

Strategiska förändringar på multipla nivåer

- Hur påverkas en organisation och dess individer vid ett genomgående av flera komplexa strategiska förändringsprocesser som vävs in i varandra?

Magisteruppsats 10p vid företagsekonomiska institutionen; Lunds Universitet VT-04.

Framlagd: 2004-05-26

Författare: Linda Erheden 790827-4728
Karin Svensson 780329-4029

Examinator: Rikard Larsson

Förord

Detta är en magisteruppsats inom företagsekonomi som behandlar vikten av förståelsen för helheten samt delarna som påverkas vid komplexa strategiska förändringsprocesser. Vi skulle vilja framföra ett stort tack till intervjuade personer som har ställt upp och delat med sig av sina tankar och funderingar kring det som vi har studerat.

Ett stort tack vill vi även rikta till vår handledare Rikard Larsson vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet för den vägledning han har givit oss under arbetets gång.

Lund, 2004-05-26

Linda Erheden och Karin Svensson

Sammanfattning

- Titel:** **Strategiska förändringar på multipla nivåer**
- Hur påverkas en organisation och dess individer vid ett genomgående av flera komplexa strategiska förändringsprocesser som vävs in i varandra?
- Seminariedatum:** 02-06-2004
- Kurs:** FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Linda Erheden, Karin Svensson
- Handledare:** Rikard Larsson
- Nyckelord:** Strategiska förändringar, mänskliga resurser, Joint Venture, omorganisation, organisationskultur
- Problem:** Många strategiska förändringsprocesser lyckas inte uppnå sina mål. När ett företag ständigt utsätts för olika strategiska förändringar och omstruktureringar leder det till att individerna som företaget och organisationen består av ständigt ställs inför nya arbetsförhållanden och arbetsuppgifter. Det finns få teoretiska bidrag som fokuserar på hur en förändringsprocess innehållande exempelvis både uppköp, Joint Venture och Outsourcing påverkar en organisation och dess medarbetare. Vi vill se hur *alla förändringar* som ett företag genomgår inverkar på företaget i allmänhet och på den mänskliga faktorn i synnerhet. Vår problemformulering är ”*Hur påverkas en organisation och dess individer vid ett genomgående av flera komplexa strategiska förändringsprocesser som vävs in i varandra*”?

Syfte: Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera hur processen av flera strategiska förändringar hos företag påverkar personalen under och efter förändringarna på dessa multipla nivåer.

Metod: Vi har valt att använda oss av kvalitativ undersökningsmetod eftersom kontexten, öppenheten för nya aspekter och en ökad förståelse är av stor vikt i vår undersökning.

Slutsats: Anledningen till att varför så många kombinationer av sammangående misslyckas beror på att sammangående är i behov av rigorösa och omfattande ansträngningar före, under och efter förloppet. Ofta ignoreras dessa behov och/eller får inte tillräckligt stort utrymme.

De flesta studier av strategiska förändringsprocesser i form av sammangående organisationer emellan fokuserar endast på en sammangående process i taget och det finns få studier som över huvud taget beaktar flera processer i följd. Dessutom verkar det vara mer regel än undantag att den mänskliga faktorn glöms bort eller i alla fall inte tas hänsyn till i tillräckligt stor grad.

”En länk är inte starkare än dess svagaste länk” sägs det och detta stämmer väl överens med den hermeneutiska cirkeln. En del kan endast förstås i samband med helheten. Om flera komplexa strategiska förändringar vävs in i varandra och det endast fokuseras på en del av förändringarna, kan man inte förstå helheten. Det vill säga hur flera strategiska förändringar i följd påverkar organisationen och dess individer.

Summary

- Title:** Strategic changes on multiple levels
- Authors:** Linda Erheden, Karin Svensson
- Advisors:** Rikard Larsson
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** June, 2nd, 2004
- Key words:** Strategic changes, Human Resources, Joint Venture, Reorganization, Organizational culture
- Problem discussion:** When an organization goes through a lot of strategic changes and reorganizations it leads to a challenging environment for the organization as well as its employees. There are not enough theories that focus on how a process that for example includes both Joint Venture and Outsourcing and acquisitions effects the organization and the employees. Our problem is “How do an organization and its employees react on a process that includes several strategic changes in a row”?
- Purpose:** Our purpose is to examine and analyze how the process of several strategic changes impact organizations both during and after the change.
- Methodology:** We have chosen to use a qualitative research method because the context and the openness are important aspects in our research.

Conclusions:

Many strategic alliances fail to achieve their financial and strategic objectives. Strategic alliances are mismanaged in the way that they are not sufficiently implemented and therefore they produce disappointing results. The nature of the combination process runs counter to the requirements of rigorous research and efforts to help the human resource to interact with the new environment and structure. The challenges concern key analyses like clarifying and bring into focus the different organizational cultures and establishing the desired relationship between the companies. The Human Resource challenge cover actions required to understand the mindsets that people bring with them and develop over the course of a combination.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	2
1.1	INTRODUKTION	2
1.2	BAKGRUND	3
1.3	PROBLEMDISKUSSION	4
1.4	MÄNSKLIGA FAKTORN.....	4
1.5	SYFTE.....	5
1.6	AVGRÄNSNING.....	5
1.7	DISPOSITION.....	7
2	METOD.....	8
2.1	LITTERATURVAL	8
2.2	KVALITATIV METOD	8
2.2.1	<i>Hermeneutik</i>	10
2.2.2	<i>Induktion, deduktion och abduktion</i>	11
2.3	FALLSTUDIE	13
2.3.1	<i>Enskild fallstudie</i>	14
2.3.2	<i>Val av företag</i>	14
2.4	DATAINSAMLINGSMETOD	14
2.4.1	<i>Sekundärdata</i>	15
2.4.2	<i>Intervju</i>	15
2.4.3	<i>Observation</i>	17
2.5	DATAANALYS	19
2.6	KÄLLKRITIK.....	20
3	EMPIRI.....	21
3.1	FALLFÖRETAGET.....	21
3.2	OBSERVATION OCH INTERVJU PÅ JONES LANG LASALLE	24
4	TEORI.....	27
4.1	FÖRÄNDRINGSPROCESSER	27
4.2	STRATEGISKA FÖRÄNDRINGAR	27
4.3	OMORGANISATION.....	29
4.4	SOM ETT ÄKTENSKAP.....	31
4.5	FUSION	33
4.6	KOOPERATIV SATSNING/ALLIANS	34
4.7	JOINT VENTURE	35
4.8	OUTSOURCING	37
4.9	STRATEGISKA RESURSER	38
4.9.1	<i>Tron på sig själv och förmågan att förmedla den</i>	38
4.10	INDIVID PROBLEM PÅ OLIKA NIVÅER	39
4.10.1	<i>Kollektiv kultur och kulturkrocker</i>	39
4.10.2	<i>Interpersonella relationer och kommunikation</i>	41
4.10.3	<i>Individens karriärproblem</i>	42
5	ANALYS AV EMPIRI OCH TEORI.....	45
5.1	STRATEGISKA FÖRÄNDRINGAR OCH SYNERGIEFFEKTER	45
5.2	INDIVIDPROBELM.....	46
5.3	KOLLEKTIV KULTUR	47
5.4	DEN MÄNSKLIGA FAKTORN	49
5.5	INTERPERSONELLA RELATIONER	50
5.6	MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRINGAR	50
5.7	STRATEGISKA FÖRÄNDRINGAR PÅ MULTIPLA NIVÅER.....	51
6	SLUTSATS	54
7	KÄLLFÖRTECKNING	57
7.1	PUBLICERADE KÄLLOR	57
7.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR	59
7.3	MUNTliga KÄLLOR	61
8	BILAGA.....	62

1 Inledning

Detta kapitel består av en problemdiskussion som ger läsaren en idé om bakgrunden till arbetet. Detta för att läsaren ska få en grundläggande förståelse för problemet som arbetet kommer att behandla. Vidare kommer vi även att redogöra för vårt syfte, våra avgränsningar och uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Introduktion

Strategiska förändringar i olika företag är vanliga i dagens globaliserade konkurrens klimat med ständigt ökande teknikutveckling och förhöjda kompetenskrav. Förändringarna sker för det mesta genom en process som innefattar många olika steg. Risken är stor att steg och bakomliggande faktorer missas om enbart den senaste förändringen tas i beaktning. Flera steg och flera nivåer är inblandade, vilka måste tas hänsyn till för att man skall förstå hela den strategiska förändringen och därmed sluta den hermeneutiska cirkeln¹.

Förståelse för helheten och den senaste eller största förändringen nås endast genom att man förstår och ser delarna. Berörd personals förståelse för de strategiska förändringarna som de och deras organisation utsätts för är av yttersta vikt för att de skall kunna anpassa sig till förändringen och aktivt arbeta och delta i förändringsprocesserna.²

Då organisationer genomgår strategiska förändringar är den mänskliga faktorn av stor betydelse. När företag får nya namn och förnyat ägarskap hamnar kontrollen över hela arbetsstyrkor i nya händer. Företagsloggor blir omgjorda och uppfräschade, organisationsstrukturen görs om, administration och managementstil ändras. System, procedurer och symboler som indikerar företagets identitet förändras och personalens och medarbetarnas förutsättningar ändras. På senare år har uppmärksamheten på den

¹ Alvesson M. & Skoldberg K., (1994) Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod

² Sandberg J. & Taragama A., (1998) Ledning och förståelse Ett kompetensperspektiv på organisationer

mänskliga faktorn blivit större och större och vikten av att medvetenhet och fokus riktas mot integrationen av människor har ökat dramatiskt. Nu för tiden, jämfört med för något decennium sedan, läggs det ner mer resurser och tid på att försöka hantera och ta hänsyn till de individer som genomgår strategiska förändringsprocesser och ansträngningar görs för att lyckas skapa en ny och kollektiv företagskultur i den nya företagskonstellationen. Vägen dit är dock fortfarande lång, då en av huvudanledningarna till misslyckade strategiska förändringar och sammangåendeprocesser mellan organisationer många gånger är just att man inte i tillfredställande grad beaktat och tagit hänsyn till den komplexa och viktiga resurs som den mänskliga faktorn utgör i dessa sammanhang.³

1.2 Bakgrund

I dagens hårda och komplexa affärsklimat utsätts och genomför företag ständigt strategiska förändringar av sina verksamheter. Detta för att företaget skall kunna hänga med i de snabba svängar som råder på marknaden och behålla sin konkurrenskraftighet. Det finns en uppsjö av olika strategiska förändringar som; *uppköp*, *sammanslagningar*, *Joint Venture*, *Outsourcing* och andra former av *allianser*. Dessa olika konfigurationer av samarbeten mellan företag har ofta syftet att leda till tillväxt men kan även i vissa fall leda till nedskärningar av en viss produktionsenhet. Dessa nedskärningar leder till effektivisering av företagets verksamhet som helhet genom att företaget fokuserar på en viss kärnverksamhet.

Ett misslyckat integrerande och kostnaden av kulturkrockar kan leda till en total förlust av upp till 25-30 procent av företagets möjliga prestation. Upp emot 81 procent av misslyckade sammangående beror på oklara och ombytliga relationer på den nya arbetsplatsen.⁴

I de olika varianterna av samarbeten mellan organisationer blir naturligtvis människorna som arbetar inom de olika organisationerna påverkade. Det finns en hel del teorier angående de olika strategiska förändringar som ett företag kan utsättas för. Dessa teorier

³ Cartwright S. - C Cooper. (1996) Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances – Integrating people and cultures

behandlar vad just den specifika formen av strategisk förändring innebär, dvs. teorierna förklarar till exempel vad en Joint Venture är för något. Teorierna förklarar vad som är målet med förändringen men bara till viss del hur företagets anställda påverkas av att deras företag genomgår en omstrukturering. Särskilt på senare år har uppmärksamheten för den mänskliga faktorn och hur denna bör beaktas ökat. Det är svårare att finna fakta och teorier om hur den mänskliga faktorn påverkas då företag genomgår *en rad strategiska förändringar*. Hur hanterar ett företag och dess medarbetare ett genomgående av flera komplexa förändringsprocesser som vävs in i varandra? Hur kan företaget förstå personalaspekter i ett sådant sammanhang? Nuförtiden är det alltmer vanligt att organisationer under sin livstid genomgår fler och fler strategiska förändringsprocesser. Det är därför viktigt att belysa hur dessa processer påverkar de berörda människorna inom organisationen.

1.3 Problemdiskussion

När ett företag ständigt utsätts för olika strategiska förändringar och omstruktureringar leder det till att individerna som företaget och organisationen består av ständigt ställs inför nya arbetsförhållanden och arbetsuppgifter. Det finns få teoretiska bidrag som fokuserar på hur en förändringsprocess innehållande exempelvis både uppköp, Joint Venture och Outsourcing påverkar en organisation och dess medarbetare. Vi vill se hur *alla förändringar* som ett företag genomgår inverkar på företaget i allmänhet och på den mänskliga faktorn i synnerhet. Vår problemformulering är "*Hur påverkas en organisation och dess individer vid ett genomgående av flera komplexa strategiska förändringsprocesser som vävs in i varandra*"?

1.4 Mänskliga faktorn

Den mänskliga faktorn, utgör de människor som utsätts för samt genomför och påverkar processerna. Den mänskliga faktorn utgör en oerhört central del vid strategiska

4 Cartwright S. - C Cooper., (1996) Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances – Integrating people and cultures

förändringsprocesser då den fungerar som såväl en viktig resurs som en kritisk och svårhanterlig faktor i dessa sammanhang. Den mänskliga resursen är i jämförelse med andra mer synliga och konkreta resurser svår att få grepp om samt att sätta tillräckligt högt värde på. Det faller sig naturligt att den mänskliga faktorn och dess centrala roll hamnar i skymundan då den är så svår att definiera, samtidigt vore det naturliga att denna resurs högt premierades i arbetsprocessen av den strategiska förändringsprocessen. Framför allt i de fall då det rör sig om förändringsprocesser på multipla nivåer, eftersom den mänskliga faktorn i dessa fall under lång tid genomgår påfrestande arbetsförändringar. Vi har valt att lägga vikten vid den mänskliga faktorn och vill genom hela uppsatsen poängtera och lyfta fram denna i ljuset.

1.5 Syfte

Vi vill utreda hur de komplexa och mångfaldiga utbytesprocesserna har förflutit mellan företagen *Diligentia*, *Skandia Liv* (senare *Skandia Fastighet AB*) och *Jones Lang LaSalle*, vad de har resulterat i och hur de har påverkat de berörda människorna inom organisationerna. Vi vill undersöka processernas gång och hur de har influerat de nya organisationsstrukturerna och arbetssätten men framför allt vad de har haft för inverkan på individerna inom organisationerna. *Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera hur processen av flera strategiska förändringar hos företag påverkar personalen under och efter förändringarna på dessa multipla nivåer.*

Uppsatsen kan vara av intresse för dem som studerar organisationsteori och den personal samt de organisatoriska överhuvuden som står inför strategiska förändringar.

1.6 Avgränsning

Tillgänglig litteratur behandlar oftast strategiska förändringar som enskilda förändringsprocesser och konsekvenserna av dessa, och beaktar inte multipla förändringar. Ofta sker förändringsprocesser i flera olika led och på flera nivåer. Vi har behandlat de strategiska förändringar som berört våra aktuella företag.

En strategisk förändringsprocess på multipla nivåer får många konsekvenser, såväl finansiella som lagliga, men framför allt inverkar en sådan förändringsprocess starkt på de människor som den berör. Vi har i vår undersökning avgränsat oss till att undersöka vad för konsekvenser förändringarna har på den mänskliga faktorn. Vidare har vi varit tvungna att avgränsa oss till de konsekvenser som rör individen på det kulturella, interpersonella och personliga planet. Det finns naturligtvis en mängd andra aspekter som rör psykologin hos människan men vi har inte granskat dessa.

