



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats
Lund januari 2005

Förtroende och identitet

- finns det ett samband?

Författare:
Mattias Aronsson
Anna Falkenäs
Henrik Rasin

Handledare:
Stefan Sveningsson
Nadja Sörgärde

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Förtroende och identitet – finns det ett samband?
- Seminariedatum:** 13 januari 2005
- Ämne/Kurs:** FEK 591 Magisterseminarium 10 poäng
- Författare:** Mattias Aronsson
Anna Falkenäs
Henrik Rasin
- Handledare:** Stefan Sveningsson
Nadja Sörgärde
- Nyckelord:** Identitet, Förtroende, Organisation, Entreprenörskap, Förändring
- Syfte:** Vårt syfte med undersökningen är att skapa insikt i huruvida det finns en relation mellan identitet och förtroende. Detta görs dels på ett teoretiskt plan, där vi försöker konceptualisera begreppen och dess relation till varandra, och dels på ett empiriskt plan där vi undersöker dessa begrepps relation till varandra i praktiken.
- Metod:** För att uppnå det uppsatta syftet, har vi valt att genomföra en kvalitativ studie på ett fallföretag. Data har genererats genom semistrukturerade intervjuer och har sedan varit föremål för tolkande. Intervjupersonerna har valts utifrån olika positioner i företaget.
- Teoretiska perspektiv:** Studien tar sin utgångspunkt i befintliga teorier kring de bägge huvudbegreppen identitet och förtroende, och försöker på ett såväl empiriskt som teoretiskt plan syntetisera dessa begrepp.
- Empiri:** All empiri är genererad genom intervjuer med anställda på fallföretaget. Av sekretesskäl kan inte detta fallföretag benämnas med sitt riktiga namn.
- Slutsatser:** Undersökningen har främst resulterat i två saker. För det första har studien resulterat i en konceptualisering av de två begreppens inbördes relation, vilken är illustrerad i en matris. För det andra anser vi oss ha funnit tydliga tecken på att ett förhållande mellan begreppen står att finna, även om orsaken till detta förhållande fortfarande inte med säkerhet går att säkerställa. Klart är att känslor som igenkännande och gemenskap är centrala för såväl identitet som förtroende.

Abstract

- Title:** Förtroende och identitet – finns det ett samband?
- Seminar date:** 13th of January 2005
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS), Major: Organization
- Authors:** Mattias Aronsson
Anna Falkenäs
Henrik Rasin
- Advisors:** Stefan Sveningsson
Nadja Sörgärde
- Key words:** Identity, Trust, Organization, Entrepreneurship, Change
- Purpose:** The purpose of this paper is to generate insight to whether there is a direct relationship or not between the two concepts identity and trust.
- Methodology:** To achieve the purpose of this thesis, we have chosen to conduct a case study of a company. Data has been generated through open answer interviews and thereafter been subject to our interpretation. The interviewed employees have been selected due to their various positions in the company.
- Theoretical perspectives:** This thesis builds upon existing theories on the two main concepts, identity and trust. The aim is to try to synthesize these two concepts, both at an empirical and at a theoretical level.
- Empirical foundations:** All data has been generated through interviews with employees at the actual company. Due to our promise of complete confidentiality we cannot disclose the real name of the company in question.
- Conclusions:** The result of our study is two folded. First, we have conceptualised the mutual relationship between identity and trust, which we have chosen to illustrate in a matrix. Secondly we deem that our analysis of the empirical findings of this investigation clearly points out that a relationship between the two concepts exists. Even if we are not capable of stating any satisfying reasons behind this relationship, we find that notions such as recognizability and fellowship are essential for both concepts.

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 SYFTE	7
2. METOD	8
2.1 FORSKNINGSPROCESSEN	8
2.2 VAL AV KVALITATIV METOD	8
2.2.1 <i>Förförståelse</i>	9
2.3 FALLSTUDIE	10
2.3.1 <i>Val och presentation av fallföretag</i>	11
2.4 VAL AV TEORI	11
2.5 INTERVJUER	12
2.5.1 <i>Val av respondenter</i>	13
2.5.2 <i>Intervjusituationen</i>	14
2.5.3 <i>Sammanställning av intervjuer</i>	15
2.6 TROVÄRDIGHET	15
3. TEORETISK REFERENS RAM	18
3.1 FÖRTROENDE	18
3.1.1 <i>Tecken och signaler på förtroende</i>	20
3.2 IDENTITETSBEGREPPET	21
3.2.1 <i>Organisationsidentitet</i>	22
3.2.2 <i>Social identitet</i>	25
3.3 DET TEORETISKA FÖRHÅLLET	26
4. BILDEN AV BETA	28
4.1 ENTREPRENÖRSKAP	29
4.2 TEKNIKERN I FOKUS	32
4.3 STORLEKENS BETYDELSE	34
4.4 FLEXIBILITET OCH BYRÅKRATI	38
4.5 KUNDEN I CENTRUM	43
4.6 UTSIKTER FÖR FRAMTIDEN	46
4.7 SAMMANFATTNING	47
5. EN ORGANISATION, TVÅ PERSPEKTIV	49
5.1 TEMANAS SAMBAND	49
5.2 VI OCH DEM	52
5.3 LOJALITET	53
5.4 MATRISEN	54
6 SLUTSATSER	60
REFERENSER	62
BILAGOR	64
1. RESPONDENTERNAS FINGERADE NAMN OCH DERAS POSITION	64
2. AIDE-MÉMOIRE	64

1. Inledning

Denna uppsats handlar om identitet och förtroende i ett företag. Det aktuella företaget har nyligen fått en ny storägare och det är denna förändringsprocess som vi fokuserar på. För att ge en för läsaren djupare insikt kring våra tankegångar kring detta inleder vi med en bakgrundsbeskrivning av ämnet.

1.1 Bakgrund

Förtroende är ett begrepp som varit vanligt förekommande i medier de senaste åren. Inte minst med tanke på flera av de större företagsskandalerna som det har rapporterats om. Vi minns väl alla Enron och Worldcom i USA och Skandia och Systembolaget i Sverige. I vissa skandaler fiffledes det med redovisningen, i andra skar man ner på personal samtidigt som höga löner och ännu högre bonusar betalades ut. För att inte tala om alla porrklubbsbesök, lägenhetsaffärer och mutskandaler som det skrivits spaltmetrar om och som vi kan se på kvällstidningarnas löpsedlar var och varannan dag.

I dessa skandalers kölvatten har det förts en diskussion om förtroende i och för företag. Diskussionerna har främst kommit att handla om hur skandalföretagen ska bygga upp ett nytt förtroende gentemot sin omvärld. Det är marknadens och kundernas förtroende som ska vinnas tillbaka. Detta har även blivit ett effektivt vapen i marknadsföringssammanhang. Konkurrenterna försöker överta kunder genom att anspela på skandalföretagens misstag och mena att om man byter företag slipper man sådant, (exempelvis Folksam och AMF Pension var snabba med att utforma nya reklamkampanjer som direkt anspelade på Skandiaaffären). Skandalföretagen själva kryper till korset och menar att de nu arbetar extra hårt för att inte upprepa sina misstag och hoppas på så sätt vinna tillbaka gamla kunder.

För att försöka återskapa förtroendet för dessa företag ser man till att fundera över vilken bild som man sänder ut. Det gäller att den externt uppfattade bilden överrensstämmer med den förmedlade, allt för att skapa trovärdighet och på så sätt vinna tillbaka förtroendet.¹

Det var med bakgrund till detta som vi började diskutera att det vore intressant att genomföra en undersökning kring förtroendeskapande. Under dessa diskussioner kom vi fram till att fokus i diskussioner om förtroende ofta låg på det externa, det vill säga marknaden och kunderna. Mycket sällan togs synen på de anställda eller de anställdas egna uppfattningar fram. Medarbetarna borde ju liksom kunderna uppleva ett vacklande förtroende. Tänk att se den egna arbetsplatsen figurera på löpsedel efter löpsedel och på så sätt få reda på vad som "egentligen" försiggår i företaget.

Det var detta, hur förtroende hanterades internt, som vi ville fokusera på. Från början hade vi ambitionen att skriva en uppsats om hur de här skandalföretaget hanterade förtroendet internt, om dem nu gjorde det. Detta visade sig dock ganska tidigt bli svårare än vi hade trott eftersom få företag i kris vill ställa upp och låta sig bli intervjuade av nyfikna

¹ Van Riel (1995)

studenter. Istället kom vi att fokusera på vad förtroende egentligen kan sägas vara i en organisation, och vilken betydelse det har för de anställda. Externt såg vi kopplingar till vilken bild som förmedlas av företaget och hur externa aktörer ser på företaget. Om förtroendet formade bilden externt, borde den inte då också forma den interna bilden och känslan för företaget? Det var så vi kom in på identitetskänslan i en organisation och hur den kan relateras till förtroende. Vi tycker det är rimligt att anta att fenomen som identitet, kultur och normer påverkas i samband med en förtroendekris i ett företag. Samtidigt som den anställde läser löpsedeln om sitt jobb väcks med all säkerhet frågorna: "vilka värderingar har vi egentligen?" och "vad står vi för egentligen?". Uppfattningen av det egna företaget kan alltså komma att betvivlas och kanske till och med ändras i samband med att förtroendet förändras.

1.2 Problemdiskussion

Det har som tidigare nämnts skrivits mycket om förtroende i kvällstidningar, men även i mer akademiska kretsar. Så som vi har uppfattat det diskuteras dock förtroende mest på ett teoretiskt plan, det vill säga vad begreppet står för, hur det kan definieras samt vilka faktorer som bygger förtroende². Lite av det som vi har funnit skrivet om förtroende utgår från empiriska studier. Det finns ett otal definitioner av begreppet och än fler faktorer som kan ses som byggstenar³. Att förtroende visade sig vara ett komplext begrepp och att det inte fanns så mycket empirisk forskning att tillgå kring begreppet väckte vårt intresse ytterligare. Framförallt avsaknaden av tidigare empiriska studier utgjorde en stor källa till motivation samtidigt som det innebär en svårighet eftersom det inte finns studier som kan inspirera och visa på hur man bäst studerar förtroende.

Till skillnad från förtroende finns det mycket empirisk forskning kring organisationsidentitet. Faktum är att identitet är ett av de mest populära ämnena i modern organisationsforskning⁴. Eftersom identitet kan sägas ha betydelse för mening och motivation, lojalitet, beslutsfattande, förändringar, ledarskap och mycket annat är det lätt att förstå populariteten i detta. Att identitet dessutom kan undersökas på flera olika nivåer, både organisatoriskt och individuellt, gör det inte till ett mindre intressant ämne.

Trots att det finns mycket skrivet om både identitet och förtroende har vi inte lyckats finna mycket skrivet om relationen mellan dessa båda begrepp. Smith argumenterar för att förtroendet kan vara avgörande för ett företags framgångar och berör flyktigt identitetens betydelse för förtroendebyggande i organisationer⁵, men redovisar ingen empirisk studie bakom detta påstående. Vad gäller identitetens betydelse är det många som hävdar att en identitetskris kan få allvarliga följder för ett företags långvariga välbefinnande⁶. Van Tonder går så långt att han menar att många företag går under i förtid just på grund av att man från ledningens håll inte uppmärksammat identitetens betydelse i tillräckligt stor utsträckning.

² Se exempelvis Mayer et Al (1995) och Halliday & Perks (2003)

³ Halliday & Perks (2003)

⁴ Sveningsson & Alvesson (2003)

⁵ Smith (1998)

⁶ Se exempelvis Van Tonder (2004) och Sandberg (2003)

Således verkar det finnas skäl att tro att såväl identitetskänsla som förtroende är centrala begrepp för organisationer idag. Trots detta har få, om någon, undersökt dessa två begrepps relation till och betydelse för varandra. Denna studie är därför ett försök att beskriva, förstå och inte minst diskutera och resonera kring huruvida en relation står att finna mellan identitet och förtroende. En empirisk studie som undersöker relationen mellan begreppen och dess eventuella innebörd anser vi vara inte bara akademiskt viktig utan även samhällsintressant för såväl företagsledare som medarbetare.

1.3 Syfte

Vårt syfte med undersökningen är att skapa insikt i huruvida det finns en relation mellan identitet och förtroende. Detta görs dels på ett teoretiskt plan, där vi försöker konceptualisera begreppen och dess relation till varandra, och dels på ett empiriskt plan där vi undersöker dessa begrepps relation till varandra i praktiken.

2. Metod

I detta kapitel vill vi visa på de metodologiska val som vi har gjort i denna uppsats. Syftet är att ge läsaren en inblick i vårt tillvägagångssätt men även att ge ett underlag för bedömning av studiens trovärdighet.

2.1 Forskningsprocessen

Såsom tidigare antytts, har denna studie sitt ursprung i frågor relaterade till den förtroendeskapande processen i organisationer. Tidiga frågeställningar var baserade kring just fenomenet förtroende, och kanske framförallt hur man kommunicerar förtroende i ett företag i kris. Tanken var att studera och tolka såväl skriftligt material som att närvara och tolka personalmöten samt genomföra ett antal djupintervjuer. Emellertid visade detta sig vara lika komplicerat och svårtillgängligt att undersöka som vi först befarat. Svårigheten bestod främst i att få access till ett företag i kris, och det av förstaeliga skäl.

Dock var vi inte villiga att släppa våra ursprungliga tankar inom området förtroende. Vi hade i samband med våra tidiga tankar på utformandet av denna undersökning tagit kontakt med ett konsultföretag, vars huvudsakliga kompetens består i kunskap om organisatorisk kommunikation i allmänhet och förtroendefrågor i synnerhet. Det informella möte som vi hade med deras representanter gav oss nya uppslag på sätt och angreppsvinklar för att kunna undersöka förtroende, och denna gång var vi inriktade på att studera förtroendeprocessen som sådan, och försöka isolera vilka faktorer, eller bakomliggande orsaker som förtroende byggs utifrån. Vi insåg tämligen tidigt att denna process är väldigt omfattande, och att studera samtliga aspekter på den inte skulle vara genomförbart. Detta då det inte bara är ett omfattande område, utan dessutom så komplext att frågan är om en dylik studie skulle vara särskilt fruktsam.

I samband med detta resonemang, där förtroendeprocessens många aspekter uppdagades för oss, började vi fundera på om inte identitet kunde vara intressant att studera i ett förtroendeperspektiv. Ur dessa funderingar väcktes frågorna som denna undersökning ska försöka ge svar på. Med hjälp av ovan nämnda konsultföretag, fick vi kontakt med det fallföretag som denna studie är genomförd på. Det är vår förhoppning att undersökningen inte bara ska utgöra ett bidrag till den akademiska forskningen, utan att den också kan ge såväl fallföretaget som konsultföretaget en bredare förståelse för denna undersöknings två huvudsakliga begrepp, identitet och förtroende.

2.2 Val av kvalitativ metod

Enligt Holme & Solvang är det viktigt att välja den forskningsdesign som bäst passar ens frågeställning⁷. Traditionellt brukar man prata om två olika designar att välja mellan, kvantitativ och kvalitativ. I vår problemdiskussion vill vi undersöka sambandet mellan

⁷ Holme & Solvang (1997)

identitet och förtroende i företag. Bägge dessa fenomen har mer karaktären av dynamiska processer där innebörden kan vara mångtydig beroende på kontext, än av att vara statiska och matematiskt mätbara. Således anser vi att de metoder som traditionellt tillskrivs den kvalitativa forskningsdesignen såsom intervjuer och observationer är att föredra.

Visserligen finns exempel där kvalitativa och kvantitativa metoder har använts parallellt med varandra, och även vi hade planer på att komplettera vår undersökning med ett enkätliknande frågeformulär. Detta blev en idé som snabbt övergavs i takt med att vår förståelse kring begreppens komplexitet och varierande innebörd ökade. Detta är kanske det starkaste argumentet för vårt val av metod för datainsamling. De kvalitativa metodernas absolut största styrka är förmågan att kunna skapa just innebörd och en djupare förståelse för något. Dessutom ger dessa metoder möjlighet för forskaren att få en helhetsbild på ett helt annat sätt än vad de mer kvantitativa metoderna kan.⁸

2.2.1 Förförståelse

Alvesson och Sköldberg talar om den hermeneutiska cirkeln⁹. Den syftar till att illustrera hur forskaren pendlar mellan å ena sidan delar och helhet, och å andra sidan förståelse och förförståelse. Tanken är att forskaren i all förståelsebaserad forskning inte bara måste pendla mellan helhet och delar, utan också måste ta hänsyn till sin egen förförståelse. Om man så vill kan denna förförståelse ses som en referensram som består av forskarens tidigare kunskap och erfarenheter. Följden av detta blir att man måste ha ett kritiskt förhållningssätt till sitt empiriska material, och dessutom vara öppen för fler tolkningar än den man anser vara uppenbar.

Detta bidrar ju onekligen till vissa problem i skrivandet av en uppsats som denna. För det första måste det tas hänsyn till intervjupersonernas förförståelse, och kritiskt fundera huruvida deras förförståelse om oss och vår undersökning har färgat deras uppfattning av frågeställningen eller utsagor. Just problemen och svårigheterna med intervjuer kommer att behandlas senare i denna forskningsberättelse. Utöver detta, och kanske än mer viktigt, måste vi vara uppmärksamma på och i mesta möjliga mån undvika att egna värderingar och åsikter kommer till tals i allt för stor utsträckning. Med detta menar vi inte att dessa kommer att färga de tolkningar som görs, vår poäng är endast att vara öppna inför många alternativa tolkningar. Att utan omsvep acceptera den första tolkningen av en utsaga skulle på ett drastiskt sätt minska denna undersöknings trovärdighet och inte minst giltighet.

Vi som har skrivit denna uppsats läser på magisternivå på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och har, med viss variation, liknande kunskapsgrunder. Våra inriktningar är främst inom organisation och ledarskap, men även statsvetenskap, retorik och kommunikationsvetenskap återfinns i våra tidigare studier.

Vi tror att vår relativt lika bakgrund kan ha präglat vår uppfattning och tolkning av det som vi har studerat. Vår nyfikenhet på ämnet tror vi dock kan ha stimulerat vår kreativitet. I takt

⁸ Alvesson & Sköldberg (1994)

⁹ Ibid.

med att vår insikt i ämnet har ökat och genom att vi i gruppen diskuterat och resonerat kring frågeställningar som uppkommit tror vi att vi har kunnat bredda vår referensram. Dock ska man vara medveten om att den helt neutrala och värderingsfria uppsatsen inte finns. Genom att vara medveten om detta kan viss distans till det som ska undersökas skapas¹⁰.

Vi tror att vår förförståelse kan ha påverkat denna undersökning på ett par punkter. Det mest uppenbara är undersökningens fokus på det interna förhållandet, ett fokus som härstammar ur vårt intresse för de mer mjuka delarna av företagsekonomi. Hade vi haft en bredare kunskap om till exempel marknadsföring, är det troligt att tolkningen hade varit annorlunda. Vidare tror vi att de många undersökningar av Alvesson som vi har tagit del av kan ha bidragit till sättet på vilket vi såväl har genomfört intervjuer som vi har tolkat dessa. Med detta avser vi en strävan efter att vara så öppna som möjligt för olika tolkningar. Dessutom har vi också försökt ta hänsyn till *hur* saker och ting har sagts, och inte bara *vad* som sagts. Det sistnämnda kan vara något vi uppmärksammat med anledning av tidigare studier inom andra ämnesområden.

2.3 Fallstudie

Vårt syfte med undersökningen är att skapa insikt i huruvida det finns en relation mellan de två aktuella begreppen. Som vi tidigare påpekat, och i mer omfattande form kommer att redogöra för i kapitel 3, är såväl förtroende och identitet begrepp som inte kan definieras utifrån allmängiltiga premisser, utan de måste hela tiden ses utifrån kontexten. Således var det nödvändigt att undersökningen utformades på så vis att den skulle kunna generera det djup som krävs för att ha möjlighet att uppfylla det uppsatta syftet.

Fallstudier anses traditionellt av organisationsforskare vara den undersökningsform med vars hjälp organisationers komplexitet lättast kan förstås¹¹. Emellertid menar Bryman att en fallundersökning är en form av forskningsdesign, på samma vis som kvalitativ och kvantitativ¹². Stake menar å andra sidan att fallundersökningar inte är ett strukturellt val utan snarare ett val av källa för datainsamling¹³. Vi tror att skillnaden kan förklaras utifrån var man tar sin början i utformandet av en undersökning. Tar man som forskare sin utgångspunkt i själva fallföretaget och sedan formulerar sin frågeställning blir Bryman och hans terminologi mer applicerbar än om det omvända skulle råda, d v s valet av fallföretag kommer efter formulerandet av problemområde och frågeställningar. Vår undersökning kommer att genomföras på ett fallföretag, men detta beslutades först efter att vi formulerat såväl problem som syfte, och således är valet av fallföretag mer av forskningsmetodologisk art än designrelaterat.

