



Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats i företagsekonomi
Mars, 2004

Syndabockfenomenets betydelse i affärsvärlden

-fallet Pehr G Gyllenhammar-

Handledare:
Peter Svensson

Författare:
Jon Bertilsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Syndabockfenomenets betydelse i affärsvärlden -fallet Pehr G Gyllenhammar-
Seminariedatum	2004-03-05
Ämne/kurs	Magisteruppsats i företagsekonomi, 10 poäng
Författare	Jon Bertilsson
Handledare	Peter Svensson
Nyckelord	Affärsvärlden, syndabocksprocess, funktion, image
Syfte	Avsikten med denna uppsats är att ge en ökad förståelse för syndabocksfenomenet och dess betydelse inom affärsvärlden.
Metod	En kvalitativ metod togs i anspråk för att uppnå uppsatsens syfte. Den kvalitativ metod som användes hade formen av en dokumentstudie av ett empiriskt fall. Det empiriska materialet tolkades med hjälp av den hermeneutiska cirkeln.
Slutsatser	En syndabocksprocess sätts från början igång av en organisations agerande. Detta agerande väcker frustration och aggression hos omvärlden och organisationens intressegrupper, vilken riktar sin aggression och ilska mot dess sanna källa, vilken är organisationen och dess ledning. Organisationen hamnar under en stor press och upplever en kris eftersom de ställs inför ett problem de inte kan lösa. Organisationens struktur krackelerar och den präglas av sprickor och interna motsättningar. En skyldig till krisen måste identifieras så en syndabocks väljs ut efter ett antal faktorer. Syndabocken fyller funktionen av en räddare av organisationens nuvarande struktur och blir en enare av den sociala gruppen. Syndabocken fyller också funktion av att ha påverkat organisationens image i en positiv riktning eftersom denne tog på sig skulden och den dåliga image som var förknippad med denna när syndabocken försvann från organisationen. Organisationens ansikte räddades på så sätt.

Abstract

Title of the thesis	The meaning of the scapegoat phenomenon in the business world -the case of Pehr G Gyllenhammar-
Seminar date	March the 5th, 2004
Academic level	Master thesis in business
Author	Jon Bertilsson
Tutor	Peter Svensson
Keywords	Business world, scapegoat process, function, image
Purpose	The aim of this thesis is to provide a better understanding for the scapegoat phenomenon and its meaning within the business world.
Method	A qualitative method, which had the shape of a documentary case-study, was used. The empirical material was interpreted with the help of the hermeneutic circle.
Conclusions	A scapegoat process is from the beginning initiated by an act of the organization. This act raises frustration and aggression among its external groups of interest. The aggression is aimed at the organizational top, which is perceived to be the true source of the frustration. The aggression puts an enormous pressure on the organization, which finds itself in a crisis since it is facing a problem it does not know how to solve. The organizational structure is breaking and is characterized by internal conflicts and disturbances. One individual must be selected as guilty of the crisis situation, hence a scapegoat is selected. The scapegoat had the function of a rescuer of the present structure of the organization and became a uniting object for the group. The scapegoat also had the function of affecting the organization's image in a positive direction. That is the case because when the scapegoat disappeared with the guilt it also disappeared with the bad image that was connected to the guilt. Hence the face and the image of the organization were also saved.

1. INLEDNING	6
1.1 INTRODUKTION OCH PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.1.2 Forskningsläge.....	7
1.1.3 Problematisering.....	8
1.2 SYFTE	9
1.3 AVGRÄNSNINGAR	9
1.4 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION.....	10
2. METODKAPITEL	11
2.1 METODSYNSÄTT	11
2.2 VAL AV VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	11
2.2.1 Val av kvantitativ eller kvalitativ metod.....	12
2.2.2 Hermeneutisk process	14
2.2.3 Objektivitet.....	15
2.3 EMPIRISK METOD	16
2.3.1 Fallstudien som handgripligt metodsätt.....	16
2.3.2 Faktisk empiriinsamling.....	18
2.3.3 Källkritik.....	18
2.4 AVSIKT MED KAPITEL 3	20
3. SYNDABOCKSANSATS	21
3.1 FENOMENETS HISTORISKA BAKGRUND	21
3.2 SYNDABOCKSPROCESSEN UR ETT AFFÄRSVÄRLDSPERSPEKTIV	21
3.2.1 Utlösande faktorer för syndabockprocesser i affärsvärlden	22
3.2.2 Frustration och krisens påföljder - urvalsprocessen i affärsvärlden tar form.....	23
3.2.3 Vem väljs ut och varifrån plockas affärsvärldens syndabockar?.....	25
3.3 SYNDABOCKENS FUNKTION UR ETT AFFÄRSVÄRLDSPERSPEKTIV	27
3.3.1 Från hjälte till syndabock - offrets förvåning	27
3.3.2 Syndabocken neutraliserar psykiskt obehag	27
3.3.3 Syndabocken enar gruppen.....	27
3.3.4 Syndabockar - en rationell strategi som räddar organisationens image	28
3.4 TEORETISKA LÖSNINGSFÖRSLAG	31
3.4.1 Syndabockprocessens utseende i affärsvärlden.....	31
3.4.2 Syndabockens funktioner i affärsvärlden	32
3.4.3 Fortsättning följer.....	33
4. VOLVO- RENAULTAFFÄREN OCH GYLLENHAMMARS FALL	34
4.1 FALLETS BAKGRUND	34
4.1.1 Volvo - den lilla aktören.....	34
4.1.2 Partnerskap sökes.....	34
4.1.3 Alliansen blir till.....	35
4.1.4 Alliansens fortgång och vägen till fusion.....	36
4.2 RENAULT-VOLVOAFFÄREN	37
4.2.1 Den 6 september - triumfens ögonblick	37
4.2.2 Glädjeyran lägger sig	38
4.2.3 Smekmånaden slut - fusionens lycka vänder.....	39
4.2.4 Det blåser upp till storm	42
4.2.5 Massivt tryck och sprickor i ledningen	44
4.2.6 Affären går in i slutskedet	47
4.2.7 Palatsrevolution inom Volvo.....	49
4.2.8 Ridån går ner för PG Gyllenhammar	51
4.2.9 PG Gyllenhammars fall och glädjesprång på börsen.....	53
4.3 GYLLENHAMMAR OCH VOLVO	54
4.3.1 Så beskrevs Gyllenhammar	54
4.3.2 Pehr G Gyllenhammar var Volvo	55
5. ANALYSKAPITEL	56
5.1 VOLVOS UPPLEVDA KRIS I SAMBAND MED RENAULT-VOLVOAFFÄREN	56
5.1.1 Volvo - Sveriges nationalklenod.....	56

5.1.2	<i>De externa intressegruppernas hets mot fusionsidén</i>	57
5.1.3	<i>Frustration och aggression mot Volvos ledning</i>	58
5.1.4	<i>Kris inom Volvo uppstår</i>	59
5.1.5	<i>Organisationens sammanhållning krackelerar</i>	60
5.2	EN SYNDABOCK VÄLJS UT.....	61
5.2.1	<i>Gyllenhammar - en given kandidat</i>	61
5.2.2	<i>Faktorer som gjorde Gyllenhammar till syndabock</i>	62
5.2.3	<i>Fusionen skjuts medvetet i sank och Gyllenhammar blir syndabock</i>	65
5.3	PG GYLLENHAMMARS FUNKTION SOM SYNDABOCK	66
5.3.1	<i>Marknadens missnöje med Gyllenhammar</i>	66
5.3.2	<i>Gyllenhammars funktion - återupprättare av Volvos image och trovärdighet</i>	68
5.3.3	<i>Gyllenhammars funktion - enare av organisationen</i>	69
6.	SLUTDISKUSSION	71
6.1	FALLSPECIFIKT BIDRAG	71
6.2	GENERELLT BIDRAG	73
6.3	EMPIRISKA SLUTSATSER KONTRA TEORETISKA LÖSNINGSFÖRSLAG.....	74
7.	REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	75
7.1	MÖJLIGA KONSEKVENSER AV ATT FORTSÄTTA UTSE SYNDABOCKAR	75
7.2	VIDARE STUDIER.....	76
	REFERENSLISTA	78
	TRYCKTA KÄLLOR	78
	WORKING PAPERS	78
	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	79
	ÖVRIGA ARTIKLAR (EFTER FÖRFATTARE)	80
	ÖVRIGA ARTIKLAR (EFTER DATUM)	81

1. Inledning

I detta kapitel kommer läsaren att ledas in på det område som denna uppsats avhandlar. Först ges en introduktion som mynnar ut i en problemdiskussion. Denna diskussion smalnas sedan av i ett syfte. Därpå följer avgränsningar och till sist en disposition över uppsatsens utformning.

1.1 Introduktion och problemdiskussion

En efter en faller de omkull, de karismatiska ledarna med OH-bilder istället för stentavlor. Utrymmena för misstag har minskat i takt med den ökade pressen på företagen när det gäller anpassning efter nya förutsättningar, resultat och avkastningen till intressegrupper. I fokus hamnar följaktligen de personer som företagen består av, oftast de i ledande ställning. Den som inte håller måttet får inte lång tid på sig. Om ett företag misslyckas tillskrivs ofta ledaren en misslyckandebild där dennes negativa karaktäristika lyfts fram. Denna misslyckandebild stämmer då inte längre överens med den image företaget vill ha, vilket tvingar organisationen att göra sig av med ledaren¹. Under år 2000 omsattes ungefär 70 VD:s inom börsnoterade företag². Således är det inte sällan enskilda personer som får stå till svars för en hel organisations tillkortakommanden och blir gjorda till syndabockar. Listan kan göras lång över enskilda personer som har blivit gjorda till syndabockar inom affärsvärlden.

SAS utser ensam syndabock

*"SAS utser nu en ensam syndabock efter avslöjanden om SAS och danska Maersk Air olagliga kartell. Det är den förre vice koncernchefen Vagn Sørensen som får bära hundhuvudet och tar nu offentligt på sig hela skulden för skandalen. Han slutar på företaget med omedelbar verkan."*³

Sparkad EffJohnchef till motattack; Rederiledningen bröt mot börsreglerna

*"Toni Schröder ledde EffJohns dotterbolag Baltic Express Line (BEL). BEL fick ta över fartygshotellet och Toni Schröder fick sparken när vidden av misslyckandet stod klar. - Jag blev syndabock. Ingen av de ansvariga ville bli sittande med svartepetter."*⁴

Det skulle vara möjligt att fylla sida upp och sida ner med exempel som liknar de som beskrivits ovan. De visar att det sociala fenomen som syndabockar utgör är vanligt förekommande inom just affärsvärlden. Anledningen till att fenomenet existerar och är så vanligt förekommande kan antas vara att det fyller någon form av funktion. Det som har en funktion kan också påstås ha en betydelse. Alltså kan det tänkas att syndabockfenomenet har en betydelse för hur affärsvärlden fungerar i stort. Det kan uppfattas som en del i helheten, eller som en kugge i affärsvärldens hjul. Det är detta som gör detta fenomen så intressant just i affärsvärldskontexten. Det blir en del av det sociala samspelet som konstituerar denna typ av värld. Detta gamla fenomen som kan tänkas härstamma från urminnes tider har fortfarande en del i hur det moderna och kapitalistiska samhället fungerar idag; trots att motiven bakom och konsekvenserna av att utse en syndabock tog sig andra former under tidigare tidsepoker.

¹ Chen, C & Meindel, J. (1991) The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The case of Donald Barr and People Express, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, pp.521-551

² (2001-03-13) Rekordsnabb VD-karusell på börsen, *Ekonomi24*,

³ Pineus I. (2001-08-07), SAS utser ensam syndabock, *Ekonomi24*,

⁴ Wallan, M. (1995-05-05) Sparkad EffJohnchef till motattack; Rederiledningen bröt mot börsreglerna, *Dagens Industri*,

Fenomenet syndabock som en social företeelse är som det sagts inte något nytt påfund. Syndabock som verktyg för att hitta roten till något dåligt eller ont, har som tidigare nämnts, använts länge genom historien. Häxjakten på medeltiden är ett exempel. Då kunde sjukdomar och andra oförklarliga händelser skyllas på en person vilken sedan ofta brändes på bål. Syndabockens funktion kan i häxjaktsfallen vara att hitta en lösning på ett problem som inte kunde förklaras, till exempel spridningen av en epidemi under vilken folk dog som flugor. Begreppet syndabock i sig kommer ifrån den första av två bocker från den Levitiska ritualen som symboliskt fick bära exilhebréernas synder. Begreppet i sig har tre principiella betydelser: biblisk, antropologisk och psykologisk. På 1800-talet generaliserade antropologerna begreppet syndabock till att gälla för ett brett spektra av ritualer. Dessa blev sedan en underkategori vilka benämndes syndabocksritualer eller ondskeutdrivningsritualer. Nu för tiden dominerar den psykologiska betydelsen av en syndabock. Denna diskurs är vanligt förekommande inom dagens journalistik samt populärlitteratur och refererar till den person eller grupp som orättvist blivit beskyllda för att vara orsaken till något slags problem.⁵ Här är det inte ovanligt att politiska ledare fyller funktionen som syndabock till ett politiskt partis misslyckade val; som när Bo Lundgren i mångt och mycket fick skulden för moderaternas misslyckade riksdagsval. Syndabock har idag samma betydelse inom affärsvärlden där begreppet refererar till, precis som nämnts ovan, en föreställning om att en person får ta på sig ansvaret för andras misslyckanden. Gränsen mellan syndabock och hjälte kan dock ibland vara hårfin⁶.

1.1.2 Forskningsläge

Innebörderna av detta fenomen inom affärsvärlden har ännu inte blivit undersökta och tolkade på ett djupare plan i den företagsekonomiska litteraturen. Ofta nämns bara begreppet i förbigående utan djupare nedslag. Björn Segendorff menar att en kompetent gruppleddare kan signalera sin egen kompetens till en utomstående observatör genom att skylla på en inkompetent medarbetare och göra denna till syndabock vid ett dåligt resultat. Ledaren blir belönad av den utomstående observatören vid en positiv utgång samt vid en negativ utgång om ledaren på ett lyckosamt sätt lyckats lägga skulden på en medarbetare.⁷ Motiven bakom ett sådant agerande kan vara att göra sig av med potentiella rivaler eller ett behov av att lyfta fram sin egen förmåga. Om saker och ting utvecklar sig dåligt är det mer trovärdigt att skylla på en inkompetent medarbetare istället för på en som anses kompetent. Genom att offra syndabocken kan ledaren upprätthålla sitt rykte om att vara kompetent även när det går dåligt.⁸ Syndabockar nämns oftast i samband med chefsbyte, lågpresterande organisationer och organisatorisk effektivitet. Khanna och Poulsen påstår att det är det mer sannolikt att chefer i ett lågpresterande företag blir avsatta och mindre sannolikt att de får en ny position.⁹ Enligt Canella och Lubatakin är syndabockar en av förklaringarna till att en dålig prestation

⁵ Brown, L.E & Stivers, R. (1998) The Legend of Nigger Lake: Place as a Scapegoat, *Journal of Black Studies*, Vol. 28 No. 6, July, pp. 704-723

⁶ (2001-11-29) Syndabock eller hjälte, *Dagens Industri*,

⁷ Segendorff, B. (2000) Scapegoats and Transparency in Organizations, Working Paper No. 407, Stockholm School of Economics

⁸ Segendorff, B. (2000) A Signalling Theory of Scapegoats, Working Paper No. 406, Stockholm School of Economics

⁹ Khanna, N & Poulsen, A. (1995) Managers of Financially Distressed Firms: Villains or Scapegoats?, *The Journal of Finance*, Vol. 50, No. 3, pp. 919-940

ofta leder till att någon blir utbytt eller avsatt från sin position. Starka företagsledare kan när de misslyckas försöka avleda skulden på svagare underordnade, vilka sedan blir entledigade medan företagsledaren får fortsatt förtroende.¹⁰ Boeker menar att det är kombinationen av lågt presterande och den verkställande direktörens (VD:ns) makt som genererar en ökning i antalet avskedade toppchefer. Syndabocksfenomenet existerar på VD- nivå när denne inte besitter den makt som krävs för att hindra sitt avsked när organisationen presterar under förväntan. När organisationer presterar sämre än genomsnittet har de behov av att genomföra klara och demonstrativa aktioner för att förbättra deras svaga prestation. Genom avskedandet av toppchefer blidkas organisationens intressegrupper, och organisationens ljusa framtidsutsikter återfås.¹¹ I sin studie av amerikanska baseball lag finner Gamson och Scotch att rituella utbyten av chefer samt att dessa görs till syndabocker när en organisation går dåligt, inte har någon inverkan på organisationens prestation i ett längre perspektiv.¹² Gamson och Scotch får stöd för sin teori om ritualiska chef- eller coachskiften i Browns studie av amerikanska fotbollslag från 1982.¹³ Denna rituella syndabocks teori används bredvid sunt förnuft-teorin och onda cirkeln- teorin som en av tre vedertagna förklaringar på hur chefsbyte påverkar organisatorisk effektivitet.

Syndabocksfenomenet har hittills nästan uteslutande sammankopplats med chefsbyte och organisatorisk förbättring eller effektivitet. Syndabocksfenomenet har däremot inte utretts i samband med organisationers ansikte eller image, och hur användandet av syndabocker kan påverka denna. Någon ingående analys för att ge en förståelse för hur själva fenomenet fungerar i affärsvärlden finns inte i den företagsekonomiska litteraturen. För att kunna nå en sådan förståelse måste fenomenets alla delar studeras så att kunna avslöja de underliggande strukturerna, mönsterna, detaljerna och egenheterna hos syndabocksfenomenet. Det är denna kunskapslucka som uppsatsen är tänkt att minska.

1.1.3 Problematisering

Genom att utse en syndabock kan det tänkas vara möjligt för en organisation att bli av med en skuld för något dåligt eller obehagligt genom att överföra denna på en enskild individ, och på så sätt rädda en del av sitt tappade ansikte. En organisations ansikte utåt, vanligen kallat image, är väldigt viktig för organisationens trovärdighet, vilken ofta återspeglas i hur mycket marknaden värderar företaget till. Något som skadar företagets trovärdighet kan därför medföra att organisationen tappar i värde. Detta brukar generellt uppröra dem som har investerat i organisationen, eftersom de märker att deras investeringar tappar i värde. Att skada sin image och trovärdighet kan således få tråkiga konsekvenser rent ekonomiskt. Att utse en syndabock från sin egen organisation är dock alltid lite jobbigt. Det vore lättare och mindre smärtsamt att kunna plocka in någon utifrån för att ge denne skulden och sedan sparka ut vederbörande. Det vore en intressant affärsidé i sig: hyr- en- syndabock.

¹⁰ Canella, A & Lubatkin, M. (1993) Succession as a Sociopolitical Process: Internal Impediments to Outsider Selection, *The Academy of Management Journal*, Vol.36, pp. 763-793

¹¹ Boeker, W. (1992) Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 400-421

¹² Gamson, W.A & Scotch, N.A. (1964) Scapegoating in Baseball, *American Journal of Sociology*, Vol. 70, pp. 69-77

¹³ Brown, M.C. (1982) Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 1-16

I affärsvärlden är det mesta frid och fröjd så länge organisationens resultat är bra eller helst bättre än vad som kan förväntas, aktiekursen är stabilt stigande och aktieägarna lugna. När sedan medgång vänds till motgång, förutsättningarna förändras och problem uppstår blir tonen en annan. Olika intressegrupper kräver förklaringar och lösningar på problemen. Organisationen tar givetvis åt sig av kritiken och jakten på en lösning låter inte vänta på sig. Det finns ofta en rad olika lösningar och mediciner som botemedel på vad som nu är problemet. Vissa lösningar är till synes enkla och andra mer komplicerade och omfattande. En bekväm lösning, vilken ofta ligger nära till hands, är att hitta en ansvarig person som får ta på sig skulden för hela organisationens tillkortakommande och skadade image. Således inleds jakten på en syndabock. För att kunna få en bättre förståelse för detta existerande fenomen och dess betydelse i affärsvärlden är det nödvändigt att utröna de bakomliggande faktorerna, mönsterna, strukturerna och detaljerna för hur hela fenomenet fungerar. En viktig del att utröna för att få en ökad förståelse för syndabocksfenomenet i affärsvärlden är hur processen där en syndabock utses går till. *Så hur ser då en syndabocksprocess ut inom affärsvärlden?*

Det komplicerade syndabocksfenomenet kan antas existera i samhället i stort eftersom det antas fylla någon form av funktion. Det samma gäller för användningen av syndabockar inom affärsvärlden. För att verkligen få en bättre förståelse för syndabockarnas betydelse i affärsvärlden måste en djupare insikt om fenomenets funktion i den moderna affärsvärlden uppnås. Funktionen som en av beståndsdelarna i syndabocksfenomenet är därför, precis som syndabocksprocessen, viktig att studera närmare. *Så vilken funktion fyller då syndabocken i affärsvärlden?*

1.2 Syfte

Avsikten med denna uppsats är att ge en ökad förståelse för syndabocksfenomenet och dess betydelse inom affärsvärlden.

1.3 Avgränsningar

I denna uppsats kommer det inte belysas huruvida en organisations resultat eller effektivitet påverkas av att utse en syndabock. Detta har redan belysts under forskningsläget. Istället är det själva syndabocksfenomenet i affärsvärlden som sådant, dess koppling till imagen, som ligger i fokus och skall undersökas. Det kommer heller inte att utvecklas en klar definition på när någon kan anses vara en syndabock. Det lämnas därför till läsaren att själv tolka om så är fallet eller ej. Efterspelet till det fall som studerats och paralleller till organisationens ställning och situation idag kommer inte att belysas, eftersom det skulle hamna utanför syftets ramar. Uppsatsens författare har valt att studera syndabocksfenomenet endast inom det svenska näringslivet och har därför inte vägt in utländska syndabocksfall i en djupare kontext, även om detta också hade varit intressant. Det empiriska materialet är därför baserat på en potentiell svensk syndabocksprocess. Det görs heller ingen åtskillnad på bransch, industri eller organisatorisk storlek och sammansättning i samband med undersökningen av syndabocksfenomenet.

1.4 Uppsatsens fortsatta disposition

I *kapitel 2* presenteras de metodologiska val som gjorts på ett djupare plan. Min syn på metod, vetenskapligt angreppssätt, val av kvalitativ metod, hermeneutisk undersökningsprocess, objektivitet, val av empirisk metod, faktisk empiriinsamling och källkritik behandlas här på ett mer utförligt sätt.

I *kapitel 3* utvecklas en teoretisk ansats med hjälp av en integrering av tvärvetenskaplig teori och min egen ansats till syndabockar i affärsvärlden. Denna teoretiska ansats mynnar sedan ut i teoretiska lösningsförslag på de forskningsfrågor som tidigare ställts. Dessa lösningsförslag kommer sedan att jämföras med de resultat som genereras från den empiriska studien.

I *kapitel 4* presenteras det empiriska materialet vilket har formen av kronologiskt fall. Händelsen som studerats är Renault-Volvoaffären från 1993 som fick Pehr G Gyllenhammar att lämna Volvo.

I *kapitel 5* analyseras det empiriska fallet med hjälp av den teoretiska ansats som utvecklats för att avslöja underliggande strukturer och mönster i syndabocksfenomenet.

I *kapitel 6* lyfts både de fallspecifika slutsatserna och de generella slutsatserna som uppsatsens författar dragit av den empiriska studien. Dessutom sker en kortare jämförelse med de teoretiska lösningsförslagen. Fokuset i denna jämförelse ligger på skillnaden mellan de teoretiska lösningsförslagen och de empiriska slutsatserna.

I *kapitel 7* redogörs för mina reflektioner angående syndabocksfenomenet samt att det ges förslag till vidare studier inom syndabocksområdet.

2. Metodkapitel

I detta kapitel redovisas de metodologiska val som gjorts mer djupgående. Nedan redgörs för min syn på metod, vetenskapligt angreppssätt, val av kvalitativ metod, hermeneutisk undersökningsprocess, objektivitet, val av empirisk metod, faktisk empiriinsamling och källkritik.

2.1 Metodsynsätt

Metodkapitlen i många uppsatser är utformade och strukturerade på ett nästan identiskt sätt. Det är till och med så att rubriktitlarna är exakt de samma och kommer i en identisk följd. En möjlig förklaring till detta fenomen är att när det blir tid för uppsatsskrivande kikas det gärna på tidigare uppsatser och dess struktur vilken sedan mer eller mindre imiteras, antagligen ofta utan närmare reflektion. Detta metodkapitel är dock tänkt att ha en annorlunda struktur, både på gott och ont, jämfört med flertalet tidigare uppsatser.

Många metodkapitel börjar med en eller flera definitioner på vad metod är för något. Ambitionen är istället att, precis som Alvesson och Deetz, ha ett bredare förhållningssätt till metoden. Metoden är tänkt att inte här ses som en avgränsad del utan som något vilket genomsyrar hela uppsatsen från problemformulering och syfte till analys och slutsatser. Fokuset i detta metodavsnitt kommer inte att ligga på särskilda procedurer och tekniker utan istället på de frågor som ställs, de tolkningar som används och de insikter som växer fram. Metoden samman knyter teori med produktionen och tillämpningen av det empiriska materialet. Målet med metoden är att den skall ha en reflekterande funktion där den insamlade empirin är föremål för en noggrann tolkning vilket till stor del ska ske med hjälp av teorier passande för undersökningsområdet¹⁴.

2.2 Val av vetenskapligt angreppssätt

I denna uppsats kommer inte betoningen ligga på teoretisk hypotesprövning som ett verktyg för att komma fram till givande slutsatser, vilket ofta förknippas med ett deduktivt angreppssätt. Inte heller kommer ansatsen som väljs här enbart att koncentrera sig på endast empiriska observationer och därifrån dra generella paralleller och slutsatser, vilket ofta förknippas med ett induktivt angreppssätt.

Ett abduktivt metodperspektiv ska istället användas i denna uppsats. Detta perspektiv utgår från empiriska fakta men avvisar inte helt teoretiska föreställningar. Analysen av empirin kan mycket väl kombineras med, eller föregripas av, studier av tidigare teori i litteraturen. Inte som mekanisk användning på enskilda fall, utan som inspirationskälla för upptäckt av mönster, vilket utmynnar i förståelse.¹⁵ Abduktionen har den fruktbart empiriska egenskapen att upptäcka meningsfulla samband i världen, ibland upptäcka nya sådana eller ifrågasätta dem som länge tagits för givna. Abduktionen har som mål att i givna fenomen se möjligheter utöver den blotta existensen.¹⁶ Möjligheten att

¹⁴ Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

¹⁵ Alvesson, M & Skoldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*, Sage Publications Inc., London

¹⁶ Andersen, H & Kaspersen, L. B. (red.) (1999) *Klassisk och modern samhällsteori*, Studentlitteratur, Lund

identifiera underliggande strukturer och se mönster kan nås genom en bred disposition av ett teoretisk och empirisk undersökningsområde där det hoppas mellan det empiriska materialet och teorin.¹⁷

Genom att läsa ovanstående redogörelse är det möjligt att se klara samband mellan det abduktiva metodperspektivet och vilken typ av uppsats som är tänkt att skrivas. Det är inte en ny generell teori som skall utvecklas med hjälp av enbart empiriska observationer. Avsikten är heller inte att testa om en teori fungerar i verkligheten genom en hypotesprövning. I denna uppsats är det en förståelse av ett socialt fenomen som eftertraktas. För att utveckla en djupare förståelse av ett sådant fenomen måste de underliggande mönsterna och strukturerna inom ett sådant område blottläggas. För att finna dessa mönster och strukturer behövs både en teoretisk förkunskap samt empiriska observationer där det ena inte utesluter det andra, utan att hänsyn tas till båda. Ett abduktivt metodperspektiv kommer därför att väljas som ett led i att uppnå syftet med denna uppsats

2.2.1 Val av kvantitativ eller kvalitativ metod

Åtskiljningen mellan kvantitativ och kvalitativ metod är inte alltid nödvändig och fruktbar. I denna uppsats är dock en distinktion mellan de två metoderna nödvändig. Den metod som bäst kan tänkas ge en ökad förståelse för fenomenet syndabock bör väljas.

Det område som kommer att studeras i den här uppsatsen karaktäriseras av komplexitet och mångtydighet eftersom fenomenet syndabock i affärsvärlden handlar om människor och hur de beter sig i olika situationer samt att fenomenet omgärdas av en viss mystik. Kvalitativ forskningsmetod skapar förutsättningar för rikare samt bredare beskrivningar och förståelse, visar känslighet för individer och dess idéer samt utvecklar empiri och teori.¹⁸ Det går att definiera kvalitativ metod som:

”...en uppsättning tolkningstekniker som söker beskriva, avkoda, översätta och på annat sätt komma till rätta med meningen inte frekvensen, hos vissa mer eller mindre naturligt förekommande fenomen i den sociala världen.”¹⁹

Kvalitativ metod syftar till förståelse²⁰, vilket ytterligare pekar på kvalitativ metod som ett mer passande verktyg för att ge en ökad förståelse för fenomenet syndabock. Den kvalitativa metoden försöker inte reducera mångtydighet och komplexitet utan försöker istället utnyttja detta för att bättre kunna förstå det sociala och komplexa fenomen som begreppet syndabock utgör. En studie av ett socialt komplext fenomen kräver en metod som är tillräckligt mångsidig för att kunna tillhandahålla de rätta verktygen vid en sådan studie. Eftersom en kvalitativ metod besitter de egenskaperna i en större omfattning än kvantitativ metod kommer därför en kvalitativ metod att användas i denna uppsats.

En definition på kvantitativ forskning och metod är att den, till skillnad från kvalitativ metod, avser att reducera mångtydigheten genom att förvandla perceptionerna till kvantifierbara kategorier eller variabler, vilka forskaren förutsetts kunna isolera och

¹⁷ Alvesson, M & Skoldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*, Sage Publications Inc., London

¹⁸ Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

¹⁹ ibid

²⁰ Andersen, I. (1999) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

kontrollera. Denna forskningsmetod eftersträvar också objektivitet vilket leder till att konstlade och förenklade situationer studeras istället för naturligt inträffade situationer. När den typen av forskning är tänkt att studera människor, vilka är komplexa och mångtydiga, uppstår problem.²¹ En kvantitativ metod som försöker hitta förklaringar genom att reducera mångtydighet och hitta samband mellan variabler är därför för smal och räcker därför inte till som en tillförlitlig metod vid studien av uppsatsens forskningsområde, vilket karaktäriseras av mångtydighet och komplexitet. Således kommer en kvantitativ forskningsmetod att väljas bort.

Kvalitativ metod förknippas å sin sida huvudsakligen med intervjuer. Intervjuer har fördelen att de kan belysa och dokumentera intervjupersonens kunskaper, erfarenheter, förställningar och intryck på ett rikare sätt, vilket i sin tur kan skapa förutsättningar för mer varierande och komplexa beskrivningar. Det finns dock i intervjusammanhang påverkansfaktorer som inte kan kontrolleras. Uttalandena påverkas ofta av existerande kulturella normer för hur det är normalt att uttrycka sig i vissa frågor. Därför kommer den intervjuade att besvara frågorna som ställs till denne i enlighet med normerna för en social samtalssituation. Personer i en intervjusituation är inte bara informanter och sanningssägare utan också användare av diskurser för att göra saker, begära och beordra, överslåta, övertala och anklaga. Därför går det inte att komma undan de godtyckliga och kodade budskapen bakom de uttalanden som görs av intervjupersonerna.²²

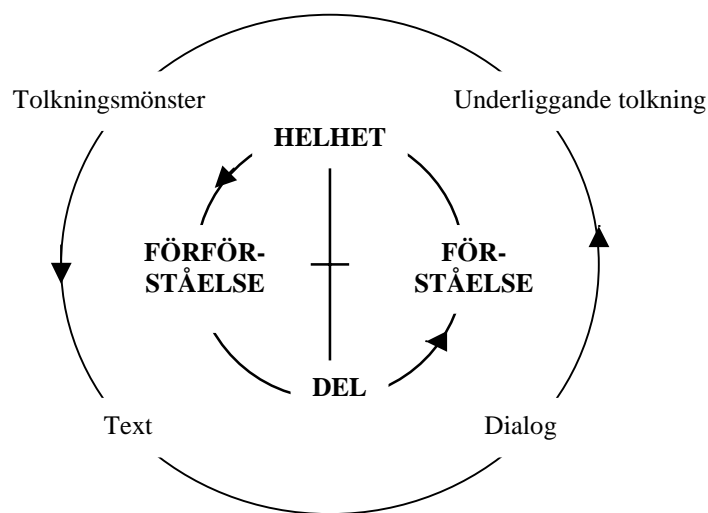
Intressant är när källkritik behandlas i kvalitativa uppsatser metodkapitel. Inte sällan går det att läsa att författarna i fråga är medvetna om att intervjupersonerna som utfrågats kan ha dolda motiv bakom sina svar men att intervjupersonerna tror sig veta att respondenterna har haft för avsikt att vara ärliga och därför givit riktiga och sanna svar. Denna typ av källkritik kan te sig lite ytlig när de bakomliggande motiven av de svar som ges ligger på en djupare nivå där de har sin bakgrund i den kultur som respondenten tillhör, vilka diskurser som där används och vilka normer som anses vara normala. Försök att undgå denna fälla görs i denna uppsats genom att inte använda kvalitativa intervjuer som huvudkälla för insamling av data och empiri. Istället kommer den kvalitativa metoden i denna uppsats vara en form av dokumentstudie eller textstudie där insamlad text och dokument kommer att tolkas med hjälp teori och mina egna tankar. Genom en hermeneutiskprocess eller tolkningsprocess av textmaterialet är det sedan möjligt att hitta mönster och strukturer som ger en ökad förståelse för syndabocksfenomenet i affärsvärlden.