Den gemensamma nämnaren för alla våra avgränsningar är att vi fokuserat på individerna och hur deras förståelse för vad som hänt och skett genom förändringsprocesserna har påverkat utfall och konsekvenser. Naturligtvis hade allting kunnat göras mera grundligt och ytterligare information kunnat behandlas, men med givna resurser för vår uppsats har vi fått avgränsa oss enligt ovan.

1.7 Disposition

Kapitel 1 *Inledning*

I det inledande kapitlet behandlas och definieras bakgrund, problem, syfte och avgränsning till vårt ämnesval.

Kapitel 2 *Metod*

Allmänna metodteorier beskrivs och de metoder som vi valt att använda presenteras.

Kapitel 3 *Empiri*

Presentation av undersökningens empiri, dvs. de undersökningar som vi gjort ute på fältet samt en beskrivning av vårt fallföretag, *Jones Lang LaSalle*.

Kapitel 4 *Teori*

Sammanställning av relevant litteratur och väsentliga teorier som utgör en grund att stå på, för att uppnå en ökad förståelse angående problemområdet.

Kapitel 5 *Analys av empiri och teori*

Teori och empiri analyseras för att skapa en ökad förståelse kring vårt behandlade problem.

Kapitel 6 *Slutsats*

Slutsatser

2 Metod

Metodkapitlet kommer att förklara och behandla frågor som berör trovärdigheten i arbetet samt hur vi har valt att gå till väga när vi har utfört vår undersökning. Vi kommer att beskriva olika metodteorier och vilka/vilken vi har tillämpat på vårt fall.

2.1 Litteraturval

För att få förståelse för det specifika fall som vi valt att undersöka började vi med att söka passande litteratur kopplad till området. Vi studerade litteratur om sammangående företag, Joint Venture, Outsourcingsteorier, fusioner, allianser, annan organisations- och beteendevetenskaplig litteratur och så vidare. Till en början fokuserade vi på de böcker som vi fann på området. När vi var inlästa på detta omfattande organisatoriska område sökte vi oss vidare till vetenskapliga journaler och artiklar för att få en mer specifik och djup kunskap, som vi kunde använda vid undersökningen av vårt specifika fall.

2.2 Kvalitativ metod

Med begränsade resurser med avseende på både tid och pengar, har vi valt att tilldela våra tillgängliga medel till företaget *Jones Lang LaSalle*. Inom *Jones Lang LaSalle* valde vi att avgränsa vår undersökningsenhet till kontoret i Malmö. Vi har tagit med de större händelserna som har berört utvecklingen av företaget i Sverige.

Med *Jones Lang LaSalle* som utgångspunkt, anser vi att forskningen inte är tillräckligt bred inom den kombination av förändringar som vårt fall inneburit. Vi gjorde en empirisk studie för att angripa den företeelse vi ville studera. Den empiriska studien spelar en stor roll då vi besvarar den frågeställning som vi har formulerat.

Kvalitativ undersökningsmetod skiljer sig från kvantitativ undersökningsmetod genom att den kvalitativa metoden gör det möjligt att angripa ämnen som normalt är mindre tillgängliga. Metoden ger undersökaren en känsla för kontexten genom detaljerade beskrivningar av organisationens struktur och hur den upplevs. Undersökningen är öppen och engagerad i det speciella observationsfallet och ger bättre empati för processer som pågår inom organisationen.

Kvantitativ undersökningsmetod tenderar ofta att inte fokusera på kontexten.⁵ Kvalitativ undersökningsmetod däremot koncentrerar sig på individen och hur individen uppfattar sin omvärld. Situationen och kontexten har en avgörande roll när det gäller hur individen uppfattar sin omvärld. Målet med kvalitativ undersökningsmetod är att öka förståelsen för organisationen. Vid användande av kvalitativ undersökningsmetod eftersträvas även en öppenhet inför nya inriktningar och aspekter som kommer fram under undersökningens gång.

Vi har valt att använda oss av kvalitativ undersökningsmetod eftersom kontexten, öppenheten för nya aspekter och en ökad förståelse är av stor vikt i vår undersökning. Kvalitativ undersökningsmetod ger oss en uppfattning av att man erhåller informationen genom organisationens egna och naturliga språk.⁶ Undersökningsmetoden hjälper till att identifiera viktiga objekt och områden som är nödvändiga för att kunna angripa problemformuleringen. Därefter kan man jobba vidare med en alternativ metod.

En del av den kvalitativa undersökningsmetoden utgörs av intervjuer som genomförs för att få en mer detaljerad förståelse för individers beteende, tankar och känslor. Om man använder sig enbart av en kvantitativ metod finns risken att mycket information går förlorad på grund av att man inte angriper problemet tillräckligt djupt. Förståelsen för varför en del frågor är extra relevanta respektive irrelevanta i intervjun minskar.⁷

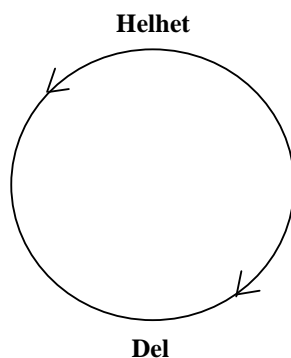
5 Bryman, Alan (1995) Research methods and organization studies

6 Bryman, Alan (1995) Research methods and organization studies

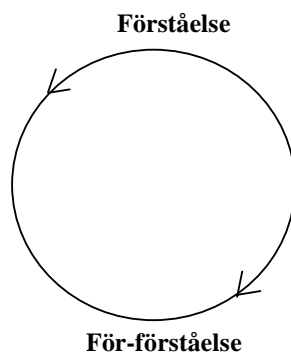
7 Holme och Krohn-Solvang (2001) Forskningsmetodik

2.2.1 Hermeneutik

Hermeneutik innebär texttolkning och har två huvudinriktningar; den objektiverande skolan och den aletiska inriktningen. Den objektiverande hermeneutiken utgörs av grundtanken att betydelsen hos en del av ett objekt endast kan förstås om den sätts i samband med helheten av objektet, det vill säga den hermeneutiska cirkeln.⁸



Den aletiska hermeneutiken förespråkar en annan cirkel, den mellan förförståelse och förståelse.⁹

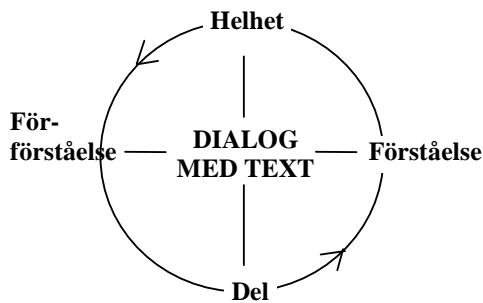


Representanter från båda riktningar anser att både den objektiverande och den aletiska hermeneutiken kompletterar varandra och den ena utesluter därför inte den andre. Vid en hermeneutisk process bör använda sig av båda riktningarna för att vara heltäckande. Det innebär att man rör sig kretsformigt runt problemet och på så vis täcker in alla vinklar.¹⁰

⁸ Alvesson M. - Sköldberg K., (1994) Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod

⁹ Alvesson M. - Sköldberg K., (1994) Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod

¹⁰ Alvesson M. - Sköldberg K., (1994) Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod



Fördomar och förförståelse måste alltid beaktas då dessa alltid påverkar synen på det som studeras. Även om målet är att vara objektiv är det i princip omöjligt att frigöra sig från sina subjektiva referensramar. Således kommer förförståelsen, vilken grundar sig bland annat på utbildningsbakgrunden, göra att man som undersökare egentligen aldrig kan vara helt objektiv.¹¹

Vår undersökning präglas av det hermeneutiska synsättet. Detta eftersom vi i vår studie arbetar genom att observera, beskriva, tolka och försöka förstå. Att vi till viss del är subjektiva är inte enbart dåligt utan är i enlighet med den hermeneutiska forskningen, där subjektiviteten utgör en grundläggande faktor.

Genom vår förförståelse för såväl teori som empiri har vi bildat oss en uppfattning av området. Tolkningsprocessen beskrivs av den så kallade hermeneutiska spiralen som en framåtskridande dialog där de närvarande successivt förändrar sin ömsesidiga förståelse. Under dialogens gång ändras de närvarandes förståelse för varandra och eventuella fördomar kan elimineras.¹² Få av våra ursprungliga antaganden i undersökningen har visat sig vara ogrundade. Vi har under vår arbetsprocess utvecklat vår problemställning och vårt syfte, allt eftersom vår insikt i området har blivit större.

2.2.2 Induktion, deduktion och abduktion

Induktion innebär att man med utgångspunkt i empirin skaffar sig generell kunskap om

¹¹ Holme, I.M. - Solvang, B. K. (2000) Forskningsmetodik

¹² Andersson I., (1998) Den uppenbara verkligheten val av vetenskaplig metod

teorin. En induktiv ansats kan utgå från en mängd fall och hävda att ett samband som observerats i samtliga av dessa fall också är generellt giltigt.¹³ Teorin kan styrkas, förkastas eller utvecklas med hjälp av de resultat som empirin medför¹⁴. Vid induktion kan man inte få fram mer än vad som faktiskt observerats. Nackdelarna med en induktiv ansats är att den inte genererar någon teori utan bara empiriska summeringar.

En deduktiv ansats utgår i motsats till den induktiva ansatsen från en generell regel. Vid användandet av en deduktiv ansats hävdar man att den generella regeln förklarar ett visst specifikt fall. Den deduktiva ansatsen antar att den generella regeln alltid gäller även om så inte är fallet. Alvesson och Sköldberg skriver i sin bok *Tolkning och Reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* att den deduktiva ansatsen egentligen inte förklarar något, utan undviker snarare att förklara något genom ett auktoritärt fastslående. Vidare beskriver Alvesson et al att ansatsen har en brist på underliggande mönster och tendenser, vilket gör modellen platt och på gränsen till intetsägande. Ytterligare svaghet med deduktion är att man inte har något att härleda ifrån.¹⁵ Den deduktiva ansatsen och dess slutsats följer enbart det som redan finns i utgångspunkterna.

Abduktion innebär att ett enskilt fall tolkas med ett eventuellt hypotetiskt övergripande mönster som förklarar fallet i fråga. Tolkningen bör bestyrkas genom nya iakttagelser. Metoden är en slags kombination av den induktiva och den deduktiva ansatsen, men tillför utöver dessa ansatser även nya moment. Under processens gång utvecklas och förfinas det empiriska tillämpningsområdet och teorin vilket betyder att man skapar en bättre förståelse för det som studeras. Abduktionen utgår liksom induktionen från empiriska fakta men avvisar inte teoretiska föreställningar. Analysen av empirin kan kombineras med studier av tidigare teori i litteraturen, då som en inspirationskälla och för att upptäcka mönster som ger förståelse. Basen för abduktion består på så sätt av redan tolkad empiri och inte enbart av bearbetning av råfakta. Detta gör att man inte behöver undvika induktiva och deduktiva ansatser, de kan snarare ses som ett led av abduktionen.¹⁶

13 Alvesson M. - Sköldberg K., (1994) *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

14 Holme, I.M. - Solvang, B. K., (2000) *Forskningsmetodik*

15 Alvesson M. - Sköldberg K., (1994) *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

16 Alvesson M. - Sköldberg K., (1998) *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

Alla de tre ansatserna bygger i princip på samma delar. Det som skiljer dem tydligast åt är i vilken ordning som de använder sig av delarna teori, empiri och resultat.

Deduktion	Induktion	Abduktion
1. Teori	1. Empiri	1. Resultat
2. Empiri	2. Resultat	2. Teori
3. Resultat	3. Teori	3. Empiri

Den centrala önskan i varje vetenskapligt arbete är att utveckla en bättre och bredare uppfattning och förståelse för det man studerar. I vårt arbetssätt har vi varit öppna för olika teorier samt öppna för att ändra våra tidigare föreställningar. Vi har använt oss av den abduktiva ansatsen i arbetet med uppsatsen.

2.3 Fallstudie

Vid undersökningar av sociala system är fallstudier mycket vanligt. Empiriska fallstudier av organisationer utförs vanligtvis som fältstudier, sällan kan man utföra de organisatoriska fallstudierna experimentellt. När man vill studera, beskriva och förklara det som försiggår inom, utanför och emellan organisationer i deras befintliga kontext, behöver man arbeta med flera faktorer och variabler samtidigt. Detta eftersom gränsen mellan det som studeras och det sammanhang i vilket det ingår, inte är självklart. Detta kallas för att arbeta med en multifaktoriell design. I de flesta fall är man tvungen att reducera antalet undersökningsenheter för att kunna hantera hela undersökningsprocessen både kunskapsmässigt och resursmässigt.¹⁷ En fallstudie kan innehålla både kvantitativa och kvalitativa metoder. I vårt fall är endast den kvalitativa metoden aktuell inom fallstudien eftersom vi inte använt oss av vare sig enkätundersökningar eller andra kvantitativa metoder. Vi har inte lagt större vikt vid att beskriva vårt fall genom de uppgifter som finns om företaget genom produktivitetstal, omsättning eller storleksjämförelser, det vill säga kvantitativa data. Vår primära fokus ligger hos de anställda och deras perspektiv på sin arbetssituation och på organisationen. Analysen av fallstudien kommer därför färgas av de anställda och deras perspektiv på företaget.

¹⁷ Andersson L., (1998) Den uppenbara verkligheten val av vetenskaplig metod

2.3.1 Enskild fallstudie

Vi har utfört en enskild fallstudie, det vill säga att vi endast har undersökt en organisation, *Jones Lang LaSalle*, på en plats. Vårt fall representerar en kombination av, mer eller mindre kända, händelser som tidigare inte studerats under dessa omständigheter.¹⁸ Nackdelarna med att utföra en enskild fallstudie är att det är mest situationsspecifika kunskaper man kommer fram till och inte några generella kunskaper samt att det är svårt att veta hur pass hållbar kunskapen är. Det är av betydelse att fastställa vilka undersökningsresultat som är specifika för det studerade fallet och vilka som är mer generella.¹⁹

2.3.2 Val av företag

Vårt val av företag blev *Jones Lang LaSalle* eftersom vi visste att de hade haft en mycket turbulent period under senare år. Vi hade hört rykten om att det funnits åsiktsskiljaktigheter bland personalen på det nya *Jones Lang LaSalle* kontoret i Malmö, där hälften av arbetsstyrkan kom från företaget Skandia Fastighet AB och resterande från bolaget Diligentia. *Jones Lang LaSalle* är ett kunskapsintensivt tjänsteföretag vilket gör det till ett intressant företag att granska. Vi hade dessutom kontakter på företaget, så med hänsyn till accessproblematiken ansåg vi det vara ett rationellt och passande val. Företaget och dess historik och problematik stämde dessutom väl överens med vad vi var vetgiriga att undersöka inom organisationsvärlden.

2.4 Datainsamlingsmetod

För att lyfta fram och identifiera bakomliggande orsaker och aspekter av respondenternas perspektiv är intervjuundersökning den mest lämpliga datainsamlingsmetoden²⁰. Man får vid en intervjuundersökning möjlighet att skapa personligt förtroende, som kan ge den information man behöver, vilket även bidrar till en högre svarsfrekvens. Den personliga

18 Yin R., (1989) Case Study Research

19 Andersson I., (1998) Den uppenbara verkligheten val av vetenskaplig metod

20 Christensen L., Andersson N., Carlsson C., Haglund L., (2001) Marknadsundersökning – en handbok

kontakten vid intervjuer är viktig då den kan vara avgörande för hur respondenterna besvarar frågorna. Under intervjun har man möjlighet att följa upp och utveckla svaren samt att tydliggöra dem.

