



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

**Helsingborgs Dagblad och
Nordvästra Skånes Tidningar**
—
**En sammanslagning
av två dagstidningar**

Författare:

Anders Kirchner
Björn Larsson

Handledare:

Dan Kärreman
Håkan Lagerquist

Magisteruppsats i organisation framlagd i juni 2002
**Företagsekonomiska institutionen,
Ekonomihögskolan vid Lunds universitet**

SAMMANFATTNING

- Titel:** Helsingborgs Dagblad och Nordvästra Skånes Tidningar – en sammanslagning av två dagstidningar.
- Författare:** Anders Kirchner & Björn Larsson
- Handledare:** Dan Kärreman & Håkan Lagerquist
- Problem:** HD och NST har under en längre period konkurrerat om till viss del samma marknad. Tidningarna har olika profil vad gäller journalistik och företagskultur. Tidningarna beslutar sig ändock plötsligen att gå samman. Vilka motiv ligger bakom sammangåendet? Fusioner upplevs ofta som problematiska, anses också vara misslyckade. När HD och NST går samman tar det nya sammanslagna företaget inledningsvis ett antal beslut av principiell karaktär. I vilken riktning går dessa beslut och vilken roll spelar dessa beslut sett i ett fusionsperspektiv?
- Syfte:** Att undersöka vilka motiv som finns för sammanslagningen mellan de två tidningarna samt att studera vilka integrationseffekter de båda tidningarnas kulturer har på det framtida samarbetet mellan den sammanslagna tidningens medarbetare.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metodansats med en empiri genererad genom semi-strukturerade intervjuer. Därutöver har en del sekundärmaterial varit oss till nytta.
- Slutsatser:** Tidningarna HD och NST slogs samman på grund av att man från ägarhåll ville säkerställa oberoendet gentemot de större mediekoncernerna och säkerställa tidningarnas fortlevnad. Trots att företagsledningen uttryckte att sammanslagningen skulle vara en fusion på lika villkor har vi funnit att fusionen snarare har karaktären av ett uppköp från HD:s sida. Processen underlättas dock av att journalister i allt högre grad är en professionaliserad yrkeskategori, de identifierar sig mer med sina kollegor än sin arbetsgivare.
- Nyckelord:** Fusion, motiv, kultur, dagstidningar, redaktion, media

FÖRORD

Vi vill tacka vd för Helsingborgs Dagblad Lars Svensson samt de båda chefredaktörerna Eskil Jönsson och Sören Karlsson för att de gett oss möjlighet att besöka och intervjua dem själva samt deras medarbetare på de respektive tidningarna. De medarbetare vi mött och vilka vi bemöts av på ett trevligt sätt av var, på HD, Michael Hansson, Jenny Lundberg, Per Olsson och Lars Wallin, samt på NST, Peter Ferm, Lars Möller, Kristian Nilsson och Katja Åberg.

Tack också till Linnea Berg för hjälp med språkgranskningen.

Som alltid svarar författarna för de brister och eventuella förtjänster texten för med sig.

Lund i juni 2002

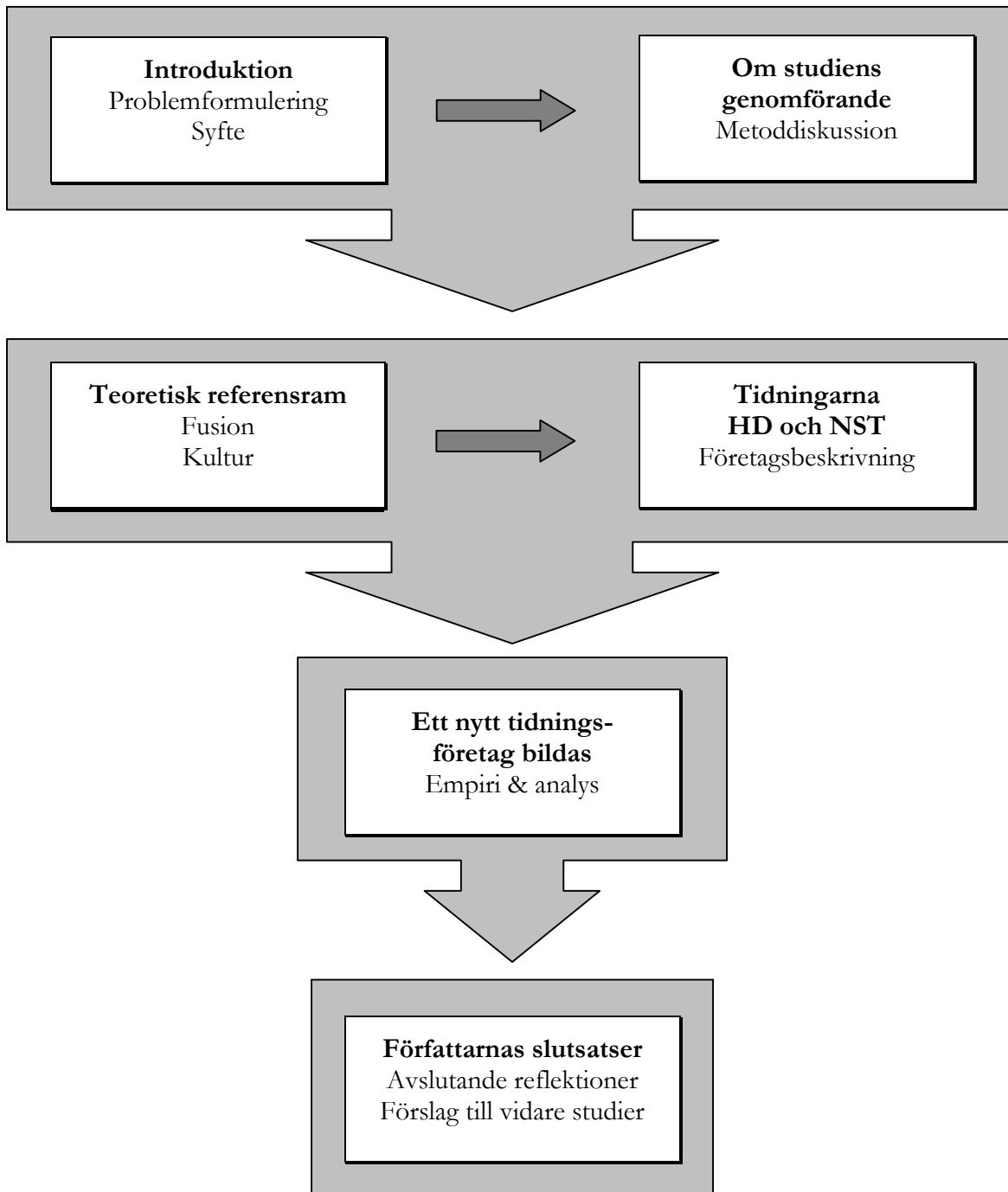
Anders Kirchner

Björn Larsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1 – INTRODUKTION	1
FUSIONER OCH SAMMANSLAGNINGAR	1
PROBLEMFÖRMULERING	1
SYFTE	3
KAPITEL 2 – OM STUDIENS GENOMFÖRANDE	5
VAL AV UNDERSÖKNINGSSTRATEGI/DESIGN	5
FORSKNINGSMETOD OCH DATAINSAMLING	7
TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	12
KAPITEL 3 – TEORETISK REFERENSRAM	13
INLEDNING	13
FUSIONER	13
VANLIGA FÖRKLARINGAR TILL VARFÖR FÖRETAG FUSIONERAR	14
KULTURBEGREPPET	16
KAPITEL 4 – TIDNINGARNA HD OCH NST	23
HELSINGBORGS DAGBLAD	23
NORDVÄSTRA SKÅNES TIDNINGAR	23
KONTEXT	24
KAPITEL 5 – ETT NYTT TIDNINGSFÖRETAG BILDAS	27
VARFÖR FUSIONERADE HD OCH NST – VILKA MOTIV HADE DE?	29
HD OCH HD-JOURNALISTERNAS SYN PÅ SAMMANGÅENDET	33
NST OCH NST-JOURNALISTERNAS SYN PÅ SAMMANGÅENDET	37
TVÅ REDAKTIONSKULTURER – NORMER OCH HANDLINGSMÖNSTER	41
KVALITET SOM ETT UTTRYCK AV RESURSER ELLER PULS?	42
EN SAMMANSLAGEN TIDNINGSREDAKTION	45
JOURNALISTER – ETT PROFESSIONALISERAT YRKESKRÅ?	47
EN BIT IN I SAMMANSLAGNINGEN – EN DISKUSSION OM SYMBOLER OCH STRUKTURER	48
EFFEKTERNA AV FUSIONEN – ÄR DET VERKLIGEN EN FUSION?	50
KAPITEL 6 – FÖRFATTARNAS SLUTSATSER	53
SLUTSATSER VAD GÄLLER MOTIVEN TILL SAMMANSLAGNINGEN	53
SLUTSATSER VAD GÄLLER EFFEKTER AV DE INLEDANDE FÖRÄNDRINGARNA	53
JOURNALISTER – ETT PROFESSIONALISERAT YRKESKRÅ	54
ALLMÄNNA REFLEKTIONER	55
MÖJLIGA VÄGAR TILL ÖKAD KUNSKAP OM FUSIONEN MELLAN NST OCH HD	56
REFERENSER	59
PUBLICERADE KÄLLOR	59
MUNTliga KÄLLOR	60
FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	60
ELEKTRONISKA KÄLLOR	60

UPPSATSENS DISPOSITION



KAPITEL 1 – INTRODUKTION

För att ge en introduktion till vårt ämnesområde liksom för att framlägga ett antal fakta av intresse för läsaren inleder vi med en allmän del. Denna avslutas med en diskussion kring vår problemformulering och vårt syfte samt de avgränsningar vi valt att göra.

Fusioner och sammanslagningar

I mediabranschen slås fler och fler företag samman till allt större korporationer. Exempel på sådana affärer är Schibsteds förvärv av Aftonbladet och Svenska Dagbladet. Dessa sammanslagningar motiveras främst med rationella skäl såsom synergieffekter och ekonomiska fördelar, vilka uppstår genom att man delar på vissa funktioner. Det kan också finnas andra motiv än de rent rationella, en sammanslagning kan exempelvis komma till stånd för att undvika att företaget köps upp av ett annat större bolag. Även prestigeskäl och andra mer icke-ekonomiska orsaker är nog vanligt förekommande som motiv för att köpa upp företag. En vd som initierar uppköp av företagets konkurrenter uppfattas oftast som handlingskraftig och kompetent av bolagets ägare medan en försiktigare vd nog kan räkna med att bli betraktad som svag.

Det går att finna tydliga trender för vilka skäl som används för att motivera en viss affär. Under en lång period var det viktigt för ägarna att företagen blev så stora som möjlig. Detta tankesätt öppnade vägen för 80-talets konglomerat där en organisation kunde omfatta en uppsjö av verksamheter, som innefattade alltifrån bilar till matvaror. En tid efter det att kolossernas popularitet klingat av var stridsropet ”back to basics”, nu skulle det fokuseras på kärnverksamheten. Då såldes enskilda verksamheter, som inte ansågs passa in i portföljen, av och istället ville ledningen och aktieägarna skapa stora koncerner genom att köpa upp konkurrenterna inom samma bransch. Produktdiversifiering ersattes av produktfokusering med ett internationellt perspektiv (Bengtsson, 2000). Termen globalisering har också under senare år kommit att vara en term högt upp på agendan i näringslivet i allmänhet.

Oavsett vilka modeord och undflyende skäl som används för att motivera en fusion står det klart att det finns stora problem förknippade med genomförandet av dessa affärer. Det är inte bara verksamheter som skall anpassas till varandra i form av rutiner och gemensamma dataprogram, utan det är kanske främst en fråga om att få medarbetarna med på noterna. Utan samstämmig taktkänsla så riskerar det nya företaget att ständigt lida av en intern disharmoni. Blir så fallet kommer fusionen med största sannolikhet att misslyckas och då har företagen slösat både mänskliga resurser och avsevärda summor pengar på i stort sett ingenting. Att det är känsliga ting indikeras av antalet fusioner som anses som misslyckade. Vissa undersökningar antyder att större delen av de genomförda fusionerna är mer eller mindre misslyckade (Kleppstø, 1993). Fast huruvida svaret blir positivt eller negativt kan nog i stor utsträckning bero på vem man frågar och hur resultatet av fusionen mäts.

Problemformulering

Vi möts hösten 2000 av beskedet att tidningarna Helsingborgs Dagblad och Nordvästra Skånes Tidningar börjar tänka på samarbete. Förvisso hade ett annonsarbete inletts redan tidigare, men då höjde vi inte nämnvärt på ögonbrynen. Nu börjar det däremot bli spännande. För varför skall HD och NST samarbeta, de är ju sedan länge bittra konkurrenter? Nu på senare tid har möjligtvis HD ”kopplat greppet” på NST men NST har väl ändå kanske sin marknad ”på landsbygden”, tänkte vi. Nu, något senare i vår process, vet vi hur det ligger till och det är det vi

skall berätta i denna uppsats. Vi skall bygga det kring ett tema, som vi kommer att redogöra för i detta kapitel.

HD är för oss båda författare ett kärt ämne. En av oss har som helsingborgare läst och roats av tidningen under många år och gemensamt för oss båda är att vi också känner personer som på olika sätt har eller har haft anknytning till tidningen. Så som vi har uppfattat HD, med våra naturligtvis skymda horisonter, är det en tidning som vill lite mer än traditionell landsortspress i Sverige. Man har inte tre delar som tidningen Sydsvenskan men i övrigt har man alla bitarna; längre reportage på söndagarna, förvisso en lokal förankring men inte utan avsaknad av ett större perspektiv vilket uppvisas på debatt-, ledar- och insändarsidor. Vår fyrkantiga uppfattning om NST å andra sidan var mer vag, en tidning som lästes av människor i de mindre tätorterna runt omkring i nordvästra Skåne, framförallt i Ängelholm. Att NST är huvudtidning i Landskrona var något vi lärde oss på vägen. De som prenumererade på NST i Helsingborg kunde ses som lite udda – ungefär som att prenumerera på GP i Stockholm för att ta en något överdriven liknelse. NST är tidningen som skriver om de små tingen, om loppmarknaderna och om kalvningen på gården. Fördomsfullt? Ja, det tål att erkännas. Men ett korn av sanning finns det naturligtvis. Vår syn på de två tidningarna var att de var varandra olika. HD ville vara lite bättre och skriva lite ”fint”, ungefär som en storstadstidning. Pretentiösa kultursidor varvas med den lokala politiken. NST däremot var mer en tidning för vanligt folk, för folk som intresserade sig för de lokala, mer världsliga frågorna.

HD och NST har olika inriktning och verkar på ytan ha olika företagskulturer. Alla företag har olika kulturer och HD och NST är förvisso båda tidningsföretag i Nordvästskåne, men eftersom de är så olika nischade får de antas att också ha olika ”nischade” kulturer. Det är dessa olika kulturer som ägarna till HD respektive NST vill slå samman.

Fusioner är vanliga inom alla delar av näringslivet. Visst är företagskulturen viktig när exempelvis två företag inom metallindustrin går samman. Men kanske är den än viktigare när två företag inom den värderingsgivande tidningsindustrin går samman. Industrieföretag tillverkar ofta en produkt som ser likadan ut över tiden, medan en tidning skapas på nytt varje dag genom individuella prestationer av de skrivande journalisterna.

Varje tidningsföretag har sin kultur, men eftersom man i huvudsak gör samma saker liknar naturligtvis kulturerna varandra. En fråga vi ställer oss är på vilket sätt man kan skilja en tidningskultur från en annan. Vad utgör skiljelinjerna mellan två företag? Att valet av nyheter är en sak som läsaren direkt märker av är tydligt. Vi inriktar oss mer mot vad man i sättet att arbeta – inom respektive kultur – kan utläsa. För finns här likheter eller skillnader i uppfattningar blir sammanslagningen lättare eller svårare att genomföra. Intressant är alltså att genom att studera företagssammanslagningen mellan HD och NST borde vi kunna utröna vad som utgör skillnaden i kultur.

En av de vanligaste förklaringarna till varför en fusion misslyckas, eller i vart fall framstår som mindre framgångsrik, än arkitekterna bakom affären förväntat sig, anges vara den så kallade kulturkrocken. Det intressanta är om detta är ett rimligt antagande eller om det helt enkelt handlar om ett slags schablonsvar när man inte riktigt vet varför fusionen gick sämre än väntat. Det är nämligen svårt att visa att det inte berodde på en kulturkrock, det är helt enkelt ett vedertaget begrepp i dessa sammanhang. Att det är ett lockande svepskäl att ta till istället för att ange den egna oförmågan som en orsak till varför fusionen inte lyckades, förstår nog de allra flesta.

Resulterar kontakten mellan HD respektive NST:s kulturer i en mjuk sammanstötning eller en frontalkrock? Intressant i HD/NST-sammanhanget är att se om konfrontationen mellan de två

kulturerna har någon inverkan eller ej på processen att slå samman företagen. Vad händer när två på ytan olika företag skall samsas under ett tak? Blir en kultur mer dominerande än den andra eller bjuds båda till att vara med?

Att arbeta med företagskulturen kan vara en del av ett företags strategi, dels allmänt och dels i en fusion där man vill skapa ett sammanslaget företag. Företaget kan välja att ta delar av kulturen för att styra företaget mot mål i en viss riktning. Intressant är om huruvida HD och NST gör detta. Vad händer inledningsvis i företagen när de slås samman? Vilken roll har företagskulturen i detta?

När vi närmade oss tidningarna och hade ett inledande samtal med den dåvarande vd:n för Helsingborgs Dagblad (och sedermera vd:n för det nya bolaget) blev mycket av våra tankar mer konkretiserade. Tankarna med sammanslagningen verkade vara att möta strategiska hot i form av större tidningskoncerner och att därigenom inmuta Nordvästskåne som ett område där externa intressenter kunde motas i grind. Ensamma var varken HD eller NST tillräckligt starka för att stå emot ett bud ifrån en större koncern. Därmed skulle en tidning kunna komma att bli uppköpt och den andra tidningen skulle få en svår framtid inför sig, oavsett vilken av de två som hade blivit uppköpt. Tillsammans däremot skulle de i dagsläget kunna stå emot ett uppköp.

Grunderna för ett samarbete är alltså långsiktig överlevnad för en tidning baserad i Nordvästskåne. En tidning vars ägande är kontrollerat av till hälften familjen Sommelius (HD:s ägare) och till hälften familjen Ander (NST:s ägare). Tidningen blir juridiskt sett betecknad som en egen koncern baserad i Helsingborg. Frågan är om det är för att som företagsledningen säger, att det är för att möta ”strategiska hot” som man gör sammanslagningen. Vilka motiv finns det för att slå samman två ”bittra gamla lokalfiender”?

Går det egentligen att slå ihop två tidningar hur som helst – två bittra lokalkonkurrenter med olika företagskulturer? Det är ju inte tal om något uppköp, där ett betydligt större företag sväljer en mindre konkurrent, utan två tidningar som har levt sida vid sida under många tiotals år. Varför beslutade respektive företags ägare att ändå genomföra sammanslagningen, vilka motiv och skäl fanns bakom detta beslut? Är det de skäl som tidningsledningen lägger fram för oss på bordet eller är det svårare än så?

Hur tidningen hanterar olika frågor i den initiala fusionsprocessen har rimligen stor betydelse inför framtiden gällande vilken typ av företag man vill skapa. Vad för de inledande stegen med sig för fördelar och nackdelar underordnat att man vill ge sammanslagningen så ”bra” förutsättningar som möjligt. De effekter av olika beslut och handlingar som vi kan skönja under våra kontakter finner vi intressanta att utreda och sätta i ett sammanhang.

Syfte

Vårt syfte med denna studie är att mot bakgrund av vår diskussion ovan undersöka vilka motiv som finns för sammanslagningen mellan de två tidningarna. Som syfte har vi också att studera vilka integrationseffekter de båda tidningarnas kulturer har på det framtida samarbetet mellan den sammanslagna tidningens medarbetare.

Avgränsningar

Med företag menar vi i det här fallet centralredaktionen/den allmänna redaktionen, som vi anser vara en spegel av tidningens själ. Det empiriska grundmaterialet är begränsat till ett tidsmässigt snitt och löper till och med augusti 2001. Händelser som inträffar efter detta datum kan förändra den analys av den uppkomna situationen som vi gör, vilket vi alltså är medvetna om. Det viktiga för oss vad gäller denna punkt är när en viss data är genererad, vi kan alltså komma att samla in

data vid en senare tidpunkt än augusti 2001, givet att den är genererad tidigare. Vi kan genom denna studie inte ge någon slutgiltigt svar över hur denna tidningssammanslagning kommer att gå, det ligger utanför vårt syfte med studien.

Tankar om studiens utfall

Vi avser inte att skapa en universellt gångbar lösning för sammanslagningar av företag. För att överhuvudtaget komma i närheten av något sådant krävs fler studieobjekt och givetvis även fler branscher. Avgränsningen är ganska tydlig då det gäller två specifika företag som i en given situation väljer att gå samman.

Den kunskap vi menar att vi kan generera är alltså inte direkt generaliserbar, men för den sakens skull inte oviktig. Vi kommer att studera två på ytan skilda tidningsföretag som skall gå samman i en ny organisation.

KAPITEL 2 – OM STUDIENS GENOMFÖRANDE

I metodkapitlet förklarar vi hur vi har gjort vår undersökning, vilka avvägningar vi har fått göra och på vilka grunder vi senare kommer att göra vår analys av situationen. Vi medvetandegör läsaren om de processer vi valt att använda för att säkerställa studiens vetenskapliga kvalitet.

Val av undersökningsstrategi/design

Val av undersökningsobjekt

I det här avsnittet kommer vi att beröra de övergripande principer vi har använt oss av vid vår studie. Bryman (1989) definierar detta som forskningsdesign. Det mer konkreta tillvägagångssättet vid studien som denne benämner forskningsmetodik (Bryman, 1989). Alvesson & Sköldberg (1994) benämner samma saker metod respektive metodik. De senare är möjligen mer vanligt förekommande inom det svenska språket, men då vi i stort följer Brymans sätt att dela upp olika forskningsmetoder har vi i det följande valt dennes definitioner. Kopplingen mellan vårt val av studieobjekt, problemområde, syfte och den övergripande designen på undersökningen är självfallet starkt. Därför kommer vi här att föra en diskussion om vårt val av design kopplat till den typen av undersökning vi har valt att göra.

När vi under en tid undersökte vår omgivning och letade efter lämpliga organisationer eller fenomen att göra en studie kring, fastnade vi för NST/HD. Detta val av fall – de två sammanslagna tidningsföretagen – lämpade sig väl för en studie ansåg vi då likvärdig som idag. Det som kryddade vårt fall var att det var osäkert och är så än idag. Vi har i det första kapitlet berört varför vårt fall är värt att belysa.

När vi gick in i processen att skriva denna uppsats så hade vi vissa ambitioner och vissa mål. Ett av dem gällde den övergripande metoden – designen. Vi ville, stärkta av de kunskaper vi tidigare förvärvat, göra en kvalitativ studie. Detta är förvisso inte alls ovanligt inom det företags-ekonomiska ämnet, även om typen studie kan skilja sig åt. Begreppet kvalitativ studie är också tämligen brett. NST/HD lämpade sig väl för denna typ av studie och därmed var vi igång.

Inom företagsekonomin är begreppet fallstudie vanligt. Bryman (1989) och Yin (1984) menar att fallstudier kan ha olika utseende och form – de kan också ha olika syften. Bryman (1989) menar vidare att ett av dessa syften, det explorativa, har som mål att forskaren är lite av en upptäcktsresande. Syftet är alltså inte att uttryckligen testa någon teori eller att verifiera resultatet av andras tidigare genomförda studier utan i stället att ”hugga sig fram i djungeln” för att se vad som finns bakom nästa träd eller buske. Vårt syfte får nog betecknas som mer explorativt än att testa teorier eller verifiera tidigare forskningsresultat. Vi har stegvis ringat in vårt analysområde och varvat analys av vår empiri med analys av vår teori för att sedan sammanfläta dessa i vår analys. Gemensamt för fallstudien som arbetssätt är att flera olika typer av datainsamlingsmetoder kan användas. Den kvalitativa metoden med intervjuer som huvudmetodik är en utav dessa och den har vi valt.

Nästa sak att belysa är då vad fallet egentligen består av. Vanligt är att fallstudien används för att göra jämförelsestudier mellan företag eller branscher. Då har man flera fall vilket inte vi har. Vi har ett fall och det är sammanslagningen och de däri ingående likheterna och skillnaderna i kultur.

Fallet är sammanslagningen eller mer riktigt, vad som kan anas av sammanslagningen; den har ju inte genomförts fullt ut när vi gör studien. För att kunna få ett hanterbart empiriskt material använder vi oss av ett utsnitt av tiden för vår analys.

