte ser möjligheten till support och då har svårt att motivera sig. Projektet kan sägas ha skapat en källa för social identitet där gruppmedlemmarna upplever en känsla av social tillhörighet enligt Ashworth och Mael (1989). Dessa författare menar att individens sociala identitet skapas utifrån att man är tillhörande en viss grupp (Ibid). Denna positiva anda inom projektet kan därmed påvisa tyngden kring att känna tillhörighet till en grupp och att ha gemensamma mål som är förknippade med projektet.

4.6.8 Survival of the fittest

En mer direkt och uppenbar påverkan från ledningens håll på mellanchefernas identitetsprocesser är ledningens tillvägagångssätt att välja ut chefer på. Enligt Chef 3 är detta en ny struktur och ett nytt tillvägagångssätt för Alfa att vaska fram chefer på. Han jämför det med fotboll där man är *”het just nu”* och menar att det inte alls går till på det viset. Istället finns det en mall som man måste passa in i och uppfylla särskilda egenskaper. Passar man in i den ser framtiden ljus ut, ungefär så beskriver han hur cheferna väljs ut. Vidare berättar han att detta innebär att alla chefer blir väldigt lika varandra med samma svagheter vilket innebär att det är okänsliga för vad som händer neråt i organisationen och istället mest tänker på den egna karriären. Chef 3 kallar det för *”Survival of the fittest”*.

Effekten av att medarbetarna tror sig behöva passa in i en mall kan ses som en identitetsreglering. Har de som mål att klättra uppåt inom organisationen sker det troligtvis en anpassning till mallen. Detta kan ses som en medveten eller omedveten strategi från ledningens håll att styra medarbetarna på (Alvesson och Willmott

2002). Oavsett om det är avsiktligt eller inte leder det till att medarbetarna formas efter mallen som ett steg i en integrationsprocess mellan de två olika organisationsidentiteterna. Den gamla mittensundsidentiteten får till viss del ge vika för och assimileras upp i den almeriska organisationsidentiteten (Sales & Mirvis 1984). Detta då medarbetarna automatiskt formas som individer efter den almeriska mallen och den sociala identiteten påverkas. Då den sociala identiteten är starkt sammanbunden till den organisatoriska identiteten påverkas även denna. Det sker ett ständigt växelspel mellan den sociala identiteten och den organisatoriska identiteten där de bygger, formar och påverkar varandra (Alvesson och Björkman 1992).

4.6.9 High Techhallen

Ett annat exempel som kan ses som en identitetsreglerande åtgärd är den så kallade High Techhallen. Det är en sporthall av modell större som ligger bredvid anläggningen. Det kan ses som en del av byggandet av en gemensam High Tech-anda och ett försök till att frambringa en miljö som främjar en gemenskap (Alvesson och Willmott 2002). Om det globala företaget investerar mycket i den lokala verkligheten kan det förändra människors syn på dem som en enbart global aktör då de även är verksamma på den lokala nivån genom att förbättra människors vardag även utanför kontorstimmarna. Sådant kan exempelvis ske genom att företaget kan gå in som sponsor till något av de lokala idrottslagen eller på andra sätt arbeta för att inkorporera sig i den lokala mentaliteten som ett företag som bryr sig. Hittills har High Tech främst visat prov sådant agerande via det stora antal nyanställningar och satsningar som genomförts på anläggningen.

4.6.10 Visuella identitetsregleringar på kontoret

En annan typ av identitetsreglering som fortfarande fanns kvar på Alfa tre år efter övertagandet var diverse arbetsmaterial med de tidigare ägarnas namn på. Detta kan sägas legitimera medarbetarna att identifiera sig med den gamla identiteten och kan ge känslor av återkoppling till det som varit och därmed öka på den identitetskonflikt som mellancheferna anser sig uppleva. Det förmedlar två olika budskap i organisationen. Identitetskonflikten undgår ingen och de flesta är medvetna om att en anpassning bör ske. Men den processen torde försvåras när medarbetarna ständigt påminns om det gamla som har varit och faktiskt dessutom tillåts att identifiera sig med detta. Om alla de vardagliga rutinerna och symbolerna finns kvar på Alfa vilket försvårar en brytning med den gamla identiteten (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2004).