2.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata innebär att man använder sig av data som redan är ihopsamlad och adresserad i annat syfte än till det aktuella problemet. Sekundärdata är relativt billig och lätt att erhålla och kan hjälpa till att närma sig problemet och diagnostisera det. Sekundärdata gör det lättare för undersökaren att utforma rätt undersökningsdesign, svara på undersökningsfrågor samt tolka och ge validitet till nya rön.²¹ Svagheter med sekundärdata är dess ofullständighet och ibland även dess relevans och precision i förhållande till det aktuella problemet.

De sekundärdata som vi använt oss av är i form av artiklar och böcker. Insamlad data om företagens historik har vi fått delvis från företagen själva och delvis från deras hemsidor samt artiklar som berör företagen och deras årsberättelser på Internet. Vi har inte haft tillgång till det material som finns angående de olika strategiska förändringarna organisationerna emellan. Det var mellan fyra till fem år sedan de största förändringarna ägde rum och vi märkte en tendens till hur en del fakta och information fallit i glömska eller förskönats under tidens gång. Vi har utvärderat den sekundärdata vi funnit genom jämförelser av data från olika källor.

2.4.2 Intervju

Användandet av personlig intervju fordrar en aktiv och en objektiv intervjuare. Vi spelade inte in intervjuerna utan dokumenterade citat, löpande text och stödord som vi senare samma dag skrev ner till utförliga anteckningar. Detta kräver att en av oss är mera aktiv och för vidare intervjun, dvs. sköter det verbala medan den andra personen fokuserar på att löpande anteckna.

21 Malhotra N. K. – Birks D. B., (2003) Marketing Research an Applied Approach

Med personliga intervjuer finns möjligheten för oss som intervjuare att påverka samtalets utveckling. Intervjuaren kan utveckla en djupare förståelse av respondentens svar och risken för missförstånd minskas. Metoden är tidskrävande, men ansågs som nödvändig för att tillgodose syftet med undersökningen.

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Lundahl och Skärvad talar i sin bok, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, om att det innebär att intervjuerna delvis är strukturerade, i den mening att det redan från början finns riktlinjer och frågeställningar. Samtidigt är intervjuerna ostrukturerade eftersom respondenterna får chans att tala fritt utifrån sina egna uppfattningar och tankar.²² Vid semistrukturerade intervjuer arbetar man utifrån en fråge- och intervjuguide eller med stickord. Dessa anger vilka ämnen som ska belysas och checkas av efter hand som intervjun fortlöper.²³ Semistrukturerade intervjuer ger respondenterna rörelsefrihet och ett öppet spelrum för vad de vill säga och hur de kan säga det. Bryman beskriver tillvägagångssättet för semistrukturerade intervjuer genom att intervjuernas brukar börja med allmänna frågor och sedan ställs ytterligare frågor för att försöka få respondenterna att berätta sina versioner och tankar om vad som hänt.²⁴

Totalt gjorde vi åtta semistrukturerade intervjuer. Först gjorde vi två intervjuer för att få en inblick och en kännedom om vårt fall. Dessa två intervjuer gjordes inte på företagets kontor, utan på en offentlig plats. De övriga sex intervjuerna gjordes på företagets kontor. Vi utgick från samma intervjuguide vid alla åtta intervjuerna fast vi ändrade och utvecklade frågorna till viss del innan vi gjorde de sex sista intervjuerna. De två första intervjuerna fungerade således som en förundersökning inför de resterande sex intervjuerna samt även för observationen, då vi genom de två första intervjuerna fick en bakgrundsbild av organisationen. Gemensamt för intervjuerna är att de var djupgående och granskande, då vår intention med intervjuerna var att nå så grundligt som möjligt och nå kärnan av problemet. Intervjuernas längd varierade något beroende på hur lätt det var att få individen att tala om problemet. I genomsnitt var varje intervjus omfång 45-60 minuter. Senare i vår undersökningsprocess ställdes några kompletterande frågor via e-

22 Lundahl, U., - Skärvad, P-H.,(1996) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

23 Andersen Ib, (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*

24 Bryman, Alan (1995) *Research methods and organization studies*

mail till de intervjuade på företaget.

2.4.3 Observation

Observationsmetodens styrka är att den kan användas för att studera ett verkligt beteende i realtid och att den inte är beroende av att respondenten skall komma ihåg vad som skett. Människor har en tendens att vilja framställa sig i ljusare dager dvs. de framställer sig som de skulle vilja vara istället för hur de verkligen är. Detta innebär att vissa beteenden dokumenteras bättre genom observation än genom intervjuer.²⁵

En ytterligare fördel med observationsmetoden är att det som studeras är i sin naturliga miljö. I detta avseende liknar observationen och intervjun varandra och kan därför i många fall med fördel kombineras. Detta underlättar för undersökaren som kan dokumentera det som sker samtidigt som undersökaren kan fråga om uppfattningar, värderingar och åsikter för att bättre förstå beteendet och det som händer.²⁶ Det finns ett antal undersökningsmetoder som är i behov av att användas simultant med andra metoder eller som inte lika effektivt kan användas om inte andra undersökningsmetoder inleder eller avlöser och används direkt i anslutning till dem²⁷. Genom att kombinera olika undersökningsmetoder kan man åstadkomma djupare och starkare förståelse för företaget. Vi har i vårt fall kombinerat internt och externt producerad sekundärdata, intervjuer samt observation.

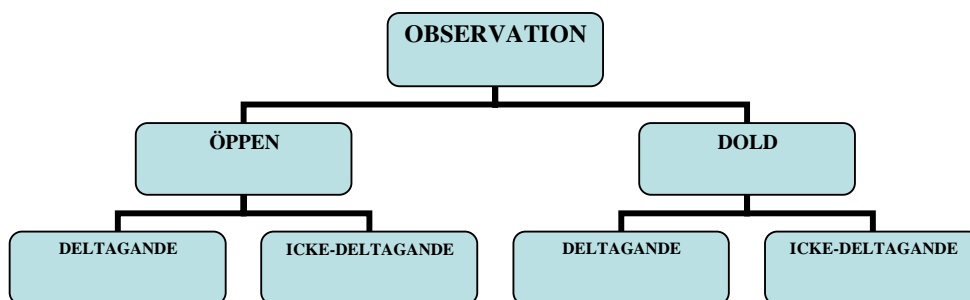
Man kan skilja på olika typer av observationer genom att studera graden av interaktion mellan observatör och studieobjekt samt graden av medvetenheten hos studieobjekten/et om att observationen pågår. Ökad medvetenhet hos studieobjekten innebär att de känner till och har accepterat att de är observerade och att de har insyn i syftet med undersökningen. Detta kallas öppen observation och vid högre interaktion mellan observatören och de observerade kallas det deltagande observation.²⁸

25 Christensen L. - Andersson N. - Carlsson C. - Haglund L., (2001) Marknadsundersökning – en handbok

26 Christensen L. - Andersson N. - Carlsson C. - Haglund L., (2001) Marknadsundersökning – en handbok

27 Malhotra N. K. – Birks D. B., (2003) Marketing Research an Applied Approach

28 Christensen L. - Andersson N. - Carlsson C. - Haglund L., (2001) Marknadsundersökning – en handbok



Motsatsen till den öppna observationen är den dolda observationen. Vid den dolda observationen är studieobjektens medvetenhet om att en observation pågår låg eller obefintlig. Vid litet samspel mellan observatören och de som observeras genomförs en icke-deltagande observation.²⁹

Öppen deltagande observation innebär att deltagare är medvetna om att de är observerade och att undersökningen pågår. Observatörerna deltar i företeelsen och i alla händelser. Öppen icke-deltagande observation innebär att de som observeras är medvetna om att de observeras, men de som observerar deltar inte utan iakttar endast vad som händer och vad som sägs.

Dolt deltagande innebär att de som observeras inte känner till att det pågår en undersökning samt att de inte heller känner till syftet med att observatören deltar i företeelserna. I dolt icke-deltagande observation, som tidigare nämnts, känner de som observeras inte till att de observeras. De som genomför observationen påverkar inte det som sker, utan dokumenterar bara händelserna.³⁰

Det är också möjligt att dela upp den deltagande observationen i tre delar; maskerad (dold), fullständig och indirekt deltagande. Den maskerade deltagande observationen innebär att observatörerna får access till en organisation och observerar utan att någon vet att de är observatörer. Den fullständigt deltagande observationen kräver att observatören har en position som anställd inom organisationen och att det är känt att de är där som

²⁹ Christensen L., Andersson N., Carlsson C., Haglund L., (2001) Marknadsundersökning – en handbok

³⁰ Christensen L., Andersson N., Carlsson C., Haglund L., (2001) Marknadsundersökning – en handbok

observatörer. Indirekt deltagande observation är när observatören ständigt är i och runt organisationen men inte har någon roll som anställd. Nackdelar med de deltagande observationerna är att observatörerna oundvikligen påverkar det normala flödet av händelser inom organisationen.³¹ Ingen av dessa deltagande metoder; maskerad, fullständig eller indirekt, har varit aktuella för oss, även om de säkerligen hade varit ett spännande närmande av vår problematik. Vi gjorde vår observation på *Jones Lang LaSalle* som en öppen icke-deltagande observation. Alla på företaget blev informerade om varför vi var där och kände till vårt syfte med observationen. Vi deltog inte i några av deras aktiviteter utan observerade endast, eftersom vi ville observera den vardagliga situationen och alla dess företeelser. Om vi varit deltagande i vår observation skulle vi inte kunnat observera deras vanliga rutiner utan vi hade blivit en påverkande faktor på deras agerande.

2.5 Dataanalys

Med vår problemformulering och vårt syfte som utgångspunkt sökte vi efter informationsmaterial med relevans för *Jones Lang LaSalle*. Det var olika typer av information, inte alltid kunskapsstoff producerad i forskningssyfte. Vi använde oss av årsredovisningar, artiklar i facklitteratur samt material från Internet med målet att variera perspektivet på *Jones Lang LaSalle*. Allt i syfte att göra fullständig den information som vi genom intervjuer och observationer samlat in. Denna komplettering gjordes för att undvika feltolkningar och den påverkan man som intervjuare har dvs. den så kallade intervjuareffekten. Tolkningarna är beroende av vår egen öppenhet för informationen samt för vår förmåga att tolka det funna materialet. Det är väsentligt att fördjupa sig i informationen för att få en bättre förståelse och för att få möjlighet att upptäcka nya betydelser och insikter i ämnet.

³¹ Bryman, A., (1995) Research methods and organization studies

2.6 Källkritik

Det är svårt för oss att avgöra om intervjupersonerna berättar "sanningen" för oss vid intervjuerna. Vidare är det lika svårt att avgöra om de håller inne med eller förskönar information som de anser är känslig. Vi får helt enkelt lita till intervjupersonernas goda vilja och vi har full respekt för om de inte velat dela med sig av information som de tycker är känslig, antingen för deras egen del eller för deras organisation.

Vår känsla under intervjuerna har varit att intervjupersonerna har svarat så gott de kunnat på våra frågor, även om de enligt vår bedömning emellanåt har verkat vara något försiktiga med vad de svarat. Det är viktigt att tillägga att vår bedömning angående intervjupersonernas försiktighet och tillförlitlighet, som bygger på de känslor vi har haft under intervjuerna, inte nödvändigtvis är korrekt.

Som intervjuare är vi medvetna om intervjuareffekten och att vi medvetet eller omedvetet kan påverka intervjupersonerna genom till exempel tonläge, ordval och kroppsspråk, eller genom att ställa frågor på ett ledande sätt. Detta är något som är svårt att undvika, men vi har varit medvetna om dessa risker och har försökt minimera den påverkan som vi kan ha haft på intervjupersonerna.

Den sekundärdata som vi har använt oss av i vår uppsats har vi valt ut och vägt emot andra källor eller annan sekundärdata som vi kunnat använda oss av. Vi kan inte med säkerhet veta att vi har gjort rätt val i dessa fall, eftersom vårt val av sekundärdata har varit subjektivt.

3 Empiri

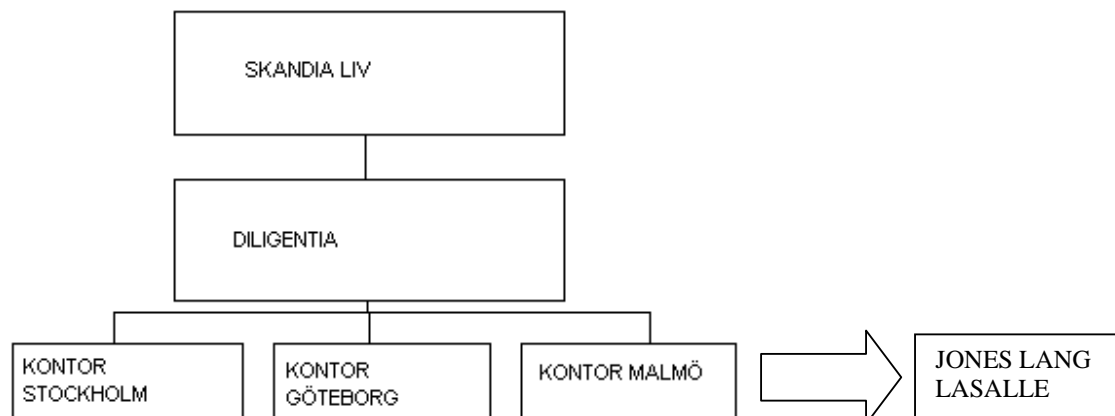
I detta stycke presenteras den empiri som har införskaffats till denna undersökning och som tillsammans med teori delen legat till grund för vår analys och slutsats. Huvuddelen av empirin består av en redogörelse av vår observation och intervju.

3.1 Fallföretaget

Skandia Liv är ett helägt dotterbolag till Försäkringsbolaget Skandia. Skandia Liv har i sin tur samlat sina direktägda fastigheter i dotterbolaget Diligentia.³² Diligentia är ett av Sveriges största privata fastighetsbolag, de äger, förvaltar och utvecklar fastighetskapital. Diligentias operativa förvaltning av sina fastigheter ansvarar deras externa partners för. Fastighetsförvaltaren Jones Lang LaSalle innehar här huvudansvaret som varande den största av Diligentias externa partners. Diligentias uppgift är att maximera direktavkastningen på de enskilda fastigheterna och detta görs alltså i samarbete med den externa fastighetsförvaltaren *Jones Lang LaSalle* som ansvarar för service och hyresgästpassningar liksom för löpande fastighetsskötsel och underhåll. På *Jones Lang LaSalle* finns det en ansvarig för varje delmarknad som har löpande kontakt med Diligentias fastighetschefer. Samarbetet utgår ifrån affärsplaner som tas fram för varje enskild fastighet. I affärsplanerna fastställs mål, strategier, handlingsplaner och budget. Genom detta arbete ses varje fastighet som en investering som i sig ska optimeras.³³

³² http://www.liv.skandia.se/liv/omskandia/pdf/skandialiv_arsberattelse_2003.pdf

³³ Diligentias hemsida <http://www.diligentia.se/>



1999 bildas ett helägt dotterbolag, Skandia Fastighet AB, i syfte att ansvara och förvalta Skandia Livs fastighetsbestånd. 2000 bildar Skandia Fastighet AB Joint Venture med Jones Lang LaSalle och ett gemensamt bolag, Jones Lang LaSalle Asset Management Services AB, bildas för hanteringen av den operativa fastighetsförvaltningen.³⁴ I avtalet mellan bolagen, Skandia Fastighet AB och Jones Lang LaSalle, skrivs under att det nya bolaget skulle bära namnet Jones Lang LaSalle. Företaget var vid starten ägt till 55 procent av Jones Lang LaSalle och till 45 procent av Skandia Fastighet AB.³⁵

Under samma år förvärvar Skandia Liv det börsnoterade fastighetsbolaget Diligentia. Motivet till den här affären är att utöka andelen fastigheter i Skandia Livs portfölj. Detta sågs som en god idé för Skandia Fastighet AB eftersom Diligentias fastighetsbestånd kompletterar Skandia Livs befintliga fastighetsportfölj.³⁶ I ett pressmeddelande daterat 2000-03-20 står att läsa om hur Skandia Liv köper upp Diligentias aktier och från att ha ägt 6,7 procent äger Skandia Liv efter uppköpet 97,8 procent.³⁷

Villkoret som Skandia Liv gav Diligentia för genomförandet av uppköpet var att de skulle bli ägare till mer än 90 procent av totalt antal aktier och röster som fanns i Diligentia.