Fallstudien används ofta för att söka se generella samband ur enskilda fall. Vi vill från vår sida säga att den ansatsen har vi inte. I utgångsläget ser vi vårt fall som unikt och generella slutsatser är inget mål i sig. Detta utesluter å andra sidan inte att vårt (eventuella) kunskapsbidrag kan hjälpa till att dra paralleller till andra typer av företag – inom tidningsbranschen såväl som utanför denna. Men något uttryckligt syfte att dra dessa generella samband har vi inte. Vi använder snarare begreppet fallstudie för att begränsa vårt syfte i enlighet med vårt syfte med studien och ovan förda problemdiskussion.

Varför inte flera fall?

Vid fallstudier kan man välja att använda sig av ett eller flera fall (Yin, 1984). Eftersom vi betecknar sammanslagningen som en självständig händelse i branschen, har vi valt att inte göra jämförelser med andra sammanslagningar. Hade vi velat göra detta hade vi haft svårt att använda oss av likvärdig empiri, genererat i sammanslagningsprocessens inledning. Naturligtvis kan en fallstudie över flera företag vara intressant att göra (med NST/HD som ett ingående fall) när HD och NST väl är sammanslagna och fungerar som ett företag, men vi ser det mer som ett förslag till framtida utredningar.

När vi började processen med de första intervjuerna visste vi att vi inte kunde förvänta oss några svar, som med allt säkerhet skulle vara sanna också vara sanna en tid efter det att processen satts igång. Men i arbetet med att slå samman två tidningsföretag öppnade det sig en möjlighet. Möjligheten var för oss att tolka denna pågående process. Där tog vi det första avstampet. Vi var på väg att göra en empirinära uppsats där våra tolkningar var den största källan till analys. Dessa tolkningar skulle naturligtvis genereras i samspel med – enligt vår mening – väl vald teori, men den explicita empirin är i vårt fall bildad genom direkt interaktion av oss. Naturligtvis lever verkligheten sitt eget liv. Vad som över huvud taget upplevs som ”verklighet” är starkt individuellt och detta styr inte vi. Det vi vill mena är att våra intervjuer och observationer är huvudkällan till den empiriska faktan i fallet. Vi kommer i det följande att diskutera vårt val av design djupare och också gå på de metoder vi valt för vår datainsamling.

Vi intar i denna studie ett tolkande perspektiv. Den tolkande ansatsen är uttalad i kvalitativ metod i motsats till i kvantitativ metod (Bryman, 1989). Detta innebär att vi inte betraktar data som något som finns och som bara skall samlas in. Bryman (1989) menar att det är vår uppgift att *tolka subjekten* (de personer vi intervjuar) och deras värderingar. Alvesson (1994) intar samma ståndpunkt och menar att data, i form av intervjumaterial, genereras och konstrueras i samspelet mellan forskaren, de verktyg som denne har till sitt förfogande och studieobjektet. Vi som författare kan alltså inte stå helt fria ifrån objektet, som vi utforskar. Vi är en del av det som undersöks (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Ingen forskare kan givetvis vara helt objektiv utan forskning rör sig till syvende og sidst om forskarens egna tolkningar. Dessa måste då vara rimliga och kunna beläggas eller i vart fall göras sannolika. Detta ställer krav på oss själva, fram för allt är det viktigt att det finns en aktiv medvetenhet hos oss kring denna problematik.

Vi väljer att fortsätta vår diskussion något kring valet av design sett ur ett metodologiskt perspektiv. Hade vi kunnat göra ungefär samma typ av undersökning på något annat sätt? Svaret på frågan är självfallet ja men samtidigt nej. Vi har valt den kvalitativa metoden av ett antal skäl.

Undersökning bygger i huvudsak på intervjuer med en rad personer. Ett antal av dessa uppfattar vi som kulturbärare inom de båda företagen och andra som mer ”vanliga” medarbetare. I den

kvalitativa metoden används dessa mjuka data, som består av förklaringar och orsaker till ett visst fenomen. Denna typ av design är lämpligt när man vill förklara de bakomliggande orsakerna till ett visst skeende (Alvesson, 1990), utan att dra några generella slutsatser. Angreppssättet passar vår studie väl, då denna avser att ge en förklaring till de bakomliggande orsakerna till sammanslagningen och även redogöra för hur de berörda personerna upplever sammanslagningen och tron på framtiden för företaget.

Viktigt i sammanhanget är också att påpeka att vi i stor utsträckning försöker se en process, något som sker över en längre period. Att belysa detta utan att följa processen så nära som vi kan och anser vara lämpligt, menar vi hade varit fel. Därför har vi valt att undvika enkäter och liknande typ av kvantitativa metoder. Om vi hade valt en sådan väg, kanske som komplement till våra intervjuer, hade vi i slutändan varit väldigt osäkra på resultaten. Detta beroende på att tolkningen av våra frågor hade kunnat vara svår för respondenterna, men helt avgörande för deras svar. Svårigheten att inte ställa ledande frågor uppkommer också vid enkäter. Denna svårighet finns naturligtvis även vid intervjuer men då finns möjlighet till förtydliganden. En intervjuprocess där vi är med, nära det beforskade, och uppfattar nyanser och har möjlighet att ställa följdfrågor ansåg vi i detta fall vara överlägset en mer kvantitativt inriktad metod.

Ytterligare skillnader mellan kvalitativ metod och kvantitativ metod

Den troligtvis främsta skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning är att man i den kvalitativa forskningen prioriterar studieobjektets eget perspektiv. En intervju syftar till att ta reda på en persons uppfattningar och tolkningar om en viss given situation eller händelse (Bryman, 1989). När man gör detta och befinner sig nära personen och organisationen vinner man vissa synergieffekter. Kontexten framstår tydligare och empirin *lever* på ett annat sätt än vid exempelvis en enkätundersökning. Vi som författare får en bild från insidan av organisationen istället för att se den utifrån. För vår del är det högst relevant att *just nu* komma in i organisationen och se och läsa av kulturen så som den upplevs av journalisterna.

Forskningsmetod och datainsamling

Enligt Brymans (1989) definitioner har vi ett ”Typ 3”-anslag. Semistrukturerade intervjuer med inslag av observationer, vilka mest verkar som stöd för en allmän tolkning och som hjälp vid den egentliga empirigenereringen – intervjuerna. Varför vi har valt denna metod redogör vi för här.

Att på ett utförligt sätt studera företagets kultur skulle troligtvis kräva att man observerar det vardagliga skeendet i organisationen som man studerar. Man kan enligt Bryman (1989) vara närvarande och delta i det dagliga arbetet och göra observationer, som deltagare eller bara som åskådare. Detta tillvägagångssätt gör att karakteristiska drag uppenbaras efterhand. Forskaren blir då medveten om de mönster och språk som finns i gruppen (Morgan, 1999). Vår bedömning är dock den, att vi varken har haft tiden eller resurserna för att genomföra en sådan långtgående studie. Även om vi försöker se situationen ur ett kulturellt perspektiv, har vi alltså ändå inte anammat det etnografiskt/antropologiska tillvägagångssättet. Vår bedömning är alltså att en annan väg, den vi valt, i detta sammanhang väl fyller sitt syfte och sin mening.

Vi tycker det är viktigt att påpeka att vi är mer intresserade av processen sammanslagning, än av det praktiska redaktionsarbetet. Visst kan skillnader respektive likheter i redaktionsarbetet (vilket, som vi kommer till i vår analys, påverkar sammanslagningen) påvisas genom att vi som författare ser det med egna ögon. Att så inte skulle vara fallet vill vi inte säga. Men att dessa likheter skall visa sig vara så starka så att vi ser dem ”på en gång”, eller efter ett antal dagars observation, är inte säkert. Dessa skillnader och likheter kan troligtvis påvisas genom intervjuer också. Vi valde att använda oss av intervjuer, inte för att det är enklare utan för att det är vår bedömning att

intervjuer är mer passande i sammanhanget. I begreppet *processen* ligger också att en observation lätt blir som ett fotografi, där det för dagen aktuella blir det som eftervärlden ser som sant. En rad intervjuer har på ett annat sätt en bättre förmåga att fånga den längre tidshorizonten från ”förr”, ”nu” och ”framtid”. Hade situationen varit den att det var en redan sammanslagen organisation vi skulle studera hade situationen varit en annan. Då hade en observationsmetodik varit en enligt vårt sätt att se det och relativt vårt utgångsläge, mer lämplig metod.

Primära källor – intervjuer

Våra primärdata kommer från intervjuer med journalister anställda på de båda företagen. Enda undantaget är den verkställande direktören. Vi anser att vårt urval av personer, ger oss en tillfredsställande bild av kulturen på företagen. Vi valde att göra intervjuerna i en trestegsmodell, där vi började med vd:n för företaget. Detta var samtidigt den pratstund som gav oss tillträde till företaget och som i väldigt grova drag lade upp riktlinjerna för vår studie. Detta följdes senare av att vi intervjuade de båda chefredaktörerna. Däremellan hade vi arbetat in oss på området samt fördjupat vårt arbetssyfte. Efter att senare ha träffat de båda chefredaktörerna gjorde vi om processen att vända tillbaka till Lund för att återigen samla kraft. Slutligen intervjuade vi fyra anställda journalister på respektive tidning. Av dessa var en på varje tidning fackligt engagerad. I övrigt fanns det en spridning på journalisterna avseende anställningstid på respektive tidning, detta för att se om det finns skillnader i åsikter mellan nyanställda och anställda med lång tjänst inom företagen.

Vi tyckte också att könsaspekten var viktig att ta hänsyn till. Alvesson & Sköldberg (1994) påpekar att man även vid icke-feministisk forskning bör tänka på att båda könen finns representerade i det empiriska materialet liksom i referenslistan (Alvesson & Sköldberg, 1994). Utfallet av våra ansträngningar i denna riktning var att vi lyckades spegla proportionerna ganska väl givet att vi också ville ha viss spridning på de ovan nämna anställningsåren. Med detta sagt skall vi också redovisa det reella utfallet vilket kan tolkas något annorlunda; vi intervjuade två kvinnor och nio män. Av de tre personerna i arbetsledande ställning var samtliga män, likaså de fackligt förtroendevalda. Men trots denna siffermässiga skevhet vill vi inte hävda att det finns en faktisk köns skevhet i vår empiri eller i vår analys, utan att vi har tagit med oss dessa tankar och reflekterat över faktumet i samband med vårt författande.

Att intervjuar fler personer än dessa knappa dussin skulle ge oss ett, bedömer vi, för stort material att hantera inom ramen för denna studie. Denna bedömning verifieras efter att ha gjort den tredje intervjurundan och sammanställt resultaten av denna. Det är vår bedömning att fler intervjuer med samma frågeställningar enbart hade reproducerat de svar vi redan hade erhållit.

Allmänt – vilka har vi intervjuat?

Som framgår ovan är vi intresserade av kulturella frågor och då måste man komma fram till vilka personer som vi finner, eller i vart fall tror, är bärare av kulturen inom de studerade företagen. Vi har med endast ett undantag valt att intervjuar enbart journalister då vi vill mena att dessa är de huvudsakliga kulturbärarna inom ett tidningsföretag. Vi uppfattar det som så att en tidning är mycket intimt förknippad med denna yrkeskår. Detta även om det finns andra yrkeskategorier som är väl så betydelsefulla för själva produktionen av den fysiska tidningen, till exempel tryckarna. Vi har ändå valt att betrakta journalisterna som den viktigaste personalkategorin på en tidning då de kan sägas utgöra själva kärnan av vad som gör en tidning till just en tidning. Vi avser här journalistkollektivet och inte den enskilde journalisten. Även om en enskild journalist kan ha ett stort inflytande på en tidning så vill vi mena att kulturen på en tidning skapas genom interaktionen mellan ett flertal journalister. Dessa värderingar förs sedan vidare genom

socialisering av de nyanställda journalisterna. Sammantaget är det journalisterna som uttrycker värderingar och förmedlar vad tidningen står för.

Intervjuteknik

Intervjuerna har genomförts personligen och har samtliga skett på respektive företags redaktioner. En del av intervjuerna har bandats och därefter skrivits ut i sin helhet. För det stora flertalet av intervjuerna användes ljudbandet enbart som grund för författandet av intervjuprotokollet. Av tekniska skäl bandades inte två av intervjuerna, men vi bedömer att detta saknar inverkan på datainsamlingen. Vi har också inhämtat kompletterande uppgifter och klargörande efter genomförda intervjuer, i de fall då vi har ansett så vara nödvändigt.

Vi hade ursprungligen som ambition att båda två medverka vid samtliga intervjuer och så gjorde vi också med något undantag, då på grund av tidskäl.

Vid våra intervjuer har vi valt en semistrukturerad form. Inom ett ramverk med vissa på förhand givna frågeställningar har vi haft en öppen och fri dialog. Vi som frågeställare har styrt diskussionen men vi har varit lyhörda och när den intervjuade haft ”fria tankegångar” har vi inte stoppat denne utan låtit denne uttrycka sig och sina känslor kring sammanslagningen och dess konsekvenser. Frågorna har varit öppna och lämnat fritt för intervjuobjektets egna tolkningar och reflektioner. Balansgången är svår mellan *för* öppna frågor och frågor som leder in den intervjuade i vissa tankebanor med hjälp av vår styrning. Det sistnämnda är ibland inte önskvärt från vår sida men har ibland inte kunnat undvikas då den intervjuade ställt den frågvisa motfrågan ”...hur menar du?”. Andra gånger har vi också varit tvungna att ställa följdfrågor av en mer eller mindre explicit efterforskande karaktär. Vi är dock övertygade att den semistrukturerade formen har varit att föredra. En helt ostrukturerad form hade varit alltför svår för oss att genomföra rent praktiskt med tanke på tid, resurser och access till företaget medan en hårt strukturerad form hade motverkat vårt syfte vad gäller den övergripande metoden; det tolkande momentet hade försvunnit till förmån för ett mer sammanställningsnära perspektiv.

Intryck vid intervjuerna

Överlag kunde vi konstatera att de intervjuade höll en viss distans både fysiskt såväl som svarsmässigt. Det fanns emellanåt en försiktighet hos intervjuobjekten som gjorde att de valde sina formuleringar med omsorg och gav svar som inte kunde missuppfattas. Samtidigt är denna försiktighet troligen vanlig då man pratar med okända personer. Att de själva har till yrke att vara de som frågar kan också ha bidragit till försiktigheten. Att sammanslagningen är en känslig process inom NST/HD förklarar väl också en del av försiktigheten, hade vi kommit och ställt mer enkla frågor om hur det att vara journalist i allmänhet hade våra respondenter troligen känt sig mer trygga.

Av de personer som vi intervjuade så finns det en person som stod ut. Detta kan ha ett flertal orsaker. En av anledningarna kan vara att hon var en av de två kvinnor som vi fick tillfälle att intervjuas. Dock tror vi att det beror på att hon var den person som mest lade sig vinn om att besvara våra frågor på ett utförligt och ingående sätt. Hennes motiv till detta är för oss givetvis oklara men det kan ha sin grund i att hon var relativt nyanställd och positivt inställd till sammanslagningen. Hon drevs kanske av en tanke om att försöka förmedla oss sina positiva synpunkter på fusionen.

Vår eventuella påverkan på intervjusituationen

Även om vi undvek vissa värdeladdade ord såsom *akademiker* och *universitetsstuderande* om oss själva och kring vår studie, så kan man inte vara helt säker på att vi inte uppfattades på ett visst förutfattat sätt av våra intervjupersoner. Istället för att berätta alltför mycket om oss själva valde vi att fokusera på arbetet – vår uppsats – vilken skulle baseras på intervjupersonernas utsagor. En del av dem som vi intervjuade observerade dock noggrant vår bakgrund och visade detta med kommentarer som: ”ja...själv har jag ju bara gått treårig ekonomisk linje på gymnasiet”. Detta var det enda vi märkte av i kategorin av ”intervjustörande saker”, i övrigt präglades våra möten med journalisterna av en välvilja till dialog och ett öppet klimat.

Tolkning av intervjumaterialet

Som naturligt är, fick vi en rad skilda intryck av de personer som vi intervjuade. I de flesta fall överensstämde våra intryck men i något fall hade vi skiljaktig uppfattning om tolkningen av intervjufrågans svar. Detta är i vissa fall naturligt och samtidigt intressant och har ofta fått oss att gå vidare med just den frågeställningen med en fråga till oss själva. Vi har fått rannsaka oss och se varför vi själva har tolkat olika och vad som ligger till grund för det. Olika skäl har naturligtvis förekommit då. Dels rena missuppfattningar men också en skillnad i att läsa nyanser och det som ”sägs mellan raderna”. Dessa intryck formar givetvis också de slutsatser som vi dragit utifrån respektive intervjumaterial. Även om man anstränger sig för att vara neutral och inta en objektiv ställning till materialet i sin helhet så kan det nog inte undvikas att man är mer eller mindre partisk inför vissa utsagor. Till en viss del kan det givetvis bero på att visst material stödjer den egna uppfattningen om tingens tillstånd eller att man finner en viss åsikt eller tanke mer sympatisk än andra. Det är därför viktigt, som vi skriver ovan, att man noga rannsakat sig själv med utgångspunkt ifrån dessa tankar. Bryman (1989) har ett råd vid tolkningsproblematik och det är att återvända till den intervjuade och be den om återkoppling på det skrivna materialet. Med detta finns det givetvis en rad praktiska problem, som att den intervjuade kan ändra åsikt eller vilja göra andra censurbefrämjande åtgärder inom empiri- eller analysavsnitten. Vi har därför i möjligaste mån undvikit denna typ av återkoppling.

I övrigt så diskuterade vi på ett tidigt skede att följa upp våra intervjuer med enkäter till en rad personer inom redaktionerna men vi avstod från denna metod till fördel för några fler och djupare intervjuer (i intervjuomgång tre). Avsikten hade varit att få bekräftat vissa antagande och observationer som gjorts på grundval av de inledande intervjuerna. Vi diskuterar kring den av oss uppfattade svårigheten med enkäter ovan, under designavsnittet.

Sekundära källor – dokument

Utöver vårt empiriska huvudmaterial – våra intervjuer – så har vi även studerat företagsintern information i form av årsredovisningar och marknadsplaner samt informationsmaterial av mera allmän karaktär. Annat material som vi också har studerat är givetvis de två företagens mest utmärkande kännetecken – deras tidningar. Bryman (1989) menar att man vid detta tillvägagångssätt gör en dokumentstudie. Vi vill här understryka att för vår del har dessa dokument mest tjänat sitt syfte som informationskälla i största allmänhet om HD och NST och då naturligtvis hjälpt oss att formulera frågor med stor skärpa. Emellanåt har dokumentstudierna hjälpt oss att se vissa samband men för vår explicita analys har vi förlitat oss på den av oss genom intervjuer insamlade empirin.

Kontrollintervjuer

Vid våra intervjuer med journalisterna på NST respektive HD så framkom vissa intressanta uttryck och värderingar, bland dessa var till exempel puls och respondenternas syn på den egna

tidningen och den forna konkurrenten. Vi ville få en indikation på huruvida dessa uttryck och värderingar var specifika för de båda tidningarna eller om dessa var av en mer allmängiltig karaktär. Då det under åren har skett ett relativt stor personalutbyte mellan NST och HD så fanns det en viss anledning att misstänka att den gemensamma bilden av respektive tidning, som respondenterna sade sig ha, hade skapats just genom detta utbyte. För att få en indikation på huruvida så var fallet eller ej så genomförde vi tre telefonintervjuer med tre yrkesverksamma journalister. Dessa fick svara på samma frågor som vi ställt till journalisterna på NST och HD, bortsett från de som var specifikt relaterade till fusionen, till exempel hur individen hade upplevt fusionsarbetet.

Våra så kallade kontrollintervjuer gjordes av naturliga skäl inte förrän vi genomfört samtliga intervjuer på tidningarna, faktum är att de inte gjordes förrän en bra bit in i uppsatsarbetet. Anledningen var att vi i ett anfall av osäkerhet funderade över huruvida vi verkligen tolkat vårt material på ett rimligt och logiskt sätt. För att få någon form av indikation på huruvida vi tolkat våra respondenter på ett riktigt sätt beslöt vi att genomföra dessa tre ytterligare intervjuer. Personerna vi intervjuade är eller har varit anställda på morgontidningar, men ingen av dem har arbetserfarenhet från vare sig NST eller HD. Detta krav gjorde att en av våra tilltänkta intervjupersoner föll bort då denne tidigare varit anställd på NST. Vi ville att de i möjligaste mån skulle vara opartiska och inte färgad av en eventuell arbetserfarenhet från någon av de båda tidningarna.

Resultaten av våra tre telefonintervjuer indikerade att uttrycket *puls* var ett allmänt begrepp, churu något vagt definierat. Telefonintervjuerna indikerade också att NST- och HD-respondenternas syn på deras respektive tidningar och dessas kulturer samt synen på den forna konkurrenten och dennes kultur är något som kan kallas för gängse uppfattning. När vi ställde frågan om hur man uppfattade NST respektive HD, om man nu hade någon sådan uppfattning, fick vi svar som väl korresponderade med de svar vi fått från respondenterna.

Då dessa tre intervjuer är ett allt för ringa material att dra några säkra slutsatser av kommer vi inte att använda dem senare i uppsatsen såsom i empiri eller analys. Vi menar dock likväl att intervjuerna tjänade sitt syfte, att ge oss självförtroende när vi läser vår tolkning av empirin och vår analys.

Författarnas olika kopplingar till Helsingborgs Dagblad

Som vi påpekade ovan har vi på olika sätt haft eller har fortfarande kopplingar till HD som vi inte har till NST. En av författarnas vänner har tidigare under ett antal år varit knuten till HD såsom skribent. Det är troligt att han genom denna kontakt fått vissa intryck förmedlade till sig avseende själva tidningen och företagets organisation i stort. Den andra tydliga kopplingen mellan författarna och tidningen HD är den andre författarens vänskap med vissa medlemmar ur ägarfamiljen. Det var också denna vänskap som underlättade tillträde till företagen. Istället för att kontakta vd:n, Lars Svensson, direkt etablerades kontakten via en av huvudägarna.

Detta var något som var viktig att beakta och reflektera över för oss som författare. Har vi kunnat bibehålla ett oberoende och har vi kunnat tillåta oss att kritiskt granska även HD och dess organisation? Huruvida vi klarat av att bibehålla ett oberoende är förmodligen svårt, om inte snudd på omöjligt, för oss själva att bedöma. Men med facit i hand menar vi att vi på ett rimligt sätt har klarat av att hålla distansen till det beforskade objektet och att vi också tillåtit oss att dra kritiska slutsatser om HD och dess agerande i fusionen. Medvetenhet om kopplingarna mellan oss och HD har gjort att vi rannsakat våra slutsatser och fynd noggrant för att i möjligaste mån försöka eliminera vår eventuella partiskhet.

Teoretisk utgångspunkt

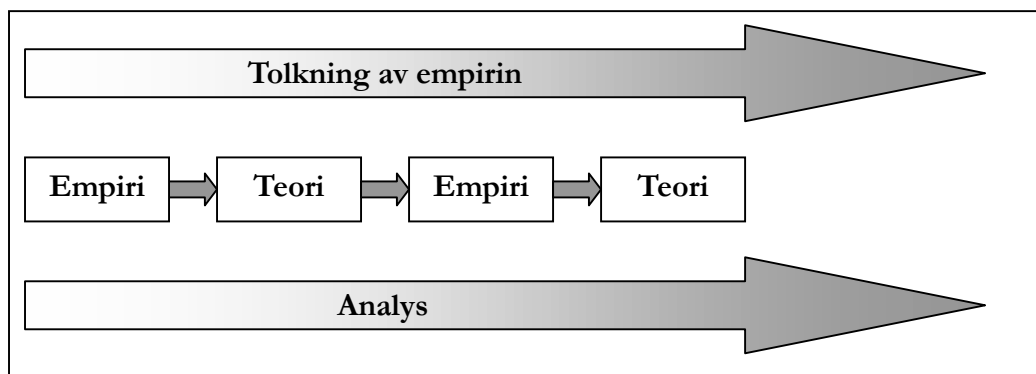
Vi avser att använda litteratur som behandlar sammanslagningar och fusioner i allmänhet och inte bara inskränka oss till arbeten specifikt inriktade på tidningsbranschen. Bakgrunden till detta är att det troligen går att applicera forskningsresultaten från dessa arbeten på flera områden än de specifika fall som behandlas i forskningsarbetena. Även om studierna rör andra branscher så torde det finnas gemensamma drag i sammanslagningens anatomi och natur. Detta kan till exempel avse personalens reaktioner, tillvägagångssätt för att hantera den administrativa delen av fusionen och byte av personer på chefsposition inom företagen etc.

Källkritik

Den största delen av forskningen kring fusioner har gjorts om tillverkade företag (Jungerhem, 1992), vilket kan göra att en del av de fördelar och bakomliggande drivkrafter som nämns som skäl för en fusion inte kan tillämpas på alla verksamheter och företag.

Tillvägagångssätt vid analysen

Vi har genomgående valt att använda oss av en modell där vi varvar teori, analys och empiri vid författandet av denna uppsats. Förvisso är delarna i stort separerade enligt innehållsförteckning och disposition, men delarna är genererade i samspel med varandra. Detta tillvägagångssätt är vad Alvesson & Skoldberg (1994) kallar för abduktion. Vi drar nytta av vår förståelse och de upptäckter vi gör inom det empiriska området och förfinar då val av teori och vice versa. Schematiskt har vår process sett ut enligt nedan:



KAPITEL 3 – TEORETISK REFERENSRAM

Här presenterar vi vår teoretiska referensram. Denna ligger som en grundstomme för att tillsammans med de data vi samlar in, vår empiriska beskrivning, hjälpa oss i vårt arbete att analysera den situation vi befinner oss i.

