



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET  
JUNI 2004

# Organisationsbyggande åtgärder vid ett företagsförvärv

**Handledare**  
Dan Kärreman

**Författare**  
Robert Bruhn  
Peter Johansson

# Sammanfattning

- Titel:** Organisationsbyggande åtgärder vid ett företagsförvärv
- Seminariedatum:** 2004-06-15
- Ämne/Kurs:** Magisteruppsats i företagsekonomi, Organisation 10 poäng
- Författare:** Robert Bruhn, Peter Johansson
- Handledare:** Dan Kärreman
- Nyckelord:** Organisationsidentitet, Identitetsstyrning, Identitetsskapande, Integrationsprocess, Företagsförvärv
- Problemområde:** Ett vanligt förändringsfenomen för dagens organisationer, för att hävda sig i den hårdnande konkurrensen, är att genomgå ett samgående eller ett företagsförvärv. Den påföljande integrationsprocessen har där visat sig vara problematisk i den mening att tanken om det gemensamma bolaget inte alltid ter sig självklart för den gemene medarbetaren. Svårigheter att identifiera sig i den nya organisationen har visat sig underbygga gruppbildning vilket förstärker känslan ”vi” och ”dem” även fast arbetet sker under samma företagsnamn.
- Syfte:** Hur en organisationsbyggande process kan gå till vid ett företagsförvärv.
- Metod:** Studien utgår ifrån ett identitetsskapande perspektiv för att belysa de processer som ligger till grund för medarbetarens identifikation i den nya organisationen vid ett företagsförvärv. För att uppnå syftet har vi använt oss av ett företagsförvärv som legat till grund för vår fallstudie. Tillvägagångssättet har främst varit kvalitativa intervjuer med medarbetare från de båda organisationerna där det förvärvade företags respondenterna varit den främsta empiriska källan.
- Slutsatser:** Uppsatsen har lyft fram identifikationsproblematiken när två organisationer bestämmer sig för att integreras. Ledningen av integrationsprocessen har här visat sig ha stor betydelse då denna kan underminera friktionerna under integrationsprocessen. Här kan en tydlig och enig ledning skapa föreställningen om det gemensamma bolaget där medarbetaren känner tillhörighet med färdriktningen. Studien har även påvisat ledningens möjlighet att styra och kontrollera medarbetarens föreställning av situationen. Väl genomtänkta och underbyggda handlingar kan i detta fall skapa symbolvärde för personalen och ligga till grund för tanken om det gemensamma bolaget.

## Abstract

- Title:** Organisational building actions after an acquisition
- Date of seminar:** 15/06/2004
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits, (15 ECTS)
- Authors:** Robert Bruhn, Peter Johansson
- Adviser:** Dan Kärreman
- Keywords:** Organizational Identity, Identity Regulation, Identity Construction, Integration Process, Mergers & Acquisition
- Problem:** A common action for organizations to expand the possibilities for its own business is to use acquisition as a tool. The following integration process has showed problems for the members of the acquired firm to identify themselves in the new organisation. This problem supports the possibilities to create group formations, where the members get the feeling of “we” against “them even if they work for the same organization.
- Purpose:** The purpose of the thesis is to show how an organisational building process can progress in the situation after an acquisition.
- Method:** Our study is based on an identity creation perspective for illustrating which processes are affecting the member’s identification in the new organization after an acquisition. To obtain the purpose an acquisition as a base of our case study has been used. Qualitative interviews with employees from both organizations have been used as a method and the respondents of the acquired company have been the prime source for our empirical study.
- Conclusions:** The problem regarding the identification when two organizations are about to be integrated has been focused in this case study. The management of this integration process has been of great importance especially when this can defuse the frictions during the integration process. In this case a unified and structured managing group can create understanding about the new organization, in which the employee’s feels connected with the direction of the organization. The study has also shown the leaders ability to manage and affect the employees understanding of the situation. If the actions are well planned it can create a symbolic value for the employees and be the foundation for the idea about the new organization.

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE .....	3
<b>2 METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....</b>	<b>4</b>
2.1 FORSKNINGSPROCESSEN OCH SYFTET MED FORSKNINGEN .....	4
2.2 VAL AV KVALITATIV METOD.....	5
2.3 FÖRFÖRSTÅELSE .....	5
2.4 FALLSTUDIE .....	6
2.5 VAL AV FALLFÖRETAG.....	7
2.6 VAL AV TEORI.....	7
2.7 VAL AV RESPONDENTER.....	8
2.7.1 Anonymitet.....	8
2.8 INTERVJUGUIDE .....	9
2.9 INTERVJUSITUATIONEN.....	10
2.9.1 Språkets betydelse .....	11
2.9.2 Respondentens tolkningar .....	11
2.10 STUDIENS TROVÄRDIGHET .....	12
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>13</b>
3.1 BEGREPPSDEFINITION .....	13
3.2 ORGANISATIONSIDENTITET.....	13
3.3 IDENTIFIKATION OCH INTERNALISERING .....	16
3.4 IDENTITETSSKAPANDE PROCESSER .....	17
3.5 MÖJLIGT NEGATIVA ASPEKTER FÖR MEDARBETARE OCH LEDNING .....	18
3.6 IDENTITETSSTYRNING .....	19
3.7 SYMBOLISMENS BETYDELSE .....	20
3.8 UPPSUMMERING OCH DISPOSITION .....	21
<b>4 FALLBESKRIVNING .....</b>	<b>22</b>
4.1 ELBOLAGET .....	22
4.2 MODERBOLAGET .....	23
4.3 INTEGRATIONEN .....	23
<b>5 ANALYS.....</b>	<b>25</b>
5.1 INFÖR DEN NYA ORGANISATIONEN.....	25
5.2 KOMPLEMENT TILL DOTTERBOLAGET .....	27
5.3 IDENTITETSSKAPANDE PROCESSER .....	28
5.3.1 Skapa trygghet.....	28
5.3.2 Gemensamma värderingar .....	28
5.3.3 Organisationens Attraktionskraft.....	29
5.3.4 Referensobjekt ökar gruppens styrka .....	31
5.3.5 Gruppkonstellationer för ökad Identifiering .....	31
5.4 INTEGRATIONEN .....	32
5.4.1 Ledningen under integrationsprocessen.....	32
5.4.2 Kommunikationens betydelse .....	33
5.4.3 Kulturella skillnader.....	35
5.4.4 Symbolismens betydelse .....	36
5.4.4.1 Hjältar och ritualer .....	40
5.5 GRUPPBILDNING OCH YRKESIDENTITET.....	42
5.5.1 Gruppkonflikter leder till ökade klyftor.....	43
5.5.2 Informella Grupper .....	43
5.6 MELLANCHEFERNAS MAKTT SOM HINDER .....	44
5.7 AVSTÅNDET MELLAN ENHETERNA .....	45
5.8 ORGANISATIONSIDENTITETENS BAKSIDA .....	46
5.9 DEN NYA ORGANISATIONEN .....	47
5.9.1 Nyanställning .....	47
5.9.2 Bärare av idéerna.....	48

5.9.3 Styrning av mening .....	49
<b>6 SLUTSATSDISKUSSION .....</b>	<b>50</b>
6.1 UPPSATSENS BIDRAG .....	50
6.2 ORGANISATIONSBYGGANDE ÅTGÄRDER .....	50
6.2.1 Integration.....	50
6.2.2 Kommunikation .....	51
6.2.3 Syndabockar.....	51
6.2.4 Symbolism.....	52
6.2.5 Identifikationen.....	53
6.2.6 Grupperingar .....	55
6.2.7 Organisationsförändring.....	56
6.2.8 Farhågor .....	57
6.2.9 En gemensam organisation .....	57
6.3 FRAMTIDA FORSKNING .....	58
<b>7 LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>59</b>
7.1 ARTIKLAR .....	60
7.2 OPUBLICERADE KÄLLOR .....	60
7.3 RESPONDENTER .....	61
<b>8 BILAGOR .....</b>	<b>62</b>
8.1 INTERVJUMALL ELBOLAGETS VD SAMT DOTTERBOLAGETS VD .....	62
8.2 INTERVJUMALL ÖVRIGA RESPONDENTER .....	63

# 1 INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Att företag bestämmer sig för att inte längre stå ensamma på marknaden och istället gå ihop med ett annat är inte någon ny företeelse. Detta är också det enda sättet att växa för de flesta företag. Den organiska tillväxten är för det mesta obetydlig och om man vill uppnå tillväxt är förvärv ofta enda möjligheten. En annan aspekt av denna utveckling kan handla om överlevnad. En del företag har helt enkelt inget val förutom att köpa upp ett annat företag eller att låta sig bli uppköpta av någon annan för att kunna konkurrera på marknaden. För andra handlar det om att komma åt värdefull kompetens, kanske vill man hindra sina konkurrenter genom att förvärva deras verksamhet eller få en öppning och en gratisskjuts in på en ny marknad.

Enligt Larsson (1990) finns det olika bakomliggande motiv till att företag förvärvas eller fusioneras, fusion innebär ett samgående mellan två eller flera företag medan förvärv innebär att man köper upp en annan verksamhet. Motiven är enligt Larsson (1990) och Kleppestø (1993): *Det ekonomiska motivet*, skalfördelar i form av tid, storlek och erfarenheter. *Det organisatoriska motivet*, en fråga om överlevnad för företaget, exempelvis kan en fusion vara nödvändig för att hävda sig på marknaden eller för att minska osäkerheten att själv bli förvärvad. Slutligen så finns det *personliga motivet* där företagsägare vill öka sina vinster genom att verksamheten växer vilket inte hade varit möjligt på organisk väg.

Dock är det viktigt att tänka på den organisatoriska passformen oavsett vilket motiv det finns till att företag förvärvas. Företag kan antingen komplettera varandra eller överlappa varandra beroende på vilka produkter/tjänster som säljs och om det är ett vertikalt respektive horisontellt företagsförvärv. När verksamheterna har betydande överlappningar, det vill säga dubletter av enheter, medför detta oftast att dessa avyttras genom försäljning eller nedläggning. (Larsson, 1990)

När ett företag sedan är intresserat av att förvärva ett annat företag skrivs en avsiktsförklaring (Letter of Intent) vilken diskuterar upplägget för avtalet, prisnivå, tidsram för de fortsatta förhandlingarna och så vidare (Johansson, 2000). Därefter när den formella överenskommelsen är avklarad och förvärvet har gått igenom informerar ledningen för de båda företagen de berörda medarbetarna om vad som kommer att hända och presenterar därmed en handlingsplan. Här kan information om vilka affärsområde som direkt berörs, tidsplanen för övergången, arbetsbeskrivningar, var huvudkontoret kommer vara placerat samt hur den nya ledningsstrukturen kommer att se ut, finnas. (Johansson, 2000) Därefter följer integrationsprocessen vars syfte är att förena de båda organisationerna.

Under integrationsprocessen skapas en ny ledningsstruktur där ledningen vanligtvis har ambitionen att sammanfläta de båda organisationerna och se till så att övergången blir så "mjuk" som möjligt. Här möts medarbetarna från de båda organisationerna för första gången och ska arbeta tillsammans sida vid sida för den gemensamma organisationen.

## 1.2 Problemdiskussion

Integrationsprocessen anses vara den fas vid företagsförvärv som är mest problematisk och det tar oftast åtskilliga år innan den anses vara fullbordad. (Kleppesø, 1993, Larsson, 1990 och Milton, 1987) Denna förändringsprocess har visat sig skapa osäkerhet bland medarbetare där tidigare självklara trygghetsfaktorer har åsidosatts genom att medarbetarna lämnar sin forna organisation för att ge sig in i något nytt och främmande. En ny företagskultur möts med värderingar och idéer som kan tänkas vara främmande för den nye medarbetaren. Frågor som ofta rör sig i huvudet på den nye medarbetaren inför integrationsprocessen kan vara: vad innebär mitt nya arbete, vad händer med mina löneförmåner, kommer det att finnas plats för mig i den nya organisationen och vad kommer hända med mina kunder?

Utifrån kan dock ett företagsförvärv anses vara relativt okomplicerat men för de berörda parterna medför förändringen olika vägval. Den enskilde individen får under integrationsprocessen åtskilliga gånger ta ställning till om den utstakade framtiden överensstämmer med de egna föreställningarna. Är jag överens med den nya organisationens värderingar eller saknas den starke ledare som så tryggt invaggade oss i säkerhet i den förra organisationen? Hur ser jag på min egen roll i den nya organisationen, känner jag delaktighet och motivation för att arbeta mot de nya målen? Det finns under denna fas många frågor men desto färre svar. Detta kan utgöra en osäkerhetsfaktor och leda till att man inte vill eller kan identifiera sig med den nya organisationens mål. Motståndet kan i sin tur resultera i grupperingar, ryktesspridning, misstro mot den nya ledningen med följande lojalitetsproblem mot den nya organisationen. Bakgrunden till denna osäkerhet kan vara otydliga direktiv från ledningen eller svikna löften från densamma. (Schweiger, 1991) Detta kan medföra att medarbetaren vill hålla kvar vid det gamla och därmed glorifiera sin förra organisation som ingav trygghet och säkerhet. Därmed kan den nya ledningen utifrån medarbetarens perspektiv anses stå för någonting i denna förändring som måste genomlidas, såtillvida någonting negativt.

Alla medarbetare eller företagsledare som varit med om en integrationsprocess måste instämma i att ovanstående problem oftast tar stor plats i processen och tar värdefull tid och kraft att komma tillrätta med, om man lyckas med det överhuvudtaget. För ledningen av organisationen är det oerhört viktigt att inse och vara medveten om hur stora dessa påfrestningar kan vara för medarbetare och inse vikten av att dessa problem blir så små som möjligt. Det är här fundamenten byggs till att genomföra ett lyckat förvärv och en lyckad integration.

I vårt fall handlar det om en integration mellan två företag som kompletterar varandra väldigt bra både yrkes- och områdesmässigt och därmed täcker upp de områden som den andre saknar för att nå dit man vill. Synergieffekterna är stora på detta plan och rationaliseringarna är minsta tänkbara. När man i denna situation bestämmer sig för att genomföra ett förvärv och göra två företag till ett finns det ofta inga eller ringa tankar på de andra saker och värden som kan skilja de båda företagen åt. Istället förblindas man ofta av synergier och rationaliseringar. Vad vi menar är att ledningen oftast glömmet de mjuka värdena: idéer, värderingar, arbetssätt, lojalitet eller identitet för att bara nämna några.

Det är förmodligen dessa värden som är svårast att komma tillrätta med vid sammanslagningen av medarbetare med olika bakgrunder och föreställningar. När vi tänker efter är det ju dessa saker som gör oss till dem vi är, i alla fall under den tiden vi är på arbetet. Dessa värden blir då en del av vår personlighet och det är därför inte konstigt att medarbetare

i organisationer reagerar motsträvigt mot förändring om dem vet att dessa värden sätts i gungning. Om dessa inte överensstämmer mellan de båda organisationerna kommer en förändring att bli nödvändig och om inte en av de båda förändras kommer båda sidor att tvingas genomgå en förändring där dessa aspekter av verksamheten kommer att stå i centrum. Detta tror vi är det svåraste med hela integrationen och det som företagsledningen måste lägga ner mest tid på för att det ska fungera. Inte bara ledningen utan även medarbetarna måste vara medvetna om att svårigheterna kring dessa fenomen och framförallt att förändringar kommer att ta lång tid.

För att genomföra ett förvärv och en integration med dessa förutsättningar krävs inte bara engagemang utan även drivkraft och lojalitet mot saken och den nya organisationen. I detta fall handlar det, som vi tolkat det, om en process av organisationsbyggande och vägen mot att förena två olika företag med olika värderingar och arbetssätt till ett nytt gemensamt bolag med en gemensam organisation.

Det är i denna process vi kommer in på identitetsskapande processer för att visa att man på detta sätt kan eller åtminstone bör kunna skapa en ny gemensam identitet, vilken alla medarbetare kan ansluta sig till och känna sig trygg i. Denna process bör kunna användas som en stabil grund att stå på för medarbetare när organisationen väl vant sig vid förändringar. Med en identitet som vision kommer en idé, ett företag och en gemensam framtid.

### 1.3 Syfte

Med utgångspunkt i ovanstående diskussion kommer vi att utifrån ett identitetsskapande perspektiv studera: **Hur en organisationsbyggande process kan gå till vid ett företagsförvärv.**



## 2 METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

---

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de val vi har gjort under studiens gång. Därefter följer en kortare diskussion om uppsatsens trovärdighet.*

---

### 2.1 Forskningsprocessen och syftet med forskningen

För vår del har det handlat om att skriva en uppsats där vi har kunnat använda oss av de färdigheter vi har lärt oss i under den utbildning vi genomgått. Det första som slog oss var att studera kultur i ett företag, men ju mer vi tänkte på det desto svårare insåg vi att det skulle bli. När vi fick nej från det första tilltänkta fallföretaget gick luften ur oss och därmed började en ny tankeprocess.

Våra tankar och förhoppningar låg kvar inom området ledningens mindre synliga sidor. Vi började tänka på hur dessa kunde användas under en förändringsprocess och tog kontakt med ett företag som blivit uppköpt av ett lite större företag inom samma bransch. Företaget mottog oss med öppna armar och vi inledde kontakten med att vi ville studera uppköpet och den eventuellt följande integrationsprocessen de gått igenom. Vi var fortfarande inte säkra på vart uppsatsen skulle leda och vår första kontakt blev således ett informellt samtal med en försäljningschef som arbetat för det uppköpta företaget i många år. Här ställde vi frågor om bakgrund, struktur, organisation, värderingar och framför allt hur uppköpet gått till och vad intervjupersonen hade för tankar kring det som hade skett.

Vi tänkte därefter på att kartlägga uppköpet och integrationen ur medarbetarnas perspektiv och genomförde därför intervjuer även med det uppköpande företagens personal för att därigenom kunna spegla båda sidor. Efter detta intervjuades Koncerninköpschefen, före detta Utvecklingschef och sedermera Försäljningsdirektör och det uppköpta företagens före detta VD (Elbolagets VD) och det var inte förrän då vi kom underfull med att vi ville studera hur ledningen av denna process hade gått till. Vi valde nu att undersöka fenomenet ledning i detta förändringsskede men vi ville samtidigt inte bara upprepa tidigare forskning inom området. Därför valde vi att genomföra studien ur ett organisationsbyggande perspektiv med inriktning på identitetsskapande processer. Det viktigaste för oss var dock att inte enbart lägga fokus på ledarsidan av fenomenet utan tvärtom att fokusera på medarbetarnas perspektiv för att kunna se hur denna process ska bli så enkel och smärtfri för denna intressent som möjligt. Detta krävde dock intervjumaterial på både den sida som tog initiativ och initierade förändringarna och den sida som skulle anpassa sig till dem.

Det hade varit roligt om denna undersökning efteråt hade kunnat presenteras för företaget och att de hade funnit den användbar, kanske som en utvärdering av hela processen. Det speciella är att denna form av tillväxt (uppköp) är något som det köpande företaget använder sig av kontinuerligt för att expandera, även till andra länder och att informationen från oss hade kunnat visa sig värdefull för företaget i ett senare skede av expansionen.

## 2.2 Val av kvalitativ metod

Enligt Bryman (2000) finns det olika metoder att samla in primärdata. De vanligaste är enkät, telefonintervju, gruppintervju och personlig intervju. Den metod som med fördel användes under studien var personliga intervjuer och dessa fylldes ut med telefonintervjuer. Vårt syfte var att vid ett företagsförvärv studera den organisationsbyggande processen med hjälp av ett identitetsperspektiv och därmed synliggöra de intryck och känslor som respondenterna hade under denna. Detta var möjligt då respondenterna under intervjuerna gavs möjligheten att tala öppet om företagsförvärvet, då vi på förhand inte hade gjort upp ett standardiserat frågeformulär, utan vi hade istället nyckelbegrepp som skulle beröras under intervjun. Detta gav oss istället möjligheten att få en rik bild över händelseförloppet och få del av vad medarbetarna kände inför och under denna process.

Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar beslutade vi att genomföra denna studie med hjälp av den kvalitativa metoden. Denna metod har också sin styrka i att den ger förutsättningar för att visa totalsituationen. En helhetsbild gör det möjligt att få förståelse för de sociala processer och sammanhang vi vill undersöka. (Systemperspektivet) (Holme & Solvang, 1997) Det finns också en fördel med att komma nära undersökningsobjektet och skapa oss en bild av dennes livssituation i systemet (Aktörsperspektivet) då det finns en chans att kunna läsa sinnesstämning gällande de diskuterade ämnena och således synliggöra de intryck och känslor som respondenterna hade under integrationsprocessen. Detta stadium av närhet kan också finnas vid en telefonintervju då ämnena man diskuterar blir något mer personliga och känsliga för respondenten.

Fördelen med en kvantitativ ansats i detta fall skulle vara att använda sig av enkäter för att få en uppfattning från ett större urval medarbetare och därmed uppnå en högre grad av validitet. Begränsningen å sin sida skulle vara att enkäterna inte skulle ge någon djupare information om händelseförloppet och försvåra en tolkning av utsagorna (Alvesson, 1994). Under en integrationsprocess är det inte alltid det uttalade ordet som med kraft kan beskriva händelseförloppet. Istället visade det sig under intervjutillfällena att symboliska handlingar i många avseende hade tagit sig uttryck i andra former, vilket vi kommer tillbaka till i ett senare skede. Gällande vår problemdiskussion finns det ett intresse från vår sida att försöka undersöka de underliggande innebörder som kan tänkas förekomma i organisationen och i så fall ta del av dessa genom intervjuer på flera olika nivåer. Meningar och innebörder kan ta sig många uttryck till exempel i handlingar och påståenden och det vore bra om de kan visa sig utan att vi ställer frågor om det.

## 2.3 Förförståelse

Allting som sker omkring oss kommer alltid att bero på hur vi som personer uppfattar det. Detta betyder att vi sätter vår personliga prägel på allt som sker i vår omvärld genom och beroende på vad vi varit med om tidigare och hur dessa erfarenheter har format oss fram tills idag. (Thurén, 1991) Endast genom att vara extremt kritisk mot allt som händer i ens omvärld och försöka uppfatta budskapet innan vi lägger till våra personliga värderingar, förförståelsen, kan vi försöka att uppfatta och vidareberätta händelser på ett objektivet sätt.

Det är just detta som är problemet när vi skriver en uppsats. Vår egen förförståelse kan bidra till att tolkningen av intervjumaterialet inte sker på ett giltigt sätt och att intervjupersonens åsikter aldrig kommer fram eller ännu värre kommer fram på ett förvridet och felaktigt sätt. Vi motverkar detta med att vi inledningsvis var tre personer som gjorde intervjuerna tillsammans och detta lät oss göra jämförelser av svaren och således tillät oss att presentera en bättre och mer rättvis bild. Vi var tre tills det att vi genomfört sex intervjuer. För oss har det handlat om att jämföra anteckningar och diskutera och ibland dubbelkolla med intervjupersonen för att få ett resultat som inte till den grad är färgat av våra personliga åsikter att dess giltighet går om intet. En av oss författare känner också en av respondenterna personligen och detta kan till exempel vara upphov till att vi tar parti eller inte bedömer alla intervjuer med lika värde. Återigen har det varit viktigt att vi inledningsvis var tre till antalet då vi tillsammans kunde upptäcka sådana tendenser för att kväva dem i dess linda.

Vidare var det enkelt för oss att lägga sympatier hos det uppköpta företaget då vi genomförde de inledande tre intervjuerna med dess medarbetare, men denna förförståelse om det större uppköpande företaget utplånades mer och mer ju fler intervjuer vi gjorde med övriga medarbetare. Det har hjälpt oss att tänka på att det bara finns ett företag med en gemensam framtid. Det viktiga har dock inte varit att presentera en bild som omöjligt nog är helt ofärgad av förförståelsen, utan en bild som är redo att tolkas utifrån flera olika perspektiv för att nå ett bredare spektrum utan att vår forna bild av företaget och dess medarbetare påverkar oss i en eller annan riktning.

## 2.4 Fallstudie

Med utgångspunkt från syftet var vi av den uppfattningen att studien endast skulle bestå av en integrationsprocess för att på ett djupgående och analytiskt sätt kunna studera fenomenet för att vi ville nå det breda spektrum vi talade om i förra stycket. Med en fallstudie brukar man mena en undersökningsmetod som bara omfattar ett eller ett fåtal företag, vilka dock studeras i fler dimensioner och mer detaljerat. Vad som är ett fall bestäms av forskningsfrågan, det vill säga syftet. Det kan vara särskilt gynnsamt att studera organisationer med hjälp av fallstudier då detta av flera organisationsteoretiska forskare anses vara den bästa metoden för att kunna förstå hela den komplexitet en organisation består av. (Lundahl & Skärvad, 1999)

En integrationsprocess är en svårhanterlig situation och kräver att många olika dimensioner övervägs och studeras för att få en trovärdig bild över händelseförloppet. Nackdelen kan då tänkas vara att det utifrån studien inte går att dra några generella slutsatser då endast en situation beaktas. Det som då måste tas i beaktning är att en integrationsprocess är en situation och därmed unik vilket gör den svår att generalisera. Det är klart att frågan om resultatens externa hållbarhet kan ifrågasättas om fältstudier genomförs i ett fall. (Bryman, 2000) En integrationsprocess går inte att "spara" och använda som mall vid nästa företagsuppköp utan istället gäller det för företag att ta lärdom och skapa sig en förståelse om vad som händer vid dessa processer (genom att försöka ta reda på vad deras medarbetare tänker och hur de reagerar på olika nyheter och handlingar under processens gång) vilka handlingar och uttalande som leder till vilka konsekvenser. Det viktiga när det gäller generaliserbarheten av fallstudier är att komma fram till vilka av våra resultat från vår studie som är specifika för just denna studie och vilka som är generella för hela området. (Andersen, 1998)

## 2.5 Val av fallföretag

I den process som ett uppsatsskrivande utgör gäller det inte bara att komma på en bra utgångspunkt genom syfte och frågeställningar utan också finna en situation där denna studie kommer tillrätta. För oss gällde utgångspunkten först en förändring och denne blev en integrationsprocess mellan två företag som gått samman antingen genom uppköp eller genom en sammanslagning. Via en gruppmedlem kom vi i kontakt med ett företag som var intresserat av att samarbeta, då de tidigare hade blivit uppköpta och höll på att bli integrerade i ett nytt bolag. Meningen var att förvärvet skulle ha skett rätt så nyligen. Anledningen att det var viktigt för oss var att respondenterna skulle komma ihåg detaljer och diskussionsämnen för att vår studie skulle bli så rik och korrekt som möjligt. Köpet trädde i kraft för drygt två och ett halvt år sedan men eftersom integrationen fortfarande är högst aktuell tror vi inte att tiden kommer att vara något problem. En fördel med detta och att vår studie är utdragen över en lång tidsram var att man hade kommit så pass långt i integrationen att vi kunde börja skönja en identifikationsprocess i det nya bolaget. Ett annat viktigt kriterium var att det fanns möjlighet för oss att nå den access som studien krävde. När accessen inte blev något problem blev det också oviktigt och betydelselöst att vi inledningsvis var osäkra angående studiens egentliga syfte och därmed inte var säkra på vem vi ville intervjua. Det viktigaste var dock att medarbetarna vi skulle komma i kontakt med, hade personliga erfarenheter av förvärvet och integrationen för att på så sätt öka informationsinnehållet. (Holme & Solvang, 1997)

## 2.6 Val av teori

När vi beslutat oss för och kommit överens om ett syfte gällde det att finna passande litteratur. Eftersom vi valt att studera organisationsbyggande under den speciella situationen var det viktigt att den teori vi valde att arbeta med kunde ta hänsyn till detta och hjälpa oss i vår strävan att kunna presentera en flerdimensionell och rik bild av fenomenet. Vi antar dock att den form av teori som behandlar dessa frågor i ett företagsförvärv är begränsad även om det finns en uppsjö med litteratur om ledarskap i förändring. Vi har känt oss tvungna att välja ut teori som passar ihop och som kan integreras och kompletteras varandra när det krävs. Det är också viktigt för oss att använda teori som är undersökningsbar och som för enkelhetens skull låter sig testas på respondenterna och är begriplig för dessa.