Ett annat exempel på en visuell identitetsreglering är att väggarna i den undersökta enheten var prydda av bilder på kända och vackra monument från det muslimska land som är enhetens huvudkund. De här bilderna har inköpts och satts upp av en mellanchefer på eget initiativ. Det kan ses som en del av det resultatfokus eller kundfokus som präglar High Tech men också som att organisationen inte riktigt funnit sig själv och därmed arbetar med extern identifiering (Kleppstö, 1993). Genom att dekorera arbetsplatsen med bilder från en främmande kultur kan ett flertal saker ske. Ett tänkbart tema är att medarbetarna känner sig närmare och blir mer medveten kring kundens historia och därigenom närmar sig kundens tankesätt. Det kan då bli en naturlig del av arbetsmiljön att agera och tänka internationellt utifrån kundens perspektiv. En lika möjlig tolkning är att bilderna påverkar medarbetarna på ett sätt så de känner sig ytterliggare förvirrade i sin tillhörighet gällande var de arbetar och för vem de anstränger sig. Dessa två olika perspektiv kan tänkas fungera växelverkande och tillsammans förstärka de känslor som redan finns på anläggningen i form av utanförskap och en känsla av att de blivit erövrade av främmande styrkor. Enligt Schein (1985) är tavlorna exempel på en fysisk manifestation av organisationskulturens artefakter.

Om organisationen känner en alienering gentemot den bild som tavlorna förmedlar kan det på sikt leda till en förskjutning i kultur mot det nya hållet, detta ifall organisationsmedlemmarna inser fördelarna med de nya kulturella värderingarna. Eventuellt kan det redan ha skett då ingen av mellancheferna under intervjuerna uttryckte en känsla av att de var skeptiska mot kundens kultur. Däremot är det mycket tänkbart att på grund av att mellancheferna tvingas hantera en intern konflikt gentemot kundens främmande kultur så förstärks vi-känslan på anläggningen även gentemot den almeriska ledningen (Kleppstö 1993). Det är extra tydligt på Alfa då storkundens projekt är något som var påbörjat redan innan uppköpet och är den främsta kassakon på enheten. Det blir en form av flaggskepp för hela enheten och då det symboliserar det gamla sättet att arbeta på Alfa vilket stärker bilden av att det var bättre förr (Geertz 1973 ur Hatch, 1997).

5 Slutsatser

5.1 Från chef till medarbetare

Möjligheten att påverka och styra inriktning är något som våra mellanchefer starkt kopplar samman med att vara chef. Det syns framförallt då det är något som de anser att deras chefer gör för lite vilket i sin tur innebär att de själva också får göra det i mindre utsträckning än vad de hade möjlighet till innan uppköpet. **Om mellancheferna anser att de inte får agera chef genom att vara allmänverkande och stödjande på det sätt de förknippar med de arbetsuppgifter en chef har så innebär det också att deras identitet som chefer minskar i betydelse.** Detta samtidigt som deras upplevda roll av sig själva som medarbetare ökar. Det skapar en konflikt med de kulturella artefakter de har runt sig i form av egna kontor, lunch på stadshotellet och social samvaro med människor som "alltid" ansetts vara viktiga uppåt i organisationen. Det kan skapa en personlig identitetskris mellan de operativt styrda medarbetarbetonade arbetsuppgifterna och den identitet som är uppbyggd kring självbilden kring en person som har titeln chef på dörren. Frågan är då om mellancheferna måste välja vilken identitet de ska inneha och agera i enlighet med, samt då också om de måste ta avstånd från någon aspekt av rollerna i arbetslivet eller om man kan agera på båda spelplanerna? Här anses att så inte är fallet då mellancheferna bör hitta ett förhållningssätt de kan trivas med och som gör att de klarar av att arbeta produktivt samtidigt utan att behöva ge upp sina gamla arbetskompisar. Hur de ska gå tillväga för att hitta den nödvändiga balansen tror vi är olika beroende på varje individ. Detta då det mer handlar om en subjektiv uppfattning av hur en chef är och hur en medarbetare är än några något konkreta objektiva fastlagda roller som styr hela tillvaron.