Inledning

När det gäller att studera en sammansmältning av två företag på det organisatoriskt-kulturella planet ter det sig rätt naturligt att också som teoretisk bas hålla sig till litteratur inom detta fält. I detta teorikapitel kommer vi först att lägga grunden för fusioner. Fusionsteorin lär oss varför fusioner är så vanligt förekommande allmänt sett, vilka drivkrafter som styr dem samt de implikationer som tenderar att inträffa efter det att företagen sammansmält på det juridiska planet. Det vi menar är alltså den integrationsprocess som är nödvändig och som man bör vara rustad inför för en smidig fusion. Den författare som vi i huvudsak stödjer oss på avseende fusionsteori är Larsson (1990). Denne gör en ambitiös och mycket omfattande genomgång av den vildvuxna floran av teorier och litteratur som utgör faunan inom denna forskningsdisciplin. Vi kompletterar detta material med Kleppestø (1993) och Jungerhem (1992). Det bör nämnas att såväl Larsson (1990), Kleppestø (1993) och Jungerhem (1992) till stora delar baserar sina motiv och förklaringar på andra forskares verk, ofta delar de referenserna. Bakgrunden till att vi väljer flera författare trots att de, som vi ovan angivit, har samma källor är för att få en nyanserad bild.

Efter detta går vi in på en mer kulturnära teori; först en grundläggande genomgång av det övergripande kulturbegreppet för att sedan fokusera på den kultur- och organisationsteori som är aktuell för studien. Inom det kulturteoretiska området väljer vi att i huvudsak använda oss av tre tongivande forskare på området; Alvesson (2000), Morgan (1999) och Smircich (1983).

Fortsättningsvis kommer vi inte att lägga våra största ansträngningar på själva de tekniska detaljerna kring fusionen utan istället fokusera på vad de kulturella aspekterna för med sig. Skälet till att vi på några sidor ger en kortfattad teoretisk introduktion till fusioner är att vi tycker att uppsatsen vinner i klarhet genom att på så sätt också ge en beskrivning av vilka orsaker som lett fram till sammanslagningen. Att inte ge någon bakgrundsinformation avseende själva affärshändelsen, det vill säga fusionen, kan medföra att diskussionen kring de kulturella aspekterna framstår som frikopplad från verkligheten och skulle kanske också emellanåt framstå som obegriplig.

Fusioner

När det talas om fusioner och sammanslagningar i största allmänhet så brukar det av förståeliga skäl fokuseras på de fördelar som förväntas uppnås genom affären, antingen de är av finansiell karaktär eller mer diffusa. Det är dock viktigt att beakta att dessa fördelar som man ofta talar om, och fokuserar sitt intresse på, är fall med lyckade utfall. Det krävs oftast stora och omfattande åtgärder för att dessa skall kunna realiseras (Jungerhem, 1992). Jungerhem (1992) menar att det finns det en rad identifierade skäl till varför en sammanslagning kommer till stånd eller överhuvudtaget blir aktuell. Dessa orsaker kan delas in i fem olika kategorier:

- A. *Verksambetsrelaterade förklaringar* bygger på att de sammanslagna företagen via fusionen kommer att uppnå synergieffekter. Tanken är att företagen kan komma i åtnjutande av effektivitetsförbättringar i till exempel produktion eller marknadsföring. Andra viktiga inslag i teoribildningen är att man via fusioner försöker skapa etableringshinder för eventuella konkurrenter. Via en ökad marknadsmakt ökar man sin kontroll över sin marknad.
- B. *Marknadsrelaterade förklaringar* innebär att företaget skall minska sitt beroende av enskilda marknader eller produkter, detta genom att fusionera med företag som kompletterar det egna företagens profil. Företag väljer en diversifierande fusion, där företaget går samman med ett annat företag utanför det egna företagens bransch. Därigenom uppnår företaget en riskreducering i förhållande till omvärlden.
- C. Till de traditionella förklaringarna inom dagens näringsliv hör naturligtvis de *finansiella förklaringarna*. Denna kategori förklaringar hänför sig snarare till aktiemarknadens värld än till de företagsinterna räkenskaper. Tanken är att man snarare inriktar sig på huruvida ett företag är lågt värderat på aktiemarknaden, än om fusionen är lämplig ur andra synvinklar också.
- D. Företagsledningen har ofta en önskan om *tillväxt* för företaget som man är satt till att leda. Här sätts de vanliga ekonomiska motiven lite i bakgrunden. En del har förklarat drivkrafterna bakom denna teori med ren prestigesträvan och egen ekonomisk vinning för ledningen. Dock får man vara noga med att påpeka att även om det till synes finns starka personliga intressen för ledningen, så kan det också vara en önskan om att göra företaget starkare och öka handlingsutrymmet. Dessa skäl kan således vara ledstjärnan för dessa fusioner och inte de personliga ekonomiska vinstmöjligheterna.
- E. Den sista förklaringen ansluter sig till Pfeffers (1972) antagande om att fusioner genomförs för att organisationer försöker reducera *osäkerheten* och sitt beroende av omgivningen de verkar i. Förklaringarna är av mer organisationsteoretisk karaktär än de tidigare nämnda.

Kleppstø (1992) å sin sida menar att det allennarådande offentliga motivet inom den marknadsekonomiska världen är det *ekonomiska* motivet. För att en fusion skall kunna motiveras, den är ofta förknippad med ekonomiska, organisatoriska såväl som andra risker, så måste den i slutändan kunna generera ett ekonomiskt överskott till företaget. Det gör den ekonomiskt och företagspolitiskt genomförbar. Men under ytan av ekonomiska motiv döljer det sig ofta andra motiv, ibland väl så intressanta och viktiga. Men allting bottnar ändå i att företaget skall prestera vinster åt ägare. Naturligtvis kan ibland organisatoriska skäl redovisas öppet i samband med fusioner, men de syftar ofta till att göra de ekonomiska siffrorna svartare. Att personliga skäl skulle redovisas öppet får däremot anses som mindre troligt i normalfallet.

Vanliga förklaringar till varför företag fusionerar

Andra forskare vill dela in fusions- och uppköpsmotiven på andra sätt och en av dessa är Larsson (1990), som tycker sig ha identifierat tre huvudkategorier av motiv bakom fusioner. Dessa är *ekonomiska*, *organisatoriska* respektive *personliga* motiv. Då de olika kategorierna i väsentligt behandlar samma faktorer som Jungerhems (1992), stämmer de till en stor del överens. Gränsdragningen mellan de olika motiven varierar dock lite beroende på vad forskaren tycker sig ha fog för.

En något mer systematiserad bild över motiven, vilken även Kleppestø (1992) ansluter sig till, tecknar Larsson (1990). Som bas för vårt teoretiska ramverk vad gäller fusioner använder vi fortsättningsvis Larssons modell (Larsson, 1990:199).

Rationality	Economic		Organizational			Personal	
Motivational source	Value gap		Survival			Gains	
Accomplished trough	Interaction	Appraisal	Uncertainty reduction		Avoidance of unwanted takeover	Increasing size	Committed pursuit
Sought benefits	Economies of - scale - speed - experience - complementarity	Exploiting market imperfections (e.g. tax, info. etc.)	Internalizing resource dependencies	Competitive parity	Becoming too large to be bought	Rewards linked to size	Power, empire building, conquest
Motives	Synergy	Holding/sell off	Control	Imitation	Protection	Pecuniary	Hubris

Larsson menar, som vi anför ovan, att man kan dela in fusioner i tre avdelningar. Beslutet om fusionen baseras på olika rationaliteter, vilka i sin tur härrör sig ur olika motiv och sökta fördelar.

Ekonomiska motiv

Liksom Kleppestø (1992) menar Larsson (1990) att den vanligaste typen av motiv är de ekonomiska motiven. Dessa motiv mynnar i att företagen efter fusionen kan nå traditionella skalfördelar i form av storlek, tid och erfarenheter. Dessa faktorer är alla faktorer viktiga i tidningsbranschen. Vanligt är också att man vill utnyttja de olika typer av fördelar som kan uppkomma när man får en annan juridisk status, eller verkar över större områden. Man kan exempelvis utnyttja olika typer av marknadsimperfektioner på ett annat sätt.

Organisatoriska motiv

Nästa typ av motiv är mer en fråga om överlevnad för företaget eller verksamheten. Man vill för det första försäkra sig om att osäkerheten minskar, detta genom att exempelvis stärka bindningarna till leverantörer. Går man samman med konkurrenten är det lättare att få ett närmre samarbete med leverantören då denne inte behöver vara ”objektiv” eller låsa sig för något läger. Man får genom en sådan manöver en annan typ av kontroll över verksamheten. Andra typer av sökta fördelar vid en fusion är att man kan bli mer homogen med branschen i övrigt genom fusionen, eftersom företagens produktportfölj ökar. På detta sätt sprider man riskerna något (i paritet med branschen). Ett viktigt skäl återstår dock och det är möjligheten att undvika ett ”fientligt” övertag av företaget. Att organisationen lever vidare och inte slukas av jätten inom branschen kan vara nog så stort skäl för många företagsledare att gå samman med ett annat företag.

Personliga motiv

De personliga skälen gränsar tydligt till de organisatoriska, i varje fall för mindre eller ägarledda företag. Larsson menar att bonussystem (som ökar i takt med storleken på ansvar eller omsättning) liksom traditionellt imperiebyggande eller maktsträvan också är viktiga skäl och motiv. Personer i ledande ställning på företagen ser personliga vinster i att företaget ökar sin storlek och kan detta inte ske organiskt är en fusion en tänkbar utväg. Fusioner är ofta stora processer och de visar i högsta grad att det händer något i företaget. Företagsledare, som ofta utvärderas efter sin så kallade handlingskraft, kan då utnyttja sin maktposition genom att sätta igång fusionsprocesser. De egentliga motiven för fusionen kanske då kan sökas i orsaker som att

ledaren vill självförverkliga sig, genom att visa att denne är en härförare kapabel nog att utstaka nya riktningar.

Som synes så tangerar de olika kategorierna och indelningarna varandra. Egentligen beskriver man samma fenomen men med lite olika tonvikt och vinklingar. Fast det kan väl sägas vara ett utmärkt illustrerande exempel på vad Asplund (1970) avser med aspektseende.

Kulturbegreppet

En tolkning av kulturbegreppet hittar vi i ordet kulturskillnader. I olika länder har man olika kulturer, då i bemärkelsen hur man pratar och för sig liksom vilka levnadsvanor människorna har. Dessa skillnader i sätt att leva söker vi människor gärna reda på och benämner dem kulturella skillnader. Då menar vi hur människan på en avgränsad plats har odlat seder och bruk. Den här uppsatsen handlar också om kultur, om det som populärvetenskapligt kallas företagskultur. Vi skall här förklara hur vi ser på kulturbegreppet och vilka delar av det som vi tycker är synnerligen intressanta för vår studie.

Kultur som metafor eller variabel

Vi tar med oss ordet (företags)kultur ifrån föregående stycke och ser hur vi kan uttyda det. Två tolkningar finns nämligen enligt Smircich (1983). En grundläggande distinktion avseende kulturbegreppet är om den används som en *variabel* eller som en *metafor*.

Ser vi kulturen som en variabel ser vi kulturen som en av flera variabler som bygger företaget. Kultur samsas med andra variabler som alla är viktiga för företaget. Dessa variabler kan vara strukturen, ledningen eller administrativa rutiner. Alvesson (2000) ansluter sig till detta och menar att variabelsynsättet innebär att man relaterar den (kulturen) till andra subsystem och därmed isolerar kulturen som en enskild faktor inom organisationen. Att se kulturen som en variabel innebär att man betraktar kultur som ett ting bland andra ting eller system som krävs för att uppnå fördelar. Kultur ses som en konkurrensvariabel.

Självva ordet metafor används ganska slentrianmässigt och troligen utan någon djupare tanke över vad begreppet egentligen innebär. Morgan (1999), som använt sig av metaforer i stor utsträckning i sin forskning, menar att all organisationsforskning mer eller mindre bygger på metaforer för att se och förstå, samt tolka olika fenomenen. Användningen av metaforer innebär ett sätt att tänka och ett sätt att uppfatta människor och det genomsyrar hela vår världsbild. Vi använder metaforer för att försöka förstå och tolka en viss erfarenhet utifrån tidigare erfarenheter. Morgan (1999) menar att genom att använda sig av en metafor så belyser man, eller i vart fall förstärker man, vissa aspekter medan andra utelämnas eller kommer i skymundan. Metaforen gör att vi kan utvinna viktiga insikter, men man måste också vara medveten om att man riskerar att få en snedvriden eller i vart fall förvanskad bild av saker och ting. Alvesson (2000) menar att metaforer i sig skapar ett tolkningsfilter genom vilket man kan belysa hela organisationen. Det bör finnas en viss överlappning/likhet mellan metaforen och det objekt som skall beskrivas. Vid alltför stor likhet finns ingen metafor eller så blir den poänglös – men vid för stor skillnad mellan metaforen och objektet så blir det inte meningsfullt då likheten inte blir begriplig. Alvesson (ibid.) menar alltså att en poängrik metafor överensstämmer partiellt med vad den avser att belysa.

Vi nämnde tidigare att Smircich (1983) såg två möjliga sätt att se kultur inom företag. Det andra sättet är (rot)metaforsynsättet. Smircich (1983) menar att med detta synsätt så *är* företaget en kultur. Kultur är inte något som vi kan skärma av och något som företag *har* utan kulturen genomsyrar hela företaget. Alvesson (2000) menar att när man använder kulturen som metafor

innebär det att man anser att kulturen är något som genomsyrar hela verksamheten och inte något som ligger vid sida av andra system.

Författarna ansluter sig till metaforsynsättet och inte till variabelsynsättet. Vi vill liksom Smircich (1983) och Alvesson (2000) mena att man inte kan isolera kulturen ifrån resten av organisationen utan vi ser organisationen som en kultur, som en metafor. Påståendet om att man kan isolera ledningsfilosofi och personalpolitik från den övergripande kulturen inom en organisation framstår som högst tvivelaktigt. Kulturen påverkar ledningsfilosofin och tvärtom och det är omöjligt att avgöra vem som kom först, hönan eller ägget.

Kultur – en process stadd i förändring

Kultur innebär inte ett beständigt tillstånd utan någon möjlighet till förändring. Det är snarare tvärtom. En kultur på ett företag eller inom en organisation är precis som i övriga samhället något som är stadd i ständig utveckling. Alvesson & Berg (1991) menar att kulturen i detta avseende har två aspekter; dels den stabiliserande och dels den evolutionära. Den första aspekten talar om hur man i ett visst "samhälle" gör saker och ting och detta bidrar till gemensam kontroll och reglering. Den andra aspekten kopplas till hur kulturen utvecklas och växer med tiden och med krav från omvärlden och medlemmarna av kulturen.

Att en kultur måste utvecklas framstår tämligen klart, om den inte gjorde det skulle resten av världen springa om den och göra den hopplöst föråldrad. Dock finns det inget egenvärde i att förändra eller påverka en kultur bara för förändringens skull utan den måste vara motiverad ur något perspektiv. Att hux flux ändra arbetssätt och ritualer inom en organisation kan medföra att medlemmarna känner sig förvirrade utan sin kulturella kompass och förändringen blir av ondo istället. Det sägs att vägen till helvetet är kantad av goda föresatser.

Kulturmångfald inom en organisation

Tre olika perspektiv eller paradigmen kännetecknar organisationskulturer enligt Martin (1992). *Harmoniperspektivet* innebär att organisationen har en avgränsbar kultur. Detta perspektiv är det dominerande enligt Martin (1992). *Differentieringsperspektivet* innebär att inkonsistenser mellan olika subkulturer tar över och skärningen mellan dessa subkulturer blir intressant. Det tredje och sista perspektivet är *mångtydighetsperspektivet*, vilket skiljer sig ifrån de första vad gäller en viktig variabel. De två första förutsätter en kännedom hos aktörerna om kulturen, vilket den sistnämnda bygger på att de inte har. Istället innebär det att kulturen är föränderlig, oklar och mångtydig.

När vi har undersökt de båda företagen så har vi inte tagit hänsyn till att det kan finnas mer eller mindre starka subgrupperingar inom företagen utan vi har försökt hitta någon form av förhärskande kultur. Skälen till detta är två stycken. För det första att vi inte varit i organisationerna tillräckligt lång tid för att kunna identifiera eventuella skillnader mellan olika grupper av individer på de två företagen. För det andra har vi inte intervjuat tillräckligt många personer för att med säkerhet kunna fastslå om det funnits sådana schatteringar. Vi har behandlat företagen såsom varande monokulturer, det vill säga att det finns en identifierbar kultur inom organisationen. Ur andra perspektiv är intervjumaterialet dock tillräckligt för att dra säkra slutsatser.

Svagheter med att avstå från att finna olika subgrupper gör att vissa perspektiv helt ignoreras. Det är givetvis inte så att samtliga anställda på ett företag känner på samma sätt inför en fusion utan precis som Kleppesø (1992) menar, så varierar detta troligen i mycket stor utsträckning.

Vid en sammanslagning är det legio att vissa rationaliseringar förekommer. Alltså torde de personer som är anställda sist eller ”har på känn” att de kan komma att beröras av nedskärningarna vara mindre positiva till fusionen än personer som är säkra på fortsatt anställning. Likaså torde de som har information om affären också vara mer positivt inställda då de har en insyn som många andra personer saknar. Det är dessutom ganska troligt att personerna som sitter inne med information om fusionen och förmodligen har arbetat med affären också kommer att ha en fortsatt framtid i det nya företaget.

Det ovan skrivna illustrerar att subgrupper inom ett företag kan uppleva en fusion på mycket olika sätt. Att försöka utröna vilka subgrupper som finns inom respektive företag skulle troligen kräva mycket arbete och skulle kanske ändå inte krönas med framgång beroende på svårigheten att identifiera dessa. Detta är skälet till varför vi antar att det finns en förhärskande kultur eller att i vart fall respektive företag genomsyras av vissa grundläggande värderingar som verkar likriktande.

Normer och symboler

Kulturbegreppet består enligt Morgan (1999) av språk, värderingar, ritualer, ideologier och handlingar. Alvesson (1990) menar att kulturbegreppet innebär ”de gemensamma föreställningarna, innebörderna och definitionerna av verkligheten”. Kleppestø (1992) ansluter sig till detta och menar att det är ”språkliga kommuner” och ”symboliska sfärer”, som bildar organisationer eller för den delen en kultur. Kleppestø (1992) argument stämmer väl överens med diskussionen ovan, kring begreppet rotmetafor, då anslöt oss till teorin om att organisationer *var* kulturer.

När man diskuterar kultur kan man inte undvika att ta upp begreppet normer, som vid en hastig blick kan ses som en synonym för kulturbegreppet. Alvesson (2000) menar att det finns skillnader i abstraktionsnivå mellan dessa två begrepp. Normer kan sägas utgöra de handlingsmönster som tillämpas i en viss kulturellt definierad enhet. Den definierade enheten kan till exempel vara en viss grupp eller ett samhälle. Normerna ligger ganska nära begreppet handling medan kultur snarare kan sägas handla om förståelse av socialt handlande i sig.

Ett begrepp som också är intimt förknippat med kultur och föreställningar om kultur är symboler. Alvesson (2000) menar att dessa symboler refererar till något större än sig självt och att de påkallar associationer till vissa medvetna och omedvetna idéer. Symbolerna kan representera alla typer av funktioner men gemensamt för dessa kan sägas att de utgör något slags rättesnöre för hur man skall eller inte skall bete sig i vissa situationer.

Kultur kan då enligt Alvesson (2000) beskrivas såsom kollektivt medvetande eller system av betydelser och symboler. Detta innebär att de erfarenheter, föreställningar och värden som människor delar och vilka de återskapar och förändrar i socialt handlande står i centrum för studiet. Hur människor skolas in i och blir delaktiga i en lokal kodgemenskap är också viktigt.

Genom att använda oss av samma normer som våra arbetskamrater och dela tolkningen av vissa symboler med dem så är vi på väg mot en kultur, enligt det Martinska (1992) harmoniperspektivet. Martin (1992) menar att man kan dela detta kulturintegrerande perspektiv i tre delar. För det första att man inom hela organisationen har ett antal gemensamma värderingar eller teman som man delar och stödjer. För det andra att de utpräglade kulturbärarna inom organisationen lever ut eller verifierar dessa teman genom kulturmanifestationer med jämna mellanrum. Den tredje delen består i att alla inom organisationen är klart medvetna om hur man skall göra – bete sig – och vad man skall göra inom organisationen. Att inte vara medveten om detta är enligt Kleppestø (1992) att vara ”kulturellt inkompetent”.

Socialiseringsprocesser inom organisationer

De handlingsmönster och värderingar som omfattas av personalen på ett företag brukar vanligtvis kallas företagskultur. Alvesson (2000) anför att för att få en kontinuitet inom organisationen måste denna uppsättning värderingar och handlingsmönster på ett snabbt och enkelt sätt föras över till de nyanställda. Om det finns en för stor diskrepans mellan de nya och de redan etablerade personerna i organisationen riskerar företaget att utsättas för påfrestningar och störningar av olika slag. Ledningen måste se till att nykomlingar skolas in i verksamheten så att de accepterar de grundläggande förutsättningarna. Kultur och socialisation har en tät koppling, man kan säga att socialisation utgör en processaspekt av kultur. Alvesson (2000) menar att det nämligen är genom socialisation som en person anammar kulturen och blir en del av den. Vi har alla troligen varit med om denna process ett flertal gånger både i arbetslivet såväl som genom skolgången och olika slags föreningsaktiviteter.

Professionaliseringen av journalister och journalistkåren

Ovan förda diskussion för in på ett nytt spår – professionaliseringen av journalister. Lindberg (1990) menar att journalistkollektivet strävar efter en professionalisering av journalistyrket. När ett yrke professionaliseras skaffar man riktlinjer för vad som konstituerar de särskilda kraven som en yrkesutövare måste uppfylla för att räknas till kåren. Det blir viktigt att veta om en person uppfyller kraven eller inte, kraven blir en form av kvalitetsmärkning. I andra fall, som till exempel med advokater finns det särskilda föreningar man måste vara medlem av för att kunna räkna sig till de utvaldas skara. För att professionaliseringen skall kunna få genomslag och accepteras av omgivningen och eventuella arbetsgivare måste man skapa ett regelverk som kan och måste efterlevas. Om kraven är för låga mister de i betydelse och är de för höga riskerar man att många finner de ouppnåeliga och därmed inte är intresserade av yrket.

Lindberg (ibid.) delar in professionaliseringen i två delar. För det första en *kollektiv professionalisering* – som omfattar hela yrkeskåren – och för det andra en individuell professionalisering, som består av en eller flera processer där individer utsätts för en påverkan i en riktning som kallas *professionell orientering*. Tecken på denna professionalisering är journalistutbildningarna som bedrivs vid olika folkhögskolor, högskolor och universitet, liksom de gemensamma etiska regler som finns för journalistkåren. Den socialiseringsprocess som sker när nyanställda påbörjar sin anställning stärker också professionaliseringen av yrkeskåren.

Tidigare har många journalister börjat sina karriärer som inhoppare och vikarier innan de fått en fast anställning på tidningen. Detta har dock minskat sedan tillkomsten av högskolebaserade journalistutbildningar. Efter utbildningen är det vanligast att den nyutbildade journalisten börjar som reportrar eller redigerare eller som en kombination av dessa uppgifter.

Desto större och mer utbredd professionaliseringen av journalisterna blir desto troligare är det att allt större likriktning är att vänta. Denna likriktning sker troligen i form av accepterande och adoptering av vissa värderingar och normer av vad det innebär att vara en journalist. Ytringar av sådana normer och värderingar har uppkommit vid våra intervjuer. Exempel på sådana uttalanden är att ”journalistyrket inte är ett vanligt yrke”, ”tidningar är inte en vanlig produkt” och ”tidningar har ett demokratiskt ansvar”. Överlag tyckte vi att det framskyntade i intervjuerna att journalisterna ansåg att journalister och tidningsmakare har ett större samhälleligt ansvar än många andra företag och deras medarbetare. En del av de intervjuade såg sig närmast såsom ett ombud för allmänheten.

Socialiseringsprocessen

Under begreppet socialiseringsprocessens tak finns det två begrepp vilka är viktiga att skilja på: *process* och *struktur*. Kleppstø (1992) definierar process som produkten av människors kommunikativa handlingar och tolkningar. Dessa processer bildar i sin tur strukturer. Vi ansluter oss till detta och menar att som bas för det vi ser på ytan – strukturer – finns människans handlingar. Vi ansluter oss alltså till en teori som tror på människan och dess förmåga att förändra och påverka sin omvärld, att individen bygger helheten och inte att helheten skapar individen. När människor påverkas är det alltså inte strukturen som påverkar dem utan processer – andra aktörers handlingar och tolkningar. Det omvända förhållandet hade alltså varit att det finns vissa givna strukturer ”från början” som sedan påverkar människan och de processer människan är inblandad i.