Med utgångspunkt ifrån vårt syfte har vi valt att använda oss av teori om organisationsidentitet, identifikation & internalisering, gruppbildning, kommunikation och symbolism. Tyngdpunkten ligger helt klart på den teori som behandlar identitetsskapande processer men övrig litteratur har vi ansett vara nödvändig för att kunna ge studien en flerdimensionell bild. Tanken är att spegla ett fenomen från olika men ändå besläktade teorier för att skapa en bild av verkligheten som är lättare att förstå och som gör det lättare att dra värdefulla slutsatser ur den empiriska studien. Det är således viktigt att förstå att vi inte försöker testa teorins giltighet utan blott använder den för att försöka utreda empirin och genom vidare analys och diskussioner dra slutsatser som vi inte annars hade kunnat göra. En konsekvens av våra teorival är ju att referensramen blir flerdimensionell. Detta innebär också att analysen kan uppfattas som blandad då samma empiriska utsagor kan komma att undersökas ur flera olika teoretiska perspektiv. Vi är dock villiga att betala detta pris för att förhoppningsvis kunna dra rikare och mer insiktsfulla slutsatser.

## 2.7 Val av respondenter

För oss har det mycket handlat om att komma åt personer i någon form av nyckelposition av den ledningsprocess som fört integrationen vidare. Antingen har detta varit personer som själva helt eller delvis varit del av den ledande sidan eller personer som "underifrån" har fått ta del av de beslut som ledningen fattat. Variationsbredden i detta urval har varit viktigt då uppsatsens problemdiskussion stödjer ett stort informationsinnehåll genom ett brett urval av respondenter, vilka utgjordes av nio medarbetare<sup>1</sup>. (Holme & Solvang, 1997) Det som alla respondenter har haft gemensamt är att de är eller har varit medarbetare eller chefer på olika nivåer i något av företagen under processens alla olika delar. Det har också varit viktigt för oss att undersöka så många olika perspektiv på ledningen av förändringsprocessen som möjligt och hur det uppfattats bland medarbetarna, och inte bara se till källan, som ofta missuppfattar sina egna handlingar och överdriver sin egen betydelse.

Vår kontaktperson har rekommenderat personer till oss för vidare intervjuer och detta kan vara ett problem då detta skulle kunna vara personer som delar hans ståndpunkter. För att motverka detta har vi även intervjuat andra medarbetare och chefer på egen inrådan utan kontaktpersonens inblandning. Vi har även intervjuat en del experter. (Lundahl & Skärvad, 1999) Med dessa menar författarna de personer som initierat och drivit denna process framåt och varit med under alla dess delar och således borde ha djupa insikter om fenomenet.

### 2.7.1 Anonymitet

Vi har i vår presentation av vår studie valt att inte lämna ut vare sig företagsnamn eller namn på de individer vi intervjuat. Anledningen är att vi har hoppats på att genom att informera respondenterna om deras anonymitet vid intervjuernas början, få mer värdefulla utsagor från dem. Därigenom skulle detta kunna leda till en rikare empiri som gör vår analys och slutsatser mer värdefulla. En annan anledning är att det inte har någon relevans för studien att namnge någon respondent, företag eller i vilken bransch de verkar. Genom att det inte finns något att vinna på detta har vi helt enkelt låtit bli och istället gett alla fingerade namn. De namn vi har gett intervjupersonerna utgår från deras titlar i organisationen. Poängen med detta är att det kan vara viktigt att höra vem som säger vad, till exempel om det kommer från en som varit med och initierat förändringarna eller om utsagorna kommer från en medarbetare som bara varit med om förändringarna utan att aktivt utveckla dem. Det finns ytterligare en poäng med detta och det är att vi kan se hur de olika respondenterna upplever varandra och därigenom synliggöra deras känslor i förändringen. Detta innebär att det finns möjligheter för dem själva att ta reda på vem de andra respondenterna är men detta är inte någon hemlighet då detta kommit upp då och då under intervjuernas gång. Respondenterna hade heller ingenting emot detta.

Denna anonymitetsaspekt gör att vi då och då måste ändra i de citat som vi tagit från våra intervjuer. I de fall där respondenterna uttalat något av företagets namn har vi automatiskt ändrat dessa till de fingerade namn vi använder oss av i uppsatsen. Detta markeras inte av oss på något annat ställe i uppsatsen än här.

---

<sup>1</sup> Avsnitt: Källförteckning 7.3 klargör respondenternas titel samt tidigare arbetsplats

## 2.8 Intervjuguide

Det viktigaste vid utformningen av intervjuguiden förutom frågornas relevans och att frågorna är enkla att förstå är egentligen i vilken ordning de kommer och vilket sammanhang de har med varandra (Bryman, 2000). För att det ska finnas en logik som är lätt att följa för alla parter har vi valt att ställa frågorna i kronologisk ordning. Fördelen är att det blir lättare att hålla ordning på intervjun, det blir lättare för oss att strukturera respondenternas svar och det blir mindre risk att respondenten ska glömma bort viktiga detaljer. Därför blir det lättare om vi leder in dem på rätta spåret från början och sedan i huvudsak följer det.

Det är också viktigt att tänka på hur detaljerade frågorna ska vara, det vill säga om intervjuguiden skall vara strukturerad eller ostrukturerad. Fördelen med en väldigt strukturerad intervjuguide kan vara att det blir väldigt lätt att i efterhand strukturera svaren men å andra sidan sker detta ofta på bekostnad att intervjusituationen kan upplevas som stel och utan naturligt flyt. Detta kan leda till att frågorna inte avlöser varandra eftersom intervjupersonen är väldigt styrd av de detaljerade frågorna vilket kan bidra till att respondenten tappar fokus och flyt i sina svar. (Kvale, 1997)

För att motverka den stela intervjusituationen har vi valt att semistrukturera frågorna. Intentionen med semistrukturerade intervjuer är att få intervjun att mer likna ett ömsesidigt samtal än en formell intervju enbart bestående av frågor och svar (Bryman, 2000). Detta gör att intervjusituationen blir enklare att hantera både för intervjupersonen och för den som ställer frågorna. Detta sker på bekostnad av strukturen i frågorna och svaren, men ger intervjupersonen mer handlingsutrymme i sina svar och skapar en situation där han känner sig mer avslappnad och benägen att säga vad han tycker (Kvale, 1997). Deacon (1999) benämner denna typ av intervju som semistrukturerad, vilket innebär att den som intervjuar försöker undvika att kontrollera och standardisera frågorna och strävar istället efter en aktiv och öppen dialog. Till skillnad från de inledande samtalen följer vi här en intervjuguide med väl förberedda frågor. Vi kan på ett enkelt sätt även följa upp eventuella sidospår som kommer fram under intervjun med följdfrågor utan att vi bryter strukturen eller flytet för intervjupersonen. Nackdelen med den semistrukturerade intervjuguiden är att strukturen försvåras i senare moment.

Intervjuguiden börjar i samtliga fall med större frågor av lättare karaktär även kallade "Grand tour questions" vilka vanligtvis berör respondentens bakgrund. (Bengtsson, 2000) Dessa är till för att skapa en bra stämning där respondenten får prata mycket och bli bekväm i sin situation som respondent. (Lundahl & Skärvad, 1999) En annan stor fördel är att han talar om något han känner till mycket väl (sig själv) vilket starkt borde bidra till att öka hans självförtroende och säkerhet och känna sig avslappnad i intervjusituationen. Detta är de första stegen som tas mot tillit parterna emellan. Detta är vad som eftersträvas, men det kan ta lång tid att nå dit. (Holme & Solvang, 1997) Det kan dock i detta fall anses vara en fördel för oss i och med att en av oss kände en av medarbetarna personligen. Detta borde ha minskat misstänksamheten från respondenternas sida och ökat benägenheten för ärliga svar. Vi var väldigt noga med att fråga om och försöka registrera de känslor som uppkommit hos respondenterna under intervjuerna. Därpå följer fler större frågor om hur uppköpet och integrationen gick till och sedan blir frågorna mer detaljerade inom samma område för att ge oss den detaljkunskap vi behöver. Det är också viktigt att vi får möjlighet att kontrollera svaren mellan de olika respondenterna för att ha någon kontroll på att de verkligen har tolkat situationen likartat. Vi har i intervjuguiden en relativt klar avgränsning mellan nyckelbegreppen, egentligen för att det skall bli lättare för oss, våra respondenter, läsare och bedömare och att man enkelt ska

kunna följa den logik vi själva tycker är så enkel. Intervjuerna slutar med frågor om vad respondenten anser att man borde ha gjort annorlunda för att få reda på vad de är nöjda eller missnöjda med.

De mindre strukturerade intervjuerna lämpar sig bra för kontroll då det finns gott om utrymme att omformulera och utveckla frågor om intervjupersonen inte förstår eller om vi vill kontrollera att de verkligen gjort det. (Deacon, 1999) Vidare har vi försökt att ställa korta frågor när det gäller intervjupersonens attityd till vissa fenomen och längre frågor när det gäller deras beteende. (Bryman, 2000) Anledningen till detta är att det oftast krävs mer ord för att respondenten skall minnas händelser där de agerat.

När det gäller graden av standardisering har vi valt att göra avkall på att alla intervjuer ska se likadana ut (Bengtsson, 2000). När vi intervjuar en VD frågar vi till exempel om vad han gjorde för att de olika medarbetarna ska ansluta sig till gemensamma värderingar. När vi frågar en medarbetare frågar vi istället hur han upplevde om värderingarna skiljer sig från förr. Det är direkt olämpligt att ställa exakt samma frågor till alla eftersom intervjupersonerna hade olika bakgrund och olika förståelse för vad vi undersökte och kanske till och med olika vilja eller kunskap att hjälpa oss i vårt sökande.

## 2.9 Intervjusituationen

Det inledande mötet vi hade med företaget var som sagt ingen strukturerad intervju, även om vi ställde frågor, utan hade mer strukturen av ett informellt och avslappnat samtal. Med samtal menar vi här relativt oförberedda pratstunder som inte är strukturerade av en intervjuguide och där respondentens roll snarare är en informatörs. (Alvesson & Köping, 1993) Under dessa samtal hade vi visserligen en checklista att följa men det var till största delen informatören som pratade och bestämde vad som sades. Då och då ställde vi frågor för att säkerställa viss information. Vi valde denna form eftersom det för vår del var svårt att ställa specifika frågor när vi inte visste var vi skulle börja. Därmed ansåg vi att det vore klokare att lyssna till vad de anställda hade att berätta. Informatören fick här berätta om företagen, både det uppköpta och det köpande företaget.

Vid de intervjuer vi har genomfört har intervjupersonen fått välja plats för intervjun vilket uteslutande har lett till att vi har varit på deras arbetsplats, även vid telefonintervjuer. Anledningen till detta var att vi ville störa så lite som möjligt men även att det är en trygghetsfaktor för respondenten att få välj plats för intervjun. (Lundahl & Skärvad, 1999) Under de första intervjuerna var vi noga med att e-posta frågorna till intervjupersonerna i förväg då vi ansåg att de skulle kunna förbereda sig på frågorna och tänka efter vad de skulle svara, dock förlorade vi fokus och kontroll över intervjun när personen framför oss visste vad som skulle komma. Spontaniteten i svaren var viktigare då de såtillvida verkade vara mer sanningsenliga. Ju fler intervjuer vi gjorde desto bättre kändes det vilket skänkte oss en viss trygghet i att vi tänkt klokt. Intervjuerna som var nio till antalet varierade i längd mellan 45 min upp till nästan 120 min för den längsta. De flesta var dock cirka 90 min långa.

Vi har vid varje intervjus början försökt förklara vårt syfte med uppsatsen och vad vi ville åstadkomma. Vi har även förklarat vilka vi är och att vi skriver en magisteruppsats på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet och vad våra frågor kommer att beröra. Alla respondenter var understödda med detta och frivilligt ställt upp på intervjuerna. Detta

hoppades vi skulle leda till ökad förståelse för våra frågor och ökad öppenhet. För att kunna underlätta vidare analys av det empiriska materialet frågade vi inledningsvis intervjupersonerna om vi fick spela in intervjuerna. Då vi frågade (ej vid telefonintervjuerna) blev svaret nekande. Nackdelen i detta fall är att det kan råda oenighet om vad som egentligen sades, att vi inte helt och hållet hann anteckna svaren på frågorna och att vi inte koncentrerar oss på att lyssna under tiden vi skriver. Genom att vi inledningsvis var tre delade vi dock upp intervjuerna i olika ansvarsområden som att anteckna, att ställa frågor och att observera intryck vilket medförde att vi i de flesta fall fick nerskrivet en tydlig och klar helhetsbild av intervjusituationen. De svar som vi fick var ofta väldigt utförliga där personliga åsikter och tankar runt integrationsprocessen meddelades, vilket stärkte möjligheten att få en rik och ingående empiri. Hade vi istället spelat in intervjun tror vi att dessa känslöytringar kunde ha gått oss förbi då vissa respondenter inte lika välvilligt delat med sig av sina tankar och svallande känslöytringar.

Efter alla intervjuer tog vi oss tid att sätta oss tillsammans och diskutera igenom vad som sagts under intervjun. Meningen var inte bara att vi bättre skulle minnas vad som sagt och reda ut eventuella frågetecken utan att kunna smida medan järnet var varmt. Vad vi menar är att vi ofta fick massor av idéer precis i detta skede och att det var bäst att diskutera dem direkt. Även om vi var strikta med att skilja empiri från våra egna inlägg och tolkningar ansåg vi att det var en fördel att redan vid denna tidpunkt skapa diskussionsämnen för framtiden.

### *2.9.1 Språkets betydelse*

Det är också av yttersta vikt att föra sig med ett språk där uttryck och termer är lättbegripliga och inte medför olika innebörder av begrepp eller olika tolkningar av dem. Alvesson (1994) menar att forskaren bör vara medveten om dess konstruerande av "verkligheten" i fråga om perception, kognition och språkhantering. Vid utformningen av intervjumallen diskuterade vi hur vi skulle gå tillväga för att inte skapa missförstånd och därmed misstolkningar av frågorna. Begrepp såsom ledarskap, kultur och identitet kan till exempel ge snedvridna svar då respondenten ser dessa begrepp utifrån sin förförståelse och därmed kan ge begreppet en annan innebörd än den avsedda. Det kan också leda till att respondenten ger ett svar även om inte frågan är helt förstådd för att inte verka dum. Som alternativ för att ställa direkta frågor om till exempel identitet försökte vi istället undvika det mångfacetterade begreppet och istället tala om vad som är kännetecknen för företaget och dess värderingar för att kunna få en förståelse för vad som kan ses som någon form av identitet i företaget. Därmed blir vår uppgift att tolka respondentens svar. Vi har också försökt att använda ett språk och en ordföljd som inte styr respondenten att svara på ett visst sätt för att därmed undvika att påverka dem i deras svar. (Bryman, 2000)

### *2.9.2 Respondentens tolkningar*

Beroende på vem vi pratat med och ställt frågor till inom en organisation kommer vi att få olika svar om hur smidigt eller smärtfritt uppköpet verkligen gick till. Vi kommer också få en stor spridning på varför, när och hur en förändring går till, inte nödvändigtvis för att någon är felinformerad eller inte vill förstå utan för att saker uppfattas olika av alla individer och att det därför finns en stor oenighet om vad det är man egentligen har gjort och kommer att göra. Givetvis finns det personer som av särskilda intressen tolkar budskap till sin eller andras fördel och således förvränger objektiviteten men vi tror att det inte går att dölja detta i



längden. Det är således individualiteten som i så många fall är företagets största resurser som i detta fall blir den största bromsklossen, endast av den enkla anledningen att vi som individer inte uppfattar saker och ting på samma sätt.

## 2.10 Studiens trovärdighet

När såväl en kvalitativ eller en kvantitativ studie genomförs bör forskaren påvisa trovärdigheten i de resultat som presenteras. (Mason, 1996) I dessa sammanhang brukar begreppen validitet och reliabilitet göra sig påminda. Utifrån en kvalitativ ansats, som i detta fall, kan dessa begrepp tänkas vara svårhanterbara då resultaten från primärdata kan anses vara svåra att generalisera då materialet är situationsbundet. Dock anser vi att det finns underlag för att påvisa att studien utifrån ett kvalitativt perspektiv kan anses vara trovärdig. Till exempel har en medlem i gruppen tidigare varit involverad i projekt med Elbolaget och har därmed personliga kontakter med företaget vilket vi tror har underlättat för att få fram kvalitativt intervjumaterial. Detta visade sig tydligt vid vårt första kontaktsamtal där vi fick ingående företagsintern information om förvärvet. Det kan tänkas att de första mötena inte hade varit lika innehållsrika om den personliga relationen inte hade funnits. Samtidigt kan det vara en nackdel då forskaren i detta avseende kan tänkas ta det ena företagets parti, men då vi alltid var minst två personer vid intervjutillfällena så fick vi alltid möjligheten att jämföra våra tolkningar av det empiriska materialet.

En annan aspekt som kan tänkas stärka studiens trovärdighet är framförallt att det empiriska materialet samlades in under ungefär ett års tid. Detta möjliggjorde att vi kunde följa integrationsprocessen och få insyn i hur medarbetarna tolkade ledningens handlande under en längre tid. Samtidigt fick vi lärdom om utsagorna kunde anses vara rimliga och inte blivit alltför påverkade av respondentens känslomässiga tillstånd. I vårt fall visade sig integrationsprocessen skapa starka känslor hos medarbetaren. I detta avseende tror vi att det hade varit svårt att endast göra ett ”stickprov” då en integrationsprocess vanligtvis tar åtskilliga år innan den kan anses vara fullbordad.

## 3 TEORETISK REFERENS RAM

---

*I detta avsnitt kommer först en begreppsdefinition som tar upp begrepp som inte finns med i vår referensram men som ändå är använda tillräckligt frekvent i vår uppsats för att inte belysas. Därefter redogörs den teoretiska referensramen som är studiens ryggrad. Sedan följer en uppsummering av nyckelbegreppen och en disposition om hur dessa begrepp kommer att göra sig gällande i analysen.*

---

### 3.1 Begreppsdefinition

I uppsatsen kommer begreppet ledning användas kontinuerligt och kan vid en första anblick tyckas vara ett relativt självskrivet ord men vi vill ändå gärna ge vår syn på begreppet för att inte skapa missförstånd. I Nordstedts Ordbok (1998) definieras ledning som: *"fungera som underlättande anvisning"* vilket också ligger till grund för vår tolkning av begreppet. Ledning i en integrationsprocess har till uppgift att underlätta och stödja de processer som samverkar under integrationen för att processen ska kunna fortskrida så friktionsfritt som möjligt. Ett närbesläktat ord som också inverkar under begreppet ledning är ledarskap. Skillnaden är dock att ordet ledarskap enligt Nordstedts Ordbok (1998) syftar på *"att ha en bestämd ställning"*. Därför har vi valt att använda begreppet ledning då detta begrepp ses som ställningsfritt och därmed inte medför några ideologiska betänkligheter.

Begreppet integrationsprocess är ett annat ord som används frekvent i uppsatsen. Det har vi valt att tolka som en helhetstäckande benämning över hela händelseförloppet, det vill säga efter det att organisationen träffar en överenskommelse med uppköparen till att organisationerna är sammanflätade till en och samma organisation. Frågan kan dock ställas när någonting egentligen är sammansmält i samband med ett företagsförvärv? Vi anser dock att integrationsprocessen i vårt fallföretag fortfarande är aktiv även om organisationerna formellt är sammansatta. Ledningen arbetar fortfarande i dags datum utifrån en handlingsplan för att integrera organisationerna och därmed kan inte processen anses vara avslutad.

Vi kommer även att beröra området företagskultur men har inte för avsikt att göra en snäv definition, utan istället möjliggör begreppets omfattning att andra begrepp kan användas som värderingar, symboliskt handlande, identitet och kommunikation. (Alvesson, 2000)

### 3.2 Organisationsidentitet

När vi talar om en organisations identitet eller om organisationsidentitet gör vi det i metaforisk mening men det syftar även på vad organisationen gör eller uppfattas göra. Vi förstår att organisationer inte kan ha riktiga identiteter på samma sätt som människor. Däremot finns det en viss poäng i att studera organisationerna som om de kunde ha en identitet. Begreppet organisationsidentitet inrymmer de föreställningar om vad organisationen står för men även för en gemensam identifikation och tillhörighet som vi kan förknippa med dessa föreställningar. (Alvesson & Björkman, 1992) Vidare talar vi om organisationsidentitet som ett sätt att definiera klara gränser utåt men även som en karaktär som ska agera riktmärke för arbetet inom organisationen. Vi menar då de värderingar och idéer som påverkar

medarbetarna i deras dagliga arbete. Vidare tar vi inte existensen av organisationens identitet för given och när vi nämner social identitet hänsyftar denne till medarbetarnas klassificering av sig själva och andra i olika sociala kategorier vilket i sig inte nödvändigtvis behöver ha något med organisationens identitet att göra.

Den största anledningen till att just identitet har blivit ett av våra nyckelbegrepp har att göra med vikten av att kunna se identitet i organisationen i just den situationen som föreligger. Om vi kan göra detta kan vi härleda ledarnas förmåga att skapa en stämning där medarbetarna känner lojalitet, ansvar och åtagande för organisationen och processen där medarbetaren tar till sig värderingar och ideal kan säkra de organisatoriska värderingarna och föreställningarna för medarbetaren. Begreppet identitet är i sig själv problematiskt men genom att det är kritiskt för att kunna förstå hur och vad medarbetarna tänker, värderar, känner och agerar på alla sociala arenor inklusive i organisationerna, är det viktigt för oss att bättre förstå identitetens dynamik. (Albert, 2000)

När omgivningen i företagsvärlden inte tenderar att vara stabil är det tämligen normalt att vi söker stabilitet i andra fenomen. Detta kan vara i arbetsroller, yrken, gemensamma föreställningar och inte minst tillhörighet till andra medarbetare eller till organisationen. Tillhörigheten i ett företag kan utgöra grunden för organisationens identitet, och denna identitet måste förstås som ett kollektivt fenomen eftersom ingen ensam kan bygga upp eller underhålla ett fenomen som detta. Det kan endast åstadkommas i samarbete med varandra. Identitetsbegreppet riktar fokus mot de oftast osynliga relationer som finns mellan personalkollektivet, organisationen och dess ledare. Dessa relationer byggs oftast upp med hjälp av vad medarbetarna uppfattar som den konkreta verksamheten inom företaget och visar oss att identiteten är väldigt nära förknippad med vad det är organisationen gör eller uppfattas göra. Detta kan vi kalla organisationens centrala karaktär. (Alvesson & Björkman, 1992)

När organisationerna mer och mer frångår den byråkratiska modellen blir det viktigare att ha en internaliserad kognitiv struktur om vad organisationen står för och i vilken riktning den är på väg. Denne kan då användas som ett roder när omgivningen gungar för mycket. (Alvesson & Björkman, 1992)

Identitetsbegreppet härstammar från psykologin och när vi använder det i sociala sammanhang är det endast som en metafor för de relationer som uppstår mellan organisationen och personalkollektivet, från personalens sida. Genom att använda oss av detta begrepp är det möjligt att se relationerna i ett annat ljus som gör det tydligare vad det egentligen handlar om, vad medarbetarna tänker på i dessa sammanhang och hur och var dessa relationer uppkommer. Det viktiga är att belysa de relationer som uppkommer mellan medarbetaren och organisationens centrala karaktär.

