

Kandidat uppsats  
VT 2003



# Kommunikation vid integration under förvärvsprocessen

En undersökning av vilka faktorer och samband som  
påverkar effektiv kommunikation under  
integrationsprocessen

Handledare:  
Gösta Wijk

Författare:  
Monika Broel-Plater  
Susanna Letsikas  
Anna Renström

## Kommunikation och förvärv

Kandidatuppsats i företagsekonomi 10 poäng

**Författare:** Monika Broel-Plater, Susanna Letsikas och Anna Renström

**Problematisering:**

**Syfte:**

**Metod:**

**Slutsatser**

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	
1.1 Val av ämne.....	
1.2 Arbetsgång .....	
1.3 Problemformulering .....	
1.4 Syfte .....	
<b>2. VETENSKAPSSYN</b> .....	
<b>3. METOD</b> .....	
3.1 Övergripande metod .....	
3.2 Metodansats .....	
3.3. Val av undersökningsmetod .....	
3.4 Fallstudie .....	
3.5 Avgränsning .....	
3.6 Definitioner.....	
3.6.1 <i>Kommunikation</i> .....	
3.6.1.1 <i>Öppen och säker kommunikation</i> .....	
3.6.2 <i>Sändare och mottagare</i> .....	
3.6.2.1 <i>Integrationssteam</i> .....	
3.6.2.2 <i>Styrkommitté</i> .....	
3.7 Datainsamlingsteknik .....	
3.7.1 <i>Sekundärdata</i> .....	
3.7.2 <i>Primärdata</i> .....	
3.8 Metod- och källkritik .....	
<b>4. TEORI</b> .....	
4.1 Motiv till förvärv .....	
4.1.1 <i>Ekonomiska motiv</i> .....	
4.1.2 <i>Organisatoriska motiv</i> .....	
4.1.3 <i>Personliga motiv</i> .....	
4.2 Integrationsprocessen.....	
4.2.1 <i>Integrationsprocessens delar och faser</i> .....	
4.2.2 <i>Ansvariga vid integrationen</i> .....	
4.3 Kommunikationens behov vid förvärv och förändring.....	
4.3.1 <i>Kommunikationens funktion och betydelse</i> .....	
4.3.2 <i>Förändring</i> .....	
4.3.2.1 <i>Förändringsbenägenhet</i> .....	
4.3.2.2 <i>Förändringsmotstånd</i> .....	
4.4 Reaktionen vid förändring i samband med integrationen.....	
4.4.1 <i>Positiva reaktioner</i> .....	
4.4.2 <i>Negativa känslor och reaktioner</i> .....	
4.4.2.1 <i>Stress</i> .....	
4.4.2.2 <i>Rykte</i> .....	
4.4.2.2.1 <i>Hantering av rykte</i> .....	
4.5 Ledarens roll i kommunikationsprocessen.....	
4.5.1 <i>Ledningens prioritet av hårda mått framför mjuka</i> .....	
4.5.2 <i>Ledarens planering av kommunikation</i> .....	
4.5.3 <i>Kommunikationens innehåll</i> .....	
4.6 Kommunikationens karaktär.....	
4.6.1 <i>Osäker-säker kommunikation</i> .....	
4.6.2 <i>Öppen kommunikation</i> .....	
4.7 Grundläggande förutsättningar för kommunikation och struktur.....	
4.7.1 <i>Organisationskultur och kommunikation</i> .....	
4.7.2 <i>Kommunikation och nätverk</i> .....	
4.7.2.1 <i>Formell och informell kommunikation</i> .....	

4.8 Kommunikationsmodellen.....	
4.8.1 Sändare och kodning.....	
4.8.1.1 Sändarens val av kommunikationskanal.....	
4.8.2 Mottagare och tolkning.....	
4.8.3 Feedback.....	
4.8.4 Oljud.....	
<b>5 Empiri.....</b>	
5.1 Kommunikationsförutsättningar.....	
5.1.1 Organisering av integrations teamet.....	
5.1.2 Integrationsperioden.....	
5.1.3 Resurser.....	
5.2 Kommunikationens organisering.....	
5.2.1 Kommunikationskanaler.....	
5.3 Kommunikationsbehov.....	
5.4 Kommunikationens karaktär.....	
5.5 Mottagarnas uppfattning, Sverige.....	
5.5.1 Förändring av position i samband med förvärvet.....	
5.5.2 När det informerades om förändringen.....	
<b>6. Analys.....</b>	
6.1 Kommunikationens förutsättningar.....	
6.1.1 Samansättning av integrationsteam.....	
6.1.2 Kommunikationsansvarig.....	
6.1.3 Infrastruktur och språk.....	
6.1.4 Kultur.....	
6.2 Planering och organisering.....	
6.3 Kommunikationens karaktär och behov.....	
<b>7. Slutsats.....</b>	
7.1 Förståelse.....	
7.2 Människor.....	
7.3 Processer.....	
<b>8. Källförteckning.....</b>	
8.1 Publicerade källor.....	
8.2 Opublicerade källor.....	
8.2 Artiklar.....	
8.3 Intervjuer.....	

## 1. Inledning

---

*I det här kapitlet inleder vi med att ge läsaren en bakgrund till vårt val av ämne. Därefter redovisar vi hur vi har gått tillväga för att komma fram till det valet. Genom vår problemformulering lyfter vi fram en rad olika frågor som vi ämnar undersöka, vilka är i linje med uppsatsens syfte som vi avslutningsvis presenterar.*

---

### 1.1 Val av ämne

Då man läser en affärstidning är sannolikheten stor att man hittar en artikel som handlar om ett förvärv. Flera undersökningar<sup>1</sup> av företagsförvärv visar att mer än hälften av genomförda förvärv ej fungerat så som företagen förväntat sig. År 1982 publicerade tidskriften Businessweek orsaker till varför förvärv misslyckas, tjugo år senare, 2002, angav tidskriften återigen samma orsaker till misslyckande av förvärv<sup>2</sup>. Vi kan konstatera att företagen har samma problem idag som för tjugo år sen. Hur kommer det sig? Varför fortsätter företagen att misslyckas trots upprepade rekommendationer för hur de kan gå tillväga för att uppnå ett lyckat förvärv?

Under våra studier har vi funnit att fler undersökningar gjorts på tiden innan och fram till förvärvsbeslutet, än tiden efter, det vill säga integrationsprocessen.

	Före förvärvsbeslut	Efter förvärvsbeslut, integrationsprocessen
Företagsförvärv	Fler studier	
Företagsförvärv		Minst studier

Figur 1.1: Olika avgränsningsmöjligheter vid studier av förvärv<sup>3</sup>.

Vid vårt besök på en M&A konferens<sup>4</sup>, vid Handelshögskolan i Köpenhamn ökade vårt intresse för integrationsprocessen. Gästföreläsaren Professor Bouno presenterade problematiken kring förvärv. Han menade att lite resurser läggs på individen i förvärvsprocessen, inte minst under integrationsprocessen. Vidare menar Bouno att individens oro som uppstår vid förvärv kan leda till att förvärvet får en seg start och till och med kan misslyckas.

Utifrån det har vi valt att begränsa vår undersökning till integrationsprocessen. I integrationsprocessen har vi identifierat en rad olika faktorer som påverkar integrationsarbetet. Vi har valt att koncentrera vår undersökning kring kommunikationen i den här processen.

---

<sup>1</sup> Financial Times, *After the merger, seven rules for successful post-merger integration* (1999)

<sup>2</sup> Businessweek, nr. , s. , vol. , 1982, 2000

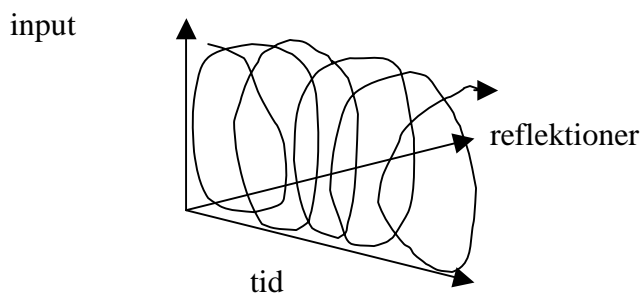
<sup>3</sup> Alarik, B., *Fusioner – Drivkrafter, Beslut och Samordning* (1982)

<sup>4</sup> Konferans; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, 11 April 2003. Institution for Ledelse, Politik og Filosofi, Köpenhamn

Kommunikation är en av de viktigaste faktorerna och har lyfts fram som den viktigaste faktorn av Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper och Jobin. De hävdar att dess effekter signifikant påverkar samt genomtränger anställdas beteende under integrationsprocessen<sup>5</sup>.

## 1.2 Arbetsgång

Vi har försökt skapa en bild och uppfattning av kommunikationens betydelse, effekter och påverkan under integrationsprocessen. Vi illustrerar, se figur 1.2, vår arbetsgång som en spiralrörelse i tiden, där relevansen (i takt med ökad mängd) av input och våra reflektioner ändrats under tiden.



Figur 1.2: Process av ökad förståelse<sup>6</sup>

Vi tror att processen av förståelse aldrig kan bli fulländad. Genom att vi ständigt har letat efter information har vår insikt ökat för vilka av publicerade resonemang som är mer relevanta och värdefulla än andra. Våra ambitioner har varit att göra lämpliga val under processen av ökad förståelse, vilket har bidragit till en djupare kunskap om ämnet, snarare än att bevisa att vi gjort det bästa valet.

## 1.3 Problemformulering

Antalet företagsförvärv ökar ständigt och därmed går utvecklingen mot en ökad konsolidering av företag. Det har ställt större krav på företagens kunskap om förvärvsprocessen och konsekvenser som ett förvärv kan ha blir allvarligare.

Hur företag använder kommunikation i integrationsarbetet väcker intressanta frågor. Vår huvudfråga är; ***Vilka faktorer påverkar om kommunikationen kan bli effektiv under integrationsprocessen?***

Den här frågan väcker ytterligare frågor som vi vill besvara.

*Hur ser ansvarsfördelningen ut under integrationsprocessen? Vem är ansvarig för kommunikationen? Vilka uppgifter och roller omfattar kommunikationsansvaret?*

*Hur används kommunikationen under integrationsprocessen? Vilka effekter på integrationsarbetet får kommunikationen om den organiseras och planeras? Finns det mer lämpade sätt än andra, att organisera och planera kommunikationen på, varför? Vad är det som påverkar om företaget lyckas välja det lämpligaste sättet att organisera och planera kommunikationen?*

---

<sup>5</sup> Management Decision, *Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages, part 1* (2000)

<sup>6</sup> Westelius A., *A study of patterns of communication in management accounting and control projects* (1996)

Kommunikationen kan vara otillräcklig och även utebli i vissa situationer. *Vad beror det på och vad får det för konsekvenser?*

De humana resurserna, som medarbetare, kompetens och kunskap, spelar en avgörande roll i ett företags verksamhet. Individens beteende kan påverkas av kommunikation och kan få både positiva och negativa effekter. *Har det någon betydelse vad, när och hur kommunikationen sker? Hur påverkas individen av dessa variabler?*

*Kan vi identifiera olika kommunikationsbehov under integrationsprocessen? Kan kommunikationsbehoven tillfredsställas?*

Vi anser att det är svårt, om inte omöjligt, för ett företag att ha *perfekt kommunikation*. De flesta företag befinner sig i en komplex och dynamisk miljö, vilket påverkar och stör kommunikationen från att vara perfekt.

#### **1.4 Syfte**

Det grundläggande syftet med vår uppsats är att producera kunskap. Den kunskap vi genererar skall kartlägga den problembild som finns med avseende på kommunikationen vid integration. Vidare är syftet med uppsatsen att undersöka vilka faktorer som påverkar kommunikationen under integrationsprocessen. Vi vill göra en analytisk undersökning som lyfter fram de problem med avseende på kommunikation, som finns inom fallföretaget, för att kunna jämföra dem med teorin.

Vi hoppas även att, genom vår undersökning kunna söka åtgärder som kan effektivisera kommunikation och på så sätt underlätta integrationsprocessen.

## 2. Vetenskapssyn

---

*I det här avsnittet motiveras valet av vetenskaplig skola som vi anser vara lämpligast för vår uppsats. Vi är medvetna om att våra kunskaper, värderingar och intressen på ett eller annat sätt kommer att påverka vår uppsats.*

---

En uppsats påverkas av de förutsättningar som gruppmedlemmarna har och använder sig av, det kommer att påverka undersökningsresultatet i undersökning<sup>7</sup>. Alla människor har en överordnad föreställningsram som innehåller ett antal olika medvetna eller omedvetna antaganden om hur verkligheten ser ut, ett perspektiv. Dessa antaganden bestämmer vad vederbörande tycker är viktigt/oviktigt och bra/dåligt och så vidare. Föreställningsramen formas bland annat av uppfostran, erfarenheter och utbildning och sätter gränser för vad man ser, hur man tänker och agerar<sup>8</sup>.

Målet med vår uppsats är att genomföra en vetenskaplig och opartisk utredning. Vi vill skapa ett objektivet resultat som svarar på uppsatsens frågeställningar. Objektiviteten påverkas av den vetenskapssyn som väljs och är resultatet av hur väl vi som författare följer de normer och regler som den vetenskapliga skolan står för<sup>9</sup>.

Det finns två grundläggande vetenskapssyner: positivismen och hermeneutiken<sup>10</sup> som i hög grad präglar vetenskapssamhället. Medan positivismen beskriver och förklarar, söker man i hermeneutiken en helhetsförståelse, en insikt. Själva ordet hermeneutisk kan översättas som tolkningskonst eller tolkningslära.

Uppsatsen präglas av ett hermeneutiskt förhållningssätt där vårt syfte är att försöka förstå hur andra människor (sociala fenomen) upplever sin situation och vad det betyder för beslut och handlingar. Genom att få en bredare och djupare förståelse för detta hjälper det oss att förklara samband och handlande, samt förutsäga hur man i olika situationer kommer att handla.

Hermeneutisk metod innebär alltså att forskarna förstår en annan persons handlingar. Det viktigaste sättet att förstå är genom språket. Finns det stora skillnader eller språkbarriärer blir förståelsen dålig. Språk och dialog mellan subjekt, människor, spelar en stor roll inom denna typ av forskning.

En känd illustration av tolkningsmetod är den hermeneutiska spiralen vars utgångspunkt är en bestämd förståelse av det som ska undersökas. Med hjälp av förståelsen formuleras intressanta problem, frågor och idéer med vars hjälp man inleder en dialog med respondenten. Dialog betonar att det är frågan om en tvåvägskommunikation. Forskaren ställer frågor och tar intryck av de svar hon får. Dialogen kan vara med böcker, bilder, observationer etc. Genom tolkningen ökar förståelsen, som leder till nya frågor och ny dialog.

---

<sup>7</sup> Halvorsen, K., *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

<sup>8</sup> Lundahl U. & Skärvard P.H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

<sup>9</sup> Wijk, G., *Arbetsprocessen vid större empiriska systematiska utredningar som tex. vetenskapliga undersökningar* (1994)

<sup>10</sup> Eriksson L.T & Wiedersheim P.F., *Att utreda forska och rapportera* (1991)



### 3. Metod

*Metod avsnittet beskriver vilken metod vi använt i vår undersökning. Vi beskriver vilka avgränsningar vi varit tvungna att göra. Därefter följer en presentation av de datainsamlingstekniker vi använt oss av. Avslutningsvis har vi diskuterat för- och nackdelar med vårt val av vissa källor och metoder.*

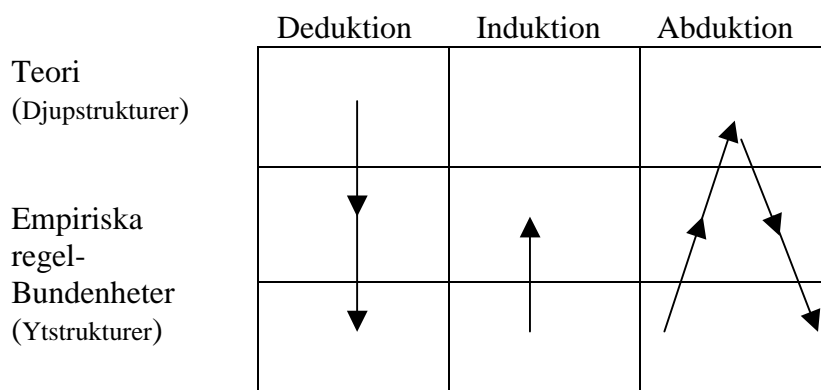
#### 3.1 Övergripande Metod

Vilken metod man väljer för sin undersökning beror på det kunskapsmål man som författare eftersträvar. Eftersom olika metoder är förknippade med olika mål är en viss metod inte nödvändigtvis överlägsen andra. Enligt Björkman (1990) leder olika metoder helt enkelt bara till olika slags kunskap. Det viktigaste är alltså att välja en metod som är väl anpassad till kunskapsmålet<sup>11</sup>.

#### 3.2 Metodansats

Vid valet av ansats bestäms det verktyg med vilket man skall genomföra studien, det vill säga den grundläggande tekniska utformningen. I uppsatsen är det därför av stor vikt att vara medveten om när de olika verktygen bör användas. Det finns två olika ansatser, kvantitativa och kvalitativa<sup>12</sup>.

I uppsatsen är utgångspunkten den kvalitativa ansatsen då en helhetssyn på problematiseringen eftersträvas. Den kvalitativa ansatsen har en låg grad av formalisering och strukturering. Ansatsen har främst ett förståelse syfte och centralt är att forskaren, genom olika sätt att samla in information, kan få djupare förståelse för det fenomen hon studerar. Kännetecknande drag är att metoden bygger på närhet till den källa forskaren hämtar sin information ifrån samt det mest centrala, att verbala analysmetoder används<sup>13</sup>. Närheten till studieobjekt är viktigt vilket exemplifieras genom användandet av fallstudie. Vid en kvalitativ ansats påverkas tolkningen av den förståelse författarna har. I figuren 3.2, nedan, förklaras tre ansatser: deduktion, induktion och abduktion samt vilket angreppssätt respektive av dessa har.



Figur 3.2: Deduktion, induktion och abduktion<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp* (1992)

<sup>12</sup> Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994)

<sup>13</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik- om kvalitativ och kvantitativ metoder* (1991)

<sup>14</sup> Alvesson & Skoldberg, *Tolkning och reflektion* (1992)

En analytisk induktion<sup>15</sup> är aktuell i vår kvalitativa undersökning. Analytisk induktion genomförs genom att vi först valt att precisera vem samt vad vi vill studera för att sedan avgränsa problemet. Vi har avstått från hypotesformulering och låtit undersökningen styras av problemställningen. Vi har valt att identifiera tillförlitliga kunskapskällor och individer, som vi har skäl att tro ger kunskap som är relevant för problemställningen, och händelser som ska ingå i vår undersökning. När tillförlitliga och relevanta kunskapskällor identifierats har vi successivt samlat in såväl primär- som sekundärdata så att kunskapen är relevant för vår problemställning. Till sist har vi analyserat data genom kodning och tolkning.

### 3.3 Val av undersökningsmetod

Grunden för teorin är begrepp. Med hjälp av att dessa kan olika slag av objekt, fenomen och händelser identifieras och grupperas efter likhet, olikhet och egenskaper. De problem som analyseras är så kallade flerbegreppsproblem där tonvikten ligger på relationer och samband. Metoden som används för att angripa problemformuleringen är undersökande.

Med utgångspunkt från undersökningens syfte kan man skilja mellan explorativa, beskrivande, förklarande, diagnostiska och utvärderande undersökningar<sup>16</sup>. Vi har valt att göra en beskrivande, deskriptiv, undersökning.

Det som skiljer teorier från beskrivningar är att teorier innehåller förklaringar. Det finns många olika förklaringar och då det gäller humaniora samt samhällsvetenskaper är förklaringsproblemet av paradigmatiske art. Frågor som då ska besvaras är vilken typ av fenomen som ska undersökas och vilka slag av påverkan som kan komma i fråga. Ytterligare en svårighet är det faktum att experiment sällan kan utföras. I naturvetenskapliga förklaringar ingår inte någon handlande aktör eller förklaringar i termer av innebörder eller upplevelser. I många samhällsvetenskaper finns däremot ofta en strävan efter att finna materiella orsaker och lagbundenheter bakom olika aktörers handlande<sup>17</sup>.

### 3.4 Fallstudie

Fallstudier är en naturlig metod för att angripa problemformuleringen då en kvalitativ ansats valts<sup>18</sup>. Fallstudie innebär att man undersöker ett eller ett fåtal objekt i en mängd avseenden i motsats till den statistiska metoden då man studerar få aspekter men många fall.

Vi har valt att studera ett fallföretag. Fallföretaget har valt att vara anonyma, varför vi inte kan ange dess namn. Under vår arbetsgång har fallföretagets intressen ökat för vår undersökning. Vi har därför valt att rikta vår uppsats till fallföretaget, den är dock inte utförd på uppdrag. Då vi riktar uppsatsen till fallföretaget innebär det att viss terminologi kan vara svårbegriplig för en utomstående. Vi har försökt ta hänsyn till det genom att inledningsvis definiera en del begrepp.

Då vi enbart använder och studerar ett företag ger det oss en möjlighet att göra en djupare studie där vi kan lyfta fram fler aspekter. Nackdelen med att bara använda ett företag är dels att vi inte kan få den bredd i våra undersökningsresultat som krävs för att kunna göra generaliseringar.

---

<sup>15</sup> Lundahl & Skärvard, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999),

<sup>16</sup> Wijk, Gösta, *Arbetsprocessen vid större empiriska systematiska utredningar som text, vetenskapliga undersökningar*, (1994)

<sup>17</sup> Wallén, *Vetenskapsteorier och forskningsmetodik* (1993)

<sup>18</sup> Lundahl & Skärvard, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

Dessutom finns ingen garanti att det fallföretag som valts är representativt med avseende på det område som vi undersöker.

Fallstudie används ofta i samband med organisatoriska förändringsarbeten. Fallstudier har tre tydliga särdrag; de betonar aktörsrollen; de studerar historiska förlopp samt har en god förmåga att kommunicera med verkligheten<sup>19</sup>. I vår fallstudie studerar vi historiska förlopp.

### **3.5 Avgränsning**

Definition av förvärv i teorin är ett brett område och för att kunna studera det är vi tvingade att avgränsa oss. I begreppet förvärv har vi valt att omfatta de förvärv som är relaterade, det vill säga inom kärnverksamheten, samt internationella förvärv. Därmed har vi inte tagit hänsyn till orelaterade, vertikala eller nationella företagsförvärv. Vi är medvetna om att en sådan bredd på undersökningen skulle ha kunnat ge resultatet fler varianser.

Förvärvsprocessen kan delas in i två moment. Det första momentet, benämns "acquisition" och är tiden före uppköpet som karaktäriseras av förhandlingar, finansiella analyser, utvärderingar och juridiska processer mellan de två parterna. Det andra momentet, "merger" är sammanslagningen av det köpande och uppköpta företaget. Den här perioden kommer vi att benämna som integrationsprocessen som vi också valt att avgränsa oss till och enbart studera. Integrationsprocessens syfte är att föra samman det köpande och det uppköpta företaget. I integrationsprocessen kommer vi endast att fokusera på kommunikationen. Avgränsning har gjorts med hänsyn till den tid och de resurser vi haft att disponera. Det finns många intressanta aspekter att undersöka, och många viktiga frågor undviks medvetet för att vi saknar resurser för att undersöka dem.

### **3.6 Definitioner**

Här definierar vi vissa centrala begrepp som används i uppsatsen.

#### **3.6.1 Kommunikation**

Kommunikation definieras och beskrivs ofta som överföring av information, idéer, åsikter och känslor från en person eller grupp till en annan<sup>20</sup>.

##### **3.6.1.1 Öppen och säker kommunikation**

Med osäker kommunikation menar vi sådan information som integrationsteamet redan vid kommunikations tillfället varit medvetna om att den kan förändras i framtiden.

Öppen kommunikation karaktäriseras av öppen, klar och tydlig kommunikation samt att sändaren inte undanhåller något för mottagaren, det vill säga informerar om allt.

##### **3.6.2 Sändare och mottagare**

Vi ser alla i organisationen som mottagare av kommunikation, med undantag av styrkommittén, kommunikationsansvarig och integrationsteamet som utgör sändarna i organisationen.

---

<sup>19</sup> Eriksson & Wiedersheim, *Att utreda, forska och rapportera* (1997)

<sup>20</sup> Thorsvik & Jacobsen, *Hur moderna organisationer fungerar* (1998)

### 3.6.2.1 Integrationsteam

I fallföretaget består ofta integrationsteamet av en teamchef, en logistik-, finans-, Human resource-, kommunikations- och marknadsansvarig. Teamchefen kommer fortsättningsvis i uppsatsen att benämnas som ledare, men även som sändare då de, om inte annan anges, är ansvariga för kommunikationen i integrationsprocessen.

### 3.6.2.2 Styrkommitté

Styrkommittén, som även benämns som ledning, är överordnade integrationsteamet och avgör sammansättningen av teamet.

## 3.7 Datainsamlingsteknik

Det finns ett flertal olika tekniker för att samla information. Vilken teknik vi som författare väljer beror på vilken som ger bäst svar på de frågeställningar som skall besvaras i förhållande till den tidsram som finns uppställd och de medel som finns tillgängliga<sup>21</sup>. Vi har valt att använda oss av både primär- och sekundärdata. De här datainsamlingsteknikerna bidrar med det data som behövs för uppsatsens genomförande.

### 3.7.1 Sekundärdata

Sekundärdata är data och information som finns dokumenterad om ett visst fenomen men som inte är insamlad och sammanställd för den egna studien<sup>22</sup>. I vår uppsats har vi i stor utsträckning använt oss av facklitteratur som dokumenterat material.