²¹ Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

²² ibid

2.2.2 Hermeneutisk process

Tolkning och förståelse är sammankopplade då förståelsen av ett sammanhang fås genom att tolka ett mänskligt meningsförlopp²³. En tolkning finner något i det som är mångtydigt, eller det som förvandlas till något mångtydigt genom att det enkla och självklara blir komplext och öppet. Tolkningen riktar uppmärksamheten mot den öppna karaktären hos ett fenomen (såsom ett syndabocksfenomen). Insikt betraktas som ett resultat av en lyckad tolkning. En lyckad tolkning, och då insikt inriktas på det icke-uppenbara, skapar mening och anses berika förståelsen.²⁴ Hermeneutiken härstammar från studier av skriven text, vilket innebär att tolkningen av densamma blir utgångspunkt i en sådan typ av undersökning. Hermeneutiken letar efter en underliggande mening och förståelse, inte efter en förklaring genom kausala samband.²⁵ En mer utförande redogörelse för den hermeneutiska metodprocessen som kommer användas genomgående i uppsatsen åskådliggörs nedan genom den hermeneutiska cirkeln.



Figur 2.1 Den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Sköldberg 2000, sid. 66)

Tolkningen av en hel text utvecklas successivt genom tolkningar av budskapets olika delar. Samtidigt men i ett omvänt förhållande belyses de olika delarna utifrån helheten. Simultant i tolkningsprocessen sker också en liknande alternering som tidigare fast nu mellan förförståelsen och min framväxta förståelse. En förståelse för en ny text kräver en förförståelse, men om en förförståelse ska kunna utvecklas krävs samtidigt en förståelse av den nya texten. Förståelsen måste hela tiden refereras och kopplas tillbaka till tidigare förförståelse, samtidigt måste dock förförståelsen gödas av den nya förståelsen.²⁶

Denna utläggning är viktigt för metoddiskussionen eftersom den visar att tolkning är tätt sammanknutet med förståelse/insikt och därför är hermeneutiken en passande metod för att uppnå syftet med uppsatsen, vilket är just att finna en förståelse för ett mångtydigt och komplext fenomen som syndabockar utgör. Fördelen med att använda en sådan texttolkningsundersökning jämfört med att enbart basera undersökningen på personliga

²³ Andersen, H & Kaspersen, L.B. (red.) (1999) *Klassisk och modern samhällsteori*, Studentlitteratur, Lund

²⁴ Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

²⁵ Alvesson, M & Sköldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*, Sage Publications Inc., London

²⁶ ibid

intervjuer är att författaren själv inte själv kan påverka en potentiell informant med sina egna värderingar och åsikter. Det ställs inga frågor som direkt kan kopplas till de svar som intervjuaren undermedvetet vill få fram i sin undersökning. Därmed minskas risken med klyschan att: "Så man frågar får man svar". Dessa fördelar plus de som nämnts ovan vad det gäller mångtydighet, insikt och förståelse genom tolkning, är huvudargumenten varför jag valt denna typ av metodprocess för genomförandet av uppsatsen.

Dock skall inte nackdelarna med denna typ av metod negligeras. Källornas tillförlitlighet blir kanske inte lika stark när det finns mellanhänder (de som inhämtat primärdata från originalkällan och sedan bearbetat denna för att sedan skriva ner den) mellan huvudkällan och mig som författare. Det finns ingen möjlighet för mig att ställa kompletterande frågor om saker som inte framgår klart från källan samt att jag inte kan känna av atmosfären under en interaktion mellan två människor och om respondentens kroppsspråk kan avslöja saker som ej framkommer i de verbala svaren.

Det bör också hållas i åtanke att den här typen av undersökningar är tidskrävande och det finns en risk med att resultatet beror på forskarens egna tolkningar av det insamlade materialet. Andra personer eller personer i en grupp hade kanske gjort helt andra tolkningar av materialet. När kvalitativa metoder tas i anspråk är det oftast svårt att hantera det empiriska materialet på ett sätt som gör att forskaren inte fastnar i för många detaljer och förlorar helheten av undersökningen, vilken sedan skall göras rättvisa i den skrivna texten. Det är möjligt att hävda att någon annan person/författare hade gjort helt andra tolkningar av samma observationer. Eftersom jag skriver uppsatsen ensam och därför inte på samma sätt kan utbyta meningar och tolkningar med andra uppsatskamrater är det lätt att mina tolkningar kan bli ensidiga eller subjektiva. Detta kräver en djupare diskussion om begreppet objektivitet.

2.2.3 Objektivitet

Vad som enligt Alvesson och Deetz ofta är vilseledande är uppfattningen att forskning som verksamhet utvecklar kunskap om en objektiv social verklighet med hjälp av metoder som maximerar objektiviteten och minimerar subjektiviteten. Termerna objektivitet och subjektivitet är inte naturliga fakta utan snarare socialt konstruerade kulturella föreställningar. All forskning är till stor del ett resultat av kulturell tradition och subjektiva värderingar, intressen och förstrukturerade föreställningar. Forskningsämnet i fråga präglas av den egna livshistorien, tillhörigheten till ett speciellt forskarsamhälle och erfarenheter från vardagen. Detta påverkar sedan de frågor som ställs, det språk som används och följaktligen de resultat som uppnås.²⁷

Jag ställer mig frågande till hur någon då kan vara helt objektiv när denne själv, det som studeras och de frågor som ställs är en konsekvens av den kultur och forskartradition personen i fråga tillhör. Det verkar då som att argumentet att en forskare skall stå utanför det område som studeras för neutralt, objektivt och rationellt kunna redogöra för det som observeras, förlorar en del av sin innebörd och relevans. Hur stor kraft skall det då läggas på att eftersträva, jaga och uppnå objektivitet, särskilt vid en kvalitativ undersökning som denna när objektivitetsbegreppet urholkats betydligt? Fördelen att få perspektiv från flera individer än enbart sig själv skall absolut inte negligeras men det är

²⁷ Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

inte säkert att det är möjligt att uppnå högre objektivitet på det sättet, speciellt inte om de övriga personerna har samma kulturella bakgrund och liknande värderingar

Objektivitet uppnås, inom de forskningsgenrer det anses vara centralt, genom att standardisera, förenkla och minska variationen i det som studeras. Konsekvensen blir att den sociala världens mångtydighet undertrycks till förmån för lämpliga procedurer som är tänkt att säkerhetsställa objektivitet. Med en standardisering av sociala fenomen riskerar det att verkligheten förvrängs då parti tas för visshet och ordning på bekostnad av öppenhet, mångtydighet och obestämdhet.²⁸ Det verkar som verkligheten ofta förenklas ner till ett antal variabler som sedan skall säga någonting generellt om de neutrala objekt världen består av. Alltså offras mångtydigheten och förståelsen på objektivitetens altare. I denna uppsats kommer mångtydighet, förståelse för sociala fenomen och ifrågasättandet av självklara antaganden prioriteras framför jakten på objektivitet. Subjektivitet kommer inte ses som något negativt utan som ett sätt att få en ökad insikt och förståelse för syndabocksfenomenet.

2.3 Empirisk metod

Nedan redogörs för vilken empirisk metod som valts och hur den faktiska insamlingen av empiriska data genomfördes. Dessutom behandlas kritik mot källorna.

2.3.1 Fallstudien som handgripligt metodsätt

I den här uppsatsen har ett empiriskt fall använts som huvudsaklig metod för att insamla ny kunskap om fenomenet syndabocker i affärsvärlden. Alvesson och Sköldberg klassar denna typ av metod som ideografisk forskning, vilken fokuserar på ett speciellt fall istället för på en mängd fall och är främst ett verktyg för intensiva studier av unika fenomen²⁹. Fallstudien som trovärdigt metodval kan till betydande del tänkas beror på vad det är som skall undersökas. Genom att använda ett fall är det möjligt att verkligen gå på djupet för att hitta det dolda, det som inte annars hade kommit fram. På detta sätt är det fullt möjligt att få en ökad förståelse för syndabocksfenomenet i affärsvärlden. För att kunna erhålla djupare förståelse av syndabocksfenomenet och alla dess innebörder måste de underliggande strukturerna, mönsterna, detaljerna, och egenheterna som konstituerar detta fenomen undersökas. Syndabocksprocesser är komplicerade sociala fenomen där det inte räcker med att skrapa på ytan, vilket ofta blir fallet om många objekt skall studeras, för att hitta de mest värdefulla insikterna och den mest värdefulla kunskapen. Det är på detta sättet, genom en djup fallstudie, som kunskapen om ett komplicerat socialt fenomen såsom syndabocker verkligen kan blottläggas och kan på så sätt generera det största kunskapsbidraget. Därför har denna typ av empirisk metod valts.

Enligt Andersen är det fruktbart att göra en enskild fallstudie utifrån tre olika syften eller kriterier. (1) När fallet är kritiskt i förhållandet till gällande teori, modeller, antaganden eller praxis. (2) När fallet är unikt eller extremt. (3) Fallet är fenomenavslöjande.³⁰ Fallet som är tänkt att studeras här faller under både det andra och

²⁸ Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

²⁹ Alvesson, M & Sköldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*, Sage Publications Inc., London

³⁰ Andersen, I. (1999) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

tredje kriteriet. Händelsen som skall studeras är Pehr G. Gyllenhammars entledigande efter den spruckna fusionen mellan Volvo och Renault under 1993. Denna händelse är unik och extrem eftersom det är en av de mest omskrivna, omdebatterade och skandalomsusade affärshändelserna i svensk industrihistoria. Proportionerna var gigantiska med mycket pengar, makt, patriotism och prestige på spel. Det finns åtskilliga spaltmeter skrivit om denna händelse vilket genererar ett rikt empiriskt material till undersökningen. Fallet är också fenomenavslöjande. Det finns tydliga spår, strukturer och mönster som indikerar på närvaron av syndabocksfenomenet, vilket i sig tidigare inte blivit undersökt på ett djupare plan i affärsvärldskontexten.

Som med andra metodsätt finns det argument för och mot fallstudiens lämplighet. Vissa forskare är företrädare och andra motståndare till djupa fallstudier som ett bra metodsätt för insamling av kunskap. En nackdel är just att fokuset endast sker på ett enskilt fall istället för att undersöka flertalet objekt där gemensamma drag kan identifieras. Genom att göra en djupfallsstudie istället för att undersöka flertalet objekt är det möjligt att det finns budskap och information som undgår uppmärksamhet, vilken i slutändan kanske hade haft ett stort kunskapsvärde. Ofta hävdas det att ett fall inte ensamt kan vara representativt för det område som undersöks och att det därför inte är möjligt att erhålla ett generellt kunskapsbidrag, och att komma fram till några generella slutsatser som ”förklarar saken”. Andersen hävdar dock att det är möjligt att generalisera utifrån enskilda fallstudier. Nyckeln är att beskriva sin fallstudie genomgående och på ett bra sätt, samt att utvärdera vilka resultat som är specifika för det studerade fallet och de som kan tänkas vara generella.³¹

Hur meningsfullt är det egentligen då att generalisera? Det verkar som att kunskap måste vara generaliserbar för att anses vara vetenskaplig och teoretiskt riktig. Det verkar också som att vetenskapsmän stirrats sig blinda på detta generaliseringskrav, och att det finns en övertro på detsamma. Inte sällan hörs kommentaren, ”Det är en ganska bra teori men den är för generell för att kunna fungera tillfredställande i detta sammanhang”. Kanske borde det läggas större tonvikt på vilket bidrag kunskapen i sig kan ge istället för att bedöma den utifrån dess generella användningsområde. Med det menas absolut inte att generalisering är försumbar, någon form av generaliseringselement måste finnas med. Men för att kunna tillägna sig ny kunskap om ett område eller fenomen på ett nyanserat sätt kan det vara gynnsamt att vid tidigare kunskapsinsamling ha tagit en större hänsyn till objektets detaljer, egenheter, underliggande mönster och strukturer.

Många är överens om att ju fler fall som undersöks, i jakten på ett representativt urval och generella slutsatser, desto svårare blir det att göra djupare nedslag för att uppnå en mer omfattande förståelse för varje enskilt fall och därmed undersökningsområdet i sig. Det är just det som är den enskilda fallstudiens absolut starkaste sida. Genom att studera ett enskilt fall djupare, istället för att bara skrapa på ytan, är det möjligt att utläsa och tolka de underliggande strukturer och mönster som konstituerar det fenomen som undersöks. En ökad förståelse för ett forskningsfalls komplexitet kan också bidra till en värdefull syn på forskningsområdets komplexitet. De underliggande mönster och strukturer som hittats i ett enskilt fall kan användas som verktyg för att lättare analysera och förstå andra och liknande objekt inom samma forskningsområde. Att förstå en dels komplexitet bidrar dessutom till att förstå helhetens komplexitet, eftersom denna är sammansatt av flera delar. Genom att förstå kugghjulets utseende och funktion är det möjligt att också hela maskinens utseende och funktion kan utvärderas, även om alla

³¹ Andersen, I. (1999) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

kugghjulen inte har samma utseende. Således är det möjligt att genom en djup fallstudie även få en generell förståelse för hela undersökningsområdets utseende och funktion.

Alvesson och Deetz menar att teori riktar vår uppmärksamhet, att vi därigenom kan upptäcka betydelsefulla detaljer. Det handlar inte om att den ena eller andra teorin är den bättre eller sämre representationen av verkligheten. Var och en riktar uppmärksamheten, och visar en särskild struktur av tänkbart intresse.³² De som i framtiden vill studera syndabocksfenomenet i affärsvärlden kan ta hjälp av kunskapen som är producerad i denna uppsats. De underliggande strukturerna, mönsterna, detaljerna och egenheterna som lyfts fram här kan hjälpa andra att rikta sin uppmärksamhet, och på så sätt lättare erhålla vidare förståelse för detta fenomen. Kunskapen som produceras i uppsatsen ger således ett perspektiv på hur det är möjligt att närma sig fenomenet syndabockar, vilket är uppsatsens teoretiska bidrag.

2.3.2 Faktisk empiriinsamling

Den text och de dokument som utgör det empiriska materialet och som ligger till grund för den empiriska fallstudien, innefattar redan skriven text i form av artiklar från dags- och affärspress samt böcker och arbeten som skrivits specifikt om det empiriska fall som studerats, det vill säga Renault-Volvoaffären. Det empiriska materialet utgörs endast av relevant sekundärdata angående det fall som studerats. Således har inga primärdata samlats in och använts i uppsatsen. Det empiriska materialet samlades in med hjälp av mikrofilmsarkivet på universitetsbiblioteket, databasen affärsdata, böcker och arbeten som skrivits specifikt om Renault-Volvoaffären.

2.3.3 Källkritik

Källkritik är en hermeneutisk men rigorös metod där uppsatta kriterier tjänar som rättesnöre för utvärderingen och tolkningen av data. All form av källkritik berör problemet med förvrängd information. När en forskare observerar verkligheten indirekt genom någon form av medium uppstår ett tredelat förhållande mellan verklighet- källa- forskare.³³ Detta tredelade förhållande förekommer i denna uppsats då författare kommer att tolka data som någon annan redan har samlat in, bearbetat och skrivit ner. Alltså har jag inte själv någon direkt kontakt med huvudkällan. Därför blir det viktigt att försöka kontrollera källans autenticitet, det vill säga om källan verkligen kan anses vara en källa. Detta kan göras genom att utrona intentionen bakom en individs framtagande av en viss information samt ärligheten hos denna individ och ursprungskällans sanningsenlighet. Att få fram denna bakom liggande intention och ärlighet kan vara svårt. Merparten av de data som har insamlas här kommer som tidigare nämnts från tidningsartiklar ifrån affärstidningar och dagspress samt böcker och arbeten som skrivits om det fall som studerats. Givetvis finns det bakomliggande syften hos dessa källor men deras tillförlitlighet (autenticitet) anses vara av en hög grad. Trots att förfalskningar förekommer både här och där, är de väldigt sällan förekommande inom de källor som nämnts ovan. Genom att välja den typen av källor som bas för merparten av datainsamlingen är det tänkt att autenticiteten hos det insamlade materialet på vilken underökningen byggs, förblir hög.

³² Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

³³ Alvesson, M & Sköldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*, Sage Publications Inc., London

Viktigt att ta hänsyn till är också informantens intresse i att snedvrیدا den information som kommuniceras, vilket brukar benämnas tendenskritik. Denna källa kan vara färgad av sin bakgrund vilket innebär att den ger ett något ensidigt och kanske partiskt perspektiv på det område som belyses.³⁴ Jag har också varit uppmärksam på de olika perspektiv som den insamlade data gav. Jag kunde märka hur det empiriska materialet färgades av textens och dokumentens skribenter, och ståndpunkterna hos de tidningar och böcker som skribenterna företrädde.

En annan faktor som bör beaktas i källkritiken är huruvida en källa är beroende av en annan. Om en källa har hämtat sitt material från en annan har den förra tappat sin betydelse som oberoende källa.³⁵ Detta har uppsatsens författare varit medveten om. Mycket av uppsatsens empirimaterial kommer ifrån tidningsartiklar. Vad skribenterna till dessa i sin tur har haft för källa till sina artiklar är svårt för uppsatsens författare att definiera. En del av artikelförfattarnas information kan i vissa fall ha kommit från samma ursprungskälla. Det finns därför en risk att ett visst beroende mellan dessa artikelkällor existerar. Vad som är intressant i denna studie är att dessa artiklar och källor i egenskap av mediaverktyg inte tog formen av statistiska objekt utan var med och påverkade det empiriska fallets utveckling.

Vad som är viktigt när ett historiskt fall såsom Renault-Volvoaffären studeras är också tiden som löper mellan tidpunkten från händelsen och när det skrivna materialet författades. Ju närmre händelseförloppet materialet är skrivet desto större tyngd och tillförlitlighet kan källan sägas ha, vilket kallas närhets- eller samtidighetskritik³⁶. Detta är i synnerhet viktigt att ha i åtanke när ett dokument eller textstudie genomförs, vilket är fallet i denna uppsats. De dokument och artiklar som använts som källor här har skrivits i väldigt nära anslutning till händelseförloppet i Renault-Volvoaffären. De har ibland varit så att dessa artiklar själva har varit med och skapat och påverkat händelserna. Dessa artiklar har dessutom hämtats från dagstidningar och affärspress vilka kan anses åtnjuta en hög förtroendegrad. Sammantaget har dessa dokument därför en stor tyngd och tillförlitlighet som källor.

Två källor som uppsatsens författare använt i stor utsträckning och som därför kräver en närmare källkritisk analys är Aktiespararnas skrivna arbete om det empiriska fallet, Renault-Volvoaffären. Aktiespararna var själv en högst betydande aktör i denna affär. Den andra källan är en bok som författats av den förre DN-börskommentatorn Sven-Ivan Sundqvist. Boken heter Exit PG och publicerades endast ett år efter det empiriska fallets upplösning. Den baserades på ett sextiototal intervjuer med personer som var aktiva i det empiriska fallets händelseförlopp. Därför anser uppsatsens författare att denna källa en stor tyngd och tillförlitlighet. Sundqvists inställning och åsikt om Renault-Volvoaffären framkommer dock ganska tydligt i dennes text, vilket uppsatsens författare är medveten om. Arbetet som skrevs av Aktiespararna om dess roll i Renault-Volvoaffären har också använts som empirimaterial, dock inte i lika stor utsträckning som boken ovan. Även detta arbete skrevs endast ett år efter det empiriska fallets upplösning, och kan därför som dokument anses vara tillförlitligt. Även här, om inte ännu tydligare, framkommer författarnas inställning till Renault-Volvoaffären.

³⁴ Alvesson, M & Sköldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*, Sage Publications Inc., London

³⁵ Ekman, S., Thullberg, P & Åmark, K. (1993) *Metodövningar i historia 1*, Studentlitteratur, Lund

³⁶ *ibid*

2.4 Avsikt med kapitel 3

I nästa kapitel kommer jag att presentera en teoretisk ansats som i slutändan kommer att mynna ut i teoretiska lösningsförslag på de forskningsfrågor jag ställde i kapitel 1. Detta kapitel ska inte ses som en traditionell teoretisk litteraturgenomgång. Istället kommer teoretiska lösningsförslag utvecklas med hjälp av syndabocksteori från andra vetenskapsområden än den företagsekonomiska, mina egna tankar och reflektioner om hur dessa tvärvetenskapliga teorier kan överföras och integreras i affärsvärldskontexten. Dessa egenhändigt utvecklade teoretiska lösningsförslag kommer sedan i slutsatserna att jämföras med de resultat som genereras utifrån den empiriska studien.

3. Syndabocksansats

Syftet med detta kapitel är inte bara att ge en teoretisk ansats utan också att ge teoretiska lösningsförslag på de tidigare ställda forskningsfrågorna. Detta kommer att ske genom en integrering av teori om syndabocker från andra forskningsdiscipliner och mina egna tankar och reflektioner om syndabocker i affärsvärlden. Innan den teoretiska diskussionen startar ges en kort översikt om syndabocksfenomenets historiska bakgrund.

3.1 Fenomenets historiska bakgrund

Ordet syndabock har tre huvudsakliga betydelser: Biblisk, antropologisk och psykologisk.³⁷ I den *bibliska betydelsen* är syndabocken den ene av två getabocker som hebréerna på dagen för försoning valde att släppa ut levande i vildmarken till vildmarkens demon Azazel efter att folkets synder symboliskt hade överförts till denna getabock, vilket renade och friade dem från skuld. Den andre av de två bockarna blev sedan offrad. Denna händelse kallas för den levitiska ritualen.³⁸

Den *antropologiska betydelsen* dyker upp på 1700-talet eller lite tidigare. Likheter och överensstämmelser uppfattades då mellan den levitiska ritualen och andra ritualer. Ett exempel är från en bok om Indien där författaren Raynal observerade att indierna hade en syndahäst i likhet med judarnas syndabock. På 1800 och 1900-talet användes begreppet syndabock tillsammans med ett större antal ritualer. Dessa ritualer grundades på övertygelsen att lidande och skuld kunde överföras från ett samhälle till ett rituellt bestämt offer. Ofta i formen av ett djur men ibland också av en människa.³⁹

Den *psykologiska betydelsen* speglar mer dagens uppfattning om begreppet syndabock. Den står att finna i populära romaner, konversationer och tidningsartiklar där offret av orättfärdigt våld eller diskriminering benämns syndabocker, speciellt när de beskylls eller straffas, inte bara för andras synder, utan på grund av spänningar, konflikter och alla andra möjliga svårigheter.⁴⁰

3.2 Syndabocksprocessen ur ett affärsvärldsperspektiv

I detta avsnitt kommer jag att behandla hur en syndabocksprocess kan se ut i affärsvärlden rent teoretiskt. Denna teoridel är främst kopplat till den första forskningsfrågan från kapitel 1.

³⁷ Burkert, W., Girard, R & Smith, J. Z. (1987) *Violent Origins*, Stanford University Press, Stanford, California

³⁸ Allport, G. W. (1979) *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts

³⁹ Burkert, W., Girard, R & Smith, J. Z. (1987) *Violent Origins*, Stanford University Press, Stanford, California

⁴⁰ *ibid*

3.2.1 Utlösande faktorer för syndabocksprocesser i affärsvärlden

Enligt Girard sätts en traditionell syndabocksprocess igång av en *social kris*, vilken egentligen innefattar två kriser där den ena är en konsekvens av den andra. Den initierande krisen kan vara någon form av katastrofal händelse men den kan också vara en internpolitisk eller religiös kris, vilken sedan leder till en social kris.⁴¹ I affärsvärlden är det, menar uppsatsen författare, den sociala organisationens existens som hamnar i fara. Krisen kan här vara ett väldigt dåligt bokslut som indikerar att organisationen presterar långt under sin förmåga. Det kan röra sig om ett misslyckande såsom en sprucken allians eller fusion. Det kan också vara avslöjandet om en priskartell eller mutskandal som utgör krisen.

Girard menar att reaktionen på den första krisen vilket kan vara frustration, ilska eller extas, blir uniform i samhället. De sociala skillnader som fanns tidigare suddas ut vilket innebär att folks åsikter och beteende blir identiska. Alla agerar likadant i ett nödläge. Detta får förödande konsekvenser då det innebär att samhällsstrukturen krackelerar, institutionerna kollapsar, vilket utplånar samhällsregler samt hierarkiska och funktionella skillnader inom samhället så att allting får monotona och monsterösa betydelser. Det är detta som är den sociala krisen.⁴² Reaktionen på en kris inom affärsvärlden låter heller inte vänta på sig. Organisationen och dess intressegrupper uttrycker frustration och ilska över det inträffade. Skillnaderna mellan de olika intressegrupperna, från småsparare till storägare, från arbetare till tjänstemän försvinner, och de reagerar uniformt. Någonting måste göras! Problemen måste åtgärdas! Handlingskraft måste visas.

Tom Douglas menar precis som Girard att en syndabocksprocess sätts igång med någon form av kris. Dock inte av en så allvarlig kris som blir ett hot mot hela samhällets existens utan snarare uppkomsten av en synnerligen svårlöst problematisk situation för en grupp eller organisation. Douglas hävdar att det är obalansen mellan ett problems svårighet och betydelse samt de resurser som omedelbart finns till hands för att lösa problemet, vilket påverkar uppkomsten av en kris. Nedan följer en process i tre steg för hur en modern kris kan utveckla sig.⁴³

- Steg 1. En situation uppkommer som genererar spänning vilket sätter igång den vanliga problemlösarprocessen.
- Steg 2. Den vanliga problemlösarprocessen klarar inte av att hantera situationen och spänningen ökar.
- Steg 3. Den ökade spänningen genererar energin att finna en lösning bortom det vanliga problemlösningensramverket, vilket kan ske genom att:
 - (a) omdefiniera problemet;
 - (b) hitta nya vägar att hantera det;
 - (c) omdefiniera prioriteten bland olika mål med det existerande problemet i åtanke.

⁴¹ Girard, R. (1986) *The Scapegoat* (Transl. by Freccero, Y), John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

⁴² Girard, R. (1986) *The Scapegoat* (Transl. by Freccero, Y), John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

⁴³ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

Tom Douglas visar, enligt uppsatsens författare, också på ett bra sätt hur en kris kan uppkomma och upplevas i affärsvärlden. Om problemet inte går att lösa med de problemlösarresurser som finns upplevs detta som en krissituation innehållandes mycket spänning och frustration. I affärsvärlden verkar det inte finnas färdiga lösningsplaner för hur komplicerade problem såsom mutskandaler, katastrofbokslut, spruckna fusioner och avslöjandet av priskarteller kan lösas. När ett sådant problem då uppkommer upplevs det som en kris innehållandes stora portioner med spänning och frustration, eftersom det helt enkelt inte går att vet hur problemet skall angripas och lösas.

3.2.2 Frustration och krisens påföljder - urvalsprocessen i affärsvärlden tar form

Den spänning och psykiska obehag som krisen är upphov till, då den upplevs som ett hot mot organisationens existens, leder till frustration inom organisationen. Investerare såsom de mindre aktiespararna och de stora ägarna upplever också spänningar och psykiskt obehag eftersom de har också har stora intressen organisationen. De vill ha avkastning på sina investeringar. De tolererar inte en kris som utsätter deras investeringar i fara. De vill se handlingskraft och en snabb lösning på problemet. Detta ökar pressen på organisationen ytterligare, vilket gör att frustrationen i organisationen blir ännu högre.

Allport menar att när människor upplever frustration, som vid en upplevd kris, finns det en tendens att detta leder till ilska och aggression, som riktas mot tillgängliga objekt istället för mot logiska. Burke menar att förskjutning av fientlighet från dess rätta källa till ett annat mål eller offer är centralt i syndabocksbegreppet⁴⁴. Aronson säger att aggression, till viss del, orsakas av någon form av frustration, och att sannolikheten är stor att en frustrerad individ tar ut sin aggression på det objekt som upplevs vara källan till frustrationen⁴⁵. Johnson menar att en syndabock är ett objekt som är föremål för en irrationell förskjutning av förbittring och ilska⁴⁶. Denna process kan åskådliggöras genom nedanstående kedja:⁴⁷

Frustration —→ aggression —→ förskjutning

(1) Frustration genererar aggression; (2) aggression förskjuts till relativt försvarslösa ”bockar;” (3) denna förskjutna fientlighet rättfärdigas genom klander, projektioner och stereotyper.⁴⁸

Jag menar att Allports resonemang om att en upplevd frustration leder till aggressioner vilka sedan förskjuts på någon annan aktör också kan hittas i affärsvärlden. Den ökade frustrationen inom organisationen leder till aggressivt beteende. En skyldig till det onda, till organisationens kris, måste hittas. Men det kan vara svårt att hitta den sanna källan till det onda. Enligt Girard känner sig människorna som drabbas av en kris maktlösa och

⁴⁴ Burke, P.J. (1969) Scapegoating: An Alternative to Role Differentiation, *Sociometry*, Vol. 32, Issue 2, pp.159-168

⁴⁵ Aronson, E. (1984) *The Social Animal*, (4th edition) W.H. Freeman and Company, San Francisco

⁴⁶ Johnson, H.M. (1961) *Sociology: A Systematic Introduction*, Routledge & Kegan Paul, L

⁴⁷ Allport, G. W. (1979) *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts

⁴⁸ *ibid*

frustrerade men de undersöker ändå inte de naturliga orsakerna till händelsen⁴⁹. Felet kanske inte ens ligger inom organisationen. Dessutom kan det vara svårt att hitta källan till misshaget i en stor och komplicerad organisation med en massa människor och ansikten. Det är alltid lättare att ge misslyckandet ett eller ett fåtal människoansikten istället för hela den komplicerade organisation, även om dessa inte är den sanna källan till det onda. Precis som Allport säger kan en förskjutning av aggression därför ske på de objekt som finns tillgängliga istället för på de som egentligen är logiska⁵⁰. Inte sällan är det då, menar uppsatsens författare, organisationens toppchefer som automatiskt hamnar i skottlinjen.

Girard menar att det utsedda objektet beskylls för orsaken till den uppkomna krisen eftersom det begått brott mot de regler och stöttestekar som samhället är uppbyggt på.⁵¹ I Affärsvärlden är det inte samhällets stöttestekar utan företagets eller organisationens normer och stöttestekar de brutit mot. Inte sällan beskylls någon i en organisation för att ha brutit mot organisationens policy, regler och kultur. Kanske har objektet undanhållit information, läckt information, varit otrevligt mot kolleger, eller har inte satt intressegrupperna i centrum. Anklaga objektet för onödigt höga vederlag är ett annat möjligt sätt att diskreditera dennes handlingar. Detta kallar Zawadzki rationalisering, där uppgjorda ursäkter framställer aggressionen som både moraliskt och rationellt acceptabel. Denna rationalisering innebär att hitta fel hos det objekt på vilken aggressionen blivit förskjuten genom tillskriva dem dåliga karaktäristika och diskreditera motiven bakom dess deras handlingar.⁵² Genom att definiera personen som ”brottsling” genereras en förskönande illusion att de andra är förmer eller bättre än objekten ifråga, och att de därför får en moralisk rätt att bestraffa objektens dåligheter⁵³.

När en organisation och dess intressegrupper väl bestämt sig vems felet är finns det inget som kan ändra på det, trots att det kommer fram bevis som säger något annat. Anledningen till en organisations katastrofala resultat kanske är omvärldsfaktorer som varit omöjliga att förutse eller påverka. Lågkonjunkturer och marknadsstagnationer är svåra att råda över. Burkert, Girard och Smith hävdar att när väl en grupp bestämt vem som är den skyldige eller skyldiga behövs inga ytterligare eller kompletterande bevis. Den stora gruppen är enig om vems skulden är, och det måste vara så. Den dåligt undersökta, bristande men också massiva övertygelsen hos gruppen är att allt är sant. Mycket av de bevis i form av riktig information som förövarna bortser ifrån, är tillförlitliga bevis på en kollektiv galenskap som sedan leder till ett syndabocks beteende.⁵⁴ Bevis som visar att ansvariga i organisationen kanske inte hade vetskap om mutan eller priskartellen ignoreras, eller så hävdas det att de ansvariga borde haft vetskap om vad som försiggick och att de därför är skyldiga.