En viktig aspekt att ha i åtanke när det gäller fallstudier är att det utifrån resultaten är vanskligt att dra generella slutsatser. Emellertid kan den förståelse som fallstudier skapar

¹⁰ Holme & Solvang (1997)

¹¹ Lundahl & Skärvad (1999)

¹² Bryman (2000)

¹³ Stake (2000)

leda till en konceptuell utveckling, vilket även har varit vår ambition med denna undersökning. Vi menar inte att den konceptualisering av de bägge begreppens relation till varandra som denna studie lett till är generellt applicerbar. Vi vill endast skapa djupare förståelse för, och i bästa fall väcka inspiration till ytterligare studier av denna teoretiska generalisering.

2.3.1 Val och presentation av fallföretag

När det gäller en undersökning av detta slag är det inte bara syfte, problemområde och metod som ska utformas. Access är mycket viktigt, och rentav avgörande för en fallstudie¹⁴. Med access avses tillträde till företaget i så pass stor utsträckning att undersökningen blir genomförbar utifrån de premisser som är uppsatta. I vårt fall bestod accessen i att få genomföra ett tiotal intervjuer med anställda. Vi fick genom konsultföretaget möjlighet att välja mellan två fallföretag, där deras kontakter kunde ge oss den access vi behövde. Bägge företag var lika till storlek och vi gjorde bedömningen att bägge två hade kunnat utgöra intressanta fallföretag. Det som fällde avgörandet var det faktum att ett av fallföretagen nyligen blivit uppköpt. Vi antog att såväl identitet som förtroende på ett förtjänstfullt sätt kunde studeras i ljuset av den förändring som ett nytt ägarskap kan innebära.

Denna företagspresentation kommer att vara ganska kortfattad. Ett av villkoren för att vi som studenter skulle få tillgång till företaget och genomföra intervjuerna, var att allt skulle hållas anonymt. Av detta skäl kan vi inte annat än att ge en översiktlig och kortfattad beskrivning av företaget som vi valt att kalla Alfa. Det är ett aktiebolag och är ett av Sveriges mest välkända företag. Det är bildat i början av 1900-talet och har under årens gång växt till en av Sveriges största koncerner. På grund av denna storlek, koncernen består av ett 20-tal olika medelstora till stora bolag, valde vi i samråd med såväl konsultföretaget som Alfa AB att göra en fallstudie på ett av dotterbolagen i koncernen, vi kallar detta Beta. Detta dotterbolag är bildat i slutet på 70-talet och kom under koncernens ägandeskap på slutet på 80-talet. Beta har ett hundratal anställda och sägs strukturellt vara, av såväl anställda på Alfa som Beta, ett miniatyrbolag av Alfa. Således kan Beta på många sätt utgöra ett bra tvärsnitt på Alfa och därmed också vara intressant som fallföretag.

Sedan tiden kring senaste sekelskiftet har Alfa fått en ny huvudägare i form av en annan koncern (verksam i samma bransch) av utländsk härkomst och placering, med följden att även Beta har fått en ny ägare. Vi har valt att kalla denna nya ägare för Omega.¹⁵

2.4 Val av teori

En av farorna med en kvalitativ ansats är att bli låst av teori såväl i undersökningsfasen som i tolkandet av empirin. Man kan på ett något raljant sätt beskriva det som att man "hamrar" in teorin och empirin i varandra, och på så vis förlorar möjligheten till en mer nyanserad

¹⁴ Bryman (2000)

¹⁵ En illustration över detta ägarförhållande finns i kapitel 4, s. 29.

och öppen tolkning av materialet. Vi anser inte att det förekommer någon större risk för att detta ska bli ett stort problem i denna undersökning, utan har medvetet strävat efter att låta empirin tala i första hand. Därav följer att den teoretiska referensramen till denna undersökning är medvetet sparsmakad.

Det har dock skrivits tämligen mycket kring de två huvudbegreppen i denna undersökning. De litteraturstudier som inledde denna undersökning ledde fram till ett par slutsatser¹⁶. För det första upplevde vi att det saknades ett intraorganisatoriskt perspektiv vad gäller förtroende. Framförallt fann vi väldigt få empiriska studier på förtroende i organisationer. Vidare upplevde vi att diskussionerna kring identitet överlag var mer fokuserade på detta begrepp utifrån varumärkets betydelse för de anställdas identitet, snarare än organisationen som helhet. I de fall där det senare gällde, var det den kontextuella betydelsen som var det centrala, och de teoretiska resonemangen var tämligen sparsmakade. Trots detta fanns det vissa teorier och resultat som återkom, och det är från dessa studier som mycket inspiration till den teoretiska referensramen har hämtats.

2.5 Intervjuer

Det är vår uppfattning att de aktuella begreppen lättast undersöks genom en så kallad etnografisk studie, där man som forskare spenderar mycket tid på fallföretaget under en lång tidsperiod. Eftersom denna undersökningsform inte riktigt överensstämmer med de resurser som stod till denna studies förfogande, var vi tvungna att genomföra undersökningen på annat sätt. Efter att ha tagit del av ett antal studier genomförda av bl a Alvesson beslöt vi oss för att genom intervjuer försöka tolka ut de anställdas uppfattningar kring det interna förtroendet och den organisatoriska identiteten¹⁷. Genom att utforma såväl frågor som följdfrågor på sådant sätt att dess svar och utsagor kunde bli föremål för tolkningar, ansåg vi att vi hade en god chans att bilda oss en uppfattning om de bägge begreppens betydelse för varandra. Genom att dessutom ställa intervjupersonernas uppfattningar och upplevelser om ägarbytet i centrum, kunde vi på så vis uttolka deras upplevda identitet och förtroendet gentemot den nya ägaren.

I en undersökning som vår är det dock inte enbart själva utsagorna som kan ligga till grund för tolkning. Även observationer och andra kognitiva intryck som forskaren gör under intervjuerna kan klassas som empiri. Forskarens varseblivning av intervjupersonens svar, såsom sättet något sades på eller tonfall kan också det utsättas för tolkning i strävan efter att få en så komplett bild som möjligt¹⁸. I skapandet av den matris vi presenterar i kapitel 5, vilken är ytterligare ett försök att undersöka relationen mellan identitet och förtroende, har vi tillsammans lyssnat på samtliga intervjuer, och denna gång inte bara fokuserat på vad som sägs, utan hur det sägs. Saker som tonfall, pauser och i viss mån också vårt minne av intervjupersonens kroppsspråk har bidragit till denna del av analysen.

¹⁶ Resonemanget bakom dessa slutsatser presenteras i kapitel 3

¹⁷ Se exempelvis Alvesson & Björkman (1992) och Alvesson & Köping (1993)

¹⁸ Alvesson & Björkman (1992)

Holme & Solvang menar att intervjun är den form där forskaren utövar minst styrning eftersom den liknar ett vanligt samtal¹⁹. Istället är det intervjupersonen som får utforma konversationen, eftersom målet med intervjuer är att utforska intervjupersonens funderingar, tankar och uppfattningar kring det diskuterade ämnet²⁰. Detta är också önskvärt ur forskarens perspektiv, då man är mån om att minska de problem och risker som är förknippade med den så kallade intervjuareffekten²¹.

Således är det rent terminologiskt en form av semistrukturerade intervjuer som vi genomfört. Då vår undersökning är av tolkande natur ansåg vi det lämpligt att anpassa frågeformuleringen till situation och intervjuperson. För att minska risken att glida ifrån ämnet och på så vis tappa relevans i diskussionen valde vi att använda oss av det som Bryman kallar "aide-mémoire"²², en slags schematisk översikt av de ämnen och frågeställningar som vi ville diskutera²³.

2.5.1 Val av respondenter

Enligt Holme och Solvang är det bra att ha med så många olika undersökningsenheter som möjligt för att kunna få så mångsidiga uppgifter som möjligt²⁴. Detta bidrog till vårt önskemål att intervjua anställda från olika positioner i organisationshierarkin, och vi anser att vår inkludering av såväl anställda på koncernnivå som på icke-tjänstemannanivå har givit oss en nyanserad bild av fallföretaget.

Urvalet av dessa intervjupersoner har inte varit styrt av en medveten strategi utan gjorts främst genom kontakter och vidarebefordringar. Vårt önskemål har varit att kunna intervjua mellan 10 och 15 personer och det har vi lyckats med. Vi har genomfört totalt 11 intervjuer. Vi ville, vilket påpekats ovan, dels träffa representanter på koncernnivå (Alfa) och dels anställda på Beta. Av de anställda på Beta var vi intresserade av såväl tjänstemäns som icke-tjänstemäns upplevelser och tankegångar. Av de 11 som vi har intervjuat på fallföretaget är två personer anställda på koncernnivå i Alfa. Dessa intervjuer syftade främst till att få en övergripande känsla för koncernen som helhet med avseende på hur man från koncernnivå hanterar identitetsfrågan. Dessutom har dessa intervjuer behandlat processen för ägarskiftet, från dess start via nuläget till vilka de kommande planerna är.

Resterande nio intervjuer som genomfördes på Beta bestod av sex intervjuer med tjänstemän; VD och fem avdelningschefer. Övriga tre anställda på Beta, som de själva sa, arbetar på "fältet". Vi hade uttalat specifika önskemål om att få träffa VD: n, och blev av Beta tilldelade de fem avdelningscheferna och även de som arbetade på fältet. Orsaken till att vi ville träffa VD: n var att denne bäst hade insyn i företaget och således ansåg vi dennes synpunkter och tankegångar vara relevanta. Anledningen till att vi ville träffa anställda som inte hade kontor i den bemärkelsen som tjänstemän har var att vi ville se om det fanns en

¹⁹ Holme & Solvang (1997)

²⁰ Bryman (2000)

²¹ Rosengren & Arvidsson (1992)

²² Bryman (2000)

²³ Se bilaga 2

²⁴ Holme & Solvang (1997)

viss heterogenitet i hur man såg på identiteten och förtroendet beroende på anställning och arbetsmiljö. Således syftade intervjuerna med såväl tjänstemän som icke-tjänstemän till att få en så mångsidig bild som möjligt.

Trots att vi är nöjda med de intervjupersoner vi fått tilldelade, så inser vi att det finns en viss risk att bli just tilldelade intervjupersoner. För det första har vi inte fått någon vetskap om varför just dessa blivit valda, utan om detta kan vi endast spekulera. När vi gjorde intervjuerna fick vi intrycket att de blivit utvalda på grund av sin position i första hand, men även på grund av deras erfarenheter av såväl företaget som sådant, som av branschen. I vissa fall tror vi att även personligheten har spelat in, då många har varit mycket intresserade och entusiastiska inför intervjun. För det andra anser vi att det faktum att vi själva inte har haft möjlighet att boka intervjuerna kan vara en nackdel i den bemärkelsen att vi inte fått berätta vad intervjun ska handla om samt ge en förklaring till varför vi vill intervjua just dem. I vissa fall märkte vi att de tolkat vad som var tänkt att avhandlas fel. Detta kan dock också ses som en fördel då avsaknaden av förhandsinformation gör att inga svar kan ha förberetts eller planerats, utan vi tror att många av utsagorna är naturliga och spontana.

2.5.2 Intervjusituationen

Totalt genomfördes 11 intervjuer, samtliga inspelade på band, och alla utom två var så kallade besöksintervjuer. De övriga två genomfördes över telefon. Intervjuernas längd varierade mellan en halvtimme och en timme.

Fördelarna med besöksintervjuer är enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul att det blir en kontrollerad intervjusituation där det ges möjlighet att ställa mer komplicerade frågor och dessutom kunna följa upp svaren med följdfrågor²⁵. Nackdelarna med besöksintervjuer är att intervjuareffekt ofta förekommer och att det kan vara svårt att ställa mer känsliga frågor. Det kan också innebära höga kostnader och svårt att få intervjupersoner att ta emot besök. Vi blev emellertid mycket väl mottagna och intervjupersonerna var överlag mycket positiva till undersökningen. Detta medförde att det ofta blev en normal och avslappnad situation, vilket hade till följd att vi kände oss trygga att ställa de frågor vi ville utan att behöva ta hänsyn till huruvida dessa kunde vara känsliga eller ej. Vi hade inte i förväg skickat ut frågorna till dem som vi intervjuade utan de hade endast blivit informerade om ämnet i samband med bokningen av intervjun. Det tror vi ledde till en bättre konversation och ett mer verklighetstroget samtal, då vi inte i någon större utsträckning påverkat respondenternas förförståelse.

Fördelar med telefonintervju anser Eriksson och Wiedersheim-Paul vara att de oftast går fort att genomföra och kan innebära en låg kostnad per intervju²⁶. Nackdelarna är att frågorna måste vara relativt enkla och de kan inte beröra alltför känsliga områden. Viss intervjuareffekt kan förekomma. Vi upptäckte att det fanns klara fördelar med besöksintervjuer jämfört med telefonintervjuer eftersom man ser intervjupersonen och kan

²⁵ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1991)

²⁶ Ibid

läsa dennes reaktioner och kroppsspråk. Det är också lättare att bygga upp förtroende och tillit samt att bilda sig en uppfattning om personen under en besöksintervju jämfört med en telefonintervju. Den sistnämnda fördelen kan dock även vara en nackdel eftersom den egna uppfattningen indirekt kan påverka tolkningen av de svar som intervjupersonen lämnar.

Samtliga 11 intervjuer har som tidigare nämnts spelats in på band. Eftersom frågorna är ställda för att ge möjlighet att tolka inte bara *vad* de intervjuade personerna säger utan också *hur* de säger det, ansåg vi att bandinspelningar var ytterst nödvändigt. Nackdelar med att spela in intervjuer på band är att det kan skapas en återhållsamhet hos intervjupersonen där rädsla för vad man säger sedan kan komma andra till kännedom. Eftersom de intervjuade redan garanterats total anonymitet tror vi att vi har minimerat denna påverkan så mycket som möjligt. Dessutom inledde vi samtliga intervjuer med tämligen enkla och nästintill banala frågor för att få intervjupersonen avslappnad samtidigt som vi försökte avdramatisera situationen. Emellertid märkte vi på vissa intervjupersoner att tonen och villigheten att prata förändrades avsevärt när bandspelaren stängdes av. Trots att bandspelaren således kan ha påverkat intervjuerna tror vi inte att alternativet till dataregistrering, att föra anteckningar, hade varit adekvat för vårt syfte. Fördelar med att ta anteckningar under en intervju istället för att spela in på band är annars att samtalet blir mer avslappnat. Samtidigt krävs det att svaren på frågorna blir tydliga och den som intervjuar måste hela tiden vara koncentrerad och lyssna ordentligt. Den stora nackdelen är att det kan vara svårt att få med allt som sägs och risken är stor för att i efterhand tolka ut svar där anteckningsmaterialet inte fyller ut. I vårt fall där utsagor inte bara ska tolkas på dess innehåll men också hur de uttrycks ansåg vi det olämpligt att utsätta oss för ovan nämnda risk och på så vis utsätta vår undersökning för tillrättaläggande.

2.5.3 Sammanställning av intervjuer

Samtliga intervjuer har vi skrivit ut fulla transkriptioner på. Dessa transkriptioner är i det närmaste en ordagrann återgivning av vad som sades på intervjuerna, där såväl talspråk som speciella uttryck har bevarats. Vi har dock medvetet utelämnat vissa partier där intervjupersonens utsaga inte på något vis har varit relaterad till undersökningsområdet utan endast tjänat som grundläggande information till oss för att göra vissa kommande utsagor mer förståeliga. Exempel på utelämnade stycken är detaljspecifika tekniska förklaringar på vissa processer alternativt historik kring vissa generella marknadsförhållanden. När samtliga transkriptioner sedan varit färdiga har vi sammanställt dessa efter vissa huvudteman som varit återkommande i intervjuerna, och som dessutom utgör de ämnen som analysen kommer att vara uppdelad i.

2.6 Trovärdighet

Det material som är tänkt att användas i uppsatsen bör vara relevant och utgå från frågeställningen. Trots att vår strävan har varit att ge en helhetsbild av det undersökta fenomenet så är vi medvetna om att vi har gjort en gallring av det material som vi har haft tillgång till. Holme och Solvang menar därmed att vi har fått ett systematiskt skevt

material²⁷. Det är svårt att bedöma om det material som vi har valt att ta med är objektivt och korrekt men det ingår i forskningsprocessen att kritiskt granska informationens ursprung, tillkomst och användbarhet. Källkritik används för att man ska kunna värdera sanningshalten och bedöma trovärdigheten²⁸. Det är således av stor vikt att diskutera tillförlitligheten hos källorna och att ha ett kritiskt förhållningssätt till allt material. Vår ambition har varit att försöka använda många olika publikationer för att kunna skapa en bredd och uppnå viss objektivitet.

Ett problem med den kvalitativa metoden, och även med ämnet som sådant, är att det egentligen inte går att dra några generella slutsatser. De personer som vi har pratat med har ju endast kunnat redogöra för sina egna upplevelser och erfarenheter och det är inget som nödvändigtvis behöver gälla för alla. Det har dock inte varit vårt ursprungliga syfte att generalisera utan vi tror att de intervjuer som vi har gjort har gett oss den inblick i undersökningsområdet som vi har önskat få. Vi är även medvetna om att den information som vi har fått fram har varit beroende av de källor som vi har haft. Det som framkommit i intervjuerna har vi tolkat utifrån vår förståelse och vi har varit medvetna om risken med att styra informationen eller feltolka den. Vi tror att denna medvetenhet har hjälpt oss i vårt försök att undvika detta. Eftersom våra intervjupersoner förhoppningsvis har svarat utifrån sig själva och det är detta som vi redovisar anser vi oss känna tillförlitlighet till våra källor.

Då denna undersökning resulterat i en konceptuell matris över hur sambandet mellan förtroende och identitet kan illustreras är det viktigt att reflektera över denna matris rimlighet, med avseende på såväl befintlig teori som vår empiri. Alvesson och Sköldberg talar om tendenskritik som en del av källkritiken²⁹. Denna behandlar forskarens förutfattade meningar och om dessa påverkat resultatet, och i sådana fall hur. Ur ett teoretiskt perspektiv så förekommer en risk att vi har läst in en koppling som egentligen inte står att finna. Vi tycker inte att så är fallet, även om det skett en form av letande. Detta letande har dock inte varit efter kopplingen i sig, utan snarare efter att på ett tydligt sätt visa på sambandet utifrån befintlig teori. Vi upplevde nämligen ganska tidigt i vår inläsning på ämnet att likheterna var stora. Den tolkning som har gjorts utifrån empirin var något som växte fram under en längre period. Även om våra första intryck i mångt och mycket fortfarande går att spåra, så har dessa utvecklats och förfinats avsevärt under denna undersöknings gång. Själva matrisen skapades ursprungligen för att belysa eventuella skillnader som positionen i organisationen kunde ha. Det var först när denna skapats som sambandet blev riktigt tydligt. Därför tycker vi att matrisen ur ett empiriskt perspektiv är klart trovärdig, och vad gäller dess teoretiska trovärdighet tycker vi att det fortfarande är för tidigt att med säkerhet uttala sig. Vi ser gärna att den testas i en annan undersökning, där dess trovärdighet med större säkerhet kan bedömas.

Avslutningsvis vill vi uppmärksamma att denna undersökning är gjord innan ägarskiftets alla effekter blivit synliga. Ägarskiftet, och de förändringar som därav följer, är en långvarig process vars fullständiga följder inte med säkerhet kan synliggöras ännu. Således kan de

²⁷ Holme & Solvang (1997)

²⁸ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud (2003)

²⁹ Alvesson & Sköldberg (1994)

anställdas uppfattningar ha ändrats under tiden mellan våra intervjuer och denna uppsats sammanställning. Emellertid, som vi tidigare nämnt och i större utsträckning kommer att redogöra för senare, är såväl identitet som förtroende mycket dynamiska begrepp som konstant kan ändra innebörd beroende på kontexten.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras teorier och tankar kring uppsatsens två huvudbegrepp, förtroende och identitet. Det finns två huvudsyften med vår teoripresentation i detta kapitel. Först och främst är den till för att visa på vad förtroende och identitet kan betyda och vad det kan ha för innebörder. Utöver att skapa en utgångspunkt och förståelse kring begreppen ska teorierna i viss utsträckning också användas till analys av vår empiri. Som vi var inne på tidigare är vi nyfikna på om det finns ett samband mellan identitet och förtroende. Efter presentationen av de bägge begreppen, vill vi kort redogöra för var vi anser att den teoretiska relationen står att finna.

3.1 Förtroende

Förtroende är ett abstrakt begrepp som det skrivits mycket om, och det som är skrivet är inte alltid kongruent, utan förtroende verkar vara ett begrepp som är mycket svårt att få grepp om³⁰. Vi har i våra litteraturstudier kommit i kontakt med flera olika betydelser och innebörder av begreppet³¹, och i stället för att presentera samtliga, har vi valt att redogöra för de delar av denna mycket omfattande teoretiska fauna som vi anser vara relevanta för vår studie.

Det finns många teoretiker som har försökt att bryta ner förtroendebegreppet i en strävan att isolera dess byggstenar. Vi tycker inte det är relevant att redovisa samtliga åsikter på vilka dessa byggstenar kan vara, utan kommer i stället att redovisa de som vi upplever vara de mest centrala och mest återkommande. För att skapa sig en förståelse runt begrepp med så många och olika teoribildningar som förtroende tror vi det kan vara en styrka att koncentrera sig runt teoriernas likheter. På så sätt sätter man teorierna i relation till varandra.