³⁴ Diligentias hemsida <http://www.diligentia.se/>

³⁵ <http://www.rakli.fi/rembrand/vuosisemitaustaa.html>

³⁶ <http://www.diligentia.se/>

³⁷ <http://www.skandia.se/fastighet/000614.html>

1999	2000	
1999 Skandia Fastighet bildas som ett helägt dotterbolag till Skandia Liv.	2000 Skandia Fastighet ingår Joint Venture med Jones Lang LaSalle.	2000 Skandia Liv, och därigenom Skandia Fastighet, förvärvar Diligentia.

Skandia Liv gör uppköpet av Diligentia för att de har som mål att uppnå en långsiktig hög avkastning på sin placeringsportfölj och inneha en balanserad risk inom denna. I detta mål utgör fastigheter ett inslag av vikt i placeringsstrategin. Alltså är Skandia Livs motiv till förvärvet av Diligentia att lyckas öka sitt innehav av fastigheter på ett tillfredsställande sätt. Detta är tänkt att göras genom en komplettering av den befintliga, och i Skandia Livs ögon, otillräckliga fastighetsportföljen med ett större och väl sammansatt fastighetsbestånd. Skandia Liv anser att Diligentias fastigheter passar in i deras nuvarande fastighetsbestånd både vad avser användning och geografisk fördelning.³⁸ Önskvärd effekt av förvärvet är att uppnå ett koncentrerat fastighetsbestånd med kostnadseffektiva förvaltningsenheter och med starka marknadspositioner. Det nya sammanslagna fastighetsbeståndet ska utgöra en stabil bas för framtiden och eventuella strukturaffärer.³⁹

Den internationella koncernen *Jones Lang LaSalle* ingick Joint Venture med Skandia Fastighet AB eftersom de ville förena sin egen internationella kunskap och expertis med Skandia Fastighet AB: s regionala och lokala marknadskunskaper. *Jones Lang LaSalles* intention var även att komma ut på den nordiska regionen.⁴⁰ Både *Jones Lang LaSalle* och Skandia Fastighet AB var framträdande aktörer på sina respektive marknader, detta gjorde att båda parter var intressanta för varandra.⁴¹

³⁸ <http://www.skandia.se/fastighet/000320.html>

³⁹ http://www.joneslanglasalle.com/shareholders/annual_review/1999/images/jl1999ar.pdf

⁴⁰ http://www.joneslanglasalle.com/shareholders/annual_review/1999/99ar_09.html

⁴¹ <http://www.rakli.fi/rembrand/vuosisemitaustaa.html>

Skandia Livs målsättning genom Joint Venture med *Jones Lang LaSalle* var att genom Outsourcing utöka verksamheten inom förvaltning och förädling av fastigheter, utan att själva behöva göra arbetet. Outsourcing är även ett sätt för Skandia Liv att skära ner inom sina verksamhetsområden genom att förlägga förvaltningen på andra aktörer och komma ifrån den belastning varje avdelning eller enhet lägger på företaget. Detta för att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet, dvs. sitt arbete med livförsäkringar. Skandia Liv ville outsourca förvaltningen av sina fastighetsbestånd till något företag med rutin på fastighetsförvaltningsområdet.⁴² Skandia Liv ville inte bli förknippade eller förvirra folk med deras placeringar i fastigheter. De såg det som viktigt att renodlat förknippas med stabila och trygga livförsäkringar och såg det som ett hot mot deras verksamhet att på samma gång utöva verksamhet inom ett annat företagsområde.⁴³

3.2 Observation och intervju på Jones Lang LaSalle

Tisdagen den 13 april 2004 gjorde vi ett besök på det centralt belägna företaget *Jones Lang LaSalle* i Malmö. Vi gjorde vårt besök och vår öppna icke-deltagande observation i syfte att utreda och analysera hur företagsklimatet var på företaget. Vårt intresse för detta var stort då vi visste att de inblandade parterna hade genomgått flera komplexa strategiska förändringsprocesser. Då vi kände en av de tidigare anställda hade vi hört att det funnits spänningar inom organisationen.

Vi kontaktade i ett tidigt stadium Carl Larsson som arbetar som Associate Director på *Jones Lang LaSalle* kontoret i Malmö. Carl Larsson sade att vi gärna fick komma dit och göra vår studie. Innan vi gjorde vårt besök på företaget hade vi haft intervjuer med två tidigare anställda på *Jones Lang LaSalle*. Detta möte resulterade i att vårt intresse för företaget och sammangåendet ökade eftersom det som de berättade för oss tydde på att det borde finnas mycket att utforska och studera i vårt fallföretag. När vi gjorde vårt besök på företaget försökte vi, som man alltid försöker, anta en objektiv och öppen ansats, men vi kom inte dit utan att ha en viss insikt i vad som skett i företaget. Vi blev väl bemötta och fick möjlighet att boka in intervjuer med många av medarbetarna på

⁴² http://www.afikapnytt.se/tidigare_nr/nr-5-00/artiklar-nr500/byfa-1.htm

⁴³ Intervju med Carl Larsson, Associate Director, 2004-04-14

kontoret.

Under intervjuerna kom det fram att det hade varit tumultartat under de strategiska förändringsprocesserna. Det var mycket ”ojande”, ”usch” och ”puh” och allmänna missnöjen som uttrycktes. De intervjuade talar återkommande om att det var mycket rörigt och att informationsflödet var dåligt och bristfälligt under förändringarnas gång. Ett tydligt exempel på detta är hur personalen talar om att de fick ”en bibba med papper”, som de skulle skriva under. På vår fråga om vad det stod i ”bibban med papper” fick vi svaret. *”Jag vet inte riktigt vad den innehöll, lite olika avtal och bestämmelser och sådär tror jag.”*⁴⁴ Vidare sade personalen till oss att det som gällde var, ”take it, or leave it”, man fick helt enkelt anpassa sig till de nya förhållandena eller så var det tack och adjö. De berättade även för oss att några slutade ”frivilligt” och när vi konfronterade dem genom att fråga hur säkra de var på att dessa personer faktiskt slutade frivilligt eller inte, kom ett ganska väntat svar. *”Nja det vet man aldrig om det verkligen var helt frivilligt, men det var nog många som såg sammangåendet som ett bra tillfälle att söka sig om efter något annat. Ärligt talat så tror vi faktiskt inte att det var någon som inte såg sig om efter något annat vid denna tidpunkt.”*⁴⁵ Det rådde en allmänt förvirrad stämning även om det uppifrån lanserades att efter sammangåendet kunde det bli en ”möjligheternas arbetsplats”. Det kunde *nog* bli möjligheternas arbetsplats, men allting kändes osäkert och var psykiskt jobbigt.

Det grodde även en bitterhet bland många i personalen och det finns fortfarande idag folk som inte ens vill komma upp på kontoret. Folk kände sig felaktigt behandlade och förbisedda och var missnöjda med företagsledningen och på det sätt som de skötte händelserna.

Det tillsattes aldrig någon eller några som kunde finnas till hands för frågor eller för att informera om vad som hände, varför och hur sammangåendet fortlöp et cetera. Det anordnades inte några sammankomster eller andra arrangemang för att skapa teamanda samt tillfälle att lära känna varandra. Det fanns inte heller någon klar struktur för

⁴⁴ Intervju med Annika Herderup Förvaltningsassistent, 2004-04-14

⁴⁵ Intervju med Katarina Sjöberg Controller, 2004-04-16

arbetsgången eller linjer för vem som skulle arbeta med vad. Ibland fanns det ingen som arbetade med en viss uppgift och ibland arbetade två stycken med samma uppgift.

Vid sammangåendet förflyttade man arbetsplatsen till en ny gemensam arbetsplats, belägen i centrala Malmö. Denna arbetsplats utgjordes av ett öppet kontorslandskap där alla skulle integreras med varandra utan några större förberedelser inför detta skeende. Båda parterna ställdes i och med det öppna kontorslandskapet förutom den nya situationen med sammangåendet även inför en främmande lokal och nytt arbetssätt eftersom ingen av de båda företagen hade arbetat på ett öppet kontorslandskap tidigare. Trots det nya öppna kontorslandskapet, som skulle skapa och öppna för mer och bättre kommunikation emellan personalen, ökade inte den personliga kontakten mellan kontorsmedarbetarna. Istället skickade man hellre e-mail med förklaringen att det då även arkiveras, vilket ett samtal inte görs på samma sätt. Ytterligare indikation på att man inte ”hoppade in” i den nya organisationen med enbart glädje var att var och en fortsatte att arbeta med sitt eget och skötte sin egen ”business”.

4 Teori

I följande avsnitt kommer vi att ta upp teorier som vi anser är relevanta för vår uppsats och som skapar förståelse för fenomenet som vi har valt att granska. Vi har lagt vår fokus på teorier som beskriver strategiska förändringsprocesser och specifika sorter av sammangående organisationer emellan samt påverkan av den mänskliga faktorn.

4.1 Förändringsprocesser

För att kunna svara på vår forskningsfråga ansåg vi det nödvändigt att först ta reda på hur de olika strategiska förändringsprocesser som berör vårt fall beskrivs teoretiskt. De övergripande faktorer och generella mönster som karakteriserar varje process av olika sammangående. Utifrån dessa mönster undersökte vi vad för speciella medverkande krafter som påverkar och styr organisationer i deras strategiska förändringsprocesser och sammangående

4.2 Strategiska förändringar

Strategiska förändringar finns på multipla nivåer, i olika faser av företagscykeln och inkluderar ekonomi, marknadsföring, finans, organisation, Human Resources, och andra managementfrågor. Studier av strategiska förändringar är oftast begränsade till enkla typer av studier, eller i alla fall mindre breda, vilket ger problem när man försöker förstå och förklara multipla förändringar. Den mänskliga sidan är ett av de mest centrala och breda ämnena inom strategiska förändringar eftersom förändringarna planeras, förhandlas, implementeras och förändras av människor.⁴⁶

De flesta strategiska förändringar möts av motstånd bland de anställda. Särskilt i starka företagskulturer kan kraftigt motstånd och motvilja mot förändring finnas, eftersom det i

en säker och stabil miljö inte föreligger lika mycket incitament till förändring som i ett turbulent och osäkert företag.

Strategiska förändringar kan definieras som ett omrelaterande mellan en organisation och dess omvärld som påverkar hur organisationen uppnår sina uppsatta mål. Intentionen med dessa förändringar är att förbättra organisationens möjligheter till överlevnad samt uppfyllelse av företagets mål. Det är motsägelsefullt om de anställda i organisationen är negativa och motarbetar de organisatoriska förändringar som är i linje med organisationens mål för framtiden. Motstånd från de anställda är inte begränsat till de uppenbara tillfällena som vid olika former av sammangående, utan har en benägenhet att istället vara utspridda bland olika typer av strategiska förändringar i ett allmängiltigt mönster.⁴⁷

Motståndet ses som ett generellt mönster till de större förändringar som skall göras, men ofta kan det finnas andra bakomliggande faktorer. Detta är en effekt av att fokus endast riktas mot de stora synliga förändringarna och andra faktorer döljs och hamnar i skymundan. Ett missnöje bland de anställda, som tolkas som ett motstånd mot en viss förändring, kan bottna i händelser och missnöjen som har utspelat sig inom organisationen under tidigare perioder. Dessa händelser är ofta inofficiella mindre förändringar som inte har uppdagats som något problematiskt tidigare. När anställda informeras om att strategiska organisationsförändringar, av det lite större slaget skall genomföras får det effekten ”droppen som får bägaren att rinna över”, dvs. allt eventuellt missnöje som legat och grott hos de anställda uppdagas och projiceras på den kommande större strategiska förändringen.⁴⁸

Brist i kommunikationen är det mest vanligt förekommande felet vid processer av detta slag.⁴⁹ Än värre är det när det brister i kommunikationen *vid flera led*. Förlust av medarbetare, minskat förtroende och tappad kunskap blir effekter av en sådan misskötsel. Utan fokus på den strategiska resurs som människorna inom en organisation utgör blir det

46 Eneroth. K - Larsson R., (1996) Int. Studies of Mgt. & Org.,s . 3-15

47 Eneroth. K - Larsson R., (1996)Int. Studies of Mgt. & Org.,s . 3-15

48 Watson Tony. J., (1994) In Search of Management – Culture, Chaos & Control in Managerial Work

49 Sandberg J. - Targama A., (1998) Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer

svårt att lyckas uppnå ett långsiktigt och vinnande strategiskt koncept för organisationen.

I fall av Joint Venture, sammangåenden, förvärv et cetera har betydelsen av och fokuseringen på vikten av Human Resource Management (HRM) ökat de senaste åren. HRM är i dagens företagssamhälle ett hett debatterat ämne och samband mellan framgång och en lyckad HRM-politik åskådliggörs ofta. Vid sammanförandet av två olika företags resurser är intentionen att de skall matcha och komplettera varandra såväl på det humana området som på andra resursområden.⁵⁰

I ett stabilt och framgångsrikt företag finns risken att man inte ser någon anledning att förändra ett vinnande koncept. Faran med ett sådant synsätt är att man håller sig kvar i sina gamla väl fungerande arbetssätt alltför länge och missar tåget och får vänta på nästa avgång, dvs. för sent inser att man ligger efter i utvecklingen och andra har hunnit före. Dagens företagsklimat är under ständig och komplex utveckling och det är viktigt att hänga med i utvecklingen och inte hamna efter genom att behålla gamla beprövade arbetssätt, eftersom dessa kanske inte håller i längden, och andra parter galopperar förbi.⁵¹

4.3 Omorganisation

Motiveringen för och förklaringen till varför ett företag omorganiserar sig är oftast att de vill vara bättre rustade inför framtiden. Företag ställs ständigt inför hårda och komplexa krav från omvärlden och för att kunna möta dessa och fortleva som framgångsrika organisationer krävs det ibland omorganisering och omstrukturering. Ibland är det förvisso så att sambandet mellan framgång och sättet att organisera sin verksamhet är svagt. Ibland beror framgång och lycka snarare på en organisations förmåga, eller helt enkelt tur, att välja rätt marknader och utnyttja de möjligheter som finns.⁵²

Matrisorganisationer är uppbyggda på ett helt annat sätt än de mer vanliga och

50 Gaughan P. (2002) Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings.

51 Løwendahl B.R., (2000) Strategic Management of Professional Service Firms

52 Holmblad Brunsson K, (2002) Organisationer

traditionella organisationsmodellerna. Matrisorganisationer präglas av att de har möjligheten att ge sina organisationsmedlemmar en större frihet, en arbetare kan ibland själv bestämma vilken chef de ska gå till eller rätta sig efter. På det här viset fungerar organisationen i vårt observerade fall. Våra intervjuade talar om hur de kan gå till olika chefer då de har olika frågor, även om det inte direkt är uttalat vem som är chef för vad. Vet man vem som är mest kompetent på respektive område så vänder man sig naturligtvis till den chef som besitter mest kunskap om problemet som skall lösas.⁵³

Vad som troligtvis händer i en organisation med ett sådant här upplägg är att den informella organisationen blir viktigare än den formella, en sådan struktur för naturligtvis med sig både positiva och negativa aspekter. Dessutom kan en sådan organisationsstruktur passa en individ väl och en annan mindre väl, någon kanske ser det som en bra organisation att arbeta i och någon annan kanske inte alls uppskattar en sådan organisation. Det är naturligtvis aldrig möjligt att lyckas tillgodose alla individers speciella unika individuella behov, men det är viktigt att en organisation och dess ledning är medvetna om hur olika personer kan uppfatta en viss arbetssituation. Den mänskliga faktorn utgör en viktig del att ta hänsyn till, människor orkar inte hur mycket som helst. Om arbetsplatsen och arbetsuppgifterna är alltför krävande eller på annat vis förvirrande för individen sjunker ofta produktiviteten. Om anställda skall arbeta på ett så produktivt och effektivt sätt som möjligt gäller det att var och en har förstått vad deras eget arbete går ut på och varför det är viktigt. Medarbetaren måste förstå att just dennes arbete är viktigt och i vilket sammanhang de befinner sig. Det är i högsta grad viktigt för en anställd att den ges möjlighet att förstå sig på den organisation den befinner sig i och lever i.⁵⁴

I vårt fall ser vi hur det råder förvirring under en lång period inom organisationen. Detta är naturligtvis ansträngande för de anställda som under lång tid arbetat i en organisation där det råder ovisshet och där inga klara riktlinjer om vad som händer och sker inom organisationen finns. Det var svårt för personerna att identifiera sig med sin organisation. Människor är inte maskiner som man kan göra hur man vill med, utan de behöver få vara en del i vad som sker. Anställda behöver uppmärksamhet och en chans att känna att de

⁵³ Holmblad Brunsson K, (2002) Organisationer

faktiskt betyder något för sin organisation.