Om dessa relationer tillåts växa sig starka och ömsesidiga är det inte omöjligt att börja prata om det sociala som ett kollektiv inom organisationen, vars handlingar och föreställningar avgör möjligheterna för organisationen att utveckla en identitet. Om denna identitet kan utvecklas kan den också användas som ett hjälpmedel i vår strävan att utreda viktiga aspekter av organisationen. Det är således oviktigt att fråga sig om organisationen har en identitet eller inte, det viktiga är att studera den som om den hade eller kunde ha en identitet. I Alvesson och Björkmans *Organisationsidentitet och Organisationsbyggande* (1992) tas det upp tre kriterier som måste uppfyllas för att en identitet ska kunna belysas; Det ska finnas *kunskap* om organisationens grundläggande karaktär, organisationen ska vara *urskiljbar*, det vill säga skilja sig från andra företag och sin omgivning och den ska stå för en viss *kontinuitet*. Om

organisationen uppfyller dessa grundläggande krav och om forskaren kan belysa dessa fenomen bör vägen alltså ligga öppen för att närma sig organisationsidentiteten. Det viktiga blir då att undersöka hur medarbetarna inom organisationen definierar sig själva och sina problem i anslutning därtill. Detta borde leda till att ledare för organisationer borde tycka det vara tämligen intressant att definiera organisationens centrala karaktär som vägledning för medarbetarnas och sitt eget handlande. (Alvesson & Björkman, 1992)

Det kan aldrig förutsättas att organisationer har en identitet. Om så är fallet är det inte heller säkert att det finns någon anmärkningsvärd särart gentemot andra organisationer. Det viktigaste är i vilken grad organisationer kan sägas ha en egen identitet. Det är ju denna styrka som ska knyta samman företaget i olika delar av verksamheten och som ska generera en känsla av att alla är medarbetare av samma personalkollektiv och med en gemensam identitet baserad på organisationens karaktär. En viktig poäng i detta sammanhang är att undersöka i vilken utsträckning organisationen som en kollektiv enhet är förankrad hos medarbetarna. Spännvidden mellan de olika scenarierna kan vara stor till exempel allt från att den kollektiva enheten inte är förankrad hos den största delen av personalen till det att organisationstillhörigheten är en central källa för identifikation med organisationens karaktär för medarbetarna. I det senare fallet ser vi uppenbarligen en stark organisationsidentitet.

Vi intresserar oss i denna studie för vad organisationens centrala karaktär betyder för medarbetarna på ett lite djupare plan och ifall medarbetarna upplever att det skapas en identitet med hjälp av organisationstillhörigheten. I detta skede är det viktigt att inflika att organisationsidentiteten precis som personens identitet inte är något bestående utan utvecklas och förändras i en långtgående process av mognad. Det är i denna process som identiteten skapas och den stabiliseras inte förrän antingen personen eller organisationen mognar. Den är från detta ögonblick tämligen stabil och brukar inte rubbas förrän kraftiga förändringar inträffar. (Winroth, 1999) När förändringar kommer är det inte heller ovanligt att identiteten uppfattas som ett hinder därför.

Ovanstående fenomen, organisationens identitet och människans sociala identitet, kan alltså vara besläktade med varandra även om de inte behöver vara det. Med social identitet avses hur människan klassificerar sig själv och andra i olika sociala kategorier såsom kön, yrkesroll och ålder. Vidare fyller den sociala identiteten två elementära funktioner. Den ena är att systematiskt kategorisera sin omgivning och den andra är att lokalisera sig själv socialt. Detta betyder identifiering med en viss kategori. (Alvesson & Björkman, 1992) Detta är vad som är intressant för oss, då medarbetarna kan identifiera sig i sitt yrke eller i sin roll på jobbet och att detta kan underlätta eller motverka byggnationen av organisationsidentiteten.

Kleppestø (1993) menar också att alla människor har ett behov av att identifiera sig med andra fenomen än de personliga. Han menar då främst gruppfenomen som till exempel vit, man, doktorand eller ung. Detta är dock ett sätt att presentera sig eller ett sätt att se på sig själv. I denna teori kan det vara aktörernas strävan att känna tillhörighet med olika grupper (kollektiv) och behovet de har att etablera en identitet, som är förklaringen till krockar mellan kulturer. En fusion mellan två företag bör leda till att den identitet som byggts upp sätts i gungning och hotar den gamla tillhörigheten. Detta torde styrka påståendet om att en grupps identitet kan komma att variera efterhand som gruppen träffar på andra grupper. Detta betyder att essensen i den sociala tillhörigheten är delvis kontextuell. (Kleppestø, 1993) Detta leder i sin tur till att organisationens karaktär också kan vara kontextuell.

### 3.3 Identifikation och internalisering

Identifikation och internalisering ses ofta som nära relaterade till varandra. Internalisering handlar om att man tar något till sig som en del av sin personlighet till exempel ideal och värderingar. Identifikation handlar mer om att man accepterar sig att tillhöra en viss kategori till exempel en organisation. Alvesson och Björkman (1992) menar att bara för att identifikationen är organisationsspecifik behöver inte internaliseringen av värderingar vara det. Om vi till exempel identifierar oss med en viss kategori är det inte någon nödvändighet att vi sympatiserar med de värderingar med mera som denna kategori står för eller förknippas med. Däremot om man identifierar sig med en organisation är man som individ mer benägen att ta till sig deras värderingar, normer och andra kulturella uttryck som kännetecknar denna organisation. Likaså går det oftast snabbare att identifiera sig med en viss organisation om man redan delar deras ideal och värderingar. Det är enligt ovan dock inte givet att identifikation och internalisering överensstämmer med varandra. Det är fullt möjligt att ta till sig en viss mängd värderingar och idéer utan att identifiera sig med den grupp varifrån värderingarna och idéerna har sitt ursprung. För en ledares del kan man tvinga folk att bete sig på ett visst sätt, men man kan aldrig tvinga någon att internalisera värderingar, idéer eller normer. Vad som behövs här är positivt inflytande och motivation. (Alvesson & Björkman, 1992)

Genom att gruppen eller identiteten internaliseras som en definition av självet, kommer individen, i detta fall medarbetaren, att känna meningsfullhet och förbindelse med organisationen. Därför kommer begrepp som identitet och identifikation att kunna förklara medarbetarens handlingar när denne handlar å gruppens eller organisationens vägnar. Motivation och känsla hjälper i detta skede till att förklara riktningen och fasthållandet vid individualiteten men även kollektiva beteende. (Albert, 2000)

Det är på sin plats att ange två centrala anledningar, om varför ledningen bör intressera sig för de anställdas identifikation och internalisering. För det första så tillför identifikationen med organisationen individen en inkörsport till att hon kan förstärka sina band med organisationen och att känna lojalitet och ansvar till den. Vidare är det högst sannolikt att socialiseringen med medarbetare, chefer och kunder kommer att öka internaliseringen av de organisatoriska värderingarna och föreställningarna. Det finns även en del faktorer som påverkar benägenheten hos medarbetarna att identifiera sig med en viss organisation.

- Hur distinkta en grups värderingar är, ju mer desto tydligare identitet.
- Status förknippad med organisationen, ju högre status desto större attraktionskraft.
- Hur framträdande är andra grupper, referensobjekt? Ett vi och dem kan skapas.
- Hur stor är förekomsten av sociala förhållanden som kan underlätta gruppbyggnaden? Interpersonell interaktion, uppfattad likhet, gemensamma mål eller historia. Ju mer framträdande dessa är desto mer definierad blir identiteten. (Alvesson & Björkman, 1992)

Förutom detta ska det tillföras att en organisation avskiljer sig mer från omvärlden ju mer symboliska uttryck, värderingar, eller framgång den har och desto mer sociala gruppbyggingsmekanismer som förekommer, desto mer kommer organisationen att fungera som en social identitet för sina medarbetare. Detta lär endast gälla om organisationen i sig självt förknippas med något positivt. Om så är fallet kommer benägenheten att uppfatta olika grupper inom företaget negativt, att minska. Detta tolkas således vidare av författarna att det kan uppfattas som delar av ett övergripande vi. I sådana fall bör medarbetarna uppleva

samanhållning och gemenskap inom organisationens ramar. Om organisationsidentiteten saknas förtydligar författarna med ett citat (från Academy of Management Review) att effekten kommer att bli den motsatta:

**“...in the absence of a strong organizational identity, the desire for favorable intergroup comparisons generates much conflict between differentiated and clearly bounded subunits.”** (Alvesson & Björkman, 1992, s. 35)<sup>2</sup>

### 3.4 Identitetsskapande processer

Det verkar vidare som att organisationsidentitet kan ses som ett verktyg som kan användas inom fler områden inom organisationsteorin. När det gäller att få medarbetarna att samverka och orientera sig mot organisationens mål är det viktigt att man använder sig av organisationsidentiteten som ett medel för inriktning och konfliktreduktion. Identiteten skall ses som ett övergripande riktmärke för hur arbetet ska orienteras och vidare hålla samman de föreställningar som bygger organisationens gränser till omvärlden och gör dem klara och distinkta. Det verkar inte längre som om att ledarskapet endast handlar om kontroll, detaljstyrning, planering eller samordning. Idag handlar det om att ge utrymme för att stimulera handlingsfrihet och genom att styra med hjälp av en ideologi kopplad till affärstänkandet. Detta system av idéer och värderingar måste ge mening åt konkreta mål och strategier och ideologin ska vara ett riktmärke för handling. Uppgiften för ledarna blir att måla upp den situation som företaget befinner sig i och vilka förändringar som måste infinna sig. Sedan gäller att föreskriva en handlingslinje och att vinna medarbetarnas stöd för förändringarna. I detta läge är det oerhört viktigt att medarbetarna utvecklar en gemensam förståelse för förändringen och att värderingarna delas av de flesta i organisationen så att en ny och stark motivationskraft skapas. (Alvesson & Björkman, 1992)

För att dessa åtgärder ska fungera bör ledaren agera katalysator för företagets ideal- och idébildning. Det är också viktigt att de själva tror på de idéer de sprider och att deras egna behov och värderingar ej motsäger de framförda. Detta är förmodligen en förutsättning för att ledaren ska kunna åstadkomma delaktighet i hela organisationen. Om detta lyckas bör medarbetarna se sig själv som bärare av idéerna och en möjlighet skapas att dela idéerna med andra för att själv uppleva tillhörighet med organisationen. (Beckéus & Ekvall et al, 1988)

**"I och med att man assimilerat de delar av verksamhetsidén som är förenliga med den egna identiteten, är man givetvis angelägen om att bidra till verksamhetens framgång och idéens förverkligande, eftersom man samtidigt bevarar och stärker den egna identiteten. Det är denna enkla och vardagsnära psykologi som gör delaktigheten i en idé till en mycket stark motivationskraft..."** (Beckéus & Ekvall et al, 1988, s. 149)

Ett av de viktigaste målen när det gäller denna inriktning måste vara en strävan från ledningen att åstadkomma delaktighet i hela organisationen när det gäller verksamhetens idéer. Att bli delaktig i ett idébaserat sammanhang skapar upplevelser av tillhörighet även om styrkan i tillhörigheten kommer att variera beroende på vem det berör. Delaktighet och tillhörighet kan här ses som relaterat till motivation som är den drivkraft som ger organisationen dess

---

<sup>2</sup> Citatet är hämtat ur Alvesson & Björkman (1992) på sidan 35 men är taget ur ett resonemang av Ashforth & Mael's Social Identity Theory and the Organization (1989) (Academy of Management Review) och således inte Alvessons och Björkmans egna ord.

avgörande energi och utvecklingskraft. Att skapa delaktighet hos ett stort antal medarbetare verkar vara ett svårt och långsiktigt projekt. Om sanningen ska fram finns det nog inte många företag som lyckats hela vägen. Dock skänker blotta tanken på ett lyckat projekt tröst mot detta. Till exempel kan arbetsplatsen bli betydelsefull för att tillgodose sociala och psykologiska behov. Arbetsmoralen kan springa fram ur en lojalitet mot medarbetarna, en uppgift eller en organisation och vad den står för. Det kan också skänka identitet och självkänsla att vara ansluten till en organisation med en känd idégrund. (Beckéus & Ekvall et al, 1988)

Enligt Beckéus & Ekvall et al (1988) finns det en del förbehåll. Verksamhetens idéinnehåll måste vara öppet för en ständigt pågående process av tolkningar och omprövningar. Dessutom förutsätter delaktighet att man som medarbetare deltar i en kontinuerlig diskussion om idéerna och målen. Med denna bakgrund ska man sen försöka förstå hur man ska hantera konkreta händelser och situationer mot bakgrund av idéerna.

I organisationer som präglas av motivation och styrning utifrån delaktighet i ett övergripande idésystem kommer mycket djupa och elementära delar av en individs drivkrafter och livsorientering att beröras. Därför påpekar författaren att det ur ett etiskt och demokratiskt perspektiv är av stor vikt att en stor spännvidd i graden av anslutning till idéerna tolereras. Det kommer alltid att finnas dem som inte ställer upp på verksamheten idémässigt och trots detta väljer att stanna kvar i företaget. De kommer att vara alienerade. Främlingskapet kommer antagligen att kännas ännu mer påtagligt i en idéstyrd verksamhet än i en mer byråkratisk, eftersom närheten till den engagerade omgivningen blir mer påtaglig här. Otydlighet från ledningen är ytterliggare ett fenomen som kan göra processen svårare eller omöjlig. Detta bottnar ofta i omedvetenhet av idéernas existens och betydelse. (Beckéus & Ekvall et al, 1988)

### 3.5 Möjligt negativa aspekter för medarbetare och ledning

Om medarbetarna integreras starkt i verksamheten och identifierar sig mer som medlemmar i företaget framför löntagare kan detta leda till att medarbetarna främst solidariserar med företagsledningen. Detta kan leda till en urholkning av maktbasen då medarbetarna inte identifierar sig med någon annan maktbas än företagsledningen. Negativa följder för medarbetarna kan vara att benägenheten att organisera sig fackligt minskar markant. Detta betyder att motvikten till företagsledningen om medarbetarnas välmående försvinner. Det är trots allt ingen nödvändighet att detta händer men en stark identifikation med företagsledningen ökar möjligheterna för detta negativa scenario.

Ett påtagligt problem med en stark organisationsidentitet är förändringsmotstånd. Detta betyder att medarbetarna inte vill förändra sig för att de är nöjda med vad de har och att de inte vet vad de får. Förändringarna som motarbetas brukar vara av mera grundläggande karaktär och visar att medarbetarna kan vara beredda att offra sig för vad de tror är organisationens bästa. Därför kan förändringar vara mycket svåra att genomföra vid en stark organisationsidentitet.

En annan negativ konsekvens av en stark organisationsidentitet är att den kan reducera samarbetet mellan olika enheter inom organisationen. På samma sätt som den kan öka samarbetet inom enheten kan den också minska möjligheterna till samverkan på en

överordnad nivå. Detta borde speciellt vara gällande när olika grupper möts till exempel vid en fusion eller efter ett uppköp. Eftersom man känner tillhörighet och identifierar sig i ett förhållande kan detta lätt leda till en reduktion av tillhörighet med andra utomstående förbindelser, även om de tillhör samma organisation. De utomstående tenderar att uppfattas som "dem" i talande termer. Med markering följer således också distansering vilket är en del av poängen. (Alvesson & Björkman, 1992) Det gäller dock för ledarna att inte skjuta sig själva i knäna.

### 3.6 Identitetsstyrning

Alla organisationer är en del av en social verklighet som är i ständig förändring. Varje försök att ändra på kulturella föreställningar kräver att man är medveten om att dessa förändringar sker inom alla organisationer, vare sig man vill det eller inte. Förändringen styrs som i så många andra fall av den gradvisa och kontinuerliga förändring som sker i samhället i stort. Detta kan röra fenomen som könsroller, managementidéer, idéer om auktoritet och andra sociala frågor. Till detta kommer att inom organisationen kommer medarbetare ständigt att växa i sina roller, mogna, arbeta utifrån nya ramar, idéer eller värderingar, lämna sitt jobb och ersättas av någon annan precis som att inflytelserika kunder kommer och går. Detta är bara en handfull av de faktorer som påverkar den ständiga och omedvetna utveckling och förändring som sker i alla organisationer. (Alvesson, 2001)

När vi pratar om kulturella fenomen som idéer och värderingar och när dessa ämnas användas som ett styrinstrument ligger en djupare önskan om kontroll. Detta ses som ett sätt att hålla ihop den komplexa organisationen genom att ge den en övergripande själ, ett gemensamt tankesätt eller ett sätt att uppträda som merparten av organisationen är överens om. (Salzer-Mörling, 1998) I detta fall bör det handla om att sprida en bild av hur det ska se ut och hur det ska bli och därigenom förena alla medarbetare till en harmonisk enhet. Detta bör vara styrt av att skapa mening och föreställningar som en ständigt pågående process. Att skapa mening och därigenom konstruera en struktur av organisationen av meningsfulla mönster blir aldrig lättbegripligt. Vad detta handlar om är alltså inte att upptäcka mening utan om att skapa dem. Vilka är vi, vad står vi för, vad skiljer oss från övriga aktörer på marknaden eller vad håller vi på med? Det är medarbetarnas mening som ska forma företagets verklighet. Att endast tänka på dessa saker utgör dock ingen eller ringa skillnad. Det är först när dessa frågor uttrycks och manifesteras som kulturskapandet blir en kollektiv process. (Salzer-Mörling, 1998)

Försök att genomföra förändringar av föreställningar, värderingar och idéer som inte går ihop med faktiska åtgärder är dömda att misslyckas. Budskapen måste anknytas till den nivå där handlingarna utspelar sig för att de ska bli trovärdiga och för att de ska fastna i medarbetarnas tankar och känslor. Om detta görs bra och lyckas är grunden för gemensamma uppfattningar byggd men om ledningen är ovetande om detta fenomen eller helt enkelt inte bryr sig kommer förtroendet och inställningen att minska ordentligt. (Alvesson, 2001)



### 3.7 Symbolismens betydelse

När vi tänker på den motivation och arbetsvilja som är nödvändig för medarbetare när stora förändringar genomförs kan det vara viktigt att ställa sig frågan hur detta skall uppnås av företaget. Ansvaret för detta torde ligga på företagsledningens axlar, då det helt och hållet ligger i deras intresse att ha motiverade medarbetare som lätt kan mobiliseras för gynnsamma effekter. Målet kan vara att nå ett strukturerat beteendemönster som skapar stabilitet, trygghet och framtidsutsikter för personalen. Om det symboliska handlandet är väl genomtänkt och utövas på ett strukturerat sätt kan effekterna visa sig vara av stor betydelse. Intrycket av ett handlande kan förmedla tankar till personalen om att deras krav är uppfyllda och kan till och med delvis ersätta en viss substans i situationer som är oklara och således ge personalen den tillfredsställelse de behöver. Det behöver inte ens handla om någon verklig, det vill säga substantiell förändring. Skickligt genomförda symboliska handlingar kan skapa identifikation och hängivenhet med företagets idéer, men också tona ner konflikter som lätt kan störa den utveckling som är utsatt. Ett exempel kan vara att VD:n under en sammanslagning uttalar sina stora förhoppningar om vilken ledstjärna det förvärvade företaget kommer att vara i den nya koncernen. Detta verkar lugnande på det förvärvade företagets personal, får dem även att känna sig betydelsefulla och det viktigaste av allt; de är säkra på att deras arbeten inte kommer att hotas. Det symboliska uttalandet får positiva konsekvenser även om förutsättningarna förändras i ett senare skede. Ett annat exempel kan vara att företagsledaren ofta rör sig bland de anställda och håller möten med representanter för personalen, kan ge intrycket av att han har intresse i personalens välbefinnande och arbetsplatsdemokrati. (Alvesson, 2001)

Hur stark kopplingen mellan det symboliska handlandet och de handfasta resultaten verkligen är, är väldigt svårt att avgöra. Det relevanta i frågan lär inte vara ifall kopplingen däremellan är svag, stark eller indirekt utan bara att den symboliska handlingen uppenbarligen utövar makt i form av intryck över medarbetarnas tankar och känslor. Ett resonemang som enligt Pfeffer<sup>3</sup> uttrycker saken så här:

**"...sociala processer påverkar såväl föreställningen om som själva (åter)skapandet av den sociala verkligheten, men dessa sociala processer styrs själva av den socialt konstruerade och materiella "verkligheten". Med andra ord, en arbetssituations påtagliga aspekter får symboliska konsekvenser." (Alvesson, 2001, s.81)**

Enligt Salzer-Mörling (1998) kan symboler ses som meningars externa uttryck. Symbolerna både uttrycker och skapar mening i en process som ständigt pågår mellan våra huvuden och uttrycksformerna. Det spelar egentligen ingen roll vad det är vi gör, oavsett kan det komma att uppfattas som symboliska uttryckssätt. Dessa kan skapa mening men också undertrycka den. Oftast kommer vi inte ens att reflektera över vad en symbol står för. Så snart den är skapad blir den sann och blir mer eller mindre självklar.

---

<sup>3</sup> I Alvessons Organisationskultur och ledning (2001) hänvisas i en text om symbolism till ett resonemang av Pfeffer J, men eftersom vi inte kunnat lokalisera försthandskällan hänvisar vi istället till sekundärkällan.

### 3.8 Uppsummering och disposition

Vi har i vår referensram valt att ta upp de nyckelbegrepp som alla är relaterade och samlade kring vårt huvudbegrepp organisationsidentitet. Detta har vi gjort för att i diskussionsavsnittet kunna åskådliggöra och diskutera organisationens centrala karaktär som ett verktyg för att kunna se identitetsprocesserna i integrationen. Vi har tagit upp organisationens identitet som ett kollektivt fenomen och som en ständigt pågående process för att illustrera hur den ständigt påverkas av olika faktorer och hur den således också omskapas över tid. Det finns bärare av idéerna som agerar spridare av värderingar, idéer och normer men det är medarbetarna som utgör själva kärnan i hela processen, och det är deras handlingar och språk som är avgörande för identitetsskapandet över gränserna i organisationen. Idéerna, värderingarna och normerna måste manifesteras ibland andra handlingar och språk för att de ska bli en ständigt återkommande verklighet för att identiteten ska kunna skapas. Eftersom organisationen består av olika grupper är det ofta dessa som är utgångspunkten för våra diskussioner där vi helst diskuterar i termer av tillhörighet och delaktighet genom motivation för att stärka lojalitet och ansvar med organisationen. Givetvis påverkas detta av andra faktorer som yrkesidentitet och gamla identitetsbildningar men genom att uppfylla vissa förutsättningar för identifikations- och internaliseringsprocesser kan vi se hur den centrala karaktären bildas och vad det är som är avgörande för dess existens.

De nyckelbegrepp som vi redogjort för ovan kommer vi att använda till att diskutera utsagor från respondenterna i analysavsnittet, gällande den integrationsprocess de befinner sig i. Vi utgår först och främst från de direkt identitetsrelaterade begreppen, men i analysen finner vi det även nödvändigt att komplettera referensramen med andra begrepp som gör tolkningarna rikare och mer meningsfulla. Vi kommer i analysavsnittet att utgå ifrån respondenternas utsagor gällande de ämnen vi tagit upp i referensramen och därefter använda oss av den i en egenledd diskussion som förhoppningsvis ska kunna åskådliggöra de identitetsskapande processerna i denna organisation under just den här integrationen. Genom att ställa utsagor mot accepterad teori, emellanåt olika teorier mot varandra och genom att granska både utsagor och teori, hoppas vi med analysavsnittet kunna ge en rikare och mer fullständig bild av hur en identitetsskapande process kan gå till. Resultaten kommer vi sedan att redogöra för i slutdiskussionerna. Där börjar vi med att ta fram våra viktigaste poänger och sedan kommer vi att diskutera de organisationsbyggande åtgärder som bör tänkas på vid en integrationsprocess.

## 4 FALLBESKRIVNING

---

*I detta avsnitt kommer en kort bakgrund av de båda företagen att presenteras samt hur integrationsprocessen gick tillväga. Med hänsyn till respondenterna kommer både företagsnamnen och respondenterna bli omnämnda i texten med titlar enligt stycket anonymitet i metodkapitlet. Anledningen är att det finns en viss poäng med att veta vilken medarbetare som säger vad då deras titel får betydelse i kommande avsnitt.*

---

### 4.1 Elbolaget

Elbolaget var ett företag som var verksamt inom el-området och hade ca 100 anställda på ett flertal olika platser i Sverige. Företaget grundades i början av förra seklet, då som ekonomisk förening för att påskynda den i Sverige väldigt långsamma elektrifieringen. Kunderna bestod, förutom de ca 200 energibolagen som ägde och startade företaget, även av större industrier och offentlig förvaltning.

Under 1990-talets början skedde det stora förändringar inom el-området, som kom att avgöra framtiden för dess aktörer. Avregleringen för el- och energimarknaden kom som en överraskning för de flesta aktörerna. Det krävdes nu en anpassning till marknaden för företag som ville överleva. Under slutet av 1990-talet överfördes således Elbolaget från ekonomisk förening till aktiebolag vilket var ett led i den utveckling företaget slagit in på. Elbolaget gjorde också en omorganisation av verksamheten för att lättare kunna möta de krav som den nya marknaden ställde. Omstruktureringen innebar en del småproblem och en hel del kostnader som man trodde skulle betala sig i framtiden.

Något som är viktigt att inflika är att Elbolaget som var ett medlemsföretag skilde sig relativt mycket jämfört med andra aktiebolag. Företaget hade inte som målsättning att gå med vinst utan allt överskott skulle gå tillbaka till ägarna. Egentligen kan man säga att om företaget gick med vinst så visade ju det att man hade tagit ut för höga priser från sina kunder som ju också var ägare. Detta gav en väldigt hög finansiell styrka som även gynnade medarbetarna. Elbolaget kunde därför ge sina medarbetare goda förmåner i form av lön, extra semesterdagar och diverse företagstillställningar. Lönenivån inom företaget ansågs också ligga högre än genomsnittet i branschen. Vidare kan det vara viktigt att berätta att de flesta medarbetarna som arbetade för Elbolaget hade varit anställda väldigt länge och trivdes mycket bra i organisationen. En tolkning av detta kan vara att företaget tog hand om sin personal och bedrev en bra personalpolitik. Det var också ett krav från ägarna vid försäljningen av Elbolaget att personalen skulle tas väl om hand.

Under 1990-talet var resultaten negativa men Elbolaget hade då blivit skuldfritt. Elbolaget försökte att utöka sin marknad för att nå fler kunder och stod inför två alternativ. Antingen skulle företaget växa genom uppköp eller så blev företaget uppköpt av en större aktör. Styrelsen beslutade att Elbolagets VD skulle finna ett företag som var intresserad av att förvärva Elbolaget med kravet att ett nytt affärsområde, Installation, skulle utvecklas av de nya ägarna. Detta ledde till att det i mars år 2000 skrevs en avsiktsförklaring med företaget Moderbolaget.

