



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 462
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2004-06-03

**Att samarbeta över landsgränserna:
En analys av kulturella skillnader mellan Finland och
Sverige vid fusionstillfälle**

Maria Nilsson

Handledare:
Mina O'Dowd

ABSTRACT

Arbetets art: Magisteruppsats, 10 p, 61-80 poäng i pedagogik
Sidantal: 35
Titel: Att samarbeta över landsgränserna: En analys av kulturella skillnader mellan Finland och Sverige vid fusionstillfälle

Författare: Maria Nilsson
Handledare: Mina O'Dowd
Datum: 2004-06-03
Sammanfattning: Studiens syfte är att analysera kulturskillnader mellan en finländsk och svensk organisation vid fusionstillfälle. Avsikten med arbetet är att synliggöra den komplexitet som tycks omgärda fusioner och sammanslagningar och framförallt de faktorer som påverkar individerna inom de sammangående organisationerna. Studien har ett kvalitativt angreppssätt där utgångspunkten för metodvalet har varit syftesbeskrivningen. Uppsatsen består av en teoridel som behandlar begreppen fusion, kultur och kulturella skillnader mellan Finland och Sverige. Därefter följer en empiridel bestående dels, av en gruppintervju och, dels av två telefonintervjuer. Teori och empiriavsnitten mynnar slutligen ut i en gemensam analys och diskussionsdel. Studien visar att det finns skillnader mellan det finländska sättet att arbeta på och det svenska, där aspekter som förplaneringsarbete, historia, ledarskap och språk får konsekvenser för dagens fusioner. Slutligen visar studien att en anpassningsförmåga krävs för den finländska arbetsstyrkan eftersom den svenska, på ett medvetet eller omedvetet sätt, arbetar vidare på ett nationellt plan.

Nyckelord: Fusioner, sammanslagningar, kultur, kulturskillnader mellan Finland och Sverige

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Syfte	1
1.2 Pedagogisk relevans	1
1.3 Avgränsningar	2
2. METOD	2
2.1 Kvalitativt angreppssätt	2
2.2 Sökning av litteratur	2
2.2.1 Val av litteratur	3
2.2.2 Källkritik	3
2.3 Tillvägagångssätt	3
3. TEORI	7
3.1 Fusioner	7
3.2 Kultur	11
3.3 Kulturskillnader mellan Finland och Sverige	13
4. EMPIRI	16
4.1 Inledning	16
4.2 Gruppintervju	16
4.3 Telefonintervjuer	18
4.3.1 Telefonintervju 1	19
4.3.2 Telefonintervju 2	21
5. ANALYS OCH DISKUSSION	24
5.1 Inledning	24

5.2	Planeringsstadiet.....	24
5.3	Historiens påverkan.....	25
5.4	Synen på ledarskap.....	26
5.5	Förankringsprocessen.....	28
5.6	Språkets betydelse.....	30
5.7	Metoddiskussion.....	30
5.8	Slutsatser.....	31
5.9	Förslag till vidare forskning.....	32
REFERENSER.....		33

1. INLEDNING

I en tid där fusioner och sammanslagningar organisationer emellan blir en allt vanligare företeelse, framförallt över landsgränserna enligt Holtström (2003), framträder ett behov av att uppmärksamma individerna inom dessa fusionerande organisationer. Inte minst eftersom forskningen kring detta ämne först på senare tid börjar lägga tonvikt vid den problematik som kan uppstå vid möten med individer av olika kulturell bakgrund. Att det finns ett tomrum inom forskningen vad gäller postintegrationsprocessen vid fusioner och sammanslagningar pekar Frommer (2001) på, och betonar samtidigt att forskningsområdet kan dra nytta av att den underliggande dynamiken och komplexiteten som tycks omgärda fusioner synliggörs. Ali-Yrkkö (2002) gör gällande att de bakomliggande orsakerna till att fusioner och sammanslagningar i så hög grad misslyckas, kan härledas till individerna inom organisationerna och till de kulturella skillnader som uppstår vid de möten som fusionen renderar.

Att organisationer i två närstående länder, som fallet är mellan Finland och Sverige, väljer att gå samman är ingen garant för att mötet individerna emellan kommer att bli smidigare. Snarare är det så, enligt Ekwall och Karlsson (1999), att just det faktum att det är grannen som uppvisar stora olikheter medför att reaktionen över dessa skillnader kan bli så mycket större. Dessa tankebanor finner jag intressanta varför jag väljer att rikta in denna studies intresseområde kring fusioner och sammanslagningar mellan två grannländer. Det känns således befogat att närmare undersöka den i viss mån dolda problematik som tycks omgärda fusioner och sammanslagningar och jag ämnar med detta arbete att synliggöra den komplexitet som individer upplever vid dessa tillfällen. Inte minst eftersom den komplexitet som uppstår i globaliseringens kölvatten medför att individerna ständigt, och enligt Horsdal (2002), måste växla mellan olika förståelsehorisonter för att kunna skapa mening och stabilitet. Studien fokuserar på fusioner och sammanslagningar mellan finländska och svenska organisationer och för att kunna utreda hur dessa ter sig undersöks här närmare begreppen fusion, kultur och kulturella skillnader mellan Finland och Sverige. Utgångspunkten för detta arbete ligger inom den pedagogiska disciplinen med arbetslivsinriktning. Slutligen motiveras ämnesvalet med, förutom dess aktualitet, ett intresse dels, för hur human resources arbetet ter sig i internationella koncerner, samt dels för det finländska arbetslivet vilket i sin tur kan härledas till min, delvis, finländska bakgrund.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att analysera kulturskillnader mellan en finländsk och en svensk organisation vid fusionstillfälle.

1.2 Pedagogisk relevans

Den vetenskapliga studien av påverkansprocesser i arbetslivet skildras inom pedagogik med arbetslivsinriktning, och avser såväl de metodiska, teoretiska som de praktiskt tillämpliga grunderna som identifierar lärande i yrkeslivet (Tedenljung & Ryhammar, 2001). I den här studien relateras detta resonemang till fusionstillfällen där de sammangående organisationerna, en finländsk och en svensk, med respektive organisationskultur utsätts för ömsesidiga påverkansprocesser genom de kulturella möten som fusionen renderar.

1.3 Avgränsningar

I denna studie förekommer begreppet kultur. En avgränsning är att begreppet definieras i begränsad omfattning, samt i förhållande till organisationer. Vidare läggs tonvikten vid arbetslivsinriktning och främst då inom en specifik finländsk-svensk organisation.

2. METOD

2.1 Kvalitativt angreppssätt

Pingel (1999) motiverar valet av kvalitativ forskningsansats med att den samhällsvetenskapliga forskningens uppgift huvudsakligen handlar om att reflektera över skillnader. Skillnader i en omvärld som i allt mindre utsträckning låter sig definieras i enkla kategorier som exempelvis etnisk tillhörighet, kvinnligt, manligt osv. Att förespråka ett kvalitativt angreppssätt är enligt Pingel således ett sätt att försöka hantera det egna inre motståndet och omvärldens, samt att reflektera över de metodologiska problem som har att göra med uppfattningen att det forskaren producerar är forskarens konstruktion av hur andra ser den sociala världen. Att acceptera den kvalitativa forskningsansatsen som en subjekt-subjekt-relation och att våga erkänna att tolkningar av sociala skeenden är färgade av vem forskaren själv är menar Pingel inte låter sig göras utan viss problematik. Vilket är syftet med forskningen och vem tolkar blir därmed centrala frågeställningar att ställa till de berörda. Horsdal (2002) väljer att ansluta tolkningsproblematiken till dagens samhällen vilka i mångt och mycket består av olika kulturella världar och menar att omloppstiden för själva tolkningen har under åren blivit alltmer förkortad. Om man knyter an såväl Pingels (1999) som Horsdals (2002) resonemang till denna studie är det just skillnaderna i ett sammanhang, en organisations, som låter sig präglas av den komplexitet som uppträder vid kulturella möten som jag önskar att skildra. Detta motiverar valet av kvalitativt angreppssätt.

Dessutom är det jag som sätter min prägel på de tolkningar av sociala skeenden som förekommer i detta arbete. Detta gör jag genom min förförståelse. Att förståelse i viss mån medför subjektivitet diskuterar Gubrium och Holstein (1997) och de framhåller hur man inom kvalitativ forskning grundar sig på ett subjektivitetstänkande och hävdar att forskaren aldrig helt kan distansera sig från denna. I detta sammanhang anser Bystedt (2001) att det rentav är omöjligt att fullt ut redogöra för sin förförståelse till läsaren p.g.a. dess detaljrikedom och omfattning, vilket jag är benägen att hålla med om. Om jag ändå gör ett försök att beskriva min förförståelse för kulturella skillnader vid sammanslagningar mellan Finland och Sverige så har jag erfarenheter från, dels tidigare studier, framförallt inom beteendevetenskapliga ämnen med interkulturell inriktning, och dels från min samlade arbetslivserfarenhet. Därutöver har jag delvis en finländsk bakgrund.