Fördelar och möjligheter som ett företag har kan snabbt försvinna om konkurrenterna handlar effektivare än vad företaget själv lyckas göra. I vissa sådana fall är den enda lösningen att företaget lyckas finna ett annat företag som sitter på de resurser som saknas hos dem själva. Allt för att företaget skall lyckas slå sig in på marknaden och anamma det tillfälle som ligger för deras fötter innan någon annan hinner före. I många fall är det mindre riskfyllt och går snabbare att utöka sin verksamhet till nya geografiska regioner genom sammangående med någon lokal partner än att försöka penetrera en ny marknad helt på egen hand. Om du ska slå dig in på en ny marknad där du inte innehar någon kunskap eller speciell expertis kan det vara svårt att lyckas som ny internationell aktör på marknaden och det finns mycket att tjäna på om du kan få någon annan lokal aktör att förse dig med specialkunskap om just den specifika lokala marknaden. I internationella sammanhang utgör därtill ofta språket en barriär och det är mer eller mindre ett måste att använda sig av en lokal samarbetspartner. Om det öppnar sig möjligheter för ett företag som kräver snabb anpassning och handling, ges det inte tid för en långsam intern expanderingsprocess. Företaget måste ta tillfälle i akt för att inte tillfället ska gå dem förbi. Om de är alltför långsamma i sin utvecklingsprocess är risken stor att konkurrenter går förbi och det gynnsamma tillfället glider företaget ur händerna.⁵⁵

4.4 Som ett äktenskap

Metaforer är ett bra sätt att tydliggöra företeelser på. Då det rör sig om olika strategiska organisatoriska samarbeten eller samgående organisationer emellan förklarar metaforen att det är som ett äktenskap väl vad parterna ställs inför. Precis som vid ett äktenskap handlar det om att två oberoende parter står inför ett sammangående som skall generera någonting som är av värde för båda parterna. Värdet, eller synergieffekten, som skapas kan botten i både de skillnader eller de likheter som de båda parterna tillsammans genererar. Meningen med ett äktenskap mellan två människor är att skapa glädje, att samarbeta och att hjälpa varandra framåt. Detta är också meningen då två organisationer

54 Holmblad Brunsson K, (2002) Organisationer

genomgår en av alla de former av "äktenskap" som finns inom organisationernas värld (Joint Venture, Fusion, Outsourcing et cetera). Ett par som ingår ett äktenskap ingår även ett löfte om att försöka få äktenskapet att fungera även om svårigheter skulle uppstå. Det föreligger vissa regler, både lagliga och moraliska, för vad som är tillåtet inom äktenskapet och även för hur man kan ta sig ur det om det inte skulle fungera på ett tillfredsställande vis. Samma sak gäller vid "äktenskap" organisationer emellan, det finns ekonomiska och lagliga aspekter som måste följas och som tvingar företag att lösa de problem som dyker upp under vägen. Att bara dra sig ur finns inte med som alternativ eftersom avtal skrivits och företag ofta blivit en del av varandras verksamheter. Om exempelvis managers från de olika koopererande organisationerna har kommunikations- och samarbetsvärigheter kan de inte bara avblåsa samarbetet, de måste ändå få det att fungera. En förbindelse parterna emellan finns i och med avtalet om det aktuella sammangåendet. Parternas olika beslutsfattande från den dagen de ingått förbindelsen kommer röra sig runt hur de skall agera inom äktenskapet.⁵⁶

Egentligen är kanske det allra bästa att göra en jämförelse med ett arrangerat äktenskap. Personerna från de olika sammangående företagen ställs inför det faktum att de måste lära sig att leva med partners som kanske inte är av deras högsta önskan, men som troligtvis kommer att vara bra för dem. Det förväntas av dem att de ska samarbeta och försöka lära sig att kommunicera med varandra. Precis som i ett äktenskap människor emellan framställs ofta brister i kommunikationen som den huvudsakliga orsaken till problem och missförstånd. I organisatoriska "äktenskap" anses det att man redan i förväg (detta borde förhoppningsvis gälla för äktenskap mellan människor också) borde kunna veta vilka framgångar och vilka misslyckanden integrationsprocessen efter sammangåendet troligtvis kommer leda till. Vetskap om den andra organisationens kommunikationsmönster borde ge en ganska bra inblick i huruvida ett sammangående med denna organisation blir en framgång eller ett misslyckande.⁵⁷

Vidare är liknelsen med ett äktenskap och strategiska sammangåenden mellan organisationer intressant, då man tänker sig hur antingen lika eller olika dras till varandra

55 Gaughan P., (2002) Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings

56 Dooley J. K. - Zimmerman J. B., (2003) Merger as Marriage: Communication Issues in Postmerger Integration

57 Dooley J. K. - Zimmerman J. B., (2003) Merger as Marriage: Communication Issues in Postmerger Integration

Enligt balansteorier söker individer, och således i det här fallet också företag, relationer som skapar balans, dvs. motsatser attraheras av varandra i ett kompletterande syfte. Å andra sidan enligt social nätverksteori söker sig de som är lika till varandra. Då företag ingår sammangående med varandra kan man likadant se att anledningen till sammangåendet ibland är att de är lika och förstärker varandras resurser med en påökning av samma styrka och resurs och ibland istället att de ger varandra kompletterande och nya resurser.⁵⁸

Om företagen som ingår sammangående med varandra är av den kompletterande och nya bidragande sorten är det mer troligt att de kommer att stöta på problem med kommunikationen eftersom de är så radikalt olika och kanske inte ens härstammar från samma bransch. Det kan i dessa fall vara än svårare att förstå den andra parten, eftersom man har totalt olika faktorer och marknader som man är van att ta hänsyn till. Tvärtom är kommunikationen vid sammangående som sker mellan företag som har sina rötter i samma bransch åtminstone något bättre. Företagen har om inte annat ett gemensamt fackspråk och vissa självklarheter som finns i just den branschen att falla tillbaka på. Detta gör att det är lättare att förstå och acceptera den andra partens ageranden. Gemensamt för alla olika ”äktenskapsförbindelser” är dock att någon form av komplikationer och meningsskiljaktigheter kommer att dyka upp under vägens gång och organisationer måste vara redo att hantera och möta dessa.⁵⁹

4.5 Fusion

Det finns naturligtvis massor utav motiv och anledningar till varför organisationer ingår olika former av sammangående med varandra. Den troligtvis mest vanliga anledningen är önskan om att växa och tillsammans utgöra ett större och starkare företag. Ofta ses ett sammangående med en annan partner som det mest effektiva sättet att växa på. Alternativet är att växa genom ett internt tillvägagångssätt, dvs. genom intern expansion. Det tar givetvis längre tid att expandera enbart genom interna utvidgningar

58 Dooley J. K. - Zimmerman J. B., (2003) Merger as Marriage: Communication Issues in Postmerger Integration

59 Dooley J. K. - Zimmerman J. B., (2003) Merger as Marriage: Communication Issues in Postmerger Integration

och därför ses sammangående med externa partners som mer effektivt.⁶⁰

Vid sammangående med andra externa partners vill företag uppnå någon form av ekonomisk vinst, eller ett mervärde av något slag. Man talar om Economies of scale och Economies of scope. Economies of scale innebär att eftersom företagens verksamhet har blivit större, kan de producera med en totalt mindre kostnad per enhet än vad de kunde göra tidigare. Economies of scope innebär att ett företag kan erbjuda en större bredd på sina tjänster än vad de kunde göra innan sammangåendet med annan partner.⁶¹

Vidare finns det horisontella respektive vertikala sammangåenden. Horisontella sammangåenden syftar till sammangåenden mellan två företag som är konkurrenter till varandra, medan vertikala syftar till företag som har ett köp- och säljförhållande till varandra. Dessa båda olika incitament till sammangående påverkar naturligtvis vad för slags vinster respektive negativa effekter de båda företagen får ut av varandra och sammangåendet. Att det finns någon form av synergieffekt mellan de båda företagen är ett givet kriterium, de båda företagen måste kunna ge varandra något av värde.⁶²

4.6 Kooperativ satsning/allians

Organisationer ingår allians för att komma åt varandras speciella resurser. Vid ingåendet av allians lutar man sig tillbaka på tidigare erfarenheter eller information om allianser. Allianser ger organisationer bättre möjligheter att hantera den osäkra omvärlden. Det är essentiellt att allianser är strategiska och ger de båda företagen ett rikt utbyte av varandra.⁶³

Ökningen under senare år av kooperativa satsningar och allianser bottnar i många olika anledningar. Företag kan få sina egna otillräckliga strategiska resurser att vara längre genom att tillvarata kompletterande resurser från andra partners. Företagen kan lättare penetrera marknaden och/eller ibland kan det vara en politisk nödvändighet med allianser.

60 Gaughan P. , (2002) Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings

61 Gaughan P. , (2002) Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings

62 Gaughan P. , (2002) Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings

63 Gulati R., - Gargiulo M. (1999) Where Do Interorganizational Networks Come From? s. 1439-1493

Tidigare var det vanligt att företag föredrog fullt ägarskap och kooperativa satsningar/allianser ansågs som det näst bästa. Numera anses allianser i olika former snarare som en essentiellt viktig ingrediens för ett lyckat och effektivt företag. Det krävs ofta komplettering av ett företags egna resurser, denna komplettering kan bestå av både immateriella och materiella resurser. Det kan röra sig om alltifrån mänsklig kompetens; möjlighet till ökad service mot klienter; förbättrad forskning och utveckling; och till tillgång av delar av produktionsenheter et cetera. Ett kooperativt samspel ska tillfredsställa ett antal krav från alla parter. Den kooperativa satsningen måste generera en win-win situation.⁶⁴

4.7 Joint Venture

En typ av företagsallians är den så kallade formen Joint Venture. Joint Venture innebär att ett eller flera företag ingår avtal om samarbete för att bidra med specifika resurser mot ett gemensamt speciellt ändamål (då kan Joint Venture upphöra vid ändamålets slut, eller kan det i avtalet stå att den ena har möjlighet att köpa ut den andre/andra partnern/a vid en viss tidpunkt) ofta över nationsgränserna. Joint Venture kan alstra extra vinst eller resultat utöver vad som hade kunnat åstadkommas av företagen var och en på egen hand. Denna vinst delas bland parterna i Joint Venture i linje med deras ingångna avtal.⁶⁵

I Joint Venture bildas ett bolag, antingen ett aktiebolag eller ett handelsbolag, i vilket företagen bedriver gemensam verksamhet. Andra kännetecken är att bolaget är bildat av rättsligt och ekonomiskt oberoende parter, parterna bär gemensamt ledningsansvaret, parterna delar på vinst och förlust, parterna eftersträvar ett gemensamt mål och bolaget är grundat med ett långsiktigt perspektiv. Att bilda Joint Venture är ett sätt att sprida riskerna vid stora projekt men också många gånger ett sätt att snabbt etablera sig i ett nytt land. I vissa länder krävs det lokalt deläggande för att få möjlighet att bedriva verksamhet. Det finns många anledningar till att organisationer väljer att samarbeta i Joint Venture. Ytterligare exempel är; underlättad kapitalanskaffning, optimal verksamhetsstorlek, säkrandet av avsättningsmarknad, säkrandet av råvarutillgång, rationaliserings- och

⁶⁴ Lorange P., (1996) *Int. Studies of Mgt. & Org.*, s. 87-103

⁶⁵ Gaughan P. (2002) *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*

stordriftsfördelar och gemensam utveckling av ny teknologi⁶⁶.

Inom Joint Venture behöver parterna inte vara storleksmässigt jämbördiga och de behöver inte heller äga lika stor del inom det nya företaget. Genom att starta ett gemensamt bolag kan företagen tillsammans uppnå fördelar som var och en annars inte ernått. Normalt förknippas Joint Venture med stora företagsallianser och stora projekt, men även små företag kan skapa sig fördelar genom Joint Venture, särskilt när det gäller att etablera sig i ett annat land.⁶⁷

Vanligen delas Joint Venture in i tre olika kategorier; Contractual Joint Venture, Partnership Joint Venture och Equity Joint Venture. Ett samarbete i ett Contractual Joint Venture är ett rent kontraktsrättsligt samarbete där ett självständigt bolag inte bildas. Ett samarbete där parterna bildar ett gemensamt bolag benämns med Partnership Joint Venture. Det är Equity Joint Venture som vanligen avses med beteckningen Joint Venture. Här bildar parterna ett aktiebolag där det gemensamma projektet skall drivas. Ett Equity Joint Venture består av tre kategorier avtal: Joint Venture avtal, bolagsavtal för det gemensamma bolaget samt tilläggsavtal.⁶⁸

Joint Venture avtalet är avgörande och tongivande för hela samarbetet och löper vanligen över hela samarbetsperioden. I detta avtal preciseras en mängd grundläggande rättigheter och skyldigheter mellan parterna. I de flesta Joint Venture avtal återfinns bestämmelser om hur den gemensamma verksamheten skall bedrivas, om kapitalisering av bolaget, risk- respektive vinstfördelning, hur beslut skall fattas i bolaget samt förutsättningar för avtalets upphörande. I ett Equity Joint Venture är Joint Venture avtalet ett aktieägaravtal. Det vill säga det preciserar ägarnas inbördes rättigheter och skyldigheter.⁶⁹

För att beteckna ett Joint Venture i Sverige används, förutom det engelska uttrycket, även beteckningen samriskföretag⁷⁰.