## 4.2 Moderbolaget

Moderbolaget var ett finsk ägt företag och marknadsledare i Finland inom sina områden och hade sen tidigare även etablerat sig i en rad Östersjöländer. Moderbolaget hade etablerat sig på den svenska marknaden genom att förvärva ett ledande företag inom Vatten, Vattenbolaget, vilket kom att bilda det första bolaget inom vad vi i fortsättningen kommer kalla Dotterbolaget. Dock fanns målsättningen att bredda den svenska verksamheten för att efterlikna den i Moderbolaget. Därför förvärvades en kort tid senare ett danskt ledande företag vilket kommer att benämnas Kylbolaget. Något som är viktigt att poängtera är att Kylbolaget inte blev integrerat med medarbetarna från Vattenbolaget i Dotterbolaget utan de båda utgjorde istället vars en enhet av Dotterbolaget, det vill säga de blev bolag i bolaget. Elbolaget kom att bli det senaste förvärvet då Moderbolaget ytterligare ville komplettera Dotterbolaget med el-kompetens. När vi hädanefter refererar till Elbolaget, Vattenbolaget eller Kylbolaget är det inte de gamla företagen i sig vi menar, utan istället är det de enheter som de utgör i Dotterbolaget som är i fokus. Om vi menar någonting annat kommer detta att förklaras då.

## 4.3 Integrationen

Motivet bakom uppköpet av Elbolaget var främst av ekonomisk karaktär då Dotterbolaget som vi tidigare påpekat saknade el-kompetens och ville därmed få erfarenhet inom området och samtidigt stärka sin marknadsposition. För Elbolaget däremot var uppköpet mer en fråga om överlevnad då företaget inte hade de bästa förutsättningarna att överleva på egen hand då elmarknaden hade blivit avreglerad.

Efter det att uppköpet hade gått igenom tillsattes en ledningsgrupp för att leda integrationen. Moderbolaget överlät detta till Dotterbolaget där en ny VD precis hade tillsatts för just detta ändamål. VD:n hade tidigare inte arbetat inom Moder- eller Dotterbolaget, vilket var ett önskemål från ledningen då han inte skulle ha några problem med att vara objektiv vid förändringar. Under den ny tillträdde VD:n som vi i texten valt att kalla Dotterbolagets VD, kom Elbolagets VD att bli vice VD under en övergångsperiod. Vi fortsätter dock att kalla honom Elbolagets VD för att tydligt hålla isär de båda. Därutöver var en finsk controller samt den dåvarande Utvecklingschefen från Elbolaget med från början. Denne Utvecklingschef blir senare Försäljningsdirektör i Dotterbolaget och därför har vi valt att kalla honom för Försäljningsdirektören i texten.

För att jämföra de olika företagen storleksmässigt så omsatte Dotterbolaget runt 900 miljoner SEK medan Elbolaget hade en omsättning omkring på ca 600 miljoner SEK. Enligt Dotterbolagets VD var detta anledningen till att ledningsgruppen även bestod av medarbetare från Elbolaget vilket förmodligen inte hade varit fallet om det finska Moderbolaget hade skött integrationen. I detta fall då Elbolaget nästan var i storleksordning med Dotterbolaget ansågs det vara nödvändigt att ha en gemensam ledning.

Dotterbolagets VD fick klara direktiv på hur integrationen skulle gå tillväga från Moderbolaget som tidigare hade erfarenheter av företagsförvärv. Förutom den föreskrivna handlingsplanen från Moderbolaget valde Dotterbolagets VD även att skapa ett antal mindre arbetsgrupper med medarbetare från de båda företagen för att få fram idéer och förslag för att

komplettera programmet, för vilka Försäljningsdirektören blev projektledare. Dessutom anställdes det en personalchef i Dotterbolaget, en tjänst som tidigare inte hade funnits.

När avsiktsförklaringen hade skrivits fick Elbolagets VD ansvara för informationen till alla sina gamla medarbetare. Detta gjordes genom att han åkte runt till alla kontor i Sverige tillsammans med den nuvarande Försäljningsdirektören för Elbolaget och informerade om vad som gällde i och med att de hade blivit uppköpta. Det förekom även personalmöten med information om skillnaden mellan finskt och svenskt ledarskap. Samtidigt behöll Elbolaget sin informationspolicy med kontinuerliga vecko- och månadsbrev och möjligheten att ställa personliga frågor till Elbolagets VD när det så önskades.

Den information som gavs till medarbetarna var att det inte skulle bli några större förändringar trots att de hade blivit uppköpta, utan verksamheten skulle fortskrida som vanligt. Moderbolaget hade under förvärvsförhandlingarna tillgodosett ett krav ifrån Elbolagets förra styrelse om att bygga upp ett nytt produktområde – installation. Detta produktområde var en strategiskt viktig del för Elbolagets ägare.

Resultatet blev att Elbolaget inte blev integrerat med Dotterbolaget utan fortsatte som om det vore ett eget bolag i Dotterbolaget. Till skillnad från Elbolaget informerades resten av Dotterbolagets medarbetare av den nyutträdde VD:n och fick därifrån relativt knapphändig information om motivet och bakgrunden till uppköpet. Den största förändringen skulle dock bli att Dotterbolaget nu skulle få två huvudkontor. Emellertid blev vissa funktioner överflödiga vilket resulterade i att administrations- och IT avdelningen slogs ihop. Senare beslöts dock att huvudkontoret skulle flyttas vilket medförde att ett trettiotal av Elbolagets medarbetare inom administration fick lämna sina tjänster.

Under integrationsprocessen lämnade sedan Elbolagets VD sin post som vice VD. Moderbolaget ville då att han skulle stanna kvar och ta hand om integrationen men han valde att dra sig tillbaka. Istället fortsatte Dotterbolagets VD med denna uppgift.

När integrationen tog fart framstod idén om att äntligen skapa ett gemensamt bolag av alla de tidigare förvärvade enheterna. De ingick förvisso redan i samma bolag men de arbetade fortfarande nästan helt och hållet självständigt utan djupare kontakt med de övriga enheterna. Tanken var att det skulle bli en organisation där alla medarbetare kände sig hemma och en bas för den fortsatta utvecklingen.

## 5 ANALYS

---

*I detta avsnitt kommer vi att sammanfläta, empiri, teori och diskussion. Något som är viktigt att vara medveten om är att det empiriska materialet är insamlat under närmare ett års tid. Detta har medfört att uppfattningar och synen på uppköpet har förändrats under processens gång. Därmed är vår ambition att tydliggöra händelseförloppet i sitt rätta sammanhang där detta gör sig relevant. Analysen kommer också att innehålla kompletterande teori som inte har tagits med i teoriavsnittet, detta på grund av att vi inte anser att det fyller en central roll utan istället kompletterat vissa delar av analysen för att underbygga våra resonemang. Detta har också lett till att olika utsagor tas upp och diskuteras utifrån flera olika nyckelbegrepp.*

---

### 5.1 Inför den nya organisationen

Elbolagets VD sade att det tidigare gjorts försök till samgående med Dotterbolaget men det hade misslyckats av olika anledningar. Det viktigaste enligt honom var att Elbolaget skulle finnas kvar som en konkurrensfaktor i Sverige och inte bara försvinna in i någon konkurrensorganisation. Han hade dessförinnan fått tydliga direktiv från styrelsen om vad som gällde vid ett eventuellt uppköp:

*”Ägarna som var Elbolagets kunder skulle inte förlora en prispressare när man sålde sin grossist till ett annat företag, nr 2 var att personalen skulle tas väl om hand och nr 3 att ägarna skulle få bra betalt.”*

Detta var utgångspunkten för Elbolagets ledning när de sökte sig till Dotterbolaget. Direktiven visade också att ägarna var intresserade av att fortsätta vara kunder till Elbolaget och att de därmed inte helt och hållet ville förlora kontrollen över bolaget utan att de till viss del ville behålla sin ”prispressare”. Genom att styrelsen gav tydliga direktiv kan det tänkas att ledningen var väl införstådd med vad som gällde. Dock tillägger Elbolagets VD på frågan om sin egen roll i den nya organisationen: *”... jag var ju aldrig säker på min egen roll i framtiden eller om det skulle finnas plats för mig”* men tillade att det därför fanns ”fallskärmar” inom yrket. På frågan om där fanns något motstånd mot förändringen bland Elbolagets medarbetare svarade han:

*”Jag var tämligen säker på att personalen var benägna att hänga med i denna förändring. Under åren har jag utvecklat ett förtroende med min personal och om det skulle finnas någon opposition skulle jag känna till denna.”*

Elbolagets VD gav också bilden av att stå sina medarbetare nära då han regelbundet besökte kontoren. Han kände till alla vid namn och övriga respondenter antydde att de hade en väldigt positiv bild av honom. Det fanns alltid en möjlighet att ställa frågor och diskutera med honom samt att han besökte kontoren regelbundet enligt respondenterna. Detta kan tros skapa en känsla av att deras ledare alltid var synlig och att han därmed alltid fanns nära till hands. Elbolaget upplevdes också ha en speciell anda där respondenterna kände sig som medlemmar i en större ”familj”. Vidare menade Elbolagets VD att det inom organisationen inte fanns någon större organisationshierarki utan poängterade följande: *”... kunden är vår chef och ingen annan”*. Han sade också att hierarki var något han ogillade överallt annat.

Elbolagets medarbetare var därmed väldigt stolta över sin organisation och hade god tillit till ledningen av företaget. Därmed kan det tänkas att medarbetarna upplevde sig relativt trygga inför kommande förändringar. De litade på att deras VD skulle värna om sin personal och respondenterna gav också bilden av att det endast fanns mindre småsaker som var oklara inför integrationen. Försäljningschefen beskriver sina tankar inför integrationen på följande vis: *"... det man oroade sig över var endast så kallade lyxproblem såsom tjänstebil, semesterdagar och lön"*. Den finske kontrollern som sedan kom att vara delaktig i styrgruppen under integrationen var också av uppfattningen att Elbolaget var välförberett:

*"Elbolaget was surprisingly prepared for integration given that the staff had already been told of the possibility beforehand. We were prepared to go slower than Elbolaget wanted."*

Elbolagets VD hade därmed lyckats övertyga sina medarbetare om fördelarna med förändringen och vad som skulle komma att hända när organisationen skulle gå in i Dotterbolaget. Elbolaget hade också anlitat ett konsultföretag med erfarenhet av företagsförvärv vilket hjälpte till med informationshanteringen i integrationsprocessen. Elbolagets VD gick tillväga på följande vis för att informera sina medarbetare:

*"Vi åkte till vartenda ställe där Elbolaget hade anställda och såg till att informationen nådde alla samt att vi gav ut frågor-och-svar med de vanligaste frågorna och svaren som brukas ställas i förvärvssammanhang."*

Ledningen gav också ett löfte till sina medarbetare om att affärsområdet Installationer skulle utvecklas och byggas upp, vilket gav bilden av att *"här kommer ingen och förändrar vår verksamhet"*. Genom att alla blev informerade personligen så minskade möjligheten till att rykten florerade och att budskapet skulle misstolkas. Ledningen gav därmed en tydlig bild om färdriktningen och motivet bakom förändringen vilket övertygade medarbetarna. Respondenterna gav också bilden av att de var övertygande i nödvändigheten till förändringen vilket gjorde att de kände sig trygga och därmed inte oroliga inför uppköpet. En innesäljare sade följande:

*"Jag hade aldrig tidigare hört talas om Dotterbolaget men när vi fick klart för oss vilken typ av företag och efter att ha sett resultatet så var man inte orolig för jobben."*

Elbolaget var på väg mot en förändring och Elbolagets VD visade med stor kraft att uppköpet var ett led i företagets utveckling. Enligt Alvesson (2001) kan en tydlig ledning skapa identifikation och hängivenhet med det egna företagets idéer vilket kan få positiva konsekvenser även om förutsättningarna förändras i ett senare skede. Målbilden var klar och tydlig med budskapet att förändringen var en nödvändighet för att Elbolaget skulle överleva. Denna målbild var alla medarbetare överens om vilket medförde att de kunde identifiera sig och känna delaktighet i det uppköp som följde.

Fördelen med en tydlig målbild kan göra sig speciellt tydlig vid förvärvssituationer då medarbetarna går mot en förändring som många kan känna sig osäkra inför. Om medarbetarna istället upplever ledningen som mångtydig och inte förmedlar en gemensam färdriktning kan det för medarbetaren vara svårt att se nödvändigheten i förändringen och identifiera sig med färdriktningen. Istället gav Elbolaget bilden av att ledningen hade tagit situationen på allvar och därmed försökt på alla sätt och vis värna om sin personal. Elbolaget var som vi nämnde tidigare ett anrikt företag med lång historik och hade dessförinnan inte gjort några större

förändringar vilket än mer skapade behov av en tydlig målbild. Samtidigt kan det tänkas att motivet bakom förändringen underbyggde medarbetarnas identifikation i målbilden då de i annat fall hade kunnat förlora sina arbeten om de inte hade gått med på uppköpet.

## 5.2 Komplement till Dotterbolaget

En avgörande faktor för en lyckad integration är hur väl verksamheterna överensstämmer med varandra. (Larsson, 1990) I detta fall var inte företagen konkurrenter utan båda hade olika affärsområden och därmed utgjorde uppköpet inte något direkt hot mot varandras verksamheter. Elbolaget kom att inta en egen enhet inom Dotterbolaget för att komplettera med el-kompetens då Dotterbolaget hade som målsättning att bredda sin produktportfölj, detta för att efterlikna Moderbolagets affärsmodell. Elbolagets VD beskrev övergången på följande vis: *"Elbolaget var helt och hållet ett komplement till Dotterbolagets verksamhet och förutom en del av administrationen så fanns det ingen anledning för oro."*

Även Elbolagets medarbetare var av den uppfattningen att Dotterbolaget inte utgjorde något direkt hot mot deras egen verksamhet, en innesäljare förklarade: *"Det var en nödvändighet för att vi skulle överleva, vi passade ihop med Dotterbolaget, en bra mix fit."* En annan innesäljare sade: *"... vi skulle jobba vidare som vanligt och vi var förberedda på att göra vad som måste göras, vi kände ingen oro"*.

Enligt Larsson (1990) kan detta ha skapat fördelar i form av mindre motstånd då Elbolagets medarbetare inte såg sig som konkurrenter till den nya organisationen, istället var de införstådda med att de skulle inta en egen funktion inom Dotterbolaget. Detta kan ha underlättat integrationen genom att man inte såg sig som konkurrenter utan att alla skulle arbeta för den gemensamma organisationen. Emellertid så blev det vissa överlappningar i administrationen vilket resulterade i personalnerdragningar på huvudkontoret, detta hade dock respondenterna överseende med och ansåg också vara en nödvändighet för att integrationen skulle lyckas. Genom att Elbolaget intog en egen funktion kan det tänkas att övergången till den nya organisationen blev mjukare i och med att det inte blev några större omstruktureringar och förändringar för medarbetarna. Samtidigt så bestod Dotterbolaget av ett antal tidigare uppköpta företag som också utgjorde egna enheter, som därmed inte blivit integrerade med varandra. Nackdelen kan då tänkas vara att medarbetarna inte känner något behov av att integreras då deras funktion är fristående och inte berörs av någon annans.

Bilden av att Elbolaget intog en fristående roll i Dotterbolaget förstärktes när respondenterna påpekade att det endast var småsaker som kom att utgöra en förändring under första delen av integrationsprocessen. De nämnde till exempel saker som en annorlunda utformning på lönekuvertet och ett annat företagsnamn. Dessa "småsaker" utgjorde därmed ingen större förändring för den gemene medarbetaren på Elbolaget som också i de flesta fall arbetade kvar på samma arbetskontor.



## 5.3 Identitetsskapande processer

### 5.3.1 Skapa trygghet

När företagen väl hade gått samman var en väldigt avgörande detalj i detta sammanhang att *"Elbolaget inte skulle sväljas av Dotterbolaget utan få vara med och bestämma"* enligt Dotterbolagets VD. Detta var en nödvändighet för att de nya medlemmarna ska känna att de är del i ett personalkollektiv, en del av den nya utvecklingen och inte bara en maktlös grupp. Tryggheten bestod också i att Elbolagets ledning följde med in i den nya organisationen och därmed utgjorde en symbolisk betydelse för medarbetarna vilket i sin tur kan ha minskat osäkerheten. Elbolagets VD gav också genom denna utsaga betydelsen av att förmedla trygghet:

*"Det var viktigt att visa personalen att denna affär bestod av möjligheter för personalen och företaget och inte begränsningar."*

De symboliska effekterna torde här vara lika stora som de föreställningsmässiga. Vad vi menar är att själva saken att Elbolaget inte skulle sväljas av Dotterbolaget borde ha en viss symbolisk effekt på Elbolagets anställda då de inser att de kommer att få leva kvar i sin egen värld genom att de inte förändras alltför mycket. Det var dock fritt fram för Dotterbolaget att göra som de ville, men Dotterbolagets VD ville ge Elbolagets medarbetare medbestämmanderätt. Detta borde skapa föreställningen för Elbolagets medarbetare om att man är betydelsefulla för Dotterbolagets framtid vilket i sin tur kan skapa trygghet för Elbolagets medarbetare. Enligt Alvesson & Björkman (1992) skulle identifikationen, som är individens acceptans att tillhöra en viss kategori, påbörjas i detta läge då Elbolagets medarbetare känner sig betydelsefulla för den nya organisationen.

### 5.3.2 Gemensamma värderingar

*"Värderingarna i de olika bolagen krockade aldrig med varandra och genom arbetsgrupperna i det nya bolaget tog man fram gemensamma värderingar, vision, affärsidé, målprocess och hur dessa skulle uppnås."* *"Det var deras idéer vi gick efter helt och hållet"* sade Dotterbolagets VD.

Återigen kan vi se kollektivt beslutsfattande i de arbetsgrupper som borde vara bra för den pågående integrationsprocessen. Dotterbolagets värderingsbas var inte starkt uttalad och borde därmed vara relativt öppen för yttre påverkan. I arbetsgruppernas formades därför de idéer och värderingar som kom att kallas Dotterbolagets gyllene regler. Dessa värderingar låg länge i skymundan för andra saker. Man bytte dock efter ett tag namn på dessa till *"våra gyllene regler"* enligt Försäljningschefen. *"De har inte blivit synliga förrän nu. Det har inte funderats på vad reglerna och normerna innebär"* tillägger Försäljningschefen. Företaget har därför på senare tiden ansträngt sig för att dessa värderingar ska komma på tal och diskuteras i det dagliga arbetet. Man kan fråga sig varför företaget börjar ta fram de gyllene reglerna just i detta skede. Förmodligen är detta en indikator på att någonting inte är som det ska.

Företaget valde att döpa om Dotterbolagets gyllene regler till "våra gyllene regler". Detta visade prov på eftertanke och framtidstro på en organisation och en grupp medarbetare. Detta budskap är exakt det man vill förmedla. Alla signaler från ledningen kan tolkas av medarbetare på ett eller annat sätt. Det viktiga är att alla kan tolkas som att medarbetarna är ett kollektiv och inte består av olika grupper. Att kalla dem för "våra gyllene regler" gör det lättare för var och en, oavsett position och bakgrund att ta dem till sig och fundera över dem. När reglerna är "våra" tillhör de ingen förutom oss, det vill säga alla. Denna logik är enkel. Det viktigaste med detta ingrepp var dock att de blev synliga för medarbetarna. (Alvesson & Björkman, 1992) Detta kommer i framtiden att ligga till grund för internaliseringen, det vill säga den process då medarbetaren tar till sig till exempel de ideal och värderingar organisationen står för. Vidare kommer det enligt författarna (1992) att underlätta medarbetarnas identifikation om internaliseringen gått väl. För att medarbetarna ska kunna ta till sig värderingar och ideal måste de först och främst vara urskiljbara och ju mer distinkta de är desto lättare kommer internaliseringen att bli. (Alvesson & Björkman, 1992)

Det verkar självklart att det inte går att känna med värderingar som inte är synliga och därför inte känner till. Därför är det viktigt att dessa görs så framträdande som möjligt för att de ska bli mer påtagliga i organisationens vardag. Då blir det också lättare för medarbetare att komma i kontakt med dem och således starta internaliseringen. Däremot tjänar dessa ansträngningar inte mycket till om medarbetaren aldrig får tillfälle eller möjlighet att ta del av dem. Företaget har lagt ner mycket tid på att skapa dessa värderingar och idéer och borde därför inte tillåta någon att inte känna till dem. Om medarbetarna tar till sig företagets idéer och värderingar kommer det att vara till fördel i alla sammanhang. De anställda vänjer sig vid tanken att stå för vissa saker och kommer också att arbeta på det sättet. Detta leder till att medarbetaren tar på sig ansvar för organisationen och därigenom har den största barriären mellan organisation och personlighet försvunnit. Dotterbolagets värderingar är enligt Försäljningschefen ungefär följande:

*"... engagemang, respekt, ansvar, var ärlig, sätt kunden i främsta rummet, lyssna till kundens behov och inte till dina egna, var vänlig och trevlig mot dina medarbetare och håll vad vi lovar till varje pris."*

Dessa värderingar kan anses vara enkla att ta till sig och uppfatta som positiva. Detta är enligt Salzer-Mörling (1988) ett styrinstrument som kan användas för att hålla ihop organisationen och ge den en övergripande själ, eller egentligen ett gemensamt tankesätt för hela organisationen. Det kan dock ifrågasättas att dessa processer är medvetna och utstuderade. Författaren påstår att det handlar om att sprida en bild av hur det ska se ut och därigenom förena alla medarbetarna till en harmonisk enhet. Det är en sak att värderingarna kan användas för att styra medarbetare till en kollektiv enhet. I verkligheten är det förmodligen inte lika lätt att få alla medarbetare i samma riktning även om de delar värderingarna. Denna bild blir då något förenklad då den helt och hållet bortser från individualiteten hos medarbetarna. Värderingarna blir förvisso en bas för hur medarbetarna bör uppföra sig i förhållande till varandra, till leverantörer men framför allt till kunderna. Ju mer organisationen uppfattas som en enhet utifrån, ju mer enhetlig kommer den att bli inifrån.

### *5.3.3 Organisationens Attraktionskraft*

En nackdel för Dotterbolaget i detta sammanhang är att benägenheten att identifiera sig med organisationen ökar ju mer status man förknippar med organisationen och därigenom

benägenheten att ta till sig en organisations värderingar. Ju större attraktionskraft organisationen har, desto lättare kommer det att bli att ta till sig organisationens värderingar. (Alvesson & Björkman, 1992) För Elbolagets medarbetare borde denna känsla ha varit hög i början av förvärvet, då deras VD länge talat varmt om framtid och möjligheter. *"Vi upplevde det hela positivt"* säger båda Innesäljarna! *"Vi kom till integrationen med helt andra ögon än vad de andra medarbetarna gjorde"* säger en av Innesäljarna. Medarbetarna från Elbolaget verkade stolta över sin organisation och kände även möjligheter att det skulle bli bra i framtiden. Ju längre tiden gick desto mer syntes dock de skillnader som fanns mellan de två bolagen. *"Elbolagets medarbetare tyckte sig vara mycket bättre i början"* enligt Dotterbolagets VD. *"Det fanns helt enkelt mer tanke bakom processerna inom Elbolaget"* menar Försäljningsdirektören. Företagen var olika och man arbetade inte på samma sätt, och eftersom Elbolagets medarbetare enligt Dotterbolagets VD var medvetna om detta, kan ju inte statusen och attraktionskraften ha varit högre i den nya organisationen än den gamla där allt var så bra, enligt deras medarbetare. Attraktiviteten i organisationen måste helt enkelt vara så hög som möjligt. Detta låter lamt och relativt självklart men det verkar viktigt för människor att de trivs med vad de gör, antingen att de trivs med sitt arbete eller att det sker i en omgivning som är lätt att trivas i. I detta fall borde medarbetarna spela störst roll för individen. Om de trivs med varandra kan det antas troligt att själva arbetet också förefaller mer tilltalande. Alla dessa faktorer är viktiga för att attraktiviteten ska höjas.

Det finns dock ett ljus i tunneln och medarbetarna hyser hopp i inför framtiden med den nyutnämnde Försäljningsdirektören i Dotterbolaget som var anställd i Elbolaget från början. Enligt en innesäljare arbetar han hårt med dessa frågor.

*"Om det är någon som kan lyckas med detta så är det Försäljningsdirektören."* En annan Innesäljare säger: *"han tar tag i problemen och pratar ständigt med alla och skäller på dem som inte vill förstå"* och syftar på den nyutnämnde Försäljningsdirektören. *"Vi måste försöka tillsammans, det är jag övertygad om"* fortsätter han och uttrycker samtidigt förhoppning och entusiasm.

Respondenterna påpekar att Försäljningsdirektören har börjat axla den mantel som Elbolagets VD en gång bar. Försäljningsdirektören verkar även ha tagit över de mål som denne VD hade. Detta är inte bara ett sätt för respondenterna att visa oss vad som händer i organisationen. Det är viktigt att det finns medarbetare inom organisationen som verkligen bryr sig om de gemensamma målen och gör någonting för att övriga medarbetare ska förstå vad det handlar om. När Innesäljarna berättar om Försäljningsdirektören är det som för att visa att deras enhet verkligen bryr sig om dessa saker och att deras arbetskamrat är en av organisationens främste förkämpar. Enligt Innesäljaren verkar det viktigt att vi förstår den insats som Försäljningsdirektören står för. Det kan antas att det finns en viss beundran för Försäljningsdirektörens ihärdighet och för det sättet han sköter sitt arbete.

Dessa utsagor borde bevisa att dessa respondenter börjar uttrycka en förhoppning om en positiv framtid för organisationen. Detta är också vad som krävs för att attraktionskraften hos organisationen ska höjas, så att Elbolagets medarbetare kan släppa sina föreställningar om att deras gamla organisation var bättre än den nuvarande. De nya föreställningarna borde enligt Alvesson och Björkman (1992) bana väg för att attraktionskraften kan höjas, och att den status medarbetarna kan känna för att de är anställda i organisationen kan skapas. Att känna stolthet för sitt arbete och för den organisation man representerar är något som kan uttryckas på olika sätt. Beundran, förhoppningar och tro på det man gör som det rätta kan dock tyckas vara en bra början.