2.2 Sökning av litteratur

Vid sökning efter relevant litteratur till den här studien har jag inledningsvis använt mig av LOVISA, katalogen för Lunds Universitetsbibliotek. Därefter har sökningen övergått till LIBRIS, den nationella bibliotekskatalogen. Artikelsökningar har utförts i ERIC (Educational Resources Information Center) och i ELIN (Electronic Library Information Navigator). Vidare har jag studerat tidigare gjorda D-uppsatser samt avhandlingar. Dessutom har jag använt mig av ett antal dagstidningsartiklar. Sökorden

har varit: fusioner, sammanslagningar, mergers, acquisitions, kultur, organisationskultur, organisational culture, kulturella skillnader, Finland och Sverige.

2.2.1 Val av litteratur

Mina urvalskriterier vid val av litteratur kan delas in i två huvudsakliga teman; primärkällor och den vetenskapliga kvaliteten. Vad gäller användandet av primära källor kan emellertid aktualitetsbegreppet komma att diskuteras. I den här studien förekommer exempelvis Laine-Sveiby (1987) och även om denna kan tyckas något föråldrad har jag ändå valt att referera till denna eftersom vid studerandet av kulturella skillnader mellan Finland och Sverige hänvisas det flitigt till detta verk. Vidare vad gäller den vetenskapliga nivån på vald litteratur kan en del verk komma att ifrågasättas. Ett exempel är Ekwall och Karlsson (1999) som möjligtvis har en dragning åt managementhållet. Anledningen till att den finns med här är främst dess överskådlighet.

2.2.2 Källkritik

En förutsättning för att bedöma huruvida fakta är trovärdig eller inte är att inta ett kritiskt förhållningssätt till de dokument man tar del av. Frågeställningar såsom varför, när och under vilka omständigheter ett dokument har tillkommit är väsentliga aspekter att betänka vid val av källor. Tillika bör man ha upphovsmannens syfte med dokumentet i åtanke vid val av litteratur till vetenskapliga studier (Patel & Davidson, 1994). Alvesson och Sköldberg (1994) diskuterar förvrängning av information i samband med källkritik och använder sig av två begrepp: *tendens* och *beroende*. Det förstnämnda begreppet berör uppgiftslämnarens grad av intresse att vinkla informationen, på ett omedvetet eller medvetet sätt. Det sistnämnda begreppet avser det antal led informationen passerat innan den nått den aktuella källan. I denna studie har min ambition, och som ovan nämnts, varit att använda mig av primära källor för att reducera risken för förvrängning och graden av *beroende*. Jag kan möjligen urskilja ett exempel på *tendens* i detta arbete då Cartwright, i fusionsavsnittet, förekommer i varierande konstellationer vilket kan medföra att resonemangen i hög grad bygger på varandra att potentiella brister i grundtankarna inte upptäcks. Jag har försökt stävja detta genom användandet av andra teoretikers arbeten.

2.3 Tillvägagångssätt

Den organisation som beskrivs i den här studien kom jag i kontakt med våren 2004. Vid ett initialt skede inför anskaffandet av intervju material sökte jag igenom litteratur såsom *Mötet* av Ekwall och Karlsson (1999) samt ett antal tidningsartiklar i syfte att få uppslag om fusioner mellan finländska och svenska företag. Härigenom kom ett flertal organisationer att bli aktuella och via deras webbsidor fick jag information om eventuella kontaktpersoner. De individer jag var angelägen om att komma i kontakt med skulle inneha tjänster på Human Resources-avdelningen, samt besitta erfarenheter av sammanslagningen. Sex organisationer valdes ut och via e-mail skickades en förfrågan till respektive personaldirektör om eventuellt deltagande i denna studie. Två svarade per omgående varav den ena ställde sig positiv till medverkan medan den andra var mer avvaktande. De fyra övriga organisationerna besvarade aldrig förfrågan.

Empirin i den här studien består av intervjuer med fem personer varav två är finländare och tre svenskar. Tre av dessa träffade jag personligen och de två övriga intervjuades per telefon. Anledningen till att jag valde att utföra telefonintervjuer är att efter de initiala intervjuerna uppstod ett behov av ytterligare information. Dessutom

förekommer ett förtydligande via e-mail av intervjuperson 4 vilken är infogad i telefonintervju 1 (se empiridelen). Jag besökte huvudkontoret var intervjuerna skedde. Intervjuerna hade arrangerats via e-mail korrespondens med personaldirektörens sekreterare. Således ingår i studien personer som företaget i fråga har valt ut, och är en omständighet som kan ha påverkat resultatet av studien. Intervjun på huvudkontoret kan beskrivas som en gruppintervju och för att validera resultatet av den intervjun valde jag att även utföra individuella intervjuer per telefon.

Den intervjuform som användes vid mitt besök på huvudkontoret benämner Bryman (2002) som gruppintervju och vid intervjutillfället deltog tre respondenter. Kvale (1997) framhåller att gruppintervjuer kan demonstrera det sociala samspelet respondenterna emellan och frambringa ”*en livfull mellanmännisklig dynamik*” (ibid. s 263). Frågorna ställdes utifrån en intervjuguide med en uppsättning teman som underlag och kan beskrivas som en ostrukturerad intervju. Delvis finns det även här drag av den semi-strukturerade intervjuformen eftersom jag, under gruppintervjuns gång, ställde uppföljningsfrågor när jag bedömde att så behövdes (Bryman, 2002). Vidare kan jag även relatera gruppintervjun till den narrativa intervjuformen eftersom man i denna även kan använda sig av teman som underlag för intervjun. Dessutom ingår det i gruppintervjuns natur att samtalsformen uppmuntrar till att åsikter utbytes varvid respondenterna erbjuder varandra nya insikter och lärdomar. Därmed uppmuntras till självförståelse och medvetandegörande vilket är den narrativa intervjuformens signum, men som jag även upplever att gruppintervjusituationen hade drag av (Horsdal, 2002; Bartunek, 2003).

Min ambition vid gruppintervjutillfället var att använda mig av en bandspelare eftersom detta är ett vedertaget förfarande vid insamlande av kvalitativ data (Bryman, 2002). Emellertid vid tidpunkten för utskriften av gruppintervjun visade det sig att bandspelaren delvis hade havererat. Jag hade dock, som ett komplement till bandspelaren, gjort noggranna anteckningar vid intervjutillfället och skrev dessutom ut intervjun per omgående. Att användandet av bandspelare vid intervjuer har fördelar är det flesta forskare vad gäller kvalitativa intervjuer rörande ense om. Bryman (2002) exempelvis, betonar hur bandspelaren underlättar för noggrannheten i analysen då upprepningar av vad som sägs går att utföra och därmed reducera risken för intuitiva tolkningar av respondenternas svar. Vidare har individernas minnen sina begränsningar och kan genom användandet av bandspelaren förbättras. Det går dock att urskilja nackdelar vid bruket av bandspelare vid intervjutillfällen. Återigen går det att referera till Brymans resonemang då han anser att bandspelareutrustningen i sig kan bringa respondenterna ur fattningen och förutom att dessa blir oroad så uppträder en medvetenhet om vad som sägs och sätter sin prägel på hur de uttrycker sig. Det finns således ett hämmande inslag av användandet av bandspelare vid intervjutillfällen (ibid.).

Kvale (1997) skildrar även intervju förfarandet som en situation där forskaren medvetet använder sig av sin subjektivitet och förmåga att komma ihåg varvid forskaren helt förlitar sig på sitt minne och sin empati. De viktigaste punkterna av intervjun noterar forskaren direkt efter själva intervjun, och med hjälp av de anteckningar som förts under intervjuns gång. Här menar Kvale att intervjuarens omedelbara minne även kommer att omfatta såväl den visuella informationen om situationen som den personliga interaktionen och den sociala atmosfären. Dessa faktorer går i stor utsträckning förlorade vid en bandinspelning. Dessutom ser Kvale möjligheter i att

betona intervjuarens aktiva lyssnande och erinrande och gör en liknelse till ett selektivt filter som bevarar de innebörder som är de väsentligaste för studiens syfte och ämne. Kvale hävdar t.o.m. att exempelvis Freuds psykoanalytiska teori möjligtvis inte hade kunnat utvecklas om bandspelare hade funnits vid den tidpunkten då ordagranna citat av patienter hade försvunnit i en kaotisk situation av utskrifter och band. Utöver dessa tankebanor kan även en alltför stor fragmentering av intervjumaterialet riskera att uppstå vid transkriberingstillfället och helheten av intervjun äventyras (ibid.).

Min bedömning är att jag har fått så pass intressant och viktig information vid gruppintervjun och hade dessutom samtalet i färskt minne vid utskriftstillfället att jag inte utsätter respondenterna för förvrängningar av deras utsagor. Bryman (2002) påpekar dessutom att om bandspelaren inte fungerar eller om respondenterna inte vill att man använder sig av denna, skall man ändå utföra intervjun. Förutom det enligt Bryman hämmande inslaget av användandet av bandspelare uppträder risken att respondenterna möjligtvis inte talar helt fritt när bandspelaren är på vilket kan medföra att vissa intervjuer inte blir så intressanta som förväntat. Tillika förekommer det ofta att respondenterna slappnar av och fortsätter att tala även då bandspelaren har stängts av och dessa typer av spontana beskrivningar kan i sig rymma avslöjande kommentarer och för studien viktig information (ibid.).