Fördelar med ett Joint Venture, förutom att riskerna fördelas på flera, möjlighet till

66 Bertson A. (2002) Romkonventionen och Joint Venture avtal

67 <http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm>

68 Bertson A. (2002) Romkonventionen och Joint Venture avtal

69 Bertson A. (2002) Romkonventionen och Joint Venture avtal

etablering i nytt land samt komplettering av varandras resurser är att företagen lär av varandra, möjligheten till samordning av marknadsföring, utveckling et cetera ökar, antalet anställda som krävs blir mindre än om företagen varit fristående från varandra, möjlighet till större tillväxt, samt att företagen tillsammans kan generera skalfördelar gentemot konkurrenter. Nackdelar med Joint Venture är exempelvis att kulturella skillnader i t ex ledningsstil kan komplicera det gemensamma arbetet, att det enskilda företaget tappar sin tidigare totala kontroll på sin verksamhet och att överraskningar kan dyka upp om företagen har missbedömt varandras styrkor respektive svagheter.⁷¹

4.8 Outsourcing

Outsourcing innebär att företag lägger ut valda funktioner eller delar av produktionen eller tjänster på externa leverantörer istället för att sköta uppgiften internt inom företaget.⁷² Outsourcing är en strategi för konkurrenskraft. För många företag syftar denna strategi till att tillgodose tre primära behov; sänkta kostnader, ökat fokus på den egna verksamheten samt en smidig anpassning av den egna miljön till marknadens allt snabbare förändringstakt.⁷³

Outsourcingsstrategier har under senare år varit ett hårt debatterat ämne och fördelarna med Outsourcing har lyfts fram i ljuset. Särskilt i globala sammanhang har betydelsen av Outsourcing omdebatterats. Många fördelar har lagts fram men även negativa aspekter av Outsourcingsstrategier i globala sammanhang har lyfts till ytan. Här åsyftas de begränsningar som kan medfölja vid Outsourcing, t ex på grund av att de båda globala företagen har olika växlingskurser eller olika regler att ta hänsyn till beroende på vad för regler som gäller i deras respektive hemländer. I miljöer som präglas av hög konkurrens är det vanligt att aktörer antingen tvingas flytta sin verksamhet eller outsourca vissa enheter av sin verksamhet på någon annan aktör som har förmågan att producera denna tjänst till ett lägre pris. En annan vanlig anledning till Outsourcing är att en aktör helt enkelt vill få tillgång till specifika möjligheter som leverantörer eller andra aktörer

70 Bertson A. (2002) Romkonventionen och Joint Venture avtal

71 <http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm>

72 Greaver II, (1999) Strategic outsourcing - A structured approach to outsourcing decision and initiatives, s. 15

73 <http://www.hp.se/hps/index.asp?page=sid7>

besitter.⁷⁴

4.9 Strategiska resurser

Strategiska resurser utgör de resurser som kan flyttas från en affärsverksamhet till en annan. Oftast refererar man direkt till finansiella och tekniska resurser, men även de mänskliga resurserna utgör en viktig del av de mobila resurserna vid strategiska utbyten organisationer emellan. Det är lättare att mäta hur implementeringen av finansiella resurser faller ut, därför är det naturligt att fokus och uppmärksamhet läggs på just denna resurs. De mänskliga resurserna utgör dock även de en viktig del av det strategiska managementtänkandet. Den mänskliga resursen och värdet av denna måste tas i beaktande och inte komma i skymundan för de strategiska resurserna som är lättare att mäta. Den mänskliga delen utgör en i högsta grad viktig och kritisk del av processen vid sammangående mellan organisationer. Det är människorna som utsätts för processen och förändringarna och för att sammangåendeprocessen ska löpa så smärtfritt och lyckosamt som möjligt krävs att hänsyn tas till den mänskliga faktorn.⁷⁵

4.9.1 Tron på sig själv och förmågan att förmedla den

Både en organisation som helhet samt dess individer måste tro på sig själva och det arbete som de utför. De måste tro att det de har bestämt sig för, i form av, arbetssätt, organisering, struktur, strategi et cetera är ett vinnande koncept för företaget och dess individer som helhet. Individer på en arbetsplats identifierar sig med sitt arbete och sitt företag och för att de ska vilja vara en väl fungerande del av företaget och utföra sitt arbete på ett så bra sätt som möjligt, krävs det att de också tror på sitt företag och trivs på sin arbetsplats.⁷⁶

I dagens konkurrenskraftiga klimat som gör att företag och organisationer befinner sig under ständig utveckling och konstant påtryckning från omvärlden tvingas organisationer

⁷⁴ Kotabe, M - Murray, J.Y., (2004) Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage s. 7-14

⁷⁵ Lorange P., (1996) .Int. Studies of Mgt. & Org, s. 87-103

ofta vidta förändringar utan att med säkerhet veta vad som kan bli resultatet av deras handlingar. I sådana sammanhang krävs en tro på att de beslut som tagits av organisationen faktiskt är bra beslut. Det är även synnerligen viktigt att man lyckas förmedla en sådan positiv tro till personalen på arbetsplatsen. Att förmå förmedla en positiv anda är inte alltid det enklaste, då vi människor är vanemänniskor och stöter på motstånd hos oss själva då vi ställs inför det oväntade och osäkra, som vi inte vet något om. På grund av detta drag hos människor måste organisationer förstå att det kan krävas tid och ansträngning då ny teknik, nya arbetsuppgifter och nya arbetsmetoder skall införas i en organisation. Organisationen måste vara väl medveten om att det är individer den har att göra med, och individer är inga maskiner som kan behandlas som tillhörande inventarier till företaget.⁷⁷

4.10 Individ problem på olika nivåer

Problem rörande den mänskliga faktorn och den resurs den utgör i ett företag finns på flera olika nivåer, tre av dessa är: kollektiv-, interpersonell- och individuell nivå. Före, under tiden och efter alla former av strategiska förändringar finns det en mängd sådana kollektiva, interpersonella och personliga problem och komplikationer att ta hänsyn till. Ju större skillnad i företagskulturer bland de företag som ska ingå någon form av sammangående desto större incitament föreligger att komplikationer uppstår vid sammangåendet av företagen. Olikheter i språk, rapporteringssystem, personalpolicy etcetera är typiska faktorer som kan leda till problem vid integrationsprocessen.

4.10.1 Kollektiv kultur och kulturkrockar

Kultur syftar till gemensamma menings- och betydelsesammanhang som bidrar till ordning och riktning i de individers liv som ingår i den gemensamma kollektiva kulturen. En stark gemensam kollektiv kultur leder till ett kollektivt medvetande och till gemensamma kommunikations- och kommuniceringsmönster. Kultur innefattar således

76 Holmblad Brunsson K, (2002) Organisationer

77 Holmblad Brunsson K, (2002) Organisationer

gemensamma kunskaper, värderingar, erfarenheter och tankemönster. Kollektiv kultur finns inte bara i huvudet på folk och i deras tankar och sätt, utan yttrar sig även genom hur folk kommunicerar med varandra, genom ett ”speciellt språk” unikt för just denna kultur, och genom hur folk förstår och tolkar budskap och koder inom just den specifika omgivningen. Kontentan är att alla inom organisationen, eller i alla fall flertalet, tolkar och uppfattar koder och budskap på ett likartat vis. En stark och bra gemensam kollektiv kultur går ut på att medarbetare i samspelet med varandra förstår de regler, normer och förhållningssätt som ligger till grund för utförandet av arbetet.⁷⁸

Förutom att lyckas skapa en tydlig och klar strategi och struktur vid strategiska förändringar och sammangående företag emellan behöver alltså en organisation även arbeta på skapandet av en stark gemensam kultur. Ett företag som har en stark kollektiv kultur präglas av ett klimat inom vilket medarbetare kan agera, vara produktiva och ohindrade i sitt arbete, inom ramen för den kollektiva gemensamma värdegrunden.⁷⁹

Framför allt är skapandet av en bra kollektiv kultur av yttersta vikt om man ser till en organisations långsiktiga överlevnad och framgång. Genom den kollektiva kulturen lyckas man mobilisera den mänskliga faktorn i gemensam riktning mot uppsatta företagsmål. Riktningen och fokus upprätthålls genom att kulturen, som utgör de gemensamma uppsättningarna av meningar och värderingar, visar vad som är ett önskvärt beteende inom organisationen. Medarbetare förstår genom kulturen och de signaler den sänder ut vad som är bra/dåligt, gott/ont, rätt/fel etcetera.⁸⁰

Det finns ett ömsesidigt beroende mellan en organisation och dess medarbetare. Watson talar om ”the Strategic Exchange Perspective” vilket ansyftar på vikten av balans en organisation och dess medarbetare emellan. Båda parterna vill ha något av den andra parten och det rör sig därför om en givande och tagande relation. Organisationen eftertraktar och förväntar sig lojalitet, tillit, hängivenhet, goda arbetsinsatser, delande av företagets mål och mening etcetera. Medarbetarna å andra sidan eftertraktar uppskattning för sina arbetsinsatser, säkerhet, god lön etcetera. Ett bra sätt att uppnå god balans i den

78 Sandberg J. - Targama A., (1998) Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer

79 Sandberg J. - Targama A., (1998) Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer

80 Watson T., (1994) In search of Management

här relationen, organisation och medarbetare emellan, är just att lyckas skapa en stark gemensam kultur. Om den kollektiva gemensamma kulturen finns där ökar sannolikheten för att medarbetarna känner säkerhet och uppskattning för sitt arbete vilket leder till att de är mer benägna och angelägna att uppfylla sin del av avtalet, dvs. uppträda på ett för organisationen önskvärt och gynnsamt sätt. En gemensam kultur och värdegrund förebygger och förminskar misstänksamhet bland företagets medarbetare. Medarbetarna blir mer benägna att inte endast ha sitt eget intresse i tankarna, utan faktiskt även organisationens intresse och dess lycka och välgång som prioritet.⁸¹

4.10.2 Interpersonella relationer och kommunikation

För att lyckas sprida kulturen till alla medarbetare krävs det ett gemensamt språk, en så kallad gemensam diskurs. Det är även genom denna diskurs dvs. kommunikationen medarbetarna emellan som den unika kompetensen inom kollektivet och organisationen bildas och vidareutvecklas.⁸²

Den gemensamma förståelse för sitt arbete och sin organisation som medarbetare genom en kollektiv kultur har bottnar i en rad olika faktorer. Medverkande krafter är symboler, språkbruk, riter, ceremonier, handlingsmönster, sagor, historier, poser, gester, mimik etcetera. Egentligen kan det vara vad som helst som innehar syftet att kommunicera, uttrycka och ge förståelse för de tolknings- och tydningsmönster som gör att medarbetarna relaterar sig till den intersubjektiva värld de lever i och utgör en del i. Den interpersonella kommunikationen medarbetarna och organisationen emellan utgörs av ett system av gemensamma symboler av olika slag och betecknar centrala aspekter i arbetets utförande. Medarbetare och organisationer har alltså flera olika sätt att markera de särskilda föreställningar och innebörder som ger riktlinjer för just deras organisatoriska interna tillvaro. Meningen med kommunikationen och de interpersonella utbytena inom organisationen är att dessa processer ska skapa en gemensam förståelse för verksamheten. De olika formerna av symboler konstruerar en känsla av säkerhet och identifiering både i utförandet av arbetet och av organisationen som helhet. Vidare symboliseras de centrala

⁸¹ Watson T., (1994) In search of Management

⁸² Sandberg J. - Targama A., (1998) Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer

aspekter av kompetens som önskas, eftertraktas och hyllas inom organisationen.⁸³

4.10.3 Individens karriärproblem

En strategisk förändring av en organisation innebär förändringar såväl för organisationen som helhet som för den enskilda individen. I själva verket är det så att sammangående i olika former i allra största grad bottnar i mänsklig aktivitet och integrationsprocesser. I en undersökning som har gjorts uppskattades det att upp till två timmar per dag och medarbetare går förlorat, i tidiga stadier efter ett sammangående företag emellan, på grund av att medarbetaren blir distraherad av rykten och skvaller som leder medarbetaren bort från sina egentliga sysslor.⁸⁴

Alla individer som påverkas av och upplever en strategisk förändring kommer att uppleva någon sorts emotionellt tumult⁸⁵. Att en individ ibland känner och uttrycker motstånd till olika förändringar inom organisationen beror oftast på att de inte tagit beslutet själva. Detta motstånd brukar i litteraturen beskrivas som motstånd till förändringar. Individer vill ha kontroll över, och viss förutsägbarhet över sin situation och är rädda att förändringarna kommer att dela på deras ”familj” inom företaget. Med ”familj” menas de människor som en medarbetare inom en organisation känner ett ömsesidigt förtroende för samt en gemenskap och trygghet tillsammans med. Människans sikte är inställt på överlevnad vilket innebär att de själva vill ha det så bra som möjligt och inte prioriterar lika högt vad som är det bästa för organisationen. De är i första hand intresserade av hur deras karriärer och positioner inom företaget kan utvecklas, hur fortsatta arbetsuppgifter kommer att honoreras samt hur deras vardagssysslor kommer att förändras. En annan naturlig reaktion är att man försöker göra sig själv till, eller framhäva sig själv som oundgänglig för organisationen i syfte att få behålla sin position inom organisationen trots att förutsättningarna ändras.⁸⁶

Det finns inbyggda differenser i individer, strukturer och system som försenar

83 Sandberg J. - Targama A., (1998) Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer

84 Cartwright S. - C Cooper., (1996) Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances – Integrating people and cultures

85 Bartunek J. M., (1984) Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order s. 355-372

86 Marks M. L. -Mirvis P. H., (2001) Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation

förändringsprocessen. Stora organisatoriska förändringar kan involvera många olika sorters personliga förluster för människor och förändringsförsök mynnar ofta ut i någon sorts mänskligt motstånd dvs. motstånd mot förändringar. Begreppet motstånd mot förändringar är vida studerat, och litteraturen har fått utstå mycket kritik t ex angående hur det glömts av att ta hänsyn till de positiva effekterna av motstånd som finns. Kritikerna framhåller också behovet av undersökningar för att granska det ambivalenta bemötandet av förändringar.⁸⁷

Olika partners går ofta in i sammangående med helt olika och ibland motsatta perspektiv på händelsen. I de fall där rollerna inom det nya företaget inte är väl definierade blir de psykologiska följderna starkare och påverkar relationerna. Osäkerheten blir kraftigare desto fler oklarheter som finns.⁸⁸

Förutsättningar för sammangående kräver att de olika parterna ser varandra och upplever sig själva på samma sätt. Ena sidan ser sig – eller blir sedda - på ett speciellt sätt t ex att de besitter en högre kompetens. Detta gör att de psykologiska faktorerna starkt påverkar den tidiga kritiska implementeringstiden. Det är viktigt att se över de psykologiska faktorerna hos partners och hos sig själv för att kunna förbereda sig vid ett sammangående.⁸⁹

En övergång kan aldrig vara mer framgångsrik eller effektiv än dess medlemmar⁹⁰. Företaget måste visa stor känslighet för de anställdas behov. Verksamheten måste förstå tankegången som människor tar med sig och utvecklar över alla sammangående. Individer behöver kunna se till sina karriärer, sin oro och sina behov av att veta vilka människor som är ovanför, nedanför och bredvid dem i organisationen. Stress och osäkerhet är en normal reaktion av sammangående. Rädsla för att förlora sin position, försämrade möjligheter till karriär, misstänksamhet för bristande kompetens samt en känsla av att få en dubbelgångare inom den nya organisationen är vanliga farhågor hos individer i en ny organisation.⁹¹

87 Eriksson C. B., (2004) The effects of change programs on employees' emotions s. 110 – 126

88 Marks M. L. - Mirvis P. H., (2001) Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation

89 Marks M. L. - Mirvis P. H., (2001) Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation

90 Marks, M. L.- Mirvis P. H., (2000) Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure, s 35-47

91 Wright, B. E., (2004) The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive s. 59-78

En del bestämmer sig för att sluta inom organisationen, många gånger beroende på osäkerhet inför framtiden. De som stannar kvar inom organisationen får ofta ta över arbetet från dem som slutar. Utförandet av dessa extra arbetssysslor tynger ytterligare på deras redan belastade axlar. Dessutom tar en person som lämnar en organisation ofta med sig ett antal kolleger som de har arbetat tillsammans med och som de har ett ömsesidigt förtroende för. Detta gör organisationen ännu mera sårbar och tar energi och uppmärksamhet från andra viktiga delar av sammangåendet.⁹²

Olika individer har olika förmåga att hantera stress och reaktioner på stress som råder vid strategiska förändringar. Det är inte enbart personligheten som avgör hur man reagerar på stressen utan även hur personerna förstår situationen. Föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra på grundval av våra erfarenheter och i kommunikation och samspel med andra människor.⁹³

Människans förståelse är baserad på egna erfarenheter, påverkan från andra människor samt av jämförelse av egna erfarenheter med andras erfarenheter. Förståelsen blir en social konvention som utvecklas via diskurser. Individernas handlingar styrs inte primärt av faktiska situationsfaktorer utan gärningarna styrs utifrån individernas tolkning och förståelse av den specifika situationen. Olika delar är sammanvävda och detta är man inte alltid medveten om t ex att fakta och värderingar inte hålls isär.⁹⁴

92 Marks, M. L. - Mirvis P. H., (2000) Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure, s 35-47

93 Marks, M. L. - Mirvis, Philip H., (2001) Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparations. 80-95

94 Sandberg J. - Taragama A., (1998) Ledning och förståelse Ett kompetensperspektiv på organisationer

5 Analys av empiri och teori

Analyskapitlet kommer att utreda och analysera den information som beskrivs i empiri- och teorikapitlet.