En omfattande identitetsförändring som cheferna upplever sig behöva genomgå förefaller tämligen omöjlig utan tid och en mognadsperiod för individen som står inför identitetsomvandlingen. Den här mognadsperioden är olika lång exempelvis beroende på faktorer som hur pass inrotad den gamla identiteten var, allmän förändringsbenägenhet hos individen samt hur stor del av dennes privata identitet som är koppad till identiteten på arbetet. Den sist nämnda av dessa faktorer kan leda till mest tydliga problem då mellancheferna ger uttryck för att de varit en del av den välkända "Mittenssundsandan." Det innebar saker som att jobba över för företagets, gruppens, bästa inte var något som bara gjordes vid sällsynta tillfällen utan snarare var mer regel än undantag. Det är något som tyder på att arbetsidentiteten för studiens mellanchefer ofta var starkt kopplad till deras privata identitet. Om mellancheferna då går från att ha agerat vad de upplever mer som chef förut på arbetet till att nu vara mer medarbetare, innebär det då också en resignering inom den privata sfären?

Är detta fallet skulle det även innebära att den upplevda identitetsproblematiken förstärks och i värsta fall kan tvinga individen att lämna organisationen för att undkomma vad som annars skulle kunna resultera i en mer djupgående identitetskris. De mellanchefer som valt att stanna kvar i organisationen får här antas att inte ha upplevt en så stark identitetsproblematik. En anmärkning som dock kan tillföras till detta är att de mellanchefer som faktiskt har valt att lämna organisationen sedan uppköpet potentiellt kan ha upplevt större svårigheter än de individer som uppsatsen bygger på.

För att mellancheferna ska kunna gå vidare i sitt identitetsskapande krävs det att de inser att det är de som ”äger” problemet. Med det menas att det är de själva som innehar makten att förändra sin situation. Upplevd problematik kring skapad identitet skapas och bör lösas av individerna som själva upplever identitetsproblematiken. **Med andra ord måste mellancheferna själva inse att det är de som äger makten och även kraften att påverka sin identitetssituation eller förändra det sätt som identitetssignalerna tolkas.**

5.2 Ledningens påverkan på identitetsskapande processer

Från att ha varit självdrivande och därmed också självstyrande är ett första steg mot att hitta sig själv i sin nya roll i den nya organisationen. Detta steg är också något som också flertalet av de intervjuade mellancheferna har tagit, genom att acceptera att det inte går att vrida tillbaka tiden. Under de tre år som gått sedan anläggningen blev uppköpt har mellancheferna bearbetat och nått olika långt i sin process att begrava det som varit för att kunna gå vidare i den nya organisationen. Det här är dock inget som är speciellt enkelt då det handlar om faktorer som yrkesidentitet, vilket i dagens samhälle ofta är kopplat till vem man är som person även utanför kontorstid. Detta är något som blir extra tydligt då samtliga mellanchefer som uppsatsen bygger på, har pratat om den sköna familjära känsla som förut genomsyrade organisationen. Då den upplevda familjära känslan försvinner blir det som ett uppbrott från den familj och verklighet individen bygger sitt liv kring. Denna ”skilsmässa” och den efterföljande sorgprocessen måste få ta en viss tid i anspråk, men dock inte för lång tid och kraft då det konsumerar energi från det dagliga arbetet och försvårar livet för de inblandade.

Avsaknaden av tydliga mål och visioner för enheten försvårar anknytningen till den nya organisationen då medarbetarna inte får en tydlig linje som visar var de är på väg. Skulle enheten drivas av gemensamma mål som kan återfinnas i exempelvis projekt finns det potential för relativt snabb förbättring av målstyrning då verksamheten skulle kunna bli mycket mer konkret och lätthanterlig för mellancheferna.

Samtliga mellanchefer menar att High Tech AB följer sitt regelverk för att genomföra uppköp. En följd av det är att mellancheferna givits starkt

operativa funktioner till skillnad från de tidigare mer allmänverkande arbetsuppgifterna. Dessutom så är det mycket tänkbart att High Tech med all sin erfarenhet av globala uppköp kan få arbetet att fortlöpa på ett produktivt sätt under sorgeperioden genom att tillgodose extremt raka och tydliga arbetsuppgifter. Ett sådant tillvägagångssätt kan då ses som ett strategiskt sätt av High Tech att hantera uppköp och införlivningen av anläggningen och Alfa i deras synsätt. De investeringar som moderbolaget gjort på anläggningen är ändå en väldigt tydlig signal till de anställda där att High Tech tror på deras potential inom den globala organisationen. Möjligheten att bli en del av något större och bättre än den överlevande nischspelaren, som varit grunden till den vi-mot-världen-känslan som mellancheferna besuttit tidigare torde rimligtvis ge efter om de goda resultaten fortsätter de närmaste åren. När motståndet till det nya ägarskapet lägger sig kommer mellancheferna kunna lägga mer energi på att arbeta med sig själva och sin egen identitet, samtidigt som de sätter de väljer att hantera och bemöta detta utifrån anpassas utifrån det eventuella faktum att chefsroller ser annorlunda ut på High Tech än på HI FI.