### 5.3.4 Referensobjekt ökar gruppens styrka

Ett tredje kriterium är hur framträdande andra grupper är som referensobjekt. Alvesson & Björkman (1992) förklarar att ju starkare medvetenhet om ett "dem" desto tydligare "vi" kommer det att bildas. Utifrån detta kan vi utläsa att organisationen som ett kollektiv ska så tydligt som möjligt urskilja sig från omgivningen. Såvitt vi vet är företaget och organisationen unika i sitt slag, det vill säga att det inte finns andra företag som liknar dem, särskilt inte inom samma bransch. Vidare kan det hjälpa att positionera sig själva som "*spindeln i nätet mellan leverantör och kund*" som Försäljningsdirektören uttryckte sig. Vi anser att effekten borde bli densamma om man ger sig själv en klar och tydlig roll i förhållande till exempelvis leverantörer och kunder. Ju längre tiden går desto tydligare kommer dessa gränser att bli. Att arbeta i närheten av sina intressenter innebär inte enligt vår mening att gränserna mellan vi och dem blir osynliga. Vi menar istället att detta är ett sätt att stärka sin egen position för att uppmuntra ett gemensamt vi inom organisationen som på ett gemensamt sätt tar hand om kunders och leverantörers problem. Eftersom företaget aldrig kommer att se grupper som är så definierade i deras värld som deras kunder eller leverantörer eftersom de arbetar så nära varandra, kan detta mycket väl användas som referensobjekt för att skapa ett tydligare vi och således en tydligare organisationsidentitet. Det kanske främsta referensobjektet i detta sammanhang är nog konkurrenterna. Att mäta sig med en annan grupp kommer utan tvivel att skapa ett "vi" och "dem" och förstärka "vi" genom att "dem" synliggörs.

### 5.3.5 Gruppkonstellationer för ökad Identifiering

En innesäljare sade "*Idag pratar vi i alla fall med varandra*" "*och vi tvingas jobba i team över yrkesgränserna*". En annan Innesäljare fortsatte. "*Teamen kommer att skapa samhörighet och istället för mina kunder börjar det nu heta våra kunder*". Han menar att i och med att det numera är legio att arbeta i team hör det också till vardagen att man pratar med varandra. "*Genom att jobba nära varandra kan man bryta ned kulturer och gränser. Ju mer vi pratar desto mindre krigar vi*" säger Försäljningsdirektören. Det är inte bara i kund- och projektteamen medarbetarna idag tvingas samman över yrkesgränserna. Det har nu också kommit direktiv från ledningsnivå att man ska ordna en fest tillsammans med de andra enheterna för att resultatet äntligen blivit positivt. Från medarbetarnivå har det även lämnats in förfrågningar till försäljningschefen om att få träffa medarbetare på distriktsnivå och kanske senare på regionnivå från den nya organisationen.

Alvesson & Björkman (1992) säger att den fjärde faktorn för att öka medarbetarens benägenhet att identifiera sig med organisationen är att utöka förekomsten av sociala förhållanden som kan underlätta gruppbildningen. Bara genom att öppna vägen för fler sociala gruppbyggingsmekanismer ökar sannolikheten att organisationen ska fungera som en social identitet för sina medarbetare. Ju fler sociala evenemang som medarbetarna deltar i desto bättre borde det bli. Enligt Alvesson & Björkman (1992) kommer detta fenomen endast att vara giltigt om organisationen i sig uppfattas som något positivt. Samtidigt som en gemensam organisationsidentitet kommer att minska avståndet mellan olika grupper inom organisationen kommer frånvaron av en att öka konflikter och avstånd mellan dessa grupper. I detta sammanhang tas det för givet att så länge organisationen uppfattas som något positivt kommer organisationsidentitetens framväxt att minska avståndet mellan grupperna.

## 5.4 Integrationen

### 5.4.1 Ledningen under integrationsprocessen

Utifrån ledningsgruppen, som beskrevs i fallbeskrivningen, skulle ledningen skapa synergieffekter och stödja den påföljande integrationen. Dock så fanns det vissa friktioner inom ledningsgruppen som gjorde situationen svårhanterad vilket medförde att medarbetarna upplevde en uppdelad ledning, där Elbolagets VD skötte sina forna medarbetares intresse medan VD:n för Dotterbolaget upplevdes som relativt osynlig i ett inledningsskede. Elbolagets VD beskrev samarbetet dem emellan på följande vis:

*”Det var svårt att arbeta ihop med honom. Han tyckte att allt var så självklart och jag som hade mer erfarenhet tyckte inte att det var så enkelt.”*

Vidare menade Elbolagets VD att medarbetarna hade svårt att lita på Dotterbolagets VD då det ständigt kom överraskningar och det blev mer hierarkiskt vilket enligt honom medförde att ”lagspelet” försvann. Samtidigt antydde han att det inte var en lätt situation för Dotterbolagets VD:

*”Det var inte ’fair’ att Dotterbolagets VD skulle dras med mig och inte styra ensam, det finns dock inga ’hard feelings’ mellan oss nu.”*

Elbolagets VD beskrev också att det var svårt att ta rollen som vice när han tidigare hade varit VD. Han hade inte längre full kontroll. Försäljningschefen förklarade också att detta var en obekvämlig roll för Elbolagets VD: *”... en sådan idéspruta vill befinna sig i frontlinjen, så är det bara”*. Dotterbolagets VD hade dock en annan syn på problematiken med den delade ledningen och menade att Elbolagets VD tog väldigt starkt parti för Elbolaget: *”... skillnaden var ju att han ville ta hand om sitt barn”*. Eftersom Elbolagets VD hade varit med och byggt upp företagets strukturer och gjort det till det företag det var kan det ses relativt naturligt att han ville värna om företagets fortsatta existens. Enligt Dotterbolagets VD resulterade detta enligt honom att medarbetarna upplevde att där fanns två olika läger. Fördelen med att anställa en VD utifrån kan tänkas vara att dennes bild är mer objektiv och att situationen därmed ses i ett bredare perspektiv av honom. (Hunsaker & Coombs, 1988) Medan Elbolagets VD hade större svårigheter att se till helheten tog han istället sitt företags parti. Dock så upplevdes Dotterbolagets VD vara relativt osynlig vilket har att göra med att han överlät kommunikationen till Elbolagets VD. Detta ledde till att det inte förmedlades en gemensam bild till medarbetarna. Det kan vidare antas att det var en otydlig process för medarbetarna gällande detta och att de inte fick särskilt klara besked vad som skulle gälla i framtiden med ledarskapet.

I och med att Dotterbolagets VD överlät kommunikationen med Elbolagets anställda till deras VD gjorde han sig själv osynlig för deras ögon. Han fick aldrig en chans att lära känna dem och de fick aldrig en chans att gradvis lära känna hans metoder och egenskaper. Visserligen betraktades Elbolagets VD som ”mästare” när det gällde information och att han skulle sköta detta var förmodligen ett riktigt beslut. Dotterbolagets VD förlorade dock på denna uppdelning och Elbolagets medarbetare tog för givet att det var deras VD som slutligen skulle ta över hela Dotterbolaget.

Medarbetare på Elbolaget levde kvar i förhoppningen att deras VD skulle inneha samma position inom Dotterbolaget som han haft tidigare och när så inte blev fallet skapades misstro mot Dotterbolagets VD. Denne misstro hade förmodligen kunnat undvikas om informationen om framtiden hade varit mer öppen och både Elbolagets och Dotterbolagets VD hade pratat mer med varandra i slutskedet. Övergången när Elbolagets VD slutligen avgick hade då kunnat bli smidigare och inte så överraskande för medarbetarna som den blev. Dessutom så identifierade sig inte medarbetarna från de båda lägren sig i samma ledning vilket bidrog till en skarp övergång. Båda Direktörerna var osynliga för varandras medarbetare. Genom att tillsammans lärt av varandra skulle medarbetarna ha fått ut mycket mer av denna övergång än vad de fick.

Frågan gör sig dock gällande om integrationen hade utvecklats mer positivt om Elbolagets VD hade fortsatt på tronen och fått skötta integrationen på egen hand. Fördelen kunde ha varit att det inom Elbolaget fanns utvecklade kommunikationskanaler mellan ledningen och medarbetarna vilket visade sig i regelbunden information i form av månads- och veckobrev. Detta saknade Dotterbolaget på grund av att det bestod av ett antal företag som inte hade blivit integrerade från början och därmed inte utvecklat gemensamma rutiner. Istället behövde Dotterbolaget skapa tydligare strukturer vilket Elbolagets VD hade erfarenheter från och hade därför kunnat implementera dessa i Dotterbolaget. Detta hade förmodligen varit fullt möjligt eftersom Dotterbolaget inte hade några klara gemensamma strukturer och därmed var öppen för påverkan utifrån. Dock kan det tänkas att Dotterbolagets medarbetare hade kunnat motsätta sig den nye VD:n från Elbolaget eftersom de skulle kunna anse sig misskrediterade, då det "lilla" företaget tar över ledningen. Detta skulle i sin tur medföra att de nya strukturerna som togs med från Elbolaget motarbetades av Dotterbolagets medarbetare och därmed inte fick samma slagkraft som i Elbolaget.

#### *5.4.2 Kommunikationens betydelse*

Under första delen av integrationen när Elbolagets VD var med i ledningen fick medarbetarna kontinuerlig information och sade sig därför känna en närhet till ledningen. Det kan antydast att medarbetarna därför var "bortskämda" med att alltid få information i tid från det tidigare bolaget. Elbolagets VD gav också bilden av att han hade en uttalad informationspolicy där det inte skulle förekomma rykten utan all information skulle vara baserat på fakta, han förklarar vidare:

*"Under den tid jag har varit chef för denna personal har jag byggt upp ett förtroende som bygger på ärlighet och öppenhet. Jag har bekämpat rykten och alltid försökt spåra upp varifrån de kommer från den dag jag började här. På så sätt lärde sig personalen att det bara var fakta som var intressant och att jag inte ville lyssna på något annat än fakta."*

Detta betyder att fakta var precis vad personalen förväntade sig från sin VD. De visste också att det som sades av honom var sant och att han sa så mycket han kunde. Vid fusioner är det av stor betydelse att medarbetare får klar och tydlig kommunikation om hur företaget kommer att påverkas. (Larsson, 1990, Appelbaum, 2000) Här kan öppen kommunikation förhindra ett eventuellt motstånd mot förändringen. (Schweiger, 1991) Detta kan leda till att medarbetarna känner delaktighet och inte blir förda bakom ljuset vilket kan skapa en gynnsam plattform inför förändringen. Genom att ledningen agerar "öppet" kan medarbetarna känna sig trygga genom att de alltid känner sig informerade oavsett vad som händer.

Emellertid kan det i dessa situationer vara svårt att förmedla korrekt information om vad som kommer att hända då även ledningen stundtals har brist på information enligt Schweiger (1991). Ledningen bör då informera om vad de faktiskt vet, och se till att medarbetarna inte medvetet vilseleds genom att svara på frågor samt förklara varför vissa inte går att svara på. Vidare menar han att det inte är förrän i ett senare skede som en mer fullständig bild över integrationen kan förmedlas. Dock finns det forskare som menar att det finns nackdelar med klar och tydlig kommunikation då det kan förvarna konkurrenter och leda till att medarbetare säger upp sig istället för att genomgå osäkerheten med en integrationsprocess (Schweiger, 1991). I fallet med Elbolaget ändrade inte deras VD informationstillförseln utan istället fortsatte med månads- och veckobrev även när de arbetade för Dotterbolaget. Därmed var det inga större förändringar för Elbolagets medarbetare när det gällde informationskanalen. Genom att bibehålla informationskanalen kan medarbetarna känt sig trygga trots förändringen, de visste var de skulle vända sig om där fanns frågor. Detta kan ha medfört en mjukare övergång för Elbolagets medarbetare vilket minskat känslan av osäkerhet.

Ett vanligt fenomen innan, under och omedelbart efter en fusion är att det blir ett så kallat "informationsvakuum" där medarbetarna upplever brist på information och inte vet var de ska vända sig för att inhämta densamma (Hunsaker & Coombs, 1988). Detta blev dock inte fallet med Elbolaget utan istället kom detta "informationsvakuum" senare under integrationen när Elbolagets VD avgick. En innesäljare sade följande när Elbolagets VD lämnade företaget: "... sen försvann informationen när Dotterbolagets VD kom in i bilden". Respondenterna gav också intrycket av att osäkerheten först blev ett faktum när informationen uteblev, så här beskriver en innesäljare:

*"Har man inte riktig information så kan det bli rykten som kan vara felaktiga. Där var vår VD väldigt rak och sa information och berättade när han inte kunde dela med sig av informationen. Dotterbolagets VD däremot berättade en massa men det var mycket svammel och det tog lång tid innan vi fick våra månadsbrev, det kunde ta månader och man undrade vad f-n håller han på med."*

Elbolagets VD hade tidigare haft rollen som informationsspridare till sina medarbetare, när han sedan försvann ur bilden var det ingen som axlade hans ansvar. Då började Elbolagets medarbetare vända sig till hans underställda för att få klarhet i situationen, en innesäljare förklarade följande: "... vi fick istället information från hans underställda men inget från Dotterbolagets VD." Detta kan också ligga till grund för den avsaknad av närhet till Dotterbolagets VD som respondenterna beskriver. Samtidigt kan det tyckas vara svårt att tillfredställa medarbetarna på Elbolaget med information då de hade vant sig vid att ha regelbunden kontakt med sin VD. De kunde ringa till honom och han svarade alltid på frågor vilket ledde till en känsla av närhet. Det kan tänkas vara svårt för Dotterbolagets VD att ta över hans roll som informationsspridare både på grund av att Dotterbolaget var en mycket större organisation och att Elbolagets medarbetare hade blivit relativt bortskämda med att kontinuerligt ha kontakt med sin VD. Detta kan tänkas vara en otacksam uppgift som kan vara svår att lyckas med.

Elbolagets VD hade som sagt till uppgift att endast informera "sina" medarbetare vilket kan ha skapat grupperingar i form av informationsgrupper. En innesäljare förklarar: "... ibland kunde vi veta om nerdragningar hos Vattenbolaget innan de själva visste om det". Detta ledde enligt honom till att Vattenbolagets medarbetare kunde komma till dem och fråga om vad som skulle hända. En otydlig kommunikation i detta fall kan ge upphov till rykten, osäkerhetskänsla, stress och misstolkningar av den information som förmedlas (Schweiger,

1991, Larsson, 1990). Med otydligt antar vi att dessa författare menar tvetydig. I och med detta skapade Dotterbolagets medarbetare en alternativ informationskanal genom att gå till Elbolagets medarbetare. Detta medförde att de i vissa fall inte fick information från grundkällan.

Informella kommunikationskanaler kan ha medfört att information har omtolkats under tidens gång vilket sedan kan skapa rykten med skiftande sanningshalt. (Schweiger, 1991) Problemet uppstår när mellancheferna inte håller med om de direktiv från ledningsnivå som ska förmedlas vidare till medarbetarna. Om information kommer till mellancheferna uppifrån, borde den effektivaste kanalen vara att följa hierarkin nedåt. Därigenom borde varje chef kunna se till och ansvara för att alla medarbetare får rätt information och att den kommer i rätt tid. Det har dock visat sig att denna modell inte alls fungerar i fallstudien. Hela grupper blir utan information bland annat på grund av att chefen inte tycker att man ska göra som ledningen säger. En annan konsekvens blir att andra grupper får informationen före den kommer till den berörda gruppen. Därför sker informationen idag till största del genom vecko- och månadsbrev som skickas till alla medarbetare. Denna form är inte tillräckligt bra eftersom ledningen inte kan lita på att alla berörda verkligen blir informerade.

Utifrån ovanstående kan det ses relativt naturligt att Dotterbolagets medarbetare fick söka sig till andra informationskanaler för att reducera osäkerheten. Å andra sidan kunde detta vara en faktor som stärkt integrationen med Elbolaget då det skapades informella kontakter med deras medarbetare för att inhämta information.

### 5.4.3 Kulturella skillnader

Dotterbolaget var en del av Moderbolaget som kom ifrån Finland. Elbolagets VD samt dess tidigare ledning hade därför inför integrationsprocessen informerat alla medarbetare med chefsbefattning om kulturella skillnader i arbetssätt mellan Sverige och Finland. Till största del fokuserade sig seminarierna runt olikheter i ledarskap. Det delades dessutom ut ett kompendium med kompletterande material vilket byggde på en studie av kulturskillnader mellan Sverige och Finland. De respondenter vi kom i kontakt med gav också bilden av att de var välinformerade om nationella skillnader mellan länderna, där framförallt respondenterna med chefsbefattning kunde ge detaljerad information om kontrasterna och ge exempel. Respondenterna med chefsbefattning gav också bilden av att där fanns friktioner mellan det Svenska och Finska ledarskapet som var problematiskt under integrationen. Svenskarna ansågs här vara mer demokratiska medan Finnarna kunde fatta beslut utan konsensus där det inte var tal om ifrågasättande samt hade mer hierarki enligt Elbolagets VD.

Dotterbolagets VD menade att Elbolagets medarbetare hade en negativ uppfattning om "finnarna": *"Till en början var Elbolaget väldigt positiva men ju längre processen fortskred ju mer negativt uppfattade man finnarna."* Vidare menade han att Elbolagets medarbetare skyllde på "finnarna" när de började uppleva svårigheter med integrationsprocessen. Elbolagets VD menade att Dotterbolagets VD hade anammat det finska ledarskapet och därmed var det svårt att samarbeta med honom. Dock bör det tilläggas att Dotterbolagets ledning inte hade några medarbetare från Finland förutom den finske kontrollern som var med under förstadiet. Detta tydliggjordes när vi ställde frågor om kulturella skillnader till innesäljarna: *"Dotterbolaget är ju svenskt så jag tror inte att det har någon större betydelse"* påpekade en innesäljare medan en annan sade: *"Känner mer att det är norskt då vår VD är från Norge, det finns ju inga finnar i verksamheten"* (VD:n för Dotterbolaget idag är från



Norge) Innesäljarnas utsagor går att tolka som att där inte finns underlag för att benämna friktionen mellan organisationerna som en kulturkrock där den nationella kulturen är den påverkande faktorn.

Enligt Hofstede (1994) så har den nationella bakgrunden ringa betydelse för internationella organisationer, istället är det samhället de lever i som kan påverka utformningen av den gemensamma kulturen. Detta verkade också vara fallet med Dotterbolaget som hade tillhörighet med Finland men som tog plats i Sverige. Om man då utgår från att den nationella kulturaspekten inte skulle ha haft någon direkt påverkan på integrationsprocessen kan det tänkas egendomligt att vissa respondenter påpekar att den haft en viss signifikans. Denna föreställning kan dock bero på att de respondenter med chefsbefattning och som då fick seminarier i kulturella skillnader utgick ifrån att där skulle finnas en skillnad mellan organisationerna. Dotterbolagets VD hade förvisso regelbunden kontakt med Moderbolaget då han var en del av deras ledningsgrupp vilket kan ha medfört att han upplevde en nationell skillnad. Detta var dock ej fallet med övriga medarbetare då det fanns väldigt få kontaktytor gentemot Finland.

När Elbolagets medarbetare med chefsbefattning antyder att integrationen upplevs som problematisk och skyller detta på "finnarna" kan detta vara ett sätt för dem att identifiera ett gemensamt problem. Till exempel menade cheferna på Elbolaget att Dotterbolagets VD ansågs gå i finnarnas ledband och att hans eller det som Elbolagets chefer uppfattade som brister skyldes direkt på "finnarna". Detta blev speciellt tydligt efter att Installationen lades ner och när Elbolagets VD lämnade organisationen, vilket medförde att Elbolagets medarbetare kände missnöje och brusten tillit till ledningen. Problemet var däremot svårt att identifiera vilket kan anses relativt naturligt när det egentligen inte fanns några större friktioner mellan Elbolaget och Dotterbolaget. Genom att då utse en gemensam "syndabock" kunde problemet anses vara identifierat och underbygga föreställningen om att situationen var problematisk.

Bakgrunden till att "finnarna" kunde ses som en "syndabock" var att Elbolagets chefer hade fått föreställningen om att det skulle finnas skillnader mellan finnar och svenskar. Denna så kallade syndabock kan då medfört att det upplevdes som att där fanns grupperingar mellan Elbolaget och Dotterbolaget, där det senare utgjordes av "finnarna". Detta betydde inte att kulturella skillnader mellan Sverige och Finland spelade någon roll utan det var vad medarbetarna uppfattade som negativt som alltså "tvunget" skulle vara finska egenheter.

#### *5.4.4 Symbolismens betydelse*

I fallstudien har det visat sig att det är viktigt att ledningen kan skapa motivation bland medarbetare för att genomgå en förändring. Elbolagets ledning hade innan integrationsprocessen övertygat sina medarbetare om fördelen med uppköpet vilket kan ha lett till att konflikter har undvikits och därmed förhindrat ett eventuellt motstånd mot förändringen. Dock är det naturligt att medarbetare känner en viss grad av osäkerhet i den nya situationen där tidigare trygghetsfaktorer har ersatts med en oviss framtid. I dessa situationer kan genomtänkta symboliska handlingar få stor genomslagskraft men även oönskade konsekvenser i form av missnöje och motstånd. (Alvesson, 2001) Väl genomförda symboliska handlingar kan till exempel medföra ett gynnsamt utfall i form av delaktighet, gemenskap och att organisationen upplevs som en helhet. Under integrationsprocessen förekom handlingar som fick stark symbolisk betydelse hos medarbetarna. Dessa kunde vara välgenomtänkta men

även ogenomtänkta vilket i båda fallen fick symbolisk betydelse för medarbetarna. Nedan kommer fyra exempel från fallstudien att diskuteras utifrån ett symboliskt perspektiv: Företagsnamnet, Installationsenheten, Månadsbrevet och Arbetsannonserna.

När integrationsprocessen togs vid fick Dotterbolaget och Elbolaget ett gemensamt företagsnamn: DotterElbolaget. Enligt Innesäljarna och Försäljningsdirektören var detta för att kunderna skulle känna igen sig och inte vilseledas när de tog kontakt med Dotterbolaget. Vidare menade Försäljningsdirektören att där inte fanns någon direkt baktanke med att behålla företagsnamnet. Dotterbolagets VD hade dock en annan uppfattning:

*”Jag var väldigt bestämd angående att Elbolaget inte fick ”slaktas” och att Elbolagets varumärke skulle finnas kvar så länge det fanns ett värde däri. Därför fick bolaget ha ett gemensamt namn.”*

Med att behålla Elbolagets företagsnamn skapade Dotterbolagets VD ett symboliskt värde vilket gav medarbetarna en känsla av trygghet och att de hade tagit sitt företag med sig in i den nya organisationen. Detta skapade enligt honom incitament för en mjukare övergång där medarbetarna inte skulle känna sig ”överkörda” av den nya organisationen. Vidare tillägger han att medarbetarna själva fick bestämma när företagsnamnet Elbolaget skulle försvinna från varumärket. Detta ansåg han vara en oerhört viktig detalj och sade: *”... man måste låta människor bestämma över sig själva och inte tvinga saker på dem”*. En Innesäljare menade att det i början fanns ett motstånd mot att Elbolagets varumärke skulle försvinna men detta förändrades med tiden: *”... vi sa ju själva till att nu måste Elbolaget börja försvinna”*.

Utifrån ovanstående går det att uttolka att den symboliska handlingen från ledningen har varit underbyggd och medveten. Samtidigt gav medarbetarna intrycket av att de inte hade reflekterat över handlingen utan att det var en självklar symbol. Dock tog medarbetarna själva initiativet till att namnet Elbolaget skulle försvinna vilket kan ha underbyggt en känsla av delaktighet under förändringen. Det kan också invaggat medarbetarna i en trygghet genom att bibehålla delar av det gamla samtidigt som de går in i något nytt. Ledningen kan på detta sätt ha underlättat medarbetarnas identifikationsprocess i det nya företaget och underlättat övergången till den nya organisationen.

Dock har ledningens handlande i andra sammanhang fått oönskade symbolvärde hos medarbetarna vilket skapat missnöje och motsättning mot förändringen. Till exempel gavs det inför uppköpet löfte om att affärsområdet Installation skulle behållas och vidareutvecklas inom Dotterbolaget vilket dock ej blev fallet. Regionchefen från Kylföretaget som arbetade ”vägg-i-vägg” med Installationsenheten förklarar:

*”Vi hade precis haft invigning av Elinstallationen med pompa och ståt och dagen efter när man precis hade nyktrat till så fick man beskedet. Det var ju dem killarna som ordnade festen som fick ryka.”* Vidare förklarar han: *”Det känns lite oroligt bara för att man inte direkt visar resultat så ska man få kicken. Detta har lett till att alla inte är lojala längre, det kommer ta tid att bygga upp förtroendet igen”*.

Även en Innesäljare antyder att han har fått en ändrad syn på Dotterbolaget:

*”... När man ser vad som hände tänkte man ju vad kommer de att göra med nästa avdelning som inte visar resultat? Det hela kom ju som ett knockoutslag och vi blev plötsligt varse om att det inte bara är människovänlighet som gäller utan nu är det business också, mest business.”*

Installationsenheten har visat sig väckt starka känslor hos medarbetarna och satt den forna föreställningen om trygghet i obalans. Beslutet om att lägga ner Installationsenheten trots löftet strider mot medarbetarnas föreställning att det inte skulle bli några förändringar. I detta fall har inte handlingarna överensstämt med vad som sades till medarbetarna inför uppköpet. Enligt Alvesson (2001) behöver föreställningar, värderingar och idéer gå ihop med de faktiska åtgärder som görs. Ledningen bör därmed vara medveten om att deras handlande kan få oönskade konsekvenser om det inte överensstämmer med medarbetarens föreställning. Ledningen bör också vara medveten om att deras handlande kan utgöra ett symboliskt värde och att detta kan ha stor inverkan på hur medarbetaren uppfattar situationen. (Salzer-Mörling, 1998)

Uttalanden i samband med nedläggningen som att det kommer ta lång tid att bygga upp förtroendet igen kan leda till att medarbetarna inte vill identifiera sig i den målbild som ledningen försöker förmedla. Istället skapar det missnöje mot den nya ledningen och minnena om den trygga tillvaron under Elbolagets tid gör sig påmind. Denna verklighet kan också te sig relativt främmande när man tidigare har arbetat inom en mindre organisation med nästintill obefintlig personalomsättning.

Det förekom också genomtänkta handlingar där Dotterbolagets VD hade som syfte att uppfylla ett visst resultat men där utfallet blev ett annat. Exempelvis gav ledningen under integrationen ut månadsbrev med kommentarer runt enheternas resultat där det lämnades beröm till enheter som gick bra. En Innesäljare förklarar att det kunde stå att en enhet går bra och menar vidare att det underförstått tolkades som att de övriga enheterna går ”skit”. Månadsbreven delade därmed upp organisationen i olika enheter där Elbolaget representerade en av dessa. Breven började alltid enligt en innesäljare med orden:

*”Allt ser bra ut men...”* och förklarar vidare: *”... det var 99 procent negativt, ingen tycker ju att det är kul att läsa.”* En annan innesäljare var av samma uppfattning: *”Oavsett om de började bra så var man alltid nedstämd efter läsningen”*.