Risk är ett mycket centralt begrepp i princip samtliga förtroendeteorier³². Förtroende kan alltså ses som en motvikt till den känsla av olust som risktagande innebär. Vi ser förekomsten av upplevd risk som ett tecken på lågt förtroende. Skulle förtroendet vara högt, tror vi inte att risken skulle uppmärksammas i sådan utsträckning att den är värd att reflektera över. Emellertid räcker det inte med att konstatera att förtroende i mångt och mycket handlar om riskhantering. Det gäller också att fundera över vad förtroende skapas av, och hur det manifesteras i organisationer.

I en förtroenderelation ses kompetensen som viktig. Kompetens handlar i detta sammanhang om förmågan att utföra ett jobb eller en interaktion på ett kvalificerat sätt³³. Att veta att motparten rent kompetensmässigt kan leverera det den utlovat uppfattar vi som en förutsättning för att förtroende ska kunna uppstå.

³⁰ Halliday & Perks (2003)

³¹ se exempelvis Halliday & Perks (2003), Aronsson & Karlsson (2001) samt Lewicki & Bunker (1999)

³² Ibid.

³³ Aronsson & Karlsson (2001)

Mayer et al har presenterat en förtroendeteori där kompetensen är en av tre faktorer som enligt författarna kan ses som förtroendeskapande. Författarna förklarar att en individ eller ett företag med ringa kunskap och erfarenhet inom ett område kan vara väldigt förtroendeingivande inom ett annat specifikt kompetensområde. Detta uppfattar vi själva som logiskt. En erfaren biltekniker skulle få vårt förtroende när det gäller att fylla på bromsolja. Samma tekniker hade nog inte fått samma grad av förtroende om vi skulle behöva serva våra datorer. Alltså kan man se förtroendet som något domän- eller kontextspecifikt, vilket vi upplever som vanligt i förtroendelitteraturen.³⁴

Förtroendelitteraturen beskriver vidare öppenhet som en central faktor vid förtroendebyggande. Öppenheten behövs för att information och kunskap om motparten i en förtroenderelation ska vara så lättillgänglig som möjligt. Lewicki och Bunker är två författare som belyser detta i sin teori. Med kunskap om motparten i en förtroenderelation uppkommer förväntningen om ett visst handlande. Lewicki och Bunker menar att man med hjälp av kunskapen kan förutse motpartens handlande. Denna form av förtroende visar sig framförallt efter en längre tid av interaktioner mellan två eller flera parter där motpartens handlande kan förutses. En nyckelprocess som Lewicki och Bunker nämner är kontinuerlig och öppen kommunikation då förtroendet uteslutande bygger på information. En längre tid utan god kommunikation kan resultera i att parterna inte längre lika säkert kan förutsäga varandras handlingar då exempelvis kunskapen om varandras viljor minskat.³⁵

Även Mayer et al menar att viljan att förtro någon något helt bygger på den information om motparten som finns tillgänglig³⁶. Vi uppfattar detta som om förtroendet ständigt kan förändras över tiden och påverkas av den information som finns tillgänglig just för stunden. Vi tolkar samtidigt detta som om förtroende inte kan existera utan information. Vet man inget om motparten har man inget att bygga sitt förtroende utifrån. Detta menar också Blomqvist som klargör att förtroende omöjligen kan uppstå om det inte finns någon tillgänglig information³⁷. Därför ses öppenhet som en viktig faktor i förtroenderelationer.

Denna förutsägelse som nämns ovan påverkas utöver tillgänglig information även av kontinuiteten i en motparts handlande. Bland andra kommenterar Butler kontinuitetens vikt i förtroendeskapandet³⁸. Han menar att utan kontinuitet i en parts handlande finns risken för ifrågasättande av dennes värderingar och det kan vara svårt att få grepp om vart den andre parten står. Samtidigt kan inte förtroendet byggas på enbart kontinuitet vilket man själv kan förstå. Om exempelvis en kollega på arbetet aldrig kan hålla hemligheter utan kontinuerligt väljer att skvallra om dessa i fikarummet resulterar inte kontinuiteten i sig i en förstärkning av förtroendet.

Ytterligare ett element som vi har uppfattat som centralt i förtroendebyggandet är gemenskapen. Med gemenskap menar vi att parterna i en förtroenderelation har en liknande värderingsgrund. Mayer et al är i sin redan nämnda teori inne på detta område. De

³⁴ Mayer et al (1995)

³⁵ Lewicki & Bunker (1999)

³⁶ Mayer et al (1995)

³⁷ Blomqvist (1997)

³⁸ Butler (1991) ur Mayer et al (1995)

menar att det är viktigt att i en relation kunna uppfatta den andra partens uppsättning av principer, värderingar och normer som accepteras eller till och med delas av de båda parterna.³⁹

Även Lewicki och Bunker nämner vikten av att engagera sig i värderingar som alla inblandade förtroendeparter delar. Dessa författare går dock ett steg längre och menar att även gemenskap i form av en kollektiv identitet kan generera förtroende. Denna kollektiva identitet skulle exempelvis kunna byggas utifrån gemensamma symboler, namn (vid exempelvis företagsfusioner) och mål. En högre grad av identifikation mellan parterna möjliggör att "tänka" som den andre, att "känna" som den andre och att "agera" som den andre, vilket enligt författarna kan bygga förtroende.⁴⁰

Innan vi nu går vidare vill vi bara förtydliga att ovan presenterade faktorer inte kan ses som de enda heltäckande faktorerna för förtroendegenerering. Det finns många fler faktorer som litteraturen tar upp men som vi har valt att inte ta med. Exempelvis har vi valt att inte belysa välvilja som en faktor i förtroendebyggandet trots att den förekommer i flera av de teorier som vi har tagit del av. Anledningen till detta är framförallt att vi inte har kunnat skapa oss en uppfattning om välvilja i vår empiri.

De teorier som vi hittills använt oss av för att belysa förtroendebegreppet har som vi tidigare berättat endast presenterats som teoretiska resonemang utan redovisning av bakomliggande empiriska studier. Dock fann vi, mitt under vår analys, en tidigare gjord empirisk studie av förtroendeskandet mellan organisationer. Då studien precis som vår, har sin utgångspunkt i empirin ansåg vi att den hade ett värde för vår egen undersökning, både som inspiration och som analysverktyg. Undersökningen som vi hänvisar till, och senare även om kommer att redogöra för, har inte enbart det empiriska inslaget, utan även en teoretisk genomgång som baserades på de byggstenar som vi ovan redovisat för. Således har studien inte bara bekräftat vår bild av de centrala delarna av förtroendeteori, den visar också ett sätt att tillämpa dessa teorier i en empirisk undersökning.

3.1.1 Tecken och signaler på förtroende

Den studie som vi talat om ovan är Halliday och Perks undersökning av förtroendeskande mellan organisationer⁴¹. Denna studie är en av få empiriska studier av förtroende mellan organisationer där inte bara ett liknande perspektiv som vårt är taget, utan också där resultaten av studien renderat i en schematisk beskrivning av olika tänkbara faktorer och motiv bakom förtroende.

Innan vi går vidare med att presentera studien, vill vi kritiskt granska artikelns relevans för vår egen undersökning och därmed också motivera vårt val av denna studie som en slags riktlinje för vår egen analys. Halliday och Perks studie är gjord utifrån fyra fallstudier där varje studie inkluderade två företag från två olika kulturer. Även om studien tar sitt

³⁹ Mayer et al (1995)

⁴⁰ Lewicki & Bunker (1999)

⁴¹ Halliday & Perks (2003)

ursprung i interorganisatoriska relationer, så är fokus på den form av relation som benämns strategisk allians. Invändningen gentemot dess relevans blir här att relationen Omega – Beta inte skulle kallas strategisk allians, eftersom det rör sig om ett ägarskap. Emellertid vill vi hävda att organisationerna (Omega och Beta) fortfarande är så pass skiljda att relationen fortfarande kan ses som en strategisk allians i den bemärkelse som Perks och Halliday menar. En annan invändning gentemot studien, och därmed också dess resultats användbarhet, är skillnaden i genomförandet mellan vår undersökning och deras. De har genomfört studier på bägge företagen inom respektive fall, medan vi endast har pratat med anställda på Beta. Denna invändning är än mer viktig att hantera och bemöta. Även om vi inser att artikeln inte fullt ut kan användas på det sätt som är avsett, anser vi att delar av det är klart applicerbara och relevanta för vår studies syfte. Vi ämnar ju inte studera och analysera förtroendeprocessen i samband med samgåendet, utan snarare det upplevda förtroendet gentemot Omega. Dessutom har vi inte för avsikt att använda oss av hela deras modell, utan endast de delar som är relevanta för vår studie. Således anser vi att studien på ett fullt tillfredsställande sätt kan appliceras för att analysera förtroendet i vår undersökning.

Artikeln presenterar ett antal tecken och signaler på förtroende i en relation mellan två organisationer. Perks och Halliday menar att förtroendet skapas och utformas under en ständigt pågående process. De delar som vi avser använda oss av är de fenomen som författarna menar signalerar förtroende i början på en strategisk allians. De presenterar tre dimensioner att ta hänsyn till; kunskap, intention och förutsägbarhet samt beteende. Vi kommer inte att presentera modellen i dess helhet här, utan vill endast redovisa exempel på dylika tecken och signaler inom varje dimension. Exempel på signaler baserade på kunskap är fenomen som rykte, marknadsandelar och tidigare prestationer. Vad gäller intentioner är personliga relationer och social interaktion centrala fenomen att uppmärksamma. När det gäller beteendedimensionen är tecken på förtroende manifesterat genom fullständig öppenhet parterna emellan samt uppvisad generositet och välvilja. Som vi ser det är många av de tidigare redovisade teoretiska förtroendepbyggande faktorerna inkluderade i Halliday och Perks resonemang.

Sammanfattningsvis verkar mycket av förtroendet handla om förväntningar. Förväntningar i form av hur en motpart i en förtroendesituation kommer att handla. Vi uppfattar det som att förväntningarna formas utav den kunskap man har om motparten i form av kompetens, värderingar, kontinuitet och så vidare. Med detta resonemang skulle man kunna se förtroende som tilltro till att de satta förväntningarna införlivas. Vi kommer nu att gå över till att diskutera identitetsbegreppet.

3.2 Identitetsbegreppet

Meningen med detta avsnitt är att inviga läsaren i det tankesätt som presenteras i olika identitetsteorier. Vi kommer att redogöra för både organisationsidentitet och social identitet, samt kort diskutera hur dessa kan sägas hänga samman.

När en organisation står inför förändringar av något slag uppkommer ofta frågor som: Vilka är vi? Vad för typ av verksamhet bedriver vi? Vad vill vi uppnå och hur vill vi uppnå

det? Denna typ av frågor är kopplade till identitetsbegreppet.⁴² I denna uppsats har vårt fallföretag fått en ny storägare och vi ser detta ägarskifte som en förändring där frågor, tankar och känslor kring företaget och den egna arbetsituationen förtydligas. Därför anser vi det intressant att försöka se vilken påverkan det har på identitetskänslan hos de anställda. För att kunna göra detta vill vi först skapa en teoretisk referensram och klargöra vad som menas med organisationsidentitet.

3.2.1 Organisationsidentitet

Identitet är ett begrepp som från början kommer från psykologin. Begreppet som sådant handlar egentligen inte om organisationer utan om individer i sociala sammanhang men genom att se organisationer som möjliga innehavare av identitet kan man tillskriva dem intressanta fenomen. Således talar man om organisationsidentitet endast i metaforisk mening. Alvesson och Björkman menar att man med organisationsidentitet kan se mer ingående på relationen mellan medarbetarna och organisationen⁴³. Detta gör organisationsidentitet till ett intressant fenomen för oss eftersom det belyser de anställdas upplevelser och känslor.

Innan vi går vidare vill vi klargöra vad vi menar med en organisation. I denna uppsats gör vi en studie på ett dotterbolag i en större koncern. Är det att betrakta som en organisation och kan det således sägas ha organisationsidentitet? Vi anser det och får stöd hos Alvesson och Björkman. Enligt dem kan en avgränsad och självständig enhet i ett företag ses som en organisation och följaktligen tillskrivas samma fenomen som koncernen i sin helhet. I denna studie ser vi alltså både dotterbolaget Beta och koncernerna Alfa och Omega som organisationer.

Under våra studier i detta ämne har vi många gånger slagits av likheterna mellan organisationsidentitet och kultur. Begreppen framstår för oss som mycket närbesläktade. Det är framförallt betydelsen av gemensamma värderingar och kollektiv tillhörighet som gör att vi drar paralleller till kulturbegreppet. Eftersom vi inte kommer att beröra kultur i denna uppsats anser vi att en definition av kultur inte är nödvändig. Vi har dock, främst för att undvika förvirring kring begreppen, valt att ta med Alvesson och Björkmans förklaring till skillnaden mellan identitet och kultur. Den är inte självklar men kan ändå kasta ljus över distinktionen mellan de båda begreppen.

Organisationsidentitet knyter an till organisationskulturtemat och berör liksom det senare frågor kring helhet, tillhörighet och gemensamma föreställningar. En organisations identitet måste också förstås som ett kollektivt fenomen. Samtidigt pekar identitetsbegreppet mot en del mera distinkta aspekter av relationen personalkollektiv/organisation och kräver också att man beaktar organisationens konkreta verksamhet på ett annat sätt än vad kulturbegreppet gör. Identiteten är nära förknippad med vad organisationen gör (uppfattas göra), dess centrala karaktär.⁴⁴

⁴² Albert & Whetten (1985)

⁴³ Alvesson & Björkman (1992)

⁴⁴ Alvesson & Björkman (1992: s. 29)

Det som är mest intressant för vår del i undersökandet av identitet är utgångspunkten i de anställdas uppfattning om vad organisationen gör och synen på den egna verksamheten.

För att man ska kunna tala om organisationsidentitet finns det enligt Albert och Whetten⁴⁵ tre kriterier som bör vara uppfyllda. För det första bör organisationen inneha en grundläggande karaktär, för det andra bör organisationen gå att särskilja från andra organisationer och för det tredje bör organisationen uppvisa likhet över tid, det vill säga stå för en viss kontinuitet. Just den temporala aspekten av identitet menar Albert och Whetten är grundläggande. Att det finns kontinuitet i tillvaron eftersträvas av individer och det är därför som förändringar i arbetslivet kan ha så stor påverkan på en persons psykiska hälsa⁴⁶. I organisationssammanhang talar man ofta om motstånd hos medarbetarna vid förändringar och omorganiseringar, vilket kan sägas hänga samman med detta⁴⁷. I vårt fall där vi har valt att fokusera på en förändringsprocess ”utnyttjar” vi vetskapen om att förändringar kan utlösa känslor kring och ifrågasättande av den situation som man befinner sig i.

Alvesson och Björkmans definition av organisationsidentitet utgår till stor del från Albert och Whettens kriterier och de menar att identitet är:

*.../gemensamma föreställningar om att organisationen har klara externa gränser, som bidrar till att reducera interna gränser, har en specifik, distinkt karaktär samt utgör ett övergripande riktmärke för orienteringen i arbetet.*⁴⁸

Upplevelsen av organisationsidentitet handlar således om upplevelsen av ett sammanhang, om man som medarbetare uppfattar sig som en del i en organisatorisk helhet. Alvesson och Björkman menar att upplevelsen av sammanhang och helhet står för en stark identitet medan avsaknaden av sammanhang och helhet således står för en svag identitet eller rent utav ingen identitet alls.

Alvesson och Björkman presenterar två olika innebörder av organisationsidentitet⁴⁹. Den första tar sin utgångspunkt i Albert och Whettens resonemang, där organisationsidentitet ses som organisationens distinkta och varaktiga karaktär utifrån medarbetarnas gemensamma uppfattning. Den andra innebörden grundas på Ashforth och Maels tankegångar om organisationen som bas för dess medlemmars egen definition av sig själva. Man kan således se organisationsidentitet som något som organisationen som sådan innehar, eller något som dess medlemmar har. Dessa två begrepp hänger dock enligt Alvesson och Björkman nära samman. Eftersom vi i denna uppsats har valt att samtala med anställda om deras uppfattningar och föreställningar om den egna organisationen och det nya ägarskapet ligger synen på identitet som något som utgår från medarbetarna närmast oss. Samtidigt är det den syn på organisationen som skapas av medarbetarna som

⁴⁵ Albert & Whetten (1985)

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ se exempelvis Bruzelius & Skärvad (2001)

⁴⁸ Alvesson & Björkman (1992: s. 35)

⁴⁹ Ibid

vi också benämner organisationens identitet. På grund av svårigheterna med att särskilja dessa två innebörder har vi valt att inte separera dem.

Identitet är inte något som är stabilt och konstant utan det är en ständigt pågående process, något som är föränderligt. Man kan säga att identitet är ett evigt sökande. Om man ser till den egna identiteten, "jaget", så pågår en ständig strävan att ta reda på "vem jag är". Samma gäller för organisationsidentitet där sökandet efter "vad/vilka är vi och vad står vi för" hela tiden pågår. När man konstaterar att "så här är de", är det alltså viktigt att veta att detta är högst beroende på kontexten. Beroende på sammanhang så kan identiteten se olika ut⁵⁰. Det ska dock tilläggas att allt är relativt. Vi tror inte att organisationsidentiteten ändras från en dag till en annan, vad som av medlemmarna uppfattas som centralt för den egna organisationen förändras nog inte särskilt fort utan snarare på lång sikt. Vi anser dock att det är viktigt att hålla i minnet att identitet inte är konstant utan föränderligt och framförallt att den är kontextberoende.

Ashforth och Mael talar om olika faktorer som har betydelse för i vilken utsträckning man identifierar sig med en organisation. För det första gäller att ju mer distinkt en grupp och dess värderingar är, desto tydligare framstår identiteten. För det andra är det viktigt att organisationen anses ha eller har hög status, för ju högre status desto större attraktionskraft eftersom alla vill identifiera sig med en vinnare. Den tredje faktorn är medvetenheten om yttervärlden för ju starkare medvetenhet om andra grupper desto tydligare blir den egna gruppen. Den sista faktorn avser att ju mer interpersonell interaktion, uppfattad likhet, gemensamma mål eller historia desto mer framträdande identitet.⁵¹

Alvesson och Björkman betonar liksom Ashforth och Mael vikten av att arbeta med gemensamma och övergripande mål i organisationen. De menar dock att gemenskap och samhörighet inte är tillräckligt om organisationen inte upplevs som något positivt, vilket krävs för att man ska identifiera sig med den. Om inte, tenderar man att inte se helheten, det gemensamma och inte uppfatta "vi-känslan".⁵²

För att stärka "vi-känslan" och skapa en positiv känsla av organisationen är det enligt Alvesson och Björkman viktigt att få alla handlingar i en organisation att peka åt samma håll. På så sätt skapas en känsla av att organisationen hänger samman och det är det som de anser är målet med identitetsbyggandet, att socialt trimma organisationen. Det gäller att generera en känsla av tillhörighet – att man som medarbetare upplever sig tillhöra organisationen, att man har en känsla av och förståelse för verksamhetens inriktning och den egna rollen i detta.⁵³

Alvesson och Björkman behandlar sex huvudsakliga medel för att bygga en organisationsidentitet och således generera en känsla av tillhörighet. Det första medlet är avståndsreduktion vilket uppnås genom att minska det fysiska, symboliska och sociala avståndet mellan grupper och individer. Det andra sättet är gruppbildning som syftar till att

⁵⁰ Sveningsson & Alvesson (2003)

⁵¹ Ashforth & Mael (1989)

⁵² Alvesson & Björkman (1992)

⁵³ Ibid.

svetsa samman individer och generera en kollektivkänsla för att på så sätt skapa en positiv känsla av tillhörighet. Det tredje, resultatbetoning, handlar om att få alla att arbeta mot ett gemensamt mål, nämligen goda resultat. Det fjärde medlet i identitetsbyggande gäller gemensamma värderingar, ideal och föreställningar. Framförandet av vad som är viktigt och vad man förespråkar i just den organisationen kan fungera som symboler som sammanbinder. Den femte metoden avser vikten av ett socialt förhållningssätt från ledningens sida med ett utåtriktat intresse för medarbetarna och en ambition att skapa en trivsamt arbetsplats. Det sjätte och sista medlet i identitetsbyggande rör konkretisering av organisationen som sådan vilket handlar om att åskådliggöra delar av den som framstår diffusa för medarbetarna.⁵⁴

3.2.2 Social identitet

Begreppet social identitet handlar enligt Tajfel och Turner om människans tendens att klassificera sig själv och andra i olika sociala kategorier som t ex medlemskap i olika organisationer, religiös tillhörighet samt köns- och åldersgrupper⁵⁵. Denna sociala indelning har två funktioner. För det första segmenteras och ordnas tillvaron, vilket ger möjlighet att definiera andra, och för det andra ges individen själv möjlighet att definiera och lokalisera den egna personen i en social omgivning. Social identifiering är uppfattningen om enhetlighet med eller tillhörighet till en mänsklig grupp. Individen kan uppfatta sig som en "riktig" eller en symbolisk medlem i den sociala gruppen. Social identifiering ger alltså svar på frågan: "Vem är jag?" genom tillhörigheten till en grupp eller kategori⁵⁶.