⁴⁹ Girard, R. (1986) *The Scapegoat* (Y. Freccero, Trans.), John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

⁵⁰ Allport, G. W. (1979) *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts

⁵¹ Girard, R. (1986) *The Scapegoat* (Y. Freccero, Trans.), John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

⁵² Zawadzki, B. (1948) Limitations of the scapegoat theory of prejudice, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 43, pp. 127-141

⁵³ Kräupl-Taylor, F.K. (1964) The uses of scapegoats, *New Society*, Vol. 9, January

⁵⁴ Burkert, W., Girard, R & Smith, J. Z. (1987) *Violent Origins*, Stanford University Press, Stanford, California

3.2.3 Vem väljs ut och varifrån plockas affärsvärldens syndabockar?

Det finns enligt Girard universala tecken som är genomgående och som karaktäriserar de offer som väljs ut till syndabockar. Den eller de personer som väljs ut är alltid i minoritet, medan de som utser offret eller offren alltid är i majoritet. Offren är ofta de som anses vara annorlunda. Det kan vara etniskt, kulturellt, fysiskt, mentalt eller ekonomiskt.⁵⁵ Är det någon som brukar ha avvikande åsikter, inte uppskattas personligen av de övriga medlemmarna i gruppen, är provokativ, har irriterande manér och uppfattas som en arrogant besserwisser som aldrig har fel, är det enligt min egen mening sannolikt att en sådan person utses att bära hundhuvudet inom affärsvärlden. Enligt Kräupl-Taylor finns det en universell benägenhet att nedvärdera de som anses vara utanför gruppen, annorlunda och eftersom deras manér, värderingar och vanor inte är samma som de andras.⁵⁶

Jag menar att syndabockarna i affärsvärlden inte kan hämtas ifrån lägre statusgrupper med svag social makt eftersom det inte av intressegrupperna anses vara trovärdigt att välja ut och lägga skulden på en individ eller liten grupp av individer från de "lägre leden" i organisationen. Det är ju inte mellancheferna eller arbetarna som bestämmer strategier och tar de beslut som har störst genomslagskraft på organisationen och dess presterande. Därför kommer uppmärksamheten att riktas mot den högre makt- och chefsgruppen eftersom det är mer trovärdigt att de "gjort fel" och att de därför kan hållas skyldiga för organisationens krissituation. Det är den högre maktgruppen som just genom sin makt kan påverka, få till ändringar och visa handlingskraft. Girard menar att rika och mäktiga personer eller grupper ofta finner sig själva bland offren på de kollektiva förövarnas agenda. De maktfulla anses utöva ett stort inflytande över samhället, vilket rättfärdigar den förföljelse de utsätts för när en social kris råder.⁵⁷ Det är samtidigt den högre chefsgruppen som är ytterst ansvariga för organisationens prestationer eftersom det är de som drar upp organisationens strategier och fattar de beslut som har störst inverkan på organisationen, dess anställda och dess resultat, vilket sedan bör återspeglas organisationens aktiekurs. Det är individerna i den högre makt- och chefsgruppen som är förtroendepersonerna. Det är de som syns i media och förknippas med företagets ansikte eller image utåt mot allmänheten och aktieägarna. Således är det någon av dem som råkar illa ut oavsett vem eller vad som är upphov till den upplevda krisen. Kräupl-Taylor påstår att när kris råder hörs det ett allmänt skrik efter mer påtagliga syndabockar från eliten i samhället, vilka hålls ansvariga för ett missöde. Syndabockens skuld eller icke skuld är oväsentlig, huvudsaken är att skulden kan överföras och naglas fast på denna individ.⁵⁸

Processen att välja ut en syndabock som tar på sig skulden för vad som är fel med en organisation verkar enligt Douglas rationell så långt som den utvalda individen anses vara en trovärdigt ansvarig representant som faktiskt mycket väl kunde vara orsaken till svårigheterna och problemen. Oundvikligt riktas fokuset mot chefs- och ledarstrukturen, eller vissa delar av den. Dock måste de som fokuset riktas mot och väljs ut kunna ses som kapabla att ha skapat problemen. Ett av ledarskapets skyldigheter har därför visat sig vara att acceptera ett symboliskt ansvarstagande för misslyckanden så att en utredning av vem eller vad som egentligen var "felet" inte kan förstöra

⁵⁵ Girard, R. (1986) *The Scapegoat* (Y. Freccero, Trans.), John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

⁵⁶ Kräupl-Taylor, F.K. (1964) The uses of scapegoats, *New Society*, Vol. 9, January

⁵⁷ Girard, R. (1986) *The Scapegoat* (Y. Freccero, Trans.), John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

⁵⁸ Kräupl-Taylor, F.K. (1964) The uses of scapegoats, *New Society*, Vol. 9, January

organisationens image.⁵⁹ Boeker menar att organisationer, när de presterar sämre än genomsnittet, har ett behov av att genomföra klara och demonstrativa aktioner för att avhjälpa dess svaga prestation. Organisationens intressegrupper kan därigenom blickas, och organisationens framgångsutsikter kan återfås genom avskedandet av toppchefer.⁶⁰

När fokuset och pressen ökar på denna högre maktgrupp i organisationen tvingas de enligt uppsatsens författare att agera. En individ i denna åtskiljda grupp måste nu utses som ytterst ansvarig och ta på sig vad som nu är felet, misstaget eller upphovet till den upplevda krisen. Det blir den individ som anses "ha gjort fel". Enligt Kräupl-Taylor offras individer för en grups överlevnad eftersom dessa individer anses vara "de som gör fel". Att göra fel är en manifestation av begreppet olikhet eller att vara annorlunda, vilket i sin tur är en grundläggande faktor för urvalet av en syndabock.⁶¹ Det är då fullt möjligt att den som väljs ut uppfyller några av de universala tecken eller karaktäristika som nämndes ovan. Att vara för bra är enligt Kräupl-Taylor också en väl tilltagen faktor för att bli utsedd till syndabock. I industriella grupper behöver inte annorlunda innebära att något är sämre än normalt, snarare är det så att någonting är bättre.⁶² Enligt Douglas utses syndabockar i grupper och organisationer utifrån om de har antingen för mycket eller för lite av något karaktärsdrag jämfört med övriga medlemmar i gruppen eller organisationen. Enbart olikheter är inte tillräcklig grund för syndabocks beteende utan måste kombineras med starkt personligt ogillande. Även denna kombination kan tolereras i en grupp. Men bara tills olikheten anses vara skadlig för gruppens eller organisationens fortsatta existens, dess förmåga att uppnå sina mål, eller när den representerar aspekter hos andra medlemmar som dessa skäms över eller känner sig skyldiga till.⁶³ Detta sker oftast inte i den moderna affärsvärlden utan en riklig kompensation. Kanske kan det mer ses som en belöning om den utvalde inte besitter alla de negativa drag som presenterade ovan, men ändå utan större protest tar på sig rollen som syndabock.

Nedan följer karaktäristika och beteende hos en individ som tenderar att göra denna person till syndabock:⁶⁴

- Individen är provokativ, orolig, har irriterande manér eller överlägset beteende, påstår veta mer och bättre än andra
- Framstår som mer dygdig
- Stoltserar med sin framgång
- Besitter andra intressen än resten av gruppen
- Accepterar inte gruppens värderingar

⁵⁹ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

⁶⁰ Boeker, W. (1992) Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 400-421

⁶¹ Kräupl-Taylor, F.K. (1964) The uses of scapegoats, *New Society*, Vol. 9, January

⁶² Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

⁶³ ibid

⁶⁴ ibid

3.3 Syndabockens funktion ur ett affärsvärldsperspektiv

I detta avsnitt kommer uppsatsens författare att behandla teori som främst berör syndabockens funktion i affärsvärlden. Denna del är därför främst sammankopplad med den andra forskningsfrågan från kapitel 1.

3.3.1 Från hjälte till syndabock - offrets förvåning

Som nämdes i introduktionen i kapitel ett kan gränsen mellan hjälte och syndabock ibland vara hårfin, speciellt inom affärsvärlden. Ena sekunden kan en individ vara hjälte och andra sekunden är den syndabock. Det kan gå väldigt fort från att först vara hjälte och sedan syndabock. Denna förändring av lyckan, som för individen ter sig häpnadsväckande, sker i verkligheten enligt Burkert, Girard och Smith egentligen på grund av omvärldens instabilitet och den smittande känsla som denna instabilitet bär med sig. Gårdagens hjälte förvandlas istället plötsligt till syndabock, skyldig till grova brott. Den tidigare ”hjälten” hålls ansvarig för en omfattande kris. Andra tvivelaktiga handlingar hos den utsatte personen används som en förstärkande bekräftelse på den utvaldes skuld i katastrofen. När missdådaren identifierats vidtar gruppen nödvändiga åtgärder och sanktioner för att återupprätta den gruppens hälsa.⁶⁵

3.3.2 Syndabocken neutraliserar psykiskt obehag

Enligt Douglas är syndabocksprocesser metoder för att frigöra sig från någon form av upplevd frustration när den frustrerade upplever att problemen kommer från omtändigheter som det inte råder någon kontroll över.⁶⁶ En annan funktion som fenomenet har är att det hjälper att ta bort spänningar som upplevs som psykiskt obehagliga. Om den riktiga källan till den upplevda frustrationen och det psykiska obehaget är komplicerad, har syndabocksprocessen funktionen är att den ger olika händelser en mening och betydelse, den definierar handlingssituationen, och den visar vad som måste göras. Faktumet att meningen eller betydelsen av processen är något vilseledande hindrar dock inte den psykologiska tillfredställelsen.⁶⁷ När en kris uppkommer i affärsvärlden upplever människorna i den organisation frustration och psykiskt obehag eftersom problemet som uppstår inte kan lösas med de problemlösningsmetoder som finns till buds. De vet alltså inte hur de skall angripa krisen. Men genom att lägga skulden för krisen och det svårlösta problemet på en syndabock, och göra sig av med denna, neutraliseras detta psykiska obehag då problemet därmed anses vara löst.⁶⁸

3.3.3 Syndabocken enar gruppen

Den enda verklighet som en syndabock kan påverka är, enligt Burkert, Girard och Smith det sociala klimatet. En störning av det sociala klimatet följs sedan av en återvändo till lugn och frid genom framtagandet av en syndabock. En social grupp eller ett samhälle

⁶⁵ Burkert, W., Girard, R & Smith, J. Z. (1987) *Violent Origins*, Stanford University Press, Stanford, California

⁶⁶ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

⁶⁷ Johnson, H.M. (1961) *Sociology: A Systematic Introduction*, Routledge & Kegan Paul, London

⁶⁸ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

som aktivt söker och hittar syndabocker är vanligtvis besvärat av missämja och oenighet. Syndabocken fyller då funktionen av ett verktyg för att överbygga missämja och oenigheten i den typen av samhälle, och på så sätt stärka den sociala gruppens enighet. Syndabockens funktion blir då en bevarare av samhällets struktur, existens och överlevnad, mot alla sorters hot och faror.⁶⁹ Jag menar då att genom att utse en syndabock i affärsvärlden, i en organisation som präglas av spänning, oroligheter, osämja och oenighet, kan allt detta överbryggas.

Douglas hävdar att gruppen, efter att ha utsett en syndabock, står enad som aldrig förr. Skulden för problemet eller krisen har överförts på en syndabock så att gruppen kan lägga dessa obehagligheter bakom sig. Organisationens struktur och fortlevnad har säkrats. Förnyad energi att möta nya utmaningar från marknaden och organisationens intressegruppen har genererats, allt är frid och fröjd i igen. Denna medlem blir offrad så att organisationen eller gruppen de tillhör kan bevaras. När gruppens dåliga känsla, vilken hindrade gruppens framsteg, överförs på en individs axlar blir gruppens övriga medlemmar psykologiskt fria att med förnyad energi fortsätta jaga gruppens eller organisationens uppsatta mål, helt fria från tidigare problem.⁷⁰ Genom att lägga skulden för det svåra som drabbar en på en syndabock undviks det egna ansvaret och förstärker samtidigt känslan av rättfärdighet⁷¹. Att göra en av medlemmarna till offer anses vara en giltig kostnad för att bevara organisationen som en väl fungerande enhet.⁷²

3.3.4 Syndabocker - en rationell strategi som räddar organisationens image

När en kris uppkommer uppstår det enligt Douglas en rädsla. En rädsla att krisen eller den problematiska situationen resulterar i att enskilda individers eller organisationers offentliga bild blir hotad. Det största upplevda hotet är att bli exponerad för den allseende offentligheten, och att förknippas med de misstag som har begåtts och de kostnader som har åsamkats.⁷³ Kräupl-Taylor menar att drivfjädern bakom dagens moderna form av offentliga syndabocksprocesser verkar just vara ”rädslan för exponering”, en rädsla för att bli påkommen, en rädsla att den offentliga bilden, imagen, som blivit så omsorgsfullt skapad, skulle försämrats eller förstöras.⁷⁴ Detta kan förklaras av att aktörer i symboliska sammanhang, såsom företag och organisationer, värderar sin framgång eller sitt misslyckande utifrån hur väl deras budskap och mening framställs samt tolkas på olika mediaarenor.⁷⁵ En anledning till det är att vi idag lever i ett media- och masskommunikations samhälle. Ekonomin har övergått från en dominans av industriproduktion till en dominans av tjänster och information. Den har gått från konkret till abstract, samtidigt som ekonomin också numera cirkulerar kring bilder (images), istället för att baseras på substans.⁷⁶ Vår största handelsvara i denna tid är

⁶⁹ Burkert, W., Girard, R & Smith, J. Z. (1987) *Violent Origins*, Stanford University Press, Stanford, California

⁷⁰ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

⁷¹ Perera, S.P. (1992) *Syndabocken*, Centrum för Jungiansk Psykologi AB, Solna

⁷² Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

⁷³ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

⁷⁴ Kräupl-Taylor, F.K. (1964) The uses of scapegoats, *New Society*, Vol. 9, January

⁷⁵ Gamson, W. A., Croteau, D., Hoynes, W. and Sasson, T. (1992) Media Images and the Social Construction of Reality, *Annu. Rev. Sociol.*, Vol. 18, pp. 373-393

⁷⁶ Alvesson, M. (1994) Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency, *European Group of Organizational Studies*, pp. 535-563

information⁷⁷. Ett mediasystem passande för ett demokratiskt samhälle borde kommunicera ett begripligt budskap om de sociala krafter som påverkar de villkor människor lever efter. Trenden i mediasamhället är dock att budskapen blir flera, kommer från färre men större leverantörer, men säger ändå mindre. Tidskompressionen resulterar i en fokus på omedelbarhet istället för djup. De flesta mediabudskapen fungerar som skapare av värderingar, ideologier och övertygelser vilka formar en bild, image eller en symbol som sedan möjliggör en tolkning av världen.⁷⁸ Dessa mediasymboler blir sedan sin egen verklighet som inte står för något. De genererar en egen verklighet som blir den riktiga verkligheten (hyperveklighet) i vilken gränsen mellan symbol/framställd bild och faktisk realitet imploderar och suddas ut⁷⁹. Men varför konstrueras då en "symbolisk" verklighet? Individer måste konstruera en verklighet eftersom brist på, eller ej sammansatta erfarenheter blir orealistiska. Bara när erfarenheter är socialt organiserade blir de meningsfulla och verkliga för en individ.⁸⁰ Om detta ej är möjligt och verkligheten inte har någon grund i en individs erfarenheter⁸¹, konstrueras en verklighetsbild vilken i sin tur grundar sig på de symboler som presenterats av till exempel media.

Ett exempel för att tydliggöra detta argument kan identifieras i en TV-serie såsom Vita Huset (West Wing). Eftersom TV-tittaren inte har några erfarenheter hur det går till i Vita Huset, skapar de sig en verklighet om hur det funkar genom de symboler och bilder som kommuniceras genom teven. Denna "tittarverklighet" som baserats på mediabilder och symboler blir då "riktigare" än den faktiska verkligheten för hur saker och ting fungerar i Vita Huset.

Uppsatsens författare menar att fenomenet med en konstruerad verklighet kan tänkas vara speciellt intressant för organisationer i affärsvärlden. Att kunna framställa en fördelaktig bild av ett företag i denna konstruerade och symboliska verklighet måste vara av stort intresse. En organisation som inte kan skapa en symbol blir inte hörd eftersom vårt samhälle är uppbyggt på just symboler⁸². Intressant är att observera hur företag hanterar sin image när de står inför ett misslyckande. Hur kan företaget då hantera en misslyckandebild som följaktligen hamnar i media och samtidigt då i en konstruerad verklighet där organisationens image och trovärdighet tar skada? Går det på något sätt att styra bilden av organisationen så imagen inte blir så illa som annars hade blivit fallet. Det kan tänkas förmånligt att skjuta över misslyckandet på en symbol, en symbol som inte är företagets namn, en symbol som kan offras, en syndabock.

Enligt Douglas är bilden eller imagen av hur en individ eller organisation uppfattas av omgivningen är viktig då den är ett bevis på hur framgångsrik individen eller organisationen är. Eftersom det blir så viktigt för organisationen hur de framställs i media finns det precis som Douglas menar, ett behov av färdigheter och förmågor att i organisationen ha möjligheten att kunna påverka media genom noggrant utvalda symboler. Media är ju i första hand ett instrument som genererar offentliga bilder och

⁷⁷ Mickey, T. J. (1997) A Postmodern View of Public Relations: Sign and Reality, *Public Relations Review*, Vol. 23, No. 3, pp.271-284

⁷⁸ Gamson, W. A., Croteau, D., Hoynes, W, and Sasson, T. (1992) Media Images and the Social Construction of Reality, *Annu. Rev. Sociol.*, Vol. 18, pp. 373-393

⁷⁹ Mickey, T.J. (1997) A Postmodern View of Public Relations: Sign and Reality, *Public Relations Review*, Vol. 23, No. 3, pp.271-284

⁸⁰ Frank III, A.W. (1979) Reality Construction in Interaction, *Annu. Rev. Sociol.* Vol. 5, pp.167-191

⁸¹ Gamson, W. A., Croteau, D., Hoynes, W, and Sasson, T. (1992) Media Images and the Social Construction of Reality, *Annu. Rev. Sociol.*, Vol. 18, pp. 373-393

⁸² Gamson, W. A., Croteau, D., Hoynes, W, and Sasson, T. (1992) Media Images and the Social Construction of Reality, *Annu. Rev. Sociol.*, Vol. 18, pp. 373-393

symboler av organisationer och personer. Som en konsekvens genereras ett stort behov av hyckleri, att förneka med så stor auktoritet som möjligt, och att avleda uppmärksamhet genom att hitta andra individer som får ta på sig skulden. Den utvaldes blot räcker för att skapa en rädda- ansiktet- lösning med överlevnadselement, till en för organisationen liten kostnad. Dessutom tycks konsekvensen av avlägsnandet av offret, på det hela taget, vara mer lyckat än katastrofalt. Så när alla dessa slutsatser dragits, ett offer har blivit utsett och förvisat, har organisationen tack vare syndabocken lyckats med att göra sig av med skulden för det misslyckande som uppdragats.⁸³

Douglas hävdar att denna vilseledande procedur absolut inte är irrationell om karaktären hos dagens moderna och inkräktande mediabevakning av offentliga personer och organisationer beaktas. Snarare är syndabocksprocesser i moderna gruppssystem egentligen en form av rationell överlevnadsteknik, vilken tenderar att användas när ett nära förestående, partiellt eller totalt sammanbrott kan identifieras. En sådan överlevnadsstrategi används således för att hålla igång systemet, speciellt när oväntade försämringar såsom kriser inträffar. Denna typ av strategier räddar organisationen genom att göra en av medlemmarna till ett offer, det vill säga utse en syndabock.⁸⁴

Uppsatsens författare menar att om en organisation skall använda sig av en syndabock måste, vilket tidigare nämnts, den individ som utses vara en trovärdig symbol. En trovärdig och stark symbol är en ledare eftersom denne fullt möjlig skulle kunna vara skyldig och därmed fullt ansvarig för den kris som uppstått eller det misslyckande som uppdragats. Dessutom är ledarens personliga ansikte och image ofta starkt förknippad med organisationens. Susanne Bark skriver i en artikel från Dagens Industri att:

*"I mediernas bevakning av näringslivet identifieras företagen allt mer med sina toppchefer, som därför måste tåla en alltmer närgående granskning."*⁸⁵

Susann Bark påstår också att det nuförtiden sker en allt hårdare exponering i något slags kapitalistisk underhållningssyfte. Offer förbrukas vilka sedan glöms bort och så är det inte mer med det.⁸⁶

Uppsatsens författare menar att ju starkare band mellan ledarens image och organisationens, desto större genomslagskraft får en ledare som syndabock på organisationens image. Om ledaren är stämplad med en misslyckande/skyldig- image och sedan blir utsedd till syndabock och entledigas, kommer organisationen att till väldigt stor del bli av med de dåliga associationerna. Det skonar organisationens image väsentligt, vilket sker på syndabockens bekostnad. Jag menar att det även kan vara så att ledarens och organisationens image nästan är densamma och sammanflyter så mycket att de är svåra att särskilja. När organisationen råkar ut för någon form av kris eller misslyckande, vilken får väldigt negativa konsekvenser för dess image, kan de då genom att utse sin ledare till syndabock nästan helt bli av med denna negativa bild, eftersom ledarens och organisationens image tidigare nästan var helt identiska.

Det som enligt uppsatsens författare då är speciellt intressant är att syndabockprocessen i affärsvärlden verkar kunna användas som en rationell överlevnadsstrategi där organisationen och dess struktur överlever eftersom skulden till den upplevda krisen,

⁸³ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

⁸⁴ ibid

⁸⁵ Bark, S. (2003-10-08) VD-tillvaron liknar en dokusåpa, *Dagens Industri*

⁸⁶ ibid

och den dåliga image som skulden till debaclet bär med sig, kan överföras på en syndabocks ansikte, oftast någon i ledande position, och på så sätt kan organisationen och dess image helt eller delvis räddas.

Den ovanstående teoridiskussionen kommer nedan att följas upp av ett mer sammanfattande resonemang, vilket är tänkt att mynna ut i en sorts teoretiska lösningsförslag på de forskningsfrågor som ställdes i kapitel 1. Dessa teoretiska lösningsförslag är tänkta att spegla min bild av hur en syndabocksprocess kan se ut i affärsvärlden samt vilken funktion syndabocken fyller. För att återknyta till metoden kan dessa teoretiska lösningsförslag sägas utgöra min egen förförståelse inför den empiriska studien av syndabocksfenomenet i affärsvärlden.

3.4 Teoretiska lösningsförslag

I denna sammanfattande diskussion kommer först det teoretiska lösningsförslaget på hur syndabocksprocessen ser ut i affärsvärlden att diskuteras fram. Efter det kommer det teoretiska lösningsförslaget på syndabockens funktion i affärsvärlden att presenteras.

3.4.1 Syndabocksprocessens utseende i affärsvärlden

En av forskningsfrågorna som ställdes i problemformuleringen var hur en syndabocksprocess ser ut i affärsvärlden. Jag menar att organisationen hamnar i någon form av kris, vilket är processens utlösande faktor. Det kan vara ett misslyckande eller debacle av något slag. Uselt resultat, misslyckad fusion, mutskandal eller avslöjande av priskartell. Det kan också vara faktorer som inte organisationen kan kontrollera eller påverka. Krisen går inte att lösa med hjälp av de vanliga problemlösningsmekanismerna. Krisen genererar en frustration i organisationen. De vet inte hur de skall lösa situationen och de är rädda att organisationen ska få negativ exponering i media, och på så sätt få den offentliga bilden eller imagen skadad. Denna bild är väldigt viktig för organisationens anseende och därför också dess överlevnad.

Organisationens intressegrupper blir också frustrerade över krisen. De har ju ekonomiska och emotionella investeringar i organisationen. De uppträder aggressivt, vill se handlingskraft och en snabb lösning på problemet. De tenderar att förskjuta aggressionen mot någon som anses lämplig. Skillnaderna mellan intressegrupperna suddas ut och de agerar uniformt. Pressen på organisationen och frustrationen inom den gör att organisationens struktur börjar krackelera. Skillnaderna mellan beteendet på de olika nivåerna i organisationen försvinner och alla agerar likadant. Det råder spänning, osämja och konflikter. Det finns ett stort psykiskt obehag och det finns sprickor i organisationen. Någoting måste göras, gruppen måste bli enad, handlingskraft måste visas och imagen måste räddas.

En ansvarig till debaclet måste pekats ut så att organisationen och dess struktur kan bevaras. En skyldig till krisen måste hittas. En medveten och rationell sökning efter en syndabock börjar. En trovärdig individ och symbol som skulle kunna vara skyldig till debaclet måste väljas ut. Uppmärksamheten riktas därför på den högre chefstrukturen, inte sällan ledningen. En individ från lägre nivåer skulle inte vara en trovärdig syndabockssymbol och samtidigt skyldig till krisen samt den skadade imagen. En

individ ur den högre chefsstrukturen som anses vara en trovärdig syndabockssymbol väljs ut efter vissa faktorer såsom att ha annorlunda beteende, irriterande personliga karaktäristika eller uppfattningen att denna individ har gjort fel. Inte sällan är det ledaren som blir syndabock eftersom dennes image förknippas så starkt med hela organisationens. Bevis på dennes oskuld ignoreras.

Skulden till krisen överförs från organisationen till den trovärdiga syndabocken, vilken får ta på sig skulden och misslyckandebilden. Syndabocken själv är förvånad över hur fort processen gick. Ena sekunden hjälte. Andra sekunden syndabock med en misslyckandeimage. Både organisationen och dess intressegrupper är nu nöjda. Organisationens har således löst den omöjliga krisen genom att lägga skulden på en syndabock för att sedan sparka ut vederbörande.

3.4.2 Syndabockens funktioner i affärsvärlden

En annan av forskningsfrågorna som ställdes i första kapitlet var vilken funktion syndabockar fyller i affärsvärlden. En syndabock kan anses ha ett antal funktioner. En funktion är att genom att utse en sådan kan frustration och psykiskt obehag neutraliseras så att människor som känner sig psykiskt pressade och stressade blir av med denna börda och återigen kan känna psykiskt välmående. Om källan till den upplevda frustrationen och den psykiska obehaget är komplicerad, såsom en kris i affärsvärlden, har syndabocksprocessen funktionen är att den ger olika händelser en mening och betydelse, den definierar handlingssituationen.

Syndabocken kan ha funktionen av att bota en störning av det sociala klimatet vilket uppkommer av den upplevda krisen. Syndabocken blir ett verktyg för att överbygga meningsskiljeaktigheter och osämja inom organisationen genom att bli hela organisationens gemensamma "fiende." På så sätt enas gruppen igen och organisationen och dess struktur kan bevaras. Efter att ha valt ut en syndabock är gruppen enad och stark som aldrig tidigare. Skulden till krisen har överförts på en syndabock så att organisationen nu kan lägga dessa obehagligheter bakom sig. Organisationens och dess strukturs fortlevnad har säkrats, förnyad energi att möta nya utmaningar från omvärlden har skapats, och allt är frid och fröjd igen. Organisationens och dess medlemmar har genom att överföra skulden på en syndabock blivit psykologiskt fria att med förnyad kraft och energi eftersträva dess organisatoriska mål, nu helt fria från tidigare problem.

Syndabocksprocesser i moderna gruppsystem kan sägas vara en typ av rationell överlevnadsteknik som tenderar att användas när ett nära förestående, partiellt eller totalt sammanbrott är nära förestående. Denna typ av strategier räddar organisationen genom att göra en av medlemmarna till ett offer, det vill säga utse en syndabock. Ett stort hot mot organisationens överlevnad vid ett misslyckande eller en kris i affärsvärlden är en dålig exponering i media där organisationens image tar skada. Det är nämligen media som bestämmer verkligheten för allmänheten och då också organisationens intressegrupper. Dessa skapar sin verklighetsbild utifrån media och genom de bilder som kommuniceras av media. Om då imagen av organisationen framställs i dåliga dager i media blir det en verklig sanning för allmänheten att organisationen går dåligt eller gör bort sig, vilket kan ha en negativ inverkan på organisationens värde. En organisations image är därför sammankopplad med dess trovärdighet och så också dess överlevnad. Eftersom det blir så viktigt för

organisationen hur de framställs i media finns ett behov av färdigheter och förmågor att i kunna påverka media genom noggrant utvalda symboler. Som en konsekvens skapas ett stort behov av hyckleri, att förneka med så stor auktoritet som möjligt, och att avleda uppmärksamhet genom att hitta andra individer, syndabockar, som får ta på sig skulden. Den utvaldes blot genererar en rädda- ansiktet- lösning med överlevnadselement, till en för organisationen hanterbar förlust. En användning av syndabockar verkar vara, förutom förvärv av mediaföretag eller en välslipad PR-verksamhet, ett verktyg för att påverka media och den image av organisationen som framställs där. Syndabockprocessen i affärsvärlden kan därför ha funktionen av en rationell överlevnadsstrategi där organisationen och dess struktur bevaras eller räddas, eftersom skulden till den rådande krisen och den dåliga image som skulden till debaclet är tätt sammankopplat med, kan flyttas över på en syndabocks ansikte, vilket inte är organisationens ansikte. På så sätt kan organisationen och dess image helt eller delvis räddas och bevaras.

3.4.3 Fortsättning följer

När nu den teoretiska ansatsen och de teoretiska lösningsförslagen på forskningsfrågorna har presenterats kommer jag att gå ut och göra en empirisk studie för att se hur väl dessa teoretisk resonemang verkligen står sig. Det empiriska materialet kommer att utgöra en djupfallsstudie av ett syndabocksfall hämtat från den svenska affärsvärlden.

4. Volvo- Renaultaffären och Gyllenhammars fall

I detta kapitel kommer det empiriska fallet att presenteras. Först ges en bakgrund till fallet för att det ska bli mer lättförståeligt. Därefter kommer fallet att presenteras i kronologisk ordning från en punkt i tiden till en annan. Fallet utspelar sig under år 1993.

4.1 Fallets bakgrund

Fallet behandlar Renault-Volvo affären som ledde till Pehr G. Gyllenhammars avsked från Volvo den 2 december 1993. Det var tänkt att Volvo och Renault skulle fusioneras och bli världens sjätte största biltillverkare men den tilltänkta fusionen sprack den 2 december, vilket ledde till Pehr G Gyllenhammars avsked. Fusionen föregicks av en tre år lång strategisk allians som presenterades för allmänheten den 23 februari 1990.