Utgångspunkten i datainsamlingen har varit att samla in den facklitteratur som berör problematiken om kommunikationens betydelse vid ett företagsförvärv och ge en överblick hur problemområdet uppfattas i litteraturen. Insamlad informationen omfattar tidskrifter och böcker. Litteraturen har gett oss en introduktion till problematiken kring ämnet, en förståelse för ämnet vi valt att undersöka och en utgångspunkt i vår problemformulering.

### 3.7.2. Primärdata

Primärdata är ny information som ej finns dokumenterad utan som är särskilt insamlad och sammanställd för den egna studien<sup>23</sup>.

I uppsatsen har den primära datainsamlingen skett med hjälp av intervjuer. Med intervju menas vanligtvis sådana som är personliga i den meningen att intervjuaren träffar respondenten och genomför en intervju. Alternativet är att intervjun sker genom telefonsamtal. Vi har genomfört både personliga intervjuer och telefonintervjuer. Vårt val av respondenter grundar sig främst i deras sakkunnighet och erfarenheter av integrationsprocessen vid förvärv. Syftet har varit att på så sätt generera kunskap som är relevant för uppsatsen.

---

<sup>21</sup> Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1994)

<sup>22</sup> Lundahl U. & Skärvard P.H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

<sup>23</sup> Lundahl U. & Skärvard P.H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

Det är viktigt att beakta två aspekter vid intervjuer; dels hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning, det vill säga graden av standardisering och dels i vilken utsträckning frågorna är fria för intervjupersonen att tolka. Den tolkning respondenten gör beror på hennes inställning och tidigare erfarenheter, det vill säga graden av standardisering<sup>24</sup>.

Vi har ställt 10-15 frågor till olika respondenter som delvis varit öppna. De öppna frågorna har medfört att graden av standardisering varit låg och respondenten har fått tala fritt. Syftet med frågorna har varit att få reda på vilka faktorer hon eller han anser påverka kommunikationen vid integrationen. Vi har även ställt slutna och direkta frågor. Syftet med öppna frågor har varit att undvika ledande frågor där vi omedvetet riskerar att styra respondentens svar. Vissa frågor har dock varit direkta i syfte att lättare kunna göra en jämförelse mellan de olika förvärven. Under arbetets gång har insamlad information ökat förståelsen. Det har gjort att vi i efterhand har återkommit till respondenterna med fördjupande eller kompletterande frågor för vår analys.

### 3.8 Metod- och källkritik

Det finns en risk med att använda information från böcker och tidskrifter eftersom den är given utifrån författarens perspektiv. En annan risk med att använda sekundärdata är att publicerad information inte nödvändigtvis är aktuell. Vissa delar av den litteratur som utgör grunden i vårt teoriavsnitt är teorier som tagits fram redan på 50-talet. Vi finner dem dock relevanta då dagens litteratur grundas på dem och anser därför att de kan då utgöra en bas för vårt teoriavsnitt.

Vi har även fått sekundärdata från fallföretaget. Vi är medvetna om att det är viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt när vi utnyttjar sådan sekundärdata, då källorna kan vara partiska och vinklade.

Då en kvalitativ ansats valts, finns en risk att författaren styr in läsaren i sina tankebanor när analysen presenteras. Det är viktigt att vi som författare är medvetna om det och försöker göra det möjligt för läsaren att dra egna slutsatser. Det försöker vi uppnå genom att vara utförliga i vår beskrivning av empirin. Resultatet skall kunna ifrågasättas genom empirin.

En mycket stor del av materialet som används för att förstå och beskriva empirin är primärdata som insamlats genom av intervjuer. Majoriteten av intervjuer har genomförts med personer som medverkat i integrationsarbetet, de har även varit sändare. Det kan ses som en svaghet eftersom de personer har anledning att ge oss en så bra bild som möjligt av kommunikationen vid förvärvsprocessen då de själva varit delaktiga i den. Vi har även valt att intervjua målgruppen mottagare för att öka validiteten och reliabilitet i uppsatsen. Syftet var att skapa en uppfattning av hur mottagarna upplevde kommunikationen vid integrationen. Genom att intervjua både sändare och mottagare anser vi att vi får fram "two sides of the story", som ger en mer rättvis bild av kommunikationens natur under integrationsprocessen. På grund av tidsbrist har vi valt att inte intervjua personer lägre ner i organisationsstrukturen. På grund av språkliga kommunikationssvårigheter samt problem med att hitta nyckelpersoner som varit delaktiga i integrationsprocessen, har vi inte haft möjlighet att intervjua mottagare från förvärvet i Bulgarien.

---

<sup>24</sup> Patel R. & Davidsson B., *Forskningsmetodikens grunder -Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994)

Vi vill också understryka att vi är medvetna om att båda integrationsperioderna utspelades för en tid sedan, vilket innebär att problem med minnesfel kan uppstå när vi intervjuar människor. Andersen (1990) menar att människor minns fel av flera orsaker. Generellt har vi alla en tendens att beskriva tidigare händelser och händelseförlopp som mer rationella än vad de egentligen var<sup>25</sup>.

Ett ofta förekommande fel i datamaterialet kan vara respondenternas brist på kunskap om vad som verkligen försiggick. Andrahandsinformation och inbillning kan leda till oavsiktlig bristande noggrannhet<sup>26</sup>.

Undersökaren kan påverka respondenternas svar genom de frågor hon ställer. I synnerhet kan undersökarens tidigare uppfattning leda till att hon endast fokuserar på vissa aspekter och lämnar andra ofokuserade. Enligt Björkman (1989) påverkar den bakomliggande teoretiska referensramen vilka aspekter undersökaren fokuserar på<sup>27</sup>. Det måste vi som undersökare hela tiden tänka på, för att kunna uppnå bästa möjliga resultatet.

På grund av tidsbrist och distans till respondenter har vi gjort majoriteten av intervjuerna via telefon. Vi anser att det har varit effektivt och gett oss bra underlag. Då en intervju genomförs per telefon kan det vara svårt att återge information till resterande uppsatsmedlemmar, valde vi att genomföra intervjuerna med en högtalartelefon. Alla uppsatsmedlemmar har varit närvarande och aktiva vid samtliga intervjuer. Vi har genom det varit delaktiga och dessutom haft möjlighet att föra kompletterande anteckningar som vi direkt efter intervjun sammanställt.

Vi är medvetna om att det kan vara svårt för respondenten att besvara känsliga frågor. För att undvika det har vi låtit samtliga respondenter vara anonyma. Vi har upplevt att anonymiteten gjorde respondenterna mer avslappnade och ärliga. Då en viss intervjuareffekt kan förekomma, har vi beaktat det genom att vid intervjuerna ställa öppna och undvika ledande frågor.

Vi har studerat två förvärv som vårt fallföretag genomfört. Båda förvärven har varit internationella och relaterade till fallföretagets kärnverksamhet. Storleken på de två köpta företagen skilde sig, de var dock båda mindre än fallföretaget<sup>28</sup>. De uppköpta företagen har varit ledande aktörer på sin hemmamarknad och har haft olika grundförutsättningar, vilket kan ha medfört att våra frågor har besvarats ur olika perspektiv.

---

<sup>25</sup> Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp* (1992)

<sup>26</sup> Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp* (1992)

<sup>27</sup> Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp* (1992)

<sup>28</sup> Då vi talar om storlek är det med avseende på antalet anställda.

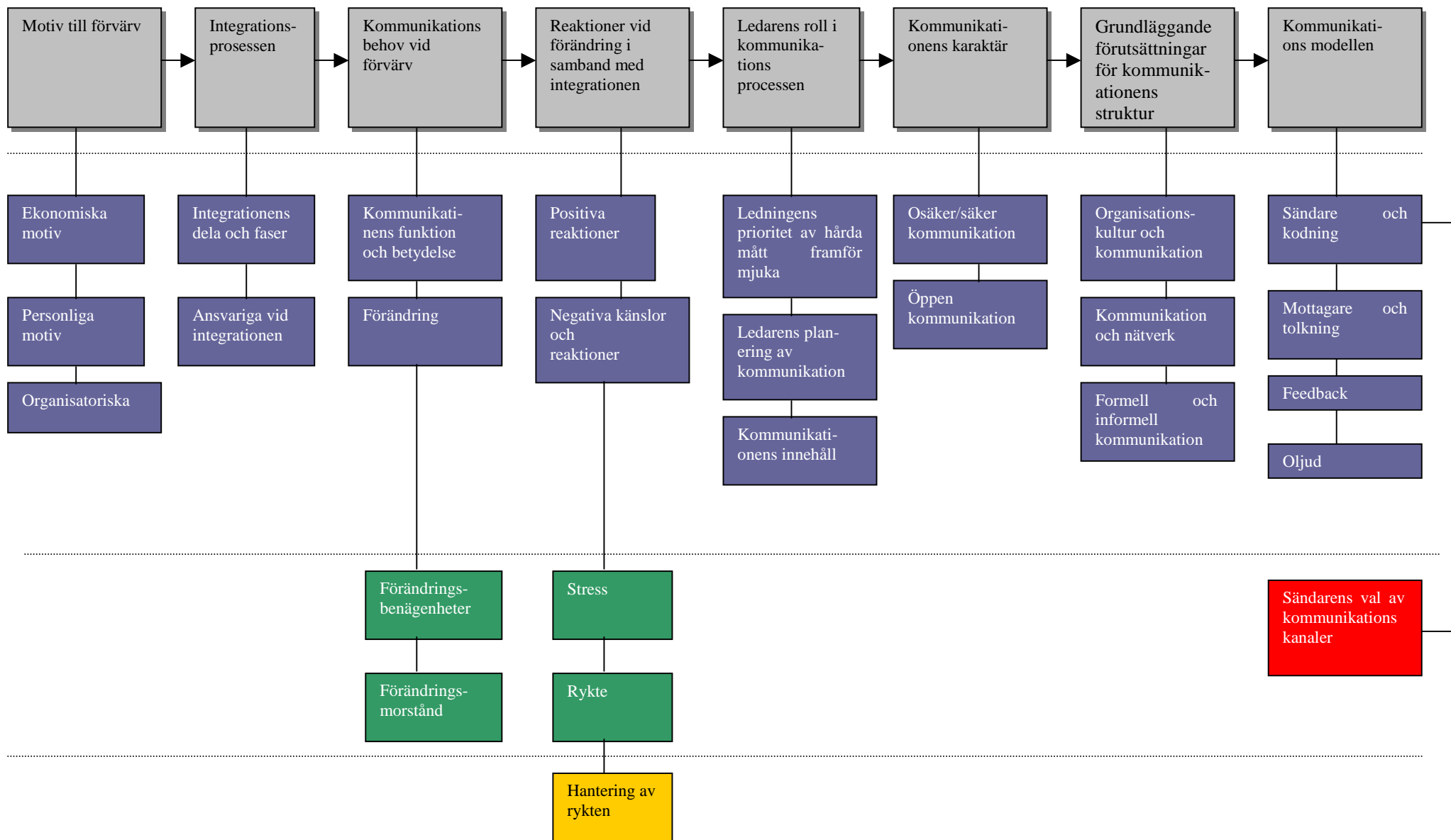
## 4. Teori

---

*I inledningen av den här teorigenomgången ämnar vi att presentera den figur vi illustrerat nedan, se figur 4., vars syfte är att skapa en övergripande förståelse och en djupare inblick i varje område och framhäva samband mellan olika områden. Vi kommer gå igenom figuren steg för steg, vilken även visar teoriavsnittets disposition.*

---

Vi har skapat en övergripande mindmap, se figur 4., som visar sambandet mellan de delar vi valt att studera. Mindmapen består av fyra delar som färglagts och avskilts från varandra för att tydliggöra olika nivåer i figuren. Den första gråa färgen står för teoriavsnittets åtta huvudrubriker, vars underrubriker är blåa, gröna och gula.





## 4.1 Motiv till förvärv

Globala marknaden har i dag bidragit till alltmer öppna gränser, färre legala barriärer som bromsar och försvårar import- såväl som exportprocessen. Den globala integrationen blir allt större och förutsättningarna för samarbete över gränserna allt enklare. Internationaliseringen har bidragit till utbyte av varor och tjänster över gränserna, men har också bidragit till ökad direktinvestering över gränserna.

Utvecklingen av internationaliseringen har bidragit till att förutsättningar har gynnat företagen. I allt större grad konkurrerar företagen med varandra globalt idag istället för på en enskild marknad. I detta samband har M & A använts som en progressiv verksamhetsstrategi med mål och föreställningar om att nå marknadsmässiga, produktmässiga och kompetensmässiga synergier.

### 4.1.1 Ekonomiska motiv

De ekonomiska motiven bygger på att ledningen genom förvärv försöker öka företagets värde. Förvärv anses generellt vara en god idé om de kombinerade företagens värde förväntas överstiga värdet på de separata företagens befintliga värde<sup>29</sup>.

Kravet att öka företagets storlek kommer från såväl interna som externa intressenter. Genom förvärv kan företagsledarna öka företagets värde. Förväntade synergieffekter är det motiv som officiellt anges, då ett bolag förvärvar ett annat bolag. Synergier uppkommer när två bolag kan ge bättre ekonomiskt utfall om de drivs som ett gemensamt bolag än separata enheter<sup>30</sup>.

Utvecklingen i många länder har enligt Alarik (1982) bidragit till att konkurrensmedel som hänför sig till företagets storlek blivit alltmer utslagsgivande. Pfeiffer och Salancik (1978) menar att en större företagsstorlek ökar företagets möjligheter att överleva. Stora aktörer intar en viktig strategisk position på marknaden och har genom stordriftsfördelar betydligt större förutsättningar för att lyckas jämfört med en liten aktör<sup>31</sup>.

Teorin om skalfördelar bygger på att den fasta kostnaden per enhet minskar samtidigt som antalet producerade enheter ökar<sup>32</sup>.

För att uppnå positiva effekter kan företag investera i resurser de inte besitter, men som krävs för att nå önskad och målsatt vinst. Enligt Boston Consulting Group kan företaget skaffa sig en produktportfölj av företagsverksamheter som ger balans i form av cash inflow och cash outflow<sup>33</sup>. Det kan medföra ett motiv till uppköp för de företag som använder sig utav BCG tillvägagångssättet, och ser till att investera i den produkt som saknas i produktportföljen, allt för att nå den marknadsandel som krävs för önskad avkastning.

Privatekonomiska fördelar har också framförts som förvärvsmotiv. Salter & Weinhold (1979) hävdar att en ökning av aktieägarnas förmögenhet kan vara ett motiv<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> Cooke T.E., *Mergers and Acquisitions* (1986)

<sup>30</sup> Dahlgren G. & Witt P., *Ledning av Fusionsförlopp* (1988)

<sup>31</sup> Alarik, B., *Fusioner – Drivkrafter, Beslut och Samordning* (1982)

<sup>32</sup> Parkin, M Powell, M och Matthews, R, 3.ed. Workingham Additions-Wesley (1992)

<sup>33</sup> Weston J.F., Chung K.S.& Hoag S.E, *Mergers, Restructuring, and Corporate Control* (1990)

<sup>34</sup> Dahlgren G. & Witt P., *Ledning av Fusionsförlopp* (1988)

#### 4.1.2 Personliga motiv

Förvärv som genomförs för att tillfredsställa ledningens behov i företaget kallas personliga motiv.

Empiriska studier har visat att förvärv inte bidrar till bättre lönsamhet än alternativa investeringar. Den naturliga frågan blir då: *Varför är förvärv en populär strategisk åtgärd bland många företag?* Enligt Johannisson (1980) beror det på att myten om förvärvs lönsamhet har blivit ett argument för ledningen i det förvärvande bolaget att skaffa sig större makt.

De dolda, utsagda motiven är ofta rent känslomässiga (Levinson). Förvärv som genomförs kan ge ledningen allt större prestige, allt större ekonomiska fördelar, makt, självständighet samt starkare ställning, allt för att tillfredsställa ledningens behov och maximera egen nytta. Levinson nämner rädsla och obsolvens som exempel på dolda förvärvsmotiv. Förvärv kan ses som en strategi för företagsledningen och vissa chefer att nå fördelaktigare maktposition gentemot övriga aktörer motiverad av storleksfördelar och snabb tillväxt<sup>35</sup>.

#### 4.1.3 Organisatoriska motiv

De organisatoriska motiven uppfyller de organisatoriska behov som finns inom företaget. De organisatoriska motiven framhäver organisationens överlevnad snarare än dess ekonomiska värde<sup>36</sup>.

Ett motiv är att bevara företagets självständighet och undvika att bli uppköpta. Enligt Donaldsson (1984) är de organisatoriska motiven mycket lika de personliga motiven. Han menar även att företagets önskan att stärka sin egen position som styrande organ som ett av de organisatoriska behoven<sup>37</sup>.

### 4.2 Integrationsprocessen

Integration är en process, vars syfte är att föra samman det köpande och det uppköpta företaget. Marks anser hela integrationsfasen vara ”...*best considered as an open-ended period that extends to include any change in the people or systems involved that is attributable directly or indirectly to the merger*” (Marks 1982:38).<sup>38</sup>

Ledningen kan inse integrationsprocessens betydelse, trots det brukar integrationsdiskussioner negligeras på grund av allmän osäkerhet, komplikationer och annan press under företagsköpets tidigare stadier. Utöver det beror integrationens betydelse på typen av företagsköp, vem som blir involverad i processen och vilka typer av utvecklingsmöjligheter som blir överförda från det ena företaget till det andra. Vissa förvärv kräver minimal integration, andra innebär en total kombination.

En tredje typ kräver en total blandning mellan autonomi och integration.

---

<sup>35</sup> Dahlgren G. & Witt P., *Ledning av Fusionsförlopp* (1988)

<sup>36</sup> Larsson, R., *Coordination of action in mergers and acquisition* (1990)

<sup>37</sup> Donaldson G., *Managing Corporate Welth* (1984)

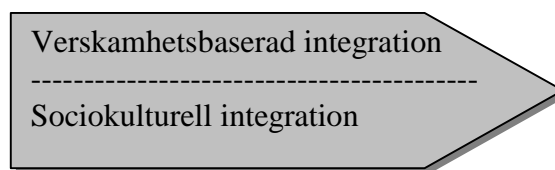
<sup>38</sup> Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp* (1992)

Integrationen handlar i stor utsträckning om en successiv process inom vilken individer från de två företagen lär sig att arbeta tillsammans och samarbeta i överföringen av strategiska utvecklingsmöjligheter.

#### 4.2.1 Integrationsprocessens delar och faser

Endast några få forskare har gjort undersökningar om tiden efter köpet, post-merger, integrationsfasen.

En av dessa är Lohrum som delar upp integrationen i två processer. Den ena process är fokuserad på en verksamhetsbaserad integration och den andra processen är baserad på en sociokulturell integration.



Figur 4.2.1a: Indelning av integrationsfaser i två delar

En verksamhetsbaserad integration menar Lohrum är den operativa utvecklingen, de aktiviteter och handlingar som sker efter företagsköpet.

Till begreppet sociokulturell integration hör kulturförändring och är därmed förknippade förändringar ifråga om normer och värderingar samt utvecklingen av en ny kultur. De två processerna utesluter alltså inte varandra, utan utgör, enligt Lohrum två sidor av samma mynt. Båda dessa integrationsprocesser påverkar individen och hennes handlingar.

Lohrum har valt att tolka Gabarro's fem faser, vilket hon likställer med utvecklingen under integrationsfasen.

Gabarro (1985) delar in integrationsprocessen i fem olika faser: *Maktövertagande*, *Fördjupning*, *Omformning*, *Konsolidering* och *Förfining*.

Maktövertagande	Fördjupning	Omformning	Konsolidering	Förfining
Aktivt handlande Situations analys 3-6 månader	Lugn period efter 3 månader	Hektisk period Utveckling/förändring 1-1 år	Uppföljning	Lugn period Få förändringar

Figur 4.2.1 b: Indelning av integrationsprocessen i fem faser

*Maktövertagande* är en period av intensiv inläring och aktivt handlande och varar vanligtvis mellan tre till sex månader. Det är under det här stadiet man försöker skapa sig en bild av situationen genom att analysera uppgifter och problem och bilda sig en uppfattning om den nya organisationen och dess brister.

*Fördjupning* börjar vanligtvis efter tre månader. Jämfört med maktövertagandet är det här stadiet en lugn period. Enligt Gabarro inträffar endast 6 % av de organisatoriska samt 9 % av de

personella förändringarna under detta stadium. Ledningens kunskapsbredd ökar och nya problem, som tidigare överskuggats eller dolts av andra problem framträder nu. Det är under den här tiden ledningen bör ställa sig frågan om man har rätt person på rätt plats. Kompetensfrågor i tveksamma fall förkommer ofta redan samma dag som förvärvet offentliggörs, men är nu enligt Gabarro lättare att avgöra.

*Omformning*, omformningsstadiet inträffar 1-1 år efter maktövertagandet. Ledningens uppmärksamhet riktar sig mot organisationens utveckling, vilket medför en hel del organisatoriska förändringar. Under den här tiden inträffar 32 % av de personella förändringarna samt 29 % av de strukturella förändringar. Omformningsstadiet är oftast en mycket hektisk period, och avslutas när ledningen genomfört de idéer som omständigheterna tillåter.

Under *Konsolideringsstadiet*, inriktas en stor del av ledningens kunnande och agerande på att konsolidera och följa upp de förändringar som genomfördes under omformningsstadiet. Två problemtyper behandlas under detta stadiet, fastställande och uppföljning av återstående problem samt hantering av oförutsedda problem. Oförutsedda problem uppstår på grund av tidigare förändringar under omformningsstadiet.

*Förfining* kännetecknas av en säker och stabil organisatorisk och produktmässig utveckling. Endast få organisatoriska förändringar verkställs under den här tiden. Det här stadiet är en lugn period. Lång utveckling av ledningens och företaget ger stabilitet. Förfiningen avslutar processen och en utvärdering sker.

Enligt Lohrum är det inte säkert att processen alltid är lik den som presenteras ovan, utan faserna kan variera.

#### **4.2.2 Ansvariga vid integrationen**

De personer som är ansvariga för integrationen har en viktig betydelse. De agerar ”spindeln i nätet” genom att *delegera, koordinera och planera* integrationen på det sätt som är mest effektivt.

Kommunikation är en av de viktigaste verktyg som kan användas för att underlätta integrationen. Genom att de som är ansvariga skapar kommunikativa kanaler och strukturer stimuleras kommunikationen under hela integrationsprocessen. De bör förstå sin roll som kommunikativ sändare.

Interna överföringsgrupper nämns ofta i litteraturen bland annat av Buono & Bowditch<sup>39</sup>. Dessa överföringsgrupper kan liknas med integrationsgruppen och kan fungera som informationskanaler samt källor som de anställda kan vända sig till. I och med att personerna från båda företagen i överföringsgruppen eller grupperna träffas uppstår en interaktion som medför att personerna lär känna varandra. En av de svårigheter som kan uppstå i strävan att få överföringsgrupperna att arbeta effektivt är möjliga spänningar och sammanstötningar mellan de olika företagskulturerna

---

<sup>39</sup> Buono F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

### 4.3 Kommunikationens behov vid förvärv och förändring

Ett företagsförvärv leder på ett eller annat sätt till förändringar som påverkar individen i företaget. Ford and Ford (1995) pratar om vikten av konsistent kommunikation till de anställda så att de förstår varför en förändring äger rum<sup>40</sup>.

#### 4.3.1 Kommunikationens funktion och betydelse

Kommunikationens funktioner består bland annat av att knyta samman människor i sociala system, öka motivationen och skapa rätt förutsättningar för styrning och kontroll. Kommunikationens viktigaste funktion är att skaffa och bearbeta information. Dessutom skall kommunikationen underlätta arbetets fortlöpande gång<sup>41</sup>.

Kommunikation utgör en viktig beståndsdel i ett lyckat förvärv. Kommunikation tenderar till att minska den osäkerhet som ofta upplevs av de anställda. Fastän det ser ut att vara självklart, tolkar de flesta cheferna kommunikationsbehovet i förhållandevis traditionella organisatoriska termer. Förvärv, däremot ställer ett större antal krav på kommunikationsprocessen. Eftersom osäkerhetsnivån stiger med omfattande organisatoriska förändringar, skiljer sig kommunikationsbehovet i samband med förvärv både kvalitativt och kvantitativt från andra typiska krav i affärskommunikationen. Giallourakis och Porterfield (1990) anser att ett viktigt steg för ledningen i integrationsfasen är att till exempel att utveckla en kommunikationsstrategi, vars syfte är att minimera de anställdas motstånd och förvirring<sup>42</sup>.

Alvessons (1991:29) syn på kommunikationens betydelse vid förvärv är följande<sup>43</sup>:

*"In an organizational context, communication is the process through which meaning is created, and over time, sedimented. Communication – as an institutional form – articulates meaning formations which, when habitualized over time, provide the background of common experience that gives organization members a context for their organizing behavior. Communication is thus not simply the vehicle for information, but rather is the very process by which the notion of organizing comes to acquire consensual meaning. Organizing is therefore continuously created and in the act of communication among organization members"*

Varje organisatorisk händelse är i denna betydelse kommunikativ och bär med sig en meningsskapande (organiserande) aspekt. Nya organisatoriska situationer innebär ett ökat behov av och känslighet för denna kommunikation. Man kan säga att det finns ett större behov att utforska, diskutera och pröva olika tolkningar av situationen. Ett förvärv är exempel på en ny situation där behovet av att "tala sig samman" är stort<sup>44</sup>.

#### 4.3.2 Förändring

Ledningen ska enligt Ford and Ford (1995), tidigt och tydligt uttrycka förändringens avsikt, för att de anställda ska få en bättre förståelse. Det anses vara lättare för de anställda att förstå syftet

---

<sup>40</sup> Risberg A., *Ambiguities Thereafter* (1990)

<sup>41</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>42</sup> Risberg A., *Ambiguities Thereafter* (1990)

<sup>43</sup> Kleppestø S., *Kultur och identite* (1993)

<sup>44</sup> Kleppestø S., *Kultur och identite* (1993)

med förvärvet och förändringen då de kan förstå resultatet av förändringen, vilket minskar eventuellt motstånd<sup>45</sup>.