En individ identifierar sig med sociala kategorier delvis för att få självkänsla. Genom jämförelse och social identifiering kan individen ta del i en grupps framgång och status. Jämförelse, både positiv och negativ, med andra grupper utanför den egna kan på så sätt påverka den egna självkänslan.⁵⁷

Enligt Ashforth och Mael är det skillnad på att som individ identifiera sig med en organisation och att vara lojal mot densamma. Att dela värderingar och mål med en organisation är inte organisationspecifikt, värderingar kan delas med och av andra organisationer. En individ kan känna lojalitet gentemot en organisation eftersom den kan vara ett lämpligt pinnhål på individens personliga karriärstege. Om en annan organisation är ett mer lämpligt val för karriären kan individen byta organisation utan att uppoffra sina personliga mål. Om man däremot identifierar sig med en organisation kan man inte lämna den utan att känna viss förlust.⁵⁸

Begreppet social identitet tar upp ett mer individuellt perspektiv på identitetsbegreppet till skillnad från organisationsidentitet. Den organisatoriska och den sociala identiteten hänger dock samman. Enligt Alvesson och Björkman handlar social identitet om synen på sig själv

⁵⁴ Alvesson & Björkman (1992)

⁵⁵ Tajfel & Turner (1985), ur Ashforth & Mael (1989)

⁵⁶ Stryker & Serpe (1982) samt Turner (1982), ur Ashforth & Mael (1989)

⁵⁷ Hogg & Turner (1985) samt Tajfel (1978), ur Ashforth & Mael (1989)

⁵⁸ Ashforth & Mael (1989)

som tillhörande en viss kategori, till exempel en yrkeskategori⁵⁹. När en person identifierar sig med sitt yrke påverkar det även personens sociala identitet, den sociala identiteten kan ses som en följd av denna identifiering med en yrkeskategori. Om flera personer inom en organisation tillhör samma yrkeskategori och identifierar sig med denna kan man även förutsätta att deras föreställningar om organisationen är likartade och att de upplever sig vara del i ett sammanhang, vilket talar för organisationsidentitet. På så sätt kan den organisatoriska och den sociala identiteten sägas vara knutna till varandra. Samtidigt är organisationen i sig en grupp eller kategori att tillhöra och individen ser sig således som medlem i en organisation. Dock bör det återigen påpekas att social identitet utgår från individens uppfattning av sig själv medan organisationsidentitet handlar om individens uppfattning om organisationen, varför dessa begrepp inte helt kan ses som enhetliga. Vi utgår dock från, som tidigare nämnts, de anställdas uppfattningar och föreställningar om den egna organisationen och nya ägarskapet i denna uppsats och därför kan den sociala identiteten sägas ligga till grund för organisationsidentiteten.

3.3 Det teoretiska förhållandet

Denna studies syfte är att skapa insikt i huruvida det finns en relation mellan identitet och förtroende. Detta vill vi uppnå dels genom vår empiriska studie men också genom olika teoretiska resonemang. I detta avsnitt vill vi belysa den teoretiska relationen mellan identitet och förtroende. Det finns enligt vår uppfattning flera ingredienser som är återkommande både i identitetsteorier och i förtroendeteorier. Detta kan självklart vara en slump och dessutom inte vetenskapligt korrekt analyserat. Vi anser dock att det finns vissa poänger med att visa på de gemensamma dragen i de två begreppen eftersom det kan skapa förståelse för hur man skapar och förstärker känslan av identitet och förtroende.

En gemensam grundförutsättning för både identitet och förtroende är gemenskap. Utan någon gemensam relation kan det inte sägas finnas något mått av vare sig identitet eller förtroende. Känslan av gemenskap har att göra med ett visst mått av uppfattad likhet men också gemensamma värderingar, ideal, normer och mål samt gemensam historia eller bakgrund. Det finns en så kallad "vi-känsla", vilket framförallt gäller identitet. När det kommer till förtroende krävs det att värderingar och normer, som två parter i en relation besitter, accepteras eller i bästa fall delas av varandra för att förtroende ska uppstå.

Ett annat gemensamt inslag i identitets- och förtroendeteorier är vikten av kontinuitet. Vad gäller förtroende är det främst kontinuitet i agerande och beteende som är av vikt. Utan kontinuitet i en parts agerande och beteende finns risk för ifrågasättande av dennes värderingar och det kan vara svårt att få grepp om var parten står. Samtidigt kan inte förtroendet byggas enbart kontinuitet eftersom det krävs upprepningar av ett positivt beteende för att förtroendet ska stärkas. Vad gäller identitet ses kontinuitet i tillvaron som nödvändigt för en individs psykiska välbefinnande. Om samma beteende återkommer så antas det bli mer bestående samtidigt som ett återkommande beteende skapar en igenkännande känsla vilket ger trygghet i tillvaron.

⁵⁹ Alvesson & Björkman (1992)

Ett annat inslag som vi ser som förenande för identitet och förtroende är de båda fenomenens kontextberoende. Med detta menar vi att både identitet och förtroende är föränderligt och kan också variera beroende på sammanhang. Detta kan också sättas i relation till vikten av kontinuitet. Både förtroende och identitet förändras och kan dessutom, vilket främst får sägas gälla förtroende, förändras mycket snabbt. Vi menar att trots att både identitet och förtroende är ständigt pågående processer finns det kanske ett behov av kontinuitet i processernas utformning. Vad vi menar är att identitet och förtroende förändras över tid men att det bör finnas viss likformighet i dessa förändringar. Kontinuiteten finns där för att skapa en trygghet i en föränderlig tillvaro.

4. Bilden av Beta

I detta kapitel kommer vi att återge delar av det som sades under intervjuerna. Vår avsikt är dock inte att enbart återge empirin, utan vi kommer även att föra in teoretiska resonemang där så är lämpligt. Teoriens betydelse i denna del av uppsatsen är dock något begränsad i den bemärkelsen att det är vår tolkning av de anställdas utsagor som står i fokus. Sålunda vill vi inte i alltför stor utsträckning etikettera dessa tolkningar, vilket en alltför teoribaserad analys hade kunnat innebära. Givetvis har de teorier som vi har presenterat i vår teoretiska referensram en klar betydelse för detta kapitel, men endast på ett mer övergripande och generellt plan.

Syftet med detta kapitel är således att återge den bild vi har fått av de anställda på Beta med avseende på den upplevda identiteten och förtroendet. Vi har valt att beskriva denna bild med hjälp av vissa, som vi upplever, centrala drag i Betas karaktär enligt de anställdas utsagor. Vi är fullt medvetna om möjligheten att det finns fler drag och karaktäristika än de vi ser som framträdande. Dessutom vill vi på intet sätt göra sken av att vi rangordnar dessa drags betydelse eller vikt för de anställda. De ska således endast ses som uttryck för de iakttagelser som vi har gjort under vår studie. Vi känner oss också manade att kort kommentera antalet teman. Dessa skulle kanske kunnat göra såväl färre som fler. Vi anser emellertid att färre teman lätt skulle kunna leda till en för grov tolkning och därmed också sakna nyansering. Fler teman skulle enligt vår mening bli svåröverskådligt eftersom avgränsningarna emellan de olika temana lätt skulle kunna bli otydliga och i vissa fall obefintliga. Sedan vill vi återigen poängtera att de teman som vi har funnit inte kan ses som konstanta utan måste ses utifrån kontexten.

På grund av att vi har utlovat full anonymitet gentemot såväl respondenter som fallföretag kommer återgivningen att innehålla fingerade namn. I bilaga 1 finns en förteckning över respondenternas fingerade namn samt vilken position de har på företaget. För att underlätta för läsaren har varje namn i den löpande texten ett tillägg som markerar positionen i företaget där "k" står för tjänsteman på koncernnivå, "t" för tjänsteman på Beta och "it" för icke-tjänsteman på Beta. Nedan följer de benämningar som vi har valt för de företag som är involverade i ägarskiftet:

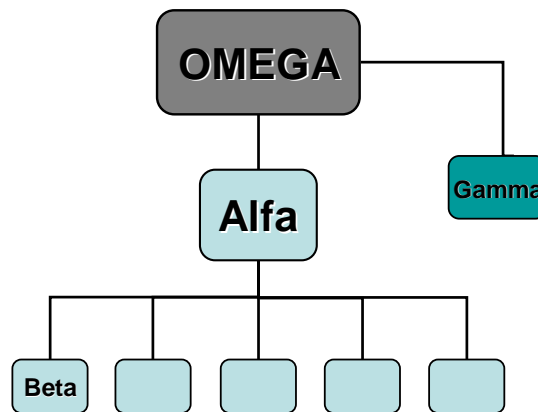
Beta - det fallföretag som undersökningen huvudsakligen utfördes på.

Alfa - Den koncern som Beta tillhör

Omega - Den koncern som nu är huvudägare till Alfa

Gamma - Omegadotterbolag i samma bransch som Beta

Hur dessa bolag hänger samman har vi valt att illustrera med hjälp av en mycket förenklad organisationskarta.



4.1 Entreprenörskap

Ett ämne som kom att diskuteras under intervjuerna var om, och i så fall på vilket sätt, som Beta skiljer sig från övriga dotterbolag i Alfakoncernen. Vi anser att samtalen kring detta visar mycket av det som skulle kunna kategoriseras som den centrala karaktären, det vill säga det som skiljer den egna organisationen från andra, det som gör den speciell⁶⁰. Det som de flesta nämnde och som kan ses som den största skillnaden, eller särdraget om man så vill, är uppfattningen att Beta är mer entreprenörmässigt inriktat än övriga dotterbolag i koncernen. Så här säger bland annat Carl (t) och Gustav (t) om detta:

/.../det är klart att vi har varit skilda va, för vi har ju varit mer entreprenörer kan man säga/.../(Carl, t)

Min uppfattning är att vi har haft en rätt så hög entreprenörsanda, en nybyggeranda. (Gustav, t)

Synen på sig själva som entreprenörer är genomgående. Bland de förklaringar som vi får till detta är att Beta som företag har gått igenom mycket och att man har varit tvungen att slå sig fram på en relativt utvecklad marknad. Detta på grund av att den produkt som man arbetar med inte är det vanligaste att använda hos gemene man. Så här uttrycker David (k) det:

Medan [Beta] då får på egna meriter slugga sig lite fram på en marknad som inte alltid är mogen för [produkten]. Det är ju en helt annan förutsättning på marknaden. /.../Man har ju anställt folk som är lite mera, tror jag entreprenörsinriktade, när man har ett behov utav att liksom slugga sig fram på en ny marknad.

Detta beskriver också Agneta (t) när hon säger att:

⁶⁰ Alvesson & Björkman (1992)

Om man jämför [Beta] som företag i [Alfakoncernen] så tror jag att vi är ett av de mer entreprenörsinriktade bolagen. Eftersom [produkten] är ganska ny så finns det mycket kvar av de här människorna som var med och startade bygget då på mitten av 80-talet och dom har ju varit väldigt entreprenörsorienterade då med en kraftig expansion, varit någonting nytt. Och de finns ju kvar i bolaget så jag upplevde när jag började här att det var väldigt mycket mer entreprenörstämning här i bolaget [...] Mycket expansion och nytt, och då blir det lite mer entreprenörsfolk tror jag.

Även Harald (t) är inne på det när han får frågan hur Beta skiljer sig från andra dotterbolag i Alfa:

Nej, vi har väl alltid varit entreprenörer men det säger väl alla så att det är inte så... Men [produkten] fanns ju inte före 85 så för min del har den väldigt mycket utveckling av själva... ja, det här med lite nytänkande, nya produkter, det har varit förknippat med [produkten].

Det finns också andra faktorer förutom produktens intåg på marknaden som har gett och fortfarande ger Beta en särprägel i koncernen. Så här vill Fredrik (t) beskriva Beta:

Ja, vi ser oss gärna som lite annorlunda, vi tycker det är roligt, vi känner oss lite mer entreprenörer och vi är en liten organisation som driver en väldigt mångfacetterad verksamhet brukar jag säga [...] Vi har liksom hela kedjan från inköp, vi har drift och underhåll och allt vad det är nu för någonting service, t o m tillsyn på kundens anläggningar så att vi är ett litet [Alfa] i miniatyr brukar jag säga faktiskt.

Det som Fredrik (t) avser är att Beta har en heltäckande verksamhet under samma tak, d v s Beta har alla delar av stödfunktionerna, som exempelvis försäljning och marknad integrerade i verksamheten, till skillnad från övriga dotterbolag, vars verksamhet är mer renodlad och där stödfunktionerna sköts centralt av renodlade stödfunktionsbolag. Även David (k) är inne på denna linje:

Men [Beta] har ju då innehållit marknadsfunktion, försäljningsfunktion och strategisk funktion och sedan en teknikfunktion. Så det har ju fått liksom en liten annan touche på verksamheten.

Detta anser vi kan tolkas som att de anställda ser Beta som någorlunda självständigt från moderbolaget, och står således på egna ben i ganska stor utsträckning.

Det är slående att alla som vi har pratat med på ett eller annat sätt kommenterat entreprenörskapet i verksamheten. Alla våra respondenter verkar kunna identifiera sig med synen på sig själv som entreprenör och den gemensamma uppfattningen om Beta som ett lite mer självständigt dotterbolag som kämpar för sin sak. En av Ashforth och Maels⁶¹ faktorer som stärker graden av identifiering med en grupp är medvetenheten om andra

⁶¹ Ashforth & Mael (1989)

grupper utanför den egna. Synen på sig själv som annorlunda gentemot de andra dotterbolagen stärker således identifieringen med den egna gruppen. Det skapas ett starkare "vi" eftersom det finns en stark medvetenhet om "dem". Detta blir även tydligt när vi under våra intervjuer diskuterade synen på och upplevelsen av konkurrens, både internt och externt. Genom att mäta sig med andra företag i samma bransch skapas ett tydligare "vi" och således en tydligare organisationsidentitet. Vi fann dock, vilket vi kommer att visa senare, att uppfattningen om att Beta skiljer sig från andra dotterbolag inte är lika stark när man talar i termer av konkurrens. Eftersom man ingår i samma koncern finns det faktorer som sammanbinder och då blir synen på "vi" och "dem" inte lika tydlig.

Vad gäller upplevelserna av den interna konkurrensen så anser vi det värt att kommentera att det inte var alla som ansåg sig kunna svara på denna fråga, detta trots att de har arbetat i koncernen i flera år. Bland annat säger Jörgen (it) att:

./.../det kan jag nog inte bedöma/.../.

Vi får intrycket av att detta är en fråga som uppfattas som lite känslig av vissa av våra respondenter. Man vill inte gärna tala om vad man tycker om de andra bolagen, även om det inte var vår poäng med frågan. Jörgen (it) säger vidare att han:

./.../har väl inget negativt att säga om dem/.../.

Vi anser dock att det faktum att man inte vill uttala sig om de andra dotterbolagen är nog så intressant som om man skulle göra det. Kanske handlar det om konkurrens eller någon form av Jantelag där man inte vill framhäva sig själv. Det kan också bero på det som Ivar (it) är inne på när han pratade om stämningen på det egna bolaget jämfört med andra dotterbolag:

Det har väl lite att göra med vad man gör det till och hur öppen man själv är.

Trots detta försiktiga förhållningssätt till att tala om de andra dotterbolagen sades en del om intern konkurrens. Så här säger Jörgen (it) angående konkurrens mellan olika dotterbolag.

Förr var det ju ganska så mycket stridigheter ./.../men idag finns det ju inte, det är inte styrt på det viset som det var förr. ./.../ internt vad jag vet i alla fall föreligger inga stridigheter däremellan de olika [produkterna].

Gustav (t) är inne på samma spår men menar dock att det fortfarande finns konkurrens internt. När vi frågar om han upplever konkurrens mellan dotterbolagen svarar han:

Ja, den har funnits den också ja. Den finns. Och där har den tidvis varit väldigt stark får man väl säga.

Carl (t) har en lite annorlunda syn på det här med intern konkurrens och väljer att se till helheten snarare än de enskilda delarna:

Det man kan se nu det är väl att börjar jobba mer och mer tillsammans med de olika [produkterna] och vi ser liksom att konkurrenssituationen faktiskt gör att vi nog sammansvetsas mer och mer, tror jag det är liksom tvunget att vi inte kan komma springande med helt skilda produkter utan vi måste baka ihop det va. Och rent generellt så jobbar jag väldigt med att tänka såsom en koncern, alltså det är inte livsviktigt att resultatet hamnar i vårt dotterbolag det kan lika gärna hamna i ett annat dotterbolag det viktigaste är att vi är konkurrenskraftiga på marknaden va och att vi inte har dolda vinster mellan oss som gör att vi tappar i konkurrenskraft med andra.

Detta tycker vi speglar en känsla av lojalitet gentemot Alfa. Trots att det finns en strävan att expandera verksamheten, så är det inte lika viktigt att frukterna av denna tillväxt kommer Beta direkt tillhanda, utan man tar också hänsyn till koncernens bästa. Samtidigt som de anställda verkar stolta över att Beta skiljer sig från övriga koncernen och i viss mån är självständiga och dessutom finns ett mått av intern konkurrens, så verkar denna konkurrens vara tämligen prestigelös. Det finns alltså en känsla av samhörighet med koncernen.

När det gäller den externa konkurrensen säger Jörgen (it) så här angående hur Beta skiljer sig från andra företag i samma bransch:

... jag tycker ju att vi på [Beta] är ett mer renodlat [produkt]företag det är ju inte [en av konkurrenterna]. Vi är ju ett renodlat som har alla länkar i kedjan så kallat, från service till byggnation och sånt, det har ju inte [konkurrenten] va. Det är den största skillnaden tycker jag i alla fall, vi tar hand om våra kunder fullt ut för vi har ju, vi är ju kompletta. /.../Komplett [produkt]företag vi har ju allt. [Skulle du vilja säga att ni är det enda kompletta [produkt]företaget i Sverige?] Oja, det är vi.

Ivar (it) anser att följande är det som är Betas största fördel gentemot konkurrenterna:

Det är ju att vi har ett stort nät ju... vi är ju det största nätet i Sverige så att säg... och att vi kan bibehålla det och underhålla det så att det fungerar så att säga under många år och att vi kan expandera så att säg inom detta. Det tror jag är viktigt, att visa att man finns.

Vi tycker det är intressant att man ser möjligheten att expandera som en fördel gentemot konkurrenter. En annan poäng vi tycker bör lyftas fram är att man gentemot externa konkurrenter ser sig som komplett företag, vilket vi tycker kan kopplas till deras uppfattning att de internt anser sig vara en heltäckande organisation. Återigen blir de anställdas uppfattning att vara lite annorlunda och självständiga i förhållande till sin omgivning tydlig.

4.2 Teknikern i fokus

Under våra intervjuer fick vi intrycket av att den produkt som våra respondenter arbetar med har en mycket central roll i deras yrkestillvaro. Det är främst två saker som vi lade märke till angående detta. Det ena är att samtliga respondenter beskriver sin position i

förhållande till produkten och inte i förhållande till företaget. I tillägg är samtliga beskrivningar av arbetsposition också en beskrivning av produkten. Ett exempel är när Gustav, tjänsteman på den operativa avdelningen i Beta, avbröt sig själv mitt i svaret för att hämta Whiteboardpennor för att kunna, som han sa, på bästa sätt beskriva sitt jobb och ritade då värdekedjan i produktens förädlingsprocess.

Det andra inslaget som var frekvent återkommande var att vi upplevde respondenterna som mycket entusiastiska i sina beskrivningar av såväl sitt arbete som produkten och verksamheten i helhet. Det är svårt att belysa detta med citat men vi fick intrycket under intervjuerna att man var mycket stolt över den produkt som man arbetar med och alla verkar tro på den. Det är också svårt att med citat visa på hur respondenterna pratar kring sitt arbete. Eftersom många tekniska och produktspecifika termer används skulle det på grund av utlovad anonymitet bli alltför korthugget att redovisa. Att Beta är en ingenjörstät organisation som av tradition varit styrd utifrån teknik tycker vi kan illustreras utifrån de diskussioner vi hade kring begreppet Alfare. Detta är ett uttryck som vi redan innan vi började våra intervjuer blev varse om användes som en benämning för anställda inom koncernen. Många menar att uttrycket har försvunnit i det dagliga talet. Trots detta och trots att uttrycket som begrepp inte är specifikt för Beta, tycker vi ändå att det kan vara illustrativt för den tradition och historik som finns i hela koncernen, Beta inkluderat. För Ernst (k) var en Alfare:

/.../ en tekniker, väldigt många utbildningsår, välutbildad, väldigt stabil, jag har ju inga bevis men jag tror det ändå.

Även Agneta (t) är inne på detta sätt att se begreppet och menar att Alfaren står för att man var mer teknikorienterad än kundorienterad. Carl (t) menar i sin tur att de som tidigare stod för innebörden av Alfaren var ju de som:

/.../ egentligen handgripligen arbetade med grejerna va.

David (k) berättar lite humoristiskt hur man enligt honom förr såg på Alfaren:

En [Alfare] tog av sig slipsen till midsommar, teknikerna tog fram träskor och sandaler och lullade omkring i huset i dom kläderna. Och sedan första september tog man av sig träskorna och sandalerna och satte på sig slipsen.