Det tvetydiga budskap som mellancheferna får som Kleppestö (1993) väljer att benämna som dubbelbindning leder till förvirring och en passivitet hos mellancheferna. Detta då de samtidigt får friare tyglar i form av mindre ledning men samtidigt styrs upp genom de rapporteringsstrukturer man i dagsläget har att följa. Det är rent kommunikativa brister som relativt lätt kan åtgärdas på lokal nivå då de nya friare tyglarna inte alltid lyser igenom de byråkratiska rapporteringsstrukturerna. De intervjuade mellancheferna har en tendens att låsa sig fast vid den problematik som uppstått till följd av att anläggningen blivit uppdelad till olika potentiellt konkurrerande delar. Som en följd av uppdelningen till olika enheter vilka är en del av den globala organisationen kan det ses som att vi-känslan frångäpts på makronivå men att stora möjligheter till byggandet av en vi-känsla på enheten Alfa samtidigt har skapats. Genom att öka informationsflödet inom den lokala enheten Alfa och att arbeta mer aktivt med informella möten har mellancheferna verkligen bollen i sina egna händer vad gäller att skapa en ny vi-känsla som inte är fokuserad på att vara emot ägarstrukturen.

Identifieringen från en nätverkande alltiallo-chef till en mer operativt driven mellanchefer är problematisk då intervjusubjekten anser att det är ett steg tillbaka i tiden vad gäller sätten att arbeta på. **Dock är acceptansen av de nuvarande arbetsuppgifterna en förutsättning för att kunna bedriva ett aktivt utvecklingsarbete av hur de operativa arbetsuppgifterna ska genomföras.** Om mellancheferna inte når fram till en sådan insikt på individuell nivå kommer de troligen att uppleva sig ha blivit berövade från ett flertal faktorer som tidigare skapade mening i deras arbetsdag under så många år.

5.3 Lokal anda möjlig?

Den lokala andan som genom åren fungerat som ett kitt för organisationen och därigenom också skapat en tydlig bild för mellancheferna av vem de är och för vem de arbetar upplever samtliga intervjusubjekt som något som har försvunnit.

Behovet av att hitta en ny identitet kommer som mellancheferna så ofta påpekar från dem själva. Almerierna förstår inte vad de pratar om då de säger att de känner sig vilsna på dagens Alfa. Det som mellancheferna upplever att de saknar är känslan av att det *”är alla för en och en för alla”*. En stor del av denna problematik uppstår som en följd av att de anställda inte längre har samma övergripande bild av vad alla på anläggningen arbetar med. Detta då den lokala anläggningen divisionaliserats och blivit en del av olika gemensamma globala strukturer varav Alfa bara utgör en utav sex enheter. Denna förändring försvårar bibehållandet av den egna självbilden som en person som arbetar för inte bara sitt eget välbefinnande utan också för det gemensamt goda, i och med att de inte längre har en fast bild av vad det gemensamt goda är.

Som tidigare studier av bland andra Alvesson (1990) visat finns inget självändamål med en stor gemensam organisationsidentitet då det inte per automatik innebär att företaget gör bättre resultat. Däremot menas här att en alienering från det nya klimatet på företaget leder till en problematik gällande självbild och flexibilitet kring ens egen identitet och hur den ska hanteras. Det betyder vidare att utan en identitetsorganisatorisk vapenvila får mellancheferna svårigheter med att agera kontaktknyttande på de sätt de själva efterlyser att få göra. Där ligger kontaktytan i den här studien mellan organisatorisk identitet och den individuella identiteten.

Mellancheferna måste komma till freds med uppbrottet från den gamla organisatoriska identiteten för att kunna hantera sin nya roll i företaget och den nya identiteten det för med sig.

Lyckas mellancheferna med att skapa den identitet som nätverkande mellanchefer, som de eftersträvar, inom enheten Alfa så bör sannolikt en hel del av deras upplevda problematik, kring vem de är i organisationen och varför de arbetar varje dag klaras ut på individuell nivå.