4.1.1 Volvo - den lilla aktören

Uppfattningen i Volvo i slutet på 80-talet var att det inte ensam och liten gick att överleva i den globala och tuffa bilindustrin.⁸⁷ Enligt PG Gyllenhammar själv kunde de inom Volvo märka hur konsolideringen inom bilindustrin bara fortsatte samtidigt som konkurrensen bara blev allt hårdare. Organisationen hade gjort höga vinster de senaste åren. Mycket tack vare devalveringen av den svenska kronan och en stark dollar. Men det fanns en rädsla för vad som skulle hända med Volvo Personvagnar vid nästa lågkonjunktur. Därför börjades det enligt Gyllenhammar att letas efter en partner.⁸⁸ Enligt Sven-Ivan Sundqvist hade Volvo Personvagnar (Volvo PV) vid den tiden en marknadsandel på ungefär 1 procent medan Volvo Lastvagnar (Volvo LV) var en av de ledande aktörerna med en marknadsandel på 10 procent. Det är därför förståeligt att Volvo var ute för att leta efter partners. Frågan var inte om Volvo skulle ingå partnerskap utan med vem. Det fanns just vid den tiden inte så många andra bilföretag i Europa som skulle passa som partner för Volvo och deras bilmodeller.⁸⁹

4.1.2 Partnerskap sökes

Volvo PV bestod i slutet av 80-talet av tre bilmodeller. Det var 700-serien samt efterföljaren 900 serien, vilka klassades som volymvagnar med bakhjulsdrift. Dessa skulle finnas till 90-talets slut. Sedan var det 800-serien vilken ansågs vara en sportigare familjebil. Den var helt ny. Ny motor, ny plattform, ny växellåda och så var den framhjulsdreven. Modellen skulle tillverkas in på 2000-talet. Till sist var det 400-serien som var en mellanklassbil. Den tillverkades i Nederländerna och byggde på Renault 19-modellen. Motorn, plattformen och växellådan var fransk. 400-seriens efterföljare krävde en samarbetspartner då volymerna i Nederländerna var för låga. Volvo kontaktade Mitsubishi Motors, vilket senare ledde till ett samarbetsavtal 1991. Nu behövdes också en samarbetspartner för att dela utvecklingskostnaderna för 800-seriens

⁸⁷ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

⁸⁸ Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm

⁸⁹ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

efterföljare. Enligt Gyllenhammar gjordes det ingående analyser av olika konkurrenter. Idealpartnern var en aktör som hade ett brett sortiment med stor volym, vilket skulle ge återförsäljarna av Volvo ett mer omfattande produktprogram.⁹⁰

1988 togs det kontakt med Audi, dotterbolag till Volkswagen, och förhandlingar inleddes. Volvo skulle producera Audis bilmodell 100 och Volvo 800. Audi skulle ansvara för Volvo 400, Audi 80 och Audi 90. Med ett sådant samarbete skulle företagen få en gemensam volym på 900 000 stora och mellanstora bilar, dessutom skulle Volvo kunna dra nytta av hela Volkswagens komponentsystem. Diskussionerna gick utmärkt och allting verkade i princip klart till det kom till hur chefsfrågorna skulle lösas, vem som skulle ha sista ordet vid oenighet i 50-50 bolaget och var huvudkontoret skulle ligga. Här i toppchefskiktet gick meningarna isär till den grad att en fusion gjordes omöjlig.⁹¹ Enligt Gyllenhammar var den främsta anledningen till att det inte blev något samarbete med Audi att Volkswagen inte ville ge sitt dotterbolag Audi fritt spelrum i ett eventuellt samarbete med Volvo. Volkswagen var oroliga för att Audi med sitt samarbete med Volvo skulle halka ur samordningen inom Volkswagen-koncernen och på så sätt tappa stordriftsfördelar.⁹² Under 1989 övergavs kontakten dem emellan. Bara några veckor senare den 22 februari träffades representanter från Volvo och Renault. Det var Gyllenhammar och Raymond Lévy, Renaults chef. Renault och Volvo hade haft med varandra att göra förr. Volvo, Renault och Peugeot hade på 70-talet tillverkat 6-cylindriga bensenmotorer i ett gemensamt bolag. Dessutom hade Renault ägt och sålt en 15 procentig andel i Volvo PV på 80-talet. Volvo och Renault kände alltså varandra ganska väl sedan tidigare.⁹³

4.1.3 Alliansen blir till

Det var här det skulle börja. Den 22 februari 1989 på Hilton Hotel i Bryssel när Volvos styrelseordförande Pehr G Gyllenhammar (PG eller PG Gyllenhammar) och Renaults chef Raymond Lévy träffades för att diskutera framtiden. Det var en öppen diskussion men det var ändå stora områden som behandlades. Volvo skulle ta hand om lastvagnssidan och Renault skulle ta hand om personvagnssidan. Lévy menade att de inte var konkurrenter på personbilar. Dessutom kunde Renault kunde hjälpa Volvo att sälja bilar i Tyskland och Frankrike. På så sätt kunde enorma besparingar uppnås. På Lastvagnar var de konkurrenter men å andra sidan blev summan av Volvo Lastvagnar (Volvo LV) och Renault Lastvagnar (RVI) lika stor som Mercedes-Benz. Kontakterna vidgades sedan utöver Lévy och PG Gyllenhammar till Louis Schweitzer som var vice VD i Renault och Volvos finanschef Lennart Jeansson, vilka började konferera om en mer konkret överenskommelse. Det gjordes studier om samarbetet vilka pekade på stora potentiella besparingar. Vid tiden för sensommaren 1989 kände sig Gyllenhammar och Lévy säkra på framtida samarbeten. Renault gick till franska staten som var huvudägare i Renault, vilket senare skulle visa sig ödesdigert för fusionen, och fick klartecken för fortsatta förhandlingar. På hösten 1989 läckte dock planerna ut i svenska tidningar. Läckan kom troligtvis från de högre cheferna hos Volvo PV, vilka verkade vara ointresserade av samarbete med Renault. Någon ville blockera utvecklingen i Sverige. Samtidigt som samarbetsplanerna mellan Volvo och Renault höll på att ta form drev

⁹⁰ Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm

⁹¹ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

⁹² Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm

⁹³ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

Volvo PV samarbetsplaner med Mitsubishi. Volvo PV var emot alliansen med Renault men accepterade denne om de fick fortsätta samarbetsplanerna med Mitsubishi, vilket de också fick. Den 21 december träffades Gyllenhammar och Lévy för att diskutera en slutlig affär. De kom överens om alliansvillkoren den 11 februari 1990. Nu satte sig den franske presidenten Mitterand på tvären. Han ville inte sälja ut statens Renault-aktier. Det löstes istället med en riktad emission till Volvo. Den 18 februari samma år besökte Gyllenhammar och Lévy Michel Rocard som var Frankrikes premiärminister. Av honom fick de det slutliga franska klartecknet. Några dagar senare den 23 februari presenterades så alliansen mellan Volvo och Renault för allmänheten.⁹⁴

4.1.4 Alliansens fortgång och vägen till fusion

Ingen i Volvo eller Renault var från början säkra på att det skulle bli en fusion. Klart är dock att Gyllenhammar och Lévy funderade på någon slags gemensam organisation när de annonserade alliansen den 23 februari. Men tiden gick och Volvo förlorade pengar. Det uppstod ett tryck på utveckling. Lévy och PG diskuterade ett samgående vid månadsskiftet maj-juni 1991. Den 10 augusti träffades PG, Lévy och Louis Schweitzer i Bretagne. PG och Schweitzer kom överens om att ta de sista stora stegen. Lévy avgick våren därpå, 1992, och var därefter ute ur bilden. Han satt emellertid i Volvos styrelse och försökte på det sättet stödja samarbetet efter bästa förmåga. Den tänkta ägarbilden i holdingbolaget RVC på 50-50 accepterade inte fransmännen. Istället blev det 51-49 till fransmännen. Renault som företag var ju betydligt större än Volvo så Volvo gick med på eftergiften. I maj 1992 var det fortfarande inte bestämt var huvudkontoret för RVC skulle ligga. Först diskuterades Göteborg och Amsterdam. Senare kom Paris in i bilden. PG ville ha Göteborg och inte Amsterdam men det blev Paris i slutändan i alla fall. Alliansen var ett avancerat korsägnande som konstruerats så att den inte skulle kunna brytas upp.⁹⁵

Alliansen varade i tre och ett halvt år. Första året låg alliansen stilla och ingenting viktigt hände under 1990. Det enda som hände var att det bildades några kommittéer. Vissa hävdade att hjärtat inte var med på Volvo- sidan. Under 1991 fick PG och Lévy fart på samarbetet.⁹⁶ Enligt Gyllenhammar hade samarbetet nu börjat ta fart. Det hade under sommaren 1991 tagits beslut om samarbete och integration inom viktiga områden.⁹⁷ Tre stormöten hölls för att smälta samman individerna och kulturen. Det sista arrangerades 1993 i Frankrike på Club Méditerranées anläggning i Opio. Samtidigt förhandlades fusionen fram i en rad olika steg. Men det var inte förrän efter EU-toppmötet i Maastricht när den borgerlige premiärministern Edouard Balladur tillträdde som allting verkligen lossnade. Den 26 augusti 1993 hade Volvo ett styrelsemöte där förslaget till en preliminär uppgörelse med Renault godtogs. Från Procordia hämtades Sören Gyll som skulle bli VD för det Volvo som inte hade med fordonssidan att göra, det vill säga Livsmedels- och läkemedelsdelen. Vissa kallade den delen av Volvo för "Rest-Volvo". PG i egenskap av koncernchef och styrelseordförande skulle ta hand om fordonssidan och Renault. Den 6 september 1993 hölls en presskonferens där fusionen presenterades.⁹⁸

⁹⁴ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

⁹⁵ ibid

⁹⁶ ibid

⁹⁷ Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm

⁹⁸ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

Det är från och med nu, den 6 september ”vi” hoppar in i handlingarna och hoppar inte ut igen förrän några dagar in i december då Volvo- Renault affären fick sin upplösning och PG Gyllenhammar fick gå.

4.2 Renault-Volvoaffären

4.2.1 Den 6 september - triumfens ögonblick

Avtalet mellan företagen hade varit klart sedan i juli 1993 men presskonferensen sköts upp till september eftersom augusti är den stora semester månaden i Frankrike. Den 6 september var det dags för presskonferensen där den tilltänkta fusionen skulle presenteras. Den hölls i källarlokalen på Renaults högkvarter i Paris. I centrum på podiet satt Gérard Longuet den franske industriministern, Louis Schweitzer Renaults VD och ordförande samt PG Gyllenhammar Volvos styrelseordförande. Närvarande på presskonferensen var runt 400 journalister och fotografer, stämningen var elektrisk, PG njöt och sken som en sol. Europas näst största och världens sjätte största bilbolag med 200 000 anställda och en omsättning på över 300 miljarder skulle bildas. De båda bilmärkena skulle behålla sin integritet och fortsätta att utvecklas inom sina produktsegment och återförsäljarnät. Moderbolaget RVA skulle ha sitt säte i Paris men huvudkontorsfunktioner skulle finnas i både Sverige och Frankrike. Det här var inte bara en svensk/fransk angelägenhet utan en europeisk angelägenhet. Alla var entusiastiska och optimistiska. Efter presskonferensen följde sedan fotografering och TV-intervjuer. De efterföljande dagarna handlade om möten med olika ekonomijournalister och finansanalytiker i Frankfurt, Stockholm, London, Paris och New York. PG, Sören Gyll och Louis Schweitzer flög kors och tvärs över Europa och propagerade för fusionen. Stämningen var på höjdpunkten. Det fanns visserligen lite gnissel men det var inget som omvärlden uppmärksammade.⁹⁹

I Dagens Nyheter kunde det den 6 september läsas att Volvo-Renault skulle bli näst störst i Europa men det krävdes detaljarbete in i det sista när alliansen gjordes om till fusion. Offentliggörandet av fusionen var en stor PR framgång eftersom den skedde dagen innan öppnandet av den stora bilmässan i Frankfurt, vilket skedde den 7 september. Artikelns författare Thomas Lerner ställde sig frågan om samgåendet mellan Renault och Volvo skulle komma att befästa Gyllenhammars position som en av Europas ledande företagsledare.¹⁰⁰

De första reaktionerna på fusionen var mestadels positiva, vilket kunde märkas i de stora dags- och affärstidningarna. I Svenska Dagbladet kunde det läsas att Renault skulle bli motorn och Volvo en respekterad partner i samarbetet. Båda organisationerna skulle komma att komplettera varandra utmärkt. Volvo skulle vara starkt där Renault var svagt och tvärtom.¹⁰¹ Enligt Affärsvärlden skulle detta innebära att beslutsstrukturen renodlades under en styrelse (visserligen rådgivande med Pehr Gyllenhammar som ordförande) och en koncernchef i Louis Schweitzer. Det skulle generera en helt annan kraft att styra bilbjässen. Besparingspotentialen angavs till ca 40 miljarder kronor fram

⁹⁹ Lerner, T. (1993-09-06) Volvo-Renault blir näst störst, *Dagens Nyheter*

¹⁰⁰ ibid

¹⁰¹ Rosin, B.E. (1999-09-07) Renault blir bilmotor i ny bilbjässe, *Svenska Dagbladet*

till sekelskiftet. Industriellt var sammangåendet ett viktigt steg, och det fanns inte så mycket att invända. Renaults och Volvos bilrörelser skulle föras samman i ett enda bolag, Renault-Volvo (RVA).¹⁰² I en artikel från Dagens Nyheter stod det:

*"Affären är sannolikt bra för Volvos aktieägare och Volvos bilar, lastbilar och bussar. Åtminstone är den bättre än de andra alternativ som stod till buds. De var bara två, en upplösning av alliansen med Renault eller att vänta med fusionen."*¹⁰³

*"Att ha två varumärken i samma företag, både Volvo och Renault, är inte ett problem. Det är mycket vanligt inom bilindustrin. Samma konstruktion har sedan lång tid de flesta stora amerikanska, japanska och europeiska tillverkare."*¹⁰⁴

*"Utifrån historiska vinster går det bara att gratulera Volvos aktieägare. Fördelningen 35-65 framstår också som rimlig utifrån den tidigare alliansens ömsesidiga ägande."*¹⁰⁵

Flera ministrar uttalade sig positivt. Dåvarande näringsminister Per Westerberg (m) fällde de klassiska orden: Vad som är bra för Volvo är bra för Sverige. Han utgick från att Volvos styrelse och ledning gjort en bra bedömning och att affären var riktig. Dåvarande statsminister Carl Bildt (m) menade att fusionen mellan Renault och Volvo skulle innebära en stark europeisk förankring för svensk bilindustri, vilket också borde ge bättre möjligheter på längre sikt att även bibehålla en stark bilindustri i Sverige.¹⁰⁶ Även facket analys visade att Volvo behövde samarbetet för att klara fordonsidan, trots att hjärtat kanske sade något annat. Det fackliga svaret på fusionen blev efter en del grubbel och oro ändå ett klart och tydligt ja.¹⁰⁷

4.2.2 Glädjeyran lägger sig

När den första euforin och yran lagt sig i mitten på september trodde de flesta att fusionen skulle gå igenom. Där fanns liksom inget alternativ. En upplösning av korsägandet var osannolik och endast en fortsättning på alliansen hade ingen framtid. Ett samgående eller fusion ansågs vara det enda alternativet.¹⁰⁸ Men nu när den värsta hysterin lagt sig började en mer nyanserad bild växa fram. Samtidigt som det kom fram fler positiva argument restes det under mitten och senare delen av september fler och fler varningsflaggor. En del hade rests ett par dagar efter fusionens offentliggörande.

I Veckans Affärers nummer från den 8 september kunde folk läsa att fusionen var bra för Volvo men sämre för landet Sverige. Det hävdades att Västsverige står och faller med bilindustrin och Volvo, vilket gör att man blir orolig för vad som skulle komma att hända med Volvo efter en fusion med Renault. Visst, Volvo var tvungna att skaffa en partner för att klara sig på sikt, men det fanns en oro att teknisk kompetens och arbetstillfällen skulle försvinna till Frankrike.¹⁰⁹ I en artikel i Svenska Dagbladet från den 16 september skrev Christian Berggren (doktor i industriell ekonomi vid Tekniska högskolan i Stockholm) att Volvo var oerhört viktigt för den svenska industrin,

¹⁰² (2003-09-08) Första året avgör, *Affärsvärlden*, nr. 36/1993

¹⁰³ Afrell, P & Sundqvist, S-I. (1993-09-07) En bra affär för aktieägarna, *Dagens Nyheter*

¹⁰⁴ ibid

¹⁰⁵ ibid

¹⁰⁶ (1993-09-07) Svensk bilindustri stärks, *Dagens Nyheter*

¹⁰⁷ (1993-09-07) Mycket grubbel för fackets ja, *Dagens Nyheter*

¹⁰⁸ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁰⁹ Ericsson, C. (1993-09-08) Bra för Volvo sämre för Sverige, *Veckans Affärer*, nr. 36/1993

viktigare än vad Toyota var för Japan eller vad Daimler-Benz var för Tyskland. Därför borde den planerade fusionen mötas av en allvarlig debatt med krav på en mer ingående analys. Istället rusade fackledare, politiker och ekonomiskribenter fram med hyllningar. Berggren menade att om alla framstående svenska företag lämnar sin bas och ledning i Sverige och slutar bidra till utveckling av avancerad forskning och specialiserad tjänsteproduktion så var möjligheterna för Sverige att förbli en avancerad industrination små.¹¹⁰ Även PG fick sig en känga i denna artikel, vilket skulle bli mer vanligt ju längre tiden med fusionen fortskred.

”Har vi inte varit med om detta tidigare? Har det inte år efter år varit storstilade och visionära utspel från Gyllenhammar, applåderade av en okritisk offentlighet, för att strax avslöja sig som dyra felspekulationer och misstag?”¹¹¹

Även i en artikel i *Veckans Affärer* från den 15 december fokuserades det också på PG som person. Det hävdades att fusionen utan tvekan skulle vara ett lysande avtal för PG Gyllenhammar. Det skulle ju inte vara dåligt att bli ordförande för det sjätte största bilföretaget i världen. Men om avtalet var bra för Volvo var en betydligt mer komplicerad fråga.¹¹²

4.2.3 Smekmånaden slut - fusionens lycka vänder

Den 5 oktober fick fusionen sin första tunga smäll när Aktiespararna gick ut med en kommuniké där de sade nej till fusionen. Aktiespararna, vilka företräder de små aktieägarna, sade ja till fortsatt franskt samarbete men nej till en fusion med Renault. Vad som resulterade i ett enigt nej var att aktiespararnas bolagskommitté tyckte att ägarstrukturen skulle bli oklar vid samgåendet. De gillade heller inte att det samgående Renault-Volvo (RVA) skulle bli statskontrollerat på obestämd tid. Det menade Aktiespararna skulle bli fallet eftersom Renault var största ägaren i det gemensamma bolaget och det var den franska staten som i sin tur ägde Renault. Renault skulle privatiseras men det var inte bestämt när. Det oroade Aktiespararna.¹¹³ Detta bekräftas av vad som skrevs i *Aktiespararen* från den 7 oktober:

”Den föreslagna ägarkonstruktionen innebär att Volvos fordonsrörelse förstatligas på obestämd tid. Därför rekommenderar Aktiespararna att Volvos aktieägare säger nej till förslaget den 9 november och samtidigt begär ett nytt förslag.”¹¹⁴

”Volvos aktieägare har inte lämnats någon fullständig garanti för att RVA kommer att privatiseras och börsnoteras. Omfattningen, inriktningen, och tidpunkten för privatiseringen och börsnoteringen är okända.”¹¹⁵

Aktiespararnas ja till fortsatt samarbete men nej till fusion var dock en mjuköppning. Under de två månader som följde skärpte de tonen och var den mesta tiden på ordentlig kollisionkurs med Volvoledningen och Volvostyrelsen.¹¹⁶ Aktiespararna själva menar att de med sitt utspel den 5 oktober förändrade bilden helt. Alla kranar öppnades,

¹¹⁰ Berggren, C. (1993-09-16) Risk för avindustrialisering efter Volvofusion, *Svenska Dagbladet*

¹¹¹ ibid

¹¹² Ericsson, C. (1993-09-15) Ett lysande avtal för Gyllenhammar, *Veckans Affärer*, nr. 37/1993

¹¹³ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹¹⁴ (1993-10-07) Volvos aktieägare bör säga nej på bolagsstämman den 9 november, *Aktiespararen*, nr. 10/1993

¹¹⁵ ibid

¹¹⁶ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

affären började ifrågasättas och diskuteras. ingenting var längre givet på förhand.¹¹⁷ Aktiespararnas nej till fusion hade en stor betydelse. Det tvingade ut ett flertal aktieägare på banan som blev tvungna att ta ställning. Det ledde också till att ekonomijournalisterna krävde svar på frågor, vilket såg till att debatten kom igång på allvar. Aktiespararnas VD Lars-Erik Forsgårdh arbetade nästan enbart med Renault-Volvoaffären under hösten 1993. Han debatterade flitigt mot fusionen, främst i Dagens Industri där Aktiespararnas egna och andras utspel oftast kom ut i Dagens Industri ett dygn innan de skulle offentliggöras. Forsgårdh gjorde mer än att bara debattera. Han såg till att storägarna i Volvo överöstes med material och han höll en ständig telefonkontakt med dessa ägare. Det bör dock nämnas att Aktiespararna fick kritik från vissa håll. Det påstods de var chauvinister som inte ville fusionera med Renault av nationalklenodskäl.¹¹⁸

Enligt uppsatsens författare bör det inte negligeras att Aktiespararna sedan en längre tid tillbaka haft ett horn i sidan till PG. Det började redan på 70-talet då PG kallade utdelning en kostnad. Med Aktiespararnas syn är utdelning definitivt inte en kostnad utan de ser förmögenhetstillväxt och utdelning som börsföretagens huvuduppgift. Enligt PG Gyllenhammar själv var aktiespararna som en sorts fackförening som agerade grötmyndigt och ofta gjorde anspråk på att vara den yttersta remissinstansen. Aktiespararna gillade inte honom.¹¹⁹ 1978 kom den stora riktiga konflikten mellan Volvo och Aktiespararna då Aktiespararna gick emot Volvos planer på en affär med norska staten. Aktiespararnas dåvarande ordförande var på krigsstigen och slogs med PG i press, tv och på bolagsstämmor.¹²⁰

Enligt Aktiespararna var PG arrogant mot aktieägarna. Det påstods att Volvo var ett praktexempel på direktörskapitalism. Tjänstemännen bestämde medan ägarna och deras representanter i styrelsen inte hade mycket att säga till om. I Volvo fick, enligt Aktiespararna, inte ägarna vara med och bestämma utan det skulle uteslutande lämnas åt ledningen eller ordföranden. Aktiespararna menade att PG Gyllenhammar i praktiken kunde beordra vissa ägarrepresentanter att rösta på ett visst sätt i Renault-Volvoaffären. Tjänstemännen kontrollerade ägarna och inte tvärtom. Det fanns enligt Aktiespararna dessutom en Gyllenhammar-rabatt på Volvos aktie. Med det menas att Volvos aktie hela tiden hade haft lite sämre utveckling än börsens generalindex. PG gavs skulden för detta.¹²¹

I Aktiespararen från den 7 oktober stod det att börs- och aktieproffsen var mycket tveksamma till hela affären. De flesta av dessa personer ansåg att affären inte skulle vara bra för Volvos aktieägare. 58 procent av 200 tillfrågade experter skulle vara emot affären medan 42 procent var positiva. Aktiespararna menade att det ganska väl speglade tidens stämningsslag hos Volvos aktieägare:

¹¹⁷ Larsson, A & Nordvall, S. (1994) *Äktenskap med förhinder: En redovisning av Aktiespararnas roll i Volvo/Renaultaffären*, Trycksaksbyrån, Eskilstuna

¹¹⁸ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹¹⁹ Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier Stockholm

¹²⁰ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹²¹ Larsson, Arne & Nordvall, S. (1994) *Äktenskap med förhinder: En redovisning av Aktiespararnas roll i Volvo/Renaultaffären*, Trycksaksbyrån, Eskilstuna

”Affären är kanske nödvändig eftersom Volvo skulle ha svårt att klara sig på egenhand på längre sikt, men det är långt ifrån säkert att Volvos aktieägare kommer att kunna räkna sig som vinnare.”¹²²

Intressant att lyfta fram är också att Aktiespararnas ordförande Per Lindblad i en artikel publicerad den 6 oktober menar att börserna gett sitt kortsiktiga betyg åt affären då kursen på Volvo-aktien gått tillbaka kraftigt sedan fusionsförslaget presenterades, men den steg något när aktiespararna sade nej till affären.¹²³

Det började nu blåsa upp ordentligt kring den tilltänkta fusionen. Pressen på Volvo och dess ledning tilltog hela tiden. De fick svidande kritik i en artikel skriven av Björn Davegårdh, vilken publicerades i tidsskriften *Börsveckan* den 11 oktober. Han menade att affären mellan Volvo och Renault möjligen var rätt men att Volvos styrelse inte var kompetent att avgöra den saken. En Hong Kong- baronessa, en dansk öldirektör och en plåtskrynklande med flera grova strategimissar bakom sig skulle inte få sälja ut Sveriges nationalklenod. Han uppmanade Gyllenhammar att avgå och att hela styrelsen skulle sparkas ut. PG Gyllenhammar fick ta mycket av Davegårdhs beska kritik:

*”En man som skriver insändare om svensk jordbrukspolitik, ansvarig för det största industrifiaskot i Sverige genom tiderna, som tänkte köpa Fermenta, får förtroende att sälja Sveriges nationalklenod till Frankrike. Är det verkligen möjligt?”*¹²⁴

*”Nej, ut med P G Gyllenhammar och hela Volvos styrelse. Volvo ska inte säljas för att PG ska bli livstidsordförande. In med lite vassa industrialister.”*¹²⁵

I mitten på oktober såg det dock fortfarande ut som om fusionen skulle bli av. Enligt Volvos bolagsordning skulle det räcka med en enkel majoritet av de närvarande aktieägarnas röster för att fusionen skulle röstas fram på den extra bolagsstämman den 9 november. Det var viktigt för Volvo att få med de stora ägarna eftersom de visste att aktiespararna skulle säga nej till fusionen.

Volvoledningen samlade den 12 oktober de femton största ägarna till ett möte där det redogjordes för Renaultaffären. Styrelseordförande i Fjärde AP-fonden Sören Mannheimer förklarade i TV4s morgonprogram dagen därpå att fonden tänkte lämna sitt klartecken till fusionen. Fjärde AP-fonden var med sina 7,5 procent Volvos tredje största ägare, bara Renault med 10 och SEB med 9 procent röster var större. Därmed hade Volvoledningen fått två av de tre tyngsta ägarna, Renault och Fjärde AP-fonden, på sin sida. Dessutom hade även Skandia med sina 4,2 procent tidigare annonserat att de tänkte rösta ja till affären.¹²⁶ Enligt uppsatsens författare såg det alltså fortfarande ganska bra ut för Volvoledningen och den tilltänkta fusionen. I *Veckans Affärer* från den 20 oktober fick Aktiespararna under rubriken, ”Aktiespararna slår hårt åt alla hållmen hårdast mot Volvo,” lite överraskande kritik för att de gått hårt åt Volvo och dess ledning. Det framkom i artikeln att det inte fanns något annat företag som fått utstå så mycket kritik från Aktiespararna som Volvo. Det anmärkningsvärda var inte antalet invändningar och protester utan snarare kritikens omfattning. Det fanns nästa inga andra exempel, utöver Volvo, där Aktiespararna helt sonika försökt stoppa stora affärer. Även

¹²² (1993-10-07) Proffsen tveksamma till Renault/Volvo ”Stenbeck vilseledde Korsnäs-ägare, *Aktiespararen*, nr. 10/1993

¹²³ Jörle, A. (1993-10-06) Gyllenhammar får nej, *Göteborgsposten*

¹²⁴ Davegårdh, B. (1993-10-11) Ut med Volvo-styrelsen, *Börsveckan*, nr. 29/1993

¹²⁵ *ibid*

¹²⁶ Olsson, H-I. (1993-10-13) Gyllenhammar samlar storägare för fusion, *Dagens Industri*

om Aktiespararna hävdade att kritiken var sakligt underbyggd blandades den dessutom ofta med personlig kritik mot Volvos högsta ledning.¹²⁷

4.2.4 Det blåser upp till storm

Under de sista dagarna av oktober och de första dagarna av november blåste det upp till kritikerstorm mot fusionen. Stämningen i media var hätsk och kaosartad, vilket ledde till att Volvoledningen med PG Gyllenhammar i spetsen blev ordentligt pressade. Under dessa dagar fullkomligt exploderade antalet artiklar mot fusionen i dagspressen och affärspressen. Det liknade en massmedial offensiv mot fusionen.

Tisdagen den 26 oktober skickade Volvo ut ett fusionsprospekt där fusionen förklarades i mer detaljerad form. I prospektet försökte PG Gyllenhammar övertyga aktieägarna om att säga ja till fusionen. Han hävdade att det nya bolaget, Volvo-Renault, skulle få en överlevnadsstyrka som kunde motstå alla kortsiktiga påfrestningar samt att alternativet ”klara sig själv” inte skulle ha någon framtid i den ökande internationella konkurrensen.¹²⁸ Samma dag, den 26 oktober, publicerade Dagens Industri en artikel som uppmanade Volvos aktieägare att säga nej till fusionen och att den borde skjutas upp till 1996. Ett av huvudargumenten för att säga nej till fusionen var enligt artikeln att Volvo började gå bra igen och att utvecklingen förväntades att bli bättre de närmaste åren. Renault skulle däremot få en motsatt utveckling. Svenska devalveringar hade alltid medfört uppsving för Volvo och så skulle det bli även denna gång. Aktieägarna borde därför på ett par års sikt uppnå en betydligt starkare position jämfört med sin franska partner.¹²⁹ Dagen därpå, i Arbetet, dömde företagsdoktorn Ulf af Trolle ut storaffären. Han hade själv tidigare suttit i Volvos styrelse och menade att denna affär var mer huvudlös än Fermenta-affären. Ulf af Trolle menade att Frankrike är närmast protektionistiskt och att det aldrig fick hända att den franska staten skulle styra Volvo när det kunde bli en fråga om konflikt mellan svenska och franska sysselsättningsintressen.¹³⁰

I Veckans Affärer kunde man den 27 oktober läsa rubriken: ”Säg nej till Renault-fusionen.” I artikeln berättas hur Renaults vice finanschef Françoise Schwartz den 29 september kom till Stockholm för att tala inför ett 50-tal svenska investerare. Han uppträdde enligt artikeln som om han redan ägde Volvo. Schwartz skulle ha förklarat både arrogant och utmanande att Renault klarar sig bra utan Volvo men att Volvo inte skulle klara sig utan Renault. Att fransmännen skulle komma att dominera den förslagna ledningsgruppen var enligt Schwartz naturligt eftersom att Volvo var fattigare än väntat.¹³¹ Enligt artikeln skall en mellanchef som läste det ovanstående uttalandet uttryckt sig så här:

*”Uttalandena väckte en enorm förstämning bland mina medarbetare. Plötsligt stod det klar att vi inte skulle fusioneras med Renault, utan bli uppköpta.”*¹³²

¹²⁷ Ekwall, J. (1993-10-20) Aktiespararna slår åt alla håll- men hårdast mot Volvo, *Veckans Affärer*, nr. 42/1993

¹²⁸ (1993-10-27) Fusionen ger oss styrka, *Arbetet*

¹²⁹ (1993-10-26) Volvos aktieägare bör säga nej- skjut upp affären till 1996, *Dagens Industri*

¹³⁰ Trolle, U. (1993-10-27) Volvo-Renaultaffären huvudlös!, *Arbetet*

¹³¹ Ericsson, C., Edenhammar, H & Hökerberg, J. (1993-10-27) Säg nej till Renault-fusionen, *Veckans Affärer*, nr. 43/1993

¹³² ibid

I en annan artikel publicerad i *Affärsvärlden* den 27 oktober hävdades att det rådde en obalans i fusionen. Den franska staten, som var huvudägare i Renault, kunde enligt det fusionsprospekt som Volvo skickat ut ett par dagar tidigare använda sig av en gyllene aktie mot Volvo om så senare behövdes. Den gyllene aktien innebar att franska staten, trots att Renault blivit privatiserat och börsnoterat, med en enda aktie fick en evig vetorätt över vem som fick bli storägare i det nya Renault-Volvo. Den gyllene aktien skulle ge franska staten rätten att godkänna eller underkänna att andra aktieägare gick över barriären 10 och 20 procent av ägandekapital i Renault-Volvo.¹³³ Det skulle innebära att om den franska staten fick för sig att använda denna gyllene aktie mot Volvo skulle Volvo aldrig kunna få ett större ägande än 20 procent i det nyskapade Renault-Volvo (RVA).¹³⁴ Informationen om den gyllene aktien i artikeln ovan och i det fusionsprospekt som Volvo skickade ut den 26 oktober blev sprängstoff och ledde till ett ramaskri. Detta underlättade knappast för Volvo och dess ledning. Nu ökade pressen på dem ytterligare.

Bo Rydin, vice ordförande i Volvo, fick komma till tals i *Finanstidningen* den 28 oktober där han ifrågasatte kritiken mot fusionen och försökte lugna allmänheten, i första hand angående den gyllene aktien. Han tyckte att maktfrågorna hade överdrivits i debatten om Renault-Volvo. Rydin stod bakom avtalet eftersom han tyckte det var en god affär för aktieägarna. I det långa perspektivet var det inte makten som var det viktiga. Han menade att en garanti på 20 procents ägande i det nya Renault-Volvo var fullt tillräckligt, eftersom ingen annan industriell aktör skulle komma upp i samma ägarandel. Dessutom var det bättre att äga en mindre del i ett bolag som skulle ha en industriell framtid än i ett bolag som skulle sakna all framtid.¹³⁵

I samma tidning den 28 oktober, fanns en artikel där Sveriges mest kända ekonomiforskare rasade mot affären. De menade att marknadens reaktion på affären var motiverad och att affären borde avblåsas. Artikeln var mer som ett upprop där flera av landets ledande ekonomiska forskare gick till storms mot Renault-Volvoaffären, som de ansåg vara skadlig både för aktieägare och för Sverige. De påstod att även för de personer som till äventyrs inte berördes direkt ekonomiskt av affären var avtalet mellan Volvo och Renault tvivelaktigt.¹³⁶ I en annan artikel från samma nummer av *Finanstidningen* från den 28 oktober visas hur fackets kritik mot fusionen började växa. Facket var ju initialt positiva till fusionen. Flera av fackklubbarna började nu svänga och gick nu istället emot fusionen. Civilingenjörsförbundets fackklubb på Volvo i Göteborg krävde i ett öppet brev att fusionen skulle skjutas upp.¹³⁷

I *Dagens Nyheter* i en artikel skriven av Sven Hagströmer och Mats Qviberg som också var relativt stora aktieägare i Volvo, fick Volvos styrelse, men främst PG Gyllenhammar besk kritik. Rubriken löd: "Avsätt Pehr G Gyllenhammar!" Författarna till artikeln fortsatte sedan:

¹³³ (1993-10-27) Fusion i obalans, *Affärsvärlden*, nr. 43/1993

¹³⁴ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹³⁵ Nachemson, S. (1993-10-28) Överdriven debatt om makten i Volvo-Renault, *Finanstidningen*

¹³⁶ Bergström, V., Blomström, M., Enwall, L., Hedlund, G., Henrekson, M., Melin, L., Oxenhiem, L., Radetski, M., Sölvell, Ö., Wahlne, J-E. & Wihlborg, C. (1993-10-28) Stoppa Volvo/Renaultaffären, *Finanstidningen*

¹³⁷ Matton, M. (1993-10-28) Fackets kritik växer, *Finanstidningen*

*”Volvo har under Pehr G Gyllenhammars despotiska ledning i många år utsatts för industriell misshandel. Den skall nu botas genom en industriell abdikation kallad Volvo-Renault-affären. Där behandlar Volvoordföranden aktieägarna som rena dumskallar. För att rätta till vad som under en följd av år gått fel i Volvo måste aktieägarna nu göra bruk av sin rösträtt och tillsätta en ny styrelse, där Gyllenhammar inte ingår, samt att rösta nej till fusionen Volvo-Renault.”*¹³⁸

*”Vi råder alltså Volvos aktieägare att vakna upp ur årtal av slummer i Gyllenhammars baksäte, lita till vad de själva känner är rätt och rimligt och inte till ordförandens och hans vapendragares retorik. Säg därför nej till Volvo-Renault-affären!”*¹³⁹

Fusionens och i synnerhet PG Gyllenhammars påverkan på Volvos aktiekurs började lyftas fram mer tydligt som ett argument för att bryta fusionen.