Alvesson (2000) menar att socialiseringsprocessen inte är en enskild process, utan att tre olika dimensioner kan identifieras. Den första berör funktioner, det vill säga vilka arbetsuppgifter och verksamhetsområden som en anställd har. Den andra dimensionen är den hierarkiska, vilka formella och inte minst viktigt informella roller personen har. Den tredje dimensionen är inkludering. Med detta menas att personer kan vara mer eller mindre perifera till organisationens kärna. Den mest perifera personen i en organisation är oftast nykomlingen och den mest centrala är en person som efter lång tid i verksamheten uppfattas som en social knutpunkt och en person som personifierar organisationens stil och värderingar.

Företagsledningarna strävar gärna efter att medarbetarna skall känna starkt för sitt företag och på olika sätt definiera sin identitet utifrån arbetet. Men här kan uppstå konflikter då de flesta företag verkar i en snabbt föränderlig värld där kravet på flexibilitet är betydande. Kleppstø (1993) menar att detta allra tydligast manifesteras i samband med en fusion eller joint venture. Då skall personen plötsligt identifiera sig med det nya kollektivet och dess arbetsuppgifter och idéer och detta kan komma i konflikt med de tidigare lojaliteterna.

I samband med uppköp och andra förvärv av verksamheter så utgör integration oftast ett betydande inslag. Såvida det inte är frågan om ett förvärv av en geografiskt avlägsen enhet som kanske endast skall styras via det uppköpande företags kontor. I så fall är behovet en smula mindre, än när två tidigare konkurrerande företag skall slås samman helt och hållet till en ny helhet.

Vanliga misstag vid fusioner

När det vanligtvis talas om att en fusion varit mindre lyckad är en ofta framförd åsikt att fusionen varit dåligt planerad eller att de i fusionen ingående företagen inte har varit lämpliga att slå samman. Jungerhems (1992) menar att de strategiska och/eller organisatoriska kombinationerna inte varit optimala. Den mest grundläggande tanken bakom en fusion torde vara att ledningen för i vart fall det uppköpande företaget avser att skapa någon eller några fördelar för den nya organisationen. En mycket viktig faktor är givetvis att de båda företagen kompletterar varandra i någon mån eller åtminstone kan komma att göra det. Det kan vara så att det uppköpande företaget är ute efter en viss avdelning eller verksamhet som är begärlig medan resten av det uppköpta företags verksamhet i väsentlig utsträckning redan finns hos köparen. Då kan ett troligt tillvägagångssätt vara att den unika delen inlemmas i det nya företaget medan resten försäljs eller avyttras på annat sätt eller kanske till och med läggs ned.

När det talas om en god organisatorisk passform så innebär det att såväl de formella som de informella strukturerna i de fusionerande företagen passar ihop. Med den formella strukturen avses hur verksamheterna är uppdelade eller specialiserade och hur samordningen sker, det vill säga graden av differentiering och integrering. ”Den informella strukturen utgörs av frivilliga icke

officiella relationer och bindningar mellan individer och grupper av individer i organisationen som inte är direkt påkallade av den formella strukturen” (Jungerhem, 1992:26).

Jungerhem (1992) menar att en bild som alltmer har kommit att kritiserats, är den att beslutsfattare är rationella individer som i förväg fullt ut kan bedöma vilka utfall som olika handlingsalternativ ger vid handen. Om den här föreställningen skulle äga sin riktighet, skulle en fusion vara en tämligen enkel process. Succén skulle vara given under förutsättning att beslutsfattarna hade tillgång till all information och var tillräckligt kompetenta för att kunna avgöra utfallet. Dock är en fusion och de rörelser som denna sätter igång mer komplicerade och komplexa för att kunna reduceras till en ren beslutsfråga. Skälen till detta torde vara självklara men förtjänar icke desto mindre att påpekas. Processer som innefattar människor och deras arbetssituation är och kan aldrig bli enkla och okomplicerade. Människor kan aldrig handla rationellt och har inte alltid företagets bästa som sin ledstjärna, av naturliga skäl står deras egna intressen i centrum.

För att underlätta integration och motverka negativa konsekvenser av sammanslagningen har det i fusionslitteratur förts fram några faktorer som kan underlätta detta arbete. Jungerhem (1992) menar att de mest tongivande är; planering, kommunikation och ömsesidighet mellan fusionspartners. Dessa faktorer skulle väl kunna anses som mildt sagt nödvändiga för att överhuvudtaget kunna driva igenom en fusion som skulle hålla på lite längre sikt. Att inte planera inför en fusion eller kommunicera den till nuvarande medarbetare och även blivande medarbetare torde göra det svårt att inte möta misstänksamhet. Förvisso finns det så kallade fientliga företagsövertag men frågan är om det rör sig om en renodlad fusion eller om ett uppköp där köparen sedan slår samman hela eller delar av det uppköpta företaget med sin egen existerande verksamhet.

KAPITEL 4 – TIDNINGARNA HD OCH NST

I detta kapitel ger vi en introduktion till de båda tidningarna samt en bakgrundsbeskrivning till situationen. Vi söker sätta in sammanslagningen i dessa sammanhang.

Helsingborgs Dagblad

Innan sammanslagningen var Helsingborgs Dagblad en egen koncern med verksamhet inom media. Huvudverksamheten, tidningen HD, samsades med gratistidningen Mixen och reklamradiostationen Radio Stella under ett paraply. Även ett distributionsföretag, främst tryckeriverksamhet, var en del av HD-koncernen. Ägandet var, något förenklat, fördelat mellan de två bröderna Staffan och Sören Sommelius. Dessa är söner till Ove Sommelius, som var ägare, vd och chefredaktör under närmre femtio år. Dennes far Malte Sommelius förvärvade tidningen på 1930-talet men själva tidningens historia går tillbaka till 1867 då den grundades som Helsingborgs Tidning.

Tidningen hade en upplaga på mellan 50 400 (vardagar) och 51 900 (söndagar) och omsatte årligen cirka 250 miljoner kr. Totalt omsatte hela mediekoncernen cirka 375 miljoner kronor, Helsingborgs Dagblad publicerades också på Internet och var Sveriges första dagstidning att publiceras på webben. Tidningen har sitt spridningsområde främst i Helsingborg och närliggande kommuner. HD:s politiska tillhörighet har varit oavhängig. I tidningsdelen av koncernen var 260 personer anställda (TT Nyhetsbanken, 2001-03-29).

Genom tidningens ålder och höga marknadspenetration, 64 procent, tillmäter vi HD närmast institutionsstatus i Helsingborg. Att ägandet dessutom har hållits inom familjen Sommelius har gjort att tidningen har kunnat styras som en ren familjeangelägenhet.

Historiskt sett har HD:s ägare försökt att hindra, och på ett effektivt sätt lyckats, konkurrenter från att göra insteg på tidningens primära spridningsområde. Tidigare försök att uppnå en monopolliknande ställning inom sitt spridningsområde var när Helsingborgs-Posten förvärvades 1950 och döptes om till Kvällsnytt (Nilsson, 1992). Avsikten var att försöka komplettera sin huvudprodukt med en kvällstidning. Det kan dock ha funnits andra och mer protektionistiska skäl, som anförts ovan. När Helsingborgs-Posten var till salu fanns det ett flertal andra intressenter, bland annat familjerna Jansson och Wahlgren, dåvarande ägarna till NST respektive Sydsvenska Dagbladet (Nilsson, 1992). Genom att köpa upp sin mindre och inte lika framgångsrika konkurrent hindrade man andra intressenter från att etablera sig i Helsingborg. HD har även, utan större framgång, försökt utöka sitt spridningsområde utanför Skånes gränser och in i Halland (Carlsson, 1996).

Nordvästra Skånes Tidningar

Tidningen ingick tidigare i koncernen Nya Wermlands-Tidnings AB som i sin tur ägs av familjen Ander och av Ander kontrollerade stiftelser. I koncernen ingick ytterligare elva tidningar och en nyhetsbyrå. Dessa tidningar är spridda runt om i Sverige, men med en övervikt för områden kring Väneren. NST har varit den sydligaste tidningen, en "satellit" inom NWT-koncernen. När NWT-koncernen förvärvade NST gick man långt bortom sitt kärnområde, som består av Värmland med omnejd, vilket tydligt visar på att förvärvet av NST knappast berodde på en önskan om att dominera sin primärmarknad. Skälet här var troligen deras önskan om att förvärva ett lönsamt tidningsbolag.

Ägandet har inriktat sig till den kommersiella sidan och varit påpassade avseende drift och ekonomi ifrån ägarhåll. En av tidningarna inom koncernen, Nya Wermlands Tidningen, har koncernens ledning styrt mer operativt. Ur NST:s synvinkel har NWT-koncernens tidningar samarbetat kring visst material (foto, serier, börs- och tv-sidor) medan vissa av de övriga tidningarna har haft ett mer löpande samarbete.

När NST var till salu 1979 var HD intresserade av att köpa tidningen men som bekant sålde den dåvarande ägaren – familjen Jansson – företaget till NWT-koncernen istället. Här följde HD ännu en gång sin strategi och försökte eliminera en av sina konkurrenter genom att helt sonika köpa upp den.

Som namnet antyder så består tidningen ursprungligen av ett flertal tidningar, närmare bestämt sex stycken. Den första, den Helsingborgsbaserade Öresunds-Posten, grundades 1847 och det sista nytilskottet var Landskrona Posten som förvärvades 1952. Den sistnämnda tidningen – LP – har under de senare åren varit en edition i NST. Idag ges tidningen ut i två editioner NST-Landskrona Posten och NST (IT Nyhetsbanken, 2001-03-29). Tidningen har sitt spridningsområde främst kring Landskrona och Ängelholm och kringliggande kommuner. NST:s politiska tillhörighet har varit oavhängig moderat.

NST har en upplaga på ca 40 800 (vardagar), och ca 41 000 (söndagar) och omsätter cirka 165 miljoner kronor. Tidningen har 165 anställda. NST hade inte några andra verksamheter förutom tidningen.

Kontext

Idag domineras nyhetsförmedlingen av några stora mediekoncerner, till exempel Marieberg och Kinnevik, som täcker in såväl dagstidningar som, radio, tv och nyhetsbyråer. Under de senaste åren har koncentrationen inom dagstidningsbranschen ökat än mer, såtillvida att de stora aktörerna har köpt upp små oberoende tidningar och inlemmat dem i koncernen. Dock finns det ännu kvar några få lokala koncerner som inte är lierade med någon av de stora aktörerna och till dessa räknas Helsingborgs Dagblad och till NWT-koncernen hörande Nordvästra Skånes Tidningar.

En av de mest grundläggande faktorerna vad gäller den här affären är att det fanns en önskan från båda parter att genomföra den. Det finns ingenting som talar för att affären kommit till stånd för att endera parten varit tvungen till detta för sin kortsiktiga överlevnad. Dock kan det ha funnits orosmoln på företagshimmeln som var av mer långsiktig karaktär. Detta skulle vara att någon av tidningarna kanske skulle ha sålts till en större mediekoncern och att den kvarvarande då hamnat i ett sämre läge. Allt tyder på att båda parter önskat denna affär och drivit på den, dock är det oklart vem eller vilka som tagit initiativet till fusionen. I det material som företagen presenterade i samband med att de offentliggjorde affären angav de att det varit ett spontant och ömsesidigt initiativ där det inte funnits en initiativtagare. Denna åsikt gav också vd Lars Svensson uttryck för vid vår intervju med honom.

HD har en delvis annan uppbyggnad med ett starkt ägarskap under en betydligt längre tid vilket i kombination med tidningens uttalade publicistiska intresse inte alltid har varit förenligt med vinstmaximering. Vi vill dock understryka att HD under många år har varit mycket lönsam. HD har valt en offensiv strategi med bland annat stora investeringar som ingrediens. Bland detta kan nämnas en tidig datorisering av tidningsproduktionsarbetet och en, för landsortstidningar, avancerad tryckpress inköpt i slutet på 1990-talet.

Det kan också skymta andra problem för de inblandade parterna. Familjen Ander har länge fått se NST brottas med sjunkande upplagor och vikande ekonomi medan HD ökat såväl i upplaga som i vinst. Ander kan ha nått en punkt där man står inför valet att man måste göra något radikalt med NST för att denna skall kunna vara kvar som en del inom NWT-koncernen. Familjen Sommelius kan å andra sidan ha drabbats av att det inte finns någon riktigt klar kandidat till att driva familjeföretaget vidare. En avveckling av familjens engagemang inom tidningskoncernen kan skönjas. Weibull (2001-11-20) indikerar att just successionsproblematiken är en av de viktigaste orsakerna till att affären kommit till stånd just nu. Genom att skapa ett bolag som blir mindre sårbart om någon i den yngre generationen inte väljer att fortsätta familjens aktiva roll i företaget.

Förr om åren har det varit ett visst flöde av medarbetare från NST till HD, men inte tvärtom. Det har inte varit någon strid ström, men flera vi talat med är klart medvetna om faktumet. Enligt våra respondenter på de båda tidningarna har ofta skälen varit privata. Bostadsort, möjlighet till högre lön och bättre resurser har varit viktiga skäl att byta arbetsgivare. Att vilja ”slippa ifrån Ander” har däremot inte uttalats, även om den högre lönen i Helsingborgs Dagblad AB kan spåras tillbaka till vilken inställning företagsledningen/ägaren har.

Att respektive ägargruppering nu har funnit varandra genom detta samarbete kan alltså ha sin grund i dessa två problem som vi nämnt ovan och detta sammantaget har skapat en gemensam vilja att åstadkomma en företagskonstruktion som står starkt rustad inför framtidens eventuella prövningar.

Studerar man de båda ägargrupperna till NST respektive HD ur ett historiskt perspektiv så kan man lite förenklat karakterisera dem på två olika sätt. NST:s ägare har följt strategin om att förvärva lönsamma företag inom sin egen nisch, tidningsföretag, medan HD:s ägare har velat kontrollera sin primärmarknad och stänga ute eventuella konkurrenter. Båda företagen har framgångsrikt följt sin respektive strategi och under en lång följd av år har bolagen varit lönsamma. Under samma tidsperiod har många större tidningar dragits med betydande ekonomiska problem och erhållit presstöd.

KAPITEL 5 – ETT NYTT TIDNINGSFÖRETAG BILDAS

I det femte kapitlet kommer vi att redogöra för våra iakttagelser på HD och NST. Dels de vi har gjort via intervjuer, det vill säga vad våra respondenter svarat på våra explicita frågor, dels de iakttagelser vi har gjort när vi har närvarat på redaktionerna i samband med dessa intervjuer. Detta kapitel utgör också vår analys av sammanslagningen, dess motiv och dess effekter. Texten har formen av en omväxlande beskrivning och analys över de respektive bolagen HD och NST och deras sammangående.

Aktiebolagslagen ger vid handen att det finns två olika former av fusion, dessa två är *kombination* respektive *absorption*. Den första varianten innebär att två eller flera bolag förenas i ett nybildat bolag. Det andra tillvägagångssättet innebär att ett bolag går upp i ett annat. I lagen anges också vilka olika steg och åtgärder som respektive bolags styrelser måste vidtaga för att fusionen skall kunna genomföras. Ett bolag som är ett överlåtande bolag, det vill säga det bolag som antingen går upp i ett annat bolag eller förs in i ett dito nybildat, upphör genom likvidation. Ett övertagande bolag är det bolag som övertar tillgångar och skulder från ett överlåtande bolag. I det aktuella fallet är HD det övertagande bolaget och NST det överlåtande. Juridiskt sett är det inte frågan om någon fusion utan det rör sig helt enkelt om en inkrämsöverlåtelse. Detta innebär att HD har tagit över NST:s skulder och tillgångar utan att det aktiebolag som drev NST har likviderats. Det bolag som drev NST är numera en vilande enhet. Genom detta förfarande har man undvikit att vidtaga en rad åtgärder som aktualiseras vid en ”äkte” fusion.

Även om det inte rör sig om en fusion enligt lagens mening så har det uppenbarligen varit ägarnas mening att slå samman de båda rörelserna till en. Man har dock valt att göra det på ett enklare sätt än som lagen påbjuder vid dylika förfarande. Det kan givetvis också ha funnits andra anledningar, exempelvis skattemässiga anledningar, till varför man valde denna utväg och inte slog samman företagen genom en ”äkte” fusion.

Den aktuella fusionen mellan HD och NST får till följd att de på ett mycket tydligt sätt kommer att dominera regionen. Fusionen gör det också mycket svårt eller kanske till och med omöjligt för en ny tidning att göra insteg på marknaden. En faktor som också påverkar och förstärker detta är att tidningsläsare ofta är obenägna att byta tidning. Detta visas av att varken HD eller NST haft någon större spridning i konkurrentens huvudområde (Helsingborgs Dagblad, 2000).

Offentliga skäl

Lars Svensson, tidigare vd för HD och ny vd för det sammanslagna NST/HD redogör för skälen för fusionen:

”Vi har ju levt en konstlad konkurrens på många sätt och låtsats att vi har kommit ut i hela regionen [--] men i verkligheten har ju marknaden varit uppdelad i två segment. En [del] som är [HD:s] primär[a] marknad och en [del] som är NST:s primära marknadsområde.”

”Framför oss [ser vi] en strukturförändring som innebär att reklammarknaden förändras. En stor andel av tillväxten i reklammarknaden trillar då ner i andra medier och vår marknadsandel som reklambärare minskar. Det innebär att förutsättningarna för att upprätthålla ambitioner och ge ut en bra tidning, för ett litet företag, minskar. Slår vi ihop oss och bildar en större enhet så ökar förutsättningarna till stordriftsfördelar. Istället för att ha ett femårigt perspektiv så kan vi ha ett tjugo- eller trettioårigt perspektiv och känna trygghet.”

Svensson menar alltså att det är strategiskt viktigt att gå samman för att kunna bära de kostnader som finns. Stordriftsfördelar och möjligheter till rationaliseringar uppkommer, vilka Lars Svensson menar vara viktiga delar i sammanslagningen. Detta kan generera ekonomiska överskott i ett kortare perspektiv men också i ett längre perspektiv, vilket är viktigt för långsiktig överlevnad.

Detta leder också till att man genom samgåendet säkrar möjligheten till oberoende. Ägarna kan klara av att stå emot ett bud från större mediekoncerner. Man behåller en lokal tidning med ett lokalt ägande i Nordvästskåne (Svensson). Eskil Jönsson, chefredaktör för HD menar att:

”Våra båda fusionerade tidningar hade inte överlevt var för sig. [Medie]koncentrationen utför därmed en garanti för att båda tidningarna överlever med bibehållen lokal prägel och med sina egna namn i behåll. Fusionen innebär [också] att vi ökade vår annonsmarknad.” (Piper, 2001-09-29)

Publicistiska skäl

HD:s chefredaktör, Eskil Jönsson, framhåller liksom Lars Svensson att genom att kombinera de två tidningarnas profiler blir det en bättre tidning. Man drar nytta av HD:s sätt att göra genomarbetade reportage och parar detta med NST:s sätt att göra ”snabba nyheter”.

Sören Karlsson, chefredaktör för NST, menar att:

”...resultatet av sammanslagningen är att göra en tidning som är bättre än de tidningar som finns idag. [--] Det som läsaren märker är att tidningen blir bättre i varje led.”

Ovanstående var dock något som en av våra andra respondenter på HD tillmätte mycket låg trovärdighet. Att tidningen genom sammanslagningen kan höja sin ambition menade han vara enbart vackra ord. Det framgår vid våra intervjuer att det inte är de publicistiska skälen som är de främsta skälen till sammangåendet utan snarare de strategiska eller finansiella skälen. Det nya bolaget kommer att innefatta samtliga verksamheter inom HD och NST. De båda ägargrupperna kommer att äga 50 procent var av det nya bolaget. Pukslagaren som tidigare var HD-koncernens moderbolag kommer att bli det nya företagens moderbolag (Svensson, 2002-04-18).

Den nya tidningen kommer fortsättningsvis att ges ut i tre editioner och behåller under en övergångsfas sina nuvarande namn, Helsingborgs Dagblad och Nordvästra Skånes Tidningar samt NST-Landskrona Posten. Det är ännu inte klart hur den nya tidningen kommer att se ut eller vara profilmässigt utan det är något som tiden får utvisa och det är en sak som utreds internt. Dock är en sak klar och det är att de båda tidningarnas politiska tillhörighet fortsättningsvis kommer att vara oavhängig. Detta innebär att NST kommer att få gå ifrån sin moderata tillhörighet.

Varför fusionerade HD och NST – vilka motiv hade de?

Vilka incitament har ägarfamiljerna då? Larsson tecknade en modell (1990:199) över olika ”rationaliteter” och sammantaget kan vi se NST/HD i denna modell på flera ställen, beroende på vilket perspektiv vi intar. Vi kommer nedan att följa denna modell och tillföra ytterligare några av Jungerhems perspektiv för att se på vilket NST och HD går in i sammanslagningsprocessen, vilka skäl de har att påbörja denna process. Detta hjälper oss att förstå sammanslagningens natur.

Rationality	Economic		Organizational			Personal	
Motivational source	Value gap		Survival			Gains	
Accomplished trough	Interaction	Appraisal	Uncertainty reduction		Avoidance of unwanted takeover	Increasing size	Committed pursuit
Sought benefits	Economies of - scale - speed - experience - complementarity	Exploiting market imperfections (eg. tax, info. etc.)	Internalizing resource dependencies	Competitive parity	Becoming too large to be bought	Rewards linked to size	Power, empire building, conquest
Motives	Synergy	Holding/sell off	Control	Imitation	Protection	Pecuniary	Hubris

Ekonomisk-rationella skäl

Interagerande – skalfördelar

HD och NST ser synergieffekter till följd av samgåendet. De kan tillsammans, under ett tak, bättre bevaka den nordvästskånska nyhetsmarknaden och de tros komplettera varandra i fråga om kvalitet (HD) kontrasterat snabbhet (NST). Detta är naturligtvis ett mycket viktigt incitament för ett samgående. Rationaliseringsvinster är ett viktigt inslag. Det krävs inte dubbel organisation för att utföra alla arbetsmoment med bibehållen kvalitet (teoretiskt sett). Det är till och med så att den större av de två organisationerna skulle kunna göra merparten av den nya tidningens arbete ensam. Kompletteras detta sedan med den andra tidningens specifika kompetenser får man en på pappret bättre organisation. Som vi alla vet så behöver detta inte innebära en i verkligheten bättre organisation eller tidning. Viktigt är dock att fastställa intentionerna (motiven). Vi ser komplettering och rationalisering som viktiga ingredienser i fusionen.

Genom att försöka dominera marknaden gör man det mycket svårt eller kanske till och med omöjligt för en ny tidning att göra insteg på marknaden. NST och HD har redan alla läsare och alla annonsörer av vikt inom regionen. Ägarna till NST/HD har enligt Jungerhems sätt att se det skapat ett etableringshinder för eventuella konkurrenter.

Fusionen korresponderar väl med Jungerhems verksamhetsrelaterade förklaring. NST/HD får till exempel efter sammanslagning möjligheten att erbjuda sina annonskunder en paketlösning för att nå en större krets av människor. Rationaliseringar inom administrationen och tryckningen eftersträvas också. Men detta menar inte vi vara ett tungt vägande skäl till varför man går samman eller fusionerar. Annonsamarbete och samarbete vad gäller tryckning förekommer redan ofta mellan tidningar med vitt skilda ägare (Jonsson, 1998). Enligt Carlsson (1996) så fyller uppköpen och sammanslagningarna ofta helt andra funktioner och en av de viktigaste orsakerna bakom strategin är istället en önskan att *kontrollera marknaden* och *stänga ute eventuella konkurrenter*, vilket också faller väl in i de intentioner som NST och HD direkt och indirekt har gett uttryck för.

Organisatorisk-rationella skäl

Osäkerhetsreduktion – stärkta bindningar

Genom att vara en större tidning blir man en betydande aktör på nyhetsmarknaden i Sverige och totalt dominerande i Nordvästskåne. Enligt NST/HD blir den nya tidningen den femte största morgontidningen i Sverige (www.hd.se). Detta kan innebära att förhandlingspositionen i olika

situationer skjuts fram. Denna framskjuts i så fall mot både traditionella leverantörer (papper, trycksvärta, datorer) och kunder (främst annonsörer) – men även i det journalistiska arbetet. Tidningen blir mer betydande ur spridningssynpunkt. Annonsörer liksom arrangemangsvärdar etc. vet att det som står i NST/HD får stort genomslag. Tidningen blir mer ”viktig” på ett annat sätt än tidigare.

Undvikande av fientligt övertagande

Ledningen för tidningen menar själva att det är viktigt att växa för att kunna undvika ett ”fientligt övertag” (Svensson). Man använder inte frasen ”fientligt övertag”, men indirekt är det tydligt att det är detta man menar. När man går samman undviker man ett övertagande genom att prislappen för företaget blir för hög. Båda företagen eliminerar också den risk som det hade inneburit att ett av företagen hade blivit uppköpt av en större mediekoncern och den andre inte. För den sistnämnda hade detta kunnat innebära en mycket svår konkurrenssituation och för den förstnämnda att oberoendet hade upphört.