Att telefonintervjuer på senare tid har fått en viss utbredning vid samhällsvetenskaplig forskning vittnar Denscombe (2000) om då han hävdar att det finns belägg för att tro att individer är lika uppriktiga och ärliga vid denna form av intervju som de som för ansikte mot ansikte. Att det dessutom finns fördelar med användandet av telefonintervjuer pekar Bryman (2002) på då han menar att respondenterna inte riskerar att påverkas av intervjuarens personliga egenskaper såsom ålder, klass, etnisk bakgrund etc. vilka är faktorer som kan medföra att respondenterna svarar på ett sätt som de tror att intervjuaren kommer att uppskatta. Här är det Brymans uppfattning att det faktum att intervjuaren i fysisk bemärkelse inte är närvarande reducerar risken för att respondenternas svar påverkas av intervjuaren. Tillika kan praktiska aspekter som tid och kostnader räknas som fördelar vid användandet av telefonintervjuer. Även om man vid telefonintervjuer visserligen går miste om den visuella kontakten så är denna intervjumetod enligt Denscombe (2000) ändå en form av tvåvägskommunikation och dessutom av personlig karaktär. I mitt fall hade jag redan besökt organisationens huvudkontor där de båda telefoninformanter var placerade vilket medförde att jag vid telefonintervjuernas tidpunkt hade format mig en uppfattning om hur miljön såg ut.

Vad gäller valet av att använda mig av telefonintervjuer var min avsikt, förutom ett behov av ytterligare information, att föra ett samtal där intervjupersonen kunde tala på ett friare och öppnare sätt vilket också blev fallet. Därutöver gjorde jag inte heller anspråk på alltför mycket av telefoninformanternas tid. Dessutom var det min förhoppning att intervjupersonerna inte var påverkade av några andra inom organisationen vid samtalets gång och inte heller beordrade att delta. Jag upplever inte att telefoninformanterna kände sig tvingade att delta, snarare är det min uppfattning att dessa personer själva var intresserade av ämnet och med villighet diskuterade kulturella skillnader i arbetslivet mellan Finland och Sverige. Vad gäller själva intervjuförfarandet användes inte heller denna gång bandspelare p.g.a. praktiska omständigheter. Respondenterna informerades vid början av intervjutillfället om att noggranna anteckningar utfördes och vid oklarheter upprepades deras svar för att

försäkra mig om att jag hade uppfattat deras svar på ett korrekt sätt. Därtill skrevs de två telefonintervjuerna ut per omgående varvid samtalen fanns i färskt minne.

I en situation där det existerar ett antal tänkbara beskrivningar av den sociala verkligheten, vilket är fallet i denna kvalitativa undersökning, får enligt Bryman (2002), trovärdighetsbegreppet betydelse eftersom tillförlitlighetskriteriet anses ingå i denna. Hur pass acceptabel forskarens beskrivning av verkligheten är i andras ögon berör övergripande trovärdighetsfrågan. Tillförlitligheten hänvisar dels, till säkerställandet att forskningen utförts i enlighet med det regelverk som finns och, dels till att rapporteringen av resultaten återger intervjupersonernas uppfattning, d.v.s. att forskaren förmedlar den sociala verkligheten som intervjupersonerna avsett och att forskaren får detta bekräftat.

I Vetenskapsrådets publikation, om forskningsetiska principer vad gäller humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, framkommer att man framförallt inom den samhällsvetenskapliga forskningen är beroende av individers villighet att medverka i olika slag av empiriska studier (www.vr.se). För att uppmuntra individers villighet till deltagande och för att möjliggöra spridning av den kunskap som den samhällsvetenskapliga forskningen förmedlar är det viktigt för forskaren att ha forskningsetiska överväganden i åtanke. Det är därmed angeläget för forskaren att under arbetets utförande och vid insamlandet av information använda sig av rekommendationer om forskningsetiska principer. Vetenskapsrådet betonar fyra huvudkrav som bör ställas på forskningen i det här sammanhanget. 1) *Informationskravet*, där forskaren skall informera de berörda om forskningsuppdragets syfte. Vid intervjutillfällen, vilket är fallet i den här studien, fordras förhandsinformation. Denna kan vara mer eller mindre detaljerad men skall, förutom undersökningens syfte, innehålla projektansvariges namn och institutionsanknytning. 2) *Samtyckeskravet*, där forskaren skall inhämta uppgiftslämnarens samtycke. 3) *Konfidentialitetskravet*, kan knytas an till frågan om offentlighet och sekretess och där åtgärder måste vidtagas för att försvåra för utomstående att identifiering av individer sker. I det här sammanhanget har jag valt att utelämna en större del av beskrivningar om organisationen för att försvåra för identifiering. 4) *Nyttjandekravet*, där insamlade uppgifter endast får användas för forskningsändamål (www.vr.se).

I denna studie går det att föra en diskussion kring tillförlitligheten vad gäller insamlandet av intervju-material eftersom haveriet med bandspelaren vid gruppintervjun medförde att jag fick sätta min tillit till mina anteckningar. Därtill kommer att intervjun på företaget skedde i form av en gruppintervju varpå gruppdynamikens inverkan inte heller går att bortse ifrån. Av dessa orsaker har jag därför valt att återge intervjuerna i stor utsträckning för att läsarna skall kunna bygga sin egen uppfattning. Tillika var det var p.g.a. tillförlitlighetsaspekten och den ordnade intervjusituationen som jag valde att även utföra telefonintervjuer. Att intervjutillfällena anordnades av en kontaktperson på företaget medför att jag inte haft någon större kontroll över urvalet av intervjupersoner även om min förfrågan om deltagande gällde personaldirektören eller individer på Human Resources avdelningen och med erfarenheter av rådande fusion. Hur urvalet på organisationen exakt har gått till kan det spekuleras i, men det är min bestämdaste uppfattning att kontaktpersonen ifråga snabbt förstod min avsikt och anordnade ett möte, med för min studie lämpliga intervjupersoner, däribland koncernens personaldirektör.

3. TEORI

Teoridelen består av tre avsnitt; fusioner, kultur och kulturskillnader mellan Finland och Sverige. Dessa avsnitt presenteras inledningsvis var för sig för att slutligen fogas samman med empiridelen i analys och diskussionsavsnittet. Upplysningsvis kan nämnas att begreppen fusioner och sammanslagningar skall läsas synonymt.

3.1 Fusioner

Den våg av sammanslagningar och fusioner organisationer emellan som löper över världen just nu anses vara den femte och har pågått sedan mitten av 1990-talet (Cartwright & Cooper, 1996; Ali-Yrkkö, 2002). Benämningen den går under är ”the wave of megadeals”. Att fusionera bolag är emellertid inget nytt fenomen utan denna företeelse har pågått sedan slutet av 1800-talet. Inhemska sammanslagningar är fortfarande av det dominerande slaget men under det senaste decenniet har sammanslagningar över landsgränserna trefaldigats. En av de främsta anledningarna till detta förfarande anses vara den ökande globaliseringen (Ali-Yrkkö, 2002; Holtström, 2003).

Även om sammanslagningar sker inom varierande typer av branscher är det inom service- och kunskapsbaserade företag det är mest förekommande och Hopkins (2002) diskuterar ett antal bakomliggande motiv som ligger till grund för genomförandet av en fusion. Dessa är av generell karaktär och berör aspekter såsom strategi, marknad, ekonomi och personliga motiv. De strategiska motiven till en fusion är det som bidrar till att stärka en organisations strategi, exempelvis genom att förse organisationen med tilläggsresurser. Ett exempel är Fords förvärvande av Volvo. DePamphilis (2003) framhåller att ur en strategisk synvinkel kan fusioner också vara ett sätt för organisationer att snabbt anpassa sig till externa förändringar i sin omvärld såsom teknologiska innovationer eller avregleringar. De marknadsmässiga motiven berör i stort de tillvägagångssätt en organisation arbetar med för att utöka sin marknad i ett nytt land (Hopkins, 2002). Ekonomiska motiv inkluderar en minskning av kostnader genom exempelvis den övertalighet som sammanslagningen ofta resulterar i. Möjligheten att kunna stärka sin aktie på börserna ingår även i detta motiv eftersom företaget kan ha ansetts som undervärderat. De personliga motiven slutligen relateras kortfattat till individerna i ledningsfunktionen. Här refereras återigen till aktiemarknaden där en värdestegring för organisationens aktie också kan belöna ledningen genom exempelvis ökad makt (ibid.)