Enligt de båda Innesäljarna slutade dessa rapporter alltid negativt och gav aldrig hopp om framtiden. Vidare var det bara Elbolagsenheten som visade positiva siffror och inga andra enheter, vilket var nedslående för övriga medarbetare. Sättet det rapporterades på verkade därmed inte genomtänkt. Det skrevs vidare bland annat att övriga enheter borde lära sig av Elbolaget för att de visade positiva siffror. Medarbetare inom berörda enheter kände därmed missnöje och förlorade hoppet för framtiden. Även Elbolagets medarbetare kände av missmodet i organisationen. Uttalandet ledde till djupare klyftor och skarpare markeringar mellan de olika enheterna, en av Innesäljarna förklarade:

*”Det kunde vara så att de (Vattenbolagets medarbetare) satt där inne och vi här men vi snackade inte med varandra”* Medan en annan innesäljare menade att: *”Detta bidrog nog också till att de övriga medarbetarna såg på oss som stroppar och tyckte att det var för mycket Elbolaget”*. Vidare menade samma Innesäljare: *”... det spelar ju ingen roll vilken enhet som går bra utan det är Dotterbolaget som visar siffrorna”*.

Den första utsagan visade på två grupper som vistades i varandras närhet men inte brydde sig om att prata med varandra. Därmed kunde medarbetarna tydligen inte överbrygga de gränser som föreställningarna och missförstånden redan hade byggt upp. Frågan väcktes vid den här tiden ofta om vem det var som köpte vem egentligen. Det kändes uppenbarligen konstigt att Dotterbolaget först köpt Elbolaget och sedan skulle rätta sig efter hur de gjorde istället för tvärtom. Medarbetarna på Elbolaget kände sig motiverade och gav också bilden av att det skulle vara organisationen som visade "siffrorna" inte enheterna. Dock ledde månadsbrev till bristande motivation för övriga enheters medarbetare och sänkte stämningen för alla genom att Elbolaget pekades ut som positivt och inte de andra enheterna. Dotterbolagets VD hade kanske intentionen att månadsbrev skulle skapa tävlingsinriktade enheter som kontinuerligt skulle jämföras med varandra för att höja sina prestationer. Dock blev resultatet att medarbetarna fick en förstärkt känsla av att det fanns grupperingar och därmed försvårades tanken om en "helhet".

Respondenterna gav också indirekt exempel på handlingar som hade kunnat få väldigt god slagkraft hos medarbetarna om dessa hade anammats av ledningen. En Innesäljare förklarade att enheten Vattenkraft för en tid sedan hade gått ut med en arbetsannons där de hade sökt en säljare. Innesäljaren tyckte istället att Vattenkraft skulle ha gjort på följande vis:

*"Det är ju inte dem i Vattenbolaget som ska gå ut och söka en säljare utan det är vi på Dotterbolaget som söker en säljare och om det behövs kan där i så fall stå med inriktning mot Vattenkraft."*

Enligt Innesäljaren skapade detta en känsla av att Dotterbolaget var uppdelat i enheter vilket var emot ledningens målsättning med att organisationen skulle betraktas som en helhet. Genom att låta enheter själva sköta nyanställningen av medarbetare medförde detta att Dotterbolaget uppfattades som olika fristående enheter och inte som en gemensam organisation. Detta kan ge effekten av att de personer som söker tjänsterna får uppfattningen om att de söker sig till "Vattenbolaget" och inte till Dotterbolaget. Konsekvensen blir därmed att medarbetaren från början identifierar sig i den enhet som har anställt honom eller henne och därmed skapas en upplevd gränsdragning mellan de olika enheterna från början. Detta medför att Vattenbolaget får en starkare särprägel där både enhetens medarbetare och övrig personal upplever att där finns gränsdragningar mellan enheterna.

De medarbetare som inte arbetar på Vattenbolaget får därmed bilden av att enhetens handlande motsäger sig den gemensamma bilden om ett företag som ledningen försöker förmedla. Detta kan skapa missnöje och motstånd mot den gemensamma färdplanen då ledningens målbild inte upplevs överensstämma med hur enheterna handlar. Istället skulle gemensamma arbetsannonser ge ett symboliskt budskap i form av att organisationen visar dess helhet för medarbetarna där det är Dotterbolaget som söker säljare och inte enheterna. Enligt Salzer-Mörling (1998) kan denna typ av symboliskt handlande med tiden suddas ut de upplevda gränserna och ge organisationen en övergripande själ med ett gemensamt tankesätt där känslan infinner sig att det är "Vi" som söker en säljare och inte "dem".

Ledningen bör därmed utifrån exemplen ovan vara medveten om det symboliska värde som deras handlingar kan utgöra. Alvesson (2001) menar att väl underbyggda symboliska handlingar kan utöva makt i form av att påverka hur medarbetaren uppfattar situationen. Dock har det visat sig att vältänkta handlingar även kan få oönskade konsekvenser såsom månadsbrev. Ledningen bör därmed se till så att deras handlande överensstämmer med den målbild som förmedlas. Görs detta kan relativt små handlingar som gemensamma

arbetsannonser medföra ett starkt symbolvärde hos medarbetarna vilket därmed kan underlätta deras identifikation i ledningens färdriktning. Stämmer däremot inte handlingarna överens med den utmålade färdriktningen skapar detta osäkerhet hos medarbetaren då deras föreställning om den gemensamma organisationen inte tycks överensstämma med ledningens handlande.

#### 5.4.4.1 Hjältar och ritualer

Som vi tidigare har nämnt så omtalades Elbolagets VD i väldigt goda ordalag och utgjorde en betydande funktion i dåvarande Elbolaget enligt respondenterna. Han upplevdes stå väldigt nära sina medarbetare och tillskrevs väldigt goda värderingar som fanns inom dåvarande Elbolaget. Till exempel den "familjära andan" eller den prestigelöshet som fanns inom den dåvarande organisationen var karaktäristika som tillskrevs Elbolagets VD. Försäljningschefen beskriver deras förra VD på följande vis:

*"Han hälsade alltid på alla oavsett vilket jobb de hade och visste även deras namn och vilken tjänst de hade."* Vidare berättade han: *"Han var väldigt engagerad i sitt arbete och när någon ställde frågor så fanns det alltid ett svar."*

Ovanstående citat beskriver väldigt bra den entydiga bild vi fick från respondenterna. Det kom aldrig fram någon kritik mot honom utan istället berättades det historier där han hade agerat slagkraftigt och varit en i "gänget". En innesäljare förklarar:

*"Jag har hört talas om ett personalmöte där han tog med alla till parken och spelade gitarr ända till småtimmarna. Jag menar det var mitt i natten och vilken VD skulle ha gjort något sådant?"*

Dessa historier och karaktäristika som Elbolagets VD tillskrivs kan anses skapa en gemensam positiv föreställning om den forna ledaren och som lever kvar hos Elbolagets medarbetare. Enligt Hofstede (1994) består organisationskulturen av fyra helhetstäckande delar som är vedertagna oavsett vilken nivå av kulturen som studeras. Dessa är symboler, hjältar, ritualer och värderingar. Hjältar kan vara personer som är existerande eller inte men som har vissa karaktäristika vilka står högt i kurs inom kulturen. Detta skapar en gemensam föreställning hos medarbetare och fortsätter existera i kommande generationer och är svåra att ersätta. (Hofstede, 1994) Elbolagets VD skulle därmed kunna sägas känneteckna en "hjärte" som har vissa karaktäristika vilka står högt i kurs hos Elbolagets medarbetare. Hjärten har här varit en faktor som knutit ihop kollektivet och fört dess värderingar vidare genom att medarbetarna berättar historier om honom som i exemplet ovan. Samtidigt visade det sig svårt för Dotterbolagets VD att axla rollen som "hjärte" när Elbolagets VD avgick. Elbolagets medarbetare glorigerade gärna då sin förra arbetsplats. Vidare menade respondenterna att när Elbolagets VD avgick från Dotterbolaget så vände de sig till Försäljningsdirektören som ansågs arbeta vidare i samma "spår" som Elbolagets VD.

Genom att Elbolagets medarbetare gloriger sin forna ledare och antyder att de följer Försäljningsdirektörens fotspår kan detta medföra svårigheter med att identifiera sig i Dotterbolaget då de lever kvar i historien om Elbolaget. Istället för att vända sig till den nya organisationens ledning för att få vägledning och svar på frågor så vänder man sig till Försäljningsdirektören som anses följa i spåret av den forne "hjärten". Detta kan medföra att Elbolagets medarbetare inte identifierar sig i den nya organisationens ledning utan försöker hålla kvar vid det gamla. Det kan också utgöra en form av gruppering mellan Elbolaget och

resten av Dotterbolaget då medarbetarna från de båda organisationerna inte identifierar sig i samma "hjärte". Dotterbolagets medarbetare delar inte den föreställning som Elbolagets medarbetare har skapat utifrån sin symbol på grund av de inte har haft någon kontakt med Elbolagets VD.

Respondenterna gav också bilden av att det under Elbolagets tid förekom många sociala evenemang i form av personalfester eller dylikt. Till exempel samlades alla en gång om året för att ingjuta den årliga jul lunchen. Detta var väldigt uppskattat enligt respondenterna och något som också saknades i Dotterbolaget. En Innesäljare sade följande: *"På Elbolaget stod man för jul lunch men samtidigt förstår man Dotterbolaget att det är skillnad om man skulle ta med sig alla på företaget det skulle kosta."* Respondenterna ger en entydig bild av att de saknar de sociala aktiviteterna som förekom under Elbolagets tid. Vidare menade de att många medarbetare aldrig har besökt huvudkontoret vilket medfört att man inte känner någon större koppling med de andra kontoren som inte direkt är kopplat till ens arbetsuppgifter. Enligt Elbolagets medarbetare saknas det gränsöverskridande aktiviteter som medför kontakter utanför ens egen region. En Innesäljare förklarade: *"Det finns ju ingen personalpolitik, vi hade ju personalfester!"*, medan en annan Innesäljare berättade följande:

*"Det är uppdelat i distrikt och region där jag känner till södra regionen men jag har ingen koll exempelvis på dem i Göteborg. Det blir mer att man ringer dem man brukar ringa. Även om jag jobbar över hela landet men har hand om södra Sverige så skulle jag vilja ha kontakt med dem andra också."*

Vidare menar Elbolagets medarbetare att det idag saknas närhet till ledningen och att det inte är samma "kompisanda" längre. En Innesäljare förklarade följande: *"... idag är man ett anställningsnummer, det finns inte samma glädje, man gör bara sitt jobb!"*

Enligt Morgan (1999) så har ritualer ofta den funktionen att de utgör en social betydelse. Det kan vara handlingar i form av sociala evenemang som medför att medarbetarna får en känsla av att ledningen värnar om sin personal och att det därmed knyts kontakter utanför kontorets ramar. (Morgan, 1999) Genom sociala möten i form av årliga jul luncher eller policyn att företaget firar ens födelsedag kan organisationen få lojala medarbetare som uppskattar organisationen. Detta kan i sin tur medföra att personalkollektivet sammanflätas och en känsla av gemenskap infinner sig. Vidare menar Hofstede (1994) att ritualer är en del av kulturen och har en speciell innebörd för dem som delar den specifika kulturen. För Elbolagets medarbetare hade dessa ritualer en social betydelse och medförde att de upplevde en större närhet till ledningen och således också till organisationen. När de talar om den nya organisationen (Dotterbolaget) så är det mer i termer av ett anställningsnummer där medarbetaren är relativt osynlig. Detta kan tänkas bero på avsaknaden av sociala ritualer då dessa tidigare utgjort en viktig funktion i Elbolaget och därmed en viktig del i deras kultur. Dessa sociala aktiviteter kanske också låg till grund för den "kompisanda" som respondenterna beskrev fanns förut. Genom att medarbetarna pratar med varandra över gränserna kan informella kontakter skapas och en känsla av samhörighet med varandra kan finnas sig. Detta medför att de förutbestämda sociala nätverken luckras upp och berikas av medarbetare från olika enheter. Även om medarbetarna inte behöver skapa sociala nätverk utanför arbetsuppgifterna för att klara av sitt arbete kan känslan av gemenskap medföra att personalkollektivet ser sig som en del i organisationen och därmed värnar om den samma.

## 5.5 Gruppbildning och Yrkesidentitet

Ett vanligt fenomen vid integration efter företagsförvärv eller fusioner är gruppbildningar och därav även gruppkonflikter. Detta sägs böttna i olika tekniska bakgrunder eller i olika organisationskulturer, olika normer och eller värderingar. Dessa kulturkrockar kan också ses som tydliga tecken på kommunikationssvårigheter de olika grupperingarna emellan. Den kanske mest intressanta frågan som kan ställas i detta sammanhang torde vara varför dessa grupper bildas och varför det kan leda till konflikter grupperna emellan. (Kleppesø, 1993/4) Enligt Kleppesø (1993) finns det en rad olika förklaringar. En förklaring kan vara att det bland gruppens medlemmar finns ett strategiskt intresse av att bilda grupper för att de gemensamma intressena lättare ska kunna bevakas. Eftersom de olika grupperna och enheterna inom Dotterbolaget oftast är synonyma kan det finnas en poäng i att försöka ta reda på varför dessa grupper är så starka. Den största anledningen är att de bolag som tidigare ingick i Dotterbolaget inte hade integrerats med varandra över huvud taget. Regionchefen från Kylbolaget sade följande:

*"... det gjordes ingenting från ledningens sida för att vi skulle integreras med varandra." "Det verkade dock inte vara meningen eller nödvändigt heller för den delen." "Vi fick själva lösa de problem som uppstod."*

Det verkar inte ha funnits några planer eller anledningar till att genomföra en integration mellan de dåvarande bolagen som sammanförts till ett, före Elbolaget förvärvades. Detta har starkt bidragit till att dessa grupper bibehållit sin styrka dels på grund av att de inte arbetade ihop och dels för att de hade olika yrken. Yrkesidentiteten är förmodligen den största orsaken i detta sammanhang vilket i sig verkar vara ett hinder för att ett effektivt samarbete skall bli möjligt. Olikskheterna i utbildning, bakgrund och värderingar verkar helt enkelt vara för stora. *"Det fanns mycket bra relationer mellan de anställda, de var högre utbildade, de var mer väluppfostrade"* säger Dotterbolagets VD och syftar på Elbolagets anställda.

Enligt Kleppesø (1993) är det givetvis möjligt att vi helt enkelt är i behov av att tillhöra ett kollektiv därför att detta kollektiv kan skänka oss en identitet. Därför kan grupper även ses som kognitiva fenomen som ger oss del av vår personlighet. Det handlar alltså om att gruppen manifesterar sin särart för att tillfredställa sina behov av att finna positiva självbilder. Kleppesø (1993) menar vidare att identiteten kräver särprägel, det vill säga man kan inte vara precis som de andra, då inga olika grupperingar hade funnits. Särprägel kommer i de flesta fall automatsikt då det handlar om olika yrkesgrupper. Därför består gruppens viktigaste uppgift att bevaka denna prägel som skänker gruppen identitet enligt Kleppesø (1993). Detta är förmodligen anledningen till att de yrkesgrupper vi stött på i Dotterbolaget har så starka identiteter när det gäller yrket. Detta leder också till ett "vi" och "dem" som är svårt att bryta. Därför kan vi antagligen se en strävan från de olika grupperna att faktiskt vara olika de andra. Det verkar då också rimligt att grupper försöker glorifiera sitt yrke, kanske genom att smutskasta andra yrkesgrupper eller genom att framhäva hur svårt deras eget arbete är i förhållande till andra gruppers arbete. Ju mer olik en grupp kan vara jämförelsevis, ju starkare gränser har den gruppen också mot omvärlden. Detta borde skapa en trygghet för medarbetarna i gruppen som garanterar att de inte ska förändras utan bli kvar i samma trygga mönster.

Det är inte orimligt att detta beteende bestämmer hur yrkesidentiteten manifesteras och därigenom bestäms. Ur en utredningsaspekt är det viktigt att fråga sig om det är

organisationen eller yrkesidentiteten som sätter gränserna för utveckling. Förmodligen är det en blandning där båda faktorer har ett finger med i spelet. Yrkesidentiteten hindrar förmodligen Dotterbolagets grupper att komma överens och att prata med varandra medan det är organisationen som kan bana väg för utjämning grupperna emellan genom att grupper över yrkesgränserna tillåts och främjas. Vi återkommer till detta senare.

Särprägelns är förmodligen anledningen till ett revirtänkande där gränser, status och särart markeras närhelst två grupper kommer i kontakt med varandra. Problemen är dock inte så stora eftersom de flesta grupper som levt vid varandras sida i flera år har haft god tid på sig att reda ut eventuella problem enligt Kleppesø (1993). Det första uppköpet kan ses som ett exempel: "... *I början bildades det två läger men detta fenomen försvann efter ett tag*" säger Regionchefen för Kylbolaget. De stora problemen uppstår först när relationen mellan två grupper radikalt förändras eller då man av olika anledningar kommer i kontakt med nya. Om de existerande grupperna är äldre med fasta värderingar kan relationen grupperna emellan utveckla sig smärtfritt. Om inte kommer med största sannolikhet en konflikt att uppstå (Kleppesø, 1993).

### *5.5.1 Gruppkonflikter leder till ökade klyftor*

Detta var precis vad som hände när Elbolaget förvärvades till Dotterbolaget och man skulle börja lyssna till vad de hade att säga. Elbolaget som existerat i ungefär 100 år med många seniormedarbetare med långa anställningstider sågs som en homogen grupp med en stark identitet och starka värderingar. Dotterbolaget å sin sida hade inte existerat mer än cirka ett decennium och hade spridda identiteter. Det fanns förvisso homogena grupper med starka identiteter inom Dotterbolaget men som företag var gruppen väldigt heterogen. Det kom också att bli konflikter mellan grupperna, främst på grund av missförstånd och kommunikationssvårigheter. (Kleppesø, 1993)

Vi har tidigare tagit upp exemplet om hur Dotterbolagets VD rapporterade resultatet under avsnittet symbolismens betydelse och sett hur detta ledde till osämja mellan grupperna. Även utifrån ett identitetsperspektiv kan vi se hur VD:n med dessa månadsbrev helt omedvetet slog in en kil mellan grupperna i Dotterbolaget. All information som utgår från ledningen i dessa läge måste övervägas och tolkas väldigt noggrant i förväg för att ledningen ska kunna undvika att begå sådana till synes helt onödiga misstag. Hur som helst växte klyftorna mellan grupperna genom att man i följande skede inte kommunicerade med varandra (Kleppesø, 1993). Detta kan mycket väl bero på en hel del missförstånd och förutfattade meningar grupperna emellan. Kraften i dessa missförstånd och förutfattade meningar emellan de båda stora grupperna, visade sig här sätta begränsningar för deras gemensamma utveckling. Man ville eller kunde inte prata med varandra och därför kunde missförstånden eller föreställningarna förmodligen heller inte redas ut och förklaras.

### *5.5.2 Informella Grupper*

Enligt Scheins bok Organisationpsykologi (1971) bildas dessa grupper för att människan har flera olika behov som hon försöker tillfredsställa. Dessa tillfredsställs enklast genom att utveckla en mängd relationer till andra medlemmar av organisationen. Om arbetet tillåter kommer de informella relationerna i sinom tid att utvecklas till informella grupper. Således kan vi säga att strävan att utveckla informella grupper nästan alltid beror på människans natur



- att tillfredsställa sina egna behov. Det är lättare att förklara om vi säger att informella grupper härstammar från formella faktorer och mänskliga behov, en väldigt speciell kombination. Det verkar även vara själva sammanträffandet, det vill säga sannolikheten att fysiskt träffas som avgör om informella sammanslutningar ska bildas. Det enda sättet enligt Schein (1971) att hindra informella gruppers uppkomst är att hindra medarbetarna från interagera med varandra helt och hållet. Både ledningen och medarbetarna i Dotterbolaget vill att medarbetarna ska träffa varandra mer. Detta borde enligt Schein (1971) leda till fler informella grupper ur ett positivt perspektiv vilka kan hjälpa integrationen i rätt riktning.

En annan förklaring att människor tillbringar tid med varandra enligt Kleppestø (1993) kan vara att vi helt enkelt tycker om att umgås med vissa människor och därför har en benägenhet att bilda grupper med de människor vi av någon anledning tycker om. Dessa grupper brukar fortleva tills attraktionskraften upphör. Grupperna uppkommer inom eller mellan de stora grupperna det vill säga på kontor eller i olika sociala konstellationer till exempel på fester och möten mellan enheterna. De kan vara av stor betydelse för att skapa de nödvändiga nätverk som krävs för att medarbetare ska börja prata med varandra och integreras till en stor grupp eller enhet. Det mest troliga är att mycket av integrationen sker i små grupper. (Kleppestø, 1993/4)

## 5.6 Mellanchefernas makt som hinder

Regionaliteten inom organisationen, som även fanns förut på Elbolagets tid, ger chefen för varje kontor väldigt mycket makt. En stor nackdel är att detta skapar små furstendömen där alla regionchefer och distriktschefer blir som "småpåvar". Det är givetvis inte alla mellanchefer som tillägnas titeln "småpåvar". Vi syftar här endast på dem som är motvilliga till förändring och gör allt i sin makt för att motarbeta organisationens utveckling mot gemensamma mål. Dessa har visat sig vara ett stort hinder när det gäller integrationen mot en gemensam organisation som vi kan se i diskussionen under kommunikationsavsnittet.

*"I och med att kulturerna i dessa bolagen inte skurits sönder tillåts en massa små furstendömen att blidas med herrar som inte vill ändra på det som de hittills själva beslutat över"* säger Försäljningsdirektören.

Detta skapar oerhört stora problem gällande ett flertal saker. Förutom kommunikationen störs också de identitetsskapande processerna när mellanchefer inte vidarebefordrar idéer och värderingar som måste nå alla medarbetare. De enskilda medarbetarna ges aldrig någon möjlighet att reflektera över eller diskutera de mjuka värdena som idéer, mål eller värderingar om de aldrig når fram till dem. En förutsättning för identifikation och internalisering var ju enligt tidigare diskussion att dessa faktorer görs synliga i organisationen.

Om inte det skulle vara nog så skapar det oenighet när vissa mellanchefer öppet går emot beslut som de varit med att fatta. Enligt Alvesson & Björkman (1992) är det viktigt att värderingarna går igenom hela organisationen så att en ny och stark motivationskraft skapas. Därför kommer detta beteende obönhörligen att leda till att idéerna om en gemensam idé utåt mot kunderna går om intet. *"Man måste helt enkelt gilla läget och göra vad man måste"* säger Försäljningschefen. Även om man inte tycker om vad som har beslutats så borde demokratin upphöra utanför diskussionsrummet. Medarbetarna kommer förmodligen att drabbas genom att de måste slitits mellan olika läger. *"De olika cheferna försöker köra sitt eget race"* säger

Försäljningsdirektören. Detta betyder ju att man inte kan komma någonstans gemensamt. Enligt Salzer-Mörling (1988) måste bilden som kommuniceras förena alla medarbetare till en harmonisk enhet. Då bör inte cheferna köra sitt eget "race". Samarbete blir här det bästa medlet för att nå en enad front mot kunder och egna medarbetare.

Det fanns bland mellancheferna ett stort motstånd till förändring vilket går emot tanken om en gemensam organisation. *"Det är just bland dem det måste sitta som handsken för att det ska fungera"* säger en innesäljare. Detta uttalande verkar rimligt. Givetvis finns det inom alla organisationer medarbetare som inte vill följa målen så att de blir gemensamma för hela organisationen. Det finns alltid medarbetare som är missnöjda med vart utvecklingen går och som tycker att den inte utvecklas till deras fördel. Det enda detta medför till organisationen är splittring i leden och sjunkande delaktighet. Främst verkar det vara statusen i positionen de innehar som dessa medarbetare är rädd om och detta är ju också ett viktigt fenomen för att medarbetare ska genomgå identifikationen. Därför är det kanske viktigt att man inte från ledningens sida ryter till för skarpt och tar i med hårdhandskarna från början. Dessa medarbetare kan visa sig reagera fullkomligt normalt på en uppkommen situation. Till exempel är det i förändringssituationer för det mesta just mellanchefer som drabbas av omorganisationer. Det kan handla om att deras status sjunker när de efter omorganisationen inte har så stora befogenheter som tidigare eller lika många medarbetare under sig i hierarkin. Det kan vara att titeln inte klingar lika väl som tidigare eller att det nya kontoret inte är lika stort som det gamla. Anledningarna är många, men förmodligen rationella för det mesta.

Det är inte konstigt att mellanchefer agerar mot förändringar om ovanstående händelser kan inträffa. Det är dock oacceptabelt att låta dem motarbeta organisationens utveckling. Dessa medarbetare tillåts dock prata med andra om sitt missnöje vilket kan få negativ effekt enligt resonemanget kring idébärarna. Dessa kan ju också ses som idébärare som sprider sitt budskap och vallfärdar i organisationen. Fortfarande är det ledarnas uppgift att ta itu med dessa problem för att främja den gemensamma utvecklingen. Till exempel har en distriktschef öppet deklarerat att han aldrig ska sälja Elbolagets "grejor", enligt Försäljningschefen.

För att komma tillrätta med regionaliteten och de bekymmer den drar med sig skapades under Elbolagstiden en processorganisation vilken syftade till att samarbeta i processer istället för i funktioner. Gränserna suddas ut och det kommer även "småpåvarnas" makt att göra när medarbetarna samarbetar över yrkesgränserna i team och fångar in varandras affärer.