Personligt-rationella skäl

Personligt förverkligande

Lars Svensson har varit vd för NST under tio år och vd för HD under de senaste femton åren. Utmaningar behövs för varje företagsledare och Lars Svenssons nyckelroll i processen understryks av våra respondenter. Dessa menar att processen inte hade varit möjlig utan Svensson och att han är bryggan mellan ägarfamiljerna. Lars Svensson roll i spelet är alltså långt ifrån betydelselös. Tvärtom så har han möjligheten att sätta saker på agendan i mycket hög utsträckning. Lars Svensson skall även fortsättningsvis vara vd för det nya bolaget, vilket tyder på att ägarfamiljerna verkligen har ett genuint förtroende för honom. Detta understryks av Svensson själv när han i vår intervju berättar att han ser NST/HD som sitt sista arbete innan sin pensionering, vilken troligen kommer att inträffa om ungefär tio år. Att Lars Svensson ser personliga intressen i att få en ny betydande utmaning femton år efter den senaste (förordnandet som vd för HD) får inte uteslutas. Intresset för Lars Svensson att bli vd för det sammanslagna bolaget får ses som naturligt efter att han har varit vd för delarna. Svensson ser det som att det är *han* som har bäst överblick och att *han* känner de respektive organisationerna. Lars Svenssons senare uppdrag, att vara vd för HD, har varit lyckosamt och tidningen har växt. Tillväxten för HD kan dock bara fortsätta till en viss gräns, tills konkurrensen blir för svår i de nya marknadssegmenten och NST utgjorde där ett hinder. NST hade nischat sig i ett lyckosamt segment – lokaltidningen med betoning på *lokal*. Att ansenlig marknadstillväxt, företagsledningens mål och drivkraft (Jungerhem, 1992), kan nå genom sammanslagningen blev därmed en reell verklighet för Lars Svensson och övrig företagsledning. Detta korresponderar i hög grad med att ledare ofta vill självförverkliga sig genom nya utmaningar (Larsson, 1990) och de utnyttjar då sin maktposition till att sätta igång eller, lika viktigt, elda på en fusionsprocess.

Personliga skäl – släktmässiga förhållanden

Ägandebildens påverkan kan inte heller bortses ifrån. Familjen Sommelius har under en längre period fått bygga upp och konsolidera tidningsföretaget HD. Inom HD:s primära utgivningsområde har de forna konkurrenterna (NST och Arbetet) minskat sina upplagor. Familjen Sommelius har som många familjeföretag ett arv att förvalta och ett arv att föra vidare. Familjeföretag brukar traditionellt brottas med en typ av problem, som speciellt accentueras vid succession av företaget till en yngre generation. Är ett familjebaserat ägande och/eller styrande även framgent den bästa formen för företagandet? Svaret är svårt att ge och inte heller vår uppgift, men att familjen Sommelius har brottats med problematiken kan inte uteslutas. När de så

kombinerar dessa traditionella variabler med möjligheten till att mer dominerande mediekoncerner kan tänkas komma med förslag till uppköp/samgående kan den traditionella successionsplanen komma att ruckas på. Genom denna, för många oväntade, rockad har man tillförsäkrat sig att tidningen förblir i familjens kontroll ytterligare en generation.

Familjen Ander har fått se att tidningen NST har minskat sin upplaga, om än den har funnit sin form. Tidningens profil, den lokala tidningen, är ganska defensiv i sin strategi och handlar mest om att behålla de läsare tidningen har och att förbättra sin position inom sitt primära spridningsområde. I övrigt har en lågkostnadsprofil valts. Kanske är det så, och det är till viss del spekulativt, att familjen Ander har tyckt att man har pressat NST-organisationen tillräckligt och att det behövs nya idéer för att nå framgång och ekonomisk hälsa. Andersfären har enligt författarnas ståndpunkt inte samma känslomässiga band till tidningen NST som familjen Sommelius har till HD. Detta faktum och den vetskap om att man inte är en ägare som behandlar sina anställda med silkesvantar, gör att frånträdandet av det personalpolitiska ansvaret och inflytandet går lättare. Vi ser att Anders möjligheter till långsiktig ekonomisk tillväxt till och med har ökat i och med sammanslagningen. Samtidigt innebär samgåendet naturligtvis också en betydande ekonomisk risk. Vår uppfattning är att risken för utomståendes frikostiga anbud på HD eller NST lär minska i och med samgåendet.

Företagens planering, kommunikation och ömsesidighet

Jungerhem (1992) menar att det finns det några åtgärder som fusionerande företag bör vidtaga eller i vart fall beakta vid en sammanslagning. Dessa faktorer är *planering* och *kommunikation* samt *ömsesidighet* mellan fusionsparterna.

Under vår intervju med Lars Svensson och via det material – pressreleaser och presskonferenser – som spreds i samband med offentliggörandet av först samarbetet och sedan vid fusionen mellan NST och HD framkom det att fanns ett omfattande planeringsarbete bakom affären. Lars Svensson framhöll vid vår intervju att det låg många timmars arbete bakom affären. Innan fusionen var ett faktum hade man enats om ett samarbete mellan tidningarna och detta hade enligt pressreleaserna stadfäst i en rad så kallade *letters of intent*. Dessa pekade ut den riktning som de båda ägarfamiljerna avsåg att följa vid en framtida sammanslagning.

Vi kan alltså med stöd av ovan framkomna uppgifter anta att fusionen föregåtts av ett omfattande förarbete innan den blev verklighet. Ägarna verkar till synes ha varit måna om att låta denna affär föregås av ett omfattande planeringsarbete, troligen för att eliminera så många hinder som möjligt i affärens väg.

Hur har man då kommunicerat affären och dess effekter till sina intressenter? Som ovan angivits så gick tidningarna ut med gemensamma pressreleaser om (först) samarbetet och (sedan) fusionen. Man höll också presskonferenser i samband med dessa tillkännagivanden. Så informationen till omgivningen kan sålunda sägas vara tillfredsställande. För många anställda på respektive tidning kom det nog som en överraskning att de forna konkurrenterna numera skulle bli såta vapenbröder. Vid våra intervjuer så föreföll det som om journalisterna på både NST och HD fått tillfredsställande information i inledningsskedet men visst missnöje fanns med informationsflödet efter denna tidpunkt. Detta kan kanske ha sin orsak i osäkerhet över framtiden. Vid presentationen av affären så informerades det om att ett antal medarbetare skulle tvingas sluta till följd av fusionen, neddragningarna skulle komma att drabba båda tidningarna och beröra såväl administrativ personal som journalister och tryckare.

Sammantaget torde man kunna konstatera att det funnits en gemensam vilja hos ägarna att genomföra affären och att den föregåtts av ett relativt omfattande planeringsarbete samt att man kommunicerat det till såväl medarbetare som övriga intressenter.

Sammanfattande diskussion

Vi skulle vilja sammanfatta diskussionen angående motiven till fusionen på följande vis. Huvudskälet till att företagen går samman är *ekonomiska* – genom sammanslagningen tror ägarna att de kan göra större vinster i framtiden än om sammanslagningen inte hade ägt rum. Kleppstö menar att det allena rådande offentliga skälet i normalfallet är det ekonomiska motivet. I det här fallet uttalas det *inte* så tydligt att ”vinst skall genereras i högre doser till aktieägarna än vad som varit fallet tidigare”. NST-journalisternas hållning mot sin ägare – att de är snåla vinstmaximerare – gör också enligt vår mening att det officiella budskapet tonas ner huruvida det nya företaget skall generera mer pengar till ägarna än tidigare. Istället fokuserar man på den långsiktiga överlevnaden sett ur ett *marknads- och strategiskt perspektiv*. Alla inblandade parter vill självfallet att Nordvästskåne skall ha en lokal tidning och tidningsledningen utnyttjar denna känsla för företagen, genom att spela ut ”hostile take-over”-strategin i sina uttalanden. Denna fara är dock på intet sätt påhittad, vi menar att tidningsledningarna gör rätt när de gör denna omvärldsbedömning¹. Fusionen blir även i verkligheten ett sätt att ”mota Olle i grind” och fortsätta göra en lokal tidning i Nordvästskåne.

Företrädare för den nya tidningen menar att det finns publicistiska skäl till fusionen. Vi vill här mena att det inte är de *publicistiska* skälen som är de huvudsakliga skälen, men att de är en viktig del. Då kanske framför allt i processen att vrida fokus från ekonomi-, strategi- och organisationsfrågor till ”det publicistiska”. För en tidning är de publicistiska värdena något som är positivt laddat och fusionen blir härigenom en process, inte bara att generera ökade vinster i framtiden etc., utan även i vilken en bättre tidning skapas. Därigenom får fusionen en bättre klang hos de journalister som vill göra en bättre tidning samt hos läsare och annonsörer. Sammanslagningen blir ”intressant” och får en positiv färgning. De publicistiska skälen hänger också samman med den lokala förankringen. Genom fusionen skall tidningen bli bättre på att bevaka hela läsarområdet liksom exempelvis Själland. Att vara mer läsartillvända blir återigen ett sätt att knyta läsaren närmre till sig och samtidigt föra den publicistiska fanan i form av hög omvärldsbevakning högt.

Vi vill peka på det faktum att familjen Sommelius har varit bundna vid HD och Nordvästskåne under en längre period. Att HD fortlever som en fristående tidning kan antas ha ett högt *emotionellt* värde för den delen av det nya företags ägare. Familjen Ander har inte hållit sig till en tidning på samma sätt utan köpt upp ett flertal mindre och mellanstora tidningar och har ett mer affärsmässigt sätt att se på tidningar. Vi anser att Sommelius har en starkare bindning till HD än vad Ander har till NST beror på att familjen har varit inblandad i ledningen av tidningen sedan 1908. Bland annat bekläddes vd- respektive chefredaktörsposten i mer än femtio år av olika medlemmar ur familjen Sommelius. Våra intervjuer har också indikerat att man mycket tydligt sätter ett likhetstecken mellan tidningen och familjen Sommelius.

Vi vill mena att Anders skäl till sammanslagningen i än högre grad än familjen Sommelius är grundad på ekonomiska motiv.

¹ Jämför Widing, 2000-11-01

HD och HD-journalisternas syn på sammangåendet

Utbildning och erfarenhet

Journalisterna vi har kommit att möta är alla verksamma i huvudbyggnaden i kvarteret Pukslagaren i Helsingborg. Detta är HD:s gamla huvudbyggnad och det kommer även att bli det nya företags huvudbyggnad. HD flyttade hit 1964 och har alltsedan dess byggt ut och expanderat. Våra respondenter är fem till antalet. Tre utav dem är verksamma på centralredaktionen, en är verksam på IT-redaktionen och en person (Eskil Jönsson) är chefredaktör. En person är dessutom representant för journalistklubben. HD-medarbetarna har arbetat på företaget mellan ett och tjugofem år.

Genom våra intervjuer får vi veta att HD i hög grad bekänner sig till principen om att man skall påbörja sitt arbete via vikariat och tillfälliga inhopp, vilket kan liknas vid ett lärlingssystem. För den sakens skull är utbildning inte oviktigt. Våra intervjupersoner har utbildat sig antingen på journalisthögskola eller – vanligare – via folkhögskola eller en öppen högskoleutbildning. Någon form av utbildning verkar vara den gemensamma principen om än formen för utbildningen inte är lika relevant. Vi konstaterar att postgymnasial eller högskoleinriktad utbildning kombinerat med en mer erfarenhetsbaserad utbildning är den gängse normen.

Hopp mellan avdelningar, mellan vikariat, mellan företagsledning och fackförening verkar vara vanliga och exemplifieras tydligt av chefredaktören, som varit verksam inom tidningen i över tjugo år. Under denna tid har han arbetat på allmänredaktionen, sportredaktionen, som redigerare, med tv-sidorna, som insändarredaktör och som ansvarig för den process som innebar att tidningsarbetet datoriserades. Chefredaktören har också varit ordförande i den lokala journalistklubben.

Syn på tidningsmakande och branschen

De personer vi har intervjuat menar att vara journalist är inte att vara anställd på vilket företag som helst – det innebär något ”speciellt”. En person menar att det ”innebär ett oerhört ansvar”. Denna inställning reproduceras med än högre intensitet när vi pratar med chefredaktören och vd:n för HD. Detta är naturligt, menar vi, då det ligger mer i deras roll att värna tidningens roll i samhället än på den enskilde journalisten.

Olika tidningar har olika hög kvalitet vad gäller de journalistiska värdena och HD bedöms av någon av de personer vi har träffat som ”lite över snittet” inom sin bransch. Beroende på vad respektive journalist har för roll och egen stil har de naturligtvis olika syn på tidningsmakandet. Gemensamt för dem är att en tidning är något mer än en produkt. De är överens om att tidningen har ett annat syfte än att bara vara ett företag med största möjliga vinst som mål. Att sprida ett budskap och att aktivt finnas i samhället är något som är minst lika viktigt för en tidning. Tidningen skall lyfta upp saker som är värda att uppmärksammas och detta skall göras på ett trovärdigt och journalistiskt genomarbetat sätt. En medarbetare menar att tidningsföretaget också har ett ansvar att ”vara en arena för samhällsdebatt” och belysa viktiga frågor. Detta ansvar är större än att bara skriva om det som är intressant ur nöjessynpunkt. Ansvar sträcker sig även till att även ta upp det ”obehagliga, det svåra [---] och det komplicerade”.

Syn på den egna tidningen

Medarbetarnas projektioner av sig själva och senare deras projektioner av motparten NST är intressanta ur flera perspektiv. Vi har valt att sammanfatta HD-journalisternas syn på företaget i ett antal påståenden. Dessa belyser hur de människor vi har intervjuat ser på företagskulturen och

arbetsmetodikerna på HD sett ur ett övergripande perspektiv och visar både på företagsledningens såväl som på respondenternas syn.

- På HD skapar man nyheter med kvalitet.
- På HD är alla delaktiga, man söker samförstånd kring beslut.
- På HD är tempot i arbetet inte alltid det högsta, utan hög grad av diskussion och genomarbetade artiklar gör att tempot blir lägre än vad det kunde ha varit.

Kvalitet i nyheterna

HD har under en längre period satsat på en linje som är kvalitetsinriktad². Genom featurereportage och en stor del egenproducerat material har man velat stå för traditionella publicistiska värden. Genom att erbjuda redaktionen goda tillgångar till resurser kan den höga kvaliteten vidmakthållas. På HD ges journalisterna möjlighet att arbeta förhållandevis länge med sina alster och de ges möjlighet att göra en grundlig research. En av de intervjuade menar att ”det är viktigt med utrymme för featurereportage”. Ett annat tecken på kvalitetsinriktningen är att HD har valt att satsa på egenproducerade kultursidor. En av journalisterna vi intervjuade tillade också, att ”man kunde vinna på att vara lite mer ödmjuk inför sitt uppdrag [---], idag har HD nästan närmre till politiker och tjänstemän³ [än till läsarna]”.

HD-andan

På HD är man en familj. Man bryr sig om varandra och man samtalar gemensam kring de viktiga frågorna innan man fattar beslut. Så beskrivs HD-andan av de anställda när man vill se den ur ett medbestämmandeperspektiv. En medarbetare menar att ”saker sker i samförstånd, ledningen har alltid varit mån om att få med sig personalen, att vara överens”. Vi får veta att HD-andan mer eller mindre skapades av Lars Wilhelmsson, chefredaktör under 1970/80-talet, i samförstånd med ägarna. Staffan Sommelius, den ene av de två nuvarande huvudägarna, var under denna tid vd i HD.

Grunden till det ovanstående finns i kulturen. HD:s kultur innebär att gränsen för lite diskussion och för mycket diskussion ständigt måste passas. Ibland går man över gränsen och de anställda tycker att det blir för familjärt, det blir för mycket köksbordsdiskussioner. Inom HD finns det inga gräl eller bråk, men heller inga snabba avslut av diskussionerna. Tempot går förlorat i den fria debattens namn. HD-andan har kommit att gå ett steg eller några små steg för långt och HD har kommit att bli en rörelse där verksamheten – att skriva nyheter – kommit i skymundan. Resurserna finns där, de skickliga journalisterna finns där men kulturen tar bort skärpan hos dessa journalister. Kulturen gör dem avtrubbade. HD-andan är ett handlingsmönster, eller norm, som explicit finns i organisationen. För det mesta upplevs den som positiv. Men indirekt upplevs den också som negativ, när den gör att det går för långsamt – för långsamt när man vill skriva nyheter. Detta är inte en, enligt vår mening, optimal kombination på en tidning.

Tempot i organisationen

Det är inte tvära kast som gäller på HD, det är snarare tvärtom. Ägarna har varit desamma sedan urminnes tider, chefredaktörerna har tidsmässigt långa förordnanden och rekryteras från den

² Vad som utgör kvalitet inom tidningsvärlden finns det olika definitioner av. Vi skall inte gå närmre in på dessa här utan håller oss till den definition och de intryck som våra kontakter med HD och NST givit oss. Rent allmänt kan man säga att kvalitet i deras mening är något som är genomarbetat, något som man lagt ner tid och energi på att skriva.

³ Vår tolkning av ”politiker och tjänstemän” i det här sammanhanget är etablissemangen i samhället. Man skriver, menar den intervjuade, mer för samhällets elit än för folket.

egna organisationen. Arbetsgivaren betecknas också som trygg och säker. Som en medarbetare uttrycker det: ”det är lugnt, man har en frihet att styra sitt arbete” men samtidigt menar dennes kollega att ”det finns en präktighet, som ger en känsla av självgodhet och att man vet bäst”. HD har skapat en organisation, som i kombination med HD-andan, utgör en familj⁴ med starka band mellan medlemmarna. De för långa diskussioner, även om mindre saker, och de personer vi har intervjuat, företrädesvis redaktionsmedarbetarna, menar att en viss beslutsrådsla finns. En av de intervjuade säger att ”det är inga konflikter, det är rätt så familjärt [---] det skulle kunna vara ett mer fruktbart samarbete [mellan kollegorna]”. Saker diskuteras alltid igenom, ibland för ofta och ibland för länge och ibland utan att någonting egentligen händer.

Syn på konkurrenten

Samtliga av de vi pratat med på HD menar att NST framför allt karaktäriseras av toppstyrning vad gäller företagskulturen. Man har en klar beslutsgång och ord som förankring och information har dåligt fäste i organisationen. Det man på HD upplever som viktigt upplever de HD-anställda vara mindre viktigt på NST. Grundläggande för NST:s ägare, NWT-koncernen, framstår vara ett bra ekonomiskt resultat. Detta innebär dåliga ekonomiska villkor för de NST-anställda, de har låga resursnivåer i tidningsproduktionen. En HD-medarbetare menade att NST hade en ”hemska personalpolitik” och att NST-redaktionen var underbemannad. En annan av de vi intervjuat menade att det ”verkar stressigt på NST” och en tredje menade att NST präglas av ”att det skall gå snabbt, de prioriterar kvantitet före kvalitet”. Samtidigt tycker de HD-anställda att NST-journalisterna, med denna vetskap om dåliga resurser i ryggen, gör en bra tidning⁵. En av de vi intervjuat menar dock att ”en lägre kvalitet vad gäller texter accepteras”, vilket denne kopplade till den höga arbetsbelastningen. En generellt lägre journalistik nivå framskymtar enligt de HD-anställda, de hinner inte förbereda sig på samma sätt som HD-journalisterna eller lägga ner lika mycket tid på att formulera artiklarna till morgondagens tidning.

Syn på samarbetet, möjligheter och acceptansen av situationen

Att mediabranschen har förändrats de senaste åren och att en viss koncentration till större koncerner skett har naturligtvis inte gått de HD-anställda förbi. Tidningens överlevnad utanför en jätte som Bonnierkoncernen eller för den delen norska Schibsted, verkar vara central för våra respondenter. Det framstår som viktigt att vara oberoende, att inte ägas av en stor mediekoncern. ”Hellre ett samarbete med NST än med Bonniers”, menar en anställd. Som svar på våra frågor om sammangåendet får vi, att de accepterar det ekonomiska sammangåendet med NST – de säger att det hade kunnat vara värre och syftar då på de riktigt stora mediekoncernerna. De anställda är medvetna om den ekonomiska verkligheten och de accepterar tidningsledningens ord om att sammanslagningen gör att båda tidningarna överlever. Ett annat scenario hade kanske varit att en tidning skulle kunna bli uppköpt av en större koncern varvid den andra hade kunnat hamna i en besvärlig uppförsbacke.

De HD-journalister vi har mött, liksom tidningens ledning, tycker att HD gör en journalistiskt genomarbetad produkt men att tidningen likväl kan bli ännu bättre på flera plan. En av våra intervjupersoner menar att HD ”kan bli både djupare och bredare”. Djupare blir man genom att ha än mer genomarbetade reportage. Bredare blir man om man skriver om ett större antal olika saker och bevakar ett större geografiskt område än idag. Detta korresponderar väl med ledningens uttalade ambitioner vad gäller den sammanslagna tidningens journalistiska ambition – de publicistiska skälen för en sammanslagning. Men som vi tidigare har nämnt tillbakavisas dessa

⁴ HD-andan kallas ibland HD-familjen i det dagliga samtalet på redaktionen. Detta uttryck används på redaktionen både ironiskt såväl som allvarligt menat, enligt en av de intervjuade.

⁵ Vi vill påpeka att denna åsikt kanske är färgad av fusionsprocessen och en vilja att ha en givmild inställning till de blivande kollegorna på NST.

publicistiska skäl, av en annan person som vi intervjuat, som ”vackra ord” utan något egentligt innehåll.

Redaktionsmedlemmarna vi har intervjuat ser helst att resurserna de har idag inte tas ifrån dem. De vill bevara HD:s sätt att se på redaktionell frihet och de redaktionella resurserna. Detta ser de mycket allvarligt på. De är uttalat rädda för att NWT-koncernens – enligt deras mening – snåla attityd, skall överföras till det nya bolaget och beröva redaktionen sina resursramar. En av de HD-anställda menar och hoppas till och med att sammanslagningen skall, i linje med ledningens uttalade högre ambitioner för tidningsproduktionen, ge möjligheter till mer resurser än vad som är fallet idag. Dessa resurser kan då användas till så kallad grävande eller undersökande journalistik.

Redaktionsmedlemmarna är samstämmiga på en punkt. De menar att den självgoda attityd som HD tillskrivs enligt de själva (och även av NST, vilket vi redogör för nedan) behöver en förändring. En av de vi har intervjuat menar att tidningen behöver bli mer ”folklig” och släppa lite av den ”vet-bäst-attityd” som finns idag. Men tydligt är också att redaktionsmedlemmarna känner sig rädda för att NST:s personalpolitik, framför allt den stressiga vardagen, skall få genomslag. Personalpolitiken omtalas av våra intervjupersoner som ”hemsk” och ”hård” när HD:s personalpolitik istället omnämns med orden ”soft” och ”trevlig”.

HD:s kultur är en bra kultur, säger de intervjuade på HD. Utanförstående har inget ont att säga. HD är inte känt för att stå för något negativt. De anställda menar på direkta frågor att HD:s företagskultur – kulturen HD – är öppen, gemytlig, tillmötesgående och flexibel. Rotmetaforsynsättet (Smircich, 1983) innebär att HD är en kultur, en kultur som visar sig genom språk, handlingar och symboler (Alvesson, 2000; Kleppesø, 1992). Medarbetarnas sätt att beskriva sig själva beskriver väl hur de ser på sin kultur och de är väl medvetna om vad den omfattar. För företaget och för de anställda har HD en, enligt egen utsago, skapad kultur kallad HD-andan⁶ som skulle fungera bra på de flesta arbetsplatser. Många fackföreningsledare skulle kunna ha den som mall när de förhandlar med företagsledningarna om hur företaget skall organiseras och styras. Ord som *delaktighet* ges stor tyngd både från företagsledningen men även från våra respondenter från redaktionen.

HD-människorna tycker om sin tidning och sin organisation. De känner sig välkomna i den och väl omhändertagna. Detta vill de behålla och inte förlora i den nya organisationen. De är till och med rädda för familjen Anders sätt att sköta företag. NWT-koncernens personalpolitik betecknas som den värsta sorten, samtidigt som man höjer HD:s dito till skyarna. Inom HD:s organisation är man noga med att poängtera att allting skall diskuteras noga innan man tar beslut och det händer någonting. Vissa verkar dock vara hämmade av detta, de associerar sig inte i lika hög grad med HD-andan och familjen Sommelius. Vad de säger är att de är journalister i första hand och HD-journalister i andra hand.

Som HD-journalister är de stolta över sin tidning och dess förhållandevis höga ambitioner. Tidningen är, enligt de intervjuade, väl ansedd inom i journalistkretsar, vilket naturligtvis stärker journalisterna och deras uppfattning av företaget. NST har de på senare år inte märkt så mycket av och de konstaterar lite krasst att ”kvalitetsnivån är lägre”. Nyhetsmaterialet är mer lokalt betonat, vilket affärsmässigt/läsarmässigt är helt OK. Det är dock tydligt att höga journalistiska

⁶ Vi ställer oss av naturliga skäl skeptiska till att ”HD-andan” skulle vara skapad från grunden och vara en skrivbordskonstruktion. Snarare var begreppet HD-andan en etikett på den befintliga kulturen som möjligtvis definierades och renodlades när begreppet uppstod. Vi ansluter oss till Sandberg & Targama (1998) som menar att en företagskultur kan man inte skapa på förhand, möjligen styra och inrikta, men inte skapa.

nivåer och utpräglad lokal journalistik inte alltid låter sig sammankopplas. HD-journalisterna menar att deras alster ligger lite högre på statusskalan än NST-journalisternas verk.