De typer av fusioner och sammanslagningar som kommer till stånd sker med varierande grad av integration av medarbetarna inom de berörda organisationerna. Buckley och Ghauri (2002) diskuterar de fusionsvarianter som är mest förekommande idag:

- a) Den *horisontella* fusionen, sker mellan konkurrerande företag inom samma bransch.
- b) Den *vertikala* fusionen, där organisationer har ett klient-leverantör eller köpare-säljare förhållande. Ett exempel är när en tillverkningsindustri förvärvar ett antal detaljhandlare.
- c) *Konglomerat*, där två orelaterade organisationer slås samman.

På 1960-talet var användandet av konglomerat mer vanligt och denna variant av fusion ställer inte lika stora krav på förändringar inom organisationerna då den snarare kan liknas vid köpare-säljare relation. Integreringen av personalen blir inte heller då lika avgörande. Eftersom de fusioner och sammanslagningar som är mest förekommande i dag berör organisationer inom liknande verksamhetsfält, exempelvis de horisontella, så blir konsekvensen att integrationen av respektive personalavdelningar och HRM-aktiviteter uppfattas som kritiska faktorer och avgörande för huruvida fusionen kommer att lyckas eller inte. Då dessutom redan välfungerande organisationer förväntas genomgå en radikal och snabb förändringsprocess, får detta en mer påtaglig inverkan på individerna i de två fusionerade organisationerna (Cartwright & Cooper, 1996).

Att för en organisation genomgå en radikal förändring där alltifrån ledningsstil, diverse system och procedurer till symboler och identitet berörs, medför även att individernas förändringsbenägenhet sätts på spel, samt att organisationens kultur påverkas. Dackert (2001) anser att det som skiljer fusioner och sammanslagningar från de ordinära organisatoriska förändringarna berör aspekter som omfattningen och hastigheten av förändringen. Detta i kombination med ett större antal okända faktorer som kommer att beröra medarbetarna inom organisationerna får en påverkan på de anställda. Ali-Yrkkö (2002) hävdar t.o.m. att det är framförallt de organisatoriska kulturella skillnaderna som idag är en bidragande orsak till att fusioner och sammanslagningar i så hög grad misslyckas.

Resultaten av sammanslagningar visar nämligen på det faktum att ur ett ekonomiskt perspektiv är fusionen oftast en besvikelse. Åtminstone hälften av de fusioner som sätts i verket misslyckas med att uppvisa förväntade synergieffekter eller positivt ekonomiskt utfall (Cartwright & Hudson, 2000, i Dackert, 2001). Att genomföra en sammanslagning är en händelse för en organisation som är av markant betydelse för såväl medarbetare som organisationen i stort och Dackert (2001) framhåller att det är först på senare tid som problematiken kring personal och sammanslagningar börjar få uppmärksamhet i forskningen om ämnet. Noterbart är att problem med personalfrågor vid fusionstillfällen anses svara för en tredjedel av de misslyckade sammanslagningarna (Ali-Yrkkö, 2002).

Då en organisation går igenom en radikal förändring eller upphör att existera, påverkas enligt Dackert (2001), även det psykologiska kontraktet mellan individ och organisation och kontraktet måste följaktligen förhandlas om. Det psykologiska kontraktet refererar till en implicit överenskommelse mellan individen och den organisation denne tillhör där båda parter har vissa förväntningar på varandra och där villkoren bestäms av den motivationsgrad och den förpliktelsekänsla individen känner till organisationen. Vid ett fusionstillfälle, anser Dackert (2001), att det psykologiska kontraktet mellan individen och organisationen riskerar att brytas eller åtminstone blir av vagare karaktär. Sammanslagningen innebär dessutom att de anställda måste lära sig att handskas med en situation som de inte längre har någon kontroll över. Cartwright och Cooper (1994, s 120) i Dackert (2001) poängterar de mest vanliga stressfaktorerna för den enskilde vid fusionstillfällen:

- brist på information
- förlust av identitet
- rädsla för att förlora arbetet
- avbrott i karriären

- rädsla för att förlora makt, prestige och status
- kulturkrockar
- förändringar i regelverket inom organisationen
- omlokalisering av arbetsplatsen där förflyttning krävs
- ökad arbetsbörda

Dackert (2001) refererar till Cartwright och Hudson (2000) som diskuterar vidare ett antal huvudområden av stressfaktorer för individen vid fusionstillfällen. Dessa stressfaktorer inkluderar känslor som berör överlevnad, osäkerhet och förändrade arbetsvillkor. Dackert (2001) anser att vissa av de ovannämnda stressfaktorerna är av mer temporär karaktär såsom rädslan för att förlora arbetet, medan andra som exempelvis den kulturella förändringen med eventuella krockar får mer långtgående konsekvenser. Stressen riskerar därmed att bli mer varaktig. Cartwright och Cooper (1996) betonar att möten mellan olika grupper av anställda som sker genom sammanslagningen kan i sin tur förorsaka svårigheter. Beteenden som kan uppträda kan liknas vid en ”vi och dom” attityd eller att det är fienden som invaderar ens territorium.

Vid ett initialt skede i fusionsprocessen sker förhandlingarna och beslutsfattande av ett litet antal individer i nyckelposition inom de fusionerade organisationerna. Förhandlingarna sköts av ett fåtal nyckelpersoner såsom respektive VD:ar och styrelseordföranden, advokater och revisorer. Sällan är personalansvariga med i förhandlingarna vid detta skede. Betoningen vid förhandlingarna berör oftast det finansiella planet såsom potentiella ekonomiska fördelar och marknadstillgänglighet och själva förhandlingen kan liknas vid en rationell beslutsfattandeprocess. De finansiella frågorna besvaras således med finansiella svar och när på pappret en så lovande fusion inte lever upp till det förväntade i verkligheten motiveras misslyckandet oftast med samma argumentationsteknik. Exempel kan vara en plötslig och oförutsedd förändring i marknadsvillkoren, illa genomförda beslut eller att företagen är strategiskt missanpassade till varandra (Cartwright & Cooper, 1996).

Om en fusion enbart betraktas som en rationell, finansiell och strategisk aktivitet där lite utrymme lämnas åt de mänskliga aspekterna kan ovannämnda bortförklaringar ses som ofullständiga eftersom individerna inom organisationerna oundvikligen kommer att påverka utfallet av fusionen. Författarna menar att istället bör de bevekelsegrunder beslut fattas på vid en fusioneringsprocess betraktas ur två synvinklar: den *rationella* och den *affektiva*. Den rationella aspekten berör det tekniska innehållet i beslutet som grundar sig på beslutsfattarnas strategiska och finansiella kunskaper. Den affektiva sidan av beslutsfattandet refererar däremot till beslutsfattarens emotionalitet och till hur den organisatoriska kvaliteten uppfattas av dessa. Acceptansnivån av beslutet hos de som genomför fusionen går att utläsa i den organisatoriska kvaliteten och i det åtagandet som finns i tillämpningen av beslutet. Även om fusioner kan liknas vid en rationell och strategisk beslutsprocess, så är beslutsfattarna oftast motiverade av sina personliga känslor. Dessa tenderar att överskugga det rationella tänkandet på antingen ett omedvetet sätt eller att man underlåter att erkänna det (Cartwright & Cooper, 1996).

Då nästan en tredjedel av de fusioner som utföres misslyckas och att dessa misslyckanden refererar till en problematik som berör individerna inom respektive organisation (Dackert, 2001; Ali-Yrkkö, 2002) går det inte att förbise de mänskliga aspekterna vid organisatoriska sammanslagningar. Individernas och/eller ledningens

påverkan på en fusion och huruvida dess utfall kommer att bli lyckat eller inte, kan illustreras av följande faktorer vilka diskuteras av Cartwright och Cooper (1996):

1. undervärdera svårigheten med att förena två organisationskulturer
2. för mycket fokus på att få igenom affären och för lite ansträngning på efterplanering och integration
3. beslutsfattande försenas p.g.a. oklarheter vad gäller ansvar och befogenheter samt postrelaterade konflikter
4. otillräckliga kunskaper om den förvärvade organisationen

Resultatet av en illa genomförd integrationsprocess inom den nya organisationen är ofta förknippad med kulturkrockar. Ur en kostnadseffektiv synvinkel kan det dessutom vara dumt att inte ta hänsyn till dessa aspekter då det estimeras att en sociokulturell integration kan ta tre till fem år och att kostnaden av kulturkrockar räknas som 25-30 % av den förvärvade organisationen (Cartwright & Cooper, 1996). Bild (1998) påpekar att ett förplaneringsarbete inför en förestående fusion många gånger inte existerar eller då den förekommer är bristfälligt utförd. Anledningen till detta kan bero på tidsfaktorn, där snabba beslut lämnar lite tid över för planering. Dessutom är fusionen ofta omgärdad av stor sekretess och följaktligen kan osäkerhetsfaktorn hänga kvar en tid efter att sammanslagningen ägt rum. Hanteringen av denna osäkerhet kan komma att bli avgörande för hur fusionen utfaller (ibid).