Vi får intrycket av att uttrycket Alfaren är ett begrepp som faktiskt förekommer idag och som används, dock inte med den innebörd som tidigare fanns. Alfaren beskriver inte den genomsnittlige anställda, en tekniker med båda träskorna på jorden, eftersom denne inte längre finns i samma utsträckning som tidigare. Med bakgrund av detta blir följande konstaterande av Fredrik (t) högst intressant:

/.../ antalet ekonomer på det här företaget har ju ökat riktigt rejält.

Detta tycker vi ytterligare speglar Beta som en organisation som länge varit präglad av ingenjörer, eftersom ökningen av antalet ekonomer anses tillräckligt anmärkningsvärt att

kommentera. Således har vi fått uppfattningen att Beta är en organisation som länge varit teknikorienterad och i viss mån fortfarande är det. Trots att Alfaren inte längre har samma betydelse och trots att ekonomer fått en större plats i verksamheten, vilket vi återkommer till senare, så är det fortfarande många av de vi har talat med som refererar till produkten under intervjuerna.

Även om produkten ges en central roll i våra samtal med medarbetarna så ställer vi oss frågande till om det verkligen är själva produkten som sådan som är det viktiga för de anställda, snarare än produktens egenskaper. Med egenskaper menar vi då inte saker som tekniska specifikationer eller "tillverkning" utan snarare saker som produktens ålder på marknaden, dess möjligheter att förädlas och utvecklas ännu mer och inte minst, dess potential att få en större bit av marknaden. Alltså undrar vi om det inte är möjligheten att kunna utveckla produkten snarare än produkten i sig som gör den till en så viktig referenspunkt för de anställda. Att ständigt kunna utvecklas, både organisatoriskt och personligt, är också en återkommande vilja och önskan som några av respondenterna har. I vårt samtal med Bertil (t), en av de anställda som arbetat på Beta längst, uttryckte han följande angående sin syn på framtiden:

Jag vet inte, jag har alltid tyckt att stagnerar saker och ting har jag ingen lust att jobba vidare med det. Det måste finnas något nytt, någon ny utmaning. Jag hoppar gärna på nya saker.

Detta är en utsaga som vi tror på ett mycket bra sätt illustrerar en viktig del i de anställdas identifikation med organisationen. Vi tycker att detta kan kopplas till Betas tradition av att vara en ingenjörstyrd organisation. En egenskap, om än något schablonmässig, som ofta tilldelas ingenjörer är just utveckling och problemlösning. Vi vill således hävda att traditionen av tekniker och den stora plats som produkten har i de anställdas beskrivning av verksamheten skulle kunna destilleras till utveckling och ett sökande efter nyskapande.

4.3 Storlekens betydelse

I vårt försök att skapa oss en bild av vad de anställda upplever vara organisationens särprägel och karaktär, anser vi det intressant att diskutera målfokuseringen. Med detta avser vi vad de anställda anser att företaget ska sträva efter och vilket mål som är det mest centrala för verksamheten. Detta kan säga en hel del om identiteten, eftersom det indirekt säger något om vad som anses vara framgång för organisationen. Är uppfattningen om orsaker till framgång i tillägg homogen, blir det än mer intressant att tala om identitet och då i termer av gemenskap och gemensamma föreställningar.

Vi får uppfattningen att många av respondenterna ser på möjligheten att expandera som ett av de primära målen för verksamheten. Detta framkommer när vi pratar med de anställda om hur Beta skiljer sig från övriga bolag i Alfakoncernen. Gustav (t) uttrycker sig på följande vis:

.../så det är förhållandevis ungt med [produkten]. Vi är fortfarande i en expansionsfas till skillnad från flera av de andra [Alfa]-bolagen, om man ser på [annan verksamhet i koncernen] handlar det bara om förvärv om du ska växa.

Bertil (t) ser det på samma sätt men väljer att beskriva det i andra termer:

Och Norden är ju ett av de områden som är jungfruligt kan man säga. Det finns expansionsmöjligheter och det är ju inte så många bolag idag som växer organiskt, utan de flesta växer genom förvärv.

Många anställda menar också att expansion kommer vara en av de främsta effekterna av det nya ägarskapet. Det verkar vara en gemensam uppfattning att de nu har ännu större förutsättningar till expansion än tidigare. Gustav (t) säger så här:

Vi har så pass stark medvind, vi ligger helt rätt i deras [Omega vår anm.] affärsidé och dom har kapital och viljan att hjälpa oss att expandera.

Agneta (t) och Fredrik (t) anser att Beta har lyfts fram i Alfamiljen på ett annat sätt än tidigare eftersom Omega har uttryckt att just Betas verksamhet är framtidens verksamhet och att den ska expanderas.

Vi har blivit uppmärksammade kan man säga. Vi har en liten [produkt]marknad i Sverige men den har ju jättestora möjligheter att växa ut va .../och det är dom [Omega, vår anm.] intresserade av .../. (Fredrik, t)

Att vi har möjligheter att expandera, dels i koncernen och [Omega], och dels av egen kraft. Jag ser positivt på utvecklingen, som det ser ut idag ser jag samarbetet med [Omega] .../ att det stärker vår utveckling (Agneta, t)

Om detta vittnar även Gustav (t):

[Omega] körde en sådant här organisationsprojekt i fjol där man hade listat de tio viktigaste projekten för [Omega]-koncernen ur strategisk synpunkt och bland de tio kom då vårt projekt .../ med, och det känns ju oerhört starkt.

Vi vill poängtera att vi inte med säkerhet kan säga att Omega verkligen har för avsikt att Beta ska expandera, men vi upplever ändå att de anställda tolkar signalerna från Omega på det sättet. Detta anser vi säger en hel del om såväl identitetskänslan på Beta, som förtroendet gentemot Omega. Viljan att tolka på det sättet, och dessutom med de ordalag som detta uttrycktes tycker vi ytterligare styrker vår uppfattning av att det finns en stark strävan att expandera och bli större. Samtidigt uttrycks en förhoppning och tilltro till att Omega verkligen kommer att satsa på Beta. Detta anser vi är högst nära besläktat med

Gurviez⁶² definition av förtroende, där Beta har tilltro att Omega verkligen ska göra det de sagt sig göra.

Om man enbart ser till hur man ser på Omega som företag, och således bortser från eventuell förändring och dess effekter, så verkar alla vi har pratat med imponerade av Omega. Det bör tilläggas redan nu att Omega har ett dotterbolag i samma bransch som Beta och vi har valt att kalla detta Gamma. Det pågår ett samarbete mellan dessa båda företag vilket kan vara bra att ha i åtanke när man läser kommentarerna kring den nya ägaren och ägarskiftet.

Här är ett urval av respondenternas uppfattningar om Omega:

/.../[Omega] är jättestort och en väldig massa pengar/.../(Knut, it)

/.../[Omega] är ju ett oerhört stort företag och har oerhört stora [produkt]företag inom sig Europas största, [Gamma] då va/.../(Carl, t)

[Hur ser du på Omega?] Ja, det är ju imponerande, det lilla jag vet om [Omega]. Jag har läst lite grann om det naturligtvis, men det är imponerande ja./.../ Dom har kunskap och styrka bakom sig (Ivar, it)

/.../[Omega] är ju en part som har lyckats, har ju pengar och dom är ju villiga att satsa på [produkten] och tror på den/.../(Jörgen, it)

Faktumet att många ser Omega som ett stort, framgångsrikt företag kan vara det som gör att de uppfattas som något positivt, en injektion av kraft och kapital. Man upplever sig ha en bättre affärsmässig position på marknaden som en följd av Omegas inträde. Dessutom upplever många att Betas verksamhet i och med ägarskiftet har lyfts fram och fått en mer framträdande roll i Alfás, och i förlängningen också Omegas, sammanlagda verksamhet. Här ser vi återigen tecken på tilltron att Omega verkligen kommer att satsa på Beta, samtidigt som många andra signaler på förtroende visar sig. De anställdas utsagor tycker vi inkluderar tecken såsom positiva uppfattningar såväl om Omegas rykte som om dess roll på marknaden, vilket är signaler som Perks och Halliday⁶³ pekar på i sin undersökning. Det är för oss också uppenbart att det finns en beundran inför det kapital som Omega genererat, vilket vi anser implicerar synen att Omega presterat väl tidigare. Så här säger David (k) och Ivar (it) apropå Omegas inträde:

På lång sikt tror jag att det här kommer att ge oss mera muskler, det vill säga tillföra oss ett värde att tillhöra en större familj. Det ger ju oss möjlighet att påverka mycket mer./.../vi har en större tyngd när vi talar som en större koncern än som Alfå. (David, k)

⁶² Gurviez definition av förtroende lyder: *Most scholars agree on defining trust as 'a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk'*. Gurviez (1997) ur Perks & Halliday (2003: s. 339)

⁶³ Halliday & Perks (2003)

Tittar vi sen på vissa projekt vi har, har det ju varit lättare att äska pengar till sådana stora projekt än vad det varit innan. Det är ju en fördel att ha kraft att kunna agera. (Ivar, it)

Detta är även Fredrik (t) och Gustav (t) inne på:

För [Beta] är det bara positivt. Jag har ingen annan syn än det. Det är i alla avseenden positivt att ha en så stark ägare som [Omega], det är jag helt övertygad om. (Fredrik, t)

/.../ jag tror ju ingen uppfattar att [Omega] är vår ägare som något negativt idag det tror jag inte. Vi har så pass stark medvind, vi ligger helt rätt i deras affärsidé och dom har kapital och viljan att hjälpa oss att expandera. (Gustav, t)

Emellertid är inte strävan att expandera det enda målet som vi uppfattar att de anställda ser som centralt. Det är dock vår uppfattning att det är framförallt detta mål som har högst grad av homogenitet och som uttrycks explicit av respondenternas. Implicit finns det flera andra mål som värdesätts och eftersträvas, kanske framförallt kundorientering. Detta uttrycks i första hand i samtalen kring varumärket och byråkratiseringen. Vi kommer i att behandla bägge dessa teman under avsnitt 4.5 Kunden i centrum respektive 4.4 Flexibilitet och byråkrati.

Storlek är det attribut som vi tycker de anställda oftast refererar till, både direkt och indirekt. Sett ur ett historiskt perspektiv upplever vi att Alfa, och därmed också Beta, sett sig själva som stora och i vissa fall störst. Detta för oss in på ett annat tecken på storleken betydelse, närmare bestämt den unisona strävan efter att expandera. Som vi tidigare redogjort för, berör i princip samtliga respondenter möjligheten för verksamheten att växa och expandera. Det gemensamma målet i att vilja expandera är enligt Alvesson och Björkman⁶⁴ en viktig del i skapandet och upprätthållandet av en stark och enhetlig organisationsidentitet. Det handlar dels om att man har en gemensam föreställning om åt vilket håll organisationen är på väg, det vill säga den önskvärda och idealiska riktningen för organisationen och dels handlar det om en gemensam strävan att uppnå detta.

Det som är signifikant för de åsikter som uttrycktes om Omega, den nya ägaren, är att samtliga är relaterade till storlek. Saker som att Omega tillför "muskler" och såväl politisk som finansiell makt beskrivs i positiva ordalag. Metaforen att tillhöra en större familj används också när vi talar om Omega och det nya ägarskapet. Vi tycker att synen på Omega stärker vår uppfattning att storlek upplevs som något eftersträvansvärt. En intressant aspekt vi gärna vill lyfta fram är att trots att många säger att de inte vet så mycket om Omega, så vet de att Omega är stora och det imponerar. Vi tror att de anställdas fascination av Omega kan bidra till att minska motståndet till den förändringsprocess som just nu pågår. Medarbetarna verkar i detta avseende inte ha några problem med att identifiera sig med den nya ägaren. Här finns främst två aspekter att ta fasta på. För det första är det synen på satsningen av den egna produkten. De anställda ser en gemensam produkt och gemensamma mål vilket skapar en uppfattad likhet. Detta är något som enligt Ashforth och Mael⁶⁵ underlättar identifieringen. För det andra ser de anställda Omega som

⁶⁴ Alvesson & Björkman (1992)

⁶⁵ Ashforth & Mael (1989)

en stark partner och de attraheras av deras storlek. I deras ögon är Omega ett vinnande företag med status vilket Ashforth och Mael⁶⁶ återigen menar har betydelse för benägenheten att identifiera sig med Omega.

Den gemensamma produkten tillsammans med det gemensamma målet att expandera är intressant även ur ett förtroendeperspektiv. Som Lewicki och Bunker beskriver i sin teori kan denna kollektiva identitet mellan Omega och Beta vara en viktig grogrund för förtroendet⁶⁷. Samtidigt behöver detta förtroende inte delas av de andra dotterbolagen i Alfakoncernen, då dessa inte nödvändigtvis har samma kollektiva identitet med Omega som Beta har.

Det är även intressant att konstatera att ingen respondent har uttryckt rädsla för Omegas storlek. Med tanke på Betas storlek i förhållande till Omega, tror vi att rädsla för att bara försvinna i jätteorganisationen Omega mycket väl hade kunnat vara en naturlig reaktion. Denna, som vi upplever det, avsaknad av rädsla skulle kunna vara ett tecken på att man upplever att Omega är välvilligt inställt till Beta. Sammantaget tycker vi att det med avseende på samtalen kring storlek finns många tecken på de anställdas förtroende gentemot Omega.

4.4 Flexibilitet och byråkrati

Som en följd av det ägarskifte som har ägt rum kom vi att diskutera de förändringar som de anställda upplever som mest påtagliga i och med detta. Det som framkom var främst upplevelsen av förändrade arbetsrutiner. Detta avsnitt syftar alltså till att redogöra för hur processerna i den dagliga verksamheten har påverkats och vad det implicerar om självbilden på Beta. Vi vill poängtera att den samlade uppfattningen dock verkar vara att ägarskiftet inte är något märkvärdigt eller dramatiskt. För Bertil (t) och Fredrik (t) är det bara någonting som man måste acceptera:

Man ser det bara som det är. Nu ägs vi av [Omega]. /.../Jag tror att, det är liksom, jag hör ingenting nu är det bara så. (Bertil, t)

Nu är vi uppköpta, that's life, va. /.../ Och det är klart att vi måste finna oss i det som sker. /.../ Jag tror att man överdriver betydelsen av det här ägandet. (Fredrik, t)

För Ernsts del kan en förklaring till att ägarskiftet inte medför några omvälvande förändringar vara att han har jobbat med detta under en väldigt lång tid.

Frågar ni mig det här är ju en process som pågått i elva år, det är inget speciellt med detta.

Inte heller för Davids del för det nya ägarskapet med sig några överraskningar:

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Lewicki & Bunker (1999)

Jag tror inte det kommer att bli så dramatiskt. /.../vi köpte ju in oss i tyska bolag på slutet av 80-talet, och så köpte de in sig i oss. Och sedan har ju detta vuxit och vuxit så det är ju ingen plötslig händelse. De här relationerna har ju odlats under tio till femton år.

David (k) påpekar dessutom att Alfas nuvarande koncernchef kommer att fortsätta att vara chef för Omegas verksamhet i Norden, och att det således inte kommer att vara några större förändringar för de anställda ur den aspekten. Detta skulle enligt Perks och Halliday kunna vara en källa till förtroende, eftersom samtliga anställda redan är bekanta med denne och hans roll i verksamheten. Samtidigt anser David (k) att det trots allt är en omställning att anpassa sig till en större koncerns perspektiv.

[Alfa] har ju varit vana vid att vara det bolag som köper, integrerar mindre aktörer. Nu har vi fått vara med om tvärtom. Nu är vi en mindre aktör som ska integreras i en större.

Vidare menar David (k) att Alfa som svenskt bolag är väldigt likt Omega, framförallt när det kommer till värderingar.

Jag tror inte det är så stor skillnad, för vi och tyskar är ju rätt lika va. Ordning och reda och så, det är ju lite vår stil. Och det tror jag vi är ju rätt mycket dom så att säga. Jag kanske raljerar lite med deras sätt att vara, dom har ju ännu mer byråkrati än vad vi har, ännu mer ordning och reda. Men lite av det stuket har vi.

Denna upplevda likhet skulle också den vara ett tecken på förtroende. Eftersom socialisationsprocessen är viktigt i dylika sammanslagningar, kommer denna att underlättas om de två parterna har liknade bakgrunder. För de flesta har ägarskiftet egentligen inte alls märkts av utan Omega ses som något som är väldigt långt bort. Knut (it) förklarar det med avståndet och säger att:

/.../det är så högt över våra huvuden så vi märker ingenting mer än att [Omega] äger oss va.

Fredrik (t) är inne på samma spår:

/.../jag tror inte man känner av att man blivit uppköpta överhuvudtaget. Tyvärr är det nog lite som EU och rösta och så, det är liksom något obekant långt borta.

De medarbetare som varit en bit ifrån ägarbytesprocessen hade emellanåt svårt för att beskriva Omega. Jörgen (it) delar denna vaga uppfattning om Omega vid en direkt fråga:

/.../ så väl insatt är jag inte i [Omega]... man försöker läsa men det är så mycket information man ska ta till sig

Även Carl (t) menar att man inte riktigt märker av de nya ägarna men tror att det beror på att man har ett jobb att sköta:

.../ärligt talat så är det väl kanske så va att i det dagliga jobbet så är det inget som man... alltså det kommer inte nära en egentligen va, det gör det inte va. Det känns ändå som att det är rätt så långt bort, det är det faktiskt va. Alltså dagens arbetsituation är ju oerhört pressad va, man har liksom nog av att lösa sina egna arbetsuppgifter, man kan liksom inte koncentrera sig för mycket på annat /.../

Trots att alla upplever det nya ägarskapet som positivt, viket vi redogjorde för i föregående avsnitt, och trots att flera vittnat om att det egentligen inte märks av, har nästan alla något negativt att säga om de förändringar som följer med ägarskiftet. Det är främst två förändringar som beskrivs. Det ena är ett ökat krav på rapporteringar och det andra är ett minskat självbestämmande. Som Ivar (it) och Bertil (t) väljer att uttrycka det:

Ja, förändring kan det ju bli att det blir mer uppstyrt när det blir ett större företag och redovisningen blir än viktigare. (Ivar, it)

.../visst märks det att de är här. Ekonomisidan har ju månatliga rapporter, tjocka rapporter ner till [Omega]. Så visst märker vi att dom finns. Alla beslut, beslutsgångarna är ju annorlunda. .../föret var det [Alfa] som var beslutspunkten för oss, så besluten är lite längre, lite annorlunda. (Bertil, t)

En ökad rapportering som en konsekvens av Omegas ägarskap är något som de flesta nämner. Här följer några respondenters upplevelser av detta:

Det vi märker framförallt är en massa rapporter. Rapporter till höger och till vänster. (Bertil, t)

.../ det är ju starkare krav på rapportering /.../ Och sedan är det också det att det ska rapporteras på ett speciellt sätt, mycket oftare /.../ (Carl, t)

Det påverkar kanske inte det dagliga arbetet i så stor utsträckning utan det handlar mest om rapporteringar till [Omega]. (Agneta, t)

Men annars är det ju mera rapporteringsmässigt kan man nog säga, ekonomiska nyckeltal som [Omega] vill ta del av. .../ mer på det hållet kan man säga. (Gustav, t)

.../rapporteringar är de [Omega, vår anm.] fenomenala på .../ (Fredrik, t)

Som en följd av dessa ökade krav på rapportering ser flera respondenter en mer trögrörlig organisation. Detta talar David (k) och Knut (it) om:

Allting kommer ju att ta längre tid, framförallt beslutsprocesser kommer att ta mycket tid och därmed kommer ju organisationen att befinna sig i olika väntelägen kontinuerligt beroende på att man ska få vissa svar på vilken position man ska ta. (David, k)

Folk tappar gnistan för det man ska göra, "vi ska bygga ut en bit här". "ja, men först ska vi kolla här och nu vi ska kolla här" så det tar en massa tid innan det sker något va. Ja, då tappar man fart va. (Knut, it)

Vi tycker oss här ana att de anställda upplever en risk i att deras självbestämmande minskar. Risken består i att deras vana att ha ett fritt arbetssätt kan komma att begränsas. Vi vill inte gå så långt som att säga att denna risk i dagsläget sänker förtroendet för Omega, detta är något framtiden får utvisa. Skulle många anställda välja att säga upp sig, skulle detta visa på att förtroendet för Omega är lägre än den risk som det minskade självbestämmandet har inneburit. Att allt tar längre tid vittnar även följande utsagor om. Dessutom menar respondenterna att de längre beslutsvägarna och de många kalkylerna och rapporterna också medfört att pengar och vinst har fått en mer central roll och att man nu arbetar på ett annorlunda sätt att jämfört med hur det var tidigare.