Hur tror sig HD-människorna beskrivas av NST-medarbetarna då? Svaret riskerar förvisso att bli en reproduktion på etablerade fördomar, men det är i sammanhanget ändå inte helt ointressant. NST:arna tros tycka att HD-journalisterna är lite ”självgoa och bror duktig”, att de är resursrika och kan arbeta långsiktigt. ”På redaktionsnivå har man varit avundsjuka, HD har också ett mer genomarbetat material”, menar chefredaktören. Denna förklaring får vi även ifrån vd. Chefredaktören och vd:n har arbetat mycket länge på HD. Deras bild av denna situation är starkare än de senare anställdas (de redaktionsmedlemmar vi intervjuat) men situationen är intressant eftersom detta stämmer väl överens med den självbild de HD-medarbetarna vi har mött har, och också målar upp av sig själva.

Vi vill poängtera att i vårt möte med HD-redaktionsmedlemmarna lägger de till en ytterligare faktor. En av medarbetarna menar att det är dags att ”röra runt i grytan”, det är ”för inrutat och bekvämt”. En annan att det är ”en soft stämning, inte så hetsigt” och fortsätter med att berätta att det är ”lite mossigt på HD”. En kollega till denne menar att ”det finns ingen puls, HD är lite slöa”. Gemensamt för de redaktionsmedlemmar vi intervjuat är att de säger att det är dags för lite nya idéer och lite tempohöjning. En av de intervjuade menar att det ”är lite väl genomarbetade nyheter [i tidningen, vilket leder till] långsam nyhetsrapportering”. Arbetstempot är för lågt och allting skall dras i långbänk. De goda resurserna gör att artiklar ibland är för genomarbetade, vilket resulterar i att nyhetsvärdet minskar. Scoopet har kommit till att bli ett featurereportage för att hårdra det hela.

NST och NST-journalisternas syn på sammangåendet

Utbildning och erfarenhet

Av de fem medarbetare som vi har intervjuat så har tre av dem någon tidigare erfarenhet av andra lokaltidningar. De andra två har börjat arbeta på NST som sitt första jobb. Av de fem har två personer börjat som ”lärlingar”, det vill säga man har börjat som vikarier direkt efter gymnasiet och därefter lärt sig hantverket genom att gradvis avancera inom tidningsbranschen. De andra tre har en formell utbildning i form av antingen folkhögskola, två stycken, eller universitet. Det framstår vid intervjuerna som om modellen med vikariat är något som är väl utbrett inom tidningsbranschen och inte något speciellt för NST eller ens landsortstidningar.

Gemensamt för samtliga respondenter är att de inte arbetar med de arbetsuppgifter som de ursprungligen anställdes för, utan att de har flyttat från vikariat eller andra redaktioner där de en gång började. Detta har också inneburit att de flyttat geografiskt mellan olika lokalredaktioner. Anställningstiden varierar mellan 2 och 29 år.

Fyra av personerna har sin placering vid allmänredaktionen i Ängelholm medan den femte är anställd på lokalredaktionen i Åstorp.

Syn på tidningsmakande och branschen

Genomgående för de intervjuade är att man betraktar tidningen och tidningar i stort, som något som inte bara är en produkt i mängden utan något som tjänar en mängd olika syften. Helt klart är att de intervjuade betraktar tidningen som ett viktigt samhällsinslag. Dock finns det en stor spännvidd mellan de olika personernas uppfattning. En person uttryckte att ”tidningen är inte

som vilken produkt som helst utan är ett serviceorgan”. Medan en annan person gav uttryck för en smula mer pretentiös åsikt ”tidningarna har en unik roll som demokratins förespråkare.”

Det verkar finnas en gemensam bild om att man som journalist inte skriver för sin egen skull. Det viktiga är istället vad läsaren är intresserad av och hur journalisten kan företräda denne. Att det är något speciellt att vara *journalist* verkar det också finnas en samsyn kring hos de intervjuade. Den mest belysande kommentaren var nog ”man arbetar på en tidning och inte på ett kontor”.

Att det är viktigt att ta upp djupare och känsligare ämnen och skriva om dessa i tidningen tycks också samtliga intervjuade vara överens om. Vissa mer än andra poängterade även samhällsnyttan bakom viss undersökande journalistik.

Syn på den egna tidningen

Under intervjuerna återkom vissa uttryck eller betraktelser när respondenterna skulle beskriva synen på den egna tidningen. Dessa uttryck och betraktelser tycktes vara något som var gemensamt för samtliga intervjuade. Vi tycker att dessa svar på ett tydligt sätt illustrerar hur de intervjuade ser på företaget och dess kultur. Vi har därför valt att fokusera på dessa uttryck/betraktelser.

- NST har puls.
- NST har lokal förankring på orten och i närområdet.
- NST har en knapp resurstilldelning.

Pulsen på tidningen

Samtliga av de intervjuade poängterade att NST hade *puls* och att detta var något värdefullt. Detta var något som man var angelägen om att få behålla och ta med sig in i den nya organisationen. Uttrycket puls låter sig svårigen definieras på ett enkelt sätt men det kan sägas innebära det tempo och arbetsklimat som råder på en tidningsredaktion. Man skall dock inte förväxla uttrycket med stress utan kanske snarare jämföra det med när en idrottsutövare säger sig ha ”flyt”. Den snabba nyhetsförmedlingen är ett utslag av denna ”puls”. En journalist uttryckte en viss oro för att pulsen skulle gå förlorad vid sammanslagningen. Pulsen på NST ”finns på grund av att det är få involverade” och när man blev fler på den nya tidningen så riskerade den kanske att försvinna. Detta uttryck för arbetsklimatet på NST framstod för de intervjuade som en mycket central och värdefull resurs som var en viktig tillgång som man förde med sig in i boet till det nya företaget.

Lokalt förankring

För samtliga intervjuade framstod den lokala förankringen som en mycket viktig orsak till att tidningen var framgångsrik och detta var av förklarliga skäl något som man var angelägen om att behålla. Förmågan att leverera snabba nyheter och den lokala förankringen gör att man är stolt över sin tidning. Tidigare fanns det enligt några personer ett så kallat lillebrorskomplex gentemot HD för att den tidningen var större och hade mer resurser. De påpekar dock att de senaste fem åren har detta mindervärdeskomplex försvunnit och istället ersatts av ovan nämnda stolthet. Enligt NST:s chefredaktör prioriterar tidningen ”den lokala förankringen, de lokala frågorna och de lokala perspektiven”.

Knappa resurser

Enligt ett flertal av de intervjuade så ersattes inte personer som slutat med nyrekryterade, utan deras arbetsuppgifter lades ut på andra eller rationaliserades bort. Detta kopplade våra

respondenter till de vinstkrav som kom från ledningen. Alla säger sig vara medvetna om dessa och påpekar att det finns tydliga vinstkrav på tidningen ifrån koncernledningen. Samtliga påpekade också att det inom företaget framstod som om det var viktigt att vara sparsam. En återkommande tids- och resursbrist var något som de intervjuade tyckte kunde vara besvärande emellanåt. En journalist uttryckte ”av framtiden önskas lite mer resurser – mer tid”. Samtliga intervjuade påpekade på olika sätt att tidsbrist var ett ständigt återkommande fenomen och att tempot inte tillät att man lade ned särskilt mycket tid eller resurser på ett uppslag. Men å andra sidan berömde man sig över att kunna leverera snabba nyheter och kunna agera snabbt vilket man tyckte möjliggjordes av den lilla och flexibla organisationen.

Syn på konkurrenten

Våra respondenter hade uppfattningen att HD hade mer resurser att lägga ned på att göra en tidning. Dock var svaren överlag vaga avseende på vad HD verkligen lade dessa extra resurser på. Någon nöjde sig med att konstatera att ”HD har mer resurser”. Andra slog fast att ”HD håller en högre standard än NST”. Uppfattningen var att HD var mer offensiva när det gällde nya satsningar och att man chansade och kunde starta nya projekt inom ramen för tidningen. Några respondenter tyckte att det framstod som om HD var ett slösaktigt företag.

De flesta verkade övertygade om att man inte hade så högt arbetstempo på HD som den egna tidningen och att man därmed hade mer tid att arbeta på varje uppslag. HD ansågs ha en högre kvalitet i sina reportage, vilket hängde samman med att man hade mer resurser och lade mer tid på att skriva artiklarna.

Samtliga intervjuade hade en uppfattning om att HD:s organisation var långsammare och trögare än deras egen. Det var enligt dem en förklaring till att HD var sämre på snabb nyhetsförmedling. Det finns på HD en tradition av att diskutera och att vara lite försiktigare än man generellt är på NST. Trögheten inom organisationen smittar av sig på det journalistiska arbetet och gör att tiden mellan en potentiell nyhet och en artikel blir längre på HD.

Intressant nog så reflekterade en av respondenterna över att, som denne uttryckte det, ”det finns en stor del förutfattade meningar – mytbildning” och att han därför inte ville gå närmre in på de förutfattade meningar som fanns kring HD. Hans kommentarer höll sig istället ganska allmänna.

Syn på samarbetet, möjligheter och acceptansen av situationen

När affären först tillkännagavs angav de intervjuade att de kanske blivit förvånade över att de båda tidningarna skulle gå samman men nu verkade man generellt positivt inställda till sammanslagningen och den nya tidningen. Några personer uttryckte sig i termer som att ”sammanslagningen är kul och spännande”.

En person tyckte att ”sammanslagningen är rätt naturlig, två jämnstarka tidningar går ihop för att möta hotet från Bonnierkoncernen”. Även andra ventilerade åsikten om att det var värdefullt att upprätthålla en form av oberoende gentemot de stora mediekoncernerna.

Samtliga intervjuade uttryckte på olika sätt att det var viktigt att man lade sig vinn om att behålla de bästa dragen från båda organisationerna. En respondent kommenterade det med att ”det blir en ny företagskultur, varken NST:s effektivitet eller HD:s svulstiga stil”. Samtliga påpekade i olika ordalag att det bara var en mix av de båda organisationernas medarbetare och idéer som skulle kunna bidra till att en framgångsrik blandning skapas. Man tyckte att det var viktigt att medarbetarna från båda tidningar kände sig stolta över sina förmågor och fördelar. Särskilt poängterade man att det var viktigt att behålla NST:s puls.

De personer vi intervjuat trodde också att det skulle satsas mer resurser på den nya tidningen och att det skulle kunna innebära att man kunde ägna sig åt till exempel mer djuplodande journalistik och artikelsier. Generellt trodde man att resurserna skulle bli högre i och med sammanslagningen. Det man hoppades på var att HD:s mer uttalat publicistiska intresse skulle smitta av sig på den gemensamma tidningens resurser. En journalist sade om fusionen att "framtiden innebär möjligheter". Detta uttalande illustrerar enligt vår uppfattning väl de synpunkter som journalisterna framförde vid intervjuerna.

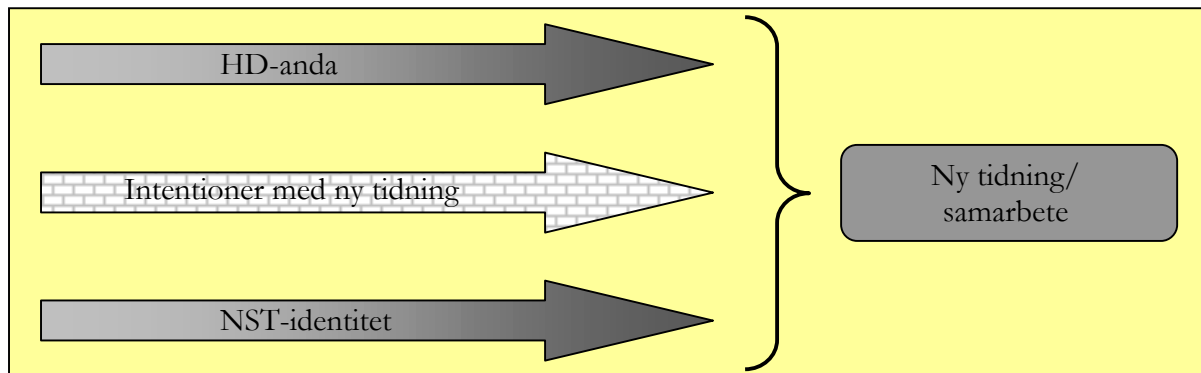
Någon NST-medarbetare trodde att det kanske inte skulle bli en lätt övergång, för HD-journalisterna, till den nya situationen "det är HD:arna som kommer att uppleva den största förändringen – det blir tuffare". Anledningen till varför personen trodde att det skulle bli tuffare var att den nya organisationen skulle få uppleva vinstmål som man inte var vana vid från HD-håll.

Den generella uppfattningen bland de intervjuade var att sammanslagningen skulle medföra fördelar i form av ökade resurser och kompetens för den nya tidningen

NST är också en kultur, men mer stängd i sin form än HD-kulturen. De anställda är inte direkt förtjusta över sin ägare. De talar inte särskilt gott om koncernbolagets sätt att styra dotterbolaget utan använder negativa uttryck eller negationer istället för mer positiva uttryck. De menar att ägaren är snål, ibland utöver vad som är lämplig ur personalsynpunkt och att allt egentligen bara handlar om att tjäna pengar. Ägarens ekonomiska intresse i företaget NST har genomsyrat organisationens mål och styrning, en styrning som varit traditionell i den mening att den varit hierarkisk med en internt och externt omtalad toppstyrning kring vd:n.

Inriktningen på tidningen NST kan sammanfattas något annorlunda. Förhållandet till ägaren är mer tvetydigt. Journalisterna konstaterar att NST har en resursbrist, som gör att allting måste produceras snabbt, och att man har en lokal prägel på nyhetsmaterialet. Det sista hänger naturligtvis till viss del samman med det första, det är dyrare att göra icke-lokala nyheter. Samtidigt innebär detta att man också har hittat sin nisch. Man har på senare år valt att inte efterlikna HD eller Sydsvenska Dagbladet, utan har valt en mer traditionell landsortstidningsprofil. Detta är en helt godtagbar inriktning för en tidning av NST:s storlek och journalisterna tycker om det. *Denna del* i NST-inriktningen tycker de om. De känner sig hemma i inriktningen och de uppskattar den raka dialogen de kan ha med sina läsare. Döma av upplagesiffrorna gillar även läsarna NST, förvisso har upplagan minskat något under de senaste decennierna, men i huvudsak är NST en stark tidning inom sitt primärområde, 69 procent.

HD-sättet att göra nyheter uppskattar NST-journalisterna till viss del. De tycker dock inte om den snobbiga attityden som de tillskriver HD, utan uppskattar den mer jordnära stil de själva har. Men de skulle gärna vilja ha lite mer tid till att skriva sina artiklar och att ringa det där extra telefonsamtalet innan presstopp. Den tiden finns inte idag. Istället finns det en *press* att skapa mycket material på kort tid. Det gör att arbetet aldrig hamnar i stiltje eller i lä. Friska vindar blåser och pulsen på redaktionen är hög. Det gillar verkligen NST:arna. Men emellanåt är det lite för stressigt.



Två redaktionskulturer – normer och handlingsmönster

Tidningarnas sätt att verka och journalisternas sätt att välja arbetsmetodik visas genom val av normer och handlingsmönster. Dessa normer och handlingsmönster skapas under ett övergripande tak av symboliska handlingar av principiell natur. De symboliska handlingarna visar vad som är rätt handlingsmönster och vad som är fel, då i bemärkelsen vad som rätt och fel inom HD respektive NST. Det är på nivån ”normer och handlingsmönster” som redaktionerna på de två tidningarna dagligen befinner sig och det är på denna nivå som den kulturella integrationen skall komma att äga rum.

Ovan valde vi att vid ett tillfälle sammanfatta våra iakttagelser på HD respektive NST i tre punktsatser. NST var ett tidningsföretag som var inriktat på snabba nyheter – hög puls – medan HD primärt var inriktade på hög kvalitet, vilket ibland innebar att tempot blev något lägre. NST menade också att den lokala förankringen var viktig i nyhetsrapporteringen. Negativt hos NST var de knappa resurserna, ett resultat av höga vinstkrav. HD hade en lite annan inriktning där delaktighet och samförstånd sattes högt.

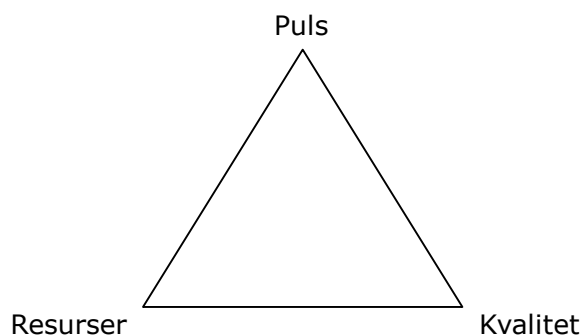
Vi vill beteckna dessa variabler som synnerligen intressanta och som speciella kännetecken för HD- respektive NST-kulturerna. Inom de båda företagen finns det speciella sätt att prata, att vara och att värdera saker och ting. Dessa saker gör att HD respektive NST blir definierade kulturer (Kleppstø, Alvesson med flera). Vi vill här i sammanget också tillstyrka att vi betecknar HD respektive NST som monokulturer (Martin, 1992). En stark kultur vilken präglar hela företags sätt att vara enligt metaforsynsättet.

Inom HD och NST måste kulturen hela tiden födas och färdas framåt. Detta görs av kulturbärare, symbolhandlingar och symbolik (Alvesson & Berg, 1991). Kulturbärare verkar genom att manifesteras vad som anses vara rätt i situationer (Kleppstø, 1992). Detta kan göras genom aktiv handling, såsom uttalanden, prioriteringar eller professionella prestationer (exempelvis författandet av artiklar). Dessa kulturbärare manifestationer föder den allmänna kulturen i den utstakade riktningen. Vissa av dessa manifestationer kan antas äga rum mer sällan och andra mer ofta. De som äger rum mer sällan kan vara dels rena tillfälligheter, som om ägare eller chefredaktör skulle uttala sig på ett kraftfullt sätt för hur HD skall verka och skapas. Mer regelbundna symboler är de möten som äger rum, att organisationen ger plats till diskussion och argumenterade för- respektive mot. Man säger då från företagsledningens sida att det är viktigt att belysa frågor från flera synvinklar och att ”prata igenom” beslut innan de fattas.

På HD är det tydligt att den så kallade HD-andan i sig är en viktig symbolfråga – den viktigaste – för hur företaget drivs och verkar. Genom att sätta nivån eller taket för mängden diskussioner (eller att inte göra det) verkar HD:s ledning för att den etablerade kulturen skall vidmakthållas.

Tyvärr har man märkt från ledningshåll att det även finns negativa följder av att den interna debatten frodas och att kvalitetsaspekten framhålls som viktig; ibland sänks tempot och man missar de ”rykande heta nyheterna” eftersom man överarbetar artikeln eller uppslaget.

Även på NST symboliseras kulturen starkt, även ifall den inte är ”skapad” eller ens namngiven. Familjen Ander i Karlstad har inriktat sig på tidningar och NST är en av de större i produktportföljen. Men de NST-anställda märker inte av ägarens publicistiska intresse⁷, eller verkar i alla fall inte göra det, alltför mycket. Istället finns det en utpräglad resursbrist. Resursbristen symboliseras just av avsaknaden av resurser, men manifesteras av dialoger om att ”man inte behöver byta ut kontorsstolen, så länge det går att sitta på den”. Toppstyrning karakteriserar NST. Vd fattar eller tar del i de ekonomiska besluten och ”skall signera varenda faktura”. Därigenom är det tydligt att vd (utsedd av styrelsen) blir familjen Anders förlängda arm och en tydlig kulturbärare. Denne föder en kultur som genom bristen på resurser, vilket egentligen är hårda vinstkrav, gör att journalisterna pressas hårt. Tidningsartiklarna hinner inte ligga och mogna utan de skrivs snabbt. Vi vill inte påskina att det sker slarvigt, enbart att det sker snabbt och effektivt. Journalister tar ibland fotografier själva istället för att anlita tidningens anställda fotografer. Parallellt med denna utveckling har NST hittat en lyckosam nisch, genom att fokusera på sina läsare och bevaka och skriva om lokala händelser i första hand. Uppenbarligen har snabb och effektiv nyhetsrapportering gått väl ihop med lokal och läsarnära journalistik.



Kvalitet som ett uttryck av resurser eller puls?

Diskussionen ovan berör begreppen kvalitet, resurser och puls vilka vi skall diskutera lite närmre nedan. Då speciellt sambandet mellan de tre begreppen och i ett senare skede vilken roll de tre begreppen spelar i sammanslagningen mellan NST och HD.

Kvalitet

Vi nämnde tidigare i en fotnot, att vi inte närmre går in och definierar vad kvalitet är i en tidning. Detta är inte en enkel definition, jämför med den löpande diskussionen om vad som är kvalitet i musik etc., men i NST:s och HD:s fall har vi funnit att deras definition om vad som är kvalitet är någorlunda lika. När de definierar sin tidning på kvalitetsskalan så är de starkt medvetna om den andra tidningen, ofta till den grad att det blir denna tidning jämte Sydsvenskan, Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet som blir jämförelseobjekt. Detta gäller främst för HD som gärna ser sig som en tidning som ligger ”över” den övriga landsortspressen i Sverige. För NST så ligger HD närmre till hands som jämförelseobjekt. HD ses som en storebror, med vilken man mäter sig. Men man vill inte uttryckligen efterlikna storebror, en viss distans skall finnas. NST vill inte åt storebrors snobbiga attityd, utan vara mer nyhetsinriktad. Av NST och HD:s egna diskussion om

⁷ Att familjen Ander inte skulle ha ett publicistiskt intresse vill vi inte påstå.

kvalitet läser vi ut två saker, dels att kvalitet betecknas av att tidningen har många olika – helst egenproducerade – delar (kultur, politik, lokalt, sport, nöje etc.) men också att tidningskvalitet kännetecknas av att nyheterna levereras när läsaren vill ha dem, när läsaren har nytta av dem och behöver dem för att bilda sig en korrekt världsuppfattning. NST och HD är olika positionerade i kvalitetsfrågan, beroende på vilket perspektiv man använder. HD har en större bredd än NST men är ”långsammare”. Å andra sidan ger HD mer genomarbetade artiklar när NST levererar snabba nyheter. HD och NST har båda kvalitet som inriktning, de är på intet sätt oseriösa, men de har en nyanserad skillnad i vad de uppfattar som kvalitet.

Resurser

Tidningsledningen väljer att lägga tyngdpunkt på olika saker när de fördelar sina resurser. Ett val kan vara att lägga resurser på layout och tryckpress med resultatet att tidningen sannolikt blir en estetiskt tilltalande produkt. Ett annat val kan vara att ha många journalister i tjänst samtidigt, med motivet att journalisterna skall skriva genomarbetade artiklar.

NST och HD har valt olika linjer i resursfrågan. NST har valt att ha relativt få reportrar. Detta skapar ett högt arbetstempo, det är många spaltmillimetrar som skall fyllas med text varje dag. Arbetet bedrivs till stor del också ute på lokalredaktionerna, som är mycket viktiga för NST. Där arbetar man ofta ensam eller näst intill ensam och skriver om de saker som skall komma i morgondagens tidning. Reportrarna är generalister snarare än specialister eftersom de får tillfälle att tackla många olika ämnesområden. En viss specialisering finns dock på centralredaktionen i Ängelholm (exempelvis finns det en kriminalreporter).

HD har valt en annan strategi. HD är välkända för att ha många arbetande journalister, som därmed skriver relativt få artiklar per dag. En önskan av detta är att artiklarna skall vara genomarbetade och belysta ur många olika perspektiv, till nytta för läsaren. De har en relativt påkostad arbetsmiljö och tidningen är närmast exklusiv (relativt andra liknande tidningar) när det gäller tryckkvalitet. Sammantaget ser resursflödena olika ut på NST respektive HD. HD:s tidningsproduktion ges mer resurser än NST:s.

Puls

De intervjuade väljer att skilja på *puls* och *stress*. Puls ses som något positivt medan stress associeras med något negativt. Om vi däremot talar om *positiv arbetsstress* så börjar vi närma oss uttrycket *puls*. Med puls menar vi att den enskilde arbetar ständigt ”på gång”, att den enskilde medarbetaren arbetar mot uppsatta mål och deadlines, och gör detta på ett motiverat och ambitiöst sätt. Medarbetaren gillar att ha lite press på axlarna och arbetar bättre under dessa förutsättningar. Stress å andra sidan är negativt. Stress under längre tid gör att den enskilde arbetar sämre än normalt och kan innebära följder i form av utbrändhet etc. Var gränsen går mellan puls och stress är individuell och svårt att definiera.