Det är väsentligt att betona, enligt Cartwright och Cooper (1996), att fusioner och sammanslagningar är känslomässiga händelser vilka påverkar samtliga individer inom organisationerna. Det är vidare långt ifrån alla medarbetare i de fusionerande bolagen som kan räkna med att få fallskärmsavtal eller dylik ekonomisk kompensation. Därtill skapar fusioner en förväntan, negativ eller positiv, om att en förändring är nära förestående och där en ökad organisatorisk gemenskap kan uppträda. Denna ökade gemenskap förknippas med känslor som förlust och sorg vilka utlöses av traumatiska händelser där kollektivet påverkas unisont. Förutom dessa känslomässiga reaktioner som individen måste bearbeta tvingas denne även att hantera arbetet på daglig basis som numera är osäker mark. En annan aspekt som författarna diskuterar berör ledningens uppträdande där den ofta är alltför optimistisk i sin bedömning vad gäller genomförandet av integrationen organisationerna emellan. Den nyförvärvade organisationen kan inte förväntas att automatiskt anpassa sig till den kultur som existerar i den dominerande organisationen. Detta är snarare en process som är både tidskrävande och arbetsmässigt ansträngande. Dessutom, som ett resultat av rationaliseringsåtgärder och övertalighet vid fusionstillfället, riskerar människor inom organisationerna att förlora sina arbeten. Därtill sker även oväntade personalavhopp och Cartwright och Cooper (1996) finner att fusioner och sammanslagningar kan associeras med en hög nivå av frivillig avgång.

DePamphilis (2003) väljer att skildra själva integrationsproblematiken vid fusioner som en process där åtskilligt med utrymme måste lämnas åt planeringsaktiviteter som berör; kommunikationskanaler, utvecklande av medarbetare samt integrering av olika företagskulturer för att medvetet möjliggöra skapandet av en ny organisation. Han betonar särskilt hur viktig integreringen av de olika kulturerna och kommunikationen är

vid dylika tillfällen. En kritisk faktor är tillika tiden och De Pamphilis menar att om sammanslagningen blir för långvarig riskerar oro att sprida sig inom organisationen samt att nyckelpersoner väljer att lämna sina tjänster. Arbetsmoralen bland medarbetare som stannar kvar äventyras. Sammanfattningsvis anser DePamphilis att en lyckad integreringsprocess vid fusioner beror på ett tydligt ledarskap där värderingar och visioner kontinuerligt kommuniceras ut i organisationen, ett noggrant utfört planeringsarbete, samt att alla medarbetare prioriteras. Därtill gäller att utse en integrationsansvarig och ett team med klara befogenheter och att de svåra beslut som måste fattas sker tidigt i fusionsprocessen (ibid).

3.2 Kultur

Då två organisationer går samman kommer kulturen i den nybildade organisationen att påverkas i någon form eftersom de gamla med största sannolikhet kommer att utmanas. Först behöver begreppet kultur definieras. Ordet kultur anses härstamma från latinets "cultura" och i dess innebörd går att utläsa andlig odling, bildning eller förädling (Lundberg, 1991).

Utmaningen gäller för såväl organisationen i stort som för individerna inom denna. Schein (1992) belyser begreppet kultur ur ett dimensionsresonemang där han skiljer mellan tre betydelsefulla nivåer vilka även kan ses som händelseförloppet från organisations- till individnivå:

1. *Artefakter*, synliggjorda och tydliga strukturer och processer i en organisation.
2. *Omfattande värderingar*, mål, strategier och filosofier.
3. *Grundläggande underliggande värderingar*, känslor och tankar, ofta omedvetna som påverkar en organisation.

De framträdande dragen är dock att det bör finnas några gemensamma och förgivna tagna värderingar som delas av organisationen i stort eller av en grupp inom organisationen. Därmed blir en gemensam delad historia av betydelse vad gäller begreppet kultur i en organisation, varför det inte är möjligt för alla organisationer att forma sin kultur. En alltför turbulent miljö med otydligt ledarskap och stor omsättning av medarbetare kan vara faktorer som får en negativ påverkan på formandet av en organisationskultur, skapandet av gemensamma värderingar hinner inte få fotfäste (Schein, 1992). Vid bildandet av en ny organisation är dessa tankar särskilt viktiga då de fusionerande organisationerna ännu inte har en gemensam historia utan att den istället hör framtiden till.

Meningsskapande för individen i en föränderlig omvärld är det som Melucci (1996a) betonar när han diskuterar den kulturella dimensionen i mänskligt beteende. Melucci definierar kultur som det som ger mening till relationer och objekt. Han anser vidare att det är omöjligt att verka i framtiden utan att hänsyn tas till de sociala relationer och symboler som uppträder i vår omvärld. De som försöker att bemästra komplexiteten genom manipulation är ute på osäker mark eftersom effektivt handlande i dagens samhällen blir alltmer beroende av vår förmåga att hantera de symboliska koder som organiserar dagligt liv, politiska system samt konsumtions- och produktionsmönster. Melucci ser verkligheten som kulturellt konstruerad och det är genom vår perceptionsförmåga som vi filtrerar vårt förhållande till omvärlden. När möten uppstår med andra d.v.s. andra kulturer, grupperingar och individer exponeras man följaktligen

för olikheter och individen sätts ofta på prov genom exempelvis kommunikation med andra. Dessa olikheter kan vara utmanade inte bara för att vi tvingas till konfrontation med oss själva, utan även för att vi ständigt söker nå en gemensam kontaktpunkt så att vi kan etablera ett språk och ett regelverk för utbytet (Melucci, 1996a).

Även historiens betydelse vad gäller förståelsen av kulturens inverkan på individers beteenden är för Melucci (1996b) en väsentlig problematik att ha i åtanke. Han menar att kulturella och etniska konflikter ofta har sina rötter i det förflutna och det är genom historien olika frågeställningar kan förflyttas till nutiden. När konflikter uppträder kan detta härledas till att en grups specifika kultur behöver skyddas i syfte att bevara denna. Att ha en utgångspunkt i sin traditionella kultur är av betydelse och en förutsättning för att nya symboliska system med dess språk och koder skall kunna skapas. Kulturen formas av anonyma mekanismer och det är genom denna som individer förstår och kan relatera till sin verklighet. Homogeniteten utmanas av de alltmer varierande sätten att tänka och förstå sin omvärld på, därmed riskerar de förgivet tagna koderna att ifrågasättas (Melucci, 1996b).

Att emellertid skildra organisationer som kulturer ifrågasätter Hofstede och Peterson (2000). I viss mån håller de med om att det inom organisationer existerar en kollektiv programmering på såväl organisations- som på individnivå. Men i jämförelse med ett samhälles kultur hävdar Hofstede och Peterson (2000) att en individs socialisering är långt mer präglad av den samhällskultur individen är uppfödd i än av den organisationskultur individen är verksam inom.

Då omvärlden blir alltmer komplex ställs individen inför ett antal valmöjligheter och utmaningar som denne antas kunna hantera och förhålla sig till. Enligt Horsdal (2002) har under senare år omloppstiden för våra tolkningar påtagligt kommit att öka i hastighet. Hon anser vidare att kultur kan ses som en mångtydig text vilken ständigt måste tolkas om på nytt för att individen skall kunna hantera denna. Individen är inte heller helt avskärmad från det kollektiv som organisationen utgör där de individuella tolkningarna kan interagera genom ett gemensamt språk. Språket får återigen en betydande roll vid framväxandet av en ny kultur (Horsdal, 2002).

Enligt DePamphilis (2003) refererar organisationskultur, ”*corporate culture*”, till gemensamma värderingar och traditioner vilka har sin inverkan på beteendena inom respektive organisation. Större företag domineras av en övergripande kultur och inom dessa existerar ett antal subkulturer som speglar de lokala förhållandena. När två företag går samman genom en fusion, kommer den nybildade organisationen forma en ny kultur som kan komma att skilja sig avsevärt från de förra. DePamphilis (2003) menar att kulturella skillnader både kan ingjuta kreativitet i en organisation men också ge upphov till diverse tvistefrågor. Geografiska skillnader, språkbarriärer, legala avvikelser samt olika seder och bruk genererar utmaningar då det gäller integrering av företag på internationell nivå. Är de kulturella skillnaderna extremt stora menar DePamphilis att det är olämpligt att ens försöka integrera organisationerna utan föreslår istället att huvudkontor i respektive land bibehålls vilket också vanligtvis sker. När två organisationskulturer skall kombineras hävdar DePamphilis att ett avgörande moment för de båda företagen är att nå fram till just insikten om att den nya kulturen kan komma att skilja sig avsevärt från de gamla. Dessutom är det på förhand omöjligt att fullt ut förutse hur den nya kulturen kommer att yttra sig (ibid.).