6 Källförteckning

6.1 Publicerade källor

Albert, S och Whetten, D (1985) "*Organizational Identity*", i Alvesson M. och I. Björkman, (1992) "*Organisationsidentitet och organisationsbyggande - En studie av ett industriföretag*" Studentlitteratur Lund

Alvesson, M. (1990) "*Organization: From substance to image?*" *Organization Studies* 11, 373–94

Alvesson M (2002) "*Ledning av kunskapsföretag – en studie av ett datakonsultföretag*" Norstedts Juridik Stockholm

Alvesson M, Björkman I (1992) "*Organisationsidentitet och organisationsbyggande - En studie av ett industriföretag*" Studentlitteratur Lund

Alvesson, M och Kärreman, D (2004) "*Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm*" *Organization* Vol.11

Alvesson M, Sköldberg K (1994) "*Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*" Studentlitteratur, Lund

Alvesson M, Willmott H, (2002) "*Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual*" *Journal of management studies* 39:5

Ashforth, B och Mael, F (1989) "*Social Identity Theory and the Organization*" i Alvesson M. och I. Björkman, (1992) "*Organisationsidentitet och organisationsbyggande - En studie av ett industriföretag*" Studentlitteratur Lund

Barth F (1969) "*Ethnic groups and boundaries*" Universitetsforlaget, Oslo

Bouno A.F, Bowditch J.L (1985) "*The human side of mergers and acquisitions*" Jossey-Bass, San Fransisco

Bryman A (2005) "*Research Methods and Organization Studies*" Routledge, Oxon

- Bryman A, Bell E (2003) "*Business research methods*" Oxford university press, Oxford
- Esaiasson P, Mikael G, Henric O, Lena W (2003) "*Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*" Norstedts juridik, Stockholm
- Foucault M (1975) "*Övervakning och straff*" Lund
- Goleman D (1998) "*What makes a leader?*" Harvard business review, Nov-Dec
- Hatch M J (2002) "*Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*" Studentlitteratur, Lund
- Hatch M J, Schultz M (2002) "*The Dynamics of organizational identity*" Human Relations Vol. 55
- Hofstede, G (1991) "*Organisationer och kulturer om interkulturell förståelse*" Studentlitteratur, Lund
- Holme I M, Solvang B K (1997) "*Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*" Studentlitteratur, Lund
- Jackall R (1988) "*Moral mazes: the world of corporate managers*" Oxford University press, Oxford
- Jacobsen, D och Thorsvik (1998) "*Hur moderna organisationer fungerar introduktion i organisation och ledarskap*" Studentlitteratur, Lund
- Kleppstö S (1993) "*Kultur och identitet*" Nerenius & Santerus förlag, Stockholm
- Kotter J P (1990) "*A force for change: how leadership differs from management*" Free Press, London
- Lundahl U, Skärvad P-H (1999) "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*" Studentlitteratur, Lund
- Löwendahl, B (1997) "*Strategic Management of professional service firms*" Business School Press, Copenhagen
- Milsta, M (1994) "*Målstyrning och mellancheferns arbete : hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel*": Foto & Montage, Linköping
- Mintzberg H (1973) "*The nature of managerial work*" Harper & Row, New York

- Pratt, M och Foreman ,P (2000) “*Classifying managerial responses to multiple organizational identities*” Academy of Management. The Academy of Management Review Vol. 25
- Quinn R E, Faerman S R, Thompson M P, McGrath M R (1996) “*Becoming a master manager: A competency Framework*” Wiley, New York
- Sales A.L, Mirvis P.H (1984) “When cultures collide: issues in acquisitions” i J.R Kimberley och R.E Quinn “*Managing organizational transitions*” Homewood, Illinois
- Schein (1985) Organizational Culture and Leadership i Hatch M J (2002) ”*Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*” Studentlitteratur, Lund
- Selznick P, (1957) Leadership in Administration. i Alvesson M. och I. Björkman, (1992) ”*Organisationsidentitet och organisationsbyggande - En studie av ett industriföretag*” Studentlitteratur Lund
- Skärvad P och Bruzelius L (2004) ”*Integrerad organisationslära*” Studentlitteratur, Lund
- Swidler, A (1986) ”*Culture in Action: Symbols and Strategies*. i Alvesson M. och I. Björkman, (1992) ”*Organisationsidentitet och organisationsbyggande - En studie av ett industriföretag*” Studentlitteratur Lund
- Tajfel H (1978) “*Differentiation between social groups*” Academic press, London
- Turner, J. C, Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher and M. S. Wetherell (1987) “*Rediscovering the social group*” Blackwell, Oxford
- Van Dick R (2004). “*My job is my castle: Identification in organizational contexts*”. International Review of Industrial and Organizational Psychology 19, s. 171–203. Wiley, London.
- Van Dick R, Ullrich J, Tissington P (2006) “*Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger*” British Journal of Management Vol. 17 s.69-79
- Van Knippenberg B, Van Knippenberg D (2004) “*Employee uncertainty during organizational change: A selfconstrual perspective*” Vrije Universiteit Amsterdam
- Watson T (1994) “*In search of management*” Routledge/Thomson learning