5.1 Strategiska förändringar och synergieffekter

Jones Lang LaSalle hade anledning att ingå i sammangående pga. att de snabbt kom in på den svenska marknaden där de tidigare inte funnits. De kunde också genom sammangäendet undvika komplicerade lagliga processer som varit nödvändiga vid ny bolagsstart i ett nytt land. *Jones Lang LaSalle* fick tillgång till regionala och kulturella kunskaper från den svenska personalen. För Skandia Fastighet AB var anledningen att ingå Joint Venture att de fick en stor internationell och väletablerad organisation att sköta deras fastighetsaffärer. *Jones Lang LaSalle* har bred och stor kompetens inom fastighetsbranschen och kompletterade vid sammangäendet Skandia Fastighet AB: s kompetens.

Det är ett kriterium att det finns synergieffekter mellan företagen som går samman och att de ger varandra mervärde⁹⁵. Vi kan se hur sammangäendet resulterat i att både Skandia Fastighet AB och *Jones Lang LaSalle* har givit varandra ett rikt utbyte. Värdeökningen genom alla de strategiska processerna är av både materiell och immateriell art för de involverade. Den immateriella ökningen var framför allt att kompetensen blev bredare och servicen mer kund- och regionanpassad. Den materiella ökningen låg i det ökade fastighetsinnehavet.

I vårt fall ser vi hur Diligentias fastighetsbestånd kompletterar det bristfälliga fastighetsbestånd som Skandia Fastighet AB innehar. Vidare ser vi hur den internationella koncernen *Jones Lang LaSalle* vill ingå Joint Venture med Skandia

⁹⁵ Gaughan P., (2002) Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings

Fastighet AB eftersom de vill förena sin egen internationella kunskap och expertis med Skandia Fastighet AB: s regionala och lokala marknadskunskaper. Här handlar det om ett medvetet och strategiskt utbyte, de båda företagen kan ge varandra något och synergieffekter är resultatet av deras samarbete.

Vidare är Skandia Livs målsättning att via Joint Venture med *Jones Lang LaSalle* genom Outsourcing utöka verksamheten inom förvaltning och förädling av fastigheter, utan att själva behöva göra arbetet. I vårt fall ser man en rad olika anledningar och synergieffekter till varför det som skett har skett. De olika parterna behöver alla något av varandra och därför sker de olika konstellationerna och utbytena parterna emellan. *Den röda tråden som går genom hela processen är att de olika konstellationerna mynnar ut i synergieffekter för de berörda parterna.*

5.2 Individproblemm

I vårt fall, *Jones Lang LaSalle*, där ena parten, dvs. Diligentia under en längre tid varit under försäljning, kunde vi skönja ett molande missnöje och en osäkerhet som uppenbarades vid Joint Venture med Skandia Fastighet AB. Diligentias personal hade under en lång period fått utstå ovisshet om framtiden, de visste att de var under försäljning och det figurerade ständigt rykten om vem, när och hur de skulle bli uppköpta.

Personalen från Diligentia berättade för oss om denna tid med stort missmod, det var en påfrestande period för dem. Ledningen på Diligentia lade inte ner någon kraft på att informera eller underlätta känslan av ovisshet och oro som rådde på arbetsplatsen. Problemen sköts på framtiden och uppköparen. Vi ser här ett exempel på hur man först blundar för och inte har lust eller vilja att göra något åt situationen. Det utförs inte något förebyggande arbete utan förändringen genomförs med bristande hänsyn till de anställdas reaktioner vid detta skede. När Joint Venture är ett faktum kommer många problem och anställdas oro till ytan. Det uppfattas då som att de anställda är motståndare eller mer eller mindre negativa till den strategiska förändringen som en Joint Venture innebär. Den effekten kan kännas naturlig eftersom ingen samarbetsamordnare, stödfunktion eller upplysningsenhet funnits genom olika steg och processer. De anställda framhöll vid vår

intervju att detta hade saknats. Även om det funnits en samordnare vid senaste och mest aktuella förändringen skulle ett informationsflöde i ett tidigt stadium som förklarar tydligt vad som händer och skall hända, kunna undvika frustration och spekulationer av ovisshet bland de anställda.

Personalen på det nya *Jones Lang LaSalle* beskriver hur det efter sammangåendet var dåliga och diffusa upplägg på vem som hade ansvar för vilken arbetsuppgift. De berättar om hur det ibland kunde finnas två personer på samma arbetsuppgift och ingen på en annan, istället för att ha en rätt man på rätt plats. Det här var naturligtvis dåligt både för företaget som helhet och för personalen. Det är frustrerande att gå till en arbetsplats där du inte vet vad som egentligen är ditt syfte med att vara där. Vidare måste man vara medveten om att genom en viss struktur på organisationen kan vissa förbättringar komma till stånd samtidigt som andra delar av verksamheten istället blir lidande.⁹⁶

5.3 Kollektiv kultur

I vårt fall ser vi tydligt hur de anställda ställts inför en omfattande omstrukturering. Dels ställdes de inför den fysiska omstruktureringen av att flytta till ett nytt kontor, dels ställdes de inför en ny organisationsstruktur. De folk som kom från Skandia Liv talar om hur deras förut byråkratiskt präglade organisationsstruktur byttes ut mot den mycket mer matrisorganisationspräglade strukturen som råder på *Jones Lang LaSalle*. De flesta som kom från Diligentia var vana vid konsultarbete och ett friare arbetssätt, med egna ansvarsområden som typiskt präglar den typen av arbete.

I vårt fall ser vi hur de båda företagen Diligentia respektive Skandia Liv har radikalt olika företagskulturer. Diligentia var ett flexibelt och entreprenörspräglat företag medan Skandia Liv hade en mer byråkratiskt präglad organisationsstruktur. Detta resulterade i ett inte helt okomplicerad och smärtfritt sammangående. Att spänningar mellan de båda företagskulturerna uppstod, dvs. att samarbetet mellan de anställda från de båda parterna präglades av komplikationer var inte förvånande. Uppgiften att lyckas samordna och

⁹⁶ Holmblad Brunsson K, (2002) Organisationer

förena företag med olika organisationskulturer till en helhet är något av det mest tidskrävande och svåra, då former av sammangående företag emellan står för dörren.⁹⁷

I vårt fall, ser vi hur de misslyckats fatalt med att implementera en gemensam kollektiv kultur inom den nya organisationen. Det rör sig uppenbarligen om en kulturkrock de båda företagen emellan. Medarbetarna som kommer från Skandia är vana vid ett visst språk och en viss diskurs medan medarbetarna som kommer från Diligentia präglas av ett annat. Om det finns två olika kulturer med två olika diskurser inom en och samma organisation motverkar och motarbetar dessa ofta varandra vilket leder till en förvirrad organisation. Det går naturligtvis dock inte att tvinga på en gemensam kultur på en organisation, då ett sådant försök leder till motvillighet hos personalen. För att den strategiska utvecklingen och god inläring bland personalen ska förlöpa och fortsätta framåt på ett tillfredsställande vis är det av stor vikt att organisationen försöker skapa en kollektiv kultur som en gemensam värdegrund för organisationen att stå på och utvecklas från.⁹⁸

I vårt fall hade det med ganska hög sannolikhet varit av värde om de lagt särskilda resurser på utformandet av den nya organisationen, den nya arbetsammansättningen, det nya kontoret etcetera. Resurser som hade fokuserat på att underlätta kommunikationen mellan nya medarbetare och som bidragit till större möjlighet för medarbetare att förstå varandra och att öppet våga diskutera olika arbetssätt etcetera. Samtliga intervjuade medarbetare talar om hur bra de tror att det hade varit om det faktiskt funnits någon eller några till hands för att underlätta de strategiska förändringsprocesserna. Någon eller några som varit med genom processerna med uppgift att informera, förklara och underlätta för individerna. Carl Larsson som arbetar som Associate Director på företaget uttryckte sig tydligt genom att säga, *”Visst det är en extra kostnad för företaget att anställa någon som arbetar endast med personalfrågor, men i vårt fall tror jag att det hade underlättat samt tjänats mycket på att ha en sådan person med tanke på all förvirring som rådde här när de båda olika kulturerna möttes”*.

97 Cartwright S. - C Cooper., (1996) *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances – Integrating people and cultures*

98 Watson T., (1994) *In search of Management*

5.4 Den mänskliga faktorn

I vårt fall ser vi hur det glömts bort att tänka på den mänskliga faktorn i tillfredsställande grad. Man har inte lyckats förmedla de strategiska förändringarna och omorganiseringen som något positivt. Försök gjordes genom att till exempel kalla den nya arbetsplatsen för ”en framtidens arbetsplats” samt att tala om hur företaget skulle växa och bli bättre och större efter sammangående. Det är dock uppenbart att de inte lyckades särskilt bra med att föra fram de olika strategiska förändringarna som något bra och positivt med tanke på att i stort sett varenda en sökte sig andra arbeten vid de kritiska tidpunkterna av förändring.

Jones Lang LaSalle är ett kunskapsintensivt företag och är i beroendeställning av sina anställda. Den mänskliga resursen gavs inte tillräcklig uppmärksamhet genom samtliga strategiska förändringarna som den genomgick. Förändringsprocesserna förflöt utan att några större insatser eller resurser lades på att underlätta för de människor som var involverade i händelsekedjorna. Detta har bland annat gett sig uttryck genom att de anställda redan i början av ryktesspridningen om sammangåendeprocesserna försökte lämna organisationen pga. den osäkerhet som rådde för deras karriärer och för deras minskade allmänna välbefinnande och identifiering med sin organisation. Ingen visste med säkerhet hur den nya organisationen skulle utvecklas och en naturlig reaktion på det var att individerna sökte sig bort till andra organisationer, som de ansåg kunde erbjuda en tryggare och mer förutsägbar anställning och arbetsplats.

På *Jones Lang LaSalle* kände en del individer att de var överflödiga då det ibland endast fanns en tjänst till två anställda med liknande kompetens. Ingen hade heller klar information angående vad de skulle göra inom det nya företaget, utan fick snarare uppmaningar att köra på som vanligt, ”business as usually”. På grund av dessa diffusa strukturer och den osäkra situationen var det många som lämnade eller gjorde ett försök att lämna organisationen.

Det krävs ibland lång tid för individer att acceptera en ny situation och att kunna kommunicera och arbeta tillsammans med nya medarbetare på ett engagerat sätt. Vissa

människor har lättare för att acceptera en ny situation och en ny organisation. Dessa individers anpassningsperiod är betydligt kortare än andra medarbetares. Vissa individer verkar aldrig nå punkten av acceptans.

5.5 Interpersonella relationer

I vårt fall var det stora skillnader mellan de individer som kom från Diligentia respektive Skandia Liv. Detta resulterade i att det fanns en ”Vi och Ni – känsla” bland de anställda. Några medarbetare ville inte acceptera den nya situationen och lämnade därför organisationen. De medarbetare som kom från Skandia Fastighet AB hade svårare att acceptera den nya organisationsstrukturen. Det nya ledarskapet inom *Jones Lang LaSalle* var inte tydligt, utan snarare diffust, vilket resulterade i att det rådde förvirring och osäkerhet inom organisationen. De som kom från Diligentia var mer vana vid ett mindre klart och tydligt ledarskap eftersom Diligentias organisationsstruktur var präglad av konsultverksamhet med mer fria arbetssätt. Skandia Fastighet AB å andra sidan hade en byråkratisk prägel på sin verksamhetsstruktur vilket gjorde att människorna därifrån hade det svårare att aklimatisera sig.

5.6 Motstånd mot förändringar

En ytterligare indikation på att individerna blev försummade eller i alla fall inte uppmärksammades i tillräckligt hög grad för att acceptera den nya situationen märktes i det motstånd till förändringar som personalen gav uttryck för. Motstånd mot förändringar omtalas i merparten av litteraturen som något negativt som måste bekämpas, eftersom det bland annat innebär att implementeringen går trögare framåt. Det finns dock litteratur angående motstånd som beskriver och omtalar att det även finns fördelar med motståndet till förändringar, såsom att nya situationer kan ge upphov till nya och innovativa tanke- och handlingsmönster⁹⁹.

99 Eriksson C. B., (2004) The effects of change programs on employees' emotions s. 110 – 126

I fallet *Jones Lang LaSalle* märktes det hur medarbetarna uttryckte motstånd mot förändringarna. Några försvann ur organisationen och de som stannade kvar inom organisationen stannade kvar eftersom de inte hade något alternativ eller för att de accepterade situationen.

Att bryta upp från sin organisation är vanligtvis ingenting som är välkommet eftersom det naturliga beteendet hos människan är att känna motstånd mot det nya och okända.¹⁰⁰ Att så pass många individer valde att lämna organisationen indikerar således om att osäkerheten, oron och missnöjet var stort nog för att få folk att söka sig en ny karriär¹⁰¹. Det är besvärligt att söka sig vidare till nya okända vatten men det var uppenbarligen ännu mer motsträvt att stanna kvar i organisationen och dess nya verksamhetsstruktur. Det här skeendet går hand i hand med en misslyckad informerings- och implementeringsstrategi.

Den positiva effekten av medarbetarnas motstånd var att de luckor som de lämnade efter sig när de övergav organisationen fylldes av externa medarbetare som kom in i organisationen med nytt blod och inga förutfattade meningar om de strategiska förändringarna som skett. De nya medarbetarna neutraliserade arbetsplatsen och reducerade ”Vi och Ni – känslan” som infiltrerade den nya organisationen. *Jones Lang LaSalles* nyanställda personer som inte varit med om sammangående processerna berättade att de inte märkt av att de andra anställda tidigare härstammade från två olika organisationer.