En rubrik i *Finanstidningen* från den 28 oktober löd: ”Börsen hoppas att fusionen spricker.” Artikelns visade på att när det framkom protester mot fusionen eller indikationer på att fusionen skulle spricka, så steg Volvos aktie. När chanserna å andra sidan ökade för att bolagstämman skulle rösta ja för fusionen sjönk istället kursen.¹⁴⁰ Aktiespararna hävdade att Volvoledningens förslag om fusion skulle innebära att aktieägarna skänkte bort en fjärdedel av företaget till Renault. Aktiespararnas ordförande Lars-Erik Forsgårdh påstod att Volvokursen skulle komma att stiga om affären stoppades. Börsproffsen menade att Volvokursen skulle komma att stiga ordentligt om affären stoppades, speciellt om PG Gyllenhammar tvingades avgå. Aktiemarknaden var också övertygad att Volvos aktiekurs skulle sticka iväg uppåt om affären stoppades, i synnerhet om PG Gyllenhammar skulle tvingas avgå. Enligt en analytiker fanns det en Gyllenhammarbatt på Volvoaktien på runt 10 procent. Lika mycket skulle Volvoaktien stiga om PG fick gå.¹⁴¹

Volvo togs på sängen av kritikerstormen mot fusionen. Ledningen tvingades därför göra flera oplanerade insatser, det rörde sig nästan om panikhandlingar. Volvo krävde preciseringar angående den gyllene aktien av franska staten. Samtidigt bearbetades Volvos huvudägare intensivt, som ett led i försöken att tona ner Aktiespararnas kritik.¹⁴²

4.2.5 Massivt tryck och sprickor i ledningen

Det hade nu blåst upp till orkan. Pressen på Volvoledningen var oerhörd. Veckan innan hade dessutom den ena storägaren efter den andra sagt nej till en fusion. En av storägarna, SPP, krävde på fredagen den 29 oktober mer information rörande kärnfrågorna, privatiseringen och den gyllene aktien. SPP skulle hålla ett nytt styrelsemöte den 8 november, dagen innan Volvos planerade bolagsstämma. Ett ja till fusionen i detta läget bedömdes som osannolikt.¹⁴³ Volvos styrelse beslöt därför att skjuta upp den extrainsatta bolagstämman den 9 november till den 7 december.¹⁴⁴

Starka krafter i Volvos styrelse ville avsätta ordföranden PG Gyllenhammar. En växande irritation bland flera av medlemmarna på Gyllenhammar i samband med

¹³⁸ Hagströmer, S & Qviberg, M. (1993-10-28) Avsätt Pehr G Gyllenhammar!, *Dagen Nyheter*

¹³⁹ *ibid*

¹⁴⁰ (1993-10-28) Börsen hoppas att affären spricker, *Finanstidningen*

¹⁴¹ (1999-10-28) Aktiespararna: Volvo skänker bort en fjärdedel av företaget, *TT-Nyhetsbanken*, Stockholm

¹⁴² (1993-10-28) Brandkårsutryckning efter häftig kritikerstorm, *Dagens Nyheter*

¹⁴³ Swärd, L. (2003-11-01) Inget mandat för gyllene aktie, *Svenska Dagbladet*

¹⁴⁴ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

förhandlingarna med Renault hade lett till vrede mot honom. Den utlösande faktorn skulle ha varit tilläget om den gyllene aktien som Gyllenhammar hade godkänt utan mandat från styrelsen. Det påstods att Gyllenhammar rest till Paris med syftet att bli ordförande i det nya Renault-Volvobolaget, kosta vad det kosta ville. Det fanns nu ingen återvändo för PG Gyllenhammar. Förtroendet i stora delar av styrelsen var förverkat och därför skulle han enligt ryktena vara tvungen att lämna koncernen.¹⁴⁵

I en artikel i finansstidningen den 2 november gavs dock Gyllenhammar och Volvoledningen lite stöd. I den hävdades det att aktieägarna borde ge Pehr G Gyllenhammar en ny chans att förhandla fram ett avtal med franska staten. Volvos styrelse och Gyllenhammar hade enligt aktieägarna misslyckats med att förhandla fram det bästa avtalet och därför gick mediadrevet mot den ytterst ansvarige, Gyllenhammar. Att sparka styrelsen och Gyllenhammar skulle dock inte vara den bästa lösningen under den spända situation som rådde. Det påstods att en offentlig ”avrättning” av Gyllenhammar skulle komma att få negativa implikationer på Volvos relationer med både Renault och den franska staten. Den rådande debatten var inte bara skadlig för Gyllenhammar utan för hela Volvo.¹⁴⁶

*”Nu behövs ett konstruktivt arbete, inte en agiterad persondebatt, för att bygga en framtid för Volvos fordonsrörelse som ger aktieägarna mesta möjliga utbyte”*¹⁴⁷

Den bästa lösningen för Volvo och aktieägarna skulle enligt denna artikel vara att Gyllenhammar med stöd av sin styrelse sköt upp bolagsstämman för att arbeta fram ett nytt och för aktieägarna acceptabelt avtal. Det skulle antagligen inte behövas så stora förändringar av den gyllene aktien för att aktieägarna skulle bli nöjda.¹⁴⁸

Redan dagen efter, den 3 november, fanns det en artikel i Affärsvärlden som bekräftade att Volvos styrelse, med koncernchefen Sören Gyll i spetsen, hade köpt tid att förhandla fram ett nytt avtal med den franska regeringen. Enligt artikeln var det ett naturligt steg som togs av styrelsen i den situation som Volvo befann sig i. Det var nödvändigt att bringa klarhet i oredan. Men det handlade också om att reda ut sprickan i styrelsen, och vad den bestod av, sak eller informationsfrågor. Dessutom pressades Volvo av en oro i organisationen då en del visade sitt missnöje genom att läcka till pressen. Det anses alltid allvarligt när lojaliteten brister, speciellt när det gäller affärshemligheter.¹⁴⁹

Hans Edenhammar, skribent på Veckans affärer, spådde att det skulle bli ett nej till fusionen på bolagsstämman, vilket för några veckor tidigare hade varit helt orealistiskt. Detta skulle resultera i en nedtonad allians och att PG Gyllenhammar och styrelsen avgick. Om det verkligen skulle bli ett nej borde styrelsen inklusive Gyllenhammar avgå. Styrelsen hade gjort en för bolaget katastrofal bedömning, oavsett om aktieägarnas motiv för avslaget inte var själva fusionen, utan istället den gyllene aktien eller tidpunkten för fusionen.¹⁵⁰

I en annan artikel från den 3 november framkom att det var viktigare för Volvoaktien vad som skulle hända med Gyllenhammar än vad som hände med affären. Om PG

¹⁴⁵ Swärd, L. (2003-11-01) Inget mandat för gyllene aktie, *Svenska Dagbladet*

¹⁴⁶ Nachemsom, S. (2003-11-02) Ge Gyllenhammar en ny chans, *Finansstidningen*

¹⁴⁷ ibid

¹⁴⁸ ibid

¹⁴⁹ (1993-11-03) Gyll tar täten, *Affärsvärlden*, nr. 44/1993

¹⁵⁰ Edenhammar, H. (2003-11-03) Styrelsen måste avgå vid nej, *Veckans Affärer*, nr. 44/1993

Gyllenhammar tvingades avgå i samband med att affären gick i stöpet, skulle kursen gå i höjden. Det mesta i affären hade kommit att handla om finansmarknadens relation till Gyllenhammar personligen. Den tycks ha varit droppen som fick bägaren att rinna över efter år av ömsesidig misstro. Den så kallade PG-rabatten var nu större än någonsin.¹⁵¹

*”Pehr G Gyllenhammars vara eller inte vara kan alltså gott och väl vara viktigare för Volvo-aktien än frågan huruvida affären blir av eller inte. Åtminstone i de kortsiktiga spekulatioerna på marknaden.”*¹⁵²

Mycket negativ energi, skrivelser och fokus hade riktats enbart mot PG Gyllenhammar som person. Den 5 oktober gav dock Bo Bäckman i Dagens Industri sitt stöd till fusionen och Gyllenhammar. Han menade att drevet gick mot PG Gyllenhammar och Volvo. Det leddes av media, företagsekonomer, nationalekonomer och börsmäklare. Argumenten baserades på ett privatiseringstillfälle, en gyllene aktie, men också på storsvenska attityder. Storsvenskheten kunde dyka upp i olika förklådningar, såsom snus eller gyllene aktier. Förutsatt rätt pris tyckte han att affären var riktig för Volvo, Sverige och på sikt aktieägarna. Bäckman tyckte att varumärkena, som var en viktig del i ekvationen, hade försumrats i debatten. PG Gyllenhammar hade förstått varumärket och dess betydelse för Volvo. Volvo är ett begrepp som har ett värde på marknaden, ett ”Brand equity,” vilket inte våra mediakära ekonomer upptäckt. Detta hade däremot Gyllenhammar förstått vidden av och han hade därför arbetat för en lösning där produktionseffektivitet, varumärkesutveckling och varumärkesvård kunde samsas.¹⁵³

All denna fokus och intensiva uppmärksamhet kring Volvos ordförande PG Gyllenhammar hade undanskymt en annan huvudfråga, styrelsens roll i spektaklet. Fusionsavtalet presenterades den 6 september men villkoren i den gyllene aktien blev kända först den 12 oktober av alla i ledningen. Volvo kunde i praktiken bli tvingade att gå ner från 35 till 20 procent. Detta orsakade ett ramaskri i Volvos ledning, Hårda ord skulle ha utväxlats mellan olika personer. Flera kände sig förda bakom ljuset. Det hade varit PG som skött större delen av förhandlingen med Renault. Men med facit i hand var det ändå enligt Lasse Swärd tvunget att fråga sig vad det var för en styrelse som icke i detalj satte sig in i alla villkor, som ställde inför detta faktum inte reagerade mer bestämt och lyfte ut sin ordförande, om medlemmarna nu kände sig förda bakom ljuset av honom.¹⁵⁴

Det var många fler än Aktiespararna som nu tyckte att affären var oacceptabel så länge där rådde en oklarhet angående privatiseringen och den gyllene aktien. Koncernledningen och styrelsen hade satt sig i en väldigt svår, rent av omöjlig situation, och hela affären riskerade att gå överstyr. Detta faktum ställde styrelsen, en del av dem tillhörde Sveriges mest välrenommerade, i den mest pinsamma dager. Även om det var PG Gyllenhammar som på styrelsens uppdrag mestadels skötte förhandlingarna med Renault, och ”mörkade” på viktiga punkter, så föll ett tungt kollektivt ansvar på hela styrelsen.¹⁵⁵

Sett ur Volvos perspektiv hade affären ett antal väldigt allvarliga sidor. Den obändiga lojalitet som alltid hade präglat Volvos anställda höll på att krackelera. Organisationen

¹⁵¹ (1993-11-03) Gyllenhammar och Volvoaktien, *Affärsvärlden*, nr. 44/1993

¹⁵² *ibid*

¹⁵³ Bäckman, B. (2003-11-05) Gyllenhammar har förstått mer än de flesta, *Dagens Industri*

¹⁵⁴ Swärd, L. (1993-11-07) Styrelsens passiva roll ter sig allt mer märklig, *Svenska Dagbladet*

¹⁵⁵ *ibid*

läckte som ett såll, från verkstadsgolv till högsta ledningen. Marknadens svala attityd hade förbytts i öppen misstro. Den intensiva ryktesspridningen och uppluckringen i de egna leden var oerhört allvarliga för Volvo. Volvoledningen medgav själv att läget var akut.¹⁵⁶

Metalls dåvarande och ny tillträdde ordförande, Göran Johnsson, uttryckte sin åsikt om Renault-Volvoaffären och jakten på PG Gyllenhammar i TT den 11 november. Enligt honom följdes Gyllenhammars gatlopp i gränden av hans hätskaste men anonyma fiender som väntade på hans fall. Hatet mot Gyllenhammar vägde tyngre än privatiseringen och den gyllene aktien. Han skulle bort, det fick kosta vad det ville. Antingen älskade man eller hatade man Gyllenhammar. Gyllenhammar hade inte skapat sin maktbas efter den kapitalistiska regelboken utan hade visat intresse för de anställda och samhället i stort. PG Gyllenhammar hade gått sin egen väg och det hade retat många. Enligt Johnsson skulle den svenska avundsjukan inte låta någon växa för högt. Det fanns ett helt nätverk av fiender till Gyllenhammar, från de som slutat på Volvo till de som också befann sig innanför grindarna.¹⁵⁷

Det såg enligt uppsatsen författare i mitten av november väldigt mörkt ut för fusionen mellan Volvo och Renault. Kritikerstormen hade eskalerat oerhört, speciellt efter avslöjandet om den gyllene aktien. En hetsjakt på Gyllenhammar hade växt fram. Det fanns dessutom sprickor i Volvos högsta ledning, mestadels på grund av den gyllene aktien. Pressen på ledningen från omvärlden var oerhörd. Eftersom de flesta storägarna skulle röstat nej på den extrainsatta bolagstämman den 9 november sköts denna upp till den 7 december. Operation övertalning hade inletts, men det verkade ändå inte finnas något som kunde rädda fusionen. Så var läget när Renault-Volvoaffären gick in i sitt slutskede.

4.2.6 Affären går in i slutskedet

En enskild aktieägare förslog den 19 november att Gyllenhammar skulle sparkas om det blev ett nej till fusionen på den extrainsatta bolagstämman den 7 december. Förslaget hade kommit i laga ordning och skulle finnas med på bolagstämmans dagordning. PG Gyllenhammar hade satsat hela sin prestige på affären. Det var hans "baby" från början till slut.¹⁵⁸ Samma dag var det i Svenska Dagbladet möjligt att läsa att Volvos vinst accelererade, mycket tack vare den svenska kronans fall. Valutakurssäkringar dolde dessutom en extra vinstpotential på 2-3 miljarder.¹⁵⁹ Volvo skulle enbart under oktober 1993 ha gjort en vinst på 486 miljoner kronor¹⁶⁰. Samtidigt rasade Renaults vinster från 7.5 miljarder franc året innan till 1 miljard 1993.¹⁶¹ Som om inte detta var nog dömde Volvos förre VD Håkan Frisinger ut fusionen. Han menade att Volvos styrka gör "utförsäljningen" onödig och dyr.¹⁶²

Det rådde nu febril aktivitet i Volvoläget. Louis Schweitzer och Sören Gyll framträdde i TV4 och propagerade för avtalets förträfflighet. Schweitzer pratade sedan med representanter för fackföreningarna på Volvo och några av de större aktieägarna. Sören

¹⁵⁶ Swärd, L. (1993-11-07) Styrelsens passiva roll ter sig allt mer märklig, *Svenska Dagbladet*

¹⁵⁷ (1993-11-11) Osynliga krafter vill få Gyllenhammar på fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg

¹⁵⁸ (1993-11-19) Sparka Gyllenhammar om fusionsförslaget avslås, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg

¹⁵⁹ Malmqvist, P. (1993-11-19) Volvos vinst accelererar, *Svenska Dagbladet*

¹⁶⁰ Larsson, A & Nordvall, S. (1994) *Äktenskap med förhinder*, Trycksaksbyrå, Eskilstuna

¹⁶¹ Sandlund, E. (1993-11-19) Renaults vinst fortsätter rasa, *Svenska Dagbladet*

¹⁶² Swärd, L. (1993-11-19) Frisinger dömer ut fusionen, *Svenska Dagbladet*

Gyll påpekade att ambitionen var att få en bred acceptans för fusionen på bolagstämman. Det skulle inte, enligt Gyll, kännas riktigt att en sådan viktig fråga som fusionen skulle gå igenom med liten marginal. Dessutom hade Eduard Balladur, Frankrikes dåvarande premiärminister, skickat ett hemligt brev till dåvarande statsministern Carl Bildt. Det handlade om garantier till Volvos aktieägare.¹⁶³

Måndagen den 22 november kom Volvos motdrag. PG Gyllenhammar och Sören Gyll annonserade att de fått en försäkran från franska regeringen via ett brev till den svenske statsministern Carl Bildt att den gyllene aktien inte skulle komma att användas mot Volvo förutsatt att Volvo förhöll sig inom max 35 procents ägande. Dessutom försäkrade franska regeringen att Renault-Volvo skulle privatiseras så fort situationen på kapital och bilmärknaden medgav det. Målsättningen var att privatiseringen skulle ske under andra halvåret 1994. Samtidigt offentliggjordes den speciella utredningen om fusionen som Credit Suisse gjort. Där framgick att fusionsavtalet var rimligt om Volvo fick 33 procent av ägandet i det nya Renault-Volvo. Nu skulle Volvo erhålla 35 procent, vilket ansågs vara mer än rimligt.¹⁶⁴

Hindren för fusionen verkade således ha varit undanröjda. Men detta verkade ändå inte vara nog för aktieägarna. Enligt en artikel i *Finanstidningen* framförde kritikerna till fusionen oklarheter angående Renaults privatisering och den gyllen aktien som anledning för att rösta nej till affären. Sedan var det att värderingen av Volvo var för låg. Men enligt *Finanstidningen* hade egentligen problemet ur kritikernas perspektiv hela tiden varit detsamma, PG Gyllenhammar. Motståndarna borde istället ha talat klarspråk. Det var främst personer och inte siffror som fick dem att säga nej till fusionen. Det var magstarkt att personer som rimligtvis hade sämre insyn i Volvo än ledningen kunde ifrågasätta affären utifrån ett rationellt och ekonomiskt synsätt. Bolagstämman skulle komma att arta sig som ett förtroendevotum mot Volvos styrelse och PG Gyllenhammar. De som var negativa till affären var nu tvungna att tala klarspråk. Dessa aktörer skulle rösta nej eftersom de saknade förtroende för Volvos styrelse i allmänhet men för PG Gyllenhammar i synnerhet. Konsekvensen torde därför enligt *Finanstidningen* bli att styrelsen avgick vid ett nej på bolagstämman.¹⁶⁵

Så kom en tung motgång för Volvo. Den 29 november sade både Wasa och Skandia nej till samgåendet.¹⁶⁶ Björn Wolrath, Skandias koncernchef och Björn Hall, Skandias finanschef menade att om affären genomfördes skulle "vi" hamna i den sämsta av världar. Volvos aktieägare skulle bli utan vinst och Sverige skulle förlora en framgångsrik bilindustri. Skandias samlade bedömning var att den tilltänkta affären varken låg i aktieägarnas eller landets intresse.¹⁶⁷ Dessutom tyckte Björn Wolrath att Gyllenhammar borde avgå. Det var den logiska slutsatsen av hans kritik. Wolrath tyckte att Gyllenhammar var en visionär och en intelligent person men att aktieägarna nu, rätt eller fel, kände sig misshandlade, och hade gjort så det senaste årtiondet. Någon gång tar tålamodet slut.¹⁶⁸

¹⁶³ (1993-11-19) Hemliga brev och Sverigebesök av Renaultchef i Volvokampen, *TT Nyhetsbanken*, Stockholm

¹⁶⁴ (1993-11-24) Hindren är borta, *Veckans Affärer*, nr. 47/1993

¹⁶⁵ (1993-11-25) Sluta hyckla om Volvoaffären, *Finanstidningen*

¹⁶⁶ (1993-12-02) Volvo-Renaultaffärens uppgång och fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg

¹⁶⁷ Wolrath, B & Hall, B. (1993-11-30) Därför säger Skandia nej, *Dagens Nyheter*

¹⁶⁸ (1993-12-01) Tålamodet med Gyllenhammar slut säger Skandiachefen, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg

Sprickan i Volvoledningen fanns också kvar, och blev allt tydligare. Koncerntoppen var kritisk mot Gyllenhammars sätt att sköta Renault-förhandlingarna. Detta skulle ha kulminerat på Volvos styrelsemöte redan den 18 november. Styrelsen menade att Gyllenhammar hade kört dubbelspel i förhandlingarna med den Gyllene aktien och med den franske premiärministern Balladur. Volvos ordförande PG Gyllenhammars kontakter med Balladur skulle ha skett hemligt och parallellt med Volvos koncernchef Sören Gylls kontakt med den franske industriministern Gérard Longuet. Volvos styrelse skulle också under en ansevärd tidsperiod ha varit fullt medveten om spänningarna i toppledningen och skulle komma att agera så fort situationen tillät det.¹⁶⁹

Volvo hade försatt sig i ett mardrömslikt läge. Ägarna var splittrade, styrelsen hade förbrukat sitt förtroende från den näst största ägaren (4:e AP-fonden) och dessutom tvekade Volvo inför det interna motståndet som splittrat organisationen. Den planerade fusionen verkade ha gått snett innan den ens fått klarsignal. Hur än Volvo agerade verkade det bli fel.¹⁷⁰ Dessutom sade S-E-bankens fonder nej till fusionen den 1 december.¹⁷¹ Volvostyrelsen kunde nu inte längre förvänta sig att få enkel majoritet för en fusion på bolagstämman den 7 december.

Läget för Volvo var så prekärt att det redan innan S-E-bankens beslut att säga nej hade sammankallats ett extra styrelsemöte. En viktig anledning till detta hade varit en händelse på Volvo i slutet på november. Volvo PV:s chef Per-Erik Mohlin hade sökt upp koncernchef Sören Gyll och sagt att han hade mått illa eftersom han under hela hösten stått fast vid att Volvo PV inte skulle klara sig på egen hand. Men PV-folket hade räknat en gång till och kommit fram till att Volvo PV visst skulle klara sig utan Renault. Mohlin hade svängt i sin uppfattning. Detta gav Sören Gyll nya förutsättningar. Den 30 november läckte det ut i Svenska Dagbladet att koncernledningen hade riktat kritik mot fusionen på styrelsemötet den 18 november och att Volvos oktoberresultat hade legat på mellan 400-500 miljoner plus, vilket var långt över förväntan. Sådana läckor var med Volvos ögon grova brott. Några eller någon i Volvo försökte använda media för att stoppa den planerade fusionen. Trycket på Volvo var på kokpunkten och ökade. Vice ordförande Bo Rydén hade efter samråd med Sören Gyll beslutat att sammankalla styrelsen fortast möjligt. PG kontaktades på sin resa i USA. Datumet bestämdes till den 2 december.¹⁷²

4.2.7 Palatsrevolution inom Volvo

Under helgen den 27-28 november hade Sören Gyll och Skandias chef Björn Wolrath varit ute och jagat tillsammans. Wolrath hävdade den 30 november i en intervju med Göteborgs-posten att Gyllenhammar skulle avgå.¹⁷³ Enligt uppsatsens författare verkade det som om Gyll sökte stöd hos de stora aktieägarna för ett nej till fusionen, vilket också skulle innebära PG Gyllenhammars avgång. Samma dag, tisdagen den 30 november höll Sören Gyll ett möte hemma hos sig. Delar av både lastvagns- och personvagnsledningarna var kallade. En strategi lades fram för hur fusionen skulle stoppas. Sören Gyll hade bjudit hem dussintalet av sina medarbetare och toppchefer för

¹⁶⁹ Swärd, L. (1993-11-30) Spricka i Volvoledningen, *Svenska Dagbladet*

¹⁷⁰ (1993-12-01) Återvändsgränden, *Affärsvärlden*, nr. 48/1993

¹⁷¹ (1993-12-02) Volvo-Renaultaffärens uppgång och fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg

¹⁷² Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁷³ Lökvist, C. (1993-12-02) Volvochefer säger nej, *Göteborgs-posten*

en genomgång av affären. Närvarande var bland andra Per-Erik Mohlin Personvagnars VD, chefen för 900-bolaget Jan-Olof Nilsson, Volvo Lastvagnars vice VD Tommy Rengman och den från USA hemkallade Mats-Ola Palm. Per telefon gav även Sten Langenius kampanjen sin välsignelse.¹⁷⁴ De kom fram till att Volvoledningen kunde få fram budskapet att Volvo kunde klara framtiden utan Renault genom att ge Sören Gyll ett brev som visade denna ståndpunkt, undertecknat av så många som möjligt från moderbolagets ledningsgrupp, LV:s ledning och PV:s ledning.¹⁷⁵ Nästa dag, den 1 december följde nästa steg i strategin för att hindra fusionen¹⁷⁶. Ett Brev författades på morgonen den 1 december av Mats Ola Palm, Fred Bodin och Per-Erik Mohlin¹⁷⁷. Därefter kallades dussintalet personer, vilka utgjorde Volvo Personvagnars ledningsgrupp, in en och en till Per-Erik Mohlin. Där konfronterades de med ett papper med innebörden att Volvo inte borde gå med i den planerade fusionen med Renault. De blev uppmanade att skriva på, vilket de flesta gjorde utan invändningar. 10 av 12 skall enligt utsago har skrivit på.¹⁷⁸ Senare den kvällen hade 25 personer i Volvos ledning satt sina underskrifter på brevet¹⁷⁹.

Idén att stoppa fusionen uppkom dock långt tidigare än helgen innan styrelsemötet den 2 december. Det hade sedan gott och väl en månad pågått än skuggutredning parallellt med utvecklingsarbetet av en gemensam bilbottenplatta för Volvo och Renault. Denna utredning skulle ha skett under ledning av chefen för 800-bolaget (800-modellen) och en nära medhjälpare till denne, men på direkt uppdrag av Personvagnschefen Lars-Erik Mohlin. Skuggutredningen hade pågått helt utan vetskap för den personal som arbetade med det gemensamma bottenplattprojektet med Renault. Utredningen hade skett vid sidan om Volvo PV:s ordinarie organisation. Det skulle sedan länge funnits en hård kärna av personer i Volvo PV:s ledning som var emot fusionen med Renault.¹⁸⁰ Uppsatsens författare menar att det antagligen var denna skuggutredning som sedan utmynnade i mötet med Sören Gyll i slutet på november där Mohlin sade att PV-folket hade räknat en gång till och kommit fram till att Volvo PV visst skulle klara sig utan Renault. De högre Volvocheferna inklusive Sören Gyll hade alltså spelat dubbelt. De hade inför styrelsen bedyrat att de stod bakom den planerade fusionen fastän de egentligen arbetat i motsatt riktning. Att bli av med PG Gyllenhammar verkade ha varit ett av aktionens huvudsyften.¹⁸¹ Gyllenhammar själv har skrivit att ledningen med Gyll i spetsen 10 dagar tidigare deklarerat sitt stöd för fusionen.¹⁸²

I *Finanstidningen* kunde det läsas att det rådde kaos i Volvo och att det mitt i denna oreda pågick en maktkamp. Enligt *finanstidningen* arbetade Sören Gyll, med stöd av Skandias Björn Wolrath, för att Gyllenhammar skulle lämna Volvo. Anledningen skulle vara den allt växande interna kritiken mot fusionen. Koncernledningen i Volvo skulle enligt artikeln ha varit osäker på var Sören Gyll stod i affären. Utåt sett försvarade han fusionen och han hade uppmanat ledningen att arbeta för att fusionsförslaget skulle drivas igenom. Men vid tidigare tillfällen hade Sören Gyll samlat ledningen och svurit över Gyllenhammars hantering av den gyllene aktien. Gyll hade ändå ansett Renault-

¹⁷⁴ Lökvist, C. (1993-12-02) Volvochefer säger nej, *Göteborgs-posten*

¹⁷⁵ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁷⁶ Lökvist, C. (1993-12-02) Volvochefer säger nej, *Göteborgs-posten*

¹⁷⁷ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁷⁸ Lökvist, C. (1993-12-02) Volvochefer säger nej, *Göteborgs-posten*

¹⁷⁹ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁸⁰ Lökvist, C. (1993-12-02) Volvochefer säger nej, *Göteborgs-posten*

¹⁸¹ *ibid*

¹⁸² Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm

affären så viktig att den var tvungen att genomföras och ledningen slöt upp bakom honom. Men den hårda massmediala bevakningen av den planerade fusionen hade fått dem att svänga snabbt. Mediabevakningen gjorde att osäkerheten om fusionen hos personalen bara ökade. Det var enligt Finanstidningen också värt att notera att ingen av de stora institutionella Volvoägarna framfört kritik mot Sören Gyll, trots att denne utåt sett hade stått bakom PG Gyllenhammar och styrelsen i att driva fusionen vidare. Enligt källor till tidningen skulle Gyll ha gett en annan bild av sitt arbete till institutionerna än den som förmedlats av media.¹⁸³

4.2.8 Ridån går ner för PG Gyllenhammar

Dagen innan styrelsemötet, onsdagen den 1 december, hade Gyll informerat Gyllenhammar vad han skulle säga på styrelsemötet. Gyll skulle rekommendera styrelsen att dra tillbaka fusionsförslaget.¹⁸⁴ Enligt Gyllenhammar själv skall Sören Gyll ha påstått att han tills den sistlidna helgen varit optimistisk till att få igenom fusionsförslaget på bolagstämman. Men med negativa budskap från Skandia, som var en stor aktieägare, samt flera negativa fingervisningar från andra håll, hade fått honom att tvivla.¹⁸⁵ Pehr G Gyllenhammars tid som ordförande i Volvo var räknad. PG visste att han var tvungen att avgå när han åkte till styrelsemötet i Stockholm. Han hade förberett ett avskedstal.¹⁸⁶ Sören Gyll lade på styrelsemötet fram sina argument för styrelsen att inte ta upp fusionsfrågan till omröstning på bolagsstämman den 7 december. Aktieägare, anställda och ledning var emot fusionen. Fusionen kunde inte genomföras utan en bred uppslutning. En sammangående vid denna tidpunkt skulle medföra en risk att fordonsrörelsen tog skada. Konkurrensen var enligt Gyll hård men Volvo hade nya och bra produkter både inom Lastvagnar och Personbilar. Majoriteten av styrelsen höll med. Fusionen skulle inte tas upp på bolagstämman för omröstning om dess genomförande. Den hade spruckit innan aktieägarna ens fick chans att rösta om den. Enligt styrelseprotokollet och intervjuer med 8 av de 12 deltagande skall PG då ha sagt:¹⁸⁷

*"Jag finner att styrelsen inte vill ta förslaget till bolagstämman. Jag vill därför meddela att jag med omedelbar verkan avgår ur Volvos styrelse. Jag stannar inte en minut mer än nödvändigt."*¹⁸⁸

PG Gyllenhammar informerade sedan styrelsen att han efter styrelsemötet tänkte hålla en presskonferens där han skulle annonsera sin avgång och svara på frågor.¹⁸⁹

Sören Gyll lämnade styrelsemötet sist av alla ledamöter efter att fusionen skjutits i sank. Enligt Gyll hade de haft svårt att få någon uppslutning kring fusionen. Gyll menade att styrelsen var tvungna att ta hänsyn till beskedet från aktiemarknaden och aktieägarna.¹⁹⁰ De senaste dagarna hade enligt Gyll visat att det skulle bli väldigt svårt att uppnå majoritet för fusionsförslaget. Den ena aktieägaren efter den andra började säga nej, vilket beaktades. Fusionen lades till sidan för att organisationen skulle kunna

¹⁸³ Nachemson, S. (1993-12-02) Maktkamp i kaotiskt Volvo, *Finanstidningen*

¹⁸⁴ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁸⁵ Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm

¹⁸⁶ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁸⁷ ibid

¹⁸⁸ ibid

¹⁸⁹ ibid

¹⁹⁰ Petersson, T. (1993-12-03) Gyll Segrare, *Dagens Nyheter*

samla kraft internt och få lugn och ro i organisationen. Ett ledarskap som tar kontroll över situationen och går vidare måste utvecklas.¹⁹¹

Efter styrelsemötet åkte Knut Leman, Fred Bodin, Jan Engström och Sören Gyll till Göteborg och konserthuset vid Götaplatsen. Lennart Jeanson vice VD, lojal mot PG Gyllenhammar och förespråkare för fusionen hade innan Sören Gyll anlänt hållit dennes förberedda tal och hade haft den för honom besvärliga uppgiften att meddela att fusionen dragits tillbaka. När han så gjorde utbröt våldsamma applåder. När Sören Gyll senare inträdde i konsertsalen mottogs han av stormande applåder som inte ville ta slut. Han försökte börja tala men det gick inte eftersom applåderna överröstade honom. Strax efter klockan 18.00 höll PG Gyllenhammar presskonferens på industriförbundet i Stockholm där han annonserade att fusionen hade spruckit och att han därför omedelbart avgick som ordförande i Volvo. PG höll först ett eget anförande och sedan svarade han på frågor i cirka 45 minuter.¹⁹²

PG Gyllenhammar kritiserade på sin presskonferens aktieägare och massmedia för att ha analyserat affären med kortsiktiga vinstsiffror, istället för att se på Volvos långsiktiga överlevnad¹⁹³. Direktörerna hade svikit och aktieägarna hade Gyllenhammar aldrig kunnat lita på. Aktieägarna tänkte allt för kortsiktigt och såg mest till kvartalsrapporter och snabb avkastning. Så kunde det enligt PG Gyllenhammar inte byggas industrier. Att bygga industrier handlar om att tänka på tio års sikt, att kunna se bortom år 2000. Då har en tillfälligt bra månadsrapport, upphaussad av en devalvering, ingen större betydelse.¹⁹⁴ Kapitalismens svaga sida är dess kortsiktighet, den tenderar följa minsta motståndets lag. Långsiktighet måste prägla industriverksamheten. Glädjen över en tillfällig stigning av aktiekursen skall ställas mot förlusten av en möjlighet att bygga upp Volvo i en stor industrikonstellation. Enligt bedömarna skulle några positiva kvartalsrapporter och ett utläckt månadsresultat ändrat Volvos strategiska position på världens bilindustrimarknad. Så är det enligt Gyllenhammar inte. Det är anmärkningsvärt att aktieägarnas agerande baseras på kvartalsrapporter som indikerar på vinst eller vinstsiffror för en ensam månad. Flertalet storägare har också låtit meddela att de är uppmärksamma på ”vart vinden blåser” när de skall ta ställning.¹⁹⁵ Affärstekniska frågor hade enligt PG mixats ihop med emotionella och politiska. Argumenten hade ändrats undan för undan sedan kritiska frågor besvarats.¹⁹⁶ PG Gyllenhammar menade att kritiken i medierna varit onyanserad. Skribenter som tidigare dömt ut Volvos modellprogram hävdade helt plötsligt att detta nu var dess styrka och att Renault inte behövdes.¹⁹⁷ Den intensiva, hetsiga och massiva debatten om fusionen hade skapat ett väldigt tryck på Volvos sociala struktur. Organisationen hade knakat i fogarna. Tydligt hade inte ledningen klarat av påfrestningarna.¹⁹⁸ PG kände inte längre igen sig i Volvo där anställda hade läckt information åt olika håll.¹⁹⁹

Det ofattbara hänt. Fusionen hade spruckit och det hade blivit Gyllenhammars fall. Reaktionerna i media lät inte vänta på sig. Men redan den 2 december innan

¹⁹¹ (1993-12-03) Fusionen sprack och Gyllenhammar avgick under stor dramatik, *TT Nyhetsbanken*, Stockholm

¹⁹² Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

¹⁹³ Björk, M & Bruce-Martinsson, M. (1993-12-03) Bittert avsked, *Dagens Industri*

¹⁹⁴ Kristiansson, G. (2003-12-03) Förloraren Gyllenhammar, *Sydsvenska Dagbladet*

¹⁹⁵ Lerner, T. (1993-12-03) Testamente efter en fd Volvochef, *Dagens Nyheter*

¹⁹⁶ (1993-12-03) Jag har slutfört mitt uppdrag, *Dagens Industri*

¹⁹⁷ Lerner, T. (1993-12-03) Testamente efter en fd Volvochef, *Dagens Nyheter*

¹⁹⁸ (1993-12-03) Jag har slutfört mitt uppdrag, *Dagens Industri*

¹⁹⁹ Lerner, T. (1993-12-03) Testamente efter en fd Volvochef, *Dagens Nyheter*

styrelsemötet fanns där artiklar som förutspådde att Gyllenhammar skulle gå. Medierna fylldes med nyheten omedelbart. Under de närmaste dagarna var tidningarna fyllda med artiklar som behandlade det ofattbara, att fusionen hade spruckit och att Gyllenhammar hade förlorat.