/.../ vi får ökade krav på oss, vi måste förändra vårt arbetssätt /.../ (Gustav, t)

Allt har blivit svårare, beslutsvägar och sånt är längre va och ingen vågar ta en chans längre så kallat. Gör vi så måste vi tjäna pengar, annars gör vi det inte va. Och det gör ju att allting tar mycket längre tid. Och många gånger kan det ju göra att vi inte tjänar några pengar på grund av att vi inte chansar i början. Och det är den filosofin vi inte hade från början i [Alfa] utan då gick det lite mer att "Kör så tar vi den smällen när vi kommer fram, om det nu blir någon smäll va". Så lite så där va, det har blivit lite tyngre på det viset. (Knut, it)

/.../ visar vi inte vinst så är det tack och hej va. Det är ett sätt att se det ju, snabba puckar va. Du ska skicka in pengar och gör du inte det så ta väck det va. (Knut, it)

Här handlar det om att tjäna pengar bara. Så länge vi producerar och levererar det de vill att vi ska leverera så tror jag att vi kan köra ganska självständigt. /.../ Men slutar vi leverera pengar, då blir det tuffare. (Bertil, t)

Som en följd av detta upplever många anställda att de numera har minskad förmåga att själva fatta beslut. Knut (it) beskriver situationen på följande sätt:

/.../vi har fått staket. Vi kan studsa nu inom staketet och göra vad vi i princip vill va, det får vi själva styra och ställa, men ska vi över staketet så krävs det att storebror är med och tycker och tänker, ja hela den biten så att säga va.

Så här säger Fredrik (t) angående det minskade självbestämmandet:

Alltså det är klart, självbestämmandet har ju absolut minskat, det måste man ju säga. Innan var ju [Alfa] till och med ett börsnoterat företag med en styrelse som satt i Malmö /.../ all beslutsbefogenhet och all beslutskraft fanns i Malmö. Det finns ju inte längre, det är [tysk stad där Omega har sitt huvudkontor] som gäller, så det är mer tungrott och tar längre tid.

Fredrik (t) försöker dock vända den mer negativa bilden till en mer positiv när han tillägger:

Men du får ju väga den här självständigheten kontra de enorma möjligheterna som finns i en sådan här koncern. Hur mycket människor som helst, hur mycket pengar som helst, det är bara att konstatera.

Det finns också en uppfattning att detta nya arbetssätt och lönsamhetskraven har påverkat kundorienteringen i företaget.

Du handlar ju inget över disk om vi säger så. Jag bestämmer inget att "vi gör så här och så kör vi", utan ska det göras måste det finnas ett beslut på det. /.../Det är ju bra för ekonomin, men det är inte bra för kunden. Det tar ju mycket längre tid. Man har inget snabbt agerande mot kunden. (Ivar, it)

Här ser vi alltså tecken på kundorienteringen. Det verkar finnas en uppfattning att det har blivit en förskjutning från kundfokus till lönsamhet. Vi tror inte att de anställda upplever att lönsamheten inte var viktig tidigare, vår poäng är att de upplever att lönsamhetskraven har ökat på bekostnad av kundorienteringen. Här har vi återigen en känsla av att de anställda ser en risk i och med det nya ägarskapet. Denna gång är risken knuten till hanteringen av kunderna, och att relationen till dessa kommer att påverkas negativt.

Det minskade självbestämmandet och de ökade kraven på rapporter menar vi visar på att de anställda på Beta anser att det nya ägarskapet medfört en högre grad av byråkrati än vad som tidigare präglade organisationen. Nästan samtliga anställda upplever det ökande antalet rapporter som den absolut största, och i vissa fall enda, märkbara förändringen. Dessutom får vi intrycket att många väljer att uttrycka sin syn på denna rapportering på ett nästan raljant sätt. Endast en av de anställda uttrycker sin förståelse för att mängden rapporter kan vara nödvändig och att dess närvaro inte endast kan lastas Omega, utan snarare är en trend. I övrigt verkar det finnas liten förståelse för det ökande antalet rapporter, något som vi tycker speglar en tradition av att ha arbetsrutiner utan hög grad av byråkrati. Detta i sin tur pekar på en organisation med hög grad av "fingertoppskänsla" och ad-hoc, vilket måste sägas vara byråkratins raka motsats.

Ännu ett tecken på synen på Omega som ett byråkratiskt företag är att många anställda upplever att Omega är något "stort ovanför våra huvuden". Bara det faktum att en av de anställda använder EU som metafor när han beskriver hur han tror att många anställda upplever Omega, styrker ytterligare vårt intryck att Omega ses som en byråkratisk organisation. Även fenomen som långa beslutsvägar upplevs som ett steg mot större byråkratisering. En annan skillnad mellan Beta och Omega som uttrycks är att Beta är mer öppna och mindre formella. En av de anställda säger sig alltid ha känt sig bekväm med möjligheten att gå upp på koncernchefens (för Alfa) kontor när som helst, men att han upplever att den mentaliteten inte riktigt finns hos "tyskarna". Ytterligare ett tecken på att Beta haft en tradition av öppenhet är närheten till besluten. Tidigare har alla beslut tagits i Malmö, men i och med ägarskiftet upplever de anställda att besluten numera fattas på Omegas huvudkontor i Tyskland.

Det finns ett par aspekter ur ett förtroendeperspektiv som vi vill lyfta fram. För det första menar Halliday och Perks⁶⁸ i sin undersökning att upplevelsen av ett långsamt flöde av information är ett tecken på förtroende. Såsom vi tolkar detta, är detta knutet till byråkratins trygghet, där förändringar och händelser inte sker i sådan takt att de anställda känner sig stressade. I vårt fall, upplevs det som negativt att allt går långsammare, vilket är ytterligare ett tecken på de anställdas ovana att hantera byråkrati. Krocken mellan Betas ursprung som flexibel och entreprenörsinriktad samt Omegas mer långsamma och byråkratiska karaktär kan i viss utsträckning påverka förtroendet. Mayer et al presenterar bland annat i sin teori vikten av att principer och värderingar delas av parterna, eller i alla fall accepteras av varandra⁶⁹. I detta fall upplever vi det som om Omega som ny ägare inte accepterar den gamla Betavärderingen av snabba beslut och snabbt agerande gentemot kund utan några avancerade lönsamhetskalkyler. Denna värdering har fått kliva åt sidan för Omegas värdering av långsammare, mer noggrant kalkylerat agerande. Om detta är fallet kan det i sådana fall påverka förtroendet gentemot Omega på ett negativt sätt.

Den andra aspekten som vi tycker bör uppmärksammas är att vi uppfattar att de anställda upplever att öppenheten minskat. Med öppenhet, avser vi först och främst kunskapen om motparten, och eftersom besluten 'tas över Betas huvuden' anser vi att detta kan vara ett tecken på att de anställda upplever att öppenheten minskat. Vi menar inte att detta innebär minskat förtroendet gentemot Omega, snarare att det inte är tecken på högt förtroende.

Avslutningsvis har flera teoretiker belyst vikten av öppen kommunikation där det ska vara lätt att ta till sig kunskap om motparten för att på så sätt kunna förutsäga framtida handlingar⁷⁰. Vid flera tillfällen under våra intervjuer fick vi uppfattningen om att det fanns gott om tillgänglig information om Omega, inte minst via intranätet som används i Alfakoncernen, men att många medarbetare inte tog denna information till sig. Vi anser att detta kan vara en bromsande faktor i förtroendeskapandet hos medarbetarna. De som mer aktivt deltagit i ägarbytesprocessen, vilket främst är medarbetare på koncernnivå, har enligt vår uppfattning betydligt mer kunskaper om Omega än resterande medarbetare. För de andra kan det då vara viktigt att information om Omega inte bara finns tillgänglig utan också förmedlas.

4.5 Kunden i centrum

Som en följd av att Alfa nu har fått en ny huvudägare i Omega talas det om att ett namn- och varumärkesbyte på Alfa kan vara aktuellt. Om detta har flera respondenter uttryckt sin åsikt. Vi vill betona att det ännu inte är fastställt om det kommer att ske ett namn- och varumärkesbyte men att det är att betrakta som sannolikt. Samtalen kring detta kom att handla mycket om hur detta kommer att påverka relationen till kunden, inte den enskilde medarbetarens arbetssituation.

Så här säger Fredrik (t) och Ernst (k) angående namn- och varumärkesbytet:

⁶⁸ Halliday & Perks (2003)

⁶⁹ Mayer et al (1995)

⁷⁰ Se exempelvis Lewicki och Bunker (1999) samt Mayer et al. (1995)

[Tror du att ni kommer att byta namn?] Det är jag helt övertygad om. Man köper inte allt det för att inte byta namn på det. (Fredrik, t)

Man köper ju inte ett annat namn utan man sätter sitt eget namn på bolaget så gör ju alla nu, det är inget märkligt med det. (Ernst, k)

Vad gäller den mer känslomässiga uppfattningen om ett eventuellt framtida namn- eller varumärkesbyte så får vi intryck av att det finns två läger. Det är dels de som anser att det inte spelar så stor roll vad man egentligen heter, bara man gör vad man ska. Sedan är det de som tror att ett namn- eller varumärkesbyte skulle få konsekvenser, framförallt i arbetet med och mot kunderna. Knut (it) och Fredrik (t) får representera de som anser att det inte har så stor betydelse vad företaget som man arbetar på har för namn.

Det är ju bara att byta keps, det är ju inte hela världen. Det som spelar roll är vad man får för arbetsuppgifter. [Tror du att de kommer att ändras?] Nej, det tror jag inte /.../Jag menar, det vi gör det gör vi. Man ändrar ju inte fabriken för att man byter namn va. (Knut, it)

[Tror du att ett namnbyte kommer att innebära en förändring för medarbetarna?] Ingen större, det tror jag inte. Alltså grundaffärerna ska ju skötas ändå, det är bara vilket märke vi klistrar på. (Fredrik, t)

Agneta (t) får företrädarna de som upplever att det kan uppstå problem i och med ett eventuellt framtida namnbyte. Oron inför detta verkar främst avse Betas relation till kunderna.

/.../det är en skillnad vad jag tycker själv som medarbetare kan väl inte spela så lika stor roll utan det är mot kunderna man får fråga sig vad det innebär. Och det är klart, att Alfa är ju ett väl inarbetat varumärke så, det är alltid dyrt med varumärkesbyten så det kan vara tufft, alltså ut mot kund kan det kanske vara negativt i vissa sammanhang /.../Men i övrigt har ju Alfas varumärke stått mycket för förtroende och trygghet och det är väl inarbetat där vi finns. Och det är klart, om vi ska byta varumärke så kommer det att kosta pengar att göra det på olika sätt, och kraft. Det är en sak för medarbetaren, en annan sak för kunden. /.../Men visst jag tror att de [medarbetarna] kommer att uppleva en tröghet när det gäller mot kund då att byta varumärke. Men att själv, som företag att man skulle heta något, det tror jag inte är något större motstånd mot utan det är mer i användning gentemot kund.

Ivar (it) tror, till skillnad från Agneta (t), att ett eventuellt namn- eller varumärkesbyte kan vara början på någonting nytt, även för kunden:

/.../jag tror att vi heter [Omega] inom en väldigt snar framtid. Kanske närmare än vad vi anar. Och det är ingen nackdel med det kanske, det behövs en ny startflagga, hos kunder och så vidare. /.../ man klipper navelsträngen till det gamla, kunder kan inte skälla på [Alfa]... vi har varit en "myndighet" ibland /.../

För Carl (t) är det inte bara själva namnbytet som sådant som får konsekvenser för kunderna utan också det faktum att det handlar om ett varumärke med utländskt ursprung.

.../det kan ju ibland vara svårare i en affärssituation att komma från ett multinationellt företag kanske ut till den svenska slutkunden .../och det är klart man är ju inne i kärnan, i de blågula kossornas rapsfält och där kommer vi då va, det multinationella företaget som är utlandsägt .../där har man ju inte någon fördel av den identiteten som [Omega] skapar.

Även om Carl (t) ser vissa orosmoln i arbetet gentemot kund med det nya varumärket så tycker han ändå att det är ganska bra:

[Omega] är ett oerhört fräscht varumärke, oerhört fräscht varumärke, det tycker jag nog .../ när man jobbar med varumärket så känns det jävligt fräscht, det gör det.

Varumärket verkar i sig inte vara en symbol för de anställda. I samtalen om varumärkets betydelse är det istället dess betydelse för kunder och externa intressenter som är i fokus. Återigen uttrycks kundorienteringen som ett viktigt verksamhetsmål för de anställda.

Vi har tidigare redogjort för de anställdas syn på expansion som det främsta verksamhetsmålet. Även om expansion var det mål som uttrycktes explicit, upplevde vi ändå att kundtillfredsställelsen var minst lika central. Det är framförallt när vi diskuterar ett eventuellt varumärkesbyte som detta är tydligt men även under samtalen kring vilken kursförändring som det nya ägarskapet kan medföra synliggörs detta. Då påpekas det, i olika sammanhang och från olika perspektiv, att vissa förändringar kan skada kunden. En sådan förändring är den stegvisa övergången till en mer byråkratiserad styrelseform som många anställda upplever som påtaglig. Många anställda upplever att en av de största effekterna som detta nya sätt att fatta beslut på är att man tappar ett snabbt handlande gentemot kund, och uttrycker detta som mycket negativt. Intressant att lägga märke till är att det är hos icke-tjänstemännen som denna oro uttrycks starkast och mest tydligt, även om det verkar råda visst konsensus angående detta hos samtliga anställda vi har träffat. Denna oro är, vilket vi tidigare påpekat, ett uttryck för en upplevelse av risk och kan alltså ses som ett tecken på lågt förtroende, eftersom risken inte hade upplevts som påtaglig om förtroendet varit högre.

Vad gäller ett eventuellt byte av varumärke och dess effekt på kundrelationen så går de anställdas åsikter isär, vilket vi tidigare visat. En del menar att det kan få en positiv effekt gentemot kund och marknad, och då i termer av att man signalerar en "ny startflagga" och tvättar bort den "myndighetsstämpel" som de upplever att Beta haft i kundens ögon. Samtidigt finns det anställda som upplever att detta också kan få negativa effekter. Ta tex Carls uttalande angående det nya varumärket "i de blågula kossornas rapsfält", och att det kan signalera fel saker, och att på så vis skada den trygghet som det nuvarande varumärket står för. Detta är en oro som uttrycks av flera, att ett byte av varumärke kan skapa förvirring hos kund.

Det intressanta med dessa diskussioner är egentligen inte vad som diskuteras, utan att de hela tiden diskuteras ur kundens perspektiv. Det verkar vara ett naturligt sätt att se på saker och ting för de anställda, att se dem utifrån hur de påverkar kunden. Väldigt sällan diskuterades hur förändringarna skulle kunna komma att påverka den enskilde anställda. Vi fick nästan intrycket att det fanns en större grad av lojalitet gentemot kund och Beta, än till den egna arbetssituationen.

4.6 Utsikter för framtiden

Under våra intervjuer har vi velat beröra respondenternas syn på framtiden och vi har undrat vad man tror att företaget kommer att vara 5-10 år framåt i tiden. Under dessa resonemang har det kommit fram flera intressanta synvinklar, främst i förhållande till ämnen som vi tidigare berört som synen på Omega och ett eventuellt namn- och varumärkesbyte. De flesta tror att om 10 år har ett namnbyte skett och företaget har vuxit sig större än det är idag. Gustav (t) får representera denna åsikt:

[Hur tror du Beta ser ut om 10 år?] Då är vi störst i Norden. Det tror jag. Jag skulle kunna tänka mig att vi är avsevärt mycket mer integrerade med [Gamma] än vad vi är idag. Jag tror vi bara är i början av [Omega]-samarbetet. Det är i sin linda. Det är bra, det är ju positivt, det finns mycket möjligheter. /.../ Vi är i mycket bättre position idag än vad vi hade tidigare när inte [Omega] var vår ägare. (Gustav, t)

Trots att Omega är storägare och att de flesta ändå tror att det kommer att ske ett namnbyte ser Knut (it) följande utveckling:

Jag tror vi fortfarande är kvar som [Beta]. Jag tror att [Alfa] är så pass starka att det välter man inte i första taget fast man heter [Omega]. (Knut, it)

Som en parentes kan nämnas att Knut (it) under en annan del av vår intervju beskrivit Alfa som "en koloss på lerfötter". Knut (it) verkar enligt vad vi förstätt det som ändå vara ganska ensam om sin starka tilltro till Alfans och Betas självständighet. Ivar (it) till exempel tror raka motsatsen:

/.../ jag har ju sagt i ett antal år att vi är till salu. Jag tror vi är intressanta för andra företag och det finns ju andra stora företag i ens närhet ju, så helt personligen tror jag inte vi är [Beta] om femton år. (Ivar, it)

Fredrik (t) ser två möjliga scenarion för framtiden och garderar sig således i sitt svar.

[Var tror du att Beta kommer att vara om 5-10 år?] Ja, antingen är det jättestort eller jättelitet höll jag på att säga.

Fredrik (t) följer upp detta påstående med ett utlägg om olika projekt och planer som han hoppas ska gå igenom men frågar sedan sig själv vad som händer om allt detta nu inte händer. Efter en stunds betänketid svarar sig själv att: "Ja... då kanske det ser ut som idag

ungefär.” Han tillägger dock att ”det är i grunden en mycket ljus framtid, det måste jag säga faktiskt”.

Den starka framtidstro som många respondenter känner grunder sig inte enbart på Omega som ägare. Det finns andra faktorer som spelar in och som avgör framtidutvecklingen:

[Var tror du Beta kommer att vara om 10 år?] /.../ vi heter nog [Omega] eller något liknande, det gör vi absolut. Och jag tror att vi har, vi har stärkt vår position i Danmark och i Sverige, vi har förhoppningsvis byggt ut [produktverksamheten] om det finns politiska, skattemässiga möjligheter att göra det. (Carl, t)

/.../det är ju saker på gång som man inte riktigt vet om det blir eller /.../det är ju frågor som inte är fattade ännu och det har ju mycket att göra med vår regering och sånt att göra va, departementsnivå va /.../[Omega] säger ju att de ska satsa på [produkten]/.../men det är ju återigen politiken i Sverige, hur den kommer bli formad, det är det ju ingen som vet, inte ens regeringen vet. (Jörgen, it)

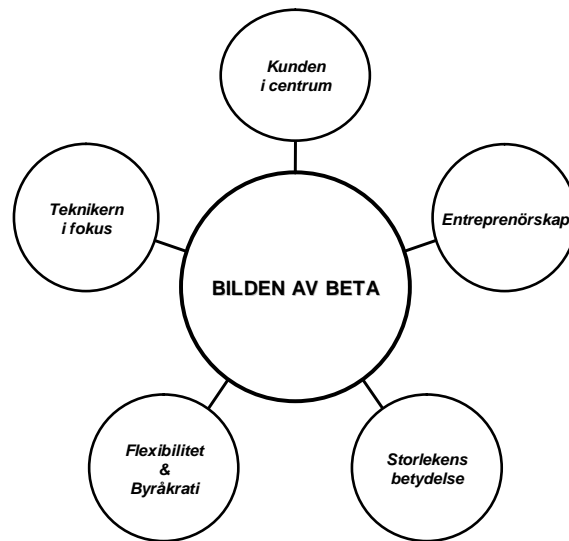
Att det trots allt är svårt att sia om framtiden kan illustreras med följande citat:

Det var ju som någon sa, vi håller på att fylla en ketchupflaska nu, och rätt var det är så går korken av och då kan det hända massor. Och ingen kan ju peka på att det händer si eller händer så va. Där är många frågetecken i luften också. Och samtidigt tycker jag det är väldigt intressant, det är ju egentligen inga negativa frågetecken som jag ser det va. Utan det är lagom utmaningar allihopa. (Knut, it)

Det verkar alltså finnas en positiv samsyn på framtiden, och att Beta kommer att fortleva, om än i andra former. Anledningen till att detta över huvud taget diskuterades under intervjuerna var förhoppningen att få en bild av förtroendet gentemot Omega som huvudägare. Det är vår uppfattning att det finns en tämligen unison och stark tilltro att Omega verkligen ska satsa de resurser de sagt sig satsa på Beta. De anställdas uppfattning är att denna satsning också kommer att medföra den expansion som de strävar efter.

4.7 Sammanfattning

Bilden av Beta hos de anställda kretsar som vi har redogjort för i detta kapitel kring de fem teman som också rubriker i detta kapitel nämligen; *Entreprenörskap, Teknikern i fokus, Storlekens betydelse, Flexibilitet & Byråkrati* samt *Kunden i centrum*. Vi är medvetna om att dessa teman går in i varandra, det är svårt att dra klara gränser dem emellan. Figuren nedan är ett försök att visa på hur vi tolkat de anställdas bild av Beta.



Som vi skrev inledningsvis i detta kapitel så verkar entreprenörskapet vara det karaktärsdrag som är mest framträdande i de anställdas bild av Beta. Synen på sig själva som entreprenörer framkommer när de anställda beskriver hur de skiljer sig från andra dotterbolag, men även i förhållande till konkurrenter och de nya ägarna. Med entreprenörskapets betydelse följer teknikerns roll i organisationen som är och har varit framträdande. Storlekens betydelse märks i de imponerande kommentarerna om Omegas storlek och de anställdas syn på organisationen som strävande efter expansion och utveckling. Även detta kan kopplas synen på sig själv som entreprenörer. Vad gäller flexibilitet och byråkrati nämns de flesta negativa aspekterna av det nya ägarskapet och det som kan ses som hämmande effekter på den av de anställda upplevda flexibla och entreprenörmässiga organisationen. Återkommande är också att de anställda sätter kunden i centrum. I diskussioner kring Omega får förändringar som ökad byråkrati eller ändring av varumärke inte gå ut över kunden.