5.7 Strategiska förändringar på multipla nivåer

När Skandia Liv bildade det helägda dotterbolaget, Skandia Fastighet AB, var den främsta anledningen att skilja Skandia Livs fastighetsaffärer från resterande affärsverksamhet. Personalen påverkades inte märkbart utav denna förändring eftersom

100 Eriksson C. B., (2004) The effects of change programs on employees' emotions s. 110 – 126

101 Wright, B. E., (2004) The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive s. 59-78

förutsättningarna för organisationsupplägget och arbetet förblev desamma. Det var mest på papperet som förändringarna skedde och arbetet på kontoret fortlöp som det alltid hade gjort. Däremot när Skandia Fastighet AB senare utökade sin verksamhet och ingick Joint Venture med *Jones Lang LaSalle* började en oro och ovisshet om framtiden sprida sig.

Joint Venture innebar att samarbete över nationsgränserna blev ett faktum. *Jones Lang LaSalle* kom in på den svenska marknaden och Skandia Fastighet AB fick sin verksamhet inom förvaltning och förädling av fastigheter utökad. Vid denna process ser vi till skillnad från vid skapandet av dotterbolaget, Skandia Fastighet AB, hur människor starkt påverkas. Deras fram till nu säkra och stabila omgivning och omvärld ruckas och sätts i gungning. Organisationen och arbetsplatsen börjar ta in vatten och känns allt mer som ett sjunkande skepp och många ser sig om efter andra möjligheter.¹⁰²

I vår undersökning ser vi hur implementeringen av de olika strategiska förändringarna inte har förflutit friktionsfritt. De nya förändringarna avlöste varandra utan hänsyn till tidigare omställningar. Detta gjorde att när problemen väl kom till ytan var de mer omfattande och mer kritiska än om det hade utförts åtgärder under varje förändringsprocess. Problemen hade blivit mindre om förebyggande åtgärder utförts innan nya förändringar blivit aktuella. Med förebyggande åtgärder hänsyftas bland annat hänsyn till den mänskliga resursen dvs. tydlig kommunikation och information et cetera.

Faktum är att i vår undersökning signalerade organisationens uppträde oss på att organisationen inte haft någon informerings- och implementeringsstrategi alls. De bara lät processen fortlöpa och hoppades på det bästa. När vi ställde frågan om varför organisationen inte gjort några ansträngningar i syfte att underlätta och planera processerna vid de strategiska förändringarna fick vi svaret. *”Äsch vi räknade med en del problem, det är alltid problematiskt vid sammangåenden, därför lades det ingen större energi på att lägga ner extra resurser och tid på sådant. Det som sker det sker, och det är*

102 Wright, B. E., (2004) The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive s. 59-78

*bara att se till att lösa de problem som dyker upp efter hand”*¹⁰³. Vi blev överraskade av svaret; att organisationen och ledningen visat en sådan ignorans för en så viktig del av implementeringsprocessen som den mänskliga faktorn utgör.

Gemensamt för de teorier vi tagit del av är hur de poängterar vikten av att hänsyn tas till den mänskliga faktorn och den resurs som den utgör för organisationen. Vårt fall exemplifierar hur organisationer negligerar teorier och forskningen kring sammangående och strategiska förändringar. Dessa teorier borde tas på allvar men organisationer bortser från dem och kör på i hopp om att det ska lösa sig självt i så stor utsträckning som möjligt och att organisationen får ta hand om problem under tiden som de dyker upp.

Trots en rejäl brist i förebyggande och löpande åtgärder har de olika problemen inom de ”organisatoriska äktenskapen” mellan Diligentia, Skandia Fastighet AB och *Jones Lang LaSalle* varit hanterbara. Konflikter har åtminstone löst sig på ett tillräckligt tillfredställande vis för att de ska kunna fortsätta sina ”äktenskap” och sin verksamhet.

¹⁰³Intervju med Annika Herderup Förvaltningsassistent, 2004-04-14

6 Slutsats

Slutsatsen tar upp det vi har behandlat i teorin, empirin och analysen och bemöter utifrån dessa vår problemformulering.

Efter att ha fördjupat oss i litteratur som rör framställningen av förändringsprocesser, sammangående och teorier om de individer som är involverade i dessa processer, kan vi konstatera att hur man än vrider och vänder på fenomenet verkar man till slut hamna i en diskussion om hur vital den mänskliga faktorn är i dessa sammanhang. Vikten av att lägga ytterligare medvetenhet och större resurser på den betydelsefulla del som den mänskliga faktorn utgör under implementeringsfaser och förändringar inom organisationer är undervärderad.

Kunskap om hur den mänskliga faktorn bör hanteras samt hur betydelsefull den är har massiv betydelse för hur organisationer lyckas genomföra strategiska förändringsprocesser som vävs in i varandra. Detta då ett av syftena med flera komplexa strategiska förändringar är att människorna ska kunna identifiera sig med sin organisation och sin arbetsplats såväl före och under som efter omstruktureringen.

Detta resonemang stöds av vår egen undersökning där flertalet av de anställda som vi intervjuade uttryckte att en av de mest vitala faktorerna för dem, under alla processer som de genomgått, var att de under resans gång fortfarande skulle kunna känna sig hemma och trygga i sin "familj" (de människor som en medarbetare inom en organisation känner ett ömsesidigt förtroende för).

Anledningen till att varför så många kombinationer av sammangående misslyckas beror på att sammangående är i behov av rigorösa och omfattande ansträngningar före, under och efter förloppet. Ofta ignoreras dessa behov och/eller får inte tillräckligt stort

utrymme. Mönstret vi sett är att även fast det talas mycket om och försöker poängteras hur viktigt det är med uppmärksamhet och medvetenhet från organisationers sida vid sammangåenden, slarvas det fortfarande med dessa essentiellt angelägna områden.

Det kan vara av stor vikt att det finns en organisationskonsult eller annan person som arbetar med personalfrågor och som är med och uppmärksammar organisationen om vad den bör beakta och vara uppmärksam på vid organisatoriska och strategiska förändringar inom organisationen. Varken de enskilda individerna i en organisation eller organisationen själv har någon glädje av eller något intresse av att organisationen ertappas med att vara falsk. Det är de enskilda individernas arbetsplats och man vill hellre identifiera sig med en bra organisation och arbetsplats än en dålig. På grund av detta väljer ofta organisationsmedlemmar att blunda för motstridiga uppgifter om de organisationer de tillhör. Det är viktigt vad organisationer gör, men minst lika viktigt att de kan *tala om* vad de gör på ett förtroendeingivande sätt.

Medarbetare som inte har någon djupare kunskap om varför de utför sitt arbete är de som är de minst motiverade och mest motvilliga medarbetarna inom en organisation. Det är därför av största vikt att förebygga avsaknad av riktning och förståelse bland personalen genom att lyckas skapa en utpräglad företagskultur som gör att medarbetare tror på sin organisation. Människans mest naturliga instinkt är att se efter sig själv och sitt eget välbefinnande. En naturlig reaktion om organisationen känns som ett sjunkande skepp är att viljan att lämna organisationen infinner sig.

Innan företag ingår sammangåenden är det vanliga beteendet att man framför allt ser till hur väl företagen passar varandra rent strategiskt och resursmässigt. Det glöms bort att fundera över hur kompatibla företagskulturer organisationerna har. Det senare är av allra största vikt då förmågan att lyckas integrera det nya företaget är rankat som den viktigaste aspekten av ett lyckat sammangående.

De flesta studier av strategiska förändringsprocesser i form av sammangåenden organisationer emellan fokuserar endast på en sammangående process i taget och det finns få studier som över huvud taget beaktar flera processer i följd. Dessutom verkar det vara

mer regel än undantag att den mänskliga faktorn glöms bort eller i alla fall inte tas hänsyn till i tillräckligt stor grad. ”*En kedja är inte starkare än dess svagaste länk*” sägs det och detta stämmer väl överens med den hermeneutiska cirkeln. En del kan endast förstås i samband med helheten. Om flera komplexa strategiska förändringar vävs in i varandra och det endast fokuseras på en del av förändringarna, kan man inte förstå helheten. Det vill säga hur flera strategiska förändringar i följd påverkar organisationen och dess individer.

7 Källförteckning

Källförteckningen består av publicerade källor, som inkluderas av litteratur och vetenskapliga artiklar, och av elektroniska och muntliga källor.

7.1 Publicerade källor

- Alvesson, M. – Sköldberg, K., 1994. Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Första upplagan. Förlag: Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I., 1998. Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod, Första upplagan. Förlag: Lund: Studentlitteratur.
- Bartunek, J. M., 1984. "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order", Administrative Science Quarterly Vol. 29, nr 3, s. 355-372 Förlag: JSTOR
- Bryman, A., 1995. Research methods and organization studies, Första upplagan. Förlag: London: Routledge
- Cartwright S. – Cooper, C. L., 1996. Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances – Integrating people and cultures. :Förlag: Butterworth-Heinenmann Ltd.
- Christensen, L. – Andersson, N. – Carlsson, C. – Haglund, L., 2001. Marknadsundersökning – en handbok, Andra upplagan. Förlag: Lund: Studentlitteratur.
- Dooley, K. J. – Zimmerman, B., 2003. "Merger as marriage: Communication issues in postmerger integration" Health Care Management Review Vol. 28, nr 1, s: 55-67 Förlag: Proquest
- Eriksson C. B., 2004. The effects of change programs on employees' emotions", Personnel Review Vol 33, nr 1, s. 110-126 Förlag: Emerald Group Publishing Limited
- Gaughan A. P., Mergers, 2002. Acquisitions, and Corporate Restructurings, Tredje upplagan. Förlag: New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Greaver II, 1999. Strategic outsourcing - A structured approach to outsourcing decision and initiatives, s.15
- Gulati, R. – Gargiulo, M., 1999. "Where Do Interorganizational Networks Come From?", American Journal of Sociology vol. 104, nr 5, s. 1439-1493.
- Holmblad Brunsson, K., 2002. Organisationer, Första upplagan. Förlag: Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M. – Solvang, B. K, 2001. Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Andra upplagan, Förlag: Lund: Studentlitteratur
- Kotabe, M - Murray, J.Y., 2004. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage., 2004 Industrial Marketing Management. Vol. 33, nr 1, s. 7-14. Förlag: Elsevier
- Eneroth. K. - Larsson, R. – Lorange, P., 1996. Int. Studies of Mgt. & Org., Vol. 26, Nr. 1, M.E. Sharpe, Inc.
- Lundahl, U., - Skärvad, P-H., 1996. Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Förlag: Lund: Studentlitteratur.
- Løwendahl B.R., 2000. Strategic Management of Professional Service Firms. Andra upplagan. Förlag: Köpenhamn: Handelshøjskolens Förlag.
- Malhotra, N. K. – Birks, D. F., 2003. Marketing Research: An Applied Approach, Tredje upplagan, Essex: Prentice Hall
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H., 2001. "Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation", The Academy of Management Executive Vol. 15, nr 2, s. 80-95 Förlag: Proquest
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H., 2000. "Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure", Organizational Dynamics Vol. 28, nr 3, s. 35-47 Förlag: Proquest
- Sandberg, J. – Targama, A., 1998. Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer, Första upplagan. Förlag: Lund: Studentlitteratur
- Watson, T. J., 1994. In Search of Management – Culture, Chaos & Control in Managerial Work. Förlag: London: TJ Press (Padstow) Ltd.
- Wright, B. E., 2004. "The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories", Journal of Public Administration Research and Theory Vol. 14, nr 1, s. 59-78 Förlag: Proquest
- Yin, R. K., 1989. Case study research : design and methods, Rev. Upplaga. Förlag: Sage Publications

7.2 Elektroniska källor

Berntson, Anna, 2002. ”Romkonventionen och Joint Venture avtal.” Online:

<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003245/01/200245.pdf> Access datum:2004-05-10

Skandia Liv årsberättelse 2003, Online:

http://www.liv.skandia.se/liv/omskandia/pdf/skandialiv_arsberattelse_2003.pdf
Access datum: 2004-04-05

Diligentias hemsida, Online:

<http://www.diligentia.se/> Access datum: 2004-04-05

“Skandia and Jones Lang LaSalle to Form Joint Property Asset Management Company Serving the Nordic Region” Online:

<http://www.rakli.fi/rembrand/vuosisemitaustaa.html> Access datum: 2004-04-06

”Skandia Fastighet AB nyhetsarkiv”, Online:

<http://www.skandia.se/fastighet/000614.html> Access datum: 2004-04-06

”Skandia Fastighet AB nyhetsarkiv”, Online:

<http://www.skandia.se/fastighet/000320.html> Access datum: 2004-04-06

”Skandia Fastighet AB nyhetsarkiv”, Online:

<http://www.skandia.se/fastighet/000320.html> Access datum: 2004-04-06

”Jones Lang LaSalle Annual Report 1999 The Global Landscape”, Online:

http://www.joneslanglasalle.com/shareholders/annual_review/1999/images/jll199ar.pdf Access datum: 2004-05-06

“Jones Lang LaSalle Annual Report 1999 Client Testimonials”, Online:

http://www.joneslanglasalle.com/shareholders/annual_review/1999/99ar_09.htm

1 Access datum: 2004-05-06

”Förvaltning på internationell nivå” av Kerstin Grevelius Kjellvander, Affärs- & Kapitalnytt, Online:

http://www.affkapnytt.se/tidigare_nr/nr-5-00/artiklar-nr500/byfa-1.htm Access

datum: 2004-05-07

”Expowera.com - Joint Venture”, Online:

<http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm> Access

datum: 2004-04-23

“Globala studier Nr 19 2003 Investera för utveckling – fakta och mytar om utländska investeringar och investeringstal”, Online:

[http://web.forumsyd.se/Arkiv/Globala/FS_Globalastudier_upload/GlobStud19.p](http://web.forumsyd.se/Arkiv/Globala/FS_Globalastudier_upload/GlobStud19.pdf)

df Access datum: 2004-05-10

“Hp invent Outsourcing” Online:

<http://www.hp.se/hps/index.asp?page=sid7> Access datum: 2004-05-11

7.3 Muntliga källor

Intervjuer: (45-60 minuter)

Haraldsson, Per: Controller 2004-04-03

Herderup, Annika: Förvaltningsassistent 2004-04-14

Johansson, Jan-Erik: Uppdragsledare 2004-04-20

Larsson, Carl: Associate Director 2004-04-14

Lundberg, Andreas: Förvaltare 2004-04-23

Nilsson, Jörgen: Teknisk Förvaltare 2004-04-15

Sjöberg, Katarina: Controller 2004-04-16

Svensson, Johanna: Uthyrare och marknadsförare 2004-04-03

Observation: (en arbetsdag)

Organisationsobservation på Jones Lang LaSalles kontor i Malmö 2004-04-13

8 Bilaga

Intervjuguide

- Berätta om din bakgrund på företaget.
Befattning, arbetsuppgifter, antal år inom företaget
- Förklara sammanslagningen.
- Dina egna upplevelser, före, under och efter sammanslagningen!
- Vad ansåg du att det var för Positiva/Negativa utslag av sammanslagningen?
Problem/Möjligheter
- Upplever du att det blev en bättre eller sämre arbetsplats genom sammanslagningen?
- Figureerade det några rykten bland personalen om sammanslagningen innan den uttryckligen var ett faktum?
- Hur reagerade personalen när de fick höra om sammanslagningen?
- Kompletterar ni varandra på önskvärt sätt?
- Bidrog de olika företagen med något eget speciellt som inte den andra parten hade och som resulterade i en förbättring för Jones Lang LaSalle?
- Vad var det för förändringar som gjordes?
Endast ett nytt gemensamt kontor, eller något mer som integrerade er i det ”nya företaget”?
- Framfördes en tydlig strategi till personalen för hur sammanslagningsprocessen skulle gå till? Stöttes det på motstånd? Hur behandlades detta? Många som slutade och blev uppsagda?
- Folk som var tvungna att flyttas, hur reagerade de?