Management gurun, John P Kotter<sup>46</sup>, delar in den strategiska förändringsprocessen i olika faser: *Förberedelse fasen, Genomförande fasen och Fullföljande fasen.*

*Förändringsprocessens olika faser*

Förberedelse fasen viktigt att kommunicera	Genomförandefasen	Fullföljandefasen
1 Skapa förändringsinsikt 2 Etablera förändringsteam 3 Skapa vision	4 Kommunicera förändringen 5 Skapa delaktighet 6 Skapa några snabba resultat	7 Eliminera motstånd mot förändringar 8 Befästa förändringen

Figur 4.3.2: Strategiska förändringsarbete enligt John P. Kotter<sup>47</sup>.

Det är framförallt i *Genomförande fasen* som det är viktigt att kommunicera förändringsmotivet. Han framhäver att det är viktigt att inte krångla till det, utan att hålla det enkelt och tydligt genom att använda många olika forum och kommunikationskanaler samt att se till att ord och handling hänger ihop. Det är viktigt att lyssna: Kommunikation går alltid i två riktningar. Det är viktigt att skapa delaktighet genom att förmedla visionen, klargöra förändringsbehovet, träna nya attityder och färdigheter och ha en dialog med medarbetarna. Det är viktigt att visa på snabba och framgångsrika beslut, det medför att förändringsidéns legitimitet förstärks och eliminerar motståndskrafter samt att genom belöningar och positiv feedback stärka moralen och motivationen för förändringsarbetet.

#### 4.3.2.1 Förändringsbenägenheter

Bruzelius och Skärvad anger vissa skillnader av förändringsbenägenhet, dels *individuella*, dels *organisatoriska* skillnader. Medan vissa individer reagerar kraftigt på små, banala förändringar, kan stora genomgripande förändringar vara motiverande och sporrande för andra personer.

Dessutom skiljer förändringsbenägenheten mellan olika organisationer. Vissa organisationer är väldigt flexibla och hanterar en förändring bra, medan andra har en tendens att vara lite stelbenta och har en mer formell struktur vilket gör dem mindre mottagliga för förändringar.

Ett sätt att öka förändringsbenägenheten enligt Ford & Ford är att se till att få de anställda involverade och delaktiga i förändringsprocessen, på så sätt får man de anställda att bli engagerade och stödja förändringen<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> Risberg A., *Ambiguities Thereafter* (1990)

<sup>46</sup> Bruzelius L.H. & Skärvad P.H., *Integrerad organisationslära* (1995)

<sup>47</sup> Bruzelius L.H. & Skärvad P.H., *Integrerad organisationslära* (1995)

<sup>48</sup> Risberg A., *Ambiguities Thereafter* (1990)

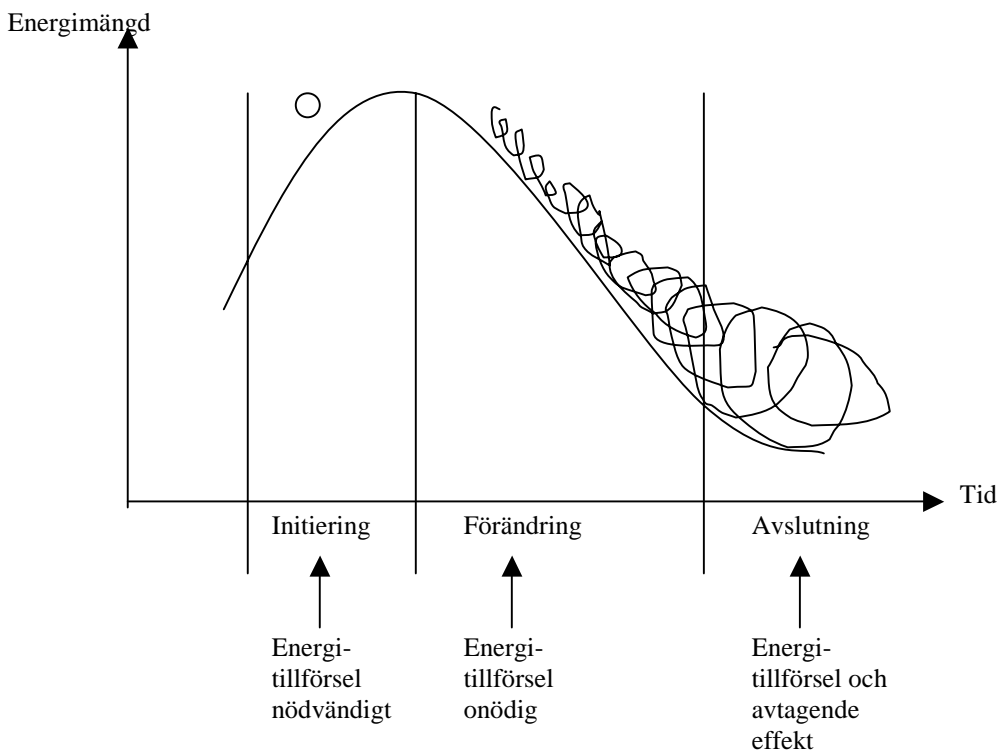
### 4.3.2.2 Förändringsmotstånd

Förändringsmotstånd beskrivs av många olika teoretiker. Enligt Bo Hedberg (1979) kan det både bero på *Insiktströghet* och *Manövertröghet*<sup>49</sup>. Insiktströghet kan bero på bristande kunskap, omvärldskontakter eller alltför strikta manualer och kortsiktiga mål. Manövertröghet kan bero på bindningar och låsningar av resurser, vilket minskar flexibiliteten.

Donald A Schon (1972) relaterar förändringsmotstånd till något han kallar *det sociala systemets Dynamiska konservatism*. Schon hävdar att alla sociala system kämpar för att förbli oförändrade, att upprätthålla status quo. Det sociala systemet reagerar för att bevara sin stabilitet. Först genom att ignorera förändringen, vilket följs av att febrilt försöka motarbeta förändringen och dess genomslagskraft. Till slut accepteras minsta möjliga förändring, vilket ofta utgör en skenförändring. Sådana sociala system återfinns i alla organisationer och för att åstadkomma förändring är energi och uthållighet nödvändigt så att de krafter som verkar för att bevara stabilitet, motverkas.

Enligt Bruzelius och Skärvard är behovet av energi inte lika stort under hela förändringsprocessen<sup>50</sup>. Detta kan beskrivas med en metafor, som framgår av figuren 4.3.2.2. Det krävs mest i början, att få "bollen över krönet", det vill säga att få igång förändringsprocessen. Därefter är förändringen mer eller mindre självgående och effekten av ytterligare energitillförsel avtagande.

Under ett förändringsförlopp är det ofta nödvändigt att flera gånger få "bollen över krönet". Hela förändringsprocessen är iterativ och energibehovet ökar och avtar om vart annat.



Figur 4.3.2.2: Energitillförsel under en förändringsprocess. Bruzelius & Skärvard, sid 373

<sup>49</sup> Risberg A., *Ambiguities Thereafter* (1990)

<sup>50</sup> Bruzelius L.H. & Skärvard P.H., *Integrerad organisationslära* (1995)

## 4.4 Reaktionen vid förändring i samband med integrationen

Förändringar kan bemötas både positivt och negativt, dock finns det en tendens att förändringar möts av motstånd. Många människor ogillar förändringar. Förändringsmotståndet varierar givetvis från fall till fall, beroende på vad som förändras och hur genomgripande den är samt hur förändringsprocessen hanteras<sup>51</sup>.

### 4.4.1 Positiva reaktioner

Förvärvet kan även uppfattas gynnsamt av de anställda. De ser förvärvet som en möjlighet att öka sin status, en chans att få större eller överta ansvar, en möjlighet att göra karriär eller att bli befördrad. Organisationens anställda kan även känna sig så säkra i sin position och expertis att de inte känner sig hotade av förvärvet. Det här är sannolikt i förvärv där det köptas anställdas kunskap och specialisering är av stor betydelse för det köpande företaget.

För en del uppfattas osäkerheten som en utmaning snarare än en förlust och potentialen för hot och skada som associeras med förvärvet är något som motverkar samarbetet mellan anställda<sup>52</sup>.

### 4.4.2 Negativa känslor och reaktioner

När man fråntar ett litet barn dess mor, visar barnet sorg och stress. Placeras dessutom barnet i en ny miljö är det mycket troligt att bedrövelsen hos barnet förstärks. Det sätt som barnet beter sig på följer ett distinkt mönster. Till en början protesterar barnet kraftigt och försöker på alla sätt att återfå sin mor. I nästa fas övergår desperationen till en känsla av hopplöshet hos barnet. Barnet är likväl fortfarande helt upptagen av känslan av frånvaron från sin mor. Slutligen tycks dock barnet förlora intresse och blir känslomässigt avskild från sin mor<sup>53</sup>.

Liknande känslor som barnet upplever då det skiljs från sin mor, kan de anställda känna vid en förvärvssituation. Habeck, Kröger, Trämhar vill genom modellen nedan återspegla individens reaktioner vid förändring<sup>54</sup>. De menar att orsaken till att individen reagerar beror på fyra faktorer: förlust av status och tidigare sfär av inflytande, bristande bild om företagets avsikter, våldsam kamp om överlevnad och ökade arbetsuppgifter eftersom anställda frivilligt samt ofrivilligt lämnar företaget.

---

<sup>51</sup> Bruzelius L.H. & Skärvard P.H., *Integrerad organisationslära* (2000)

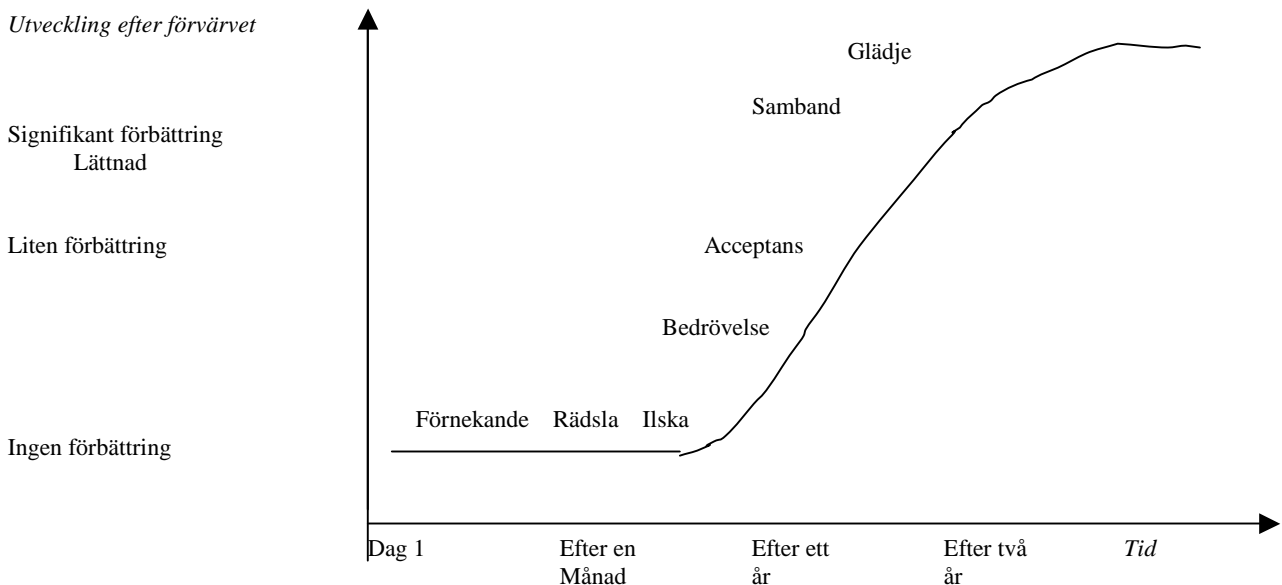
<sup>51</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>52</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>53</sup> Academy of Management EXECUTIVE, *Executive actions for managing human resources before and after acquisition* (1987)

<sup>54</sup> Financial Times, *After the merger, seven rules for successful post-merger integration* (1999)





Figur 4.4.2a: Individens reaktion vid förändring från artikel "after the merger", Habeck, Kröger, Träm, Financial Times. s.4

Enligt Marks (1999) finns det andra faktorer som påverkar de anställda. Det är inte bara förvärvet som gör de anställda oroliga. Även den uppfattade nedgången i organisationen innan förvärvet sker, bristen på andra jobb, eller andra begränsningar som gör att de anställda känner sig låsta i sin situation, vilket skapar överdriven stress<sup>55</sup>.

Det är därför oerhört viktigt att en förändring verkligen *måste* ske eller att den sker på *rätt* sätt. Ledningen måste ge de anställda utrymmen att vara delaktiga och skapa medvetenhet samt få dem att veta varför en förändring måste ske (Bridges, 1991; Levinson, 1976).

Schweiger & Co har indelat anställdas känslor vid en förvärvsprocess i fem delar<sup>56</sup>: *Identitetsförlust*, *Brist på information* och *Ångest*, *Överlevnad blir en fixering*, *Förlorade talanger* och *Familjeåterverkan*. De fem delarnas innebörd sammanfattas i figur 4.4.2 b.

<sup>55</sup> Management Decision, *Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages, part 1* (2000)

<sup>56</sup> Academy of Management EXECUTIVE, *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions* (1987)

identitetsförlust	Brist på information → oro	Överlevnad bliver En fixering	Förlorade talanger	Familj eåterve rkan
anställda upplever shock, ilska, misstro, depression, och hjälplöshet under och efter förvärvet. många upplever förlust av identitet och syfte förloras	Minskad känsla av säkerhet  Brist på tydlig och säker information skapar oro med avseende på familjära, jobb & karriär möjligheter	Ger upphov till själviska aktiviteter →  destruktiv konkurrens mellan anställda som skiljer sig från organisationens mål och riktlinjer →  försämrad produktivitet	Orsaker till att anställda lämnar företaget frivilligt:  ilska på grund av dålig hantering från ledningen  osäkerhet om sin framtid eller förlust av identitet och samhörighet  maktkamp och konflikt mellan kollegor	Förändringens osäkerhet → rädsla för att förlora jobbet → oro för familje- ekonomin

Figur 4.4.2b: Individens känslor i samband med förvärv

Då en signifikant andel individer väljer att sluta under ett företagsförvärv benämns detta av Pritchett (1985) som "bailout" fenomenet<sup>57</sup>. Ironiskt nog är ofta de anställda som väljer att gå viktiga nyckelpersoner bakom företagets framgång.

#### 4.4.2.1 Stress

Stress och spänningar är alltid närvarande i en organisation men under förändringar och övergångsperioder som vid ett förvärv intensifieras dessa kraftigt<sup>58</sup>. Enligt Goleman kan man skilja på bra eller dålig stress. Bra stress är utmaningar som mobiliserar och motiverar oss medan dålig stress medför hot som överrumplar, paralyserar och demoraliserar oss<sup>59</sup>. Det är viktigt att förstå att förändring i organisationen och i sig själv oftast associeras med stress, spänning och motstånd. Viktigt att komma ihåg är att förändringar kan både leda till organisatorisk och individuell stress.

Enligt Ivancevich, Schweiger och Power (1987) är stresseffekten den mest kostsamma förlusten för både individen och organisationen<sup>60</sup>.

<sup>57</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>57</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>58</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>59</sup> Compensation & Benefits Management, *People factors: The missing link in merger success* (2000)

<sup>59</sup> Academy of Management EXECUTIVE, *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions* (1987)

En hög grad av emotionell stress under förvärvet har associerats med svek och falskhet som leder till problem i form av frånvaro, stöld, sabotage och andra oprofessionella beteenden<sup>61</sup>.

#### 4.4.2.2 Rykten

För att rykten inte ska uppstå bör ledningen låta anställda vara delaktiga och engagerade i integrationsprocessen. Ledningen bör lyssna till sina anställda och låta dem ventilera åsikter och komma med förslag till förbättringsarbetet, som bör sammanfattas till en handlingsplan, som senare också måste följas upp systematiskt och kontinuerligt av ledningsgruppen<sup>62</sup>. Låter man inte anställda ventilera är risken stor att det uppstår rykten. Det inträffar då de anställda sinsemellan spekulerar om företaget. Om inte ledningen ger de anställda information som de kan diskutera under den informella samvaron på jobbet, fylls det tomrum oundvikligen av privata funderingar och spekulationer om vad som pågår i organisationen<sup>63</sup>.

##### 4.4.2.2.1 Hantering av rykten

Det skiljer sig i stor utsträckning hur företagen väljer att hantera rykten. Vissa företag har som en policy att inte bemöta rykten hur frestande det än är *"to put the record straight"*<sup>64</sup>.

Det är viktigt att ledning och chefer är medvetna att oavsett *vad, hur* eller *när* en ledare gör ett uttalande kan rykten uppstå. Dessa rykten kommer senare att bli mer eller mindre svåra att desarmera än om uttalandet undvikits från början.

*"If management denies rumors that have just a grain of truth to them, employees' faith in the honesty of management is severely compromised"*<sup>65</sup>.

Under en förvärvsprocess kan dock inte ledningen kommunicera för mycket. Förändringar medför många frågor som de anställda kräver svar på. Svårigheten för ledningen är att de ofta inte har tillräckliga eller korrekta svar att ge. Den bästa strategin att använda under ett förvärv är att konstant sprida ut det man känner till så att anställda alltid kan ta emot information, oavsett om den är säker eller osäker.

Rykten kan medföra att produktiviteten minskas. De anställda lägger engagemang och tid på att spekulera, skvallra och sprida rykten, vilket distraherar dem från sina ursprungliga arbetsuppgifter<sup>66</sup>.

Enligt undersökningar är kommunikation den viktigaste faktorn genom hela förvärvsprocessen och hävdar att dess effekter signifikant påverkar samt genomtränger anställdas beteende<sup>67</sup>.

Bouno har tagit fram en paradox kring kommunikation och anser att även vid frekvent kommunikation, finns det ingen överkommunikation. Med det menar han att man aldrig kan

---

<sup>61</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>62</sup> Konferens; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, 11 April 2003, Köpenhamn

<sup>63</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

<sup>64</sup> The international Journal of Career Management, *Human resource following a merger* (1995)

<sup>65</sup> Management Decision, *Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages, part 1* (2000)

<sup>66</sup> Konferens; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, 11 April 2003, Köpenhamn

<sup>67</sup> Management Decision, *Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages, part 1* (2000)

kommunicera nog, för det kommer alltid att finnas ett "hierarkiskt gap" mellan ledningens kunskap och de anställdas, och därför måste kommunikationen ständigt existera. Ledningen tenderar att underskatta informationsgapet och genom att inte kommunicera tillräckligt mister de den förståelsen, viljan och beredskapen i att kommunicera<sup>68</sup>.

Weick har också en möjlig förklaring till det till synes ändlösa behovet av information under perioder som präglas av osäkerhet. Han säger<sup>69</sup>:

*"Words may count most when it is impossible to be mindless (act by habit). Conceivably we pay attention to the form of talk when routines work and to the substance of talk when they do not. The quantity of talk may remain constant in organizational settings but our attention to different aspect of it may vary as function of the sufficiency of our routines"*

Med ovanstående menar Weick att vid en ny situation, som vid ett förvärv, blir den gamla organisationens rutiner inte längre gällande. Anställda riktar istället mer uppmärksamhet till vad som kommuniceras. Det som tidigare och vanligtvis ansågs som "normal" och konsistens mängd av kommunikation är inte längre tillräckligt.

#### 4.5 Ledarens roll i kommunikationsprocessen

Ledningen måste vara medveten om de kommunikationsbehov som kan uppstå vid integrationsprocessen. Därför måste de förstå förändring, förutse den och förbereda för så många scenarier som kan tänkas vara möjliga. Genom att förbereda och informera om att det kommer att ske en förändring minskas motståndet<sup>70</sup>.

Företagsledare och konsulter som är ansvariga för att strukturera ett förvärv har visat en kreativ expertis då det gäller att sammanställa och hantera de legala och finansiella aspekterna av affären. Tyvärr saknar dessa ledare i stor utsträckning motsvarande kreativitet och kunskap vad det gäller förståelse och hantering av psykologiskt trauma som sådana verksamhets tillväxter orsakar för de anställda. Fortsatt misslyckande med att hantera detta kommer förmodligen att motverka förvärvets framgång<sup>71</sup>.

##### 4.5.1 Ledningens prioritet av hårda mått framför mjuka

Företag är oftast mycket medvetna om betydelsen av att värna om de humana resurserna, men kunskap om hur dessa skall hanteras är oftast bristande.

Undersökningar gjorda av Hay Group visar att många gånger missgynnas kommunikationen på grund av att ledningen är självupptagen och ockuperad med otalig mängd operationella frågor som uppstår vid integrationsarbetet<sup>72</sup>. De blir så involverade i sitt egna arbete att de glömmer bort att ge sina anställda information om mening och riktlinjer.

---

<sup>68</sup> Konferens; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, 11 April 2003, Köpenhamn

<sup>69</sup> Risberg A., *Ambiguities Thereafter* (1990)

<sup>70</sup> Financial Times, *After the merger, seven rules for successful post-merger integration* (1990)

<sup>71</sup> Academy of Management EXECUTIVE, *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions* (1987)

<sup>72</sup> Compensation & Benefits Management, *People factors: The missing link in merger success* (2000)

Det är därför ledningen försöker att kommunicera de stora frågorna för att ge "the big picture" till sina anställda. Det görs ofta på ett missgynnande sätt som förlitar sig på exempelvis ett medium som kan sakna nödvändig trovärdighet för ett sådant viktigt syfte.

Det finns två grundläggande orsaker till att den mänskliga faktorn hanteras dåligt vid organisationsförändringar<sup>73</sup>. Då tekniska och strukturella faktorer kan behandlas på "rätt" eller "fel" sätt, som utformning av interna och externa system till exempel logistik, är det lättare för ledningen att lägga fokus på denna nivå. Humana resurser tenderar att vara mer abstrakta och svåra att mäta effektivt i kvantitativa termer. Det medför att många mjuka frågor som bland annat omfattar värderingar, attityder, engagemang samt behov av kommunikationskanaler läggs åt sidan.

Enligt Schweiger, Ivancevich and Power (1987) kommer ledarna, först när de bli mer medvetna om de konsekvenser i form av förluster det medför, att vilja och kunna hjälpa de anställda att undvika många av de känslor som kan få negativa effekter<sup>74</sup>.

#### **4.5.2 Ledarens planering av kommunikation**

Det är viktigt att planera och kartlägga hur kommunikationen ska ske efter att uppköpet ägt rum. Detta för att så fort som möjligt lägga rätt tid och resurser på att informera anställda om förändringar som uppköpet innebär.

Redan under förhandlingsstadiet är det viktigt att skapa en kommunikationsplan så att anställda parter är väl informerade då förvärvsavtal är klart.

Planering ska leda och stödja förverkligandet av de mål som sätts upp. Organisationer måste planera för att samordna sina aktiviteter för att fungera rationellt, för att kontrollera sina rutiner och system och för att bilda sin framtid.

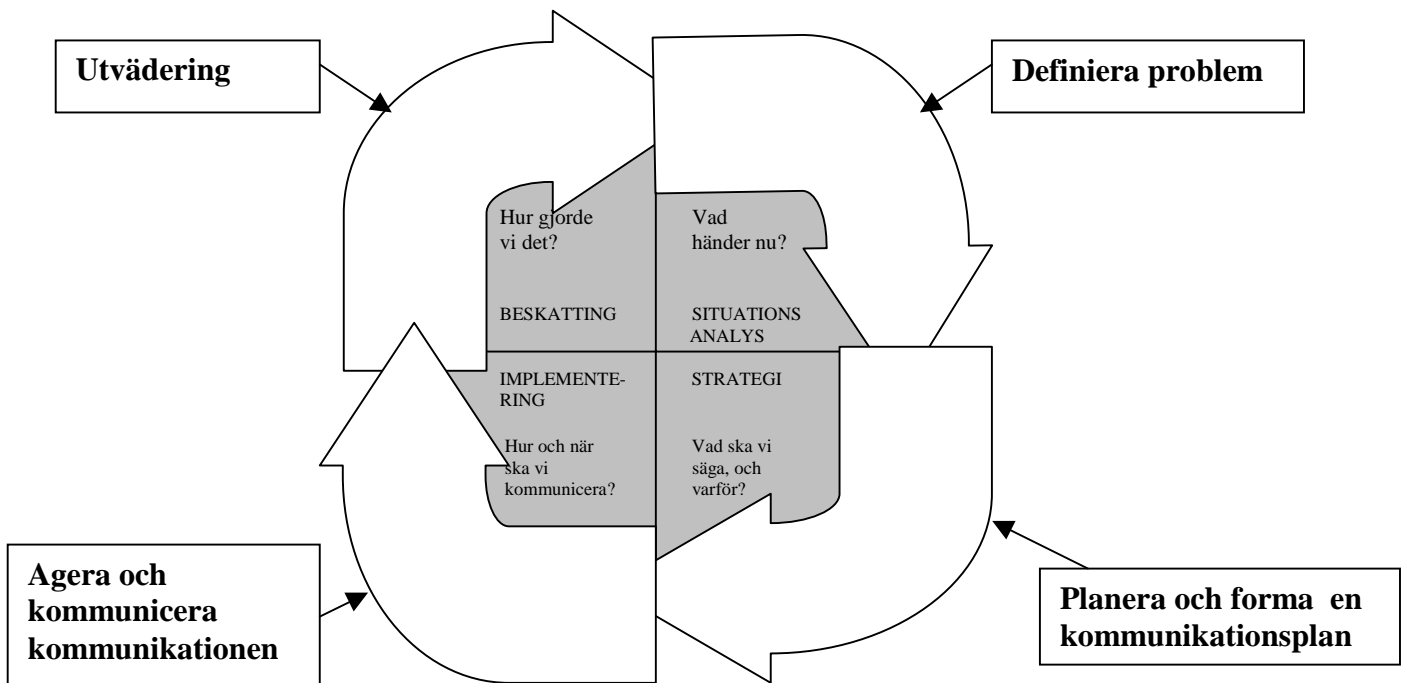
Planeringens huvudfaser beskrivs i åtgärdsprocessen, se figur 4.5.2, och delar in faserna i mål och analys, planering och strategi, genomförande och uppföljning och utvärdering<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Management Decision, *Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages, part 1* (2000)

<sup>74</sup> Academy of Management EXECUTIVE, *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions* (1987)

<sup>75</sup> Larsson L, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (1997)



Figur 4.5.2: Planeringens fyra steg

Enligt Larsson bör planering av kommunikation inledas genom en situationsanalys där förutsättningarna identifieras. Därefter utformas en kommunikationsplan som ska skapa struktur och samordna aktiviteter. I nästa skede implementeras och förverkligas planen. Avslutningsvis utvärderas och bedöms resultatet av kommunikationsplanen.