3.3 Kulturskillnader mellan Finland och Sverige

Vid jämförelse mellan två grannländer vilket Daun, Mattlar och Alanen (1991) påpekar, och som fallet är med Finland och Sverige, går det att tydliggöra de skillnader, som vanligtvis bara är vagt uppfattade eller rentav ignorerade. Dessa tankebanor finner jag intressanta och författarna hävdar att de historiska banden mellan grannländerna medfört en benägenhet att i formella sammanhang inte låtsas om att kulturella skillnader existerar. Förmodligen tror man, menar Daun et al. att man kommer varandra närmare om man presenterar sig som mer lika än vad man egentligen är. Matti Klinge (1994), professor i historia vid Helsingfors universitet, betonar att traditionerna från den svenska tiden än i dag lever kvar i Finland, såväl i medborgarnas föreställningsvärld som i samhällsformen. Enligt honom är det Finlands läge i Europas periferi, utsattheten och närheten till de viktiga gränserna som tvingar finländarna att begrunda historien.

Till skillnad från Sverige med sin långa erfarenhet av internationell handel och företagarditioner har man i Finland, enligt Fellman (2000), varit tvungen att mobilisera resurser på andra plan i avsaknad av väletablerade nätverk. Här härleder Fellman grunderna tillbaka till efterkrigstiden då Finland inte tog emot Marshallhjälpen p.g.a. den känsliga relationen till forna Sovjetunionen, samt att amerikanska konsultföretag vid den tidpunkten inte vara intresserade av att investera i landet. Fellman menar att den amerikaniseringsvåg som sköljde över Europa vid den tidpunkten tog sig till Finland på andra sätt och med en viss fördröjning. Sedan tidigare hade andra strömningar påverkat det finländska företagsledarskapet, exempelvis ansågs det att den tyska rationaliseringsrörelsen passade den finländska företagsledarstilen bättre. Att finländska företagsledare hade gjort arbetspraktik i Tyskland var inget ovanligt. I Fellmans avhandling påpekas också att i Finland har den verkställande direktören, VD:n, ofta även varit företagets styrelseordförande vilket varit uttryckligen förbjudet enligt lag i vissa andra länder, däribland Sverige. Även om akademisk utbildning har värderats högt i Finland så har praktiska färdigheter varit egenskaper som tillskrivits uppskattning i det finska samhället. Akademiska utbildningar såsom ingenjör- eller juristutbildningen har framhållits. ”*För gud och ingenjören är ingenting omöjligt*” (Fellman, s.138). Därmed har företagsekonomernas roll inte haft lika stort inflytande i det finländska ledarskapet som i det svenska.

Fellman (2000) refererar vidare till Hofstede (1980) som beskriver de finländska företagsledarna som mera patriarkaliska och auktoritära än sina kolleger i de övriga nordiska länderna. Detta har ofta satts i samband med den turbulenta politiska och ekonomiska miljön där omständigheterna tvingat fram en strävan mot ett gemensamt mål och med detta måste ett visst mått av auktoritet accepteras. Dessutom präglas den finländska ledarstilen av att de har strävat efter att undvika osäkerhet, vilket återspeglats i att man mer förlitat sig på formella kompetenskriterier vid exempelvis rekryteringstillfällen. Fellman menar att den finländska patriarkaliska och auktoritära ledarstilen går att få sin förklaring i företagsledarnas bakgrund. Historiskt sett utgjorde företagsledningen en elit med nära anknytning till den övriga eliten i landet och ledarskiktet bestod av en ytterst avgränsad grupp som kunde upprätthålla en auktoritär och distanserad hållning till sina underordnade. Dessutom finner Fellman att det har ansetts att finländska företagsledare generellt sett inte varit särskilt intresserade av att tillämpa nya metoder i sitt företagande. Detta i kombination med att Finland haft en särställning i den europeiska periferin, något isolerad och under en längre tid stått under

yttre tryck, ser Fellman som anledningar till att exempelvis taylorismen fått fäste i landet och därmed även påverkat den finländska managementstilen.

Ytterligare skillnader mellan finländskt och svenskt beteende diskuterar Daun et al. (1991) i ovannämnda studie, där de finner att finländarna verkar starkare i mer direkt social interaktion och uppvisar större grad av självständighet, medan svenskarna visar större självförtroende och självkänsla på ett mer allmänt plan. Daun et al. ser det som tänkbart att här finns ett samband med den sk "storsvenskheten", som det att i Finland och Norge finns en tendens att tro att svenskarna uppfattar sig som. Förutom att geskenet av vara mer kompetent och duktigare än andra nationaliteter, ger svenskarna gärna intrycket av att vara mer demokratiska. Uttrycket "Sverige som världssamvete" hänvisar till en sådan tendens menar författarna. Finländarna uppvisar vidare i ovannämnda studie en större grad av självständighet samt att de prioriterar faktorn frihet framför jämlikhet. Svenskarna däremot sätter jämlikhet före frihet och framtonar som varande mer gruppberoende i sina åsikter (ibid.).

Att jämlikhetstänkandet i Sverige värderas högt menar Laine-Sveiby (1987) bero på att svensken präglats i tron på att i grund och botten är alla lika. Det informella beteendet d.v.s. ett nedtonande av yttre tecken på rangskillnader är vidare något som man i Sverige tillämpar vilket i kontakten med individer ur annan kulturell bakgrund kan ge ett förvirrande intryck. I Sverige stödjer man gärna sin argumentering på en policy där "vårt sätt" snarare än "mitt beslut" framhålls och där dessutom ett digert analyserande av frågeställningar föregår ett beslutsfattande. I Finland däremot och enligt Laine-Sveiby är en ordentlig debatt ett tecken på ömsesidig respekt och uppfattas som intellektuell stimulans. Konflikträdsplan är därmed inte lika utbredd i Finland som i Sverige var man istället undviker känsliga samtalsämnen och där konsensuslösningstrategin blir den förhärskande. Men Laine-Sveiby ser dock fördelar med den svenska strävan efter att nå konsensus då hon anser att om besluten redan är accepterade av de berörda parterna kan denna modell både vara smidig och tidsbesparande (ibid.).

Det finländska synsättet vad gäller ansvarsbegreppet skiljer sig från det svenska och Ekwall och Karlsson (1999) för ett resonemang kring detta ämne och hävdar att man i Finland ser på ansvar som varande mer individbetonat och avgränsat och som dessutom inte förutsätter någon större förankring inom organisationen. När i Sverige det snarare är kring gruppen som ansvaret är uppbyggt och beslut förankras hos alla inblandade, är det i Finland den enskildes ansvar och det finns följaktligen inte något behov av att uppnå någon enighet kring fattade beslut. Ledarskapskulturen i Finland utmärks av otålighet och att hantera och lösa problem under något kaotiska former är en naturlig finländsk egenskap. Max Jakobson (2001) refererar återigen till historien och anser i det här sammanhanget att i efterkrigstidens Finland, med återuppbyggnadsarbete, leveranser av krigsskadestånd och integreringen av den evakuerade befolkningen, gav prov på en stark samhörighetsanda. Ekwall och Karlsson (1999) framhåller att uträdda stordåd kan ses som en normal drivkraft hos den finländske företagsledaren medan en svensk skulle uppfatta detta som ett orealistiskt sätt att hantera situationen. Även om man är oenig med chefens beslut störs man inte av denna oenighet och obstruerar heller inte mot beslutet vilket kan ses som den finländska traditionen att samarbeta trots att man är oenig. Författarna menar vidare att det i Finland betraktas som en självklarhet att arbeta mot gemensamma mål som överskrider de personliga meningssmottagningarna (ibid.).

I Finland, hävdar Laine-Sveiby (1987), är den intellektuella gemenskapen en grundförutsättning för vänskap där utbildningsnivån kan ses som en indikator på individens intellektuella kapacitet. Att vara ”på samma våglängd” är således viktigt för finländaren och vänskapsbanden knyts ofta på arbetsplatserna eftersom arbetet anses vara ett fördelaktigt medium att nå vänskap. Arbetsplatsen kan därigenom ses som en inköpsport till en kultur. Här menar Laine-Sveiby att det går att utläsa en skillnad mellan Finland och Sverige då svenskarna oftast gör en distinktion mellan sina privata och offentliga sfärer. Den privata delen får man inte automatiskt tillgång till via arbetsplatsen i Sverige, därmed inte heller till den svenska kulturen.

Att de kulturmöten som uppstår vid internationella kontakter kan tolkas som varianter av kulturkonflikter eller t.o.m. kulturchockar nämner Ekwall och Karlsson (1999) och betonar att mötet kommer att bli just så sammansatt och komplicerat som individen själv är. De anser vidare att om mötet sker med en nära granne såsom fallet är med Finland och Sverige, finns det ingen garanti för att förståelseprocessen skall bli lättare än om mötet sker med en partner på andra sidan jordklotet. Istället ökar risken för missförstånd då man kan ha svårt att förstå att grannen är så annorlunda. Därför menar Ekwall och Karlsson (1999, s 150), vad gäller internationella möten, att det är väsentligt för de inblandade parterna att ha i åtanke att:

”Mötet/krocken äger på den avgörande nivån alltid rum mellan människor.”

Sammanfattningsvis har Ekwall och Karlsson (1999) sammanställt skillnader mellan finländskt och svenskt företagande i en tabell som jag finner överskådligt och därmed väljer att nämna.