Den enskilde journalisten har ett visst uppdrag att fullfölja varje dag och detta ser delvis annorlunda ut på NST relativt HD. Arbetets praktiska utformning skiljer sig framför allt åt på en punkt. På NST skall man producera mer text. Man måste arbeta snabbare. På HD har man också sina deadlines och sina spaltmillimeter att fylla men detta upplevs inte på samma sätt. På HD är ambitionen att man skall ta sig tid och ha tid att arbeta igenom sina artiklar och prata och diskutera med kollegorna etc.

På ett högre plan så anger pulsen även hur stämningen är på exempelvis en nyhetsredaktion. Begreppet anger hur aktiv en redaktion eller en tidning är. De viktigaste beståndsdelarna i pulsen är tempot och den allmänna aktiviteten.

HD och NST har olika puls. HD:s puls är långsammare än NST:s. Vi lägger här ingen värdering i hur deras puls står upp mot något slags idealläge eller norm för branschen, i sammanhanget är det ointressant. Men varför är då pulsen på HD långsammare än pulsen på NST? Svaret ligger i kulturerna och det som skapat dessa. HD har varit inriktade på kvalitet och samtidigt haft ett gynnsamt resursförhållande. Detta har inneburit att tempot har kunnat vara lägre, utan att deadlines har spräckts eller artiklar inte har hunnit bli skrivna. HD-tidningen har producerats och företaget har varit nöjt med resultatet. NST:s mer pressade situation har givit andra spelregler. Färre journalister per färdig tidningssida har inneburit en högre arbetsbörda per person vilket leder till att tempot har varit tvunget att vara högre. Inriktningen mot i första hand lokal journalistik har också inneburit att tidningen innehållit artiklar som inte kräver så mycket bakgrundsmaterial som en mer pretentiös artikel.⁸

Självfallet är arbetstempot hos de enskilda journalisterna inte exakt detsamma, alla människor är ju unika. Tempot eller pulsen finns i kulturen och kulturen är detsamma som organisationen. Vi har i vår studie valt att främst fokusera på allmänredaktionen och dess verksamhet. Andra avdelningar eller redaktioner skiljer sig säkerligen något. Frågan är om subkulturer finns och om det påverkar? Vi har förstått och det är vår fasta ståndpunkt att de redaktionsmedlemmar vi har mött har varit ganska tydliga i att HD respektive NST-kulturen omfattar i stort hela företaget och i synnerhet allmänredaktionerna. Marknadsavdelningarna eller ekonomiavdelningarna är förvisso också delar av företaget, men lyder samtidigt under delvis andra villkor och dessa avdelningar ligger samtidigt utanför vår studie. På allmänredaktionerna finns det en förhärskande kultur och den är HD:s eller NST:s. För att angränsa till vår diskussion om kulturbärare ovan, så vill vi mena att det självfallet finns de individer som i högre eller mindre grad manifesterar och offentligt förkunnar kulturen genom symboliska handlingar etc. Det är dock inte vår uppfattning att det skulle vara så att det finns flertalet ”läger” med olika uppfattning, vi betecknar kulturerna som homogena.

Hur hänger begreppen samman?

Arbetet på en nyhetsredaktion bygger i vårt fall på de tre ovan diskuterade termerna. Förhållandet mellan dem är inte lätt att reda ut och det ena begreppet ger det andra. En hög puls ger snabba nyheter med inriktning på kvalitet, vad gäller snabbt nyhetsflöde. Vad har då gett den höga pulsen på NST? En förklaring kan vara att journalisterna ”jagar” snabba nyheter eftersom det är deras mål som journalister. En annan, och enligt oss författare mer adekvat uppfattning, är att det är bristen på resurser till redaktionen som gör att den höga pulsen uppstår. Ger man små resurser till en redaktion men instruktioner om att skriva en stor mängd artiklar, måste arbetstempot vara högt. Ger man ett stort resurstillflöde till en redaktion, sjunker arbetstempot troligen till en lägre nivå. Det ges möjlighet att skriva artiklar i lugn och ro, nackdelen är att nyheterna ibland blir ”lite äldre” än om man hade varit tvungen att publicera dem så fort nyheten siktats.

NST har en låg resurstilldelning, vilket ger ett högt arbetstempo. Artiklarna blir därav inte alltid genomarbetade på det sätt som den enskilde journalisten hade önskat. Men NST-journalisterna är stolta över sitt sätt att arbeta, att erbjuda läsaren färskast möjliga nyheter, vilket är ett av deras sätt att definiera kvalitet i en nyhetstidning.

HD har under en längre tid tillskjutit stora resurser till redaktionerna, och haft en målsättning att ha ett lugnare arbetstempo. Det skall få ta tid att ”prata igenom saker” och att varje dag diskutera

⁸ Med detta vill vi återigen säga att vi inte menar att NST inte har sysslat med undersökande journalistik eller dåligt underbyggd journalistik.

upplägg, förslag och idéer i olika grupper. Pulsen på redaktionen är ett resultat av denna målsättning, tempot blir lägre, men resultatet i tidningen är artiklar som ger läsaren grundligt utarbetade artiklar och reportage. På så sätt uppfyller HD sin målsättning och sin kvalitetsinriktning.

En sammanslagen tidningsredaktion

Har HD någon puls?

Journalisternas drivkraft ligger ofta i att berätta för sina läsare hur det *verkligen* förhåller sig; de vill utnyttja tidningens genomslagskraft i samhället för att förmedla det som samhällets olika organ inte förmedlar eller inte har kraft nog att förmedla. Så fort journalisten känner nyhetsvittring vill denne komma till skott och fråga, skriva och berätta, detta verifierar ett flertal av våra intervjuer. HD:s organisation stödjer detta, men menar också att en viss takt är den rätta. HD:s kultur är inriktad på kvalitet och genom att inrikta sig på detta sätt menar man samtidigt att det inte får gå *för* fort. Då är nämligen risken för felaktiga slutsatser högre.

Men många journalister på HD vill ha lite mer puls och de tror att en sammanslagning med NST kan innebära detta. Det får dock inte bli *för* pressat – de vill behålla det goda resursflödet – utan det man vill komma ifrån är HD:s, i deras ögon, tröga organisation. Normer har växt fram på HD och dessa styr arbetsmetodiken. Dessa normer manifesteras genom symbolhandlingar.

Flera av de journalister vi träffat menar dock att HD-andan i praktiken emellanåt går till sin överdrift; man vill tillhöra ett mer normal mediaföretag. Naturligtvis har branschen ett medel eller en norm och HD-journalisterna känner att HD är lite trögare än medel eller den etablerade normen. Man vill gå mot mitten, lite snabbare skall det gå men inte utan kvalitetskrav. Man vill fortfarande skriva kvalitetsartiklar men slippa ifrån tidsödande diskussioner, som ibland finns där för diskussionens egen skull snarare än för att fatta viktiga beslut.

Sammanfattningsvis har vi en organisation där personalen känner sig trygg och säker, men där gnistan saknas emellanåt. Förhållandet mellan medarbetarna går ibland på tomgång utan passion och lidelse. Saker ältas och perspektiv på saker och ting saknas inte. Men det gör samtidigt att man ibland går miste om poängen. Ibland saknar man det mod man behöver. Reportagen man skapar är genomarbetade och saknar inte kvaliteter, men ibland har nyhetsvärdet minskat. Ibland hinner luften gå ur nyheterna innan artikeln är färdigskriven, eftersom processen dit har tagit *för* lång tid. Vad som saknas i organisationen är *puls*, det ständiga flödet av impulser som ibland behövs för att skapa vitalitet inom organisationen. Kanske är det så att resurserna är så goda att pressen att servera intressanta och uppseendeväckande nyheter – många journalisters önskan – har minskat?

Har NST för hög puls?

Journalisterna på NST tycker att deras arbetssituation karaktäriseras av ett högt tempo och att man i sitt arbete har puls. Det höga tempot och pulsen är inte helt och hållet något negativt utan man betonar att det finns fördelar med att ha en viss positiv stress i arbetet. De negativa inslagen är att journalisterna inte tycker sig ha tid att arbeta igenom sina artiklar i den utsträckningen som man önskar. NST-journalisterna önskar att få tillgång till mer resurser i form av både tid och pengar, vilket är den situation som de tror sig veta råder på HD. Det är enligt vår uppfattning det viktigaste skälet till varför journalisterna på NST uppfattar fusionen som positiv. Man vill närma sig ett läge som ligger mellan NST:s snåla men effektiva och HD:s slösaktiga och lite slöa. NST-

journalisterna är lite rädda för att den puls som råder på NST skall gå förlorad när man går samman med HD och betonar att detta är något viktigt som man skall ta med sig in i det nya.

Som läget är idag framstår det som om att produktionshastigheten ibland kan gå ut över kvaliteten. Som ovan nämnt är tidsaspekten viktig för NST-journalisterna och dessa hoppas att framtiden bär med sig fler möjligheter till att arbeta med längre artikelsierier eller undersökande journalistik.

Samtidigt är det viktigt att betona att NST:s puls gör att man producerar artiklar och övrigt material snabbt och att man därmed kvickt levererar nyheter till sina läsare.

På NST är hastigheten och tempot av största vikt och det är inte en organisation som ägnar sig åt långa möten eller långrandiga diskussioner utan här sker saker och ting snabbt. Anledningen till att tempot har ökat och att det inte finns så mycket utrymme för förberedelser beror på att personal som slutat på tidningen inte har ersatts med nyanställda. De arbetsuppgifter som dessa personer arbetat med har antingen rationaliserats bort eller delats upp på de övriga, vilket har ökat arbetsbördan och drivit upp produktionstempot för de kvarvarande. Detta är betingelser som skapats genom ägarnas vinstkrav på bolaget. Överhuvudtaget så präglas tidningen i stor utsträckning av de ekonomiska krav som ägarkoncernen har på NST. Journalisterna säger sig väl känna till ägarnas krav på tidningen och att dessa är rimliga att ha på ett företag men att man önskade att det kunde frigöras mer resurser för produktionen av tidningen.

NST-journalisterna är inte helt nöjda med den situation som råder idag och man vill hitta en medelväg mellan HD och NST. Den som kan kombinera ett lite långsammare tempo, utan för den skull förlust av pulsen, med den mer generösa inställningen från HD. Något som är intimt förknippat med vinstkraven från NST:s ägare är de ständiga rationaliseringarna och de effekter som detta har för personalen på tidningen. NST-kulturen präglas av en snålhet som har ett stort genomslag i organisationen som helhet. Man sparar där det finns möjlighet och ibland kan detta gå ut över kvaliteten.

Det som också skiljer de två tidningarna, är den så kallade lokala förankringen. HD är väl medvetna om NST:s styrka vad gäller denna sak och NST:s självkänedom i frågan är också stor. HD har inte alls samma lokala förankring menar NST, men vid närmare eftertanke låter detta uttalande lite tunt. En av respondenterna på NST menade exempelvis att HD tillsammans med fotbollslaget Helsingborgs IF är de varumärken som är närmast knutna till Helsingborg. HD:s lokala förankring är liksom NST:s mycket stark. Vi söker tolkningen av lokal förankring ur ett annat perspektiv och tolkar då vad NST och HD säger i uttalanden som att HD är lite ”von oben” och tillbakalutade och att NST mer ”skriver för folket”. Lokal förankring handlar då mer om tonen till läsaren, en ton som *alla* förstår och en text som talar till alla människor, oavsett social samhällsställning etc.

Varför NST har valt en annan profil kan säkerligen sökas i en demografisk studie. Helsingborg-Höganäs är lite mer av storstad än Ängelholm och Landskrona med omnejd. Helt säkert är däremot att det nya företaget, liksom alla andra företag, har blivit mer och mer medvetna om kundgruppen och dess struktur. Vi tolkar behovet av ökad lokal förankring hos HD liksom bibehållandet av denna hos NST som en strategisk inriktning. Läsaren skall känna sig hemma och i tider där många nyhetsmedier slåss om konsumenterna, krävs en ökad fokusering på målgruppen även bland de traditionella medierna.

Journalister – ett professionaliserat yrkeskrå?

Sammantaget ser vi att journalisterna är positivt inställda till fusionen, mestadels för att få tillgång till varandras fördelar, men ändock så finns det ett positivt utgångsläge. Det faktum att journalistkåren sakta men säkert har gått till att bli ett mer professionellt yrke innebär att journalisterna är journalister i första hand och HD- respektive NST-journalister i andra hand. Detta underlättar såväl ett samgående som övergången från en företagsledning till en annan.

Vad har företagsledningen gjort under denna inledande fas i äktenskapet mellan HD och NST? Finns det någon starkare part och vem är då denne? Vår åsikt är att HD på många punkter av symbolisk karaktär, har kommit att dra det längsta strået. Om detta beror enbart på tillfälligheter, på en överenskommen strategi från ägarhåll eller på logiskt-rationella beslut från företagsledningen är svårt att veta men svaret kan enklast sökas i de två sistnämnda sakerna. Vi menar att de beslut som fattats beror på att de framstår som de mest försvarbara ur ett ekonomiskt perspektiv och att ägarna är överens om dem. Följden av dem är enligt vår mening att HD får en dominerande roll. Sammanslagningen är enligt de officiella uttalandena inte att se som att någon tidning skall dominera mer än den andra, varför vi menar att verkligheten inte stämmer överens med de officiella intentionerna.⁹

På det mer arbetsnära planet har sammanslagningen inte kommit så långt, varför vi inte har någon tendenslinje att luta oss på. Intentionerna där är mer mot en jämn sammanslagning där de olika komparativa fördelarna skall sammansmälta till en bättre tidning än HD och NST var för sig idag.

På den nivå där sammanslagningen är kritisk – på journalistnivå – verkar det finnas *möjligheter för alla* (som blir kvar efter eventuella uppsägningar). Ledningen för det nya företaget vill se ökad puls hos HD samtidigt som en kvalitetshöjning uttalas, det sistnämnda innebär logiskt sett höjda resurser samt en mindre stressig arbetssituation. Journalisternas drivkrafter riktas mot ett journalistideal istället för ett företagsideal. Normen i branschen, journalisternas ideal, blir jämförelseobjektet när den egna tidningen rannsakas. I vårt fall känner de respektive journalistlägren att deras respektive tidningar avviker från normen¹⁰ och naturligt i förändringsprocessen blir då att de söker sig till denna norm. Vi tolkar det faktum att det är så här som ett resultat av att journalistkåren har gått emot en ökad professionalisering (Lindberg, 1990). I vårt fall ligger journalisternas ideal eller norm någonstans mitt emellan HD och NST, varför processen blir enkel i tanken.

De professionaliserade journalisterna

Sammantaget ser vi att den nya tidningen inlemmas i det som mycket har varit HD:s gamla stil vad gäller struktur och fysisk miljö. På dessa punkter menar vi att HD ”tar över” den nya organisationen. I diskussionen ovan har vi på åtskilliga punkter pekat på hur mycket som skiljer HD och NST åt. Detta har på många sätt varit förankrat i strukturer som kommit från ägarleden. Här ser vi nu en förändring i det att det snarare är HD:s struktur som får väga tungt medan ägarna tar ett steg tillbaka och låter tidningarna leva ett steg längre ifrån ägarledet. Detta innebär att tidningen själv kan forma sin nya kultur. Vår åsikt i denna frågan är dock att HD:s kultur på många sätt är den som rationellt och logiskt sett kommer att ta överhanden.

⁹ Vi berör inte punkten om huruvida det faktum att HD ”tar över” är positivt eller negativt, det ligger bortom vårt syfte. Det faktum att det i vår analys framstår som negativt beror på att det finns möjligheter eller risker att det kan få kulturella implikationer. Om sanningen är sådan att detta har varit uttänkt – från den ena eller från båda av ägarsidorna – redan från början vet vi inte.

¹⁰ Alla tidningar avviker säkerligen från branschnormen på ett eller annat sätt, jämför talesättet ”ingen är normal”.

Det faktum att journalister i allt högre grad har kommit att bli professionaliserade yrkesmän gör förflyttningar mellan olika företag lättare. Lindberg (1990) har pekat på detta och denna uppfattning delar vi när det gäller den här frågan. Sett i ett fusionsperspektiv ser vi att det som från början skilde företagen åt (sättet de skapade nyheter/deras varande som journalister) är det som också sätter dem samman. Det faktum att de just är journalister gör dem flyttbara liksom utbytbara. Nästan samtliga vi har intervjuat, utom de med kortast arbetstid, har via vikariat varit verksamma på ett flertal tidningar. Som journalist blir man på ett tidigt stadiet van vid att arbetsgivaren varierar från tid till annan. Att arbeta på frilansbasis är inte heller något ovanligt bland journalister. Som frilansjournalist kan man ha ett flertal arbetsgivare på samma gång. Det är inte heller ovanligt att journalister är större än de tidningar som de arbetar för. Med detta kryptiska uttalande avses det faktum att ett fåtal svenska journalister, till exempel Liza Marklund, Amelia Adamo, Johan Erhenberg i sig själva är mycket starka varumärken. När dessa skriver en artikel eller ledare för en tidning så används detta som ett säljande argument av den aktuella tidningen. Det finns alltså en utbredd tradition inom journalistiken att man har en större trohet till de journalistiska idealen än till den egna arbetsgivaren. Deras inre drivkrafter att förmedla nyheter står som ett högre syfte än att representera ett företag i sig. Detta innebär i slutändan att de visst kan samarbeta, när de inledande fördomarna är överkomna. Det innebär också att det nya företaget får del av en ny kompetensbas med en mer differentierad journalistiskara, vilket det gäller att utnyttja. Men vi vill avslutningsvis mena att sammanslagningen på journalistnivån är möjlig.

En bit in i sammanslagningen – en diskussion om symboler och strukturer

I en fusionsprocess är det viktigt att låta medarbetarna tro på fusionen och att mobilisera deras krafter i fusionens riktning. Har man medarbetarna med sig i processen underlättas deras integration i det nya företaget. Trots att man från ledningens sida verkar medveten om problem som kan uppstå i samband med fusionen så har vi identifierat fyra förändringar som visar att det nya företaget tenderar att domineras av den ena tidningen.

1. Ledningen och ledningsstrukturer
2. Lokaler och geografi
3. Tryckning och administrativa rutiner samt arbetsplatsmiljö
4. Politisk färg

Ledning och ledningsstruktur

Det nya företaget kommer att ledas av HD:s vd Lars Svensson. Detta kanske inte är ett potentiellt problem då Lars Svensson tidigare också varit vd för NST, vilket gör att han kanske inte ses som en renodlad HD-person. Det blir kanske i själva verket så att han blir den förenande faktorn i det nya företaget. Dock skall man ha i minnet att det är femton år sedan Svensson slutade på NST, det är nog få NST-medarbetare som har personliga minnen av honom som ledare från NST-tiden. Enligt de uppgifter som framkom under intervjuerna så kommer företaget att anamma HD:s struktur avseende intern organisation, linje/stab. NST:s organisation var mer hierarkiskt präglad med vd som tydlig centralfigur. Vissa av de intervjuade menar att ett skäl till varför man behöll HD:s internorganisation var för att Lars Svensson skulle känna sig hemma i organisationen. Andra menar att man inom det nya företaget skall arbeta på ett delvis nytt sätt, men att man är präglad av hur man är van vid att göra. HD:s ledningsmodell och HD:s gamla vd är, menar vi, två viktiga ingredienser i att till viss del konservera HD-sättet att driva ett företag. En markant skillnad finns dock nu och det är bolagsstyrelsen och dess funktion. En mer renodlad och professionell styrelse till större del skild ifrån den operativa ledningen har tillkommit i och med sammanslagningen och det är i denna som de två ägarfamiljerna skall jämkas. Vd och företagsledningens roll har mer blivit att uttyda dessa signaler som är givna av styrelsen, istället för att som idag i dialog utarbeta dem med ägaren (för HD:s del). Men den dominerande synen

på organisationen är HD:s och vissa påpekar att HD nog kommer att vara en mall i många sammanhang – oftare än NST.

En annan viktig symbolfråga är var medarbetarna har sin hemvist. Sedan den 1 maj 2001 är samtliga journalister anställda i Helsingborgs Dagblad AB, vilket gjorde att NST-journalisterna från detta datum även fick ta del av HD-journalisternas högre lönenivå.

Lokaler och geografi

NST/HD har tänkt ha en centralredaktion i Helsingborg och lokalredaktioner i orterna kring Helsingborg. Ängelholm och Landskrona skall ha ”stora” lokalredaktioner med kraft att producera en relativt stor del av respektive edition. Ängelholmsfastigheten, som även inrymmer NST:s gamla tryckeri och distributionslokaler, har företaget planer på att lämna till förmån för en mer central lokal i Ängelholm (den nuvarande fastigheten är belägen i ett industriområde strax utanför centrala Ängelholm). I Åstorp skall de sammanslagna redaktionerna husera i HD:s gamla och större lokaler, medan de sammanslagna Höganäsredaktionerna gemensamt flyttar in i nyrenoverade lokaler nya för ”båda läger”.

Den geografiska placeringen av det nya bolagets huvudkontor och centralredaktion är intressant ur några aspekter. Att vara på flera platser samtidigt skapar alltid koordineringsproblem. Tidigare har man mestadels löst det genom telefonkonferenser och genom att i förväg tilldela var lokalredaktion varsin sida. Dessa koordineringsproblem får en annan natur nu när det är ”en tidning – tre editioner” som skall produceras. Tidigare har andra tidningar haft samma problematik, med kvällstidningen Idag som välkänt exempel (Kärreman, 1996). Det är inte alltid så lätt att koordinera olika redaktioner, speciellt när de når en viss storlek. Subkulturer skapas då lätt, med egna värderingar och normer. För sammanslagningens del vill vi mena att detta är ett orosmoment. Man får en organisatorisk och redaktionell bas i Helsingborg men med starka lokala fästen och detta framför allt i Ängelholm.

Placeringen av huvudredaktionen kommer alltså att vara HD:s gamla huvudbyggnad i kvarteret Pukslagaren i Helsingborg. Att man väljer denna byggnad verkar ske av naturliga och rationella skäl, detta eftersom HD under senare år har investerat i en ny och dyr tryckpress och gjort ny- och ombyggnationer på fastigheten. Så beslutet i sig skall inte kritiseras. Implikationerna för det nya företaget är däremot intressant. Inledningsvis blir det mer tydligt om vem som är ”hemma” och ”borta”, även om dessa skillnader suddas ut allt eftersom personer byts ut etc. Viktigare är att den inledande kulturen och normerna, som är ack så viktiga för organisationen, har dock en större möjlighet att vara HD:s. Vi vill mena att detta är ett risktagande sett ur företagets perspektiv. En lyckosam fusion kräver att båda parter känner sig fullt välkomna och att konstruktionen bygger mycket på att HD-medarbetarna hälsar NST:arna välkomna och släpper in dessa i gemenskapen. När vissa lokalredaktioner slås samman skapar de sig ett nytt gemensamt bo, som exempelvis i Höganäs. Då skapas lättare en grogrund för ett gemensamt samarbete för framtiden.

Den uppenbara risk vi ser är att Ängelholmsredaktionen fortsätter att vara en egen kultur inom det nya bolaget – en subkultur i Ängelholm. Låt oss först komma ihåg att Ängelholmredaktionen förändras från en centralredaktion för en dagstidning till en redaktion för en edition; det blir en stor lokalredaktion. Denna stora lokalredaktion blir varken för stor för att konkurrera med den centrala NST/HD-redaktionen i Helsingborg, men samtidigt inte för liten för att kunna skapa sig en egen kultur; något som blir enklare eftersom det redan finns en kultur ”inom väggarna”. Ängelholmsredaktionen går relativt dagens situation miste om de mer pretentiösa delarna, detta eftersom Helsingborgsredaktionen tar hand om ledare-, kultur-, feature-, inrikes- och utrikesredaktionen.

Den kvarvarande lokalredaktionen kommer främst att inrikta sig mot lokal journalistik (som redan tidigare varit Ängelholmsredaktionens speciella kärnområde) och vi vill mena att NST-sättet att göra journalistik och deras uppfattning om dagens HD ("von oben", "snobbigt") riskerar att vidmakthållas även i fortsättningen, men nu med den gemensamma huvudredaktionen som adressat.

Den av många hyllade HD-andan/familjen har också större möjlighet att överleva genom att man väljer HD:s byggnad till huvudbyggnad, detta sker på både gott och ont. På gott då HD-andan anses vara ett exempel på god personalpolitik. På ont då den gör att vissa medarbetare inte känner att HD-andan driver upp *pulsen*. Något som till viss del är en av ingredienserna i företagets uttalade spådda framgångsversion av fusionen.

Tryckning, administrativa rutiner och arbetsplatsmiljö

Den nya tidningen kommer fortsättningsvis att tryckas av HD:s tryckeri och även all väsentlig produktion av den fysiska tidningen kommer att ske i Helsingborg. Detta kommer troligen att innebära att en mängd medarbetare från NST:s tryckeriavdelning kommer att bli överflödiga, då tryckeriverksamheten vid HD är organiserat i ett separat bolag. Dock finns ambitionen att man skall ha kvar en viss nattredigering på redaktionen i Ängelholm. I samband med att man lägger över den största delen av produktionen av tidningen till HD kommer det nya företaget även att anpassa sina datasystem och administrativa system till HD:s befintliga. Detta kan innebära en del nackdelar för NST-medarbetarna som skall lära sig nya rutiner och system.