4.2.9 PG Gyllenhammars fall och glädjesprång på börsen

Volvos utveckling hade varit sämre än börsens i 20 år men det var den interna revolten som fick Gyllenhammar att falla. Under 20 av sina 23 år i Volvo tvingades PG Gyllenhammar leva med misstroende från aktiemarknaden. Det klarade PG. Men när den interna revolten utbröt och en rad tidigare inflytelserika chefer gick emot Renault-fusionen fick han enligt Dagens Industri inte sitta kvar. Aldrig tidigare hade Volvos anställda civilingenjörer och tjänstemän utåt kritiserat Gyllenhammar så kraftfullt. Förklaringen på varför stormen mot PG Gyllenhammar blev så stark att han åkte bort berodde enligt tidningen på att fusionen med Renault stred mot Volvos grundidé om en svenskbaserad bilverksamhet. En annan stor anledning till varför det stormat så hårt kring PG Gyllenhammar är hans maktfulla och auktoritära ledarstil. Han har för det mesta agerat väldigt självständigt utan större ansträngning att förankra de beslut han fattat.²⁰⁰ På frågan om vems felet var att fusionen inte lyckades, vilken ställdes av den franska radiostationen Europe1 den 6 december, svarade Gyllenhammar²⁰¹:

*"Jag tar på mig hela ansvaret för misslyckandet trots det faktum att jag haft problem med aktieägarna, den svenska opinionen och ledningen för Volvo."*²⁰²

Direkt efter beskedet att fusionen skulle avblåsas steg Volvos aktie kraftigt på börsen i New York. Kursen steg med 9 procent till ett värde av 497 kronor. Volvo-kursen skulle också komma att stiga kraftigt vid öppningen i Stockholm.²⁰³ Enligt Aktiespararnas egen redovisning över sin roll i Renault-Volvoaffären ändrades Volvos kursbild på ett dramatiskt sätt när fusionen sprack. Volvos börskurs steg som en raket från bottennoteringen den 30 november på 387 kronor till över 700 kronor två månader senare. Volvos börsvärde ökade med ungefärligen 30 miljarder kronor på denna korta tid. Aktiespararna menade att aktieägarna blev de stora vinnarna när fusionen med fransmännen skrotades. Det var nära att Volvos aktieägare fick se sina värden dubblerade.²⁰⁴

Redan dagen efter PG Gyllenhammar avgick och fusionen gick om intet sålde makarna Gyllenhammar sina andelar i Volvo. Det var enligt Aktiespararna ingen bra affär eftersom de hade tjänat flera miljoner om de väntat några månader med att sälja. Det väckte undran att Gyllenhammar klippte av bandet med Volvo så fort när han levte med Volvo så pass länge. Det var enligt Aktiespararna ett typiskt agerande från Gyllenhammars sida. Han tenderade att handla känslomässigt och tappa sitt kyliga omdöme när han blev personligt angripen och sviken. Gyllenhammar visade med sitt agerande att han inte längre trodde på Volvos framtid men marknaden hade gett ett rakt motsatt besked. Aktiespararna tyckte ett år efter att fusionen sprack att de hade agerat riktigt när de drog igång kampanjen mot fusionen, vilken till slut enligt dem själva var

²⁰⁰ (1993-12-03) Sämre än börsen i 20 år, *Dagens Industri*

²⁰¹ (1993-12-07) Gyllenhammar: Jag tar på mig hela ansvaret, *Dagens Industri*

²⁰² ibid

²⁰³ (1993-12-03) Volvo drar iväg efter fusionsstopp, *Nyhetsbyrån Direkt*

²⁰⁴ Larsson, A & Nordvall, S. (1994) *Äktenskap med förhinder*; Trycksaksbyrån, Eskilstuna

det som bidrog mest till att affären sprack och att Gyllenhammar avgick. Volvos aktiekurs låg ju ett år efter den spruckna fusionen (1994) fortfarande på en mycket högre nivå än den gjorde innan affären sprack.²⁰⁵

4.3 Gyllenhammar och Volvo

4.3.1 Så beskrevs Gyllenhammar

Det finns ingen svensk företagsledare som har haft samma karisma som PG Gyllenhammar. Ingen har ens varit nära hans verbala talang, hans intellektuella briljans. Det finns inte många som har kunnat uttrycka sig i så visionära begrepp som PG. Han har placerats i topp tio som landets mest populära och förtroendegivande män från ICA-Kuriren till TV. Som ordförande var han enligt många lysande. Han hade en talang att göra guld av spridda silversmycken. I svenskt näringsliv var han en ”titan bland dvärgar.” PG hade en betydande arbetskapacitet och hans medarbetare stimulerades väldigt i hans närhet. Han var beläst, kunde historia och konst, nästan som en renässansmänniska. Gyllenhammar föredrog umgänge med politiker och intellektuella framför företagsledare. Med dem han kunde konversera inom alla områden. Han kunde dessutom tala franska så bra att han kunde använda det vid förhandlingar.²⁰⁶

Men PG var också fursten och maktmänniskan. Den misstänksamme, fåfänge, pedantiske och ordningssamme. Enligt utsago var han en iskall förhandlare, en högtspelande och mäterlig taktiker och en ogenerös lagledare. Han kunde ta kritik, dock inte i andras närvaro. PG var ingen övermänniska från början utan tillägnade sig kejsarbeteende och manér efterhand.²⁰⁷ Enligt Gyllenhammar själv hade det under en längre tid framväxt en uppfattning om att han var kejsarlig i sitt beteende. Dessutom påstods det enligt honom själv att han var överbetald och inte värd den summa pengar han kostade Volvo.²⁰⁸ Maktmänniskan Gyllenhammar behandlade enligt Sundqvist sin styrelse självsvaldigt. Han fjäskade inte för den utan höll den snarare på distans. När styrelsen var utomlands bodde PG sällan på samma hotell som de övriga ledamöterna. Det var ingen som egentligen visste var han bodde. Han åkte nästan alltid ensam till och från styrelsemötena. Han var dock generös ekonomiskt sett. Ledamöterna fick några hundra tusen i styrelse arvode och årligen utbyte till den senaste bilmodellen. Flertalet som jobbat med honom påstår att de inte kände honom. Många säger att han antagligen var en ganska ensam person. PG Gyllenhammar var en visionär, ingen utpräglad analytiker, och kunde ibland fördjupa sig i detaljer. Han tålde inte att förlora och klarade inte av att tappa ansiktet. Han kunde aldrig ha fel och skulle aldrig erkänna om så var fallet. Han kunde aldrig ändra uppfattningen, i alla fall inte offentligt. PG var inte ärlig mot sina medarbetare och gick bakom ryggen på dem. Han körde över dem och sårade dem. Detta kan ha bidragit till att han med tiden fick allt sämre relationer till styrelsen och sin koncernledning, vilket var en av anledningarna till att PG fick gå när fusionen sprack.²⁰⁹

²⁰⁵ Larsson, A & Nordvall, S. (1994) *Äktenskap med förhinder*; Trycksaksbyrån, Eskilstuna

²⁰⁶ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

²⁰⁷ *ibid*

²⁰⁸ Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm

²⁰⁹ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

4.3.2 Pehr G Gyllenhammar var Volvo

Bandet Volvo och Gyllenhammar går tillbaka ända till 1959 då PG Gyllenhammar gifte sig med dåvarande Volvochefen Gunnar Engellaus dotter Christina Engellau.²¹⁰ 1970 fick han anställning på Volvo. Från 1971 till 1983 var han verkställande direktör. Från 1983 till 1990 var han både koncernchef och styrelseordförande. Från 1990 till den 2 december 1993 var han enbart arbetande styrelseordförande i AB Volvo.²¹¹ Gyllenhammars visioner hade kostat Volvokoncernen en del pengar, men med facit i hand kan det ändå sägas att alla hans år i Volvos ledning varit lyckosamma. Koncernen byggdes ut och pengar flöt in.²¹² Personen Gyllenhammar och organisationen flöt ihop. Det spelade ingen roll vilken formell roll han antog, det var ändå han som ”var” Volvo, och Volvo var Gyllenhammar, hela tiden.²¹³ Det som var bra för PG var också bra för Volvo. När Gyllenhammar fick publicitet utomlands, blev Volvo också känt.²¹⁴

²¹⁰ (1993-12-02) PG:s Grand Finale blev hans fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg

²¹¹ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

²¹² (1993-12-02) PG:s Grand Finale blev hans fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg

²¹³ (1993-12-15) Epoken Gyllenhammar: Pehr Gustafs dagar, *Affärsvärlden*, nr. 50-52/1993

²¹⁴ Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

5. Analysskapitel

I detta avsnitt kommer det empiriska fallet att studeras och analyseras. Med hjälp av den teoretiska ansats som utvecklades i kapitel 3 skall underliggande mönster, strukturer och detaljer kunna lyftas fram.

5.1 Volvos upplevda kris i samband med Renault-Volvoaffären

En tre år lång allians med Renault skulle följas av en fusion vilken utannonserades den 6 september. Denna handling och agerande från Volvos sida tedde sig i början sund eftersom det både inom och utom organisationen ansågs att sådant samarbete var bra för Volvo på längre sikt. Samarbete och stordriftsfördelar var viktigt för att inte slås ut i den väldigt tuffa konkurrensen på den internationella bilmarknaden. Volvo var för litet för att klara sig och behövde därför en partner. Valet föll som bekant på franska Renault. Men efter några veckor började negativa röster höras om en fusion. Första stora motgången var Aktiespararnas nej den 5 oktober till den planerade fusionen. De ansåg att aktieägarna inte skulle kunna räkna sig som vinnare vid en fusion. Efter detta nej började opinionen som tidigare varit positiva till en fusion svänga till att bli negativa. Kritiken ökade efterhand, vilken uppnådde stormstyrka efter avslöjandet om den gyllene aktien och osäkerheten för en privatisering av Renault som hittills hade varit ägt av franska staten. Volvos agerande i samband med sammangåendet hade vänt opinionen mot en fusion. Mycket fokus hamnade på Volvos ledningen och på PG Gyllenhammar i synnerhet.

5.1.1 Volvo - Sveriges nationalklenod

Volvo var, och är kanske fortfarande om än inte i lika stor utsträckning, ett flaggskepp, en symbol för svensk industri. Företaget Volvo var enligt uppsatsens författare en symbol för det industriellt och högteknologiskt framgångsrika landet Sverige. Volvos betydelse för landet Sverige bevisas av dåvarande näringsministern Per Westerbergs uttalande, vilket nämndes i föregående kapitel, att det som är bra för Volvo är bra för Sverige. Christian Berggren påstod att Volvo var ännu viktigare för Sverige än var Mercedes-Benz var för Tyskland och vad Toyota var för Japan. Rent symbol- och imagemässigt var alltså företaget Volvo och landet Sverige tätt sammanknutit. Svenskarna kunde identifiera sig, och gjorde detta gärna, med Volvo. Dessa bilar som stod för kvalitet, säkerhet och trygghet, precis som svenskarna ville och trodde att landet Sverige stod för. Det fanns de som påstod att Volvo var Sveriges nationalklenod. Björn Davegårdh var en av dem. En sådan klenod ville man ju absolut inte förlora kontrollen över.

Ett antal år tidigare, 1978, var det nära att Volvo hade blivit uppköpt av den norska staten men "Norgeaffären" möttes av väldigt starka protester, främst ifrån Aktiespararna, vilket resulterade i att affären avbröts. Uppsatsens författare menar att denna händelse gav indikationer på att företagens intressegrupper upplevde en sådan affär som ett hot mot svenska intressen och den svenska kontrollen av nationalklenoden Volvo. Detta bör ha i åtanke när blickarna vänds mot den planerade fusionen mellan Renault och Volvo. Det tog cirka en månad innan kritikerstormen började ta fart på allvar mot fusionen med franska Renault. Anledningen till att det tog så lång tid kan

vara att det rörde sig om en fusion och inte om ett uttalat franskt uppköp av svenska Volvo. Dessutom hade ju företagen redan haft en strategisk allians sedan tre år tillbaka. En fusion sågs därför i början av omvärlden bara som en naturlig fördjupning av samarbetet. En fusion med jämnbördigt franskt och svenskt ägande ansågs antagligen vara rimligt eftersom svenska intressen fortfarande skulle ha bra kontroll på Volvo.

5.1.2 De externa intressegruppernas hets mot fusionsidén

Det var Aktiespararnas överraskande nej till fusionen den 5 oktober som var startskottet för fusionens negativa trend. Efter Aktiespararnas nej började debattartiklarna om affären på allvar började få utrymme i media. Aktiespararna hävdade att fusionen skulle bli ogynnsam för Volvos aktieägare. Det påstods att Volvos aktieägare skulle förlora på Renault-Volvoaffären. Detta var ett argument som användes flitigt av Aktiespararna under hela tiden fram till fusionens misslyckande. Aktiespararna frågade, vilket framgår i empirikapitlet, vad börsexperterna ansåg om vilka konsekvenser Renault-Volvoaffären skulle få för aktieägarna. Redan den 7 oktober kunde det i Aktiespararen läsas att nästan 60 procent av 200 tillfrågade börsexperter var emot affären, eftersom de trodde att affären skulle bli dålig för aktieägarna. En formulering som uppsatsens författare tyckte var speciellt intressant i just den artikeln var:

”Affären är kanske nödvändig eftersom Volvo skulle ha svårt att klara sig på egenhand på längre sikt, men det är långt ifrån säkert att Volvos aktieägare kommer att kunna räkna sig som vinnare.”

Uppsatsens författare menar att det bakom denna formulering döljer sig ett annat motiv bakom Aktiespararnas negativa inställning till fusionen. En aktiepost i ett företag borde egentligen, enligt min egen tankegång, vara en investering som på längre sikt skall ge tillbaka ett högre värde än vad som betalades för aktieposten när denna skaffades. Detta borde endast kunna ske om företaget som det investerats pengar i också då överlever i ett längre perspektiv eller på längre sikt. En aktieägare borde då kunna räkna sig som vinnare först om företaget där pengarna investerats överlever och växer på längre sikt. Men för att kunna växa måste organisationen först säkra sin långsiktiga överlevnad. Om nu fusionen var nödvändig för att Volvo skulle kunna klara sig på längre sikt i den globala konkurrensen på bilmärknaden skulle det också innebära att Volvos aktieägare endast kunde räkna sig som vinnare om Volvos överlevnad först säkrades. Eftersom fusionen skulle garantera att Volvo klarade sig på längre sikt borde det då också bli en bra affär för aktieägarna. Varför hävdar då Aktiespararna motsatsen? Om affären ansågs nödvändig för Volvos överlevnad på lång sikt, vad skulle då hända med Volvo i det längre perspektivet om affären inte gick igenom. Uppsatsens författare menar att argumentet att fusionen inte var bra för aktieägarna istället var ett skenargument för det egentliga skälet bakom det negativa svaret på fusionsfrågan, vilket om det framfördes mest troligt hade uppfattas som småaktig och inskränkt. Uppsatsens författare menar att det egentliga skälet bakom Aktiespararnas nej var att de inte ville riskera att en av Sveriges nationalklenoder skulle hamna under fransk kontroll och inflytande. Istället för att använda detta skäl som ett argument mot fusionen användes istället argumentet om att aktieägarna skulle förlora på fusionen.

Aktiespararnas nej satte fart på drevet och media fylldes med anti-fusion budskap. Jag hävdar att det som utlöste den negativa hetsen med nationalklenodiska inslag från media och organisationens externa intressegrupper var i huvudsak avslöjandet om den gyllene aktien och osäkerheten kring Renaults privatisering. Om franska staten skulle använda

sig av denna gyllene aktie kunde Volvos ägande i det nya bolaget Renault-Volvo begränsas, vilket det redogjordes för i föregående kapitel. Jag menar att Volvos externa intressegrupper såsom aktieägare, ekonomijournalister, borsexperter och ekonomiforskare, uppfattade detta som ett stort hot eftersom det då fanns en risk att svenska intressen då skulle komma att tappa kontroll över nationalklenoden Volvo. Risken var då överhängande att företaget skulle hamna under utländsk kontroll istället för under svensk, och vad skulle då hända med de svenska intressegruppernas investeringar i Volvo. Denna av de externa intressegruppernas upplevda hot ledde givetvis till en frustration, inte bara hos Aktiespararna utan i många av intressegruppernas läger. De tänkte inte sitta och titta på när Volvo nu, enligt omvärldens intressegrupper inte ingick i en fusion, utan snarare blev uppköpta av Renault och franska intressen.

5.1.3 Frustration och aggression mot Volvos ledning

Tidigare anställda, ekonomijournalister, företagsdoktorer, aktiesparare och borsexperter reagerade alla likadant. Skillnader mellan dessa grupper var försvunna och alla hävdade samma sak, hade samma åsikt och uppträdde uniformt. Fusionen var inte bra, varken för aktieägare eller för landet Sverige. Fusionen måste stoppas. Christian Berggren, Gustav af Trolle, Sven Hagströmmer, Mats Qviberg (Hagströmmer och Qviberg som förövrigt tillhörde några av de stora aktieägarna i Volvo), Aktiespararna och Björn Davegårdh var bara några i raden av aktörer som visade sin avsky mot fusionen. Detta menar jag stämmer överens med Girards idé att reaktionen på den första krisen vilket kan vara frustration, ilska eller extas, blir uniform i samhället. De skillnader som fanns tidigare mellan olika grupper suddas ut vilket innebär att folks åsikter och beteende blir identiska. Alla agerar likadant i ett "nödläge." Berggren var ekonomie doktor, Gustav af Trolle var företagsdoktor och hade dessutom tidigare suttit i Volvos styrelse, Qviberg och Hagströmmer representerade gruppen stora aktieägare, Aktiespararna representerade de små, och Björn Davegårdh representerade gruppen borsexperter. Alla visade samma åsikter och beteende. De olika aktörernas frustration över den upplevda krisen utmynnade i en väldigt aggressiv ton som riktades eller försköts direkt mot toppskiktet i Volvo. Både toppchefer och styrelsen, men framför allt PG Gyllenhammar blev föremål för en hel del aggressioner. Här är några citat som pekar på detta:

För att rätta till vad som under en följd av år gått fel i Volvo måste aktieägarna nu göra bruk av sin rösträtt och tillsätta en ny styrelse, där Gyllenhammar inte ingår, samt att rösta nej till fusionen Volvo-Renault."

"Nej, ut med P G Gyllenhammar och hela Volvos styrelse. Volvo ska inte säljas för att PG ska bli livstidsordförande. In med lite vassa industrialister."

"Vi råder alltså Volvos aktieägare att vakna upp ur åratall av slummer i Gyllenhammars baksäte, lita till vad de själva känner är rätt och rimligt och inte till ordförandens och hans vapendragares retorik. Säg därför nej till Volvo-Renault-affären!"

Ett mönster kan identifieras ovan genom Allports frustrationskedja där (1) Frustration genererar aggression; (2) aggression förskjuts till relativt försvarslösa "bockar;" (3) denna förskjutna fiendlighet rättfärdigas genom klander, projektioner och stereotyper. Personerna i Volvos ledning kan dock tveksamt räknas som relativt försvarslösa bockar. De var säkerligen personer med pondus och ansenlig makt. Allport menade också att denna förskjutning av frustration och aggression eller ilska riktades mot tillgängliga

objekt istället för mot logiska. Uppsatsens författare menar att detta inte riktigt stämmer överens med i hur det gick till i det empiriska fallet och kanske generellt i affärsvärlden. Det som hände i det empiriska fallet kan bättre liknas vid Aronsons påstående att aggressionen och ilskan tas ut på det objekt som upplevs verkar vara källan till den upplevda frustrationen. Fokuset riktas då naturligtvis mot Volvos ledning eftersom det är de som har varit med och skapat fusionsplanen, och är därför skyldiga till den av omvärldens intressegruppers upplevda kris, frustration och aggression. Detta stämmer också bra överens med vad Douglas påstod om att fokuset vid en kris oundvikligen kommer att riktas mot chefs- och ledarstrukturen, eller vissa delar av den. Likheter kan också identifieras med Girards tanke om att rika och mäktiga personer eller grupper ofta finner sig själva bland offren på de kollektiva förövarnas agenda. De maktfulla anses utöva ett stort inflytande över samhället, vilket rättfärdigar den förföljelse de utsätts för när en social kris råder.

5.1.4 Kris inom Volvo uppstår

Missnöje och aggression riktades alltså mot Volvo och dess ledning. Hur upplevdes då situationen utifrån det organisatoriska perspektivet, alltså utifrån Volvo som företag och dess lednings synvinkel? Jag påstår att de upplevde en kris. En kris som var mer lik den som Tom Douglas beskrev, det vill säga att krisen hade formen av ett svårt problem som inte gick att lösa med tillgängliga resurser. Krisen uppkom eftersom organisationen ställdes inför ett problem som de inte riktigt visste hur de skulle lösa med de problemlösningsmekanismer, modeller eller resurser som de förfogade över. Krisen för företaget Volvo var dock, enligt min tankegång, mestadels ett resultat av den aggression, ilska och press som de externa intressegrupperna riktade mot Volvo och dess toppskikt, vilken i sin tur var en konsekvens av uppfattningen att fusionen var mer eller mindre en utförsäljning av en nationalklenod till Frankrike.

Den första månaden efter fusionens offentliggörande var det mesta lugnt. Alla parter verkade vara tillfreds med den planerade fusionen. Läget inom Volvos organisation verkade också lugnt och stabilt. När sedan opinionen vände mot fusionen och mycket missnöje riktades mot organisationen och dess ledning hamnade Volvo under stor press. För hur kan en organisation hantera ett problem såsom ett lands intressegruppers negativa åsikt och attityd mot ett utländskt samarbete, vilket företaget vet är nödvändigt för att överleva på längre sikt i den internationella bilindustrin. Problemet verkade enligt uppsatsens författare vara att Volvo och dess ledning inte kunde förena den interna insikten om nödvändigheten av fortsatt internationellt samarbete såsom en fusion med Renault, och de externa intressegruppernas negativa åsikter och attityder till ett sådant samarbete med en utländsk part där organisationen och dess ägare fick göra avkall på en del av sitt inflytande till en utländsk part. Detta måste synnerligen upplevts som ett svårlöst problem vilket inte gick att lösa med de problemlösningsmedel som fanns att tillgå. Därför genererade detta problem enligt uppsatsens författare en för Volvo obehaglig kris.

Den situation Volvo hade hamnat i där den allmänna opinionen hade svängt från att vara positiv till att vara väldigt negativ till fusionen var säkerligen för Volvo och dess ledning väldigt svårhanterlig. Denna starka opinion som i början anfördes av aktiespararna men som sedan även kom att innefatta krönikörer, ekonomijournalister, borsexperter, företagsdoktorer och personer med tidigare höga positioner inom Volvo

hade även fått de stora aktieägarna, vilka hade rösträtt i Volvo, att tvivla på att en fusion verkligen var bra för aktieägare och för Volvo. SPP som var en av storägarna i Volvo krävde på fredagen den 29 oktober mer information angående privatiseringen och den gyllene aktien. SPP skulle hålla ett nytt styrelsemöte den 8 november, dagen innan Volvos planerade bolagsstämma. Ett ja till fusionen i detta läget bedömdes som osannolikt eftersom de flesta storägarna skulle röstat nej på den extrainsatta bolagsstämman den 9 november. Därför sköts bolagsstämman upp till den 7 december.

Som en konsekvens av den massmediala påverkan hade personer på alla nivåer i företaget, från fabriksarbetare till tjänstemän börjat svänga i sin uppfattning om nödvändigheten av fusionen. De flesta hade tidigare varit positiva men hade sedan antagligen blivit uppskrämda av mediadebatten. I en artikel från Veckans Affärer från de sista dagarna i oktober berättades det hur Renaults vice finanschef Françoise Schwartz den 29 september kom till Stockholm för att tala inför ett 50-tal svenska investerare. Schwartz skulle ha förklarat både arrogant och utmanande att Renault klarar sig bra utan Volvo, men att Volvo inte skulle klara sig utan Renault. Att fransmännen skulle komma att dominera den förslagna ledningsgruppen var enligt Schwartz naturligt eftersom att Volvo var fattigare än väntat. En mellanchef som hade läst den ovanstående artikeln hade uttryckt sig så här om Renault-chefens uttalanden:

”Uttalandena väckte en enorm förstämning bland mina medarbetare. Plötsligt stod det klar att vi inte skulle fusioneras med Renault, utan bli uppköpta.”

Den gyllen aktien hjälpte heller knappast till att lugna resten av Volvos organisation, snarare tvärtom. Som de flesta människor var de enligt uppsatsens författare antagligen rädda för att förlora sina jobb, vilket enligt bland annat Ulf av Trolle skulle kunna bli fallet om den franska staten genom Renault skulle få makt och inflytande över Volvo. Han påstod, vilket togs upp i empirikapitlet, att Frankrike närmast var protektionistiskt och att det aldrig fick hända att den franska staten skulle styra Volvo när det kunde bli en fråga om konflikt mellan svenska och franska sysselsättningsintressen.

Merparten av Volvos övriga organisation ville alltså, precis som de externa intressegrupperna, inte längre ha någon fusion men Volvos ledning verkade ändå försöka genomdriva en sådan. Det var inte konstigt att de anställda inom organisationen därför också upplevde en frustration. De hade dessutom svårt att påverka situationen i deras riktning. Denna upplevda frustration över situationen hos Volvos övriga delar av organisationen påstår uppsatsens författare ledde till precis det som Allport menade, det vill säga till en aggression som försköts till andra objekt. Uppsatsens författare menar att denna aggression inte riktades mot dem som fanns tillgängliga utan snarare som Aronson hävdade, mot den källa som var upphov till frustrationen, vilket då också här ansågs vara Volvos ledning.

5.1.5 Organisationens sammanhållning krackelerar

Som en konsekvens av pressen utifrån började organisationen läcka känslig och för företaget hemlig information till media och omvärlden. Ett exempel på detta är att det i olika dagstidningar i november kunde läsas att Volvo enbart under oktober 1993 gjort en vinst på 486 miljoner där valutakurssäkringar dessutom dolde en extra vinstpotential på 2-3 miljarder. Enligt dessa tidningar rasade samtidigt Renaults vinster. Denna information gav ytterligare argument för att en fusion inte behövdes för att Volvo

skulle klara sig på egen hand. Dessa läckor och uppluckringen i de egna leden var oerhört allvarliga för Volvo. Volvoledningen medgav själv att läget var akut. Sambandet mellan Girards teori om syndabockprocesser och vad som hände med Volvos organisationsstruktur är tydliga. Girard menade att krisen och frustrationen får förödande konsekvenser då det innebär att samhällstrukturen spricker och krackelerar, institutioner kollapsar, vilket utplånar samhällsreglerna samt hierarkiska och funktionella skillnader.

Koncernledningen och styrelsen hade satt sig i en väldigt svår, rent av omöjlig situation, och hela affären riskerade att gå överstyr. Ledningen var utsatt av en väldigt stor press både från andra delar av den interna organisationen samt från externa intressegrupper. Efter Volvos styrelsemöte den 18 november kom det fram att det också fanns stora sprickor i Volvos ledning. Fusionsavtalet presenterades den 6 september men villkoren i den gyllene aktien blev kända för alla i ledningen först den 12 oktober. Volvo kunde i praktiken bli tvingade att gå ner från 35 till 20 procent. Detta orsakade ett ramaskri i Volvos ledning, Hårda ord skulle ha utväxlats mellan olika personer. Flera kände sig förda bakom ljuset. Precis som Girard teori säger hade även strukturen inom denna grupp av organisationen börjat krackelera som en konsekvens av det tryck som riktats mot ledningen och den kris och därmed frustration som denna upplevde. Hur skulle de kunna lösa den problematiska situation Volvo hamnat i? Det verkade enligt uppsatsens författare väldigt svårt, nästan omöjligt. Uppsatsens författar menar att Volvo som organisation höll på att spricka sönder av spänningar, osäkerhet, oro och psykiskt obehag, vilket är precis vad Girard påstår blir konsekvensen av en kris.

Företaget satt i ett mardrömslikt läge. Ägarna var splittrade, ledningen hade förbrukat sitt förtroende från majoriteten av de största ägarna och dessutom tvekade Volvo inför det interna motståndet som splittrat organisationen, dessutom fanns det indikationer på att de flesta av storägarna skulle rösta nej till en fusion. Hur än Volvo agerade verkade det bli fel. Frågan ledningen och styrelsen antagligen frågade sig var hur de verkligen hade hamnat där de var. Ledningen förstod att den planerade fusionen skulle bli omöjlig att genomföra med det stora motstånd som fanns hos alla intressegrupper inklusive media. Ledningen förstod att fusionen inte skulle gå att rädda eftersom att en majoritet av aktieägarna skulle komma att rösta nej till fusionen på bolagstämman den 7 december. Vad var då anledningen till att aktieägare, media och anställda var så negativa till fusionen? Hur hade de hamnat i denna situation? Vems fel var det och vem kunde väljas ut för att ta på sig skulden för det krisartade läge de hade hamnat i?