Finländskt	Svenskt
spontanitet/handling	planering/delaktighet
auktoritetssyn	medarbetare med chefen
aktivitet/handling	förhandling
individuellt ansvar	delat ansvar, grupp
chefen bestämmer	konsensus
tar konflikt	undviker konflikt

Att det råder kulturella skillnader mellan Finland och Sverige i dagens näringsliv framkommer i en artikel av Björkqvist (Sydsvenska Dagbladet, 18 januari, 2004) där Björn Wahlroos, VD för den finländska försäkringskoncernen Sampo, f d storägare i Skandia och tillika en stark företagsledarprofil i finskt näringsliv intervjuas. I intervjun framhåller Wahlroos den finländska reservofficersutbildningen som en betydelsefull bakgrund vad gäller företagsledarskap då det har ett förutsäggande värde och han hävdar att *”är du reservofficer är du antagligen en person som inte står ut med att inte göra något”*. I Sverige kan hänvisningen till militärt ledarskap tyckas något främmande, vilket också artikelförfattaren påpekar, men i Finland är man fortfarande starkt präglad av krigsåren och företagsledarskapet kan knytas an till en militär hierarki med klara och tydliga direktiv. Ytterligare en skillnad som Wahlroos beskriver mellan finskt och svenskt ledarskap berör ansvarsfrågan. Här bekräftar Wahlroos Ekwall och Karlssons (1999) åsikter om hur man i Finland ser ansvarsfrågan som mer individbetonad. Han menar här att det finns en klar åtskillnad mellan det personliga ansvaret och det

kollegiala och ifrågasätter det svenska förfarandet med beslutsfattande där man ständigt försöker nå en gemensam ståndpunkt. Detta anser Wahlroos är att fly från sitt ansvar.

Slutligen intervjuar Bergin (Svenska Dagbladet, 3 april, 2004) Tom von Weymarn, finländsk styrelseordförande i en finsk-svensk koncern. Här vittnas om kulturskillnader som von Weymarn kortfattat skildrar som att svenskarna har en tendens att ta mer tid på sig för att förankra olika frågor medan finländarna vill gå snabbare till beslut. Dessutom har von Weymarn fått lära sig att det i Sverige är det tillåtet att ha en avvikande synpunkt även efter det att ett beslut är fattat, detta förfarande hade varit, betonar han, tämligen oaccepterat i Finland.

4. EMPIRI

4.1 Inledning

Empiriavsnittet består dels av en gruppintervju och dels av två telefonintervjuer. Samtliga intervjuer presenteras var för sig. Anledningen till detta är att respondenternas svar skiljer sig åt och för tydlighetens skull känns det motiverat att enskilt presentera dem. Nedanstående sammanställningar baseras på utskrifter gjorda i nära anslutning till intervjutillfällena och är starkt redigerade p.g.a. läsvänligheten och på konfidentialitetskravet som diskuteras under metoddelen. Genom att presentera intervjumaterialet på följande sätt önskar jag att förmedla till läsaren vad Kvale (1997) benämner som belysande exempel på information och jag anser även att intervjumaterialet levandegörs på det här sättet.

Organisationen är ett större finländsk-svenskt företag inom servicesektorn som nyligen gått samman. Idag finns organisationens huvudkontor i Sverige där en femtedel av arbetsstyrkan består av är finländare. Finländarna flyttade till Sverige i samband med verkställandet av fusionen. Personaldirektören är svensk. Koncernspråket är engelska.

4.2 Gruppintervju

Nedan återges en sammanställning av intervjuerna där intervjuperson 1 (IP 1) representerar koncernens personaldirektör, intervjuperson 2 (IP 2), personalansvarig från den f.d. svenska organisationen och slutligen intervjuperson 3 (IP 3), personalansvarig för den f.d. finländska organisationen. Frågorna i kursiv stil utgör de frågeställningar jag ställde vid intervjutillfället. Svaren är en sammanställning av respondenternas utsagor och de citat som förekommer motsvarar respondenternas egna ord.

Beskriv den kultur som var tidigare?

IP 2: Det var väldigt självständiga enheter med sina egna kulturer i den stora organisationen. Många hade kommit till företaget direkt från skolan, utan högre utbildning, och stannade där nästan i hela sitt yrkesverksamma liv, 25-30 år. Den utbildningsform som var den dominerande var den interna utbildningen och det erbjöds ett antal sådana interna utbildningar inom den gamla organisationen. Tankandet som rådde var ganska introvert och rörde den lilla gruppen, inte den stora organisationen i sin helhet.

IP 3: Företaget var en tjänstemannaorganisation före 1992. 1990-talet präglades av större förändringar där många lämnade företaget. Mot slutet av 1990-talet förnygrades arbetsstyrkan och ett mer flexibelt tänkande började märkas inom organisationen. Den yngre arbetsstyrkan, var 25-30 år med varierande utbildningsbakgrund, gymnasial eller akademisk utbildning. En del av den äldre arbetsstyrkan lämnade organisationen genom avtalspension. ”Ny business” med ny teknologi och anställningsformer av freelance-karaktär gjorde sitt intåg. 2000-talet präglas av en annan fas. Tanken var att få organisationen med sin egen slutna kultur att utvecklas till ett mer businessorienterat företag.

Idag är organisationen ett börsintroducerat företag där utomstående intressenter i allra högsta grad är med och påverkar.

Inför fusionen – hur tänkte de?

Inför fusionen träffades och diskuterade den svenske (IP 2) och finländske personalansvarige (IP 3) för att planera hur sammanslagningen mellan de två enheterna skulle gå till. Dessa samtal inleddes sex månader innan fusionen förverkligades, vilket innebar att det skedde under sekretessbelagda former. I de diskussioner som fördes ventilerades kulturskillnader och även praktiska saker som flytt, löner, avtal, planering för medföljande familjer såsom skolor.

Vilka kulturskillnader finns det?

De kulturskillnader som nämns är hur man i Sverige gärna förhandlar sig fram och att det här råder ett konsensustänkande. I Finland anser min finske IP 3 att ledarskapet är mer tydligt. IP 3 anser inte att det finländska ledarskapet är mer auktoritärt utan snarare att det ser annorlunda ut än det svenska och menar att finländare är mer direkta. IP 3 säger att chefen i Finland förväntar sig ett klart beslutsunderlag/förslag och inte enbart en tanke, som därefter denne kan grunda sitt beslut på. Att arbetet skall vara gjort, d.v.s. ett konkret förslag som kan diskuteras och som sedan chefen kan använda som underlag för sitt beslutsfattande. IP 3 säger att finländarna förväntar sig att det är chefen som bestämmer och att det är chefen som fattar beslut. I Sverige kan ledarstilen vara av mer informell karaktär anser IP 2. Ett exempel är vid en stor personalfest där ett musikband, rockgrupp, bestående av personer från bland annat koncernledningen, bland andra då IP 1 (koncernens personaldirektör) uppträdde. Detta var chockerande för medarbetarna från andra länder. ”En chef får inte sjunga och rocka loss på scenen” noterar IP 2.

Gruppdynamiken är starkare i Sverige menar IP 3 och uppfattar att det är mer samverkan i Sverige på arbetsplatserna än vad det är i Finland. Den finländske IP 3 ser det svenska sättet att arbeta på som en fördel för det är inte så isolerat, han säger att man i Finland inte riktigt vet vad ens kolleger arbetar med, man är där mer av specialister. I Sverige är samarbetet mer öppet och det finns en samverkan betonar IP 3. Även vad gäller sättet att arbeta på är det inte så många människor inblandade i besluten och arbetsprocessen i Finland som i Sverige. IP 3 använder sig själv som exempel, inför och under fusionen, var det hans uppgift och bara hans att ta reda på hur man skulle göra. Han svarade bara inför en person, sin överordnade. ”Det får du sköta” var beskedet från hans chef. I Sverige var de ett team som arbetade med motsvarande saker.

Det skiljer sig dessutom ganska mycket åt vad gäller det fackliga arbetet i Finland och Sverige har IP 3 noterat. I Sverige är de fackliga organisationerna med i förhandlingarna vid ett initialt skede och ärendena förhandlas grundligt vilket kan vara ganska tidskrävande upplever mina två svenska IP:s. I Finland har de fackliga organisationerna sex veckor på sig att komma fram till ett beslut. Det sättes alltså en tidsram vid fackliga förhandlingar i Finland till skillnad från Sverige enligt IP 3.

Vad gäller fusionen som nyligen sattes i bruk beskriver samtliga tre IP:s fusionen som en ”merger by equals”. Detta trots att den svenska företaget köpte det finländska. Vid samarbetets början för IP 2 och IP 3 till Finland med ett team och man anordnade kulturundervisning där i form av tre seminarier. Även språkutbildning ingick i dessa kulturseminarier. Motsvarande kulturseminarier har inte skett i Sverige. Inte heller känner mina IP till om svenska chefer och medarbetare har lärt sig det finska språket. Koncernspråket är engelska men till 90 % talas det svenska på huvudkontoret hävdar IP 2. Ofta är det de praktiska skillnaderna som diskuteras, se ovan. ”Relocation” är en terminologi som min finske IP 3 refererar till.