## 5.7 Avståndet mellan enheterna

Under de flesta intervjuer påpekas avståndet mellan de olika enheterna, både det fysiska och det mentala. *"Vi har aldrig ens träffat folk från huvudkontoret"* sade en av Innesäljarna. Han fortsätter: *"vi har träffat vår personalchef en enda gång"*. Det märks en viss frustration att man som medarbetare inte får möjlighet att träffa de personer som man har att göra med dagligen. Det är också en känsla i att veta vem man pratar med och högst troligt att närmre band medarbetarna emellan kan knytas om de träffar varandra personligen då och då. Från medarbetarnivå har det lämnats in förfrågningar till Försäljningschefen om att få träffa medarbetare från distriktsnivå och kanske senare regionnivå från den nya organisationen. Medarbetarna känner att det är dags att börja utvidga sina referensramar i den nya organisationen. Det har också kommit direktiv från ledningsnivå att man ska ordna en fest tillsammans med de andra enheterna genom att resultatet äntligen blivit positivt. Fester var

något som Elbolagets medarbetare var vana vid. Därför är det ett välkommet förslag och en möjlighet att lära känna sina kollegor som man inom arbetets ramar annars inte skulle träffa. Att medarbetarna träffar varandra borde underlätta strävan att åstadkomma delaktighet i hela organisationen gällande verksamhetens idéer. Detta skriver Beckérus & Ekvall et al i sin bok *Doktrinskiftet* (1988) och fortsätter med att delaktighet i ett idébaserat sammanhang skapar upplevelser av tillhörighet.

När medarbetarna träffas kommer forum att bildas för att diskutera kunder, idéer, behov, värderingar och utvecklingen av organisationen. Detta borde innebära att de idéinnehåll som finns i organisationen kommer att diskuteras och kanske spridas och utvecklas i en ständigt pågående process. Denna förändring måste enligt Beckérus & Ekvall et al (1988) vara kontinuerlig och redo för omtolkningar. En identitet är aldrig konstant och lever vidare endast genom att den är i en ständig process som diskuteras och omformas, sakta men säkert. Om inte identiteten kan omformas kommer det aldrig att finnas utrymme för förändringar och således förbättrande anpassningar.

## 5.8 Organisationsidentitetens baksida

Det finns dock inte bara positiva saker att säga om identitet. Alvesson & Björkman (1992) förklarar nackdelen med för stark identitet med att den ofta kan vara ett svårforcerat hinder vid en integration. Återigen var ett problem att Elbolagets medarbetare troligen var mer benägna med att identifiera sig med den gamla organisationen som de kände sig så trygga i, vilket således hindrar utvecklingen mot den nya organisationen. (Alvesson & Björkman, 1992) Det borde finnas sätt att ändra detta på. Det är inget orimligt antagande när dessa medarbetare beskriver hur bra de haft det tidigare. Detta får de långtgående konsekvenserna att gruppstillhörigheten minskar och att gruppbildningarna ökar vilket leder till att avstånden mellan grupperna blir svårare att överbrygga och slutligen leder till att delaktigheten för den nya organisationen, som är organisationsidentitetens fundament, minskar.

En stark organisationsidentitet kan även leda till att samarbetet mellan olika funktioner kan reduceras. Den viktigaste poängen av detta som vi även varit inne på tidigare är att utomstående tenderar att uppfattas som "dem" och inte som ett kollektivt "vi". Detta skall då enligt Alvesson & Björkman (1992) leda till distansering. Detta är troligen en rimlig slutsats att dra om den ena sidan har en stark organisationsidentitet. Det verkar dock som om detta är något man kan utnyttja istället för att se som nackdel enligt Alvesson & Björkman (1992). Eftersom *"Dotterbolaget aldrig har lyckats med Kulturen"* enligt Försäljningsdirektören och att det användes arbetsgrupper med medarbetare från båda sidor i integrationens början, verkar det inte heller omöjligt att Elbolagets "anda" kan leva kvar och anammas av medarbetarna och chefer i Dotterbolaget istället. Om medarbetarnas organisationstillhörighet till Elbolaget verkligen har påverkat dem så mycket att de skapat en organisationsidentitet, har i själva verket något bra uppnåtts.

Eftersom Alvesson & Björkman (1992) säger att identiteten förändras under en lång process kan ju utvecklingen av värderingar, idéer och mål vara en del att närma sig varandra. De utvecklade idéerna, värderingarna och målen liknar de som Elbolaget haft tidigare men för Dotterbolaget ser de annorlunda ut. Därför kan medarbetarna tillsammans utveckla Elbolagets starka delaktighet till en gemensam delaktighet över tid, och att det då skulle vara en fördel om den ena sidan har en stark identitet som den andra kan ta efter, särskilt om de upptäcker att

det ger resultat och hopp inför framtiden. Återigen förutsätts att detta resonemang endast håller om medarbetarna i Dotterbolaget uppfattar Elbolagets "anda" och delaktighet som något positivt.

Vidare kan en stark organisationsidentitet bidra med förändringsmotstånd om medarbetarna uppfattar den inslagna förändringen som skadlig för organisationens bästa enligt Alvesson & Björkman (1992). Vi använder här återigen exemplet med Chefen som uttryckte motstånd mot integrationen genom att han *"aldrig skulle sälja Elbolagets grejor"*. Här kan vi se ett klassiskt exempel på ett förändringsmotstånd men vi är inte säkra på varför motståndet finns. Det kan till exempel tolkas att denne chef inte anser att denna utveckling ligger i bana med den utveckling han anser vara bäst för organisationen. Det kan också bero på att han är så nöjd med vad han har att han inte vill förändras för att han inte vet vad han kommer att få. Det kan också vara ett sätt att försvara sin identitets revir (Kleppesø, 1993). Enligt honom försvaras gränser, status och särart närhelst två grupper kommer i varandras närhet. Eftersom detta skikt av medarbetare, enligt tidigare resonemang under regionalitet, har mest att förlora på förändringar generellt sett borde de därigenom också vara den grupp som oftast sätter sig på tvären när nya arbetsrutiner ska påbörjas. Återigen verkar det vara ledningens fel att det finns ett så pass öppet motstånd i organisationens centrala karaktär (Alvesson & Björkman, 1992)

## 5.9 Den nya Organisation

### 5.9.1 Nyanställning

När förvärvet hade genomförts och medarbetarna hade börjat stabilisera sig i sin nya tillvaro var det dags att lägga tyngdpunkten på idén om en gemensam organisation. Meningen var att man skulle bygga ett tredje nytt, stort och gemensamt bolag som alla medarbetarna skulle identifiera sig med och som bestod av det bästa från de gamla.

*"Alla medarbetare fick söka sina tjänster en gång till för att man skulle kunna handplocka folk"* *"Det markerades också tydligt att alla anställningar var tryggade"* påstod Dotterbolagets VD.

Meningen var att alla medarbetare skulle känna att de tillhörde någonting nytt oavsett vilket bolag man kom ifrån och att man således kunde lägga det gamla bakom sig. Idén bakom denna utsaga kan tyckas vara tillfredställande då medarbetarna verkligen kan känna att de startar om från början precis som om de kommer till ett nytt arbete. Alla börjar således om med samma förutsättningar. Givetvis fortsätter de arbeta som vanligt men det kan vara en utmärkt åtgärd när det gäller att förnya sig och tänka om på föreställningsplanet.

En av innesäljarna säger dock: *"Jag har inte sökt om min tjänst och jag har inte hört talas om någon som fick söka om sina tjänster."* Den andra innesäljaren säger: *"detta gällde bara folk på distriktsnivå"*. Utifrån detta kan det ses som en brist i förmodligen både uppfattning och kommunikation eller helt enkelt felaktiga uppgifter från endera sidan. Detta är oviktigt i sammanhanget men det är känslan för förnyelse som räknas och att intentionen fanns där från ledningens sida. Det blir dock inte helt utan konsekvens för medarbetarna som uppenbarligen inte förstod meningen med ingreppet och därigenom blev det aldrig en verklighet för dem.

Denna intention kan dock ses som en del i skapandet av det Alvesson & Björkman (1992) kallar organisationens centrala karaktär eftersom det rör sig om en fråga om tillhörighet. Eftersom tillhörigheten kan vara den absoluta grunden i organisationens identitet är det denna medarbetare borde söka när förändringarnas tid är inne. Här vore det ju lämpligt att tala om att medarbetarna söker tillhörighet i gemensamma föreställningar om organisationen (Alvesson & Björkman, 1992). Om detta var planerat från början eller inte är också ovidkommande eftersom idén om nyanställningar inte fungerade fullt ut. Däremot kan resultatet som kan uppnås av en så enkel manöver från ledningens sida vara mycket betydelsefullt. Relationerna till organisationen kan byggas upp utifrån vad medarbetarna uppfattar vara den verklighet de lever i och således borde dessa relationer stärkas av manövern. Eftersom medarbetare i förändringssituationer ofta tenderar att söka delaktighet i stadiga fenomen kan det ges en möjlighet att finna stabilitet och just delaktighet i den nya organisationen. Det borde egentligen räcka med att skapa föreställningar om en ny organisation. Ledningen kan prata, informera och ständigt diskutera en ny gemensam organisation och även försöka involvera medarbetarna i detta arbete. Personalen kan organiseras i grupper på seminarier och utvecklingsdagar där ämnet om den nya organisationen manifesteras som tema. För alla inblandade blir föreställningarna en verklighet och även om man skapar en ny organisation som bara skiljer sig lite från den tidigare kommer tron och föreställningen om skillnaden att vara mycket större än vad den är i verkligheten.

En möjlig nackdel med att låta alla medarbetare åter söka sina anställningar är att det kan skapas en mängd skadliga rykten kring detta ingrepp vilket vi resonerat om i avsnittet kommunikationens betydelse. Det kan skapa oro och därigenom få oönskade konsekvenser för medarbetarna och organisationen. Om man ska genomföra detta fullt ut bör informationen vara precis och i rätt tid. Vidare kan det tyckas att det vore en oerhörd fördel om medarbetarna får informationen av någon som de redan har stort förtroende för sätter sin tillit till. Det ska tilläggas att om Dotterbolagets VD fått större genomslagskraft för idéerna och omfattat alla enheter så hade det fått ett större identitetsvärde hos medarbetarna, vilket hade underlättat integrationsprocessen i Dotterbolaget.

### 5.9.2 Bärare av idéerna

Försäljningsdirektören som själv varit anställd i Elbolaget sedan tidigare sade: *"folk här pratar för mycket Elbolaget"*. Med detta menar han att det finns krafter, om än små, som drar utvecklingen i fel riktning. Alvesson & Björkman (1992) påpekar att medarbetarna måste utveckla en gemensam förståelse för förändringarna för att en motivationskraft skall skapas. Om de olika delarna av organisationen fortsätter att se sig själv som "vi" och "dem" kommer givetvis den gemensamma motivationskraften om att bli ett tillsammans, aldrig att uppstå. Det kan tänkas att dessa uttalanden måste upphöra för att gemensamma mål ska kunna uppfyllas. Det bör då inte pratas om olika enheter och olika medarbetare utan endast om "oss" som anställda i Dotterbolaget. Med detta har Alvesson och Björkman (1992) en poäng, att det är ledarnas uppgift att se till att folk drar åt samma håll. Så länge medarbetarna skiljer på varandra på föreställningsplanet kommer det bli svårt för dem att se varandra som nära medarbetare i organisationen.

Det är således också av stor vikt att ledare på alla nivåer har klart för sig organisationens riktning och mål och jobbar för att sprida dem. Försäljningsdirektören hävdar *"det viktigaste sättet att sprida kulturen är management by walking around"*. Det språkbruk han använder är

oerhört viktig då folk runtomkring påverkas väldigt mycket av detta. Enligt Beckérus & Ekvall et al (1988) bör ledaren agera katalysator för företagets idé- och idealbildning. Det är också av vikt att de själva tror på de idéer de sprider och att deras egna behov och värderingar ej motsäger de framförda enligt Alvesson & Björkman (1992). Detta kan anses vara särskilt viktigt när ledaren har en position där han är i kontakt med många andra medarbetare dagligen. Om ledaren brister i sin roll som "kulturspridare" kan utvecklingen mot gemensamma mål stoppas och drastiskt minska förutsättningarna för att åstadkomma delaktighet för medarbetarna i organisationen. Vi tror också att det kan skapas situationer där medarbetare inser att deras ledare inte är överens med sig själv. Detta kan då skapa konflikter dem emellan eller till och med situationer där medarbetaren vägrar låta sig internaliseras eftersom deras ledare inte gör det. Ledaren har därmed ett oerhört stort ansvar inför alla medarbetare och hela organisationens framtid i sin roll som "kulturspridare".

Enligt Alvesson & Björkman (1992) består ledarens uppgift i detta sammanhang att måla upp den situation som företaget befinner sig i och vilka förändringar som måste komma till stånd. Sedan måste en handlingslinje för förändringarna föreskrivas, som måste vinna medarbetarnas stöd. I detta läge måste en gemensam förståelse för förändringarna utvecklas och värderingarna måste delas av de flesta så att en ny och stark motivationskraft skapas. Om detta lyckas kan medarbetarna börja se sig själva som bärare av idéerna och ges möjlighet att dela idéerna med andra och själv uppleva tillhörighet med organisationen. Det finns dock inte så många bärare av idéerna som det krävs i Dotterbolaget för att största möjliga antal medarbetare ska uppnå delaktighet. Det bästa hade givetvis varit om det funnits många som brann för idéerna och målen som organisationen står för. Det kanske viktigaste är dock att idéspridarna är överens om den utveckling som organisationen bör göra.

### *5.9.3 Styrning av mening*

Alvesson & Björkman (1992) menar att det alltid finns en möjlighet att den kollektiva enheten inte är förankrad hos största delen av personalen. Värderingsinstrumentet ses mer som ett sätt att försöka påverka medarbetarna till en enhet, men ledarnas förmåga att styra med hjälp av detta instrument överskattas ofta. Salzer-Mörling (1988) har dock en poäng när hon säger att det aldrig blir lättbegripligt att skapa en struktur av meningsfulla mönster i en organisation. Att skapa mening kommer alltid att misstas för att upptäcka mening, vilket inte är samma sak. Det hjälper därför inte alltid att ta fram värderingar och därigenom skapa föreställningar åt medarbetarna. Salzer-Mörling (1988) säger att dessa frågor måste uttryckas och manifesteras öppet för att kunna bli en kollektiv process. Processen måste vinna deltagande från hela organisationen och detta innebär att de värderingar och idéer som Dotterbolaget tagit fram måste synas och diskuteras och manifesteras i kollektiva sammanhang, oftast genom att medarbetare träffar varandra.

Även om processen för skapande av föreställningar lyckas är det inte säkert att medarbetarna uppnår delaktighet. Det kan bara antas att det i hela organisationen finns eldsjälur eller dem som Beckérus & Ekvall et al (1988) kallar idébärare eller bärare av idéerna. Om dessa idébärare ges fler möjligheter att träffa andra medarbetare kan det antas att detta ökar chanserna för att fler ska känna delaktighet med organisationens idéer och framförallt motivation för arbetet som bedrivs. Det kan således skapa identitet och självkänsla att vara medlem i en organisation med öppna idéer och värderingar och känd idégrund. Dessa idébärare kan till och med hjälpa sina medarbetare att skapa den trygghet som krävs för att delaktighet ska uppnås.

## 6 SLUTSATSDISKUSSION

---

*I detta avsnitt kommer vi att presentera en kort sammanfattning av våra slutsatser därefter följer en diskussion om de organisationsbyggande åtgärder som framkommit i studien.*

---

### 6.1 Uppsatsens bidrag

I uppsatsens bidrag ämnar vi på ett generellt sätt beskriva vad det är vi har kommit fram till i denna fallstudie. Vi kommer inte att ta upp specifika åtgärder då dessa lämpar sig mycket bättre i den slutsatsdiskussion vilken följer nedan.

Med denna studie anser vi oss ha ringat in och belyst de faktorer som ligger till grund för att en identifikationsprocess ska kunna inledas i detta företag. Vi har kommit fram till vikten av en enad ledning och därtill förklarat hur viktigt det är att medarbetarna kan enas kring de idéer och värderingar som finns i organisationen. Internaliseringen av dessa kommer att föra medarbetarna närmre varandra och framförallt närmre organisationen. Vi har också ingående förklarat hur viktiga förutsättningarna är för att två organisationer ska kunna bli en och vilka hinder som vanligen ligger till grund för ett misslyckande. Dessutom har vi diskuterat hur ledningen kan undvika att dessa hinder bildas i vårt fallföretag, och om de bildas så vet vi varför. Angående våra diskussioner om symbolism har vi lyckats se hur viktigt det är att ledningen handlar i samklang med vad de säger och hur detta kan användas som ett kraftfullt verktyg för att skapa tillhörighet och delaktighet i organisationen. Slutligen har vi sett vikten av att medarbetare tillåts träffa varandra som ett verktyg mot föreställningar, för konfliktreduktion, bildning av informella grupper, spridning av information, utredning av missförstånd och en manifestation för att utveckla och sprida idéer och värderingar i organisationen.

### 6.2 Organisationsbyggande åtgärder

#### 6.2.1 Integration

Om vi utgår från integrationens början kan vi se att en förutsättning för en lyckad integration är hur väl förberedelserna är gjorda. Det har här visat sig vara av stor betydelse hur väl förvärvet sålts in till medarbetare i de olika företagen och vi kan bara anta att de därigenom undkommit och sluppit en del slitningar och ovilja under integrationen. I detta fall handlade det om att visa möjligheter för personalen och inte begränsningar genom att tydliggöra en målbild. Om medarbetarna kan övertygas om att ett förvärv är nödvändigt kommer oron att minska, tryggheten öka och framförallt kommer medarbetarna att bli mer förändringsbenägna under integrationens senare fasen. Medarbetarnas tillit för sin ledare är i detta sammanhang förmodligen en avgörande faktor. Vi kan därför se vikten av att ledarna strävar efter att vinna medarbetarnas tillit kanske genom att öppet och noggrant följa organisationens värderingar.

Vidare kunde vi se vikten av överensstämmande mellan företagen var en viktig förutsättning för en smidig integration. Ju mindre överlappningar desto mindre motstånd bör uppkomma då

ingens positioner hotas. Genom att Elbolaget inledningsvis intog en egen enhet i Dotterbolaget blev förmodligen den inledande övergången mjukare men å andra sidan skapades det aldrig något djupare incitament för vidare integration. Detta gjorde det i sin tur svårare när enheterna verkligen skulle integreras då avståndet grupperna emellan blivit större.

Genom att Dotterbolagets VD gav Elbolagets medarbetare del av bestämmanderätten skapade han en grund för att de skulle känna sig trygga och välkomna i det nya företaget. Det borde också minska den oro som kan ha funnits och stärka motivationen att fortsätta utvecklingen med öppet sinne. Det ger även medarbetarna förhoppning och förväntan inför framtiden då de antar att de är betydelsefulla för den framtida utvecklingen genom att de blir tillfrågade i sakfrågor om organisationens utformning.

Den delade ledningen blev ett orosmoment för medarbetarna. Fördelen med en ny objektiv VD var att inga av de gamla enheterna på välgrundade fakta kunde känna sig orättvist behandlade. Vi anser dock att det var ett misstag att överlämna hela kommunikationen till Elbolagets VD, även om han var bäst på det. Dotterbolagets VD gjorde sig i och med detta osynlig för Elbolagets medarbetare vilket gjorde det svårare för honom när han ensam skulle leda organisationen. Istället borde Dotterbolagets VD ha gjort sig mer synlig och under förstadiet av integrationen klartgjort en tydlig handlingsplan, och samtidigt tydliggjort vem som var chef. Det hade krävts mer kommunikation mellan de båda Direktörerna för att uppnå detta. En sådan öppenhet hade kunnat visa medarbetarna en enad ledning vilket hade stärkt deras tro på idén om en organisation.

### *6.2.2 Kommunikation*

Informationen är vid ett förvärv och en integrationsprocess den mest kritiska faktorn. Den skapar trygghet, tillit och i detta fall också framtidstro samtidigt som den minskar oron. Den öppna kommunikationen förhindrar troligen också motstånd att växa fram då det inte finns möjligheter för spekulation och ryktesspridning. Detta skapar i sin tur delaktighet med organisationen och dess ledare. Vid övergången mellan de båda Direktörerna skapades dock ett informationsvakuum. Detta berodde dels på att Elbolagets medarbetare var bortskämda med bra information och dels på att Dotterbolagets VD inte hade samma förmåga att nå ut till medarbetarna som Elbolagets VD tidigare hade gjort. I dessa lägen är det extra viktigt att se till att förändringarna inte leder till försämringar för några grupper då missnöje lätt framträder och motstånd mot den nya organisationen kan byggas upp. Om information uteblir eller inte kommer i tid kommer möjligheter att ges för informella kommunikationskanaler att växa sig starka. Dessa kanaler kan omvandla grundbudskapet och därmed medföra misstolkningar och osäkerhet då där inte finns en entydig bild att finna. Genom att ledningen istället har ett öppet och entydigt förhållningssätt till organisationen och inte särskiljer på de olika enheterna kan dessa rykten och misstolkningar undermineras.

### *6.2.3 Syndabockar*

När vi tidigare diskuterade kulturella skillnader hade vi en föreställning om hur detta skulle visa sig genom att organisationerna kom ifrån olika nationella kulturer. "Finnarnas" reella roll i integrationen visade sig dock vara nästintill obetydlig men enligt Elbolagets chefer var kulturkrocken uppenbar. Dessa hade förberetts med seminarier och kompendiematerial för att förstå skillnaderna mellan Sverige och Finland. Därmed påvisade ledningen för



mellancheferna att det skulle finnas skillnader mellan organisationerna på grund av den nationella kulturen. Detta medförde i ett senare skede att "finnarna" pekades ut som en syndabock då situationen upplevdes som svårhanterbar. Problemet för mellancheferna var att identifiera vad det var som upplevdes som "jobbigt" vilket medförde att "finnarna" pekades ut som syndabock. Utpekandet möjliggjordes förmodligen av den föreställning som hade skapats utifrån de seminarier som berörde ämnet nationella skillnader. Problemen kunde därmed anses vara mindre skrämmande då man var medveten om vad som åsamkar desamma. Detta medförde att Dotterbolaget kom i skottgluggen då Dotterbolagets VD ansågs gå i finnarnas ledband. Därmed skapades friktioner mellan Elbolaget och Dotterbolaget då Elbolagets chefer hade föreställningen att det fanns kulturkrockar mellan enheterna. Resultatet blev missnöje mot den nya ledningen och grupperingar mellan enheterna då där fanns ett "uppenbart" problem enligt en del av Elbolagets chefer.

Ledningen bör därmed vara medveten om att deras handlingar kan ligga till grund för den föreställning som medarbetaren har. Därmed bör organisationen i ett tidigt skede få förståelse för medarbetarnas föreställning och utifrån detta härleda de problem som dessa kan uppleva. Även om Elbolagets ledning endast hade intentionen att belysa de kulturella skillnader som kan förekomma så var nog inte tanken att detta skulle ligga till grund för ett framtida motstånd mot förändringen. I den nya organisationen handlar det ju om att skapa en helhet med medarbetaransvar som grund. Genom att därmed tydliggöra att där inte finns några uppenbara skillnader mellan enheterna kan medarbetarna inte göra särskilnader mellan desamma.

#### *6.2.4 Symbolism*

Symbolismen berättar för organisationen hur viktigt det är att föreställningar, idéer och värderingar överensstämmer med de faktiska handlingar som utförs av ledningen. Skulle dessa handlingar inte överensstämma enligt medarbetaren kan detta skapa missnöje och besvikelse. Det torde då också sänka delaktigheten och tilliten till organisationen och problem med att identifiera sig i den färdriktning som ledningen försöker förmedla. Det kan utifrån medarbetaren tyckas vara underligt att man ska vara delaktig i färdplanen när ledningen bryter löften och skapar grupperingar. Exempelen som de resultatnriktade månadsbrev och nedläggningen av Installationsenheten fick ödesdigra konsekvenser genom större grupperingar och ökade motsättningar. Kontentan i detta sammanhang är att ledningen genomgående måste vara medveten om vilka signaler de skickar ut och vem som tolkar dessa signaler. Handlingar som utifrån ledningens perspektiv kan te sig bagatellartade kan få oanade konsekvenser i form av ett negativt symbolvärde hos medarbetaren. Installationsenheten gick hursomhelst med förlust och var ett finansiellt problem, men nedläggningen medförde att även övriga medarbetare som inte direkt berördes uppfattade handlingen som ett sviket löfte och därmed valde att agera därefter. Beslutet om nedläggningen av installationsenheten var dock utanför Dotterbolagets VD:s kontroll, enligt honom själv.

Genom att underbygga och medvetet utföra handlingar som får positiva symbolvärde hos medarbetare kan detta fungera som ett styrinstrument för att skapa delaktighet och tillhörighet med den nya organisationen. I fallet med namnbytet skapades på ett genomtänkt sätt, enligt Dotterbolagets VD, en känsla av att den nya organisationen värnar om sina nya medarbetare. Detta kan ha medfört en mjukare övergång för Elbolagets medarbetare till den nya organisationen då de har föreställningen om att deras historia fortfarande lever kvar. Detta kan underlätta för medarbetaren att identifiera sig och skapa hängivenhet till det nya företags

idéer och samtidigt tona ner eventuella friktioner mellan enheterna. Det viktigaste är däremot inte att det blir en verklig förändring. Symbolismens kraft får här alla att tro att förändringarna är verkliga även om det endast sker på föreställningsplanet.

### *6.2.5 Identifikationen*

När det gäller värderingar handlar det om att göra dem synliga och att göra dem attraktiva för medarbetare samtidigt som de ger organisationen en särprägel och att kundernas behov kan tillfredsställas. Det var därför ett lyckat drag att byta namn på "Dotterbolagets Gyllene Regler" till "Våra Gyllene Regler" då fler medarbetare bör betrakta dem som sina och känna större delaktighet i dem och det skapar också föreställningen om ett företag med en grupp medarbetare som har gemensamma värderingar. På något sätt anser vi att alla medarbetare borde komma i kontakt med dessa värderingar i olika forum så att de manifesteras i organisationen. Chanserna kommer då troligen att öka för att alla medarbetare ska känna till och arbeta utefter värderingarna i det dagliga arbetet. Detta ökar samtidigt chanserna för de anställdas internalisering med värderingarna. Om detta inleds kommer medarbetarnas delaktighet och ansvar att öka för organisationens handlande. Medarbetare känner då meningsfullhet, motivation och förbindelse med organisationen och tar då på sig ansvar för organisationens handlingar som om det hade varit hans egna. (Albert, 2000)

Att använda värderingarna som styrinstrument kan vara en god idé särskilt när det gäller att forma medarbetarnas gemensamma syn på organisationen. Denna förmåga bör dock inte överskattas av ledarna då alla medarbetare är individer och således själva väljer hur de ska reagera på saker och ting. Värderingarna blir dock en bas för hur medarbetarna ska uppföra sig i organisationen och detta kommer på sikt att skapa en gemensam bild utåt genom att kunder och leverantörer kommer att uppfatta Dotterbolagets medarbetare som en homogen grupp. När gruppen börjar bli homogen blir det skapandet av mening för medarbetarna som blir den kritiska processen. I denna måste värderingar och idéer manifesteras på ett öppet sätt och flöda genom organisationen så att de blir verklighet för medarbetarna. Detta har dock ingen mening om de inte blir levande i organisationen och i medarbetarnas vardag genom ständig diskussion och eftertanke.