Wenglén R (2005) *”Från dum till klok - En studie av mellanchefers lärande”* Lund Business Press, Lund

6.2 Elektroniska källor

http://sv.wikipedia.org/wiki/Identitet_%28beteendevetenskap%29

7 Bilagor

7.1 Intervjumall 1

❖ Organisationsstruktur

- **Berätta om hur Almerien organisationsstruktur ser ut.** (I första hand på Alfa)
- Finns det möjlighet att få titta på ett organisationsschema?
- Vem har vilket ansvar? Redan ut vem som rapporterar till vem och olika chefsposter
- Vad kan vara fördelar respektive nackdelar med denna struktur?
- Hur har organisationen förändrats de senaste 10 åren?
- Hur har tidigare förändringar accepterats av medarbetarna?
- Känner du att de anställda inom organisationen har den information som behövs för att förändringen ska kunna genomföras?
- Känner du att de anställda kunnat vara med och påverka förändringen?
- På vilket sätt tror du anställda kommer att påverkas av förändringen?
- Hur känner du inför förändringen? Vad tycker du?
- Hur ser hierarkin ut inom organisationen? Både formell och informell
-

❖ Ledning/Styrning

- **Hur skulle du vilja beskriva Almeriens chefs och ledarskap? (olika ledningsmetoder, mjuka/hårda)**
- Påverkas medarbetarna av att ni har en almerisk ledning? Hur?
- Kan du se några fördelar med att ledningen i Almerien styr över er?
- Känner ni i Sverige er delaktiga i de beslut som fattas i Almerien?
-

❖ Vision och målbild

- **Berätta om Almeriens visioner och målbilder**
- På vilket sätt förmedlas dessa visioner och målbilder till personalen?
- Hur tror du dessa påverkar personalens motivation?
- Hur ser Almeriens personalpolitik ut?
-

❖ Kultur

- **Hur skulle du vilja beskriva Almeriens företagskultur?**
- Hur tror du att företagskulturen har förändrats de senaste åren med tanke på de tidigare sammanslagningarna?
- Tror du att kulturen kommer att påverkas av den nya organisationsförändringen? Om ja, hur? Om nej varför inte?
- Arbetar ni aktivt för att förändra/ stärka kulturen? (ex genom olika aktiviteter)

7.2 Intervjumall 2

❖ Den kommande förändringen

- Berätta om **mötet** som ägde rum den 25e april
- Vad kommer förändringen att innebära
- Hur kommer du att förankra förändringen hos dina medarbetare?

❖ Uppköpet

- Hur tycker du att förändringen kunde ha gått till?
- Anser du att du har haft någon möjlighet att påverka din situation?
- Känner du som chef något ansvar för att förbättra situationen?

❖ Informationen

- Berätta om kommunikationen med almerna
- Hur känner du att du själv kan agera för att förbättra kommunikationen? Både uppåt och nedåt i organisationen?

❖ Motivation

- Beskriv arbetsglädjen idag samt för 5 år/10 år sedan
- Vad motiverar dig att göra ett bra arbete
- Hur motiverar du dina anställda att göra ett bra arbete?

❖ Ledarskap

- Hur skulle du vilja beskriva att styrning och ledarskapsbiten har förändrats sedan uppköpet?
- Hur har du förändrats som ledare de senaste tre åren?

❖ Förtroende och tillit

- Hur har dina ansvarsområden förändrats under de tre senaste åren??
- På vilket sätt känner du att almerna visar er förtroende och tillit?
- Hur visar du förtroende för dina medarbetare?