Ett ofta förekommande fel i samband med företagsköp är att man åtskiljer integrationsskedet från förhandlingsskedet som föregått avtalets undertecknande (Cox, 1981). Först efter kontraktet har undertecknats börjar företagen planera integrationen. I värsta fall utser man inte ens en ledare för integrationsskedet och definierar inte klart personens ansvarsområde. På det sättet riskerar företaget att en investering som förväntas vara framgångsrik, kan falla ihop innan man ens hunnit göra något konkret<sup>76</sup>.

För att integrationen enligt Lindgren (1982) skall kunnas ledas på ett framgångsrikt sätt, borde planeringen påbörjas och den ansvariga personen eller gruppen för processen utses i god tid innan avtalets undertecknas<sup>77</sup>. Det är viktigt att de som har ansvaret även har ledningens förtroende och tillräckliga befogenheter för att kunna fullfölja sina uppgifter.

<sup>76</sup> Alarik, B., *Fusioner – Drivkrafter, Beslut och Samordning* (1982)

<sup>77</sup> Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp*(1992)

Uppriktighet skapar ett nytt sätt att tänka på integrationen för de anställda och integrationsprocessen kan bli mer lyckad tack vare kommunikationsplaneringen före uppköpet äger rum<sup>78</sup>.

För att kommunikationen ska vara effektiv krävs att ledningen skapar diskussionsforum för att skapa dialog och interaktion som kan hjälpa till att fånga den kulturella klyfta mellan de båda företagen. Informerar ledningsgruppen vid ”rätt” tidpunkt och på ”rätt” sätt, det vill säga då behovet uppstår och med ödmjukhet och respekt signalerar företaget och demonstrerar att anställda är betydelsefulla<sup>79</sup>.

#### 4.5.3 Kommunikationens innehåll

Enligt vissa teoretiker bör ledarna kommunicera framförallt informera de anställda om företagsköpet, dess integrering och implementering. Kommunikationen bör koncentreras till områden som särskilt berör de anställda, såsom förändring i arbetsuppgifter, pension, kompensation<sup>80</sup>.

Enligt Bouno är det viktigt att kommunicera orsakerna till förändringen. Även tidsbegränsning, tillvägagångssätt och resultat av förändringen bör kommuniceras samt en klar definition av vad som måste förändras. Kommunikationen bör även informera om vem som kommer att påverkas av förändringarna, realiteten av förändringarna (nytta och kostnader) och förgrening av förändringen<sup>81</sup>.

Kotter och Schlesinger anser att ledningen bör kommunicera logiken bakom förändringen istället för att bara informera om resultaten eller förslag till förändringar till de anställda<sup>82</sup>. Genom att de anställda känner motiven till förändringen känner de oundvikligen mindre förändringsmotstånd.

#### 4.6 Kommunikationens karaktär

##### 4.6.1 Osäker och säker kommunikation

De anställda kräver att ledningen ska vara uppriktig och ärlig om vad som sker och vad som planeras även om nyheterna är dåliga. Anställda uppskattar ärlighet och uppriktighet. Ledningens utmaning är att undvika två fällor, dessa är att skapa strukturförändringar så fort som möjligt och samtidigt kommunicera på ett respektfullt sätt som bevarar allas värdighet.

Även om ledningen inte fattat alla viktiga beslut, är det viktigt att de talar om för de anställda att de inte vet eller att ett specifikt beslut kommer att fattas senare<sup>83</sup>.

Marks and Mirvis (1986) menar att, om ledningen inte har något att säga ska de säga det. Anställda uppfattar för lite information som att ledningen försöker att dölja något<sup>84</sup>. Marks and

---

<sup>78</sup> Harvard Business Review, *Making the deal real: How GE Capital integrates acquisitions* (1998)

<sup>79</sup> Karlöf B. Söderberg S, *Ledarutmaningen* (1989)

<sup>80</sup> Academy of Management EXECUTIVE, *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions*, (1987)

<sup>81</sup> Konferens; M&A-når fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, 11 April 2003, Köpenhamn

<sup>82</sup> Risberg A, *Ambiguities Thereafter* (1990)

<sup>83</sup> Harvard Business Review, *Making the deal real: How GE Capital integrates acquisitions* (1998)

<sup>84</sup> Risberg A, *Ambiguities Thereafter* (1990)

Mirvis (1986) har identifierat att anställda kräver både utförlig och uppriktig kommunikation i alla situationer, oavsett om det handlar om positiv eller negativ information.

Dock hävdar Buono att felaktig information är värre än ingen information alls, och menar att felaktig kommunikation kan i inledningsfasen direkt vara skadligt för organisationen eftersom det är i denna fas de anställda formar sin uppfattning om det köpande företaget<sup>85</sup>.

Fastän de flesta experter medger att kommunikationen ska vara öppen, uppriktig och kontinuerlig, finns det meningsskiljaktigheter varifrån informationen ska komma, från den egna ledningen eller från det nya moderbolaget. Enligt Bouno och Bowditch (1989) förefaller information från båda företagens ledning vara viktig<sup>86</sup>.

#### 4.6.2 Öppen kommunikation<sup>87</sup>

Det framhävs ofta att osäkerhet i organisationer kan minimeras genom öppen kommunikation. Kotter och Schlesinger (1979) föreslår att kommunikationsrelaterade ansträngningar kan undvika de anställdas förändringsmotstånd. De anser att grunden till förändringsmotstånd oftast är missförstånd på grund av otydlig kommunikation. Sådana måste redas ut snarast. Schweiger och DeNisi (1991) påstår att det enda sättet för ledningen att hantera de anställdas osäkerhet vid förvärv är att genast kommunicera de förväntade effekterna av förvärvet.

Det är viktigt att framhäva att kommunikationsprocessen även symboliserar något ännu viktigare: den symboliserar organisationens omtanke för sina anställda (Scheiger och DeNisi, 1991). Den symboliska betydelsen av kommunikationen kan vara minst lika viktig som dess innehåll. Kommunikation under förvärvsprocessen blir alltså det köpande företags möjlighet att visa sin omtanke för det köpta företaget.

En annan viktig aspekt av kommunikationen är att ord och handling måste hänga samman. Ganska ofta blir ord senare motsagda av handling. Det tyder på att sändaren inte kommunicerar öppet. Young och Post uttrycker detta genom: "*actions definitely speaks louder than words*" (1993:36). Vad som sägs, måste förverkligas genom handling, de anställda känner sin organisation genom sina ledares och lednings agerande, och inte genom formell kommunikation.

Medan vissa teoretiker föreskriver öppen kommunikation för att lösa förändringsrelaterade problem, anser andra motsatsen. Eisenberg och Witten (1987) hävdar att endast helt tydlig och klar kommunikation, kan påverka en persons målrelaterade beslut. Godtycklig tydlighet kan begränsa val och äventyra planer. Ledningen kan ha goda anledningar att inte kommunicera det de vet. De kan medvetet ge vag eller oklar information för att ge sig själva utrymme att "spela" med avseende på beslut som ska fattas senare.

Eisenberg och Witten hävdar att det inte är ledningen i sig som vinner på oklar kommunikation, utan att det medför att de anställda lättare kan uttrycka sig själv och även neka till vissa tolkningar som kan tänkas uppstå. Levine påstår vidare att oklarhet gör att individen kan uttrycka sig själv samtidigt som hon kan försvara sig själv.

---

<sup>85</sup> Konferens; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, 11 April 2003, Köpenhamn

<sup>86</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>87</sup> Detta avsnitt baseras på Risberg om inte annan källa nämns



Enligt Anette Risberg, som tolkar Levine, beror synen på om kommunikationen är öppen eller inte på typen av organisation. Hon hävdar att hierarkiska organisationer bör föredra oklar, eller mindre tydlig kommunikation, medan plattare organisationer borde föredra öppen och ärlig kommunikation.

Samtidigt som anställda vill ha klar och öppen kommunikation för att minska osäkerhet, vill chefer ha lite mer oklar kommunikation för att kunna hantera en osäker framtid. Risberg anser dock att det bör tas störst hänsyn till de anställda eftersom deras inställning till förändringar påverkas positivt om de anser att de blivit rättvist behandlade (Geenberg, 1990).

Beträffande absolut öppen kommunikation är det svårt om inte omöjligt att uppnå. I det intimaste förhållande som till exempel äktenskap skulle absolut öppenhet i kommunikationen endast vara destruktivt och förstöra relationen (Eisenberg och Witten, 1987). Risberg drar slutsatsen av sitt resonemang genom att hävda att varken öppen och tydlig eller oklar kommunikation är svaret på den bästa kommunikationen. Hon påpekar även att det inte är sändaren som avgör om informationen är öppen eller inte.

#### **4.7 Grundläggande förutsättningar för kommunikationens struktur**

Kommunikationsprocessen binder samman en organisation. Processen är känslig och det finns bland annat strukturella och kulturella faktorer som påverkar kommunikationens karaktär och effektivitet. Två förutsättningar för att skapa kommunikations struktur enligt Habermas är språklig och kommunikativ kompetens.

Han menar att människor med samma sociala begrepp, värderingar, antaganden och traditioner skapar en unik dialogsituation.

Man måste ha kommunikativ kompetens för att kunna uttrycka sig på ett sätt som gör att omgivningen lyssnar och lägger märke till det man säger. Dock existerar det i olika sammanhang specifika normer och traditioner för vad som accepteras som meningsfull kommunikation. Dessa normer väger tyngre än kraven på språklig kompetens. Därför är språklig kompetens att formulera satser inte tillräcklig för att nå gemensam förståelse med dem man kommunicerar med.

Kommunikativ kompetens uppfattas enligt Habermas som förmågan hos en person, som strävar efter att uppnå gemensam förståelse med andra, att anpassa sina satser till den situation samtalspartnern befinner sig i. Anpassningen till den man samtalar med omfattar tre principer, att välja innehåll och fakta i budskapet på ett sådant sätt att den som lyssnar kan förstå den som talar, att uttrycka intentionerna så att det språkliga uttrycket representerar det avsedda, det vill säga så att den som lyssnar kan lita på den som talat. Den sista innebär principen att genomföra samtalet på ett sådant sätt att det står i överensstämmelse med erkända normer så att den som lyssnar och den som talar har en gemensam värdeorientering.

Utmaningen ligger i att förstå hur personliga och sociala förhållanden och drag inverkar på kommunikationsprocessen<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

#### 4.7.1 Organisationskultur och kommunikation

Kulturen i en organisation består av grundläggande antaganden, värderingar och normer (Schein 1985)<sup>89</sup>. De är gemensamma antaganden om vad som är det rätta sättet att uppfatta, känna, tänka och handla inför problem.

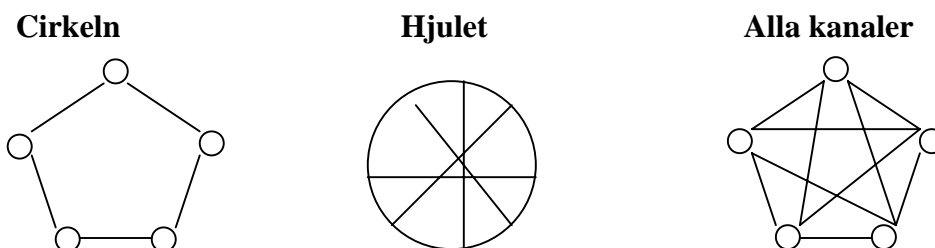
Kulturella faktorer har stor betydelse för hur anställda i organisationen tolkar information, händelser och aktiviteter och hur de kommunicerar med varandra. Människor kommunicerar bättre med medlemmar av samma kultur än med medlemmar av andra kulturer (Tajfel & Turner 1985)<sup>90</sup>. Gemensam kultur skapar tillit som ökar sannolikheten för att medlemmar av samma kultur litar på att andra medlemmar talar sanning.

Habermas (1984)<sup>91</sup> hävdar att sådana frågor som rör avsändarens trovärdighet, avsikter och attityder är avgörande för hur mottagaren tar emot och tolkar budskapet.

Vid ett förvärv är sannolikheten stor att två kulturer ska mötas. Kulturkrockar gör att de anställda måste konfronteras med sin tillhörighet till organisationens normer och värderingar, vilka blir utmanade och kan förändras av det förvärvande företaget. Att få kontroll över sammanfogandet av kulturerna är nödvändigt. Eftersom förändringar angående personal, belöningssystem, uppdrag, strategier och produkter initieras, kan en ny kultur skapas och ersätta den tidigare. Sådana förändringar och anpassningar är en del av den dynamik och utmaning förvärv innebär. Ledningen har ett ansvar att bevaka och förstå det förvärvde företags kultur. Genom att ställa frågor om företaget och om individens uppfattning av sin roll i företaget kan man beskriva företags kultur. Det blir sen ledningens utgångspunkt vid val av handlingar som är nödvändiga för att anpassa sig till det förvärvde företags kultur och minimera känslan av förlust och brist på tillhörighet hos de anställda (Ivancevich Schweiger & Power)<sup>92</sup>.

#### 4.7.2 Kommunikation och nätverk

Ett kommunikationsnätverk innebär vem som kommunicerar med vem. Figurerna nedan visar tre av de mest kända kommunikationsnätverken<sup>93</sup>.



”Hjulet” symboliserar ett centraliserat kommunikationsnätverk där till exempel en person har en mer central roll i kommunikationen än andra.

---

<sup>89</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

<sup>90</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

<sup>91</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

<sup>92</sup> Academy of Management EXECUTIVE, *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions* (1987)

<sup>93</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

Taylor (1911) förespråkade att ansvaret för beslut i organisationen skulle ligga på en central nivå<sup>94</sup>. Fördelarna med ett centraliserat beslutsfattande är bland annat att det ger klara styrsignaler som leder till förutsägbarhet i organisationens verksamhet samt att man kan säkerställa en enhetlig policy och praxis. Olägligheterna med att centralisera beslutsfattandet är bland annat att informationsproblem som kommer av att kunskap på olika nivåer i organisationen inte utnyttjas till fullo.

Både ”cirkeln” och ”Alla kanaler” symboliserar ett decentraliserat nätverk eftersom det inte finns en person som har en mer central roll än någon annan<sup>95</sup>

Vid decentralisering överläts beslutsrätten på en lägre befattningshavare<sup>96</sup>.

En tidigare teoretiker som Fayol (1949) hävdade att decentralisering skulle vara beroende av hur ”mogna” de anställda var, det vill säga i hur hög grad de var i stånd med att fatta egna beslut<sup>97</sup>. Fördelarna med att decentralisera beslutsfattandet är bland annat att den kunskap och erfarenhet underordnade har utnyttjas, främjar flexibiliteten och motiverar underordnade. Fördelarna med decentralisering är att suboptimering uppstår, genom att underordnade fattar beslut utan att ta tillräcklig hänsyn till överordnade mål.

Inom varje företag måste man komma fram till vilket kommunikationsnätverk det är som ska användas, och vilken slags information som ska överföras till olika enheter och anställda.

#### 4.7.2.1 Formell och informell kommunikation

Beroende på vilken typ av kommunikationskanal man väljer finns såväl för- och nackdelar i fråga om hur mycket information de kan förmedla, i vilken utsträckning de möjliggör snabb feedback och i vilken utsträckning de skapar förutsättningar för en personlig eller opersonlig kontakt mellan avsändare och mottagare. Man kan välja bland *formella* (skriftliga), *informella* (muntliga), *personliga* och *sociala* kanaler<sup>98</sup>.

Skapandet av formella och interna kommunikationskanaler så tidigt som möjligt under processens gång, kan minska mycket av den oro som annars orsakas av rykten, svävande uttalanden från högre uppsatta.

Informell kommunikation bygger ofta på snabba kanaler som muntlig kommunikation ansikte mot ansikte, medan formella ofta utnyttjar ”trögare” former som skriftliga rapporter, cirkulär och protokoll. Undersökningar visar att det finns en tendens till att underordnade generellt litar mer på information som förmedlas genom informella kanaler än på kungörelser från ledningen (Robbins 1993).

Den informella kommunikationen pågår ständigt i organisationen.

---

<sup>94</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1988)

<sup>95</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

<sup>96</sup> Bruzelius L.H. & Skärvard P.H., *Integrerad organisationslära* (1995)

<sup>97</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungera* (1998)

<sup>98</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

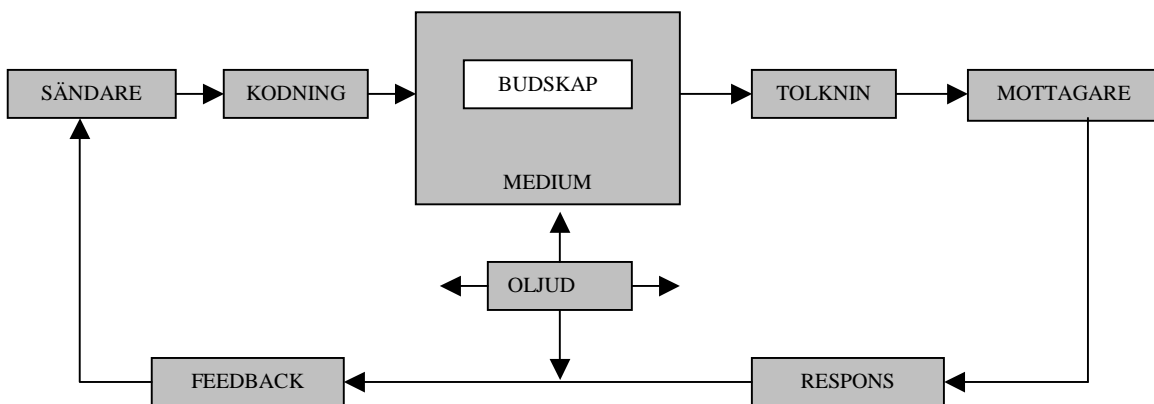
Forskning gjord av Stohl & Redding (1987) visar att informell kommunikation sprider information snabbare än den formella.

#### 4.8 Kommunikationsmodellen<sup>99</sup>

Kotler har utvecklat Shannon's och Weaver's (slutet av 1940-talet) kommunikationsmodell till en figur (se nedan) som består av nio element, vilka krävs för att kommunikationsprocessen skall fungera. *Sändare* och *mottagare* är de två viktigaste hörnstenarna. Ytterligare två nödvändiga kommunikationsverktyg är *budskap* och *media*. De fem kvarstående är *kodning*, *tolkning*, *respons*, *feedback* samt *feedback*. Modellen pekar ut nyckelfaktorerna för vad som krävs för att kommunikationen skall karakteriseras som bra samt ställer frågor som:

*Vad vill sändaren uppnå med kommunikationen och hur väljer sändaren att koda budskapet?*  
*Vad påverkar sändarens val av kommunikationskanal?*  
*Hur tolkar mottagaren budskapet?*  
*Vilken feedback ger budskapet?*

Sändaren måste veta vilka mottagare de vill nå samt vilken respons de förväntar sig. För att kommunikationen skall vara effektiv måste meddelandet vara bra kodat och hänsyn måste tas till hur målgruppen tolkar eller tyder dessa. Vidare sänds meddelandet via ett medium som når målgruppen. Förutsättningarna för att kunna sända budskapet vidare kräver att det finns utvecklade kanaler för feedback så att möjligheten att fastställa mottagarens respons till meddelandet existerar.



Figur 4.8 Element i kommunikationsprocessen, Kotler

Figuren ovan visar tvåvägskommunikation då den ger mottagaren möjlighet att ge respons och feedback till sändarens budskap.

En del sändare avstår från samspelet som tvåvägskommunikation innebär och orsakerna kan vara fler. Kommunikationen sker då enbart en väg. Det kan röra sig om en medveten önskan om att

<sup>99</sup> Det här avsnittet baseras på *Hur moderna organisationen fungerar*, Jacobsen D.I. & Thorsvik J., (1998), om inte annan källa anges.

hålla distans till underordnade för att det tager lång och är ansträngande, eftersom det inviterar till motargument och debatt<sup>100</sup>.

Buono och Bowditch (1989) nämner ett antal olika metoder för hur kommunikationen inom företaget kan befrämjas, nämligen genom informationscirkulär, grupppresentationer, ventilering i form av diskussioner, organisationssymboler och ritualer<sup>101</sup>.

#### **4.8.1 Sändare och kodning**

För att förstå sändarens roll och förstå hur personliga, sociala och organisatoriska egenskaper påverkar, bör man enligt Jacobsen och Thorsvik besvara frågorna:

*Vad vill sändaren uppnå med kommunikationen och hur väljer sändaren att koda budskapet samt Vad påverkar sändarens val av kommunikationskanal?*

Den första frågan uppmärksammar att sändaren kan manipulera både information och uttrycksform för att uppnå det syfte kommunikationen har. Det kan vara personliga motiv som att sändaren vill framhäva sig själv och sitt arbete på ett positivt sätt. Enligt Jacobsens och Thorsviks resonemang blir kommunikation ett verktyg för sändaren att uppnå makt, dominans eller samhörighet med andra individer i organisationen. Det är situationen då budskapet sänds som avgör hur det kodas av sändaren respektive tolkas av mottagaren. Sändaren måste ta hänsyn till att de strukturella förhållanden som finns inom organisationen, till exempel arbets- och ansvarsfördelning, som enligt Jacobsen och Thorsvik kan skapa en selektiv uppmärksamhet bland mottagarna vilket kan medverka till att vissa synpunkter blir privilegierade och andra marginaliserade.

##### **4.8.1.1 Sändarens val av kommunikationskanal**

Sändaren kan välja mellan flera olika kanaler för att kommunicera. Vad som avgör valet kan omfattas av en rad olika frågor:

1. Ska sändaren välja *formella, informella, personliga eller sociala kanaler* för kommunikationen?
2. Ska sändaren använda *mundliga* eller *skriftliga* kanaler för överföring av budskap, eller kombinera dem genom att följa upp ett muntligt meddelande med ett skriftligt, eller tvärtom ett skriftligt meddelande med en muntlig påminnelse?

Valet av kommunikationskanal beror givetvis på situationen. Alla kommunikationskanaler har för- och nackdelar:

- hur mycket information de kan förmedla,
- i vilken utsträckning möjliggör de snabb feedback, och
- i vilken utsträckning skapar de förutsättningar för en personlig eller opersonlig kontakt mellan sändare och mottagare.

Dessutom beror valet av kommunikationskanal självklart även på budskapets karaktär. Om budskapet är komplext, tvetydigt eller på annat sätt kan skapa missförstånd är ett muntligt personligt möte att föredra. I ett personligt möte kan störst andel information flöda mellan två individer. I ett möte kan sändaren direkt få feedback från mottagaren och klargöra vissa

---

<sup>100</sup> Karlöf B. Söderberg S., *Ledarutmaningen* (1989)

<sup>101</sup> Bueno & Bowditch, *The human side of mergers and Acquisitions* (1989)

missförstånd, samtidigt kan anpassning av hur budskapet ska kommuniceras ske om mottagarens reaktioner blir andra än sändaren väntat.

Är å andra sidan, budskapet av enkel karaktär samt lätt att förstå kan det kommuniceras via en formell och opersonlig kommunikationskanal.

I många avseende är den faktiska kommunikationskanal som används annorlunda än så som den beskrivs för anställda i organisationsplaner, handböcker och så vidare. Budskapet kan koda om på vägen från en kommunikatör och få en annan innebörd, vilket orsakas av mediet i sig (Wiio 1973, Dimbleby & Burton 1993).

Enligt Jacobsen och Torsvik ligger utmaningen i att förstå hur personliga och sociala förhållanden och drag i organisationsstrukturen tillsammans inverkar på kommunikationsprocessen. Sändarens *formulering* av budskapet avgör hur mottagaren tolkar det. På grund av olika sociala och kulturella referenser samt utbildning associerar individer olika saker på olika sätt (Wiio 1973, Dimbleby & Burton 1993, Thorsvik & Jacobsen 1995). Dessa faktorer påverkar även hur vi använder och tolkar språket samt vilken mening/betydelse vi lägger i orden.

#### 4.8.2 Mottagare och tolkning

Mottagarens individuella uppfattning avgör också hur budskapet tolkas. Jacobsen och Thorsvik talar om fenomenet ”man hör det man vill höra och vi ser det vi förväntar oss”. Det innebär att personlighetsdrag, som personliga behov, motivation, förväntningar, värderingar och så vidare, styr mottagarens tolkningar. Genom dessa letar mottagaren själv efter något i budskapet som intresserar och motiverar.