När det gäller medarbetarnas benägenhet att genomgå en identifikation med organisationen diskuterar vi organisationens attraktionskraft som förutsättning. Det verkar rimligt att man bör försöka öka attraktionskraften i den nya organisationen för att medarbetarna ska kunna känna att de ser framemot att gå till arbetet, att det kommer att bli roligt kanske till och med spännande. Vi tror att resultatet måste vara positivt och att fler medarbetare måste börja uttrycka sig positivt i vardagen. Uppmuntran från ledningen är också nödvändigt som en extra sporre. Det kan vara glada miner, ett "bra jobbat" eller en fest tillsammans med medarbetarna, helst då över yrkesgränserna. God stämning och hög trivselfaktor kommer att underlätta identifikationen med den nya organisationen.

Det bör också finnas referenspunkter för organisationsmedlemmarna. Vi tror att det är bäst att göra sina konkurrenter synliga och tydliga i vardagen för att uppnå en fast yttre referenspunkt som medarbetarna kan rikta sin strävan mot. I detta fall är det viktigt att ett "vi" och ett "dem" skapas så att ramarna för vad företaget håller på med stärks för medarbetarna. Det är organisationens centrala karaktär som man vill förtydliga för att skapa riktning och enhet genom att karaktärisera andra grupper, i detta fall konkurrenterna. Man skulle därmed kunna

använda sig av konkurrenternas försäljningssiffror i månadsbrev som inspiration istället för att ställa de olika enheterna mot varandra. Detta borde öka moralen och ett skarpare "vi".

För att fullborda identifikationen för medarbetarna krävs det även att ledningen genomför sociala evenemang utanför kontorets väggar förutom det som görs inom organisationen. Elbolagets medarbetare gav bilden av att de saknade den "kompisanda" som tidigare rådde inom organisationen. Denna anda utgjorde en viktig del i deras kultur och hade skapats utifrån de gränsöverskridande evenemang där alla medarbetare fick lära känna varandra. I Dotterbolaget saknades denna familjära anda och många av Elbolagets medarbetare hade aldrig besökt det nuvarande huvudkontoret. Därmed kan det tänkas att gränsöverskridande gruppbildningsmekanismer i form av sociala aktiviteter kan skapa en känsla av gemenskap där alla arbetar under samma organisation. Det kan även leda till att informella grupper bildas utöver de annars förutbestämda arbetsgrupperna. Dessa grupper kan stärka integrationen mellan enheterna och sudda ut den upplevda gränsdragningen. Även närheten till sin chef kan skapa en känsla av delaktighet och att man lättare kan identifiera sig i de idéer som denne förmedlar.

Den forna "hjälten" (Elbolagets VD) hade en stor betydelse hos medarbetarna på Elbolaget. Denne tillskrevs många karaktäristika vars egenskaper stod högt på medarbetarens dagordning. Den familjära stämningen och det tydliga ledarskapet bara för att nämna några, var hjältens förtjänst. Dock så ledde denna symbol också till grupperingar då Dotterbolaget inte delade denne hjälte. Det fanns därmed ingen gemensam symbol eller hjälte som kunde ena kollektivet utan när Elbolaget såg situationen som svårhanterbar glorifierades hjälten och levde vidare i deras föreställning som den "perfekte" ledaren. För att då skapa en gemensam tillhörighet utifrån samma symbol kan det underlättas om Elbolagets symbol bytts ut. Det kan vara en ny ledargestalt, inte nödvändigtvis VD:n, utan en person som karaktäriseras av de värderingar som medarbetarna kan tänkas identifiera sig med. En mellanchef som bjuder med personalen på en "pubrunda" och skapar närhet med sina medarbetare eller en ledare med tydlig policy att alla ska bli informerade samtidigt och därmed motverka rykten. Dessa värderingar kan tänkas vara lätta att identifiera sig med och därmed underbygga skapandet av en gemensam symbol som delas av båda lägren.

Ledningen hade en tanke om det "gemensamma bolaget" där båda organisationerna fick söka sina tjänster på nytt och därmed på föreställningsplanet skapa en ny organisation. Medarbetarna kunde då släppa gamla föreställningar och förutfattade meningar när de alla blev del i någonting nytt samtidigt och med lika värde. Detta kan vara värdefullt om det görs med rätt och tidsriktig information och garantier att alla anställningar är tryggade. Verkliga förändringar måste också genomföras, helst ska det skapas nya fenomen som båda parter kan identifiera sig med på ett enkelt sätt. Det är dock viktigt att ledningen har ordentlig kontroll över kommunikationskanalerna innan de handlar med dessa föreställningar. Brister i informationen eller ryktesspridning kan omintetgöra hela processen och delaktigheten och motivationen uteblir.

Idébärare är nyckelmedarbetare som måste finnas vid en organisationsbyggande process. Genom kontakt med dem kan medarbetarna uppleva tillhörighet med organisationen. Det viktiga är att informationen är likriktad så olika medarbetare får samma impulser, idéer och värderingar oberoende av vem de pratar med. Främst är detta ledarnas roll men det vore inte fel om medarbetare på alla nivåer fungerade som idébärare. Genom att öppet prata positivt om framtiden och åskådliggöra de möjligheter som finns för medarbetare och organisationens utveckling kommer fler troligen att känna just trygghet, förväntan och delaktighet.

## 6.2.6 Grupperingar

Gruppbildning är ett vanligt fenomen vid en integrationsprocess. Det är anledningen till att grupperna bildas som är viktig att ha klart för sig och varför det finns incitament för att dessa grupper ska växa sig starka. Yrkesidentiteten har mycket med detta att göra. I de flesta fall är det särprägel som är anledningen till att grupper blir starkare. Det finns ju ingen mening att vara en grupp om gruppen inte skiljer sig från andra grupper eller om medlemmarna inte kan söka tillhörighet i gruppen. Därför försöker grupper att skapa referenspunkter för att stärka sin egen karaktär, ibland genom att glorifiera sig själva eller att se ner på andra grupper. Det kan också hjälpa till att synliggöra andra grupper men kan också göra dem till ett hot mot det egna välståndet. Poängen är att vi genom att studera gruppkonstellationer kan se att grupper och yrkesidentiteter kan sätta ordentliga käppar i hjulen för Dotterbolagets utveckling. Detta behöver inte ens vara rationellt försvarbart och kan åtgärdas med information och fakta om varför förändringar behöver ske. Att informera medarbetare och förklara varför saker händer på ett tydligt sätt och i rätt tid verkar vara tämligen sällsynt i dagens organisationer. Det gäller som ledare att tänka sig in i medarbetarens situation för att förhindra rykten och spekulationer.

Gruppkonflikter kan leda till ökade klyftor mellan grupperna. Det är inte heller omöjligt att det bara beror på missförstånd, förutfattade meningar eller ovilja eller misslyckande att kommunicera med varandra. Dessutom kan gruppkonflikterna skapa ovilja att kommunicera och detta är ofta roten till missförstånd i vår fallstudie, men även mer generellt. Anledningen till att problemen inte kan redas ut är oftast att det inte finns forum för kommunikation där grupperna kan träffas. Detta beteende torde stärka den egna gruppidentiteten och försvaga det som gemensamt byggts upp till exempel delaktighet och gemensam tillhörighet. Återigen kan vi se vikten av att det finns forum för kontakt mellan grupperna förutom de officiella strukturerna i organisationen. De små informella grupperna är oftast där integrationen börjar och där missförstånden kan redas ut. Dessa är plattformar och fundament för de nya organisationerna som växer upp efter ett företagsförvärv och som möjliggör en öppen kommunikation mellan olika grupper.

Vi har sett att ett av de största hinder som står mellan organisationen och dess utveckling mot de gemensamma målen och en gemensam identitet är den egna personalen. Det har visats hur "småpåvarna" tillåtits sätta käppar i hjulen för utvecklingen och hur de på ett effektivt sätt hindrat kommunikationen nedåt i hierarkin. De har kunnat växa sig starka i sina egna kulturer för att dessa aldrig tidigare brutits ned och slagits samman med övriga enheter. Det har helt enkelt inte tidigare genomförts någon effektiv integration enheterna emellan. Eftersom dessa mellanchefer inte integrerats i verksamhetens idéer tidigare kan detta ses som en tänkbar anledning till att utvecklingen nu hindras. Att öppet gå emot beslut som fattats gemensamt har ingen plats i en idéstyrd organisation eller någon annan organisation heller för den delen. Detta leder bara till brister i kommunikationen och slitningar mellan medarbetare och organisationens övriga delar. Denna sorts agerande är olycklig och vad som är ännu mer tragiskt är att det kommer från medarbetare i maktpositioner.

En anledning till motståndet kan vara att "småpåvarna" inte blivit införstådda med nödvändigheten till förändringen. Därmed kan dessa ha utgjort ett motstånd mot förändringen och agerat "flaskhals" genom att hålla inne på information eftersom de känt sig osäkra inför den nya organisationen. Givetvis hade hierarkin varit den bästa kommunikationskanalen då cheferna kan se till att informationen når alla men så länge "flaskhalsarna" existerar får månads- och veckobreven duga. När ett beslut fattats måste chefer och medarbetare vidare

hålla sig till det beslutet och arbeta gemensamt för att utvecklingen ska fungera. De meningsskiljaktigheter som uppkommer under diskussioner beslutsfattare emellan ska aldrig lämna diskussionsrummet. Det gäller att ha en gemensam front att presentera för medarbetarna och inte bara till kunderna.

Om medarbetarna i organisationen har en enad ledning och enade chefer höjs möjligheterna för en stark och gemensam organisationsidentitet. Detta går hand i hand med att chefer på alla nivåer måste föregå med gott exempel för att arbetsviljan och moralen ska hållas uppe. Just därför är det kanske viktigt att föra fram förändringsbenägna medarbetare som är lojala mot organisationens idéer till chefspositioner med underordnade medarbetare. Cheferna borde utöva positivt inflytande över sina medarbetare i organisationens riktning istället för att öppet splittra organisationen och dess medarbetare.

Vi kunde se att anledningarna till "småpåvarnas" beteende kanske hade att göra med trygghet för deras egen del och att deras status kan sjunka vid en förändring. I så fall är deras reaktion rationell då de motsätter sig förändring. Detta fenomen kan dock inte accepteras, särskilt inte när det gäller mellanchefer som sitter på en position där de kan utöva negativt inflytande över många andra medarbetare. Förmodligen kan dessa reaktioner tonas ned om ledningen i förväg informerar så att de i efterhand slipper alla reaktioner som beror på spekulationer och rykten och då bara behöver tampas med de "småpåvar" som har rationella skäl för sitt beteende.

Ett annat sätt att bryta den makt som "småpåvarna" nu utövar är att låta medarbetare träffa andra medarbetare. Därigenom kan tidigare kraftfulla mönster brytas och influenser kan tas in från andra håll än vanligt. Detta borde påverka alla medarbetare på ett positivt sätt. Man lär sig ju således att förstå de andra enheternas problem och egenheter och kanske därför kanske ser sina egna sidor i ett nytt ljus. Då är det kanske lättare att få förståelse för varför andra medarbetare betar sig som de gör.

### *6.2.7 Organisationsförändring*

Den viktigaste slutsatsen vi kan finna för att komma tillrätta med regionalitetens problem är att skapa en processinriktad organisation där samarbetet sker inför kunden i värdeskapande processer till exempel kundteam eller projektteam. Det viktiga är att medarbetarna inte bara samarbetar inom yrkesgränserna i organisationen utan att medarbetare blandas utifrån de önskemål som marknaden har. Idén om att enheterna ska fånga upp varandras affärer tycker vi är ett utmärkt sätt att komma varandra närmre och lära känna varandra bättre över yrkesgränserna. De informella grupper som bildas kommer att vara grunden för den fullständiga integrationen för organisationen. "Småpåvarnas" makt kommer förmodligen att minska i styrka då greppet om den egna personalen avtar genom konstellationerna av team. Influenser från andra medarbetare kan också arbeta för att luckra upp de gamla problemtungda strukturerna.

Förändringen bör ses som en ständig process. Utveckling bör vara ett nyckelord i värderingarna och ledningen bör på olika sätt uppmåna förändring bland medarbetarna. Organisationsidentiteten är en sådan sak som ständigt förändras, förstärks eller försvagas. Den ändras i takt med att medarbetare byts ut och utveckling av idéer eller ledarskap. Det är förmodligen en förutsättning att veta detta om identiteten ska kunna bli ett fenomen som ska bli användbart för organisationen. Detta är något som gör det mer konkret och således kan föreställningen uppkomma om att organisationsidentiteten går att påverka även om det är en

svår och trög process som ledningen inte ska räkna med och ta för givet. Bara att möjligheten finns där borde öka de föreställningsmässiga grunderna för hur medarbetarna och ledningen ska förhålla sig till identiteten. Om förändringarna kan ske successivt genom diskussion och genom interaktion mellan medarbetare kommer man att lära sig att leva med förändringen som en ständigt pågående process. Utan den förblir organisationen oförändrad och kommer att bli omsprungna av marknaden. Förändringar kommer också att bli lättare om de tillåts gro fram i ett långsamt tempo på initiativ av medarbetarna själva. De kommer själva att inse nödvändigheten av förändring och ändra sitt beteende för att gemensamt utveckla organisationen i rätt riktning.

### *6.2.8 Farhågor*

Det som ledningen bör se upp med gällande identitet är att den kan vara ett hinder för integration. Elbolagets medarbetares benägenhet att se tillbaka till det gamla som något bättre än vad de har idag kan vara ett farligt mönster om deras tillhörighet är hos det gamla företaget. Därför är det viktigt att göra dessa medarbetare nöjda så att de trivs lika bra i det företag de nu arbetar för. Det får dock inte ske på bekostnad av någon annan grupp då misstänksamheten dem emellan då kommer att öka.

Dessutom kan samarbetet försämrats genom att den ena sidan har en stark tillhörighet. Vi anser dock att båda parterna kan dra fördel av detta då de starka strukturerna kanske kan överföras på det andra bolaget så att en gemensam idébas uppstår. Detta bör vara särskilt gällande när framgång kan härledas till värderingar och idéer. Denna anpassning anser vi dock bör göras gemensamt mellan bolagen så alla har rätt att göra sin röst hörd.

### *6.2.9 En gemensam organisation*

Slutligen är det av yttersta vikt att vi återigen poängterar att det är ledningens och chefernas ansvar att se till att de gemensamma värderingar och idéer som byggts upp återföljs av medarbetare och andra chefer i organisationen. Alvesson & Björkman (1992) säger att när det gäller att uppnå gemensamma mål är det viktigt att använda sig av organisationsidentiteten som ett medel för riktning och konfliktreduktion. Identiteten bör här ses som ett övergripande riktmärke för hur organisationen ska orienteras och hålla samman de föreställningar som bygger klara gränser för organisationen mot omvärlden. Allt motstånd som visas mot tagna beslut måste således stävjas. Värderingarna och idéerna får gärna diskuteras och detta bör också uppmanas, om inte annars så för att visa att ledningen och organisationen alltid är öppna för förändringar. Detta budskap borde vara nyttigt för medarbetarna då de ser att ledningens utsagor stämmer överens med deras handling. Detta skapar förhoppningsvis tillit och respekt och borde därigenom öka organisationens attraktionskraft. Här kunde vi presentera exemplet med platsannonsern som synliggör de fördelar och nackdelar ett visst beteende kan medföra. Detta visar oss betydelsen av en enad ledning och enade medarbetare.

### 6.3 Framtida forskning

Vi har i studien utgått ifrån det förvärvade företagens perspektiv och hur dess medarbetare har identifierat sig i den nya organisationen. Något som dock framkom under studien var att det förvärvande företagens medarbetare inte var lika förberedda på integrationen som Elbolagets. Denna målgrupp tror vi många gånger glöms bort då det kan anses vara självklart att dessa medarbetare känner delaktighet i förändringen. Kanske är det inte alltid självklart att dessa välkomnar sina nya arbetskamrater med öppna armar. Det hade därmed varit intressant att se hur det förvärvande företagens medarbetare uppfattar situationen och hur deras delaktighet kan stärkas för att underlätta en integrationsprocess.

## 7 LITTERATURFÖRTECKNING

Alvesson M., (1993) *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Wiltshire

Alvesson M., (1991) *Kommunikation, makt och organisation*, Nordstedts Juridik, Stockholm

Alvesson M., (2001) *Organisationskultur och ledning*, Liber AB, Malmö

Alvesson M & Björkman I., (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson M & Köping A-S., (1993) *Med känslan som ledstjärna*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson M & Sköldbberg K., (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

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

Beckérus Å & Ekvall G et al., (1988) *Doktrinskiftet, nya ideal i svenskt ledarskap*, Centraltryckeriet AB, Borås

Bengtsson C, Hjort M, Sandberg H & Thelander Å., (1998) *Möten på fältet - Kvalitativ metod i teori och praktik*, Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, Lund

Bryman A., (2000) *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, London

Deacon D, Pickering M, Golding P & Murdock G., (1999) *Researching communications, A practical guide to methods in media and cultural analysis*, Arnold, London

Hofstede G., (1994) *Cultures and Organizations – Software of the mind*, McGraw-Hill, London

Holme I-M & Solvang B-K., (1997) *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Johansson S-E., (2000) *Att köpa och sälja företag*, Norstedts Tryckeri AB, Stockholm

Kleppestø S., (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm

Kleppestø S., (1993/94) *Social identitet vid uppköp och fusioner*, Institute of Economic Research – Working Paper Series, Lund

Kvale S., (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Larsson R., (1990) *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions*, Lund Universitet, Lund



Lundahl U & Skärvad P-H., (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Mason J., (1996) *Qualitative Researching*, Sage Publications, London

Milton L. R., (1987) *The Mergers and Acquisitions Handbook*, McGraw-Hill, New York

Morgan G., (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund

Nordstedts., (1998) *Stora svenska ordboken*, Nordstedts Förlag AB,

Salzer-Mörling M., (1998) *Företag som kulturella uttryck*, BTJ Tryck AB, Lund

Schein E. H., (1971) *Organisationspsykologi*, Wahlström & Widstrand, Stockholm

Terence E. T., (1986) *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Inc, New York

Thurén T., (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Malmö

Winroth K., (1999) *När management kom till advokatbyrån*, Bokförlaget BAS, Göteborg

## 7.1 Artiklar

Albert S. et al., (Januari, 2000) *Organizational identity and identification*, Academy of Management Review,

Appelbaum S., (2000) *Anatomy of a merger: behaviour of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages*, Management decision, s. 649-661

Hunsaker P & Coombs M., (Mars, 1988) *Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues*, Personnel

Schweiger D., (1991) *Communication with employees following a merger*, Academy of Management Journal, Vol. 34, Nr 1, s. 110-135

## 7.2 Opublicerade källor

Dotterbolagets Årsredovisning 2001, 2002

Power Point presentation – Integrationsplanen 2003

## 7.3 Respondenter

Dotterbolagets VD (Dotterbolaget)	2004-03-26
Elbolagets VD (Tidigare Elbolaget)	2003-07-02
Finsk Controller (Moderbolaget)	2003-07-01
Försäljningschefen (Tidigare Elbolaget)	2003-07-07
Försäljningsdirektören (Tidigare Elbolaget)	2003-06-06
Innesäljare (Tidigare Elbolaget)	2004-04-22
Innesäljare (Tidigare Elbolaget)	2004-04-23
Regionchefen (Tidigare Kylbolaget förvärvades av Dotterbolaget)	2003-06-05

### **Inledande kontaktsamtal**

Försäljningschefen (Tidigare Elbolaget)	2003-05-30
---	------------

## 8 BILAGOR

### 8.1 Intervjumall Elbolagets VD samt Dotterbolagets VD

#### **Bakgrund**

1. Vad har du för bakgrund? Hur kom du till denna position?
2. Vilka var dina huvudsakliga arbetsuppgifter under integrationen? Vad hade du för direktiv från högre instans?

#### **Integrationsprocessen**

3. Vad sades till medarbetarna inför uppköpet?
4. Vilken roll skulle Elbolaget få i Dotterbolaget?
5. Kan du beskriva händelseförloppet under uppköpet och integrationsprocessen? Vad var syftet med uppköpet?
6. Fanns det någon handlingsplan för integrationsprocessen?
7. Hur var du delaktig i integrationsprocessen? Vilken roll hade du? Vem var mer inblandad?
8. Hur upplevde du integrationsprocessen, hur tror ni medarbetarna upplevde det?, var den problematisk eller gick det friktionsfritt? Fanns där något motstånd? Upplevde ni att det fanns någon oro från medarbetarna? Förekom rykten? I så fall hur hanterades dessa problem?
9. Vad gjordes aktivt för att integrera deras verksamhet och medarbetare?
10. Vad upplevdes som svårast i integrationen?
11. Har du några andra kommentarer angående integrationen?

#### **Ledarskap**

12. Fanns där några upplevda skillnader i arbetssätt, hierarki, struktur och ledning mellan företagen? Fanns där några funderingar/krockar mellan finskt/svenskt arbetssätt?
13. Vad anser du vara det viktigaste att (som ledare) tänka på under en integrationsprocess som denna?
14. Använder du dig av några ledningsfilosofier/motton, vilka?
15. Hur anser du att man bör engagera och motivera medarbetare i denna typ av situationer?
16. Vad anser du om att leda denna typ av förändringar med en grupp?
17. Hur fungerade samarbetet mellan dig och Vd:n från Elbolaget/Dotterbolaget? Vad var för- och nackdelar med att två stycken ledde förändringsprocessen?
18. Hur anser du att beslut bör nås i denna typ av situationer?

#### **Identitet**

19. Finns där tydliga uttalade värderingar om vad Dotterbolaget står för?
20. Fanns det några skillnader i värderingar mellan de olika företagen? I så fall hur gick detta tillväga för att förmedla en gemensam bild till medarbetaren?
21. Kändes det som där fanns olika grupperingar mellan medarbetarna under integrationen?
22. Fanns där några tankar om hur man skulle kunna få gemensamma värderingar i organisationen? Gjordes det något för att medarbetare från det uppköpta företaget skulle känna delaktighet?

### **Kommunikation**

23. Hur kommunicerades Dotterbolagets värderingar/mål ut till de nya medarbetarna? Hur fick de anställda information om hur integrationen skulle gå tillväga? Under integrationen? Upplevdes någon typ av oro bland medarbetare?
24. Hur kommunicerade ni med Elbolagets medarbetare?
25. Finns det någon policy angående information till medarbetare vid förändringar av verksamheten?
26. Vilken prägel satte du på företaget?
27. Skulle någonting ha kunnat göras annorlunda gällande integrationen?
28. Hur kom det sig att ni slutade på Dotterbolaget?

## 8.2 Intervjumall övriga respondenter

### **Bakgrund**

1. Vad arbetar du med och hur länge har du arbetat inom Elbolaget? Har du samma arbetsuppgifter nu som tidigare?

### **Beskrivning av integrationsprocessen**

2. Vad sa ledningen till medarbetarna inför uppköpet? Och hur informerades Ni? (Personalmöte, veckoblad etc.) Fanns där någon handlingsplan med datum och detaljer över hur integrationen skulle gå tillväga?
3. Fick ni en arbetsbeskrivning på er nya tjänst inom Dotterbolaget?
4. Kände ni Er väl förbereda inför integrationen? Om inte varför? Fanns där något som var oklart med vad som skulle hända med Er och företaget i stort? Var folk rädda för att förlora jobben?
5. Hur var stämningen bland medarbetarna? Fanns där någon oro för vad som skulle hända? Hur gick ”snacket på golvet”? Fanns där något motstånd och i så fall varför?
6. Hur blev Ni bemöta av Dotterbolagets medarbetare och ledning?
7. Kände du dig delaktig under integrationsprocessen? Hur försökte ledningen integrera er i detta arbete?
8. Varför tror ni att Elbolaget blev uppköpt och i så fall varför Dotterbolaget?

### **Kulturella skillnader**

9. Vilka skillnader finns där mellan Elbolaget och Dotterbolaget, arbetssätt, struktur och hur medarbetarna blir omhändertagna?
10. Upplever du att där finns några skillnader i arbetssätt mellan företagen? I så fall hur försökte ledningen överbrygga dessa skillnader?
11. Hur ser du på att Dotterbolaget är finskt, har detta haft någon betydelse?
12. Känner du att där finns större möjligheter inom Dotterbolaget jmf med tidigare? (karriär, utlandstjänst etc.)

### **Ledarskap**

13. Upplevde Ni att ledningen drog åt samma håll, eller fanns där svårigheter med att ha dubbel ledning? Hur tycker du att man borde ha gjort?
14. Vad ansåg ni och övriga medarbetare om den ledning som skötte integrationen?

15. Anser du att något borde ha gjorts annorlunda?
16. Vad gjorde ledningen för att integrera er med Dotterbolaget?
17. Vad gör ledningen för att stärka gemenskapen? (förekommer några sociala evenemang)
18. Är du överens med hur ledningen styr företaget?
19. Var vänder du dig om du har något problem som inte direkt går att lösa?

### **Identitet**

20. Hur var din uppfattning om Dotterbolaget inför integrationen och hur tror du den allmänna bilden var? Skiljer den sig idag?
21. Skiljer sig företagsandan mellan företagen? Finns där några värderingar som extra viktiga, skiljer sig detta från tidigare?
22. Finns där grupperingar inom Dotterbolaget? I så fall vad tror du detta beror på och utgjorde detta något problem under integrationen?
23. Det har gått drygt tre år sedan sen Elbolaget blev uppköpt. Hur ser situationen ut idag?

### **Kommunikation**

24. Vem var det som informerade er under integrationen, Elbolagets VD eller Dotterbolagets? Och tyckte du att informationen räckte för att man skulle veta vad som skulle hända?
25. Gav ledningen Er några garantier dvs. löften, i så fall om vad och hölls dessa? Fanns där något som var oklart med integrationsprocessen?
26. Förekom rykten bland medarbetare?
27. Kände Ni att Elbolaget blev integrerat med Dotterbolaget?