Politisk färg

NST kommer att få överge sin moderata tillhörighet och anta HD:s oavhängiga inriktning. Det är kanske frågan om en mindre förändring här och frågan är hur mycket den egentligen påverkar tidningen och dess läsare. Främst torde den beröra den nya ledarredaktionen. Men en ändring av den politiska tillhörigheten kan ändå ha ett viktigt symbolvärde. Detta visas inte minst av den debatt som omgärdade Expressens byte från oberoende liberal till liberal. Det riktades kritik emot dåvarande chefredaktören Christina Jutterström för denna kursförändring. En del kritiker menade att tidningen förlorade en del av sin identitet. Skillnaderna mellan NST och Expressen är givetvis mycket stora. Expressen är en, ännu, inflytelserik kvällstidning som har en riksomfattande spridning medan NST är en lokal morgontidning.

Få intervjuade NST-journalister påpekade att tidningen skulle byta tillhörighet men detta kan, förutom ointresse, också bero på andra faktorer såsom till exempel okunskap om den stundande förändringen.

Effekterna av fusionen – är det verkligen en fusion?

Vi märker att HD:s vd är ny vd, HD:s organisationsstruktur blir det nya företags organisationsstruktur, HD:s huvudbyggnad blir det nya företags huvudbyggnad och centralredaktion. Alla journalisterna är anställda i Helsingborgs Dagblad AB. HD:s tryckeri skall trycka den nya editionerade tidningen. HD:s politiska färg är den nya tidningens politiska färg. Dessa få yttre symboliska saker jämte den mer icke-materiella förändringen i politisk färg kan nog få lekmannen utan insikt i affären att tro att det är HD som köpt upp NST-tidningen, för att den har en stark läsarkrets.

Vi redogjorde tidigare för att det förvisso i juridikens allra striktaste mening inte var tal om en fusion, men att det i en allmän företagsekonomisk mening eller ur ett normalt näringslivsresonemang är en fusion.

Samtidigt ställer vi oss något frågande till tanken att det är en fusion när vi ser på vad som hänt med lokaler och ledningsfrågan. Ur detta, förenklade synsätt verkar det som om HD låter mycket av sin infrastruktur gå över i det nya bolaget, något som kan verka logiskt och rationellt sett ur ett resursanvändningsperspektiv med starka ekonomiska förtecken. Sett ur ett mer kulturellt perspektiv får dock denna fråga en annan tyngd. Det är enligt vår mening starka symbolfrågor vi rör oss kring. Ingångsvärdet var enligt företagsledningen att båda sidors fördelar skulle bilda det nya bolaget men av NST ser vi inte mycket på det fysiska eller strukturella planet.

Att vissa funktioner flyttas från Ängelholm till Helsingborg och att medarbetarna från NST skall flytta från sina lokaler till HD:s kan, menar vi, komma att uppfattas mer eller mindre som ett övertagande; att man själv, NST, tvingas överge "sina" lokaler och att den "egna" verksamheten demonteras till fördel för HD:s lösningar. Att NST överger sin tidigare centralredaktion och att det sammanslagna bolaget leds av HD:s vd – och styrs på samma sätt som HD – samt att NST inte längre trycker "sin" tidning är viktiga symboler vars betydelse inte skall underskattas speciellt i laddade ögonblick som kan komma att uppstå i en sammanslagningsprocess. Det verkar överhuvudtaget finnas en viss benägenhet att välja HD:s lösningar framför NST:s när man skall skapa det nya, vilket kan få ett viktigt symbolvärde i vad den nya tidningen *egentligen* har för fäder.

Vid frågor om hur man har upplevt affären och reflektioner kring sammanslagningen så har åsikterna från NST-håll varit blandade. En del har upplevt omflyttningar av redaktioner och administration som naturligt, medan andra har tyckt att Ängelholms kommun kommer att förlora på affären genom en minskad bevakning. Någon reflekterar över det faktum att HD är den större tidningen och att detta kommer att innebära att man tillskansar sig de största fördelarna av affären medan andra inte verkar ha reflekterat så mycket över de här frågorna över huvudet. HD-medarbetarna kan på ett helt annat sätt än NST-medarbetarna ta saker och ting för givet; det är inte så mycket som kommer att förändras.

Var för sig är dessa förändringar kanske inte särskilt kontroversiella. Det som kan vara ett problem är att missnöjda medarbetare från NST kanske ser de sammantagna förändringarna som ett bevis på att HD har "tagit över" den nya organisationen och slängt ut NST och dess lösningar. Några av de NST-journalister vi intervjuade uttryckte också farhågor för att man skulle bli för många på den nya tidningen och att pulsen riskerade att försvinna till följd av en socialiseringsprocess som domineras av HD-värderingar. De menade att den lilla och flexibla organisationen på NST delvis hade skapat förutsättningarna som gjort att pulsen uppstått. Detta styrker återigen vår åsikt, att HD-kulturen får ett starkare utgångsläge genom de förändringar som kommer att ske.

KAPITEL 6 – FÖRFATTARNAS SLUTSATSER

I det avslutande kapitlet presenterar vi våra slutsatser och ger förslag till fortsatta studier kring NST och HD.

Slutsatser vad gäller motiven till sammanslagningen

Vi har funnit att fusionen både från HD- och NST-håll var ett sätt att mota bort Bonnierkoncernen (och andra mediekoncerner) från Nordvästskånerregionen och därmed garantera en oberoende tidning i Nordvästskåne. Den innebär också för de båda tidningarnas ägare att ägandet blir mindre operativt och mer strategiskt. Tendensen att familjen Sommelius frånträder operativt ansvar till förmån för enbart ägande blir mer tydlig. Samtidigt har fusionen för NST-journalisterna givit en möjlighet till att få en, i deras ögon, bättre ägarkonstellation där familjen Ander spelar en mindre roll än vad som varit. Ägarens vinstkrav har under ett antal år bedömts som tuffa och gjort arbetssituationen resurssvag och stressig. Från HD-håll så innebär sammanslagningen en expansion, ett framflyttande av positionerna, liksom en *möjlighet* att ”tuffa till sig lite”, att skapa den där pulskänslan som man har tyckt sig sakna under familjen Sommelius förvisso kvalitetsinriktade, men ändå lite tillbakalutade attityd. Blandningen mellan Ander och Sommelius skulle bli en tidning där man tar tillvara på Ander respektive Sommelius goda sidor men där man lämnar de mindre bra sidorna bakom sig. Sammanslagningen är en skrivbordskonstruktion genom vilken man vill skapa en bättre tidning och ett bättre företag.

Slutsatser vad gäller effekter av de inledande förändringarna

Inställningen hos journalisterna var god, även om det redan från början fanns med i konstruktionen att en del människor skulle vara tvungna att lämna sin anställning. De anställda ansåg emellertid, liksom tidningsledningen, att strategidiskussionen inför framtiden underlättades betydligt om företagen gemensamt mötte framtiden istället för att var för sig möta morgondagen.

HD- och NST-journalisterna var också, liksom tidningsledningen hävdade, införstådda med att det var en fusion på lika villkor. Vi vill dock hävda att så *inte* är fallet i verkligheten. HD har enligt vårt sätt att se det kommit att spela huvudrollen i sammanslagningen, där tyngdpunkten i många symbolfrågor har skjutits åt HD-hållet. NST-journalisterna blir en del i Helsingborgs Dagblad AB, inte bara juridiskt eftersom Helsingborgs Dagblad AB är arbetsgivare, utan även med hänseende till lokaler, organisationsstruktur och ledning.

Frågan vi ställer oss är vad det blir av förändringen från Ander- och Sommeliuskultur efter att de inledande stegen är tagna. Vi vill mena att Sommelius-/HD-kulturen får en stor möjlighet att dominera.

Företagsledningens målsättning var att skapa något nytt, att gå utanför de gamla Sommelius- och Anderramarna – att försöka ta det bästa ur dessa. Var denna process landar är naturligtvis omöjligt att beskriva eller ens sia om i denna studie, men de förutsättningar som finns i dagsläget kan diskuteras. Vår åsikt och slutsats är att HD-andan riskerar att ta sig an de ”nyanställda” gamla NST-journalisterna och konservera denna anda, då HD-andan har ett positivt skimmer över sig. Att förändra en organisation till att bli mer dynamisk förefaller logiskt sett svårare än att förändra en organisation till att bli mer trögrörlig och stilla. Vi vill mena att NST-journalisternas höga tempo förvisso kommer den nya organisationen till livs, men samtidigt kommer NST-journalisterna, vilka enligt de själva är i behov av en lugnare arbetsvardag, att vara mottagliga för socialiseringsprocessen på HD.

Företagsledningens vilja att förändra riskerar att stanna vid en socialiseringsprocess där alla blir till HD-journalister, men med olikartad bakgrund. Detta istället för en kulturförändring där NST/HD blir till något helt nytt.

Vi har ovan diskuterat hur HD tar över processen mer och mer ur olika perspektiv. Vi vill då här öppna upp för tankesättet att det kan vara så att flertalet av NST-journalisterna faktiskt välkomnar detta. De kan vara så att de känner sig rätt nöjda med att komma över till "HD" och att det inte alls är menligt för fusionsprocessen. Samtidigt ställer de sig lite tveksamma till den snobbiga attityden på HD, men detta kan också vara rena fördomar utan så mycket substans.

Vi ser en tendens att HD:s organisation och gamla företag lyser igenom starkt och klart i fusionen. Men NST/HD har för den sakens skull bildat ett mycket starkt tidningsföretag. HD var en något större tidning – en storebror till NST – och storebror har bestämt hur det nya huset skall ritas och byggas. Återstår så att inreda och sätta sin prägel på de olika rummen. Vilka lärdomar drar vi då av den fusionsprocess som skett. Förutom att vi fått en inblick i två medelstora tidningar och deras sammangående kan vi visa på att kunskapen från NST/HD-fusionen är en grund för en vidare förståelse av tidningsföretag och deras villkor.

Journalister – ett professionaliserat yrkeskrå

Vi har genom denna uppsats också kommit fram till att inom företagets journalistiska ambitioner finns mycket att utläsa. De journalistiska ambitionerna kan gå i olika inriktningar; en tidning kan vara inriktad på snabba nyheter, på uttömmande reportage, på en bred geografisk region eller vice versa. Det som kännetecknar skillnaden mellan HD och NST:s kulturer är vår ovannämnda pulsdiskussion. Ursprunget till "puls" är resurser eller bristen på detsamma, vilket i sin tur ligger på organisatorisk nivå. Den individuella nivån kännetecknas av den professionelle journalisten och dennes journalistiska ambitioner. Vad sammanfaller och vad sammanfaller inte? I en framtid närmar sig HD och NST:s journalister det professionella ideal de indirekt strävar mot. Inom de individuella journalisternas kollektiva uppfattning av puls, tempo och resurser ryms också den nya organisationens uppfattning om hur ett tidningstempo skall vara. Förändringen i den nya tidningens journalistiska ambitioner möjliggör en förändring mot bilden de professionella journalisterna har av hur det bör gå till.

Våra intervjuer ger stöd för att tidningar skulle vara lättare att slå samman, på individnivå, än många andra verksamheter. Anledningen till denna slutsats är professionaliseringen av journalisterna, vilken enligt gjorda undersökningar har ökat de senaste decennierna. Journalisterna identifierar sig mer med sina kollegor än med den tidning man råkar arbeta på. Journalister är också vana att byta arbetsplats. I början av sin karriär får de flesta journalister byta arbetsplats ett flertal gånger, då man som ny journalist främst får vikariat. Då detta är en process som de flesta journalister genomgår så skapar det en förståelse kollegor emellan. Om man skulle drista sig till att dra en parallell så kan man tänka sig att läkarskrået, eventuellt, uppvisar liknande tendenser. Som nylegitimerad läkare så är man främst hänvisad till olika vikariat. Den gemenskap man sätter högst är den till kollegorna inom samma specialitet. På samma sätt som journalisterna har sina respektive specialområden.

Att slå samman professionella företag brukar inte vara något som sker lätt eller smärtfritt men detta kan bero på att alla yrken som betraktas som professionella inte behöver vara homogena. Konsulten på Andersen behöver inte ha mycket gemensamt med sin motsvarighet på KPMG. Man arbetar med olika metoder och har olika traditioner. Här kan det lättare uppstå konflikter då man har en professionalisering som är tydligare knuten till företaget man arbetar på än till den yrkeskategorin som man anses tillhöra.

Allmänna reflektioner

Hur ser då framtiden ut för den nya mediekoncernen? Om den nya företagsledningen undviker att begå stora taktiska misstag under den inledande fasen så är det ganska säkert att slå fast att NST/HD-koncernen är ett mediaföretag som på gott och ont kommer att dominera regionen en lång tid framöver. För att någon konkurrent överhuvudtaget skall kunna göra ett betydande inlägg på NST/HD:s område krävs stora resurser och långvarig satsning. Hur väl det verkligen kommer att slå ut på individnivå återstår att se och det är något som man med säkerhet inte kan uttala sig om förrän organisationen ”satt sig” vilket troligtvis kommer att ta några år.

Ander-/NST-kulturen har till stor del skapats genom svaga resurstilldelningar, enligt de NST-journalister vi har talat med. Kan då inte företagsledningen för det sammanslagna företaget skapa en ny företagskultur genom att styra resursflödet till nivån där rätt puls (eller stress) uppstår? Vi ställer oss tveksamma till att det nya företaget kan förändra och bilda en gemensam kultur genom att styra resursflödet till en ”optimal” nivå. Detta är inte en lätt process för företagsledningen att gå in i. Tvärtom - att förändra en kultur är en komplex apparat. Sandberg & Targama (1998) särskiljer på dels en *praxisutveckling* inom rådande kultur och på en *kulturförändring*. Båda är exempel på implicita läroprocesser. Att förändra en kultur sker genom processer såsom erfarenheter, kommunikation, normer och handlingsmönster. Dessa implicita läroprocesser äger rum inom den dagliga verksamheten, som en bieffekt till det man egentligen sysslar med (exempelvis skriver morgondagens artikel).

Praxisutvecklingen är en utveckling inom den existerande förståelseramen, inom ramen för rådande kultur, och ett vanligt exempel är socialiseringsprocessen när nyanställda börjar sitt arbete. Kulturförändring å andra sidan, bygger på att medarbetarna ”omtolkar och förändrar meningen med det man håller på med, liksom innebörden i begrepp, symboler och handlingar” (Sandberg & Targama, 1998:127). Vi vill mena, baserat på tidigare diskussioner i denna studie, att den nya tidningsledningen får det mycket svårt att skapa en ny kultur, utan att det snarare är en etablerad kultur (HD-kulturen) som kommer att vara utgångspunkt. Denna kan utvecklas och förändras genom praxisutveckling, vilket är en långsam och svårstyrbar process. Det tidningsledningen mer eller mindre önskar – att skapa en ny gemensam förståelseram – låter inte sig göras så lätt. Detta kan dock ske (jämför Sandberg & Targama) bland annat genom att båda företagens medarbetare representeras på ledande positioner i det nya företaget. Därigenom kan inte HD- (eller NST-) kulturen ta överhanden redan inledningsvis. Det är viktigt att medarbetare från både NST och HD blir förebilder och att dessa kan förmedla intryck och kunskaper till den nya organisationen. Detta innebär att en kulturförändring kan komma till stånd. Ett viktigt inslag i att underlätta dessa implicita läroprocesser, speciellt om man vill få till en kulturförändring, är att företagsledningen är uppmärksamma på dessa processer och på olika sätt arbetar för att underlätta dem. Vi vill mena att, baserat på våra intervjuer och iakttagelser, företagsledningen ofta stannat vid att ”medarbetarna skall blandas” och att det är viktigt att de ”träffas i sociala sammanhang”. Företagsledningen har inte full förståelse för hur svår kulturöverföring är i praktiken – ”a+b” är som bekant ”a+b” och inte ”ab”.

Vad vill företagen åt i fusionen?

Det företrädare för de båda företagen främst har talat om har varit vilka fördelar som man väntas uppnå av sammanslagningen. Journalisterna på HD har talat om att man hoppas på att tempot på tidningen kommer att höjas och att man blir snabbare och mer flexibla rent generellt. Journalisterna på NST å sin sida har talat om att man vill bort från den snålhet och personalpolitik som råder på NST idag och att man vill få mer tid och resurser till att göra tidningen. Vd:n har talat om publicistiska skäl och stordriftsfördelar samt konsolidering på en osäker marknad medan chefredaktörerna nästan helt och hållet har betonat de publicistiska

skälen. Det finns som synes en rad olika skäl som anges när man vill förklara bakgrunden till sammanslagningen och peka ut eventuella fördelar som kan utvinnas.

Det finns alltså en relativt klar uppfattning på olika håll om vad man vill uppnå med affären men det är nog ganska så oklart om hur man skall uppnå dessa. Samtliga intervjuade, utom vd, har angivit att de vill komma åt fördelar som man tror finns på det andra företaget men ingen har angivit hur detta skall gå till. HD-journalisterna har angivit att de vill kunna ta del av den puls som man anser finns på NST. Dock angav ingen av de intervjuade att de ville förvärva denna kunskap genom att samarbeta med sina kollegor utan det som nämdes var de fördelar som man väntade sig erhålla för egen del. Likadant var det med NST-journalisterna som hoppades på större resurser och att den mer frikostiga inställning som fanns hos HD skulle följa med i det nya företaget. Samarbetet med sina nya kollegor verkade inte heller finnas högt på deras dagordning utan det rörde sig även här om de fördelar man väntade sig utvinna för egen räkning.

Kanske detta bara är en naturlig reaktion där man som anställd funderar över sin nya arbetsituation och då gärna spekulerar över vad man vill uppnå eller hoppas uppnå med den förändrade situationen. Men nog är det allvarligt när medarbetarna enbart ser till de fördelar som man hoppas erhålla för egen del och inte uttrycker intresse för den andra parten i fusionen det vill säga sina framtida kollegor.

Chefredaktörerna har som vi ovan angivit betonat de publicistiska möjligheterna och man berörde till exempel endast ytterst ytligt de ekonomiska motiven bakom fusionen. För deras del låg fokus på att se till att en tidning kom ut och att organisera och koordinera sina medarbetare, journalisterna, så att det praktiska arbetet blev gjort.

Möjliga vägar till ökad kunskap om fusionen mellan NST och HD

Av uppenbara skäl så är empirin som ligger till grund för denna uppsats inte begränsad bara till sitt omfång utan såväl tidsmässigt som urvalsmässigt. Det finns således många aspekter och företeelser kvar att belysa och undersöka. En sådan aspekt är hur den fortsatta integrationsprocessen förlöper. Ett möjligt problem som vi påpekade i texten ovan är risken för bildandet av negativa subkulturer på de större redaktionerna. Negativa subkulturer skulle kunna innebära att företagen i praktiken inte fullt ut lyckas med integrationsprocessen utan att vissa delar förblir färgade av sin gamla ägare och kultur. Detta är något som skulle kunna bli föremål för en uppföljning om några år. Ett lämpligt tillvägagångssätt här skulle kunna vara deltagande observationer och djupintervjuer för att spegla dessa skeenden.

Intressant är också att försöka spegla huruvida NST och HD lyckas förändra sitt tempo – sin puls – till en nivå som passar båda grupperingarna. Lyckas ”HD” höja tempot utan att tappa i vad de upplever som kvalitet och lyckas ”NST” stressa av och få ro till att skriva mer genomarbetade artiklar eller hur blir utfallet egentligen. Som en följdfråga till detta hade det varit intressant och se vilka processer som var tongivande när arbetstempot skulle definieras.

Av grundläggande intresse för varje företagsledning som avser att driva en varaktig verksamhet är lönsamheten. På en lednings- och strategisk nivå hade en studie över tidningens position på marknaden och de finansiella aspekterna varit av intresse. Efter några år finns här en intressant möjlighet att studera hur lönsamheten och omsättningen och konkurrenssituationen har påverkats av fusionen. På lite längre sikt är det av intresse att undersöka huruvida man lyckades med sin föresats att mota bort konkurrenter från att etablera sig i regionen eller om de stora mediekoncernerna ändå tagit läsare från NST/HD-konstellationen eller kanske blev utfallet att tidningen lyckades etablera sig som en stor aktör på den regionala marknaden?

Även utanför företagsekonomins område finns det intressanta studieuppslag. Hur blev det verkliga utfallet jämfört med det som ägarna och ledningen samt personalen hoppades på? Här finns en möjlighet att utröna om ambitionsnivån höjdes och om man satsade på de publicistiska idealen som man poängterade vid fusionen. Här kan man inrikta sig på några olika intressenter som till exempel läsarna och annonsörerna för att se hur dessa har upplevt de eventuella förändringarna i tidningen. Hur man har tänkt sig arbeta med editioneringen? Hur blir förändringen i praktiken – kommer det att upplevas som en tidning med tre editioner eller som tre olika tidningar? Omformulerat: Kommer de tre olika tidningarna att överleva som editioner under ett paraply (vilket var de officiella intentionerna) eller kommer läsare, annonsörer och andra intressenterna att uppleva HD/NST som *en* tidning med ett innehåll som är i stort sett det samma över hela spridningsområdet.

REFERENSER

Publicerade källor

- Alvesson, M. (1990), "Kommunikation, makt och organisation", Nordstedts ekonomi, Stockholm
- Alvesson, M. (2000), "Ledning av kunskapsföretag", Nordstedts juridik, Stockholm
- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1991) "Corporate Culture and Organizational Symbolism", De Gruyter, Berlin
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994), "Tolkning och reflektion", Studentlitteratur, Lund
- Asplund, J. (1968), "Om undran inför samhället", Argos, Lund
- Bengtsson, L. (2000), "Corporate Strategy in a Small Open Economy: Reducing Product Diversification While Increasing International Diverisification", European Management Journal, vol. 18, nr. 4, s. 444-453
- Bryman, A. (1989), "Research Methods and Organization Studies", Routledge, London
- Carlsson, U. (red.) (1996), "Den moderna dagspressen 350 år", Nordicom, Göteborg
- Kleppestø, S. (1993), "Kultur och identitet: vid företagsuppköp och fusioner", Nerenius & Santérus, Stockholm
- Martin, J. (1992), "Cultures in Organizations: Three Perspectives", Oxford University Press, New York
- Jonsson, S. (1998) "Pressen i Kalmar län under 1900-talet", Nordicom, Göteborg
- Jungerhem, S. (1992), "Banker i fusion", Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet
- Kärreman, D. (1996), "Det oväntades administration", Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm
- Larsson, R. (1990), "Coordination of Action in Mergers and Acquisitions: Interpretative and Systems Approaches Towards Synergy", Lund University Press, Lund
- Lindberg, U. (1990), "Förändring av journalisters arbetsmiljö", Högskolans Tryckeri, Luleå
- Nilsson, J. (red.) (1992), "125 års dagblad en rapsodisk tidningskrönika", Helsingborgs Dagblads förlag, Helsingborg
- Morgan, G. (1999), "Organisationsmetaforer", Studentlitteratur, Lund
- Piper, B. (2001-09-29), "Tre ägarblock delar på skånska marknaden", Sydsvenska Dagbladet
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998), "Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer", Studentlitteratur, Lund

Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, nr. 28, s. 339-358

TT Nyhetsbanken (2001-03-29), "HD/NST bekräftar sammanslagningen"

Watson, T. (1994), "In Search of Management: Culture, Chaos & Control in Managerial Work", Routledge, London

Widing, H. (2000-11-01), "Bonniers Öresundsvision rubbas av tidningsfusion", Sydsvenska Dagbladet

Yin, R. (1984), "Case Study Research Design and Methods", Sage, Beverly Hills

Muntliga källor

Lars Svensson, verkställande direktör, Helsingborgs Dagblad AB, personlig intervju, 2001-04-18

Eskil Jönsson, chefredaktör, Helsingborgs Dagblad, personlig intervju, 2001-04-27

Jenny Lundberg, journalist, Helsingborgs Dagblad, personlig intervju, 2001-05-22

Lars Wallin, journalist, Helsingborgs Dagblad, personlig intervju, 2001-05-22

Per Olsson, journalist, Helsingborgs Dagblad, personlig intervju, 2001-05-22

Mikael Hansson, journalist, Helsingborgs Dagblad, ordförande i journalistklubben HD, personlig intervju, 2001-05-25

Sören Karlsson, chefredaktör, Nordvästra Skånes Tidningar, personlig intervju, 2001-04-26

Peter Ferm, journalist, Nordvästra Skånes Tidningar, personlig intervju, 2001-05-10

Lars Möller, journalist, Nordvästra Skånes Tidningar, personlig intervju, 2001-05-10

Kristian Nilsson, journalist, Nordvästra Skånes Tidningar, sekreterare i journalistklubben NST, personlig intervju, 2001-05-10

Lennart Weibull, professor, Göteborgs universitet, telefonintervju, 2001-11-20

Katja Åberg, journalist, Nordvästra Skånes Tidningar, personlig intervju, 2001-05-10

Företagsinterna källor

Helsingborgs Dagblad (2000), Intern rapport om upplagor och spridningsområde

Elektroniska källor

<http://www.hd.se/sammanslagningen.shtml>, 2001-05-30