5.2 En syndabock väljs ut

5.2.1 Gyllenhammar - en given kandidat

Ledningen i Volvo behövde inte fundera eller leta länge efter vems felet uteslutande var. Den skyldige hade redan serverats av media och de externa intressegrupperna. Det hade skett en fokus på denna individ en längre tid. Det skulle kunna liknas vid en medial hets där denne person beskylldes för att ligga bakom en onödig, dumdristig och för aktieägarna dålig fusion med en utländsk aktör som besatte protektionistiska drag. Den gyllene aktien var ett av bevisen för det. Björn Davegårdh menade att en man som skriver insändare om svensk jordbrukspolitik, ansvarig för det största industrifaskot i

Sverige genom tiderna, som tänkte köpa Fermenta, kan omöjligt få förtroende att sälja Sveriges nationalklenod till Frankrike. Sveriges nationalklenod skulle inte få säljas ut bara för att PG Gyllenhammar skulle bli livstidsordförande. Qviberg och Hagströmmer gick längre när de påstod att Volvo under Pehr G Gyllenhammars despotiska ledning i många år hade utsatts för industriell misshandel. Den skulle botas genom en industriell abdikation kallad Volvo-Renaultaffären där Volvoordföranden behandlade aktieägarna som rena dumskallar. Det fanns enligt syndabocksansatsen ett antal faktorer som påverkar vem som utses till syndabock. PG Gyllenhammar passade in på flera av dessa ”syndabocksfaktorer”

5.2.2 Faktorer som gjorde Gyllenhammar till syndabock

Enligt Kräupl-Taylor offras individer för en grups överlevnad eftersom dessa individer anses vara ”de som gör fel”. Att göra fel är en manifestation av begreppet att vara annorlunda, vilket i sin tur är en grundläggande faktor för urvalet av en syndabock; och visst hade Gyllenhammar gjort fel. PG Gyllenhammar hade enligt både ledningen och intressegrupperna gjort fel. Det var Gyllenhammar som i första hand hade förhandlat med fransmännen och hade låtit dem inkludera en gyllen aktie i fusionsavtalet där dess fulla innebörd dessutom inte gick upp för samtliga i ledningen långt senare, det vill säga den 12 oktober (Om franska staten bestämde sig för att senare använda denna kunde mot Volvo kunde Volvo tvingas att gå ner från 35 till 20 procents ägande i det gemensamma bolaget Renault-Volvo). Detta orsakade som tidigare nämnts ett ramaskri inom Volvos ledning. Flera kände sig förda bakom ljuset. Styrelsen tyckte också att Gyllenhammar vid tiden för försöket från Volvos ledning att omförhandla fusionsavtalet med Renault hade kört ett dubbelspel. Sören Gyll hade blivit utsedd att ta kontakt med den franske industriministern Gérard Longuet för att förhandla fram ett nytt avtal. Volvos ordförande PG Gyllenhammars skulle då parallellt och i hemlighet ha haft kontakt med den franske premiärministern Balladur. Ansträngningarna utmynnade senare i ett nytt avtal där fransmännen lovade att inte använda den gyllen aktien mot Volvo förutsatt att Volvo höll sig inom ramen för 35 procents ägande. Dessutom klargjordes när privatiseringen av Renault skulle ske.

Styrelsens och ledningens uppfattningen var att PG Gyllenhammar hade gjort fel när han hade parallella kontakter med fransmännen. En växande irritation bland flera av medlemmarna på Gyllenhammar i samband med förhandlingarna med Renault hade lett till vrede mot honom. Förtroendet i stora delar av styrelsen skulle därför vara förverkat och han skulle vara tvungen att lämna koncernen. Enligt min uppfattning tog PG möjligtvis kontakt med den franske premiärministern eftersom det ansågs vara hans fel att den gyllene aktien fanns med i avtalet och att han själv ville avhjälpa sitt tidigare misstag genom att i egen person få till ett nytt fusionsavtal som garanterade att en gyllene aktie inte skulle användas mot Volvo. Det var ju han som varit med och förhandlat fram det första avtalet.

Gyllenhammar beskyldes dessutom för att ha förhandlat utan styrelsens mandat angående den gyllene aktien. Han anklagades för att inte bry om vad som var bäst för Volvo utan brydde sig bara om att bli ordförande i det gemensamma Renault-Volvobolaget. Han skulle bli ordförande i det nya bolaget, kosta vad det kosta ville. Dessutom stred fusionen med Renault mot Volvos grundidé om en svenskbaserad bilverksamhet. Girard menade att det utsedda objektet beskylls för orsaken till den

uppkomna krisen eftersom det begått brott mot de regler och stöttestegar som samhället är uppbyggt på, vilket jag menar att Gyllenhammar också hade gjort. Detta visas också av texten ovan. Gyllenhammar anklagades för att sätta sina intressen före organisationens och förhandla utan stöd från de övriga i gruppen. Detta kan mycket väl uppfattas som om PG Gyllenhammar de brutit mot de normer och stöttestegar som fanns inom Volvo. Genom att definiera personen som ”brottsling” genererades enligt Kräupl-Taylor en förskönande illusion att de andra är förmer eller bättre än objekten ifråga, och att de därför får en moralisk rätt att bestraffa objektens dåligheter. Att tillskriva objektet dåliga karaktäristika och diskreditera motiven bakom dess handlingar kallade Zawadski rationalisering eftersom det blir ursäkter för de aggressioner som riktas mot det utvalda objektet. Uppsatsens författare menar att det säkerligen blev lättare och kändes mer moraliskt acceptabelt eller berättigat att utse PG Gyllenhammar till den skyldige för fusionens misslyckande med de ovanstående ”brotten” och ursäkterna som grund.

Det fanns också andra faktorer som gjorde att Volvo gjorde Gyllenhammar till den skyldige. Det fanns, enligt Dagens nyheter dåvarande krönikör Sven-Ivan Sundqvist, ingen svensk företagsledare som har haft samma karisma som PG Gyllenhammar. Ingen hade ens varit i närheten av hans verbala talang, hans intellektuella briljans. Det fanns inte många som har kunnat uttrycka sig i så visionära begrepp som PG. Han hade placerats i topp tio som landets mest populära och förtroendegivande. Som ordförande hade han enligt många varit lysande. Han hade en talang att göra guld av spridda silversmycken. I svenskt näringsliv var han en ”titan bland dvärgar.” PG hade en betydande arbetskapacitet, han var beläst, kunde historia och konst, nästan som en renässansmänniska. Douglas påstod att i industriella grupper behöver inte annorlunda innebära att någon är sämre än normalt, snarare är det så att någon är bättre. Att vara för bra är enligt Kräupl-Taylor en väl tilltagen faktor för att bli utsedd till syndabock. Uppsatsens författare menar att texten ovanför tala sitt tydliga språk. PG Gyllenhammar verkade inte ha många övermänniskor, han var antagligen vassare än de flesta, kanske bäst, och var därför också annorlunda ur den synvinkeln. Sådant väcker alltid ont blod. Människor blir aldrig så nöjda som när den bästa eller den nästan ouppnåeliga faller eller misslyckas. Detta sätt att vara annorlunda på, att vara bättre än de flesta, vilket Gyllenhammar ansågs vara, menar jag stämmer bra överens med det Douglas och Girard påstod ovan. Gyllenhammars exceptionella skicklighet och kompetens, nästan glans, kan därför varit en av faktorerna som påverkade utgången av valet av syndabock.

Samtidigt som PG Gyllenhammar framstod som väldigt kompetent var han samtidigt enligt Sundqvist inte särskilt omtyckt av sina kolleger eftersom han inte var ärlig mot sina medarbetare, han gick bakom ryggen på dem, körde över dem och sårade dem och var enligt utsago en ogenerös lagledare. Enligt Douglas var annorlunda, genom att vara väldigt bra, inte tillräcklig grund för att bli utsedd till syndabock. Detta måste också kombineras med starkt personligt ogillande. Jag tycker det verkar som att folk i allmänhet gärna ser att individer som är både framgångsrika och ogillade misslyckas. En kombination av att sticka ut från gruppen genom att både vara extremt kompetent samtidigt som Gyllenhammar verkar ha varit ogillad av övriga gruppen var enligt mina egna tankar olycklig för PG Gyllenhammar och säkert en bidragande faktor till att Pehr G Gyllenhammar fick skulden för den misslyckande fusionen.

Det existerade enligt mitt sätt att se på det en fokus på Gyllenhammars personlig drag, speciellt inom media och externa intressegrupper, men säkerligen hade de betydelse

också inom organisationen. Douglas hade listat en serie av personliga karaktäristika som tenderar att göra en individ till syndabock. En av de listade dragen var att individen var provokativ, hade irriterande manér eller överlägset beteende och påstod veta mer och bättre än andra. Enligt Sundqvist kunde Gyllenhammar ta kritik, dock inte i andras närvaro. Han tålde inte att förlora och klarade inte av att tappa ansiktet. Han kunde aldrig ha fel och skulle aldrig erkänna om så var fallet. Han kunde heller aldrig ändra uppfattningen, i alla fall inte offentligt. Detta menar jag kan tolkas som att han skulle ha varit lite av en besserwisser. När styrelsen var utomlands bodde PG sällan på samma hotell som de övriga ledamöterna och åkte nästan alltid ensam till och från styrelsemötena. Gyllenhammar hade enligt Sundqvist hade tillägnat sig kejsarbeteende och manér efterhand, vilket antagligen retade hans omgivning. Uppsatsens författare menar att Sundqvists beskrivningar av personen Gyllenhammar passar bra in på detta av Douglas presenterade drag. Ett annat drag där Sundqvist beskrivning var träffande var att en person har andra intressen än den övriga gruppen. Gyllenhammar umgicks enligt Sundqvist hellre med politiker och intellektuella än med företagsledare. Han var väldigt intresserad av historia och konst, nästan som än renässansmänniska. Dessutom var han språkligt begåvad. Enligt min mening skiljde detta honom från de övriga i gruppen och stämmer därför in bra på Douglas karaktäristika om vem som blir utsedd till syndabock.

Andra personliga drag som enligt Douglas kunde medföra att en individ blev syndabock var att personen framstod som mer dygdig än övriga i gruppen, stoltserade med sin framgång och inte accepterade gruppens värderingar. PG Gyllenhammars engagemang för arbetarna och det goda förhållande han hade till dem samt att han visade stort intresse för andra delar av samhället såsom bland annat jordbruket, pekar enligt uppsatsens författare på en större dygd hos Gyllenhammar i jämförelse med kollegor och motsvarande personer med samma position som PG. Detta var säkert en nål i ögat på en hel del personer. Om PG stoltserade med sin framgång kan vara svårt att specificera men Sundqvist påstod ju ovan att PG hade tillägnat sig vissa manér och beteenden efterhand, vilket kan tolkas som om han stoltserade med sin framgång. Huruvida han accepterade gruppens värderingar eller inte är svårare att utröna. Det fanns säkert både de värderingar han både delade med gruppen och de han inte delade med gruppen. Han hade dock hela tiden en stark tro på den tilltänkta fusionen, även i slutet när det blåste som hårdast, vilket resten av gruppen kanske inte längre hade. Detta hade PG Gyllenhammar säkert problem med att acceptera.

Vilken eller vilka i en kombination av dessa ”syndabocksfaktorer” som specifikt hade störst betydelse för att det blev just PG Gyllenhammar som fick ta på sig skulden för fusionens misslyckande kan enligt uppsatsens författare inte sägas med säkerhet. En fullt tänkbar kombination av två starka faktorer är Gyllenhammars snedsteg i samband med fusionsförhandlingen och den gyllen aktien och att han av omvärlden uppfattades som en arrogant besserwisser med kejsarliga manér. Rent internt inom Volvo menar uppsatsens författare att Gyllenhammars snedsteg vid fusionsförhandlingarna hade varit så skadlig för fusionen och för Volvos existens på ett sätt som gjorde att ledningen inte ansåg att han kunde vara kvar. Det var förövrigt inte bara ledningen som hade den uppfattningen. Den uppfattningen delades också av större delen av media och företagens intressegrupper. Klart är dock att Pehr G Gyllenhammar blev syndabock för fusionens misslyckande.

Kombinationen av att uppfattas som annorlunda samtidigt som individen ogillas kan enligt Douglas tolereras i en grupp, men bara tills den anses vara skadlig för gruppens

eller organisationens fortsatta existens eller dess förmåga att uppnå sina mål. Det var just det som enligt min åsikt blev problemet för Gyllenhammar. PG hade antagligen tidigare kunnat sitta kvar trots att kretsen runt Gyllenhammar kanske inte gillade honom. Detta antagligen eftersom han var så pass kompetent och ansågs därför ha så pass stor betydelse för företaget att de som befann sig omkring PG ändå accepterade honom. Dessutom hade han suttit vid rodret i över två decennier. Men med Renault-affären hade enligt uppsatsens författare den saken ändrats.

5.2.3 Fusionen skjuts medvetet i sank och Gyllenhammar blir syndabock

Uppsatsens författare menar att Sören Gyll visste att PG Gyllenhammar skulle få gå om fusionen skulle komma att spricka. Utåt sett försvarade han fusionen och han hade uppmanat ledningen att arbeta för att fusionsförslaget skulle drivas igenom. Men vid tidigare tillfällen hade Sören Gyll samlat ledningen och svurit över Gyllenhammars hantering av den gyllene aktien. Gyll hade ändå ansett Renault-affären så viktig att den var tvungen att genomföras och ledningen slöt upp bakom honom. Men den hårda massmediala bevakningen av den planerade fusionen hade fått dem att svänga snabbt. Det var enligt Finanstidningen också värt att notera att ingen av de stora institutionella Volvoägarna framfört kritik mot Sören Gyll, trots att denne utåt sett hade stått bakom PG Gyllenhammar och styrelsen i att driva fusionen vidare. Enligt källor till tidningen skulle Gyll ha gett en annan bild av sitt arbete till institutionerna än den som förmedlats av media.

Jag påstår att ledningen och Gyll, i slutet på oktober, efter omvärldens svala reaktion på omförhandlingen av fusionsavtalet där fransmännen förband sig att inte utnyttja den gyllene aktien mot Volvo förstod att det inte gick att besegra eller övertyga omvärlden och de externa intressegrupperna om fusionens förträfflighet. Denna insikt hade inte alla i organisationen, speciellt inte Gyllenhammar som försökte genomföra fusionen till varje pris. Men Gyll var ju inte ensam i att ha ändrat uppfattning. Volvo PV:s chef Per-Erik Mohlin hade sökt upp koncernchef Sören Gyll i slutet på oktober och sagt att PV-folket hade räknat en gång till och kommit fram till att Volvo PV visst skulle klara sig utan Renault. Mohlin hade svängt i sin uppfattning. Det fanns en hård kärna av personer i Volvo PV:s ledning som var emot fusionen med Renault. Det pågick dessutom en skuggutredning parallellt med utvecklingsarbetet av en gemensam bilbottenplatta för Volvo och Renault. Skuggutredningen pågick helt utan vetskap för den personal som arbetade med det gemensamma bottenplattprojektet. Utredningen hade skett vid sidan om Volvo PV:s ordinarie organisation.

Under helgen den 27-28 november hade Sören Gyll och Skandias chef Björn Wolrath varit ute och jagat tillsammans. Skandia var en av de största institutionella ägarna i Volvo. Från min synvinkel verkade det som om ledningen med Gyll i spetsen var ute för att söka stöd för sina framtida handlingar hos de stora aktieägarna. Om ledningen hade planer på att skjuta fusionen i sank och göra Gyllenhammar till syndabock för en misslyckad fusion kunde det vara bra att ha stöd hos de stora aktieägarna. Wolrath hävdade sedan den 30 november i en intervju med Göteborgs-posten att Gyllenhammar skulle avgå. Den 30 november läckte det ut i Svenska Dagbladet att Volvos oktoberresultat hade legat på mellan 400-500 miljoner plus, vilket var långt över förväntan. Några eller någon i Volvo försökte använda media för att medvetet stoppa den planerade fusionen.

Samma dag, tisdagen den 30 november höll Sören Gyll ett möte hemma hos sig. Delar av både lastvagns- och personvagnsledningarna var kallade. En strategi lades fram för hur fusionen skulle stoppas. PG Gyllenhammar skulle då avgå och ta på sig skulden för den misslyckade fusionen. Sören Gyll hade bjudit hem dussintalet av sina medarbetare och toppchefer för en genomgång av affären. De kom fram till att Volvoledningen kunde få fram budskapet att Volvo kunde klara framtiden utan Renault genom att ge Sören Gyll ett brev som visade denna ståndpunkt, undertecknat av så många som möjligt från moderbolagets ledningsgrupp, LV:s ledning och PV:s ledning. Nästa dag, den 1 december följde nästa steg i strategin för att hindra fusionen. Ett Brev författades på morgonen den 1 december av Mats Ola Palm, Fred Bodin och Per-Erik Mohlin. Därefter kallades dussintalet personer, vilka utgjorde Volvo Personvagnars ledningsgrupp, in en och en till Per-Erik Mohlin. Där konfronterades de med ett papper med innebörden att Volvo inte borde gå med i den planerade fusionen med Renault. De blev uppmanade att skriva på, vilket de flesta gjorde utan invändningar. 10 av 12 personer i ledningsgruppen skall enligt utsago ha skrivit på. Senare den kvällen hade totalt 25 personer i Volvos ledning satt sina underskrifter på brevet.

De högre Volvocheferna inklusive Sören Gyll hade ju spelat dubbelt under en anseilig tid. Det brev som författats av koncernledningen togs som bekant sedan fram på styrelsemötet den 2 december. Sören Gyll lade på styrelsemötet fram sina argument för styrelsen att inte ta upp fusionsfrågan till omröstning på bolagsstämman den 7 december. Aktieägare, anställda och ledning var emot fusionen och fusionen kunde inte genomföras utan en bred uppslutning. En fusion vid denna tidpunkt skulle medföra en risk att fordonsrörelsen skadades. Koncernledningen med Sören Gyll i spetsen hade inför styrelsen tidigare hela tiden bedyrat att de stod bakom den planerade fusionen fastän de egentligen arbetat i motsatt riktning. Men spelet gick enligt min åsikt hem eftersom majoriteten i styrelsen höll med vad Gyll sade, vilket innebar att fusionen inte skulle tas upp till omröstning på bolagsstämman den 7 december. Fusionen hade spruckit innan den ens hade börjat. Att bli av med PG Gyllenhammar verkade ha varit ett av aktionens huvudsyften, vilket också lyckades. PG Gyllenhammar avgick med omedelbar verkan när det på styrelsemötet blev klart att det inte skulle bli någon fusion. Han ville inte stanna en minut längre än nödvändigt. Intressant är enligt uppsatsens författare att PG Gyllenhammar några dagar efter fusionens misslyckande blev intervjuad av en fransk radiostation. I intervjun tog han på sig det fulla ansvaret för fusionens misslyckande. Fusionen sprack och PG Gyllenhammar fick som syndabock skulden för misslyckandet.

5.3 PG Gyllenhammars funktion som syndabock

5.3.1 Marknadens missnöje med Gyllenhammar

PG Gyllenhammar hade enligt uppsatsens författare sedan en längre tid varit impopulär hos många av aktieägarna, i synnerhet de mindre vilka representerades av aktiespararna. Det hade börjat redan på 70-talet då PG hade kallat utdelning för en kostnad. Ur Aktiespararnas perspektiv är utdelning definitivt inte en kostnad utan de ser förmögenhetstillväxt och utdelning som börsföretagens huvuduppgift. Norgeaffären och Fermentaaffären hade knappast gjort att aktieägarnas förtroende för Gyllenhammar och

Volvo hade ökat, snarare tvärtom. Dessutom ansåg Aktiespararna att PG Gyllenhammar var arrogant mot aktieägarna. Det påstods att Volvo var ett praktexempel på direktörskapitalism. Tjänstemännen bestämde medan ägarna och deras representanter i styrelsen inte hade mycket att säga till om. I Volvo fick enligt Aktiespararna inte ägarna vara med och bestämma utan det skulle uteslutande lämnas åt ledningen eller ordföranden. Det fanns enligt Aktiespararna dessutom en Gyllenhammarrabatt på Volvos aktie. Med det menas att Volvos aktie hela tiden hade haft lite sämre utveckling än börsens generalindex. PG gavs skulden för detta. Enligt en analytiker fanns det en Gyllenhammarrabatt på Volvoaktien på runt 10 procent. Lika mycket skulle Volvoaktien stiga om PG fick gå.

Aktiespararnas ordförande Per Lindblad påstod i en artikel publicerad den 6 oktober att börsen gett sitt kortsiktiga betyg åt Renaultaffären då kursen på Volvo- aktien gått tillbaka kraftigt sedan fusionsförslaget presenterades, men den steg något när aktiespararna sade nej till affären. En Artikel i Finanstidningen den 28 oktober 1993 visade på att när det framkom protester mot fusionen eller indikationer på att fusionen skulle spricka, så steg Volvos aktie. När chanserna å andra sidan ökade för att bolagstämman skulle rösta ja för fusionen sjönk istället kursen. Aktiespararna påstod att Volvokursen skulle komma att stiga om affären stoppades. Börsproffsen menade att Volvokursen skulle komma att stiga ordentligt om affären stoppades, speciellt om PG Gyllenhammar tvingades avgå. Om PG Gyllenhammar tvingades avgå i samband med att affären gick i stöpet, skulle kursen gå i höjden. Det mesta i affären hade kommit att handla om finansmarknadens relation till Gyllenhammar personligen. Den tycks ha varit droppen som fick bägaren att rinna över efter år av ömsesidig misstro. Den så kallade Gyllenhammarrabatten var nu större än någonsin.

Per G Gyllenhammar hade enligt min uppfattning fått en stämpel eller image att inte vara aktieägarevänlig. Han ansågs inte tänka på aktieägarnas bästa eftersom han inte var särskilt glad för utdelning. Han ansågs också att bedriva någon form av direktörskapitalism där det var tjänstemännen som bestämde och inte ägarna. Detta menar jag låg till grund för den Gyllenhammarrabatt som det enligt aktieägarna fanns på Volvoaktien. PG Gyllenhammars image att inte sätta aktieägarna och avkastningen till dessa i centrum smittade av sig på Volvos aktiekurs, vilken enligt analytikerna och aktiespararna var lägre än vad den egentligen skulle ha varit om Gyllenhammar försvann från Volvo. Marknadens misstro mot Gyllenhammar återspeglades i Volvos aktiekurs. Enligt Affärsvärlden kunde Pehr G Gyllenhammars vara eller inte vara, vara viktigare för Volvoaktien än frågan huruvida affären blev av eller inte. Detta menar jag kan kopplas till Susanne Bark som påstod att ledarens personliga ansikte och image ofta är starkt förknippad med organisationens eftersom företagen allt mer identifieras med sina toppchefer i mediernas bevakning av näringslivet. Personen Gyllenhammar och organisationen Volvo flöt ihop. Det spelade ingen roll vilken formell roll han antog, det var ändå han som "var" Volvo, och Volvo var Gyllenhammar, hela tiden. När Gyllenhammars image försämrades blev Volvos image försämrad, vilket enligt uppsatsens författare reflekterades i Volvoaktiens Gyllenhammarrabatt.

Det fanns enligt min tankegång också en stark skepsis mot Gyllenhammar från aktiemarknaden redan innan fusionen introducerades. Det var nästan som om det vilade en misslyckandeimage över Gyllenhammar innan fusionsaffären ens hade dragit igång. En misslyckandeimage som uppkommit delvis på grund av Norge- och Fermentaaffären

samt att Gyllenhammar ansetts vara icke aktieägarevänlig och arrogant. Detta hade smittat av sig på hela företaget Volvo och dess image.

5.3.2 Gyllenhammars funktion - återupprättare av Volvos image och trovärdighet

Genom att sabotera fusionen och göra Gyllenhammar till Syndabock skulle Volvo enligt min åsikt lösa ett viktigt problem. Den spruckna fusionen skulle få intressegrupperna att andas ut och bli nöjda eftersom den svenska nationalklenoden Volvo inte längre skulle riskera att bli utsåld och hamna under utländsk kontroll eller inflytande. Den spänning och frustration som följde med denna av intressegrupperna upplevda kris laddades ur och försvann. Jag hävdar att det var denna upplevda kris som startade kritikerstormen mot fusionen. När Gyllenhammar avgick blev Volvo av med skulden för fusionsdebalet, och den dåliga image som fusionen bar med sig. Fusionen förknippades i stor grad med Gyllenhammar. Det fanns även de som kallade den för Gyllenhammars "baby". Enligt Douglas är bilden eller imagen av hur en individ eller organisation uppfattas av omgivningen viktig då den är ett bevis på hur framgångsrik individen eller organisationen är. Som en konsekvens genereras ett stort behov av hyckleri, att förneka med så stor auktoritet som möjligt, och att avleda uppmärksamhet genom att hitta andra individer som får ta på sig skulden. Denna roll menar uppsatsens författare att Gyllenhammar fick ta på sig när fusionen medvetet sköts i sank. Fokuset förflyttades från Volvo till PG Gyllenhammar.

Den lilla revolution mot fusionen och Gyllenhammar som hade genomförts av Volvos ledning verkade ha haft de stora aktieägarnas stöd, något som Gylls kontakt med Wolrath stödjer. Att skjuta fusionen i sank, vilket skulle innebära att Gyllenhammar fick ta på sig skulden för fusionens misslyckande och därmed avgå, påstår jag var en medveten och rationell strategi från Ledningens sida. Douglas menade att en syndabocksprocedur, såsom den på Volvo, absolut inte är irrationell när karaktären hos dagens moderna och inkräktande mediabevakning av offentliga personer och organisationer beaktas. Denna typ av strategier räddar enligt Douglas organisationen genom att göra en av medlemmarna till ett offer, det vill säga utse en syndabock. Den utvaldes blot räcker för att skapa en rädda- ansiktet- lösning med överlevnadselement, till en för organisationen liten kostnad. Dessutom tycks konsekvensen av avlägsnandet av offret, på det hela taget, vara mer lyckat än katastrofalt. Så när alla dessa slutsatser dragits, ett offer har blivit utsett och förvisat, har organisationen tack vare syndabocken, lyckats med att göra sig av med skulden för det misslyckande som uppdragats. Genom att sabotera fusionen och få bort Gyllenhammar menar uppsatsens författare att ledningen på Volvo med ett klart och demonstrativt agerande lyckades göra intressegrupperna nöjda så att Volvos framgångsutsikter trovärdighet kunde återfås. Detta förfarande överensstämmer enligt uppsatsens författare med vad Boeker påstod att organisationer har ett behov av att genomföra klara och demonstrativa aktioner för att avhjälpa dess svaga prestation. Organisationens intressegrupper kan därigenom blickas, och organisationens framgångsutsikter kan återfås genom avskedandet av toppchefer.

Fusionsidén pressade ner Volvos aktiekurs ännu mer när den adderades med Gyllenhammarabatten. Med en sprucken fusion där Gyllenhammar fick skulden skulle då få Volvoaktien att stiga i värde. Uppsatsens författare menar att genom att se till att Gyllenhammar försvann med skulden för fusionsdebalet kunde ledningen lösa den

uppkomna krisen som från början såg omöjlig ut att lösa. Med fusionens krasch och Gyllenhammars försvinnande skulle aktien stiga och de externa grupperna lugnas.

Uppsatsens författare menar att genom att göra Gyllenhammar till Syndabock för fusionen skulle Volvo på så sätt också bli av med ett annat problem. Imagen av att inte vara aktieägarvänligt, vilket hade en negativ påverkan på Volvoaktiens värde även innan fusionsdebaclet. Detta eftersom Gyllenhammars image att inte vara aktieägarvänlig starkt sammankopplades eller nästan flöt ihop med Volvos image, vilken då också blev icke aktieägarvänlig. Denna förändring i Volvos image när Gyllenhammar fick gå skulle återspeglas i Volvos aktiekurs eftersom Volvos image var starkt sammankopplad med marknadens trovärdighet för Volvo. När Volvos image ändrades till mer aktieägarvänlig skulle det enligt min mening bli attraktivare att investera i Volvoaktier och därför skulle aktiekursen på Volvos aktier också stiga.

Vad som är intressant är att direkt efter beskedet att fusionen skulle avblåsas steg Volvos aktie kraftigt på börsen både i New York och i Stockholm. Volvos kursbild ändrades på ett dramatiskt sätt när fusionen sprack. Volvos börskurs steg som en raket, från bottennoteringen 387 kronor den 30 november till över 700 kronor två månader senare. Volvos börsvärde ökade med ungefärligen 30 miljarder kronor på denna korta tid. Aktiespararna menade att aktieägarna var de stora vinnarna när fusionen med fransmännen skrotades då det var nära att de fick se sina värden dubblerade. Aktiespararna tyckte ett år efter att fusionen sprack att de agerat riktigt när kampanjen mot fusionen drogs igång, vilken till slut enligt dem själva var det som bidrog mest till att affären sprack och att Gyllenhammar avgick. Volvos aktiekurs låg ju ett år efter (1994) fortfarande på en mycket högre nivå än den gjorde innan affären sprack. Således hade enligt uppsatsens författare aktieägare, börsanalytiker, anställda, media och övriga intressegrupper genom att Gyllenhammar försvann återfått förtroende för Volvo som organisation. Marknadens missnöje med PG Gyllenhammar var borta eftersom Gyllenhammar inte längre fanns kvar som en maktfaktor. Volvos image hade med PG Gyllenhammars försvinnande förändrats. Volvo var nu ett aktieägarvänligt företag som satte aktieägarna i centrum, och uppfattades inte längre som icke aktieägarvänligt där det var direktörerna som bestämde. Nu var det aktieägarna som bestämde. Imagen av att vara ett direktörskapitalistiskt företag var så gott som borta, vilket kunde bekräftas i den högre aktiekursen.

5.3.3 Gyllenhammars funktion - enare av organisationen

Sören Gyll och Volvos ledning hävdade att nu när fusionen hade spruckit och Gyllenhammar hade försvunnit skulle fusionen läggas till sidan så att organisationen skulle kunna samla kraft internt och få lugn och ro i organisationen. Ett ledarskap som tog kontroll över situationen och gick vidare skulle enligt Gyll utvecklas. Detta menar uppsatsens författare har klara paralleller till vad Burkert, Girard och Smith sade om syndabockens inverkan på det sociala klimatet. De hävdade att den enda verklighet som en syndabock, såsom PG Gyllenhammar, kan påverka är en störning av det sociala klimatet, vilken sedan följs av en återvändo till lugn och frid genom utpekandet av en syndabock. Syndabocken fyller då funktionen av ett verktyg för att överbygga missämjan och oenigheten i den typen av samhälle, och på så sätt stärka den sociala gruppens enighet. Sambandet understryks av det Sören Gyll säger om att de nu inom Volvo skulle samla kraft internt och få lugn och ro i företaget. Det hade skett en

urladdning av den spänning som hade byggts upp successivt under fusionsaffären. Det var nu lugn och frid i det sociala klimatet både inom Volvo och utanför, även om artiklar angående fusionens misslyckande och Gyllenhammars avgång fortsatte att publiceras en tid efter affärens urladdning. Precis som Douglas påstod står gruppen, vilken i detta fall är Volvo, efter ha utsett en syndabock enad som aldrig förr. Skulden för problemet eller krisen har överförs på en syndabock, i detta fall Gyllenhammar så att gruppen kan lägga dessa obehagligheter bakom sig. Organisationens struktur och fortlevnad har bevarats, förnyad energi att möta nya utmaningar från marknaden och organisationens intressegruppen har genererats, och allt är frid och fröjd i igen. Ett bevis på detta är enligt uppsatsens författare när Knut Leman, Fred Bodin, Jan Engström och Sören Gyll efter styrelsemötet i Stockholm den 2 december åkte till Göteborg och Konserthuset vid Götaplatsen där det meddelas att fusionen dragits tillbaka och att PG avgått. När Gyll så gjorde utbröt våldsamma applåder som aldrig ville ta slut. Han försökte börja tala men det gick inte eftersom applåderna överröstade honom. Nu föreföll Volvo enligt min mening återigen vara ett stabilt företag med goda framtidsutsikter. Det var i alla fall den bedömningen ledningen, de anställda, aktieägarna och marknaden gjorde. Den obehagliga fusionen och Gyllenhammar var borta.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel presenteras mina slutsatser av den empiriska fallstudien om syndabocker. Dessa empiriska slutsatser kommer här också att jämföras med de teoretiska lösningsförslag som utvecklades i kapitel 3.