Vid ett möte mellan sändare och mottagare, där kommunikation sker, kan mottagarens tolkning även bero på verbala och icke-verbala signaler. Vad man säger är en sak, hur man säger det är en annan. Brist på överensstämmelse mellan innehållet i det verbala budskapet och icke-verbala signaler i kroppsspråket kan göra det svårt för mottagaren att tolka budskapet.

Ytterligare en faktor som påverkar mottagarens tolkning är dennes inställning till sändaren. Mottagaren kan komma att fundera över vilka motiv sändaren har till kommunikationen och om den kommunikation som sänds är trovärdig. Enligt Habermas (1984) är sändarens trovärdighet, avsikt och inställning avgörande för hur mottagaren kommer att förhålla sig till budskapet. Om mottagaren betvivlar sändarens trovärdighet kommer budskapet att avvisas. Med avseende på det blir det viktigt att se hur organisationens formella och informella förhållanden inverkar på mottagarens relation och inställning till sändaren. Dessutom är även viktigt att beakta den effekt dessa organisatoriska förhållanden kan ha på mottagarens tolkning av budskap och handlingsfrihet i förhållande till sändaren.

#### 4.8.3 Feedback

Vid kommunikation finns sändare och mottagare. Då svaret på det budskap som kommuniceras skickas tillbaka till sändaren i form av *feedback*, blir sändaren alltså mottagare och mottagaren blir sändare, det vill säga kommunikation sker i båda riktningar. Kommunikationen går från envägskommunikation till tvåvägskommunikation.

För att förstå feedbackprocessen bör alla frågor som omfattar kommunikationsmodellen besvaras. Envägs- och tvåvägs kommunikation skiljer sig avsevärt, där skillnaden utgörs av feedback. Det som skiljer dem åt är att sändarens val av kommunikationskanal bjuder in till feedback eller tvärtom medverkar till att ge mottagaren möjlighet att inte ge feedback. Hinder för feedback hänger samman med auktoritet i organisationen och om den är ordnad i en hierarkisk struktur. Forskningen har visat att hierarkin har en tendens att undertrycka kommunikationen och reducera den sociala samverkan mellan över- och underordnande (Blau och Scott, 1962).

#### ***4.8.4 Oljud***

Ett hinder för kommunikationen utöver de rent tekniska problem som kan uppstå, är att budskapet bokstavligt och bildligt inte går fram, det observeras inte, utan drunknar i en störning av brus och fördröjs under vägen eller blir helt enkelt feladresserad.

## 5. Empiri

---

*I det här avsnittet vill vi på ett tydligt sätt återge den information vi fått från våra intervjuer. Först sker en presentation av allmänt gällande fakta rörande fallföretaget. För att lättare kunna förstå tillvägagångssättet i detta kapitel har vi skapat en figur. Vi kommer stegvis att gå igenom figuren och se till båda förvärven med avseende på sändaren. Avslutningsvis redogör vi för mottagarnas uppfattning av kommunikationen under integrationen vid förvärvet i Sverige.*

---

Vårt fallföretag är en av de största aktörerna i FMCG (Fast moving consumer goods) marknaden i världen. De har en lång erfarenhet av förvärv, och har under åren gjort cirka 50 stycken förvärv. Förvärven handlar framförallt om relaterade förvärv<sup>102</sup>, både på en nationell samt internationell marknad. De två aktuella förvärven vi studerat har varit internationella, det ena har ägt rum i Bulgarien och det andra i Sverige. Anledningen till att fallföretaget började göra förvärv var för att företaget inte hade en tillräckligt tillfredställande organisk tillväxt.

Företagets förvärvsstrategi är att köper den regionalt största aktören på den aktuella marknaden.

Företagets förvärvsstrategi har ändrats med tiden. Deras tidigare förvärvsstrategi, innebar en tillväxtstrategi där de fokuserade på att bli störst på marknaden, vilket man försökte åstadkomma genom att febrilt göra förvärv. På så sätt ville företaget få större makt och bli mer attraktivt på marknaden. Den nuvarande förvärvsstrategien skiljer sig från den tidigare. Den strategi fallföretaget arbetar efter idag handlar om att effektivisera och se till att tjäna mer pengar på historiska förvärv. Ett finansiellt mål fallföretaget ställt är att öka EBITA, *earnings before interest, taxes and amortations* från 12 % till 17 %.

Orsakerna till att strategin har ändrats beror på att förutsättningarna på marknaden ändrats samt att avkastningskraven ökat. Idag är förvärvsobjekten färre, större och konkurrensen intensivare. Det kräver större kunskap, styrka, kapital och en mer övervägande planering från företagets sida. Det medför att färre antal förvärv sker. Västra Europa har blivit en mogen marknad, och fallföretaget letar sig till nya tillväxtmarknader som till exempel Östeuropa och Asien, dock finns här svårigheter och hinder som till exempel bristande infrastruktur.

Företagets huvudsakliga motiv till förvärv är att öka sina marknadsandelar, skapa stordriftsfördelar, uppnå synergieffekter och öka sin produktmix/portfölj och se till att hålla dörrar öppna för framtida behov av utveckling.

Vi kommer i enlighet med figur 5.b, se till de skilda förvärvens olika förutsättningar, för att sedan undersöka hur sändaren organiserar kommunikationen, hur sändaren kommunicerar vid behov och sist se till kommunikationens karaktär. Därefter presenteras modellens andra del som består av tre delar. Här lyfter vi fram hur mottagarna vid förvärvet i Sverige uppfattade kommunikationen under integrationen.

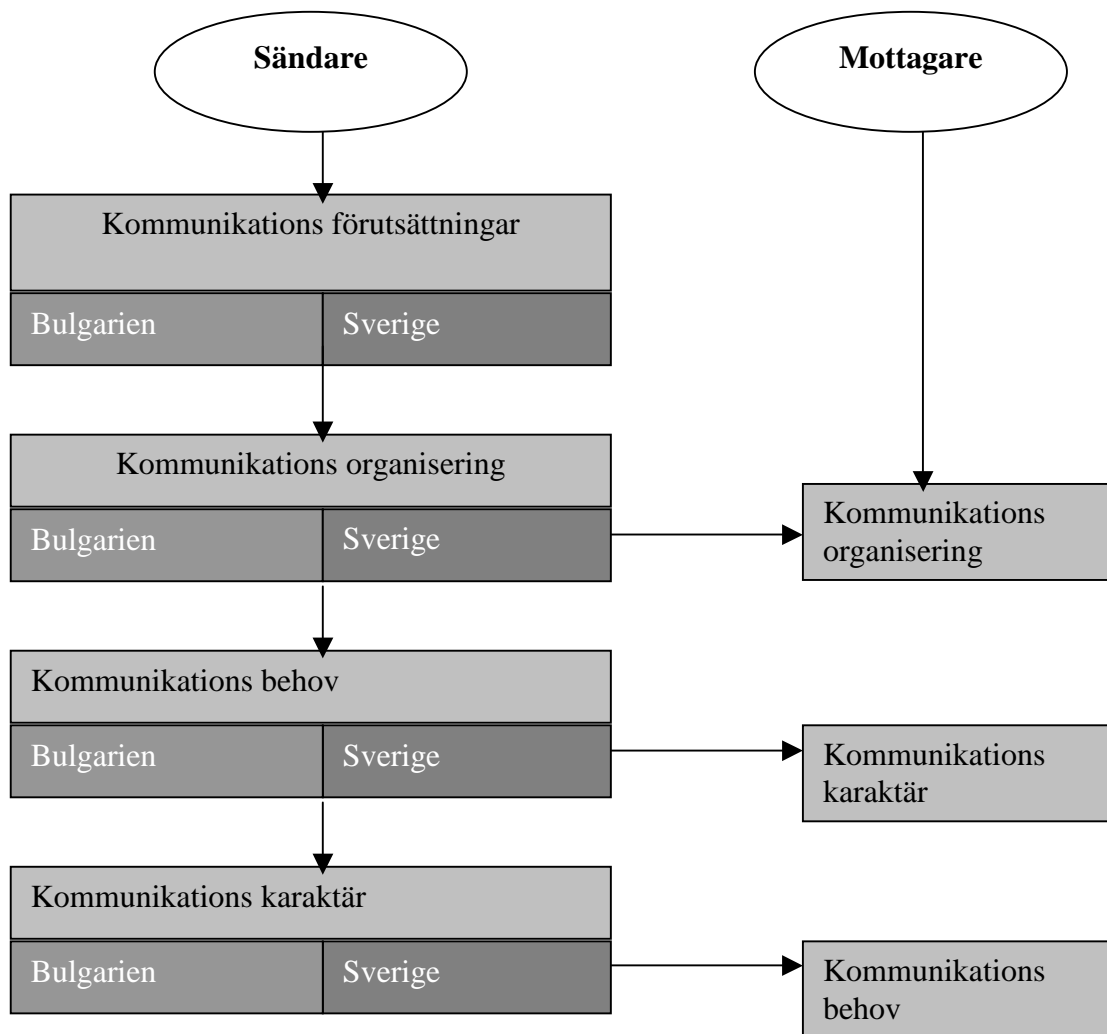
---

<sup>102</sup> Relaterade förvärv = förvärv som är relaterade till kärnverksamhet





Figur 5.a: Definition av sändare respektive mottagare.



Figur5.b:Struktur modell för empirin

## 5.1 Kommunikationsförutsättningar

Förutsättningar	Bulgarien	Sverige
Storlek	+1000 anställda	+4000 anställda
Dedikerat kommunikationsansvar	Nej	Ja
Projekt team medlemmar		
Endast fallföretag (intern)	Ja , 8 medlemmar	
Mix av lokala & interna		Ja, 10 medlemmar
Konsult hjälp	Nej	Ja
Integrationsperiod	Ca 6 månader	Ca 9 månader
Resurser:		
Infrastruktur	Bristande infrastruktur	Utvecklad infrastruktur
Språk	Språk barriär	Inga språk barriärer

Figur 5.1 Kommunikationsförutsättningar

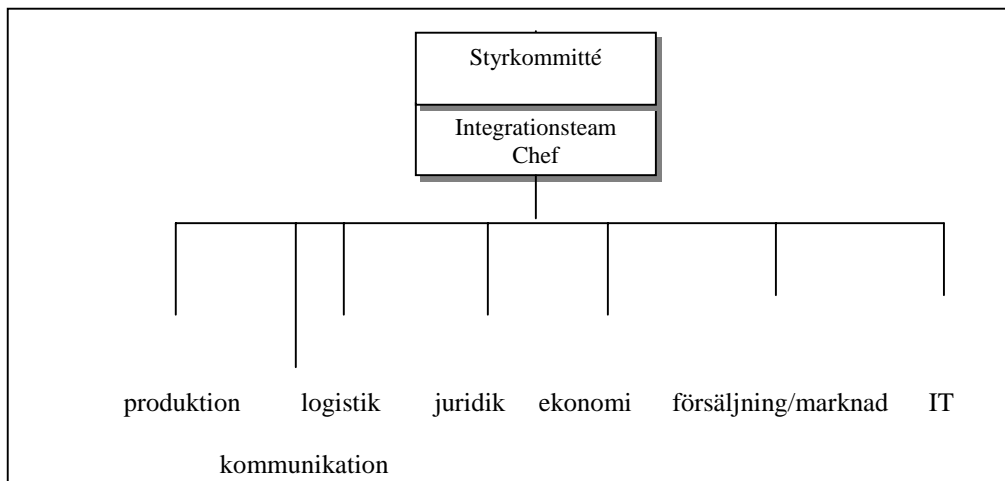
Förvärvstorleken hade ingen betydelse på kommunikationen under integrationen enligt en teammedlem som ingått i ett integrationsteam både vid stora och små förvärv. Han menade att samma typ av problem och samma oro bland anställda upplevs oberoende storlek på förvärvet.

### 5.1.1 Organisering av integrationsteamet

#### Sverige

Ett integrationsteam tillsattes som bestod av 10 medlemmar, två personer från det köpande företaget (fallföretaget) och åtta personer från det uppköpta företaget. Det fanns kompetent personal tillgänglig vid urvalet, vilket enligt integrationsteamet skapade en bra sammansättning av personer.

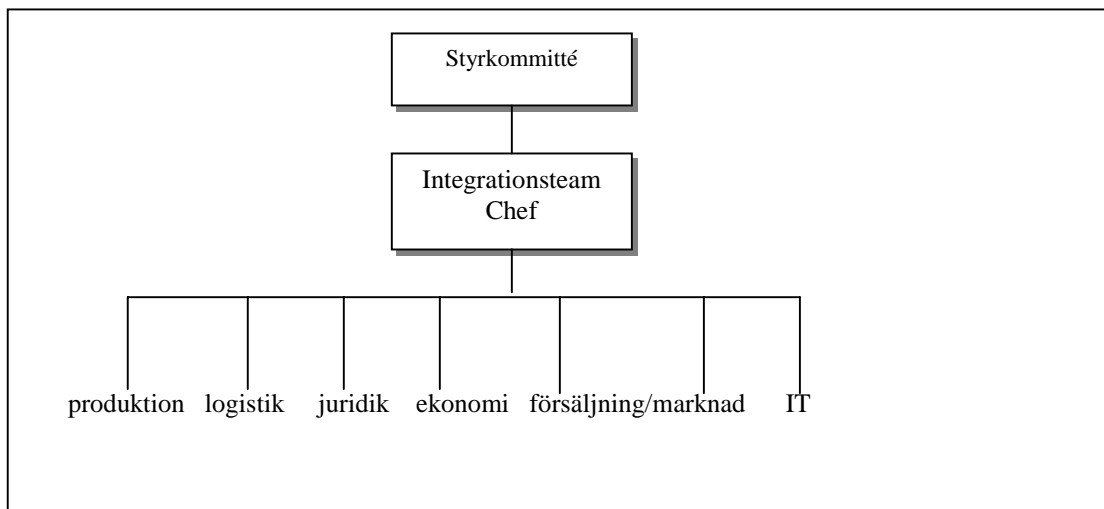
I integrationsteamet fanns det en klar och tydlig roll vem som var ansvarig för kommunikationen. Den kommunikationsansvarig var en medlem från det uppköpta företaget med lång och stor erfarenhet av kommunikation vid förvärv. Kommunikationsansvarig planerade kommunikationen noggrant och tydligt och kommunicerade frekvent. Då ansvarsfördelningen var klar och tydlig för kommunikationen medförde det enligt teamet att övriga teammedlemmar samt integrationsteamets chef kunde fokusera på sina primära uppgifter under integrationsarbetet.



Figur 5.1.1:a Team sammansättningen vid förvärvet i Sverige

### **Bulgarien**

Vid förvärvet i Bulgarien tillsattes ett integrationsteam om åtta personer, som endast bestod av medarbetare från fallföretaget. Orsaken till frånvaron av medarbetare från det uppköpta företaget anges vara bristande kompetens. Integrationsteamets sammansättning utgjorde därmed enbart medarbetare från fallföretaget vilket minskade graden av delaktighet bland den nya organisationens medlemmar.



Figur 5.1.1:b Teamsammansättningen vid förvärvet i Bulgarien

Sammansättningen av integrationsgruppen i Bulgarien var inte optimal med avseende på kommunikationsansvar. Det urval av teammedlemmar som skedde, gjordes inte på lämpliga grunder, enligt projektansvarig i integrationsteamet. Urvalet baserades på resursers tillgänglighet vilket medförde att ingen kommunikationsansvarig utsågs i teamet.

Då det inte fanns någon som huvudsakligen var ansvarig för kommunikationen blev teamchefen ytterst ansvarig för uppgiften under integrationen. Eftersom det inte var den projektansvariges primära uppgift blev kommunikation en allmän uppgift inom teamet. Bland resterande medarbetare var kompetensen bristande och kunskap om hur kommunikation skulle ske saknades.

Enligt integrationsteamet finns ett fokus operationella processer och verksamheter istället för personerna i processerna. Det medförde att styrkommittén inte såg på de humana resurserna som kostnader. Enligt teammedlemmarna medförde det att styrkommittén inte heller hade förståelse för att en bättre hantering av kostnaderna även kunde minska dem. Teammedlemmarna tror att det kan grunda sig i att fallföretaget är ett gammalt industriföretag som inte inser vikten och värdet av sina humana resurser.

Vid förvärvet i Bulgarien fanns en önskan inom integrationsteamet att det skulle finnas en kommunikationsansvarig. Teamet menade att det skulle medföra att en person kunde inspirera

och vara en förebild för hur hanteringen av kommunikationen skulle ske. Integrationsteamet ansåg att det behövdes en spridning av goda kommunikativa egenskaper inom teamet. En kommunikationsansvarig ansågs dessutom kunna bidra till en bättre planering och strukturering av kommunikationen.

### **5.1.2 Integrationsperioden**

#### **Sverige**

Totalt varade integrationstiden i cirka nio månader. Tiden ansågs vara för lång då det skapade mycket utrymme för osäkerhet enligt kommunikationsansvarige. Den utdragna tiden berodde på en extern faktor. Konkurrensverket i Sverige hindrade fallföretaget från att förvärva och därmed förlängdes hela förvärvsprocessen. Enligt planer var det meningen att förvärvet skulle vara avklarat under våren 2000, men fördröjdes till sen höst samma år. Det innebar att integrationsarbetet fördröjdes då det under förhandlingsprocessen, rent juridiskt, existerade två bolag istället för ett nytt. Konsekvenserna blev att information rörande det nya bolagets mål, visioner samt nya organisationsstruktur inte kunde kommuniceras, vilket resulterade i osäkerhet bland anställda.

När förhandlingarna slutligen var färdiga, såg integrationsteamet till att börja med en ”grön dag” där man samlade alla anställda och bjöd de på ”tilltugg” och informerade de om vilka förändringar förvärvet förde med sig.

#### **Bulgarien**

Förvärvet varade i sex månader, vilket ansågs vara för kort tid av några teammedlemmar. Teamet kunde inte hitta kompetent personal att placera i det uppköpta företags ledning. Det medförde att integrationsteamet var tvungna att anta ledningens roll vid förvärvet. Tiden i detta förvärv var inte flexibel. Integrationsteamet behövde mer tid för att integrationen och sammansättningen av en lämplig ledningsgrupp skulle kunna slutföras. På grund av fallföretagets internpolitik förlängdes inte integrationen.

### **5.1.3 Resurser**

#### **Bulgarien**

##### *Infrastruktur*

En förutsättning för att kommunikationen ska fungera är att det finns kommunikationskanaler. I Bulgarien försvårades informationsspridning just på grund av bristande infrastruktur. Det lokala förvärvsobjektet med ca 1000 anställda som förvärvades, ägde endast några få datorer. Möjligheten att sprida information via email eliminerades direkt på grund av brist på datorer samt dålig datakunskap hos mottagarna. Under sådana förutsättningar tillämpades mer frekventa personliga möten med tolk samt utskick av nyhetsbrev.

##### *Språk*

Språkbarriären vid integrationen i Bulgarien påverkade kommunikation eftersom få talade engelska. Det försökte integrationsteamet lösa genom att använda tolkar som översatte det som

sades på personliga möten. Viktiga delar av kommunikationen försvann när en tolk översatte, känslan i budskapet kunde tappa sin styrka. Hur mycket det påverkade berodde på tolkens skicklighet.

## 5.2 Kommunikationens organisering

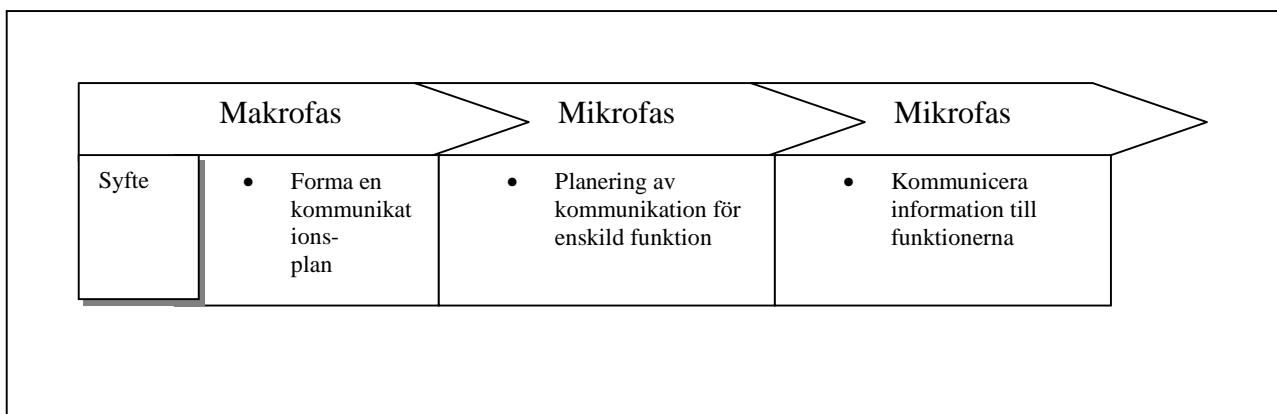
Kommunikations organisering	ulgarien	verige
Kommunikation organisationsform	Adhockrati (alla kanaler)	Centraliserad (Hjulet)
Kommunikations planering	Förekom ej	Förekom
Kommunikationskanaler	Formella,informella, ersonliga (en- och tvåvägs ommunikation)	Formella,informella, ersonliga (en- och tvåvägskommunikation)

Figur 5.2:a Kommunikationens organisering

### Sverige

Vid integrationen i Sverige var kommunikationen styrd och samordnad genom kontroll av den kommunikationsansvariga som kom från det uppköpta företaget. Den här personen såg till att kommunikationen planerades, styrdes och kommunicerades. Kommunikations planeringen började två månader innan integrationsperioden startade.

Under integrationen delade kommunikationsansvarig in kommunikationsprocessen i tre faser, en makro- och två mikrofaser. Under varje fas fanns mål för hur kommunikationen skulle planeras. En sådan indelning var rutin som fanns sedan tidigare inom det uppköpta företaget.



Figur 5.2:b Kommunikationsprocessen

Den första makro fasen innebar att forma en kommunikationsplan för hela förvärvsprocessen. Under nästa fas togs en kommunikationsplan för hela företaget fram, det vill säga för alla funktioner inom företaget. Slutligen fylldes planerna med innehåll som kommunicerades ut till berörda medarbetare.

### Bulgarien

Fallföretaget hade inte något system för kommunikationen i integrationsarbetet i Bulgarien. Det förekom viss planering av kommunikation en tid innan avtalet undertecknades. Vid förvärvet i

Bulgarien utgjorde den här planeringstiden ca två månader. Kommunikationsplaneringen omfattade information om bland annat förvärvets avsikter samt en kortfattad plan för hur den operationella verksamheten skulle bedrivas. De som var inblandade i integrationsteamet uppfattade dock situationen som ostrukturerad med brist på riktlinjer och tydliga mål. Frånvaron av en standardiserad kommunikationsplan medförde att kommunikationen blev reaktiv istället för proaktiv. Det fanns en efterfrågan i teamet efter en kommunikationsplan.

### 5.2.1 Kommunikationskanaler

#### Sverige

Information som ansågs vara av stor betydelse för de anställda, försökte man i första hand informera "face-to-face" för att kunna förmedla informationen på ett öppet och tydligt sätt. De formella kommunikationskanalerna användes sen som stöd och komplement till de informella.

Integrationsteamet använde formella kanaler trots att sådan typ av kanaler kan leda till fördröjning av kommunikation och feedback.

#### Bulgarien

På grund av dålig infrastruktur och bristande informationsteknologi användes informella kommunikationskanaler i stor utsträckning. I Bulgarien ansåg integrationsteamet att de informella kanalerna, som till exempel personliga möten även kunde kompletteras av formella, som till exempel skriftliga dokument, protokoll etc. Viss försiktighet uppges förekomma vid användandet av skriftliga kommunikationskanaler då text kunde misstolkas av mottagaren.

### 5.3 Kommunikationsbehov

Integrationsteamens bemötande av kommunikationsbehovet	Bulgarien	Sverige
Identifiering av behov	Ja	Ja
Bemötande av behov	Nej	Ja
Prioritera att kommunikation	Nej	Ja
Prioritering av information	a) Förvärvets avsikter b) Vision, strategi, mål c) Rationaliseringar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• förvärvets avsikter</li> <li>• organisations förändring</li> <li>• produktportfölj</li> <li>• rationaliseringar</li> </ul>

Figur 5.3: Kommunikationsbehov

#### Sverige

Vid förvärvet i Sverige fanns det ett stort behov av kommunikation i början av integrationen. Kommunikationsbehovet kom framförallt från det köpta företaget och de anställda. Integrationsteamet prioriterade att bemöta behovet av kommunikation. Det kunde göras då det fanns en kommunikationsansvarig, vars uppgift var att få kommunikationen att fungera.

Under integrationsprocessen rankades informationen efter en prioriterings hierarki. Frågor rörande den nya organisationens struktur och organisation prioriterades att kommuniceras i första hand, därefter informerade man vilka om operationella prioriteringar som till exempel varumärken som skulle vara kvar under den nya organisationen, och slutligen informerades vem som skulle avskedas. Förvärvet medförde att var man tvungen att rationalisera, man såg därför till att erbjuda hjälp och stöd till de drabbade i form av bland annat utbildning. Viktiga nyckelpersoner som frivilligt ville lämna företaget såg man till att bemöta med personalpolitiska åtgärder, det för att inte förlora talanger.

### **Bulgarien**

Kommunikationsbehovet varierade under integrationsperioden, initialt var kommunikationsbehovet störst under de två första veckorna. Förvärvet innebar en förändring och en naturlig följd blev att anställda förväntade sig få information. I det här skedet ansåg de ansvariga teammedlemmarna att det var viktigt att kommunicera förvärvets avsikter, det nya företags operationella vision, mål och strategier. Informationen var övergripande för att teamet senare skulle återkomma med mer detaljerad information. Under nästa fas var kommunikationsbehovet något mindre och därefter följde en fas med stort kommunikationsbehov igen, enligt integrationsteamet. Det framkom att det inte gjordes någon detaljerad indelning av kommunikationsbehov.