I nästa kapitel kommer dessa temans kopplingar att närmare analyseras och diskuteras, och hur dessa upplevs ha påverkats av Omegas inträde som huvudägare. Dessutom kommer vi i följande slutdiskussion att resonera kring huruvida det finns ett samband mellan identitet och förtroende.

5. En organisation, två perspektiv

Som vi redogjorde för tidigare, finns vissa centrala faktorer i såväl identitet som förtroende som vi upplever är gemensamma för bägge begreppen. Vi kommer i detta kapitel att analysera empirin utifrån dels ett identitetsperspektiv och dels ett förtroendeperspektiv. Tillvägagångssättet för denna diskussion kommer att ta sin utgångspunkt i vår uppfattning om de anställdas upplevelse av organisationsidentiteten. I samband med att identiteten diskuteras, kommer också förtroendeaspekten att beröras. Tanken är att de fenomen med vars hjälp vi diskuterar identitetskänslan, också ska ses ur ett förtroendeperspektiv.

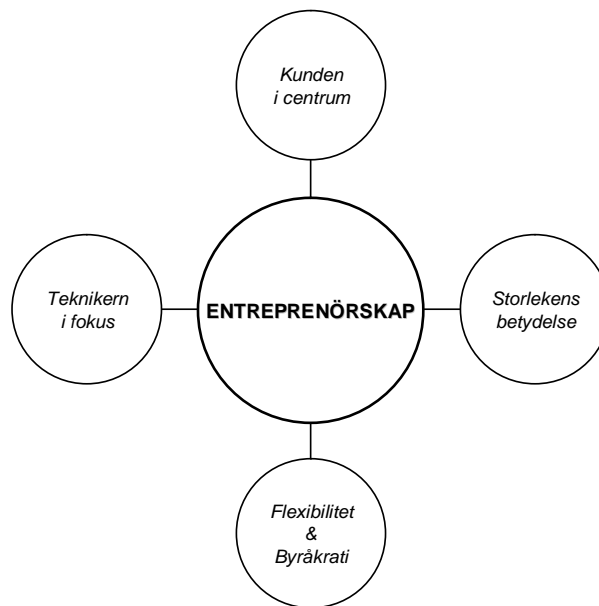
Vi kommer också att ägna ett par rader åt skillnaderna mellan de anställdas upplevelser utifrån deras plats i företagshierarkin. Tanken är här att ta reda på om respondenternas position i företaget påverkar såväl den upplevda organisationsidentiteten som förtroendet för Omega. Till vår hjälp kommer vi här att använda en slags matris, där samtliga anställda placeras in oberoende av varandra. Själva tillvägagångssättet för detta kommer vi att förklara närmare inför presentationen av denna matris.

Vidare är tanken med detta kapitel att försöka ge svar på de ursprungliga frågor som denna undersökning tog sin utgångspunkt i samt att göra en utvärdering av undersökningen som sådan. Förhoppningen är att denna avslutande diskussion också ska leda fram till nya frågor som framtiden kommer att kunna besvara. Först ska vi alltså ställa såväl teman som identitet och förtroende mot varandra.

5.1 Temanas samband

Som vi påpekade i avslutningen av förra kapitlet anser vi att fyra teman tillsammans leder till och förstärker det femte, entreprenörskapet. Vi har tidigare hävdats att det är just entreprenörskapet som är Betas centrala karaktär. Anledningarna till detta anser vi är många. Till att börja med är det just entreprenörsandan som explicit framhävs av i princip samtliga anställda som en avgörande skillnad gentemot Betas systerbolag. Det var endast tre anställda som inte uttryckte sig om detta. Dessa tre hade alla olika orsaker; för en av dem upplevde vi att lojalitet var en orsak till denna ovilja, och för den andra fick vi intrycket att jantelagen låg bakom. Den tredje sa sig sakna kunskap att uttala sig om skillnader och hänvisade vidare till andra anställda. Således uttryckte ingen anställd något annat än entreprenörsandan som särprägel. Eftersom de tre som inte uttryckte detta inte heller uttryckte någon annan skillnad som den främsta, finner vi inget skäl till att de uteblivna svaren från dessa tre påverkar den totala bilden av vad som är Betas särprägel. Eftersom en skillnad samtidigt uttrycker en särprägel är detta vårt tydligaste argument för entreprenörskapet som huvudsakligt karaktärsdrag.

Samtidigt finns det ju mer implicita uttryck för detta entreprenörskap, eller entreprenörsanda om man så vill. Vi kommer här att gå igenom de olika temana och dess betydelse för varandra och för entreprenörsandan.



När de anställda pratar om produkten, är det ofta i termer av dess möjlighet att ytterligare utvecklas och dessutom ta en större del av marknaden. Som vi tidigare nämnde verkar det inte vara produkten i sig, utan dess egenskaper, som gör den attraktiv och viktig för den anställda. I samtalen om produkten var många anställda optimistiska inför möjligheterna att dess andel på marknaden skulle kunna växa och att Omega skulle kunna vara till stor hjälp i detta arbete. Vi tycker att denna optimism säger något dels om den egna identiteten, och dels kan tolkas som ett uttryck för förtroende gentemot Omega. Eftersom entreprenörskapet i Beta i mångt och mycket har varit centrerat kring att ”slugga sig in på en ny marknad med en ny produkt” så anser vi att en ytterligare satsning på produkten från Omegas sida bekräftar den delen av organisationsidentiteten. Samtidigt ger Omegas satsning på produkten de anställda på Beta en signal om att Omega har samma målsättning som Beta. Gemensamma mål är inte bara identitetsstärkande⁷¹, utan även förtroendeskapande⁷².

Trots att de anställda överlag ser positivt på Omegas satsning på Beta och dess produkt, uttrycker vissa en viss oro och tveksamhet inför framtiden. Exempelvis Harald (t) menar att Omega är mer grossister och handlare än vad Beta är, och säger sig uppleva en risk i detta. Hans poäng är att medan Beta traditionellt satsat på att vara ett utvecklingsföretag, så har Omega satsat på handeln och att växa. Detta skulle enligt Harald (t) kunna påverka tonen på Beta, att satsa mer på själva tillväxten och förmedlingen av produkten, snarare än utvecklandet. Även om detta kan tolkas som att det finns en upplevd risk med att växa och bli större, så anser vi nog ändå att risken snarare är kopplad till produktens framtid. Den upplevda risken uppkommer i och med att Omega som ny ägare signalerar ett förfarande som rör produkten som inte överensstämmer med den tradition som finns i Beta.

⁷¹ Alvesson & Björkman (1992)

⁷² Halliday & Perks (2003)

I termer av identitet så sker en krock mellan Betas identitet som produktutvecklare och den upplevda Omegaidentiteten som grossist och förmedlare. Enligt tidigare resonemang, där relationen mellan risk och förtroende kan ses som en vågskål där risken är i den ena och förtroendet i den andra, så torde detta innebära att förtroendet påverkas av denna identitetskrock. Sett ur bilden av Beta som en organisation med hög entreprenörsanda, så är det vår uppfattning att även entreprenörsandan blir hotad av grossisttänkandet. Även om en entreprenör med all säkerhet skulle kunna växa genom handel, så upplever vi att många av de anställda inkorporerar just tillväxt genom utveckling som en stor del av deras entreprenörskap.

Denna upplevda risk att bara bli grossister och att växa genom handel, är det enda tecken vi funnit som skulle kunna tydas som att storlek och tillväxt inte är alltigenom eftersträvansvärt. Bortsett från detta så är det vår uppfattning att många ser tillväxt som något väldigt lockande, och dessutom upplever storlek som något betryggande och förtroendeingivande. Bara det att många anställdas uppfattning om Omega är baserat på Omegas storlek tyder på detta. Trots att många säger sig veta ganska lite om Omega, så vet de att Omega är stora, och uttrycker dessutom detta på ett positivt sätt. Vi får intrycket att de upplever Omegas storlek som statusbetingat, att få vara med och "leka med de stora pojkarna" är något man ska vara stolt över. Den status som storlek verkar medföra för de anställda tror vi är rotat i Alfas historia. Som David (k) sa så har ju de "*varit vana att vara det bolag som köper*". Det finns alltså en tradition av att upplevt sig arbeta på ett av de stora bolagen som köper upp de små. Det är vår uppfattning att upplevelsen av storlek som statusbetingad, innebär att Betas egna identitet inte är hotad, utan snarare har lett till ett igenkännande och i förlängningen ett identifierande med Omega. Samtidigt så kan synen på Omegas storlek som status också signalera ett visst mått av förtroende för Omega. Emellertid upplever många anställda även negativa effekter av att vara inkorporerade i en så stor koncern. Det är framförallt inslaget av byråkrati som upplevs som främmande.

Som vi tidigare redogjort för, ser många av de anställda Beta som en väldigt flexibel organisation. Även om de inte säger detta explicit, så sägs detta implicit när de beskriver sättet på vilket de upplever Omegas närvaro. Saker som längre beslutsgång, det ökade avståndet till beslutstagandet och inte minst det ökade kravet på rapporteringar tycker vi avslöjar mycket av synen på sig själva. För många av de anställda har denna ökade nivå av byråkrati inte bara påverkat det egna arbetet, utan också relationen gentemot kund. Vi menar att sättet på vilket de beskriver införandet av dessa nya rutiner tydligt implicerar att de ser sig ha varit mycket flexibla innan och dessutom hela tiden haft kundens bästa i första rummet.

Det är framförallt dessa delar som vi uppfattar vara den största krocken mellan Betas traditionella identitet och den upplevda bilden av Omega. Vi menar att krocken består i bilden av sig själva som entreprenörer och synen på Omega som en organisation med större prägel av förvaltning. Sättet på vilket detta styrker vår bild av Beta som en organisation kännetecknad av hög entreprenörsanda, menar vi ligger i de anställdas bild av förvaltning som något främmande och i vissa fall rentav hämmande för verksamheten. Vi tycker att man med säkerhet, oavsett vilken innebörd man lägger i begreppet, kan utesluta förvaltning som en implikation av entreprenörskap.

Vad gäller kundorienteringens betydelse för entreprenörsandan, tycker vi också att den blir lätt att se i ovan resonemang. När de anställda beskriver effekterna av byråkratiseringen, och då med avseende på avståndet till besluten och de förlängda beslutsvägarna, är det alltid med avseende på kunden, och hur denna drabbas. Det är också med avseende på kunden som den största risken uttrycks. Det finns hos vissa anställda en oro över att inte kunna tillfredsställa kundens alla önskemål på samma sätt som tidigare, och att detta på sikt kan skada organisationen.

En intressant aspekt i samband med detta, är att vissa samtidigt tror att ett byte av varumärke kan komma att tvätta bort myndighetsstämpeln som de upplever att Alfa (och då också Beta) har kämpat med en tid. Detta skulle kunna tolkas som att de anställda upplever att de har en oförtjänt stämpel av att vara en myndighet, och då i avseendet att det redan finns, eller har funnits, inslag av byråkrati. Det måste ju trots allt vara utifrån de anställdas relation med kund som denna stämpel upptäckts. Det skulle också kunna finnas en annan förklaring till denna stämpel. Alfa är ett bolag som har funnits i drygt 100 år och dessutom har varit klart framträdande och marknadsledande i Sverige under många av dessa år. Detta är för oss en lika, om inte mer, trolig förklaring till stämpeln av Alfa, och därmed också Beta, såsom en myndighet. Utifrån detta resonemang är såväl identifieringen liksom förtroendet lågt, och det är rimligt att anta att identitetskrocken har viss effekt på förtroendet, då bägge två påverkas av samma fenomen.

Sammanfattningsvis tycker vi att mycket av empirin tyder på att huvuddraget, eller den centrala karaktären om man så vill, i organisationsidentiteten på Beta är entreprenörskapet. Såväl kundens betydelse såsom produkten som flexibiliteten och storleksfokuseringen är alla implikationer eller delar av den starka entreprenörsanda som finns. Effekterna som Omega kommer att ha på denna anda tycker vi i vissa fall är stärkande och bekräftande, och i vissa fall förekommer krockar. Bekräftelsen och identifieringen kan lättast ses i fråga om storleksstatusen och produktfokuseringen. Krockarna sker när det kommer till flexibiliteten och kundorienteringen. Vi vill här poängtera att vi inte har uppfattat att de anställda på Beta inte ser Omega som kundorienterade. Vår poäng är att de anställdas bild av hur man traditionellt har sett på kundrelationen och den bild de har av Omegas kundfokusering skiljer sig åt. Det är också utifrån dessa resonemang, krockar och bekräftelse, som nästa del av detta kapitel kommer att ägnas åt.

5.2 Vi och dem

Vi vill i kommande avsnitt göra en analys utifrån "vi" och "dem". Bortsett från att denna diskussion ytterligare kommer att klargöra de anställdas upplevelse av såväl den egna identiteten som vad Omega står för, kommer vi också att föra in ett förtroendeperspektiv. Tanken är att finna de delar av empirin där "vi"- och "dem"-tänkandet manifesteras, och därefter försöker finna signaler eller tecken på förtroende respektive upplevelse av risk. Förhoppningen är att det ska resultera i en tydligare relation mellan förtroende och identitet.

Normalt används "vi"- och "dem"-tänkandet som ett sätt att uttrycka avståndstagande från den motsatta parten, ett sätt att framhäva "vi" i förhållande till "dem". Som tidigare redovisats gör detta avståndstagande det lätt för en utomstående att skapa sig en bild av vad "vi" står för i kontrast till "dem". Det som är slående i vårt fall är att "vi" och "dem" i stort endast används i denna bemärkelse där de anställda ger uttryck för hur Beta skiljer sig från andra dotterbolag, och i viss mån gentemot konkurrenterna. Med avseende på relationen och uppfattningen av Omega, anser vi att "dem" endast används som ett språkligt verktyg, utan att egentligen uttrycka avståndstagande. Det enda område där vi i relationen mellan Beta och Omega kan finna antydningar till "vi" och "dem"-tänkande är när byråkratin och flexibiliteten diskuteras under intervjuerna. Annars används "dem" mer i termer av att "de är stora", "de har muskler", "de vill satsa på oss" osv. Skulle dessa utsagor tolkas strikt utifrån "vi" och "dem", skulle det innebära att de anställda inte är stora och saknar muskler. Vi tror dock inte att detta är det som utsagorna syftar att ge uttryck för. Vi tror tvärtom att storleken och musklerna, som vi tidigare argumenterat, snarare är ett uttryck för den status Omega har i Beta. I detta fall skulle "dem"-satserna mer vara uttryck för förtroende gentemot Omega, än för avståndstagande.

Avsaknaden av tydliga "vi" och "dem" tror vi också har sin förklaring i att det nya ägarskapet inte ska ses som en sammanslagning av två organisationer. Det rör sig alltså inte om en fusion, utan snarare om ett strategiskt samarbete. Dessutom är detta inte fullt implementerat ännu, det återstår saker som namnbyte och utformande av en gemensam policy. Enligt detta resonemang skulle det alltså existera förtroende, samtidigt som det inte verkar finnas en stark gemensam identitet med avseende på "vi-känslan". Detta kan innebära att man inte behöver identifiera sig med något för att kunna ha förtroende för det, i detta fall så verkar de anställda hysa ett förtroende för Omega även om de inte identifierar sig med Omega. Vi vill understryka att denna slutsats endast är baserad på resonemanget bakom "vi" och "dem", och inte kan sägas vara allmängiltigt. Som vi tidigare funnit, finns det flera exempel där de anställda får sin identitetskänsla bekräftad av Omega, samtidigt som där uttrycks signaler för förtroende.

5.3 Lojalitet

Under vår bearbetning av empirin har ytterligare ett fenomen givit sig till känna. Vi har funnit att samtliga respondenter i princip i alla resonemang och diskussioner talar ur Betas perspektiv, och inte sitt personliga. Det är ytterst sällan vi fått en personligt relaterad utsaga under de intervjuer som vi har genomfört. Detta skulle man kunna se som en svaghet i undersökningen, eftersom det är den anställdes upplevelse av de olika begreppen som är föremål för analys. Denna svaghet skulle då kunna härledas från felaktigt formulerade "frågor" från vår sida, där det inte tillräckligt kraftigt poängterades att det var den anställdes personliga åsikt som eftertraktades. När vi uppdagade detta gick vi igenom transkriptionerna på intervjuerna igen enbart med fokus på hur vi formulerat oss och hur de anställda svarat. Vi lyssnade också på vissa delar av inspelningarna för att säkerställa att inte transkriptionerna skiljde sig från hur samtalen verkligen förts. Det visade sig då att trots att vi flera gånger uttryckligen använder fraser som "hur upplever *du*" och "vad är *din* uppfattning" som inledning på de olika samtalsområdena, så väljer nästintill samtliga

respondenter att ta ett perspektiv baserat utifrån Beta som organisation. Det är endast vid ett par tillfällen som respondenten har funderat utifrån ett personligt perspektiv. Ju mer vi funderade över detta och diskuterade orsaker till detta, fann vi flera tecken som pekar på en stark lojalitetskänsla gentemot Beta. Denna känsla kan förklara ovilligheten hos några av respondenterna att uttrycka sin uppfattning om skillnaderna mellan de olika dotterbolagen. Dessutom fann vi andra utsagor som visar på denna känsla av lojalitet som vi tidigare inte lagt märke till i den bemärkelsen. Exempelvis så talar såväl Ernst (k) som Carl (t) om traditionen att vara en trygg och stabil arbetsgivare som attraherat personal genom denna trygghet.

Detta tycker vi pekar på två intressanta saker. För det första, denna trygghet tycker vi kan kopplas till den kontinuitet som enligt teorin är så betydelsefull för såväl identitet som förtroende. Att något är tradition syftar ju på att det är något återkommande, och vi tror att detta kan ha varit en stor del av den starka identitetskänsla vi tycker de anställda ger intryck av att ha haft. Detta tycker vi också speglas i vissa utsagor.

.../den där enheten är inte lönsam, den här stabsfunktionen här den behöver vi inte längre, chop, chop, chop... och det går oerhört fort, oerhört fort. (Carl, t)

Du ska skicka in pengar, och gör du inte det så ta väck det va. (Knut, it)

Vi får intrycket att många associerar upplösandet av traditionen av att vara en trygg arbetsgivare med det faktum att Omega blivit ny ägare. Även om ingen säger detta rakt ut och många tror att denna övergång skett så småningom oavsett det nya ägarskapet, så tror vi att mycket av den oro som många respondenter ger uttryck för i och med det nya ägarskapet och dess effekter, i själva verket inte alls är direkt knutet till ägarskiftet. Emellertid spelar det egentligen mindre roll vad som orsakat oron, eftersom det är de anställdas upplevelser som är det centrala. Vi tycker bara det är en tanke som är intressant att föra in i denna diskussion.

För det andra så tycker vi det är intressant att det verkar finnas en separation mellan det egna "jaget" och organisationens "jag". Detta kan tyda på två saker. Antingen så är de anställda oerhört professionella och därigenom lyckas de skilja på sin yrkesroll och sitt mer privata "jag". Den andra möjligheten är att det finns en så stark identifiering gentemot Beta, att de jämsätter det egna "jaget" med Betas "jag". Det är svårt för oss att med säkerhet säga vilket alternativ som är "korrekt". Vår sammanlagda uppfattning är dock att det senare är mer sannolikt. Vi tror inte bara att det är nästintill omöjligt att vara så professionell att särskiljningen är medveten, utan vi har också genom hela undersökningens gång fått intrycket att det hos alla de anställda vi träffat funnits en klar och tydlig och framförallt gemensam bild av vad Beta står för.

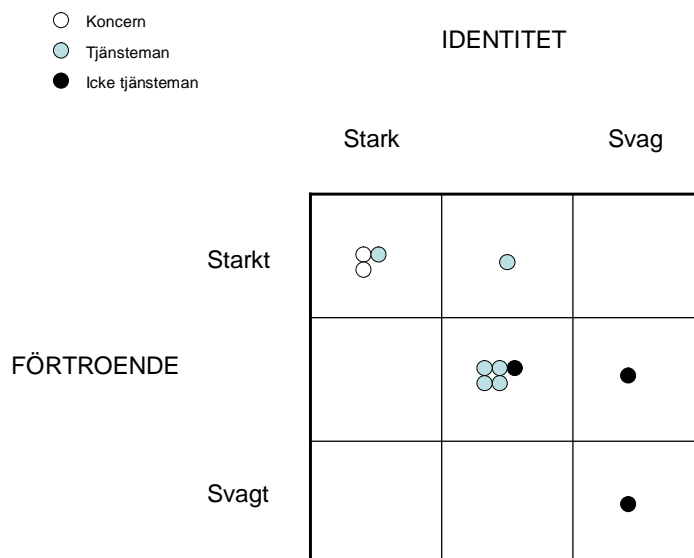
5.4 Matrisen

Tanken är här att med hjälp av en egenhändigt konstruerad matris placera in intervjupersonens upplevda identitetskänsla och förtroende gentemot Omega, såsom vi

uppfattat det. Syftet är att se huruvida position i företaget har någon påverkan på intervjupersonens upplevelse av de båda begreppen. Utifrån denna matris hoppas vi sedan kunna uttolla samband mellan såväl förtroende och identitet.