6.1 Fallspecifikt bidrag

I det empiriska fallet sattes syndbocksprocessen egentligen igång med ett agerande från Volvo som organisation, vilket hade formen av ett sammangående med den utländska parten Renault. Denna kom efter en tid att av Volvos externa intressegrupper betraktas som ett hot mot svensk industri eftersom en av Sveriges nationalklenoder med stor risk skulle komma att hamna under franskt inflytande. Fusionen sågs inte med blida ögon av Volvos externa intressegrupper. Ekonomiforsare hävdade att fusionen skulle leda till en avindustrialisering av Sverige. Affären med Renault skulle heller inte vara bra för Volvos aktieägare. Det menade både Aktiesparare och börsanalytiker. Fusionen var dessutom onödig eftersom Volvo hade börjat gå bra samtidigt som Renault hade visat upp sämre siffror under den senaste tiden. Fusionen var enligt Volvos intressegrupper därför inte alls bra och borde stoppas. Det uppstod en mediastorm mot fusionen där alla externa intressegrupper uttryckte sin avsky mot fusionen. Mycket fokus var på PG Gyllenhammar som påstods ligga bakom denna onödiga fusion för enbart eget vinnande. Han utövade dessutom en press på Volvoaktien, den så kallade Gyllenhammarrabatten, vilket innebar att Volvoaktien stod lägre bara för att Gyllenhammar var styrelseordförande. Denna negativa fusionskritik, att den borde avblåsas och att Gyllenhammar då skulle avgå satte en stor press på organisationen Volvo. Den frustration och aggression som kom från de externa intressegrupperna riktades mot Volvos ledningen eftersom det var de som var ansvariga för att ha utvecklat fusionen med Renault. Pressen på Volvos ledning från omvärlden att göra någonting var stor.

Volvo hade hamnat i en för dem upplevd kris eftersom de blivit ställda inför ett problem de inte visste hur de skulle lösa. Volvo kunde inte förena den interna insikten om nödvändigheten av ett sammangående med en utländsk partner för att överleva på längre sikt med de externa gruppernas uppfattning att en sådant samarbete var felaktigt och onödigt. Pressen på Organisationen var stor, vilket fick strukturen att krackelera. Volvos olika delar började tvivla på fusionen under den hårda pressen. Organisationen började läcka ut känslig information till media, vilket var ännu ett bevis för att organisationen bågade under den externa pressen. Både tjänstemän och fabriksarbetare svängde och var nu istället emot fusionen. De var uppskrämda av risken för att bli av med jobben om Volvo skulle komma att hamna under för stort franskt inflytande. De anställda kände därför frustration och riktade sin aggression mot Volvos ledning som ansågs vara arkitekterna bakom fusionen. Volvos ledningen började också att krackelera. Där fanns interna sprickor och motsättningar. Denna situation var tvungen att lösas för att få lugn i organisationen samtidigt som de externa intressegrupperna återfick förtroendet för företaget. Någon inom ledningen skulle få ta på sig ansvaret för situationen de var försatta i.

Ledningen hade inga större problem att hitta en syndabock till en sprucken fusion eftersom Gyllenhammar låg redan dåligt till hos media och organisationens

intressegrupper. Men att ledningen valde ut just Gyllenhammar hade också andra och mer internorganisatoriska grunder. Gyllenhammar hade enligt ledningen gjort fel när han först förhandlade fram fusionsavtalet med fransmännen. Han hade låtit dem inkludera den gyllene aktien. Gyllenhammar hade dessutom vid tiden för omförhandlingen av fusionsavtalet, vilken enbart skulle skötas av Sören Gyll, haft hemliga och parallella kontakter med fransmännen utan någon i ledningens vetskap. Dessa snedsteg tillsammans med mer känslomässiga faktorer såsom att han inte gillades av sina kolleger, att han stack ut och var annorlunda, vilket gjorde att många retade sig på honom, var de huvudsakliga förklaringarna på att det var Gyllenhammar som blev syndabock för fusionens misslyckande.

Det hade framgått för flera i ledningen en längre tid innan det annonserades att fusionen sprack den 2 december att fusionsplanen inte skulle kunna genomföras eftersom aktieägarna inte skulle godkänna den på bolagstämman, trots ledningens ansträngningar att försöka övertyga dem om dess förträfflighet. Den bästa strategin för att lösa den kris som uppkommit var att skjuta fusionen i sank, vilket skulle innebära att Gyllenhammar skulle få gå och ta på sig skulden för fusionens misslyckande. Detta visste ledningen skulle ske. Det dubbelspel som ledningen körde där de hela tiden bedyrade att de jobbade för en fusion samtidigt som de hade en annan uppfattning. Detta bevisades av parallella skuggutredningar angående bilmodeller, underhandlande med stora aktieägare och läckor av känslig information till pressen som framställde fusionen i dålig dager. Dessa aktioner mynnade ut i det brev som Sören Gyll lade fram på styrelsemötet som där fick fusionen att spricka och Gyllenhammar att avgå, vilket var en medveten och rationell handling som skulle se till att organisationen dåvarande struktur i mångt och mycket kunde bevaras, samtidigt som de lyckades göra de externa intressegrupperna nöjda och lugna. Gyllenhammar som syndabock fyllde då funktionen som en räddare av organisationen, dess struktur och överlevnad.

En annan av Gyllenhammars funktioner som syndabock var att han återupprättade Volvos trovärdighet inför marknaden och påverkade Volvos image. Trovärdigheten för Volvo var starkt kopplad till omvärldens bild av organisationen, det vill säga organisationens image. Volvos image hade under en längre tid varit naggad i kanten. En av marknaden dumdristig fusion gjorde inte imagen bättre. Volvo hade en image av att inte vara aktieägarvänligt. Denne hade de fått från PG Gyllenhammar och hans långa tid som Volvos överhuvud. Eftersom Gyllenhammar hade en image av att inte vara aktieägarvänlig, och organisationer identifieras starkt med sina ledare, fick Volvo också en image av att inte vara aktieägarvänlig. Men när fusionen sköts i sank och Gyllenhammar tog på sig skulden för den spruckna fusionen samt den misslyckande image som denna fadäs bar med sig, blev Volvo av med skulden för den spruckna fusionen och den misslyckandeimage som det förde med sig. Volvo blev dessutom samtidigt också av med den förhärskande imagen av att inte vara aktieägarvänligt. Gyllenhammar hade alltså minst två funktioner. Den ena var att han tog på sig skulden för en misslyckad funktion. Den andra var att när han försvann förändrades Volvos image från att ha varit icke aktieägarvänligt till istället bli ett företag som satte aktieägarnas förmögenhetsmaximering i centrum. Den tidigare imagen att inte vara aktieägarvänligt hade negativa implikationer på Volvos aktiekurs, vilket den uttalade Gyllenhammar rabatten avslöjade. Med Gyllenhammars försvinnande blev Volvo av med Gyllenhammarabatten och Volvoaktien steg.

Gyllenhammar blev när han avgick och tog på sig skulden för fusionens misslyckande en också för organisationen enande kraft. Fusionen kunde läggas åt sidan så att Volvo internt kunde få lugn och ro igen, och ett nytt ledarskap kunde utvecklas. De uppkomna sprickorna och motsättningarna inom organisationen kunde lagas eller överbyggas. Det hade skett en urladdning av den obehagliga spänning som tidigare byggts upp inom organisationen under Renaultaffären. Gruppen hade återigen enats och förnyad energi att möta nya utmaningar och problem hade genererats. Volvo var återigen en stabil organisation, tack vare Gyllenhammars syndabocksroll.

6.2 Generellt bidrag

I kapitel 1 ställdes uppsatsens forskningsfrågor. Den första löd: *Hur ser då en syndabocksprocess ut inom affärsvärlden?* Det verkar som att en syndabocksprocess i affärsvärlden, med det empiriska fallet i åtanke, från första början sätts igång av en handling eller ett agerande från en organisations sida. Detta agerande får organisationens intressegrupper att uppleva ett hot mot sina investeringar i organisationen, emotionella (till exempel nationalklenodiska) som ekonomiska. Intressegrupperna, i synnerhet aktieägarna, ventilerar sitt stora missnöje med organisationens agerande, vilket sätter en stor på press på organisationen. Fokusen riktas i affärsvärlden mot toppen i organisationen, ofta ledningen och styrelsen, eftersom det är de som anses vara skyldiga till den onda handlingen. Organisationen hamnar under stor press utifrån vilket medför att organisationen och dess struktur krackelerar, det uppstår sprickor och interna motsättningar och aggressioner riktas mot ledningen i organisationen. Företaget och dess ledning befinner sig i en kris eftersom de har ställts för ett problem som de inte vet hur de skall lösa med de resurser eller problemlösarmekanismer som finns till buds, samtidigt som organisationen är i svajning. Något måste göras. Det måste vara någon inom organisationens fel att de hamnat i den situation de är. En ansvarig person väljs ut som får bära skulden för den krissituation som råder. En person utses, inte sällan ledaren eftersom denne är en person som är trovärdigt ansvarig för debaclet och är tätt sammankopplade med omvärldens bild av organisationen. Enligt det empiriska fallet väljs en individ ut på basis av en kombination av faktorer, faktorer som tenderar att göra en individ till syndabock. Några av de vanligaste faktorerna är att någon väljs ut eftersom denne enligt den övriga gruppen har gjort fel, att personen på något sätt är annorlunda och att denne ogillas av merparten av gruppen.

Hur det handgripligen går till när personen väljs ut till syndabock i affärsvärlden kan enligt uppsatsens författare däremot skilja sig från fall till fall. Därför är det angående just detta skeende svårare att göra en givande generalisering. I Volvo skedde det handgripliga förfarandet genom att den planerade fusionen med Renault medvetet sköts i sank av ledningen, vilket tvingade PG Gyllenhammar att avgå och ta med sig skulden för misslyckandet och den negativa imagen för organisationen den bar med sig.

Detta resonemang för oss in på den andra forskningsfrågan från kapitel 1, vilken löd: *Vilken funktion fyller då syndabocken i affärsvärlden?* Vad som generellt kan härröras från fallstudien är att Volvoledningens handling vid tiden för fusions misslyckandet verkar vara en medveten och rationell strategi för att lösa den kris som uppstått genom att överföra skulden för krisen på en syndabock. På så sätt kunde organisationens struktur

bevaras samtidigt som de externa intressegrupperna blickades. Alltså är en av syndabockens funktioner att den ser till organisationen i dess nuvarande form överlever.

Samtidigt som organisationen blir av med skulden för misslyckandet när de utser en syndabock, blir de också av med den dåliga image som misslyckandet bar med sig. Om den person som utses till syndabock dessutom har haft en stor inverkan på organisationens image under en längre tid kan en förändring av organisationens image komma till stånd när denna individ blir gjord till syndabock och försvinner från företaget. Detta innebär att syndabocken inom affärsvärlden kan ha funktionen av att påverka eller förändra organisationens image. En annan viktig funktion syndabocken i affärsvärlden har är att den också enar den organisation som tidigare befann sig i en kris eftersom organisationen har fått en gemensam och skyldig fiende. Genom att utse en syndabock överbyggs de sprickor och motsättningar som fanns tidigare eftersom den spänning, frustration och obehag som då karaktäriserade organisationen är urladdad och borta. Det råder lättnad, lugn och ro internt. Syndabocken har botat den störning i det sociala klimat som fanns under krisen. Ny energi att möta nya utmaningar och uppnå nya mål har nu genererats och organisationen har återfått intressegruppernas förtroende.

6.3 Empiriska slutsatser kontra teoretiska lösningsförslag

Uppsatsens författare menar att de empiriska resultaten och de teoretiska lösningsförslagen i mångt och mycket överensstämmer med varandra. Där finns dock en ganska fundamental skillnad när det gäller vad det egentligen är som från början sätter igång en syndabocksprocess i affärsvärlden.

Enligt det teoretiska lösningsförslaget hamnar organisationen i någon form av kris, vilket skall vara syndabockprocessens utlösande faktor. Det kan vara ett misslyckande eller debacle av något slag. Uselt resultat, misslyckad fusion, mutskandal eller avslöjande av priskartell. I det teoretiska svaret var budskapet att när organisationen då upplevde frustration i form av en kris så gjorde organisationens intressegrupper detsamma. Organisationens kris skulle enligt den teoretiska lösningen smitta av sig på intressegrupperna som därför skulle uppleva samma sak. Men så fungerar det inte riktigt i affärsvärlden om den empiriska studien tas i övervägande. Enligt resultatet från denna sätts processen egentligen igång av en handling eller ett agerande från organisationen själv, som av omvärlden uppfattas som motbjudande, dumdristig eller onödig. Denna negativa reaktion på organisationens agerande genererar en frustration och aggression hos de externa intressegrupperna vilken riktas mot företaget och dess ledning som hamnar under stor press. Det är först när detta sker som företaget kan uppleva en kris eftersom företaget då inför omvärldens press ställs för ett problem som de inte vet hur de skall lösa. Det är alltså omvärldens reaktion på organisationens agerande som i slutändan genererar en för organisationen upplevd kris och inte tvärtom, vilket det påstås i det teoretiska lösningsförslaget.

Uppsatsen författare menar nu, för att återknyta till metoden och den hermeneutiska cirkeln, att det utvecklats en ”ny” förståelse av syndabocksfenomenets betydelse i affärsvärlden. Denna uppnåddes genom den förförståelse som genererades i den teoretiska ansatsen, vilken sedan jämfördes med de empiriska fynden. Förhoppningsvis kan denna ”nya” förståelse bli en förförståelse för andra personer som vill studera detta fenomen.

7. Reflektioner och förslag till vidare studier

I denna del kommer jag att redogöra för mina personliga reflektioner. Dessa åskådliggörs genom att beröra vilka konsekvenserna kan bli om det fortsätts att utse syndabocker. Sedan kommer jag ge förslag på vidare studier inom syndabocksområdet.

7.1 Möjliga konsekvenser av att fortsätta utse syndabocker

Uppsatsens författare undrar vad konsekvenserna kan bli om det i affärsvärlden ofta utses syndabocker. Douglas menar att den urladdning av frustration och obehag som fås genom att lägga skulden på någon annan kan generera tid och energi som gör det möjligt att attackera de verkliga orsakerna och problemen, och då kanske det är väl värt kostnaden för organisationen att utse en syndabock. Men enligt Douglas övergår alldeles för ofta denna lösningsmetod från att vara temporär till att bli en permanent ritual där det blir mer viktigt att hitta ett ”lämpligt offer” än att hitta de verkliga orsakerna till problemet. Som en följd kommer syndromet, någon måste dö så att andra kan leva att upprepas som det mest effektiva knepet att lösa komplicerade problem.²¹⁵

Perera menar att vi i dagens samhälle fortfarande har en tro att ritualer är verkningsfulla. Människan är övertygad att någon form av ordination, kanske ett vaccin, skall skydda mot framtida lidanden och misslyckanden.²¹⁶ Jag menar att det ligger en fara med att rutinemässigt eller nästan ritualiskt utse syndabocker i affärsvärlden. Om en organisation hela tiden vänder sig till en kortsiktig lösning på ett upplevt problem, vilket en syndabocksprocess utgör, kommer antagligen ett likande problem uppkomma under den närmaste framtiden. Många allvarliga problem kräver en mer långsiktig lösning. Konsekvensen med syndabockslösningar är att de kan utvecklas till en kortsiktig lösning på ett långsiktigt problem. Det finns då en stor risk att det aldrig går till botten med allvarliga problem så att de verkligen åtgärdas. Det är dock förståeligt att denna kortsiktiga lösning används eftersom det nuförtiden verkar vara nästa kvartalsrapport som räknas. Intressegrupperna verkar bara bry sig vad som händer med organisationen inom den närmaste framtiden och intresserar sig inte för ett mer långsiktigt perspektiv. Är något på tok menar uppsatsens författare att intressegrupperna vill se omedelbara åtgärder, vilket tvingar organisationer att med en gång visa handlingskraft, som i sin tur leder till en kortsiktig lösning men som för intressegrupperna ger synbart positiv effekt.

När intressegrupperna inte får sina avkastningskravsbehov tillfredställda menar jag alltså att det krävs omedelbara lösningsåtgärder, vilket inte sällan leder till en syndabocksjakt. Denna kortsiktiga lösning räcker kanske tills nästa kvartalsrapport då problem uppdagas på nytt och återigen utkrävs snabba åtgärder. Detta belyste PG Gyllenhammar på sin presskonferens den 2 december där han annonserade att han avgick. Han menade att det inte gick att bygga industrier med nästa kvartalsrapport som grund. Istället var det nödvändigt att se långt in i framtiden, kanske tio år. Då spelade inte en upphaussad månadsrapport med devalveringseffekter någon större roll.

Johan Wessman skribent i Sydsvenska Dagbladet belyser ovanstående resonemang på ett givande sätt. Han skriver att skandalerna i näringslivet avlöser varandra och undrar

²¹⁵ Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London

²¹⁶ Perera, S.P. (1992) *Syndabocken*, Centrum för Jungiansk Psykologi AB, Solna

om vi försökt lura oss själva i vår tro på rekordvinster och upprepade aktievinster, vilket kräver tvivelaktiga metoder för att hålla skenet uppe när börserna går ner. Listan på syndabockar börjar enligt honom bli omfattande. Wessman ställer frågan om ”vi” pensionssparare och småsparare kan svära oss fria från allt ansvar. Han menar att det är gemene man såsom småsparare och pensionssparare som är skyldiga till den tuffa kvartalskapitalismen. Det är vi som kräver högsta möjliga avkastning. Det är vi som byter fonder när de gamla fonderna inte motsvarar våra höga avkastningskrav. Direktörerna får inte ursäktas, de skall dömas och sparkas. Han hävdar också att risken är överhängande att syndabockar hängs ut för att en tid senare åter släppas in i finansens salonger, eftersom kompisarna i näringslivet brukar kunna ta vara på varandra.²¹⁷

Vad som enligt min mening också är intressant är att det inte verkar ses så farligt att som chef få sparken. Om någon tar på sig syndabocksrollen så får denne en klapp på axeln och ett fint avgångsvederlag som plåster på såren, sedan verkar det inte vara några större problem att få ett nytt förtroendeuppdrag på annat håll. Tillmötesgåendet av intressegruppernas krav på åtgärder för en lösning på problemet eller krisen, i kombination med urvalet av en syndabock och dennes ”belöning”, verkar vara en fungerande symbios. Det en vore intressant tankegång, en professionell syndabock, en syndslukare som villigt tar på sig skulden för en ansevärd summa pengar.

7.2 Vidare studier

Fler syndabocksfall måste studeras om en ordentlig och heltäckande förståelse om syndabocksfenomenet i affärsvärlden skall uppnås. Att beakta varje falls speciella drag och sedan jämföra dessa med varandra hade varit väldigt intressant. På så sätt skulle det också vara möjligt att i en större utsträckning identifiera gemensamma drag som karaktäriserar syndabocksfenomenet i affärsvärlden. Det hade också varit väldigt intressant att fördjupa sig ännu mer i kopplingen syndabockar och dess påverkan på organisationens image. Dessa paralleller har redan till en del undersökts i denna uppsats men studier som enbart hade inriktats sig på denna koppling hade varit ytterst intressant. I denna uppsats görs ingen åtskillnad på bransch och industri. Syndabocksfenomenet och syndabocksprocessen ser kanske annorlunda beroende på industri och bransch, vilket också hade varit intressant att undersöka. Även storleken på företag eller organisationer kan ha påverkan på hur syndabocksfenomenet fungerar. Intressant vore att undersöka skillnader i syndabocksfenomenet mellan mindre och större organisationer. Vidare studier inom detta område av syndabocksfenomenet hade därför också varit intressant och givit en ännu bättre förståelse för syndabocksfenomenet i stort inom affärsvärlden.

Syndabocksfenomenet existerar överallt i samhället, inom alla områden, från mindre grupper av människor till större grupper såsom organisationer. Att studera mindre grupper såsom en projektgrupp eller arbetsgrupp skulle kunna ge värdefulla insikter för hur syndabocksfenomenet fungerar. Syndabockar förekommer inte sällan inom politiken där ett politiskt partis ledare blir syndabock för någon form av politiskt misslyckande såsom ett misslyckat val eller folkomröstning. Det är ju viktigt för det politiska partiet att behålla sina väljare och anhängare och då har partiet inte råd med några större eller för många misslyckande eller fadäser. Det kan då vara lättare att lägga

²¹⁷ Wessman, J. (2003-11-23) Vi småsparare har också ett ansvar, *Sydsvenska Dagbladet*

skulden på ett av partiets personer istället för att partiet som sådant tar på sig skulden för misslyckandet. Detta skulle kunna vara ett intressant område att fokusera på vid framtida studier av syndabocksfenomenet. Ett annat område i samhället där syndabocksfenomenet ofta är förekommande är idrottsvärlden, speciellt inom lagsporter. Inom de stora lagidrotterna såsom fotboll, ishockey, handboll, amerikansk fotboll, baseball och basket har det under de senaste decennierna pumpats in mycket pengar. Spelarnas löner, biljettpriser, tv-intäkter och sponsorintäkter har exploderat. Lagens fans och ägare vill se framgång. Om lagen gör sämre ifrån sig än förväntat görs ofta tränaren eller lagledaren till syndabock och sparkas även fast det i ett mer noga granskat perspektiv är organisationens sammansättning och sätt att fungera som gör att klubben misslyckats. Den nye tränare får heller ofta inte så lång tid på sig att visa resultat. Vänds inte den dåliga trenden fort kan denne person inte förväntas behålla sin tjänst och en ny lagledare eller tränare plockas in på nytt. Tålamodet inom idrottsvärlden har blivit kort. Syndabockar inom idrott eller sportvärlden skulle därför också kunna vara ett intressant framtida undersökningsområde för att studera syndabocksfenomenet.

Referenslista

Tryckta källor

- Allport, G. W. (1979) *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts
- Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M & Sköldbberg, K. (2000) *Reflexive Methodology*, Sage Publications Inc., London
- Andersen, I. (1999) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund
- Andersen, H & Kaspersen, L. B. (red.) (1999) *Klassisk och modern samhällsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Aronson, E. (1984) *The Social Animal*, (4th edition) W.H. Freeman and Company, San Francisco
- Burkert, W., Girard, R & Smith, J. Z. (1987) *Violent Origins*, Stanford University Press, Stanford, California
- Douglas, T. (1995) *Scapegoats transferring blame*, Routledge, London
- Ekman, S., Thullberg, P & Åmark, K. (1993) *Metodövningar i historia 1*, Studentlitteratur, Lund
- Girard, R. (1986) *The Scapegoat* (Y. Freccero, Trans.), John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland
- Gyllenhammar, P.G. (2000) *Fortsättning följer*, Bonnier, Stockholm
- Johnson, H.M. (1961) *Sociology: A Systematic Introduction*, Routledge and Kegan Paul, London
- Larsson, A & Nordvall, S. (1994) *Äktenskap med förhinder*; Trycksaksbyrån, Eskilstuna
- Perera, S.P. (1992) *Syndabocken*, Centrum för Jungiansk Psykologi AB, Solna
- Sundqvist, S-I. (1994) *Exit PG*, Bokförlaget T. Ficher & Co, Stockholm

Working Papers

- Segendorff, B. (2000) A Signalling Theory of Scapegoats, Working Paper No. 406, Stocholm School of Economics

Segendorff, B. (2000) Scapegoats and Transparency in Organizations, Working Paper No. 407, Stockholm School of Economics

Vetenskapliga artiklar

Alvesson, M. (1994) Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency, *European Group of Organizational Studies*, pp. 535-563

Boeker, W. (1992) Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 400-421

Brown, M.C. (1982) Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 1-16

Brown, L.E & Stivers, R. (1998) The Legend of Nigger Lake: Place as a Scapegoat, *Journal of Black Studies*, Vol. 28 No. 6, July, pp. 704-723

Burke, P.J. (1969) Scapegoating: An Alternative to Role Differentiation, *Sociometry*, Vol. 32, Issue 2, pp.159-168

Canella, A & Lubatkin, M. (1993) Succession as a Sociopolitical Process: Internal Impediments to Outsider Selection, *The Academy of Management Journal*, Vol.36, pp. 763-793

Chen, C & Meindel, J., The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The case of Donald Barr and People Express, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, December, 1991, pp.521-551

Frank III, A.W. (1979) Reality Construction in Interaction, *Annu. Rev. Sociol.* Vol. 5, pp.167-191

Gamson, W.A & Scotch, N.A. (1964) Scapegoating in Baseball, *American Journal of Sociology*, Vol. 70, pp. 69-77

Gamson, W. A., Croteau, D., Hoynes, W, and Sasson, T. (1992) Media Images and the Social Construction of Reality, *Annu. Rev. Sociol.*, Vol. 18, pp. 373-393

Khanna, N & Poulsen, A. (1995) Managers of Financially Distressed Firms: Villains or Scapegoats?, *The Journal of Finance*, Vol. 50, No. 3, pp. 919-940

Kräupl-Taylor, F.K. (1964) The uses of scapegoats, *New Society*, Vol. 9, January

Mickey, T.J. (1997) A Postmodern View of Public Relations: Sign and Reality, *Public Relations Review*, Vol. 23, No. 3, pp.271-284

Zawadzki, B. (1948) Limitations of the scapegoat theory of prejudice, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 43, pp. 127-141

Övriga artiklar (efter författare)

Afrell, P & Sundqvist, S-I. (1993-09-07) En bra affär för aktieägarna, *Dagens Nyheter*

Bark, S. (2003-10-08) VD-tillvaron liknar en dokusåpa, *Dagens Industri*

Berggren, C. (1993-09-16) Risk för avindustrialisering efter Volvofusion, *Svenska Dagbladet*

Bergström, V., Blomström, M., Enwall, L., Hedlund, G., Henrekson, M., Melin, L., Oxenhiem, L., Radetski, M, Sölvell, Ö., Wahlne, J-E. & Wihlborg, C. (1993-10-28) Stoppa Volvo/Renaultaffären, *Finanstidningen*

Björk, M & Bruce-Martinsson, M. (1993-12-03) Bittert avsked, *Dagens Industri*

Bäckman, B. (2003-11-05) Gyllenhammar har förstått mer än de flesta, *Dagens Industri*

Davegårdh, B. (1993-10-11) Ut med Volvo-styrelsen, *Börsveckan*, nr. 29/1993

Edenhammar, H. (2003-11-03) Styrelsen måste avgå vid nej, *Veckans Affärer*, nr. 44/1993

Ekwall, J. (1993-10-20) Aktiespararna slår åt alla håll- men hårdast mot Volvo, *Veckans Affärer*, nr. 42/1993

Ericsson, C. (1993-09-08) Bra för Volvo sämre för Sverige, *Veckans Affärer*, nr. 36/1993

Ericsson, C. (1993-09-15) Ett lysande avtal för Gyllenhammar, *Veckans Affärer*, nr. 37/1993

Ericsson, C., Edenhammar, H & Hökerberg, J. (1993-10-27) Säg nej till Renault-fusionen, *Veckans Affärer*, nr. 43/1993

Hagströmer, S & Qviberg, M. (1993-10-28) Avsätt Pehr G Gyllenhammar!, *Dagens Nyheter*

Jörle, A. (1993-10-06) Gyllenhammar får nej, *Göteborgs-posten*

Kristiansson, G. (2003-12-03) Förloraren Gyllenhammar, *Sydsvenska Dagbladet*

Lerner, T. (1993-09-06) Volvo-Renault blir näst störst, *Dagens Nyheter*

Lerner, T. (1993-12-03) Testamente efter en fd Volvochef, *Dagens Nyheter*

Lökvist, C. (1993-12-02) Volvochefer säger nej, *Göteborgs-posten*

Malmqvist, P. (1993-11-19) Volvos vinst accelererar, *Svenska Dagbladet*

- Matton, M. (1993-10-28) Facketts kritik växer, *Finanstidningen*
- Nachemson, S. (1993-10-28) Överdriven debatt om makten i Volvo-Renault, *Finanstidningen*
- Nachemson, S. (2003-11-02) Ge Gyllenhammar en ny chans, *Finanstidningen*
- Nachemson, S. (1993-12-02) Maktkamp i kaotiskt Volvo, *Finanstidningen*
- Olsson, H-I. (1993-10-13) Gyllenhammar samlar storägare för fusion, *Dagens Industri*
- Petersson, T. (1993-12-03) Gyll Segrare, *Dagens Nyheter*
- Pineus I. (2001-08-07), SAS utser ensam syndabock, *Ekonomi24*
- Rosin, B.E. (1999-09-07) Renault blir bilmotor i ny bilbjässe, *Svenska Dagbladet*
- Swärd, L. (2003-11-01) Inget mandat för gyllene aktie, *Svenska Dagbladet*
- Swärd, L. (1993-11-07) Styrelsens passiva roll ter sig allt mer märklig, *Svenska Dagbladet*
- Swärd, L. (1993-11-19) Frisinger dömer ut fusionen, *Svenska Dagbladet*
- Swärd, L. (1993-11-30) Spricka i Volvoledningen, *Svenska Dagbladet*
- Sandlund, E. (1993-11-19) Renaults vinst fortsätter rasa, *Svenska Dagbladet*
- Trolle, U. (1993-10-27) Volvo-Renaultaffären huvudlös!, *Arbetet*
- Wallan, M. (1995-05-05) Sparkad EffJohnchef till motattack; Rederiledningen bröt mot borsreglerna, *Dagens Industri*
- Wessman, J. (2003-11-23) Vi småsparare har också ett ansvar, *Sydsvenska Dagbladet*
- Wolrath, B. & Hall, B. (1993-11-30) Därför säger Skandia nej, *Dagens Nyheter*

Övriga artiklar (efter datum)

- (1993-09-07) Svensk bilindustri stärks, *Dagens Nyheter*
- (1993-09-07) Mycket grubbel för facketts ja, *Dagens Nyheter*
- (1993-10-07) Volvos aktieägare bör säga nej på bolagsstämman den 9 november, *Aktiespararen*, nr. 10/1993
- (1993-10-07) Proffsen tveksamma till Renault/Volvo ”Stenbeck vilseledde Korsnäs-ägare, *Aktiespararen*, nr. 10/1993
- (1993-10-26) Volvos aktieägare bör säga nej- skjut upp affären till 1996, *Dagens Industri*

- (1993-10-27) Fusionen ger oss styrka, *Arbetet*
- (1993-10-27) Fusion i obalans, *Affärsvärlden*, nr. 43/1993
- (1993-10-28) Börsen hoppas att affären spricker, *Finanstidningen*
- (1999-10-28) Aktiespararna: Volvo skänker bort en fjärdedel av företaget, *TT-Nyhetsbanken*, Stockholm
- (1993-10-28) Brandkårsutryckning efter häftig kritikerstorm, *Dagens Nyheter*
- (1993-11-03) Gyll tar täten, *Affärsvärlden*, nr. 44/1993
- (1993-11-03) Gyllenhammar och Volvoaktien, *Affärsvärlden*, nr. 44/1993
- (1993-11-11) Osynliga krafter vill få Gyllenhammar på fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg
- (1993-11-19) Sparka Gyllenhammar om fusionsförslaget avslås, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg
- (1993-11-19) Hemliga brev och Sverigebesök av Renaultchef i Volvokampen, *TT Nyhetsbanken*, Stockholm
- (1993-11-24) Hindren är borta, *Veckans Affärer*, nr. 47/1993
- (1993-11-25) Sluta hyckla om Volvoaffären, *Finanstidningen*
- (1993-12-01) Tålamodet med Gyllenhammar slut säger Skandiachefen, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg
- (1993-12-01) Återvändsgränden, *Affärsvärlden*, nr. 48/1993
- (1993-12-02) Volvo-Renaultaffärens uppgång och fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg
- (1993-12-02) Volvo-Renaultaffärens uppgång och fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg
- (1993-12-02) PG Gyllenhammar avgår, *TT Nyhetsbanken*
- (1993-12-02) Kursen stiger 3 dollar i New York, *Nyhetsbyrån Direkt*
- (1993-12-02) PG:s Grand Finale blev hans fall, *TT Nyhetsbanken*, Göteborg
- (1993-12-03) Jag har slutfört mitt uppdrag, *Dagens Industri*
- (1993-12-03) Fusionen sprack och Gyllenhammar avgick under stor dramatik, *TT Nyhetsbanken*, Stockholm
- (1993-12-03) Volvo drar iväg efter fusionsstopp, *Nyhetsbyrån Direkt*

- (1993-12-03) Sämre än börsen i 20 år, *Dagens Industri*
- (1993-12-07) Gyllenhammar: Jag tar på mig hela ansvaret, *Dagens Industri*
- (1993-12-15) Epoken Gyllenhammar: Pehr Gustafs dagar, *Affärsvärlden*, nr. 50-52/1993
- (1998-03-31) Sverige tävlar på samma villkor som alla andra i kampen om storföretagens investeringar, *Månadens Affärer*
- (1999-06-24) Ägandet i sig inte viktigt, *Dagens Nyheter ekonomi*,
- (1999-08-18) Den nya konkurrensläran, *Affärsvärlden*,
- (1999-10-27) Växa eller försvinna, *Affärsvärlden*
- (2001-03-13) Rekordsnabb VD-karusell på börsen, *Ekonomi24*,
- (2003-09-08) Första året avgör, *Affärsvärlden*, nr. 36/1993
- (2003-10-06) Rösta nej till Renault-Volvo, *Dagens Nyheter*