Integrationsteamet hade problem med att bemöta behovet då de inte hade någon person som enbart var ansvarig för att sköta kommunikation. Uppgiften att kommunicera blev därmed en allmän uppgift för teammedlemmarna. Det medförde att uppgiften att kommunicera prioriterades bort på grund av att man hade andra uppgifter som berörde den operationella verksamheten och hårda mått som man var tvungen att ta itu med först. Kommunikationen kom i andra eller till och med i tredje hand.

Enligt teammedlemmarna var det stort misstag att inte ha en ”debriefing” innan integrationsstarten. Genom att ha det hade man kunnat stämma av så att alla i teamet hade samma mål och syfte med kommunikationen. Integrationsteamet medger att under förvärvet var kommunikationen inte ett av de verktyg som användes för att underlätta integrationsprocessen. Integrationsteamet valde att kommunicera enbart då man tyckte att det fanns anledning att förklara eller reda ut något. Ingen av integrationsteamets medlemmar uppfattade kommunikationen som effektiv under integrationen.

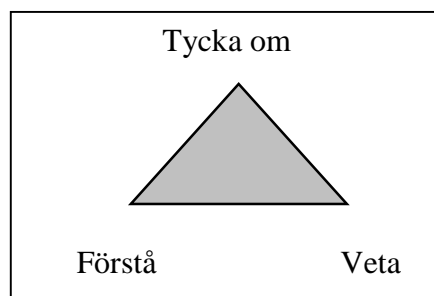
### **5.4 Kommunikationens karaktär**

Kommunikationens karaktär	Bulgarien	Sverige
Frekvent kommunikation	Ja/Nej	Ja
Öppen/tydlig kommunikation	Nej	Ja
Kommunicerar osäker/säker information	Ja	Ja

Figur 5.4: Kommunikationens karaktär

### *Sverige*

Vid förvärvet i Sverige försökte den kommunikationsansvarige informera så ofta som möjligt. Han använde en informationspolicy från det uppköpta företaget som består av en trekant, vilken delar in hur sändaren vill att mottagaren skall hantera informationen. De tre delarna består av att veta, förstå och tycka om. De anställda ska veta så mycket som möjligt, de ska förstå informationen genom att kommunikationsansvarig "klär" den i en dress som kan förstås. Dessutom ska de tycka om den. Det sistnämnda omfattar både tycka om (gilla) eller tycka (ha åsikter) om den. Den kommunikationsansvarige försökte dessutom vara så "synlig" i organisationen som möjligt då det ansågs vara en metod att kommunicera frekvent.



Figur XX: fallföretagets informationspolicy<sup>103</sup>

Syftet med frekvent information var att undvika osäkerhet bland de anställda. Frekvent kommunikation användes dessutom för att minska utrymme för att rykten skulle uppstå. Sändarna ansåg att informationen som kommunicerades var öppen, ärlig och tydlig och att de kommunicerade såväl säker som osäker kommunikation. Det skedde dock ingen utvärdering av mottagarens uppfattning av kommunikationen.

### *Bulgarien*

Vid förvärvet i Bulgarien ansågs det vara viktigare att kommunicera än vad kommunikationen innehöll, synen på det var till exempel att "communication makes wonders", enligt en teammedlem.

Det skedde inte någon utvärdering av hur mottagarna uppfattade kommunikation, vilket medförde att det inte kunde klargöras om mängden kommunikation och information var tillräcklig.

En teammedlem framhäver att de bör öppet kommunicera sådana konsekvenser som rationaliseringar medför vid integrationen, som till exempel att folk får sluta. Sådan information kan dock vara mycket känslig och svår att kommunicera, tillägger han. Därför blir inte alltid kommunikationen så öppen som han anser att den bör vara.

Såväl osäker som säker information kommunicerades enligt teammedlemmarna. Det framkom dock att kommunikationen inte upplevdes som tillräckligt öppen, ärlig och tydlig av vissa

---

<sup>103</sup>Källa, kommunikationsansvarig vid förvärvet i Sverige



medlemmar i integrationsteamet under förvärvet i Bulgarien. Det tyder på att uppfattningarna skiljer sig åt bland sändarna samt att det kan förekomma viss manipulering av information.

Det framkom även att integrationsteamet upplevde vissa svårigheter att kommunicera till exempel stora strukturella förändringar. Sådan information kändes komplex och svår att kommunicera då några faktiska förändringar inte kunde urskiljas och då det var svårt att se effekterna av dem. Integrationsgruppen benämner det som en känsla av "kejsarens nya kläder".

## **5.5 Mottagarnas uppfattning, Sverige.**

### ***5.5.1 Förändring av position i samband med förvärvet***

Sammanläggningen av de två företagen upplevdes som en positiv förändring av mottagare 1. Hans position som nyckelperson inom ett stort projekt förändrades inte i samband med integrationen och han kände till sin nya position som ändrades efter projektets avslut.

Mottagare 2 blev förflyttad till en ny position på grund av de rationaliseringar som integrationen förde med sig. Hon flyttades mellan två olika tjänster eftersom den första tjänsten endast varade i en månad efter att beslut fattats om att tjänsten skulle förflyttas utomlands. Integrationen innebar en frustrerande väntan på vad som skulle hända henne, men efter beslut om en ny tjänst lovade ledningen henne att inga mer förändringar skulle bli aktuella för hennes del. Då beskedet kom efter ytterligare en månad att tjänsten skulle flyttas upplevde mottagare 2 att hon återigen blivit arbetslös. Hon kände sig lurad, misstänksam och hennes trovärdighet för ledningen minskade. Informationens reliabilitet ifrågasattes av mottagare 2 i och med hennes upplevelser i början av integrationen.

### ***5.5.2 När det informerades om förändringen***

Informationen om förvärvet upplevdes komma fort efter själva förvärvsdagen, det vill säga den dagen då avtalet slutits. I det uppköpta företaget fanns en informationspolicy som innebar att man skulle informera anställda om såväl positiva som negativa saker, vilket de båda mottagarna upplevde att man gjorde.

De anställda informerades om förvärvet vid ett möte på grund av budskapets dignitet och betydelse. Beroende på vilken ort man befann sig på, skilde det vem från fallföretaget som informerade om förändringen. Information upplevdes övergripande, men inte tillräckligt djup. För att fånga anställdas uppmärksamhet om förändringarna hängde det löpsedlar i hissar, trappor och korridorer.

Reaktionerna vid förvärvet upplevdes som kul och spännande, men med viss förvåning. Båda mottagarna upplevde att det fanns oro bland sina kollegor. Dessutom upplevdes en känsla av utanförskap den första tiden under integrationen när de nya anställda från det köpande företaget kom in.

Mottagare 2 upplevde förvärvet som något positivt, det kan enligt hennes egen mening bero på att hon inte varit anställd i det uppköpta företaget länge nog för att känna att hon var en del av företagsandan och företagskulturen som existerade.

Mottagare 1 menar att olika människors karaktär spelar roll på hur informationen upplevdes vid integrationen. De som hade större kontrollbehov upplevde större oro och stress.

Under integrationen spekulerade cheferna kring vem som skulle bli chef i den nya organisationen, vilket var ett svaghetstecken från ledningens sida, tyckte de båda respondenterna. Det medförde till en spridning av otrygghet bland de anställda och rykten började därav att fluktuera.

Den information som mottagare 1 ansåg vara viktigast att kommunicera i samband med integrationen var den nya organisationens mål och visioner. Genom att få sådan typ av information kunde han jämföra om hans syn och visioner överensstämde med det nya företagens. Därefter var information rörande position och arbetsuppgifter viktigt att förmedla.

Efter att ovannämnd information hade förmedlats kunde han ta ställning för om den nya situationen passade honom. Under integrationen tycker mottagare 1 att företaget borde ha tonat ner betydelsen av hårda mått, då han anser att för mycket prat angående hårda mått, vilket förvirrar mer än klargör.

Den viktigaste informationen enligt mottagare 2 var att informera om hur organisationen skulle se ut efter förändringen.

Kommunikationen under förvärvet upplevdes som öppen och ärlig vid kommunikationstillfället av mottagare 1. Även validiteten och trovärdigheten, det vill säga reliabiliteten, upplevdes vara hög. Kommunikationen under integrationsprocessen framställdes intensiv periodvis. Vissa perioder upplevdes den dock som mycket tyst. Mottagare 1 förstod att det ständigt fattades beslut i integrationsprocessen, och anser därför att fler framsteg borde ha rapporterats, för att undvika spekulationer.

De kommunikationskanalerna som upplevdes som viktigast var intranät och face-to-face kommunikation. Intranät som kan vara en bra och tillgänglig kanal för alla, uppdaterades inte dagligen, det kunde ibland ta upp till fyra dagar innan den uppdaterades. I brist på uppdatering förlorade intranät sin funktion under integrationsprocessen. Feedback existerade, och utnyttjades. Det gick bra att gå till chefen och fråga om det saknades information som rörde en viss fråga. För att få mer information vände sig mottagarna till en sakkunnig person, som oftast var närmsta chefen. Mottagarna menar att det ligger i varje persons eget intresse att söka den information man saknar.

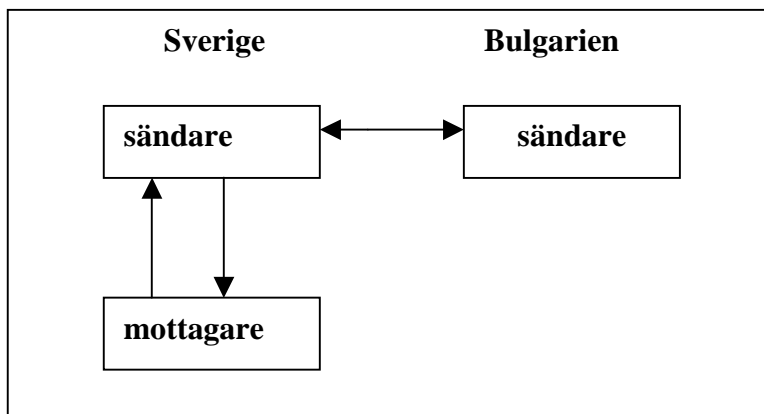
Integrationsteamets existens märktes inte av enligt mottagarna, inte heller deras kommunikation då den varken upplevdes som tillräckligt tät eller spännande, enligt mottagarna. Under integrationsprocessen framställdes delaktigheten som stor av mottagare 1 som var delaktig i integrationsarbetet.

## 6. Analys

*I det här avsnittet analyserar vi och jämför hur integrationsarbetet har sett ut och hur likheter respektive olikheter har påverkat kommunikationen i respektive förvärv. Vidare kommer vi att diskutera kommunikationen och vad som har varit svårt, lyckat och misslyckat i de två skilda integrationerna med avseende på kommunikationen.*

---

Vår analys har liknande struktur och upplägg som empiri avsnittet, *se figur 5.a*. Vi börjar med att analysera kommunikationens förutsättningar, organisering samt behov och karaktär. Det som skiljer upplägget mellan analysen och empirin är att mottagarnas perspektiv jämförs med sändarens perspektiv i analysen.



Figur 6.a: Analys perspektiv

### 6.1 Kommunikationens förutsättningar

Fallföretaget har under flera år framgångsrikt förvärvat andra företag inom samma bransch. Enligt fallföretagets årsredovisning finns det fortsatta planer att expandera, och troligtvis genom förvärv på tillväxtmarknader i Östeuropa och Asien. Vid förvärvsarbetet har fallföretaget speciellt avsatta resurser och en avdelning som sammanställer och hanterar de legala samt finansiella aspekterna av förvärven. Sämre och mindre andel resurser avsätts däremot för arbetet efter det att avtal om förvärv har tecknats, det vill säga integrationsperioden.

Vi anser att det medför en paradox. Genom att styorkommittén prioriterar den operationella verksamheten, leder det till att även integrationsteamet arbetar intensivt med den finansiella och operationella delen av förvärvsprocessen och all energi och engagemang läggs där. När det därefter, men även parallellt, blir aktuell att integrera och kommunicera ut mål, vision och beslut finns varken prioritering eller engagemang att vara kreativa eller inspirerande hos integrationsteamet. Vi anser att det medför ett problem som på så sätt utgör en av de faktorer som påverkar kommunikationen under integrationsarbetet.

#### 6.1.1 Sammansättning av integrationsteam

Då fallföretaget sätter samman integrationsteam är det i stor utsträckning tillgängligheten som avgör vilka personer som kommer att utgöra teamet. Styorkommittén tar in de personer som finns tillgängliga, vilket leder till att det inte alltid blir de med störst erfarenhet och bäst kompetens som bildar ett team.

De problem och utmaningar som uppstår under integrationen kommer att bemötas på olika sätt på grund av teamets sammansättning. De personliga värderingar, normer samt bakgrund avgör tillsammans med tillgängliga resurser hur teammedlemmarna bemöter och löser problem.

Det medför ett problem då kompetensen inom teamet blir avgörande för hur fallföretaget lyckas med integrationen.

Fallföretaget har enligt oss bristande tillgänglighet bland sina resurser att tillgå. Det medför att teamets sammansättning inte omfattar de personer som är mest lämpliga. Då styrkommittén förlitar sig på tillgängligheten innebär det en risk som kan kosta fallföretaget mycket extra tid och därmed pengar. Dessutom innebär det att teamets sammansättning sällan blir optimal för att kunna nå bästa resultat med integrationsarbetet. Vi anser att fallföretaget bör utöka och förbättra sin resursbas. Det skulle kunna ske genom att utbilda befintliga teammedlemmar och även rekrytera nya så att fallföretaget får ett bättre underlag för sitt urval.

Sammansättningen av teamen vid förvärven blev olika bland annat på grund av den varierande tillgängligheten.

Vid förvärvet i Sverige var integrationsteamet mer nöjt med sammansättningen än i Bulgarien. Skillnaden var att det fanns en kommunikationsansvarig och en mix av teammedlemmar från både det köpande och det uppköpta företaget i Sverige. Enligt teorin skapar integrationsteam som består av medlemmar från båda företagen en ökad delaktighet och underlättar integrationen<sup>104</sup>.

Möjligheten till delaktighet gick helt förlorad vid förvärvet i Bulgarien på grund av att teamet tog kontrollen genom att ersätta det bulgariska företags ledning med sig själva. Anledningen var att integrationsteamet inte ansåg att det fanns tillräckligt kompetent personal på plats.

Fallföretaget bortser från att utvärdera humana resurser och tar på så sätt inte hänsyn till mjuka resurser. Vid förvärvet i Bulgarien bidrog det till att man tvingades ta kontroll själva och förlorade fördelarna med delaktighet från båda parter i integrationen. Samtidigt innebar det att de fick ytterligare uppgifter rörande den operationella verksamheten vilket åsidosatte kommunikationen ytterligare.

För att undvika en sådan situation som i Bulgarien bör fallföretaget utvärdera sina humana resurser och se till att tillhandahålla resurser då det behövs.

Enligt en undersökning gjord av Hay Group är det vanligt att just kommunikationen missgynnas på grund av att integrationsteamet är upptagna med operationella frågor. De hävdar att integrationsteamet blir så involverade i sitt egna arbete så att de glömmer att kommunicera och ge anställda information<sup>105</sup>. Det hände vid förvärvet i Bulgarien. Tiden sågs som en resurs, och resursen var inte tillräcklig för att integrationsteamet skulle hinna kommunicera, enligt de själva.

Enligt Lindgren (1982) ska man utse integrationsteamet i god tid, det vill säga innan avtalet undertecknats. Vid båda förvärven utsågs teamen två månader innan integrationen. Det fanns därmed god tid att planera och identifiera om det förekom bristande kommunikativ kompetens inom integrationsteamet. I Bulgarien identifierades det inte om kommunikativ kompetens fanns bland integrationsteamets medlemmar före integrationsarbetet.

---

<sup>104</sup> Buono & Bowditch, *The human side of mergers and Acquisitions* (1989)

<sup>105</sup> Compensation & benefits management, *People Factors, The missing link in mergers success* (2000)

Om fallföretaget i god tid kan klargöra brister och svagheter i sammansättningen bland medlemmarna är det möjligt att fylla det kompetens- och kunskapsgap som kan existera. Sådana gap borde täckas innan företaget börjar integrationsarbetet.

Då ett fotbollslag ska spela en match krävs den bästa lagsammansättningen för att vinna. Varje spelare täcker upp "sitt" område på planen. Utan en optimal sammansättning av spelare, under de förutsättningarna som gäller, förlorar laget. Även integrationsteamet kräver en komplex sammansättning med varierande kompetens och kunskap, var och en av dem ansvarar och bidrar till att integrationen lyckas. Då sammansättningen i Bulgarien inte upplevdes som optimal, borde det ha funnits en kommunikationsstrategi för hur integrationsteamet skulle ha hanterat situationen för att kunna använda kommunikationen som ett verktyg. Vi anser att det är viktigt att teamet kan skapa målkongruens inom teamet, genom att sprida mål och vision för att arbeta efter samma riktlinjer med avseende på kommunikation.

→ **Slutsatts:** Styrkommittén prioriterar inte integrationstiden lika mycket som förhandlingstiden. Det leder till att färre resurser läggs där, vilket medför varierande sammansättningen av integrationsteamet. Integrationsteamets sammansättning påverkar kommunikationen. Risken med "fel" teamsammansättning är att kommunikationen kan åsidosättas. Styrkommittén bör utvärdera de human resurserna och utifrån det få ökad förståelse om att den befintliga resursbasen bör utökas genom intern utbildning.

### **6.1.2 Kommunikationsansvarig**

Frånvaron av en kommunikationsansvarig vid förvärvet i Bulgarien berodde på att styrkommittén inte prioriterade en sådan funktion inom integrationsteamet. Om fallföretaget skulle ha prioriterat en sådan funktion hade rätt person anlitats för den positionen i Bulgarien. Kompetensen och resurserna inom kommunikation finns i fallföretaget. Kommunikationsansvarig i Sverige skulle även ha kunnat vara ansvarig i Bulgarien. Vi ser att fallföretaget inte utnyttjar den kompetens som finns inom fallföretaget. En svaghet är att de tänker lokalt istället för att tänka globalt, och missar möjligheten att kunna utnyttja de tillgångar som finns inom hela företaget.

Fördelarna med att ha en kommunikationsansvarig är att en person enbart arbetar med kommunikationen, vilket bör medföra att kommunikationen prioriteras och därmed också blir mer effektiv. Frånvaron av en kommunikationsansvarig vid förvärvet i Bulgarien tyder på att det, från fallföretagets styrkommitté, inte prioriteras att tillsätta en kommunikationsansvarig i integrationsteamet.

Att det fanns en kommunikationsansvarig vid förvärvet i Sverige var det uppköpta företags förtjänst och inte fallföretagets. Den kommunikationsansvariga var en medarbetare från det uppköpta företaget med stor erfarenhet av kommunikation vid förvärv. Det uppköpta företaget prioriterade kommunikationen på ett helt annat sätt än fallföretaget.

Förvärvet i Sverige inträffade en lång tid innan förvärvet i Bulgarien. Genom att utvärdera och dokumentera kommunikationen under förvärvet i Sverige anser vi att det hade medfört att fallföretaget hade kunnat underlätta integrationsarbetet genom att använda kommunikation som ett verktyg. På så sätt skulle företaget kunna styra, mäta och effektivisera genom kommunikation. Tyvärr medförde inte erfarenheten i Sverige att fallföretaget lyckades sätta samman ett lämpligt integrationsteam, då man vid förvärvet i Bulgarien ett flertal månader senare fortfarande inte tillsatte en kommunikationsansvarig.

Därmed finns ingen "sharing knowledge" inom företaget som kan ses som en svaghet, då man gång på gång begår samma misstag och på så sätt förlora tid och resurser, vilket kan bli väldigt kostsamt för företaget.

→ **Slutsats:** Styrkommittén prioriterar inte att tillsätta en kommunikationsansvarig i integrationsteamet. En kommunikationsansvarig är inte tillräckligt i sig, men det skapar förutsättningar som gör det lättare att hantera kommunikationen, då all tid är dedikerad till en person vad det gäller kommunikationsansvar. Styrkommittén utvärderar inte integrationsarbetet med avseende på kommunikation och saknar därmed förmåga att lära av erfarenhet. Styrkommittén bör utforma en kommunikationshandbok där erfarenheter under integrationen kan dokumenteras.

### 6.1.3 Infrastruktur och språk

Antalet kommunikationskanaler var färre i Bulgarien jämfört med i Sverige, vilket försvårade spridningen av information. I Bulgarien medförde den dåliga infrastrukturen till att det blev svårare att kommunicera då man inte kunde välja fritt mellan olika kommunikationskanaler. Det problemet existerade inte i Sverige då det fanns ett större utbud av kommunikationskanaler att välja bland. Det är viktigt att utnyttja kommunikationskanalerna på ett sätt som är anpassat efter situationen, annars förlorar de sin betydelse.

Enligt sändarna i Sverige användes olika kommunikationskanaler flitigt, medan mottagarna upplevde brister och att utnyttjandet av kanalerna hade kunnat vara ännu bättre. Sändarnas syn och uppfattning om hur intranät användes var positiv och bra, medan mottagarna var mer kritiska och menade att uppdatering av intranät inte skedde tillräckligt ofta för att informationen skulle kännas tillfredställande. Intranäts funktion gick därmed förlorad.

Det begränsade urvalet av kommunikationskanaler försvårade och utmanade kommunikationen för integrationsteamet i Bulgarien. Vanliga kommunikationskanaler så som email var inte möjliga att använda, då det fanns alldeles för få datorer och bristande kunskap bland de bulgariska medarbetarna. Integrationsteamet använde därför till stor del informella kommunikationskanaler. "Face to face", som är personlig och verbal kommunikation är omedelbar och intuitiv. Det underlättade för teamet som kunde känna av situationen och "känna vibbarna i luften" bland anställda. Informell kommunikation är en spridningsform som är väldigt effektiv och snabb.

Informella kommunikationskanaler rekommenderas av många teoretiker. Vid förvärvet i Bulgarien fanns det dock en språklig barriär, vilket medförde att integrationsteamet oftast använde tolk vid informell kommunikation. Nackdelarna med att använda tolk är att det försvårar sändarens kodning och mottagarens tolkning. *Hur* man säger något har stor betydelse för människors kommunikations- och samarbetsförmåga, det vet varje ledare och talare. Det inkluderar bland annat röst, volym, tonfall, talhastighet, betoning och pauser<sup>106</sup>. Genom att använda tolk kan sändaren lösa en del språkliga problem, men risken är stor att ovannämnda aspekter förlorar sin betydelse vid utnyttjandet av en tolk. Det kan innebära att sändarens ursprungliga budskap ändras på vägen.

Habermas kommunikativa kompetens omfattar tre principer: att välja innehåll och fakta i budskapet på ett sådant sätt att den som lyssnar kan förstå den som talar, att uttrycka intentionerna så att det språkliga uttrycket representerar det som avses, det vill säga så att den som lyssnar kan lita på den som

---

<sup>106</sup> Larsson L., *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (1997)

talat<sup>107</sup>. De förlorar sin betydelse vid användandet av tolk eftersom det gemensamma ”språk” som två yrkesgrupper etc kan ha, förloras vid en översättning av en utomstående.

Det här resonemanget leder vidare till att det är oerhört viktigt att sändaren använder samma språk, både nationellt och fackligt, som mottagarna för att inte förlora budskapet i kommunikationen. Om det under integrationsperioden i Bulgarien hade funnits en lokal kommunikationsansvarig, skulle språkbarriärer mellan integrationsteamet och de anställda drastiskt ha minskat. Det är dock viktigt att den lokalt anställda har en tydlig och öppen dialog med resterande i integrationsteamet och förstår fallföretagets intentioner, syfte och mål så att budskap inte tolkas på fel sätt, förvrängas eller misstolkas. Det är därför viktigt att hela integrationsteamet talar samma språk.

I Sverige däremot blev språket aldrig ett problem. Kommunikationsansvariga var svensk och kunde informera till sina medarbetare utan några språkliga problem. När det handlade om information som skulle gå ut till medarbetare i det köpande och uppköpta företaget kunde han utan problem använda engelska då denna språkkunskap var god bland alla anställda.

→ **Slutsats:** Det är viktigt att ha resurser som kommunikationskanaler och språk för att kunna sprida ett budskap. De här resurserna bidrar till effektiv kommunikation. Dock anser vi inte att resurserna har en avgörande roll för att kommunikationen bli effektiv. Vi tror att fallföretaget kan lösa problemet genom att tillsätta kompetent personal vars uppgift blir att fylla det gap som eventuellt kan uppstå på grund av bristande infrastruktur och språk.

#### 6.1.4 Kultur

Enligt Ivancevich, Schweiger och Power så har styrkommittén och integrationsteamet ett ansvar att bevaka och förstå det uppköpta företagens kultur. Det måste de göra för att ha utgångspunkt för hur de ska handla och agera då de kommunicerar.

Mottagarna vid förvärvet i Sverige fick en känsla av: ”här kommer *de* och ska ta över, och plötsligt ska *vi* bli ett med dem, som under så många år varit våra största konkurrenter”.

Genom att tänka och tala i termer av ”*vi*” är på ett vis ett annekterande. ”*Vi*” och ”*dem*” utgör två viktiga kategorier vid sammanslagningar. ”*Vi*” utnyttjas, medvetet och omedvetet, bland annat för att forma ett kollektiv och avgränsa de som delar kollektivets verklighetsuppfattning. Genom att använda termer som ”*vi*” och ”*våra*” deklarerar att det finns gemensamma föreställningar.

Vid förvärvet i Sverige uppger båda mottagarna att det fanns ett förändringsmotstånd. Framförallt fanns det bland inbitna medarbetare i det uppköpta företaget, som hade en stark ”*vi*” och ”*dem*” känsla till en början. Motståndet uppstod genom att en del av de anställda fortsatte att identifiera sig och vara lojala gentemot sitt gamla företag. Motståndet ersattes så småningom av acceptans.