Innan vi presenterar denna matris och analyserar resultatet, vill vi kort redogöra för tillvägagångssättet bakom dess konstruktion, samt argumentera för dess trovärdighet. Matrisens konstruktion utgår från en klassisk så kallad niofältare där de två variablerna består av identitet och förtroende. Placerandet av de olika intervjupersonerna har sedan skett separat utan varken inbördes påverkan eller i relation till varandra. Vi har alltså gemensamt lyssnat, diskuterat och sedan placerat in intervjupersonerna i 11 olika matriser. Dessa 11 har sedan sammanförts till en för att ett eventuellt mönster lättare ska kunna urskiljas.

Matrisens svaghet som vi ser det, är svårigheten att argumentera för dess trovärdighet. Eftersom inplacering är starkt förknippat med vår uppfattning och känsla av intervjupersonernas svar och uppträdande, är en rationell förklaring svår att presentera. Däremot kan en förklaring av vad variablerna syftar på vara på sin plats. När vi talar om identiteten, och huruvida den är stark eller svag, så avses identitetskänslan med Omega som huvudägare. Med andra ord syftar vi på till vilken grad vi har uppfattat att intervjupersonerna kan identifiera sig med Omega utifrån dess roll som ny ägare. Även graden av förtroende är uppskattat med avseende på Omega som ny ägare. Det är alltså vår samlade uppfattning av intervjupersonens upplevelse av de två begreppen baserat på såväl utsagor, sätt att uttrycka sig och vår perception under intervjun som representeras av respektive inplacering. Vi vill understryka att vi med denna matris varken strävar efter eller gör anspråk på att med säkerhet säga att den speglar verkligheten. Den speglar endast vår uppfattning och ska förhoppningsvis kunna fungera som inspiration för och leda till ytterligare diskussioner.



Det tydligaste mönstret vi kan se är den påverkan som position i organisationen verkar ha. Koncernanställda verkar alltså ha lättast att identifiera sig med Omega och verkar dessutom inte se det nya ägarskapet som något särskilt oroande. Tjänstemännen är mer spridda, men det råder en större osäkerhet vad gäller identitetskänslan och dessutom verkar de inte ha fullt förtroende för Omega. Slutligen, icke-tjänstemännen verkar vara mest osäkra och har dessutom uppvisat, som vi uppfattat det, minst förtroende för Omega som ny ägare. Det intressanta blir att försöka analysera och diskutera vad dessa skillnader orsakats av.

Vi vill dock poängtera att vi inte anser att det är respondenternas position i organisationen i sig som är det intressanta utan de implikationer positionen kan ha för hur de anställda upplever identitet och förtroende. Det tänkbara blir med andra ord att försöka analysera och diskutera vad dessa skillnader orsakats av.

Ernst och David arbetar bägge på koncernnivå och är två av de personer vi har placerat högst upp till vänster i matrisen. Vad gäller dessa två koncernanställda, tror vi att deras närhet till själva processen bakom ägarskiftet starkt har bidragit till såväl deras identifiering med och förtroende gentemot Omega. Denna närhet är något som deras position i företaget givit dem. De säger rakt ut att ägarskiftet var att vänta och är fullkomligt naturligt, och ger intrycket av att ägarskiftet inte skulle kunna ses som uppseendeväckande, snarare tvärtom. Vi tror att det faktum att de aktivt har arbetat med processen bakom ägarskiftet och hela tiden har varit delaktiga i planerandet och genomförandet av ägarskiftet är en faktor som gjort denna uppfattning möjlig. Som de också påpekar är detta en process som har pågått under många år, och de har således haft lång tid på sig att dels lära känna Omega och dessutom har vant sig vid tanken att tillhöra Omega. Så här uttryckte de sig gällande detta:

*Frågar ni mig det här är ju en process som pågått i elva år, det är inget speciellt med detta.
(Ernst, k)*

Jag tror inte det kommer att bli så dramatiskt. /.../vi köpte ju in oss i tyska bolag på slutet av 80-talet, och så köpte de in sig i oss. Och sedan har ju detta vuxit och vuxit så det är ju ingen plötslig händelse. De här relationerna har ju odlats under tio till femton år. (David, k)

Övergången mellan att vara Alfa och att vara Omega har alltså pågått under lång tid för de koncernanställda. Ytterligare en orsak till det höga förtroendet kan vara att dessa två har haft kontinuerlig tillgång till information och således har lyckats skapa sig en bra bild om motparten. Utöver de rena transkriptionerna av våra respondenters utsagor bygger vi en del av vår placering av Ernst på hans inlevelse i berättandet och förklarandet av företagets nuvarande situation. Det var svårt att se någon tvekan i hans utsagor, detta var enligt honom bara bra. Kroppsspråket gav intryck att Ernst satt och pratade om självklarheter, på samma sätt som man kanske talar om att det finns sand i Sahara. Vi tror att kunskapen om Omega resulterar i att Omegas handlande blir förutsägbart⁷³, och såväl Ernst som David har ständig närhet och tillgång till den senaste informationen⁷⁴, två saker som gör att deras position blir i övre vänster hörn.

⁷³ Lewicki Bunker (1999)

⁷⁴ Mayer et al. (1995)

För de anställda på Beta är situationen annorlunda. Tjänstemännens inplacering ger ett väldigt spritt mönster. Vissa verkar i ganska stor utsträckning både identifiera sig med Omega och dessutom ha förtroende för dem som ny ägare. Andra är mer skeptiska och uppvisar en viss grad av osäkerhet, samtidigt som det finns dom så ser båda sidorna av myntet i situationen. Ett exempel där är Fredriks (t) kommentarer om minskat självbestämmande men ökade möjligheter:

Alltså det är klart, självbestämmandet har ju absolut minskat, det måste man ju säga. Innan var ju [Alfa] till och med ett börsnoterat företag med en styrelse som satt i Malmö /.../ all beslutsbefogenhet och all beslutskraft fanns i Malmö. Det finns ju inte längre, det är [tysk stad där Omega har sitt huvudkontor] som gäller, så det är mer tungrott och tar längre tid.

Men du får ju väga den här självständigheten kontra de enorma möjligheterna som finns i en sådan här koncern. Hur mycket människor som helst, hur mycket pengar som helst, det är bara att konstatera.

Orsakerna till denna spridning tror vi kan vara flera. En kan vara de arbetsuppgifter som intervjupersonen har i dagsläget och den påverkan på dessa det nya ägarskapet har inneburit. Minns att de tjänstemän vi träffat alla arbetar med olika saker. Dessa olikheter baseras på exempelvis graden av kundkontakt, produktutveckling eller strategiutveckling och marknadsanalys. Som vi tidigare redogjort för är olikheterna mellan Omegas och Betas identitet främst kopplad till fokus vad gäller kunder kontra lönsamhet samt graden av byråkrati kontra flexibilitet. Vi tror alltså att en orsak kan vara ur vilket perspektiv man ser på Omega som ny ägare, ett perspektiv som utgår från den egna rollen i Betas verksamhet. En annan orsak kan härstamma ifrån graden av entreprenörsanda hos varje intervjuperson. Nästan samtliga tjänstemän såg uttryckligen Beta som en organisation starkt präglad av entreprenörskap och som vi tidigare resonerat kring tycker vi att det finns en samlad uppfattning av Omega i form av en mer förvaltande organisation. Vi uppfattar nämligen att entreprenörsandan, liksom alla andra karaktärsdrag, varierar i intensitet hos de olika tjänstemännen. Således tror vi att det spridda mönstret kan förklaras utifrån till vilken grad de olika tjänstemännen ser sig som entreprenörer och då samtidigt visar avståndstagande mot Omegas mer förvaltande organisation. Sett ur ett sådant perspektiv kan det vara svårt att känna den gemenskap med Omega som är så viktig i både förtroende- och identitetsteorin⁷⁵. Vad gäller tillgången på information tror vi att den varit god, om än inte i samma omfattning som för de koncernanställda. Vi uppfattar inte att tjänstemännen varit delaktiga i processen på samma sätt, även om de upplever sig ha haft god tillgång till information.

Icke-tjänstemännen uppvisar mest osäkerhet och ger också uttryckligen utlopp för en känsla av otrygghet. I vissa fall tycker vi till och med uppfatta en viss fatalism hos dessa, något som framförallt visar sig i sättet de uttrycker sig på. De gör ofta pauser och betoningen i språket när de talar har lite av stuket "c'est la vie". Vi får ibland intrycket att de upplever att Omega ligger så långt ifrån deras verklighet att de känner att de inte förmår

⁷⁵ Tex Mayer et al (1995) samt Ashforth & Mael (1989)

engagera sig. Ett citat av matrisens motsats till Ernst (k), nämligen Knut (it) (som är inplacerad längst ner i höger hörn) får belysa detta:

*/.../det är så högt över våra huvuden så vi märker ingenting mer än att [Omega] äger oss
va.*

Ingen av de tre säger sig ha en god bild av Omega, utan upplever det som något avlägset. Denna avlägsenhet kan ses som en motsats till både kunskap om Omega och gemenskap med den samme. Det kan tänkas vara starkt bidragande faktorer som gör att både identifieringen med och förtroendet för Omega upplevs som lågt hos de anställda på denna nivå.

Den mest framträdande bilden (där sådan finns) av Omega verkar vara baserad utifrån de nya lönsamhetskraven och att självbestämmandet minskat. Trots att kännedomen om Omega är låg, uttrycker icke-tjänstemännen förväntningar på ökad tillväxt och fortsatta framgångar. Det är med hänvisning till Omegas upplevda finansiella styrka som dessa förhoppningar ställs, även om vi får intrycket att de tror att denna tillväxt hade varit möjlig även utan Omegas hjälp. Vad gäller icke-tjänstemännens tillgång till information, så upplever de att den har funnits. Däremot upplever de denna information som svårhanterlig, då det dels varit mycket information på en gång och dessutom i vissa fall på främmande språk. Vi får intrycket att de inte upplevt sig ha incitament att försöka ta till sig den information som funnits. Jörgen får exemplifiera detta:

*/.../ så väl insatt är jag inte i [Omega]... man försöker läsa men det är så mycket
information man ska ta till sig (Jörgen, it)*

Här kommer också en tidsaspekt in i analysen. Om man jämför icke-tjänstemännen med de två på koncernnivå upplever vi det som om "processen" inte pågått lika länge i icke-tjänstemännens medvetande. En förklaring till deras relativa avståndstagande kan vara att det fortfarande försöker smälta den information de fått för att skapa sig en egen uppfattning om situationen. De på koncernnivå har ju haft en "tio, femton år" som David uttryckte det, på sig. Återigen upplever vi att det upplevda avståndet mellan icke-tjänstemännen och Omega gett upphov till bilden av såväl Omega som ägarskiftet.

Ett annat mönster som vi tycker oss se i matrisen är koncentrationen till skärningspunkten. Det är endast ett fåtal som antingen har stark identitet och/eller förtroende respektive svag dito. Vi har uppfattningen att bilden av, och hos majoriteten av respondenterna identifieringen med, Beta är stark i termer av konformitet mellan intervjupersonernas utsagor. Detta borde ju då medföra att fler inplacerats högre på identitetsskalan. Emellertid är det identifieringen med Omega, och att tillhöra den nya koncernen som vi har försökt ge ett värde. Eftersom flertalet ger intryck av att var osäkra på vad Omega egentligen står för, oavsett hur stark identifieringen är med Beta, så infinner sig ett lägre värde. Detsamma gäller för placeringen på förtroendeskalan. Samtidigt som de anställdas bild av Omega styrs av upplevelsen av Omegas storlek, finansiella styrka och planer för Betas fortsatta verksamhet, så innehåller även utsagorna bakom denna bild en viss förbehållsamhet. Vi får

intrycket att många av respondenterna upplever att de måste se detta i handling och inte bara i strategiska planer innan de känner fullt förtroende för det nya ägarskapet.

Det tredje mönstret som denna matris återspeglar är intrycket av att det finns en viss proportionalitet mellan de två begreppen. Det verkar enligt matrisen finnas ett förhållande där en hög grad av förtroende, också innebär en hög grad av identitetskänsla och vice versa. Eftersom matrisen är subjektivt konstruerad kan detta resultat inte sägas vara vetenskapligt säkert. Med tanke på sättet på vilket vi placerade in de olika intervjupersonerna, och att samtliga inplaceringar förgicks av gemensam diskussion och resonemang skiljt från föregående inplacering, tycker vi likväl att detta mönster är intressant att diskutera. Detta pekar nämligen på att det kan finnas ett visst empiriskt förhållande mellan de två begreppen. Det säger dock inget om vad denna relation är baserad på, men det är för det första inte syftet med denna undersökning att ta reda på, och den är för det andra inte heller är den kapabel till dylika resonemang. Vi nöjer oss med att konstatera att ett förhållande trots allt inte kan sägas vara uteslutet.

6 Slutsatser

När vi började denna undersökning, var vi som tidigare nämnts intresserade av att undersöka begreppen förtroende och identitet, och då ur ett mer organisatoriskt perspektiv än vad vi upplever tidigare har gjorts. Innan vi redogör för de slutsatser som vi kommit fram till, vill vi ägna ett par rader om undersökningen som sådan och dess tillförlitlighet.

Det stora problemet med att göra undersökningar inom nya områden, som vi ser det, är att inte ha en uppsättning tidigare undersökningar att inspireras och dra lärdom av. Detta innebär att vi är mycket väl medvetna om att våra val av metod och angreppssätt inte på något sätt behöver vara det mest korrekta, eller lämpliga för den delen, för det avsedda syftet. Problemet blir således att kunna dra tillförlitliga slutsatser utifrån undersökningen. Trots detta tycker vi att undersökningen kan fungera som en språngbräda för framtida undersökningar och dessutom har den möjlighet att åtminstone ge en fingervisning om relationen mellan de två begreppen identitet och förtroende.

Syftet med undersökningen är att skapa insikt i huruvida det finns en relation mellan identitet och förtroende. Vi anser att vi funnit ett par saker som talar för att det finns en relation och kanske till och med ett beroendeförhållande.

Vad gäller identiteten för de anställda på Beta tycker vi att det finns mycket som talar för att den är mycket stark. De med varandra överensstämmande utsagorna med avseende på den gemensamma bilden av Beta som starkt entreprenör drivet, den tämligen unisona bilden av Omega och inte minst den lojalitet gentemot Beta som verkar finnas tycker vi är tre starka skäl till att konstatera att Beta har en stark organisationsidentitet. Däremot finner vi att känslan av samhörighet med Omega inte är lika stark. Vi tycker oss se en krock mellan identitetskänslan gentemot Beta och identitetskänslan gentemot Omega. Vi tror att denna krock huvudsakligen orsakats av uppfattningen om Beta som en mer entreprenörmässig och flexibel organisation, och Omega som mer förvaltande och byråkratiskt.

Förtroendet har varit svårare att få grepp om. Dock tycker vi att vi har lyckats skapa oss en adekvat bild av de anställdas förtroende gentemot Omega. Det är vår uppfattning att förtroendet i stor utsträckning är baserat på de framtidsplaner som Omega har förmedlat att de har för Betas verksamhet. Det verkar finnas förtroende för att Omega kommer att satsa på Beta och därmed också hjälpa till att expandera, ett mål som många av de anställda på Beta ser som viktigt. Däremot finns en viss skepticism gentemot de nya rutiner och arbetsmetoder som upplevs härröra från Omega, och detta tror vi har bidragit till synen att man på Beta fortfarande är lite avvaktande i sin bedömning. Detta eftersom Beta ännu inte har sett dessa planer omsatta till handling. Vi tror att det hade varit lättare att studera förtroendet om Omega hade hunnit visa mer av sig själv.

En slutsats vi tycker att man kan dra angående relationen mellan identitet och förtroende, är att ju högre position man har i Beta (Alfa), desto större gemenskap och samhörighet upplever man gentemot Omega. Viktigt att poängtera är att det inte är positionen i sig som är avgörande, utan vad positionen medför i termer av exempelvis närhet till processen.

Dessutom anser vi att dessa respondenter på ett mer uttalat sätt känner förtroende för Omega. Detta tror vi har sin förklaring i det faktum att ledningen i större utsträckning har interagerat med de nya ägarna och har dessutom varit delaktiga i hela processen under en längre tid än vad övriga anställda kan sägas ha varit. Känslan av samhörighet och graden av förtroende varierar således med avseende på vilken position respondenterna har i organisationen. Tydligheten när det gäller vad Omega är och står för, blir allt mindre ju längre bort från toppen man kommer, och med detta ökar känslan av osäkerhet och oro hos respondenterna. Igenkännande och gemenskap, som är dokumenterat centrala för identitetskänslan, verkar också vara centrala för förtroendet. Således tycker vi att denna undersökning visar på att ett samband går att finna mellan identitet och förtroende, på såväl ett teoretiskt som empiriskt plan.

Sett ur ett vidare perspektiv, kan det vara intressant att kort diskutera vad detta kan innebära för företag och dess ledningar. Om vi återknyter till de företag vi talade om inledningsvis, som i samhällets ögon har förlorat en del av sitt förtroende är det för dem således inte bara viktigt att återskapa det externa förtroendet och varumärket utan de måste också ta hänsyn till den bild de förmedlar inåt i organisationen. Vi tror nämligen att det kan vara svårt att bygga förtroende utan en stark organisationsidentitet. Om anställda inte vet vilka värderingar och prioriteringar som finns i företaget, är det också svårt att ha förtroende, eftersom man som anställd inte vet vad man ska ha förtroende för.

Som förslag på fortsatta studier inom vårt problemområde, skulle vi gärna se följande undersökningar genomförda:

- En liknande empirisk undersökning som inte bara undersökte huruvida sambandet står att finna i andra kontexter, utan också testade matrisens användbarhet.
- Vari består sambandet mellan förtroende och identitet? Frågor som vi gärna sett besvarade är vilken påverkan dessa egentligen har på varandra och då i termer av såväl "hönan-och-ägget"-problematiken, som i vilken utsträckning dessa begrepp styr varandra.

Referenser

- Albert, S. & Whetten, D. (1985), "Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, red L. L. Cummings & B. M. Straw, Vol 7, s. 263-295. Jai Press, Greenwich.
- Alvesson, M. (2002), *Kommunikation, makt och organisation*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992), *Organisationsidentitet och organisationsbyggande. En studie av ett industriföretag* Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. & Köping, A-S. (1993), *Med känslan som ledstjärna*. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.
- Aronsson, G., & Karlsson, J C., (2001), *Tillitens ansikte* Studentlitteratur, Lund.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, Vol 14, No 1, s. 20-39.
- Blomqvist, K. (1997), "The Many Faces of Trust", *Scandinavian Journal of Management*, Vol 13, No 3, s. 271-286.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2001), *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A. (1989), *Research Methods and Organizational Studies*. Routledge, London & New York.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1991), *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Esaiasson, P., Gilljam M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2003), *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Halliday, S. V. & Perks, H. (2003), "Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships", *European Management Journal*, Vol 21, No 3, s. 338-350.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Kleppesø, S. (1993), *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm.
- Lewicki, R T. & Bunker, B B. (1999), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Red: Kramer, R M. & Tyler, T R. Sage Publications, London.

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

Mayer, R C., Davis J H. & Schoorman, F D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, Vol 20, No 3, s. 709-734.

Rosengren & Arvidsson, 1992, *Sociologisk metodik*. Almqvist & Wiksell, Solna.

Sandberg, R. (2003), "Managing the dual identities of corporate consulting: a study of a CEO's rhetoric", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol 24, No 4, s. 215-225.

Smith, D. (1998), "Are your employees bowling alone? How to build a trusting organization.", *Harvard Management Update*, Vol 3, s. 7-10.

Stake, R E (2000), "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*. Red: Denzin, N K & Lincoln, Y S. Sage Publications, London.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003), "Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle", *Human Relations*, Vol 56, No 10, s. 1163-1193.

Van Riel, C. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, Hertfordshire UK.

Van Tonder, C. L. (2004), "Below-the-Surface and Powerful: the Emerging Notion of Organizational Identity", *Organizational Development Journal*, Vol 22, s. 68-78.

Bilagor

1. Respondenternas fingerade namn och deras position

David – tjänsteman Alfa (koncern)

Ernst – tjänsteman Alfa (koncern)

Agneta – tjänsteman Beta

Bertil – tjänsteman Beta

Carl – tjänsteman Beta

Fredrik – tjänsteman Beta

Gustav – tjänsteman Beta

Harald – tjänsteman Beta

Ivar – icke-tjänsteman Beta

Jörgen – icke-tjänsteman Beta

Knut – icke-tjänsteman Beta

2. Aide-mémoire

- Beskriv en vanlig arbetsdag.
- Vad skulle Du hävda var skillnaden mellan Din arbetsgivare och dess konkurrenter?
- Vad är skillnaden mellan de olika dotterbolagen?
- Hur upplever Du det nya ägarskapet? Vad tror Du att det kommer att få för följder?
- Hur tror Du att företaget kommer att se ut om 10 år?
- Vi har hört talas om begreppet "Alfaren". Vilken innebörd skulle du vilja ge detta?