Idag?

Organisationens kultur idag beskrivs som inte varande så nationsbunden. IP 2 har misslyckade samarbetsförsök med andra organisationer i färskt minne och beskriver efterdyningarna av dessa som plågsamma perioder för företaget. IP 2 anser att man bör ha i åtanke vad gäller fusioner vem det är som köper vem. Han menar att det inte går att bortse från aspekter som makt.

Den ny tillträdde personaldirektören, IP 1, började sin tjänstgöring inom organisationen efter det att fusionen redan hade satts i verket och han har ingen tidigare anknytning till branschen, d.v.s. han rekryterades externt. IP 1 har arbetat fram, och under en längre tid, sex månader rest runt i företagets hela organisation, med den nybildade koncernens framtidsplan. Den består av vision och value-statements, som ledningen önskar att förankra i organisationen. Personaldirektören, IP 1, beskriver denna plan som något som kommer att präglade den nya koncernens kultur som de nu håller på att forma. Samtliga tre IP är inte längre intresserade av att diskutera i termer som finländskt och svenskt utan betonar istället att organisationen idag är mer internationell. Organisationen finns representerad i fler länder än Finland och Sverige. Dessutom hävdar de att det idag enbart rekryteras på kompetensbasis. Som exempel nämns att en ledande befattning nyligen tillsatts av en norrman.

Avslutningsvis ser mina tre IP:s fusionen som vara lyckad. Det finns några finländare, 3-4 stycken, som har valt att flytta tillbaka till Finland vilket min finländske IP 3 inte ser som något större problem. Han menar att det inte är helt lätt att flytta till ett annat land, det finns ju oftast också en medföljande familj eller som i några fall en kvarlämnad familj, att ta hänsyn till. Att det finns skillnader mellan finländskt och svenskt företagande har inte erbjudit några obehagliga eller oväntade överraskningar för organisationen menar de tre IP.

4.3 Telefonintervjuer

Vid sammanställningen av ovannämnda gruppintervju uppstod ett behov av ytterligare information och för att nå en större tillförlitlighet vad gäller datainsamlingen valde jag

att utföra kompletterande telefonintervjuer. Nedanstående data återges från de noggrant utförda anteckningar som fördes under telefonintervjuerna och som tidigare nämnts under metoddelen genomfördes dessa för att validera datan som inhämtades vid gruppdiskussionen. Svaren är en sammanställning av respondenternas utsagor och de citat som förekommer är respondenternas egna ord. Återigen motsvarar frågorna i kursiv stil mina frågeställningar vid intervjutillfället.

4.3.1 Telefonintervju 1

Nedan följer en sammanställning av en telefonintervju där intervjuperson 4, representerar en finländsk medarbetare som sedan en längre tid varit anställd inom den finländska organisationen. Intervjun skedde på engelska på IP 4s begäran varför en del engelska uttryck återkommer i sammanställningen.

IP 4 kom nyligen till Sverige för att arbeta med HR frågor vid huvudkontoret. Sedan fusionen verkställdes har de finländare som valde att flytta med till Sverige successivt flyttat över. IP 4 beskriver denna flytt som en transferperiod som varade under ca sex månader där finländarna hade fram till ett visst datum på sig för att bestämma sig huruvida de var villiga att flytta med eller inte. Fram till det datumet fick man ett ”benefitpackage” som inkluderade stöd i praktiska former berättar IP 4. Exempelvis med flytt och sociala reformer, skatter etc. De medflyttande finländarna hade också rätt att under veckosluten flyga gratis tillbaka till Finland under det första halvåret. Anledningen till detta menar IP 4 var att underlätta för själva övergången med tanke på familj och vänner.

Förväntningar inför fusionen?

IP 4 hade en positiv förväntan inför fusionen och förväntade sig att nya tjänster skulle komma till stånd med nya utmaningar och ett nytt sätt att arbeta på.

Hur har de infriats?

Delvis tycker IP 4 att förväntningarna har infriats och menar att det är ett nytt sätt att arbeta på, men det är också svårare. IP 4 säger att man inte alltid förstår och känner som om det emellanåt inte går framåt vilket kan skapa frustration. Men IP 4 menar att majoriteten av finländarna som flyttade med i och med fusionen nog ändå tycker att det har varit positivt. Bara ett fåtal har valt att flytta tillbaka till Finland. IP 4 menar att resultatet har blivit att mycket har gjorts på kort tid och ser det är som en fördel att stora ansträngningar har gjorts. Det är dock svårt, säger IP 4, att prestera samtidigt som man måste lära känna varandra och menar att HR ansträngningar bara var i början.

IP 4 anser att det hitintills har varit för lite av gemensam träning och tycker att ingen formell utbildning har skett innan man måste prestera. IP 4 säger att man måste få finländarna och svenskarna integrerade först innan man går vidare och integrerar med andra nationaliteter eftersom finländarna och svenskarna är de dominerande nationaliteterna på huvudkontoret. IP 4 anser att det är viktigt att lägga upp en systematisk plan för att ha möjlighet att lära känna varandra bättre. IP 4 pekar på två faktorer som är kritiska och ser svårigheter i dessa:

1) ”ingen formell utbildning”, 2) ”för litet med tid samtidigt som man måste prestera”

IP 4 hävdar att det är mycket arbete att göra och att ingen formell integration ännu har skett. Det handlar om saker som legala problem och kompetensutveckling säger IP 4 och menar vidare att många av medarbetarna är motiverade men inget har hittills gjorts för hela gruppen.

Om fusionen och huvudkontoret hade varit i Finland i stället?

”Det är en hypotetisk fråga!” tycker IP 4 och anser att det är svårt att ha en uppfattning om. Det hade sett annorlunda ut, menar IP 4, eftersom huvuddelen av personalen hade varit finländare, även om sammansättningen av den högsta ledningen i koncernen hade sett likadan ut. Annorlunda på det sättet att skillnader finns i beslutsfattandet och i beteendena på mötena menar IP 4. Vad gäller beslutsfattandet, enligt IP 4, tas beslut fortare i Finland och av en auktoritet, d.v.s. av en chef. Besluten som fattas där verkar också vara de förhärskande, ibland på gränsen till envishet menar hon. Det svenska sättet, anser IP 4, är att nå konsensus och att kontinuerligt granska de redan tagna besluten. Besluten i Sverige verkar inte vara bindande och vem som helst får ifrågasätta dem har IP 4 noterat. IP 4 menar att ibland leder detta till osäkerhet om vad som bör göras och det kan vara svårt för individen att få saker och ting att hända och gjorda. Den svåraste aspekten är att individuellt ansvarstagande betonas men att beslutsfattandet är kollektivt säger IP 4.

IP 4 tycker att vad gäller beteenden på mötena, så tenderar finländarna att vara mer resultatorienterade och diskussionerna mer bestämda och rakt på sak. Finländarna känner inte behov av att uttrycka sina personliga känslor vid dylika tillfällen. IP 4 menar här att ibland kan även relevanta fakta utelämnas vid sådana situationer. Svenskarna däremot, är mer fokuserade på själva processen och det är viktigt att varje mötesdeltagare säger sin mening. Ibland är detta tidskrävande och ur ett finländskt perspektiv ineffektivt säger IP 4.

Beträffande arbetsmässiga skillnader mellan Finland och Sverige så tycker IP 4 att dessa huvudsakligen har att göra med företagskulturer (company cultures). IP 4 påpekar också att fackföreningar i Finland tenderar att hålla en lägre profil än de i Sverige. Även om IP 4 tror att en förändring är på gång i sitt hemland vad gäller fackligt inflytande så märker IP 4 inte någon direkt påverkan av denna i den dagliga arbetstillvaron.

Språket?

Koncernspråket är engelska. IP 4 nämner att det var inget krav på att man skulle kunna tala svenska när man sökte tjänsterna inför den förestående fusionen. IP 4 säger att många möten är på svenska men man skiftar normalt sett över till engelska och numera är det engelska på arbetsmötena. IP 4 menar att man upptäckte att det kunde vara problematiskt att enbart tala svenska eftersom det lätt kunde bli missuppfattningar. Hon anser att det handlar om traditioner, humor och ”style issues”. Det finns dessutom, enligt IP 4, en skillnad mellan finlandssvenskan och svenskan eftersom en del av finlandssvenskan kan härledas tillbaka till det finska språket.

Kände du till Sverige tidigare – arbetsmässigt?

”Bra fråga!” säger IP 4 som inte kände till så mycket om Sverige arbetsmässigt för det var inget ”target country” för IP. IP 4 hävdar att många av finländarna visserligen hade studerat eller arbetat utomlands tidigare, men då inte i Sverige. IP 4 nämner Tyskland som ett land som snarare var ett ”target country” för henne.

Utanför arbetet?

IP 4 säger att finländarna har en grupp – ”call group” som träffas på fritiden. IP 4 beskriver sig som inte varande särskilt socialiserad i Sverige och hon umgås mycket mer med sina