Vi tror att det är först när acceptansen infunnit sig som integrationsteamet kan föra utvecklingen vidare och skapa en ”*vi -anda*” istället för en ”*vi mot dom*” känsla.

Det som beskrivs ovan skulle vi vilja kalla ”*tågupé syndromet*”. *Tågupé syndromet* kan beskrivas som den situation som uppstår när en person sitter ensam i kupén och en främmande person stiger in och sätter sig bredvid. Personen som satt i kupén först får då en känsla av ”vad gör du här, du gör

---

<sup>107</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J, *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

intrång på mitt revir”. Stiger det därefter in ytterligare en främmande person i tågkupén, sker genast en gruppering av de personer som ursprungligen befann sig i kupén.

→ **Slutsats:** I vårt fall så finns det ingen tredje part som medför att acceptans kan nås. Det är dock viktigt att skapa den känsla av gemensamhet som infinner sig mellan de två ursprungliga personerna i kupén, vilket leder till att ”vi” och ”de” suddas ut.

## 6.2 Planering och organisering

Genom att ha en klar och tydlig plan om hur man ska kommunicera medför det i sin tur att organiseringen av kommunikationen underlättas.

Både i Bulgarien och i Sverige förekom viss planering av integrationen som varade i cirka 2 månader innan förvärvet offentliggjordes. Planeringen omfattade kommunikationen i Sverige, dock inte i Bulgarien.

Saknaden av en tydlig plan beträffande kommunikationsstrategi i Bulgarien gjorde det svårare för integrationsteamet att utföra en effektiv och målriktig kommunikation. Enligt Gialluorakis och Porterfield är det ett viktigt steg för ledningen att utveckla en kommunikationsstrategi<sup>108</sup>.

Frånvaron av en kommunikationsstrategi medförde att integrationsteamet i Bulgarien inte upprättade en kommunikationsplan. De saknade ett verktyg för att kunna utveckla ett kommunikativt arbetssätt samt rutiner som de systematiskt kunde jobba efter. Om ett sådant verktyg hade existerat skulle det innebära en möjlighet för teamet att skapa en kommunikationsstruktur som ger stöd för en organisering av kommunikationen och upprättar riktlinjer. Först nu har fallföretaget börjat prioritera att utvecklat en kommunikationsstrategi. Närvaron av en kommunikationsstrategi tror vi kommer att göra det möjligt för integrationsteamet och resten av fallföretaget att arbeta långsiktigt.

Konsekvenserna av utebliven kommunikationsplanering i Bulgarien medförde att kommunikationen inte prioriterades, utan åsidosattes då en struktur inte kunde urskiljas.

Enligt Larsåke Larsson ska planering leda och stödja förverkligandet av de mål som sätts upp. Organisationer måste planera för att samordna sina aktiviteter, för att fungera rationellt, för att kontrollera sina rutiner och system och för att få en bild av sin framtid<sup>109</sup>. Enligt Larssons resonemang förlorades därmed den här möjligheten vid integrationen i Bulgarien. Vi antar att det även försvårar drivandet av den operationella verksamheten som vi har identifierat som integrationsgruppens primära uppgift. Ineffektiv kommunikation motverkar på så sätt användandet av kommunikation som ett verktyg för att skapa målkongruens. Vi anser att målkongruens kan underlätta integrationsarbetet, genom att ge alla medarbetare har gemensamma riktlinjer och strävar efter gemensamma mål.

→ **Slutsats:** Styrkommittén saknar tillräcklig förståelse för att prioritera att utforma en kommunikations- och kommunikationsstrategi. Det medför att det inte finns något styrverktyg som kan ge stöd för planering, organisering och strukturering av kommunikationen. Vi anser att styrkommittén både bör skapa en plan och strategi för kommunikationen, som kan underlätta integrationsarbetet och effektivisera kommunikationen.

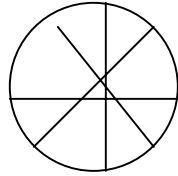
---

<sup>108</sup> Risberg A., , *Ambiguities Thereafter*, Team Offset & Media, Malmö (1990)

<sup>109</sup> Larsson L, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (1997)



Det fanns en tydlig roll för kommunikationsansvar i Sverige, vilket saknades i Bulgarien. Ansvaret för styrning, kontroll och samordnad låg centralt. Kommunikationsnätverket i Sverige kan likställas med "hjulet", se figur 6.2a, då det fanns en person som hade en mer central roll i kommunikationen än andra.



Figur 6.2a: "Hjulet"

Fördelarna med ett centraliserat ansvar är enligt Taylor (1947) bland annat att det ger klara styr signaler som leder till förutsägbarhet i organisationens verksamhet samt att man kan säkerställa en enhetlig policy och praxis<sup>110</sup>.

Taylor framhäver en faktor som vi tror spelar en stor roll med avseende på hur kommunikationsansvarig kan organisera kommunikationen. Om ansvaret för kommunikationen är centraliserat underlättas organiseringen av kommunikationen. En tillfredsställande organisering förutsätter dock planering av kommunikationen. Fallföretaget hade ingen kommunikationsplan att tillämpa under integrationsarbete. Det medförde att det ställdes stora krav på den kommunikationsansvariges kompetens. Han var tvungen att själv planera och organisera kommunikationen. Vid integrationen i Sverige tillsattes en kommunikationsansvarig från det köpta företaget, vilket vi anser räddade kommunikationen. Den kommunikationsansvarige hade lång erfarenhet av kommunikation under integrationsprocesser, vilket medförde att han hade en kommunikationsplan som möjliggjorde en organisering av kommunikationen.

Även vid integrationen i Sverige saknades en kommunikationsstrategi, vilket gjorde det svårt att använda kommunikationen som ett styrverktyg. Om integrationsteamet och kommunikationsansvarig hade kunnat använda kommunikationen som ett verktyg under integrationsprocessen skulle det förmodligen medfört en möjlighet att guida och styra medarbetarna och effektiviserat arbetet. Frånvaron av en kommunikationsstrategi bidrog även till en svag medvetenhet om fallföretagets mål och vision.

Utifrån de båda förvärven kan vi se att det inte gjordes några ansträngningar från fallföretagets styrkommitté för att främja kommunikationen. Sådana ansträngningar kan omfatta framtagandet av en kommunikationsstrategi och plan för integrationsarbete. Fallföretagets styrkommitté skulle även kunna lägga mer resurser på att tillsätta en kommunikationsansvarig, som praxis, inom varje integrationsteam. Det är tydligt att det inte finns någon rutin eller struktur inom fallföretagets organisation som kan hantera kommunikationen under en integration. Det påverkar och försvårar möjligheten att organisera kommunikationen effektivt.

För att integrationen enligt Lindgren (1982) skall kunnas ledas på ett framgångsrikt sätt, bör planeringen påbörjas och den ansvariga personen eller gruppen för integrationsprocessen utses i god tid innan avtalets undertecknas. Det är viktigt att de som har ansvaret även har styrkommitténs förtroende och tillräckliga befogenheter för att kunna fullfölja sina uppgifter<sup>111</sup>.

---

<sup>110</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

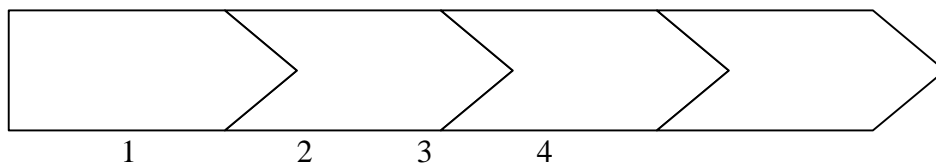
<sup>111</sup> Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp* (1992)

Vi anser dock, trots Lindgrens resonemang att det i Bulgariens fall inte är tiden som avgör om en bra kommunikationsplan kan upprättas. Vi tror att det till stor del är fallföretagets styrkommitté som sätter de grundläggande villkoren för hur väl integrationsteamet kan driva integrationen. Då inga riktlinjer fanns för hur arbetet med kommunikationen skulle bedrivas spelade det ingen roll om kommunikationen startade i god tid. Det här ostrukturerade sättet att arbeta på medförde att kommunikationen blev en allmän uppgift som inte prioriterades.

Minzberg (1979) kallar denna organisationsform ”adhokrati”, en beteckning som understryker att strukturen är oklar och flytande, ofta på gränsen till att man saknar en klart definierad struktur<sup>112</sup>.

→ **Slutsats:** Planering och organisering av kommunikationen kan förbättras. En oklar och flytande struktur gör det svårare för kommunikationsansvarig att styra och guida medarbetarna.

Vid samtliga intervjuer hävdades att integrationen inte delades in i olika faser. Utifrån den sekundärdata vi har haft tillgång till från fallföretaget, har det dock visat sig att integrationsprocessen är indelad i följande faser, se figur 6.2b:



*Steg 1:* Planeringsfas

*Steg 2:* Konzeptutveckling för implementering samt riktlinjer

*Steg 3:* Implementerings planering

*Steg 4:* Implementering

Figur 6.2b: Integrationsprocessens faser.

Vi anser att det är mycket underligt att det inte finns kännedom om den här indelningen bland integrationsteamets medlemmar. Vi tror att teamet och kommunikationsansvarig skulle ha haft stor hjälp av den struktur som integrationen får med hjälp av ovanstående indelning.

Vi har vid flera tillfällen framhåvt vikten av att i detalj kunna identifiera de kommunikationsbehov som uppstår under integrationen. Vid intervjuerna har en del teammedlemmar visat förståelse för att olika behov kan uppstå under integrationen. Det har dock inte skett någon detaljerad indelning av kommunikationsbehoven i olika faser.

Det fanns enligt teammedlemmarna signaler som visade på ett kommunikationsbehov. Det verkar dock som om bristen av stödjande resurser från fallföretagets styrkommitté medförde att integrationsgruppen inte kunde vidta tillräckligt kommunikationsfrämjande åtgärder.

→ **Slutsats:** Indelningen av integrationsprocessen bör kännas till av alla integrationsmedlemmar. Vi anser att en sådan indelning ger ett grundläggande stöd för strukturering och identifiering av kommunikationsbehov. Genom att integrationsteamet inte har kunnat identifiera när kommunikationsbehov har uppstått, har det inte heller varit möjligt att se hur kommunikationens karaktär skulle ändras. En sådan identifiering är betydande eftersom det är utifrån den som sändaren, eller den kommunikationsansvariga, bör anpassa sin roll för att kunna möta identifierade behov.

---

<sup>112</sup> Jacobsen D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationen fungerar* (1998)

Feedbacken skiljde sig under de två integrationsprocesserna. I Bulgarien blev kommunikationen en envägs kommunikation, då mottagarna i väldigt liten utsträckning gav respons på sändarnas information och kommunikation. Varför det blev så här grundar sig i att det inte ligger i de anställdas kultur och natur att ifrågasätta eller tilltala en överordnad. Mottagarna såg det inte som något naturligt att ”knacka på” hos någon av integrationsmedlemmarna. Ett tvåvägs kommunikationssystem blev därmed svårt att skapa.

Integrationsteamet tog gärna till sig och diskuterade den lilla feedback de fick. Det framkommer dock att teamet inte lade någon extra energi på att försöka stimulera och motivera mottagarna till att ge mer feedback. Enligt Risberg handlar kommunikationen inte enbart om överföring av information utan det är en mer komplex process som måste handla om samspel<sup>113</sup>. Ett sådant samspel existerade knappt mellan sändarna och mottagarna vid förvärvet i Bulgarien.

I Sverige däremot tyckte sändarna att det fanns goda förutsättningar för mottagarna att ge feedback. Kommunikationen upplevdes som ett tvåvägs kommunikationssystem av sändarna.

Buono menar att det är viktigt att just skapa ett tvåvägs kommunikationssystem och att alla oberoende av nivå i företaget ska delta i denna kommunikationsprocess<sup>114</sup>.

Våra empiriska studier har visat att mottagarna i Sverige upplevde att det var ett tvåvägs kommunikationssystem.

### **6.3 Kommunikationens karaktär och behov**

Enligt Bueno kan ett företag aldrig kommunicera för mycket under en integrationsprocess. Han menar att det finns ett hierarkiskt gap mellan styrkommitténs och de anställdas kunskap<sup>115</sup>. Ett sådant hierarkiskt gap som Bueno talar om finns i alla grupper med människor, inte minst i en organisation.

Det är dock svårt att identifiera ett sådant gap utan att känna de förutsättningar som ligger till grund för organiseringen av kommunikationen. När företaget känner dessa kan det etablera en kommunikationsplan som tillfredsställer det kommunikationsbehov som uppstår i integrationsprocessen.

Buonos (1989) resonemang ställer stora krav på företagets förståelse för sina medarbetare. Huruvida den förståelsen infinner sig eller inte i fallföretaget visar sig bland annat genom den karaktär kommunikationen antar. Är inte kommunikationens karaktär formad på ett sådant sätt att kommunikationsbehoven kan tillfredsställas, går företaget miste om ett viktigt verktyg som kan underlätta integrationsarbetet.

Vid förvärvet i Sverige försökte de ansvariga i integrationsteamet forma kommunikationen genom att informera så ofta som möjligt. Även vid förvärvet i Bulgarien ansåg sändarna att det var viktigare att kommunicera än vad kommunikationen innehöll. Syftet med frekvent information var, i enlighet med teorin, att undvika osäkerhet bland de anställda. Frekvent kommunikation användes dessutom för att minska utrymme för att rykte kan uppstå.

---

<sup>113</sup> Risberg A., *Ambiguities Thereafter* (1990)

<sup>114</sup> Konferens; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, Professor Bueno, A., 11 April 2003 Köpenhamn

<sup>115</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

Enligt mottagare vid det svenska förvärvet var informationen inte tillräckligt frekvent. De upplevde att informationen kom i vågor. När informationen kom kommunicerades den öppet och intensivt, ibland till och med för intensivt. Andra perioder kunde det vara helt tyst, vilket mottagarna upplevde som ett "mörknande" från integrationsteamets sida vilket mottagarna såg som en svaghet hos integrationsteamet och som dessutom skapade en ökad oro bland de anställda. Mottagarnas uppfattning var att rykten kunde hanteras och undvikas genom att fatta beslut snabbare. Sändarna försökte inte dementera rykten då de uppstod, vilket bör undvikas enligt Christine Kerr (1995). Enligt Kerr tyder dementering av rykten på att integrationsteamet har en svag maktposition gentemot sina anställda. Vi tolkar dock fallföretagets val som ett strategiskt beslut, som syftar att ge information som kommuniceras direkt av sändare större tyngd. Det bör dock beaktas att rykten kan medföra flera negativa konsekvenser för integrationen.

Enligt Buono medför rykten att de anställda lägger större vikt vid att spekulera än att sköta sina uppgifter, vilket minskar produktiviteten. Eftersom mottagarna dessutom ser det som en svaghet att det uppstår rykten bör dessa hanteras snarast av sändarna. Det verkar som om de anställda vill ha både frekvent och konsekvent information, vilket bör tillfredsställas av sändarna i integrationsteamet<sup>116</sup>.

Enligt Young & Post (1983) känner medarbetarna sin organisation till stor del genom sina ledares handlingar och agerande. Genom att integrationsgruppen stöder det som kommuniceras av faktiskt handlande kan kommunikationen upplevas mer tillfredsställande och budskapet bli mer begripligt för mottagaren.

Vid intervjuerna med mottagarna framkom det att integrationsteamets närvaro i organisationen upplevdes minimal. Vi tror det krävs att både styrkommittén och integrationsteamet bör visa sig mer i organisationen. Det är ett sätt att sprida mål och vision för kommunikationen.

Resonemanget är viktigt i ett annat avseende, nämligen att ord bör följas upp av handling. Enligt Buono finns det dock en viss risk med att kommunicera sådant som inte leder till handling, utan där information ändras<sup>117</sup>. Han menar att det kan skada mottagarens förtroende för sändaren. Om vi antar att alla företag strävar efter att skapa målkongruens bland sina anställda, borde den målsättningen äventyras av alltför djärva påståenden som inte har någon grund.

Bland mottagarna vid förvärvet i Sverige upplevdes besvikelse och utanförskap. Besvikelse uppstod på grund av insikt om falska löften som integrationsteamet gett angående arbetets framtid. Utanförskap upplevdes av vissa under en period i början av integrationen. Båda de här reaktionerna, som upplevdes av olika individer, grundar sig i bristande kommunikation. Varför missar fallföretaget att informera mottagarna om den nya situationen på ett lämpligt sätt? Vi tror att även det här problemet grundar sig i att fallföretaget inte haft någon tydlig kommunikationsplan. Det har medfört att det inte funnits någon indelning av kommunikationsbehov, utifrån vilken ett lämpligt sätt att informera mottagarna kunde ha valts.

Enligt Weick (1983) skapar en ny situation en ökad uppmärksamhet för kommunikation hos de anställda, samtidigt som gamla rutiner lämnas. Med Weick's resonemang kan vi anta att den kommunikation som var tillfredsställande för mottagaren innan integrationen, inte längre täcker det nya behov som situationen skapat. Förstår integrationsteamet att deras roll som sändare måste ändras under integrationstiden? Kanske inte, eftersom det finns en delad mening mellan mottagare och

---

<sup>116</sup> Konferens; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, Professor Buono, A., 11 April 2003 Köpenhamn

<sup>117</sup> Konferens; M&A-när fusioner og virksomhedsovertagelser skal lykkes, Professor Buono, A., 11 April 2003 Köpenhamn

sändare angående kommunikations frekvens och osäkerhet. Vi tror att den bristande förståelsen för det här grundar sig i att sändarna, det vill säga styrkommittén, integrationsteamet och kommunikationsansvarig, inte i detalj kan identifiera de kommunikationsbehoven som kommunikationens karaktär måste anpassas till. Det leder i sin tur till att de, sändarna, inte kan anpassa sin egen roll för att möta de här behoven.

Integrationsteamerna medger att de kommunicerat både säker och osäker kommunikation för att ständigt hålla ett informationsflöde. Företaget skiljer alltså inte på olika informationers reliabilitet. Det fanns ett behov bland mottagarna att kommunikationens karaktär anpassades till kommunikationsbehovet under integrationstiden. Det är även viktigt för sändaren att förstå att kommunikationsbehovet hela tiden ändras.

Integrationstiden är full av förändringar, omstruktureringar, byten av ledning, nya principer, mål och visioner samt en ny roll för den anställda. Mottagarna upplevde osäkerhet vid sådana förändringar vilket skapar ett nytt kommunikationsbehov både med avseende på kvalitet och kvantitet. Det medför bland annat att den nya situationen kräver kompetens hos sändaren som omfattar förståelse för individen, dessutom innebär nya situationer ett ökat behov av känslighet för kommunikationen<sup>118</sup>.

I Sverige försökte kommunikationsansvarig vara så ”synlig” i organisationen som möjligt då det ansågs vara en metod att kommunicera frekvent. Det kan vara ett sätt att öka trovärdighet i det som kommuniceras, kanske blir medarbetarna tryggare av att se, känna igen och iakttä sina ledare ute i organisationen.

Vid båda förvärven skiljer sig uppfattningen om huruvida kommunikationen var öppen, tydlig och ärlig, bland sändarna. Vi anser att de skilda uppfattningarna kan medföra ett problem då information som anses vara öppen av sändaren, samtidigt kan uppfattas på motsatt sätt av mottagaren.

Det framkom att det var svårare att kommunicera viss information som kan vara känslig för mottagaren. Enligt Ford och Ford (1995) måste sändaren kunna kommunicera sådan information som omfattar organisatoriska förändringar då det medför att mottagarna förstår syftet med förändringen, vilket gör att mottagaren lättare tar till sig förändringen<sup>119</sup>. Integrationsteamerna upplevde att det var svårt att kommunicera stora strukturella förändringar. Sådan information kändes komplex och svår eftersom det inte kunde urskiljas några faktiska förändringar. Integrationsgruppen benämner det som en känsla av ”kejsarens nya kläder”.

Här menar integrationsteamerna att det enda sättet att hantera den komplexa informationen var att informera mer frekvent genom olika kanaler. Vid förvärvet i Sverige strävade sändarna att först kommunicera viktig information via informella kanaler, det vill säga möten. De följdes sedan upp av formella kanaler, som oftast var skriftliga, det vill säga till exempel email, intranät och ”express”-löpsedlar (i hiss etc.). Då sådan komplex information kändes jobbig att informera framkommer det att sändarna inte kunde nå mottagarna på det sätt de önskade. Mottagarna uppfattade vid flera tillfällen att kommunikationen inte var tillräcklig.

Det räckte dock inte att kommunicera frekvent, utan viss information krävde att en tolkning av budskapet var nödvändig. Teamens uppfattning om att mängden kommunikation var viktigare än vad som kommunicerades håller därmed inte. Vi påstår återigen att en anpassning av kommunikationens karaktär är essentiell för att mottagaren skall kunna ta till sig den.

---

<sup>118</sup> Kleppstø S., *Kultur och identitet* (1993)

<sup>119</sup> Risberg A, *Ambiguities Thereafter* (1990)

Vid förvärvet i Sverige ansåg alla sändare att informationen varit öppen, tydlig och ärlig. Vid förvärvet i Bulgarien upplevde vissa sändare i integrationsteamet att de kommunicerat öppet medan andra inte upplevde kommunikationen som tillräckligt öppen, ärlig och tydlig. Vi tror därför att kommunikationen har manipulerats av en del sändare. Vid en manipulering av information sker en mutering av det ursprungliga budskapet genom sändarens kodning. Då sändaren manipulerar sin kommunikation kan den antas vara öppen av mottagaren, utan att vara det.

Vid förvärvet i Sverige upplevde även mottagarna kommunikationens öppenhet olika. De olika erfarenheterna verkar grunda sig i att en del av mottagarna i efterhand intar en försvarsställning för integrationsteamets hantering av kommunikationen under förvärvet.

Det visade sig att mottagarna blev behandlade olika vid integrationens början. En av mottagarna, som endast arbetat i det uppköpta företaget ett år, fick vid flera tillfällen byta position och erhöll under processen felaktig information, dessutom uteblev informationen helt ibland. Den här mottagaren minns kommunikationen som stängd, otydlig och oärlig. Då information återges uttrycker mottagaren det som: ”som de sa till mig...”. Det tyder på bristande tillit till sändarnas öppenhet. Då informationen dessutom visade sig vara direkt felaktig eller att sändaren förnekade rykten som sedan visade sig vara sanna, medförde det att mottagaren kände sig lurad, vilket skapade misstänksamhet gentemot ny information. Den här processen var energikrävande och medförde stor osäkerhet hos mottagaren. Trots dessa känslor och ett dåligt behandlande anser mottagaren att kommunikationen under integrationsprocessen upplevdes vara god.

En annan mottagares återgivning av kommunikationen tar också underliga vändningar. Den här mottagaren behandlades annorlunda av integrationsteamet vid integrationens början, än den tidigare mottagaren. Mottagaren menar att han kände sig trygg i sin expertis och inte kände något hot från det köpande företaget. Enligt Bueno (1989) kan sådan trygghet grunda sig i att mottagaren ser utvecklingsmöjligheter och att hans kunskaper kommer bidra till den nya organisationens produktivitet<sup>120</sup>. Mottagaren var även delaktig i integrationen eftersom han arbetade nära den kommunikationsansvarige. Delaktigheten samt tryggheten i sin egen position förklarar varför mottagaren återger kommunikationen som öppen, tydlig och ärlig. Mottagaren har inte upplevt några traumatiska upplevelser vid integrationen. Det framkommer dock vid intervjun att mottagaren upplever kommunikationen som tillräckligt öppen ”under förutsättningarna” och ”då den kom”. Den här förståelsen och medvetenhet om situationen vid integrationen tolkar vi som att kommunikationen inte var helt tillfredsställande, vilket kan innebära att mottagaren förskönar upplevelsen. Mottagaren styrker vår tolkning genom att tala om en känsla av utanförskap vid integrationens början. En sådan känsla tyder på viss frånvaro av kommunikation med avseende på integrationens betydelse från sändaren. Det är dock svårt att framhäva en klar uppfattning om mottagarens syn på kommunikationen under intervjun. Som den tidigare mottagaren, hävdar även den här mottagaren att kommunikationen var god under integrationsprocessen.

Båda mottagarna var förändringsbenägna, dels på grund av kort tid i företaget dels på grund av trygghet i sin egen position, vilket kan förklara den snabba anpassningen till de nya situationer som uppstod. Vi frågar oss samtidigt varför både dessa mottagare vill framhäva hanteringen av kommunikationen som god. Det finns en möjlighet att den förändringssituation som uppstod innebar mer oro än vad som anges och genom att mer eller mindre hävda att den inte fanns kan mottagarna göra sin roll i integrationen mer betydelsefull. ”God kommunikation” verkar vilja ge oss en bild utan komplexa problem i kommunikationen. Vår tolkning av mottagarnas återgivning är att det finns faktorer som tyder på att sändaren misslyckats i att skapa en trygghet och förståelse. Det bör sändaren

---

<sup>120</sup> Bouno F.A. & Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (1989)

skap genom kommunikation och möta känslor av oro, maktlöshet och frustration som infinner sig hos mottagarna. Har sändaren de kommunikativa egenskaper som behövs under integrationsprocessen? Vi anser att fallföretaget bör öka förståelse och medvetenhet för kommunikation i hel organisationen. Det kan till exempel ske med utbildning.

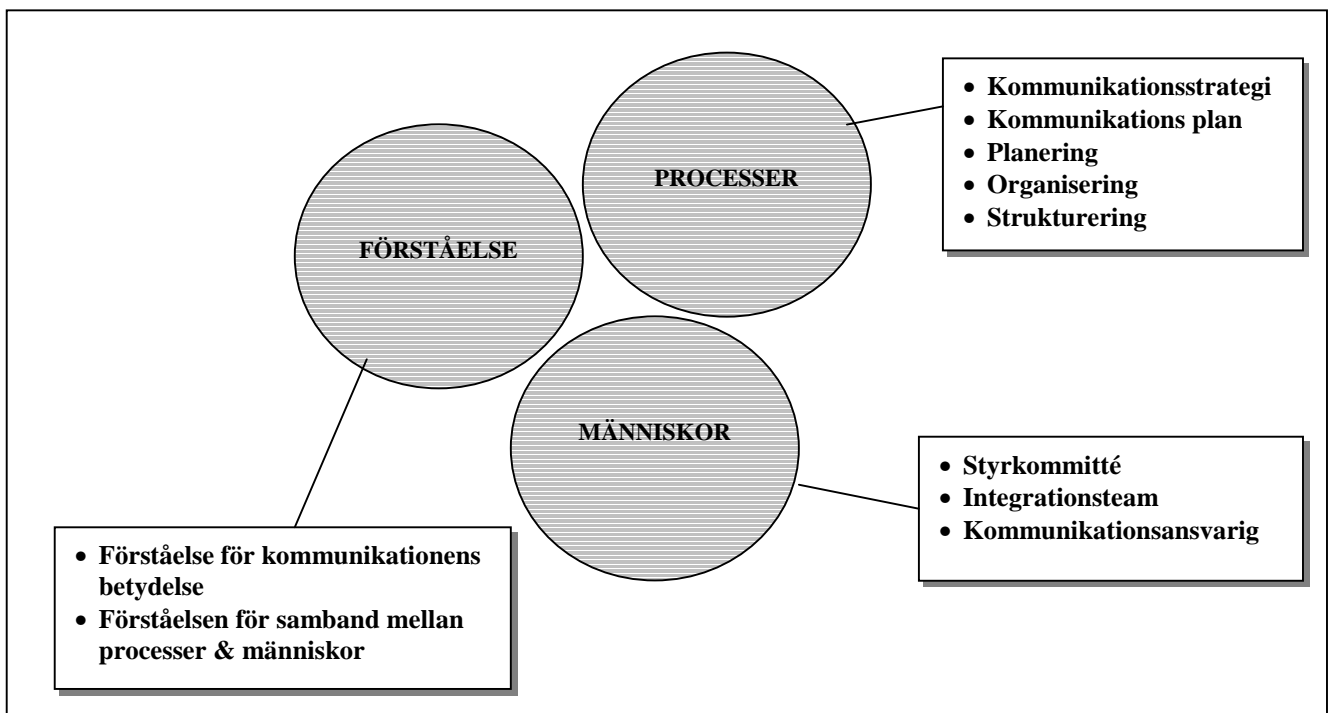
→ **Slutsats:** Integrationsteamens medvetenhet och förståelse om kommunikationens betydelse samt insikten om vad som bör kommuniceras verkar ha varit liten vid båda förvärven. Det finns ett hierarkiskt gap mellan styrkommittén och de anställdas kunskap. Det gapet speglar även hur förståelsen och medvetenheten skiljer sig bland människorna i organisationen. Det är därför viktigt att identifiera det eller de gap som finns. Vid förvärvet i Sverige medförde närvaron av en kommunikationsansvarig att det spreds viss medvetenhet inom integrationsteamet. Internutbildning skulle i det här avseendet kunna bidra till att öka medvetenheten och förståelsen inom hela integrationsteamet. Internutbildning skulle dessutom bidra till att öka fallföretagets tillgänglighet av resurser, det vill säga antal personer som finns tillgängliga inom företaget då styrkommittén sätter samman av integrationsteamet.

## 7. Slutsats

I det här avslutande kapitlet presenteras de slutsatser vi kommit fram till. Kapitlet avslutas med förslag till åtgärder och rekommendationer till fallföretaget.

I figuren nedan illustreras tre faktorer; *förståelse*, *människor* och *processer*. Vi anser att sambandet mellan de här tre faktorerna avgör hur effektiv kommunikationen blir under integrationsprocessen. Sambanden illustrerar vi genom avståndet mellan cirklarna, ju mindre avstånd mellan cirklarna desto effektivare kommunikation blir möjlig att uppnå för fallföretaget. En total integrering av de tre cirklarna resulterar i en cirkel, med *perfekt kommunikation*.

Vi tror att perfekt kommunikation är svår och nästintill omöjlig att uppnå under integrationen, då den är en dynamisk och komplex process. Idag är sambandet svagt, det finns avstånd mellan de tre cirklarna i fallföretaget, se figur 7a. Därför anser vi att företaget främst bör sträva efter att nå *effektiv kommunikation*, vilket motsvarar en semiintegrering av cirklarna.



Figur 7a: Sambandet mellan tre faktorer som påverkar effektiv kommunikation

### 7.1 Förståelse

Fallföretaget utvärderar och definierar integrationen med hårda mått och är därmed väldigt resultatstyrkt. Någon utvärdering beträffande de anställdas (både sändarens och mottagarens) uppfattning sker inte. När fallföretaget definierar en lyckad integration tas ingen hänsyn till mjuka mått som till exempel de anställdas uppfattning och tillfredsställelse med kommunikation under hela integrationen.

Då styrkommittén inte värnar eller lyssnar på sina anställda, och utifrån det agerar för att förbättra villkoren för integrationsarbetet, anser vi att risken ökar att kompetent personal inom företaget slutar på grund av missnöje.



Anställda kan uppleva stress och oro på grund av bristande information om integrationen från integrationsteamet. Det kan påverka resultatet negativt på längre sikt genom lägre produktivitet, som orsakas av brist på engagemang och minskat förtroende för integrationsteamet. Det är viktigt att integrationsteamet har förståelse för de anställdas känslor.

Vi anser att det är svårt för styrkommittén att bedöma om en integration är ”lyckad”, utan att ta hänsyn till mjuka mått. Med det menar vi att en bedömning av ett ”lyckat” förvärv kan vara baserade på för få mått, så länge det inte finns någon utvärdering eller förståelse för vilken roll kommunikationen spelar i förhållande till andra faktorer, under integrationsarbetet. Vi tror att genom att använda kommunikationen som ett mått och verktyg vid integrationen, kan integrationen nå ett *ännu* bättre resultat.

Styrkommittén är medveten om att kommunikation är en faktor som påverkar integrationsarbetet. Vi anser dock att styrkommittén saknar förståelse för att kommunikationen kan förbättra integrationens resultat ytterligare.

Orsaken till att fallföretaget inte väljer att prioritera mjuka mått kan bero på att företaget har lång tradition inom industribranschen. Industrieföretag karaktäriseras oftast som hierarkiska och toppstyrda, vilket kan vara en förklaring till att hårda mått prioriteras framför mjuka. Problemet med att endast prioritera hårda mått är att företaget aldrig får tillräcklig förståelse för de behov som uppstår under integrationen, då de inte utvärderar kommunikationen i samband med integrationen. Eftersom det inte finns någon förståelse hos styrkommittén, som ger stöd och stimulerar planering och organisering av kommunikation, är det svårt för kommunikationsansvarig att strukturera kommunikationen. Det har visat sig att styrkommittén inte heller identifierar de olika behov som uppstår under integrationen, eller får reda på hur anställda upplever situationen. Det gör det besvärligt för kommunikationsansvarig att möta kommunikationsbehov då det saknas verktyg för det.

Bristen av förståelsen i styrkommittén påverkar i sin tur förståelsen hos integrationsteamet. Inom integrationsteamet brister förståelsen för kommunikationens betydelse och vilken roll den spelar under integrationen bland vissa medlemmar. De i teamet som inte har sådan förståelse eller erfarenhet för kommunikationens roll kommer heller inte att tänka på hur man skall förbättra den. Våra empiriska studier har visat att medlemmarna agerar först då det uppstår ett problem, det finns alltså ett reaktivt handlande.

När det varken finns en kommunikationsplan eller rutiner för hur man ska hantera och bemöta problem, stimuleras inte ett proaktivt handlande och användande av kommunikationen.

Då styrkommittén inte utarbetat en kommunikationsstrategi, krävs det att integrationsteamet själva utformar de riktlinjer för kommunikation som behövs. Vi anser att engagemanget för det saknas hos integrationsteamet. Styrkommittén bedömer och mäter integrationsarbetet utifrån de finansiella mått som ställts upp och huruvida integration skett inom utsatt tidsram. Det leder till att integrationsteamet primärt strävar efter att uppnå dessa krav och har varken tillräcklig tid eller engagemang för att strukturera och organisera kommunikationen. Vi anser även att integrationsteamet saknar förståelsen om att de har ett rapporteringsansvar. De problem som uppstår bör rapporteras till styrkommittén, dessutom bör integrationsteamet kräva att styrkommittén utvecklar ett styr- och mätinstrument för att effektivisera kommunikationen. Styrkommittén bör även vara angelägen om att utvärdera och mäta kommunikationen för att i god tid kunna reagera och förbättra villkoren.

Det finns även bristande förståelse hos kommunikationsansvarig i vissa avseenden. Behoven varierar under integrationen. Därför måste kommunikationsansvarig ha förståelse för att hans roll, som sändare, måste anpassas efter kommunikationens karaktär. Kommunikationens karaktär bör matchas efter de behov som uppstår. Vi har inte sett tecken på sådan förståelse inom fallföretaget då den kommunikationsansvarige vid ett av förvärven kom från det uppköpta företaget. Vi kan vidare se att den kommunikationsansvarige inte identifierat de olika kommunikationsbehoven under integrationsprocessen. Ett av kommunikationens syften är att kunna möta behov som uppstår under integrationen genom att kommunikationsansvarig anpassar kommunikationens karaktär, hur frekvent samt när kommunikationen skall ske. Det kan vara svårt för kommunikationsansvarig då dessa behov inte är kända. En förutsättning är därmed att en detaljerad identifiering av dessa kommunikationsbehov genomförs.

## **7.2 Människor**

Under integrationsprocessen är integrationsteamet ansvarigt för kommunikationen. Ansvarsfördelningen inom teamet varierar och våra empiriska undersökningar har visat att det inte är rutin inom fallföretaget att tillsätta en kommunikationsansvarig i integrationsteamet. Då det har funnits en kommunikationsansvarig har den personen varit en medarbetare i det uppköpta företaget. Det har inte varit en prioritet hos fallföretagets styrkommitté att tillsätta en person som specifikt varit ansvarig för kommunikationen.

Vi anser att sammansättningen av integrationsteamet tillsammans med frånvaron av strukturerade processer är avgörande om kommunikationen är effektiv under integrationen. Det har visat sig att sammansättningen av integrationsteamet baseras på tillgängliga resurser, det vill säga vilka personer som är lediga och kan ingå i teamet. De personer som finns med i urvalet har givetvis en stor kompetens för de uppgifter de skall utföra som teammedlemmar. Utöver det varierar kunskapen och kompetensen beroende på vilken erfarenhet personerna har av integrationsarbete och kommunikation. Det medför att det finns personer som är mer lämpade att vara en teammedlem än andra. Vi anser att tillgängligheten utgör ett stort problem för fallföretaget då teamsammansättningen inte alltid blir optimal ur kommunikationssynpunkt.

Den befintliga resursbas som fallföretaget har att utgå ifrån är för liten och bör utökas. Genom att utbilda och sprida erfarenhet inom företaget kan fallföretaget ta tillvara på interna resurser bland de befintliga medarbetarna. Det är viktigt att sprida kommunikativa egenskaper inom organisationen.

Styrkommittén sätter samman integrationsteamet. Det är deras ansvar att alltid sträva efter att teamsammansättningen blir optimal. För att ta fram ett optimalt team ur kommunikationssynpunkt är det lika viktigt att styrkommittén skapar en position för kommunikationsansvarig i integrationsteamet. För att kommunikationens organisering och struktur ska tjäna sitt syfte, det vill säga att effektivisera kommunikationen, bör den kommunikationsansvarige även ha de kommunikativa egenskaperna som krävs för att kunna möta och tillfredsställa de kommunikationsbehov som uppstår hos mottagarna under integration. Om det finns en klar och tydlig roll samt ansvar blir kommunikationen mer lyckad då både tid och resurser läggs på att kommunicera.

### 7.3 Processerna

*”Inlärnin g innebär inte bara att öka sitt vetande. Det innebär också att hitta metoder som gör att man kan göra samma sak med mindre ansträngning<sup>121</sup>”*

Fallföretaget har en lång erfarenhet av integrationer, trots det finns inga dokumenterade arbetsrutiner för hantering av kommunikation. Den erfarenhet och kunskap som genereras under integrationsarbetet bevaras inte formellt i organisationen. Det är viktigt att företaget har en kommunikationsplan, därför anser vi att styrkommittén bör utveckla en ”handbok för kommunikation” för att minimera att samma misstag begås igen. Givetvis är varje integrationsprocess unik genom att förutsättningarna och sammansättningen av teamet varierar. Det medför att en ”handbok för kommunikation” bör fungera som guide och ge riktlinjer för hur kommunikationen ska hanteras under integrationen samt hur rapportering ska ske till styrkommittén efter integrationen är avslutad. Vi anser att det är integrationsteamets skyldighet att genom sådan rapportering medverka till att styrkommittén kan sammanställa och utvärdera resultatet. Därefter är det styrkommitténs ansvar att uppdatera och distribuera handboken till alla delaktiga inom integrationen.

Det finns ingen utarbetad kommunikationsstrategi för integrationsarbetet. Det medför att fallföretaget inte kan planera kommunikationen. Utan en kommunikationsplan är kommunikationen mycket svår, om inte omöjlig att organisera, vilket även hämmar möjligheten att strukturera kommunikationen. Det innebär att arbetet försvåras för integrationsteamet och kommunikationsansvarig då det inte finns något verktyg som ger riktlinjer. Genom att inte arbeta utifrån rutiner är risken stor för att kommunikationsansvarig inte använder kommunikationen rationellt.

Vi anser att fallföretaget bör sätta upp mål och vision för kommunikationen under integrationsarbetet och utifrån dem utforma en kommunikationsstrategi. Det anser vi är en grundläggande åtgärd för att skapa förståelse, motivation och ett nytt förhållningssätt till kommunikationen och dess betydelse. Genom kommunikationsstrategin skapas riktlinjer för agerande, organisering och koordinering. Vi anser att styrkommittén, integrationsteamet och kommunikationsansvarig bör sträva efter att använda kommunikationen som ett styrverktyg i integrationsarbetet.

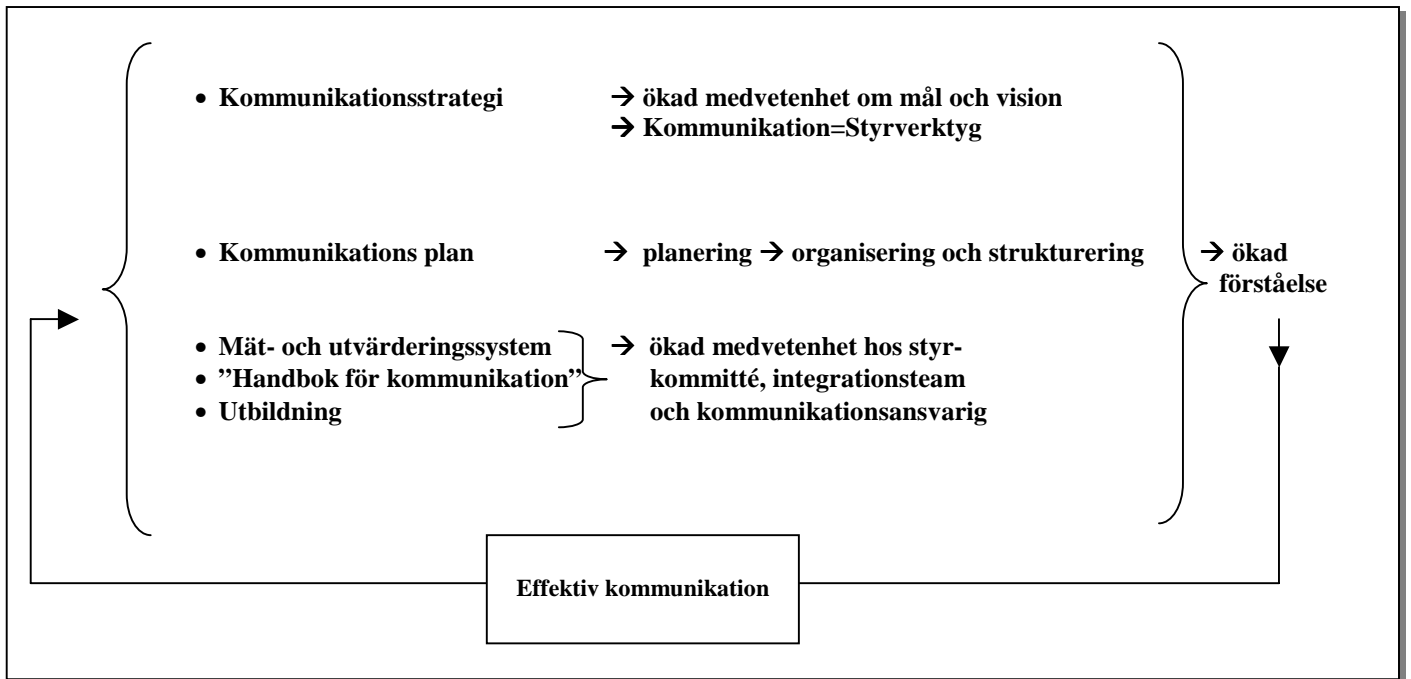
Då mål och visioner har formulerats är det minst lika viktigt att styrkommittén är konsistent i sitt budskap. Mål och vision förlorar sin betydelse och syfte om styrkommittén inte ”walk the talk”, det vill säga styrkommittén måste själva ”agera” visionen.

I figur 7.b, sammanfattar vi de åtgärder samt rekommendationer som vi anser företaget bör vidta för att effektivisera kommunikationen. Det är en iterativ process. Ökad förståelse leder till effektiv kommunikation som återigen skapar ny förståelse, vilket skapar nya förbättringsåtgärder, som leder till ökad förståelse och så vidare.

Vi anser att processen alltid bör fortsätta på det sättet, då processen för förståelse aldrig kan bli fulländad. Vi ser kommunikationen som en faktor som kan underlätta integrationsarbetet och vi anser därmed att företaget alltid bör stäva efter att effektivisera den. Vi tror att det leder till en effektivisering av företagets totala verksamhet, som skapar ökad lönsamhet.

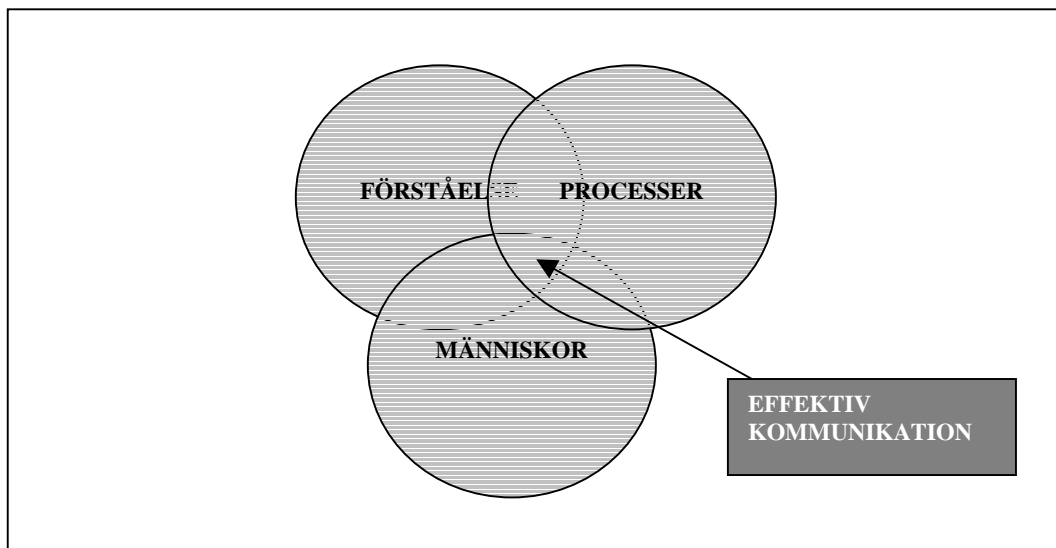
---

<sup>121</sup> Marshall P. 2001 *Din guide till effektiva studier*. Daleke Grafiska Malmö AB.



Figur 7.b: Åtgärder och rekommendationer för effektivare kommunikation.

Om fallföretaget vidtar rekommenderade åtgärder sker en semiintegrering av cirklarna, se figur 7.c nedan. Figuren illustrerar att effektiv kommunikation har skapats då sambanden har stärkts mellanförståelse, processer och människor.



## 8. Källförteckning

### 8.1 Publicerade källor

- Eriksson L.T. & Wiedersheim F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Jacobsen D.I. & Thorsvik J., 1998, *Hur moderna organisationen fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Kleppestø S., 1993, *Kultur och identitet*, Nerenius & Satérus Förlag AB, Stockholm
- Risberg A., 1990, *Ambiguities Thereafter*, Team Offset & Media, Malmö
- Bruzelius L.H. & Skärvard P.H., 1995, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Larsson R., 1990, *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions*, Wallin & Dalholm Boktryckeri AB
- Karlöf B. Söderberg S., 1989, *Ledarutmaningen*, Svenska dagbladets Förlags AB, Uppsala
- Lundahl U. & Skärvard P.H., 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J. & Wong V., 1996, *Principles of Marketing*, Bath Press Colour Books, Glasgow
- Cooke T.E., 1986, *Mergers and Acquisitions*, TJ Press, Padstow
- Alarik, B., 1982, *Fusioner – Drivkrafter, Beslut och Samordning*, Graphic Systems, Angered
- Weston J.F., Chung K.S. & Hoag S.E., 1990, *Mergers, Restructuring, and Corporate Control*, Printed in Republic of Singapore
- Bouno F.A. & Bowditch J.L., 1989, *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass Publisher, California
- Arpi B. & Wejke P., 2000, *Turnaround Management*, Ekerlids förlag, Stockholm
- Dahlgren G. & Witt P., *Ledning av Fusionsförlopp*, Ekonomiska Forsknings Institutet vid Handelshögskolan, Stockholm
- Lohrum C., *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp*, Stockholm Handelshögskolan, Stockholm
- Parkin, M Powell, M och Matthews, R, 3.ed. Workingham Additions-Wesley, 1992
- Larsson, R, *Coordination of action in mergers and acquisition*, Lund University Press Bromelly Chartwell-Bratt, 1990
- Alvesson M., 1995, *Kommunikation, makt och organisation*, Graphic Systems AB, Göteborg
- Jablin M.F. & Putnam L.L., 2001, *Organizational Communication*, Sage Publications, Thousand Oaks
- Larsson L, 1997, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund
- Schein E.H., 1991, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Hitt M.A., Ireland R.D & Hoskisson R.E., 1999, *Strategic Management-Competitiveness and Globalization*, South-Western Collage Publishing, Cincinnati
- Harris P.R. & Moran R.T., 1999, *Managing Cultural Differences*, Gulf Professional Publishing, USA

Hooley G.J. & Saunders, 1993, *Competitive Positioning*, Pertice Hall International Ltd, Hertfordshire

Marvis P.H., 1993, *Competitive Workforce*, John Wiley & Sons Inc, USA

Cartwright S. & Cooper C.L., 1996, *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Clays Ltd, UK

## **8.2 Opublicerade källor**

Fallföretagets årsredovisning 2002

Internt material – fallföretaget

Wijk G. 1994, Arbetsprocesser vid större empiriska systematiska utredningar som t ex vetenskapliga undersökningar

## **8.3 Artiklar**

Management Decision, vol.38, nr. 9, 2000, s.649-661, *Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages, part 1*, (Appelbaum S. T., Gandell J., Yortis H., Proper S. & Jobin F.).

Management Decision, vol. 38, nr. 10, 2000, s.674-684, *Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages, part 2*, (Appelbaum S. T., Gandell J., Shapiro B. T., Belisle P. & Hoeven E.).

Harvard Business Review, omtryck nr. 98101, januari-februari 1998, *Making the deal real: How GE Capital integrates acquisitions*, (Ashkenas R. N., DeMonaco L.J. & Francis S. C.).

Academy of Management EXECUTIVE, vol.1 nr. 2, 1987, s.127-138, *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions*, (Schweiger D. M., Ivancevich J. M. & Power F. R.).

Financial Times (Prentice Hall), 1999, sammandrag från bok *After the merger, seven rules for successful post-merger integration*, (Max M Habeck, Fritz Kröger, Michael R Träm).

Journal of Management Development, vol.16, nr.1, 1997, s. 22-33, *Leadership style and post-merger satisfaction*, (Covin T. J., Kolenko T. A., Sightler K. W. & Tudor R. K.).

Measuring Business Excellence, vol.4, nr. 3, 2000, s.19-23, *The performance prism to boost M & A success*, (Adams C. & Neely A.).

Compensation & Benefits Management, vintern 2000, s. 26-32, *People factors: The missing link in merger success*, (Devoe S. & Shiraki J.).

The international Journal of Career Management, vol. 7, nr. 2, 1995, s. 7-9, *Human resource following a merger*, (Kerr C.).

## **8.4 Intervjuer**

Respondent 1, sändare, fallföretaget. 2003.04.24 samt 2003.04.30

Respondent 2, sändare, fallföretaget. 2003.05.01

Respondent 3, sändare, fallföretaget. 2003.05.01

Respondent 4, sändare, uppköpta företaget. 2003.05.06

Respondent 5, mottagare, uppköpta företaget. 2003.05.09

Respondent 6, mottagare, uppköpta företaget. 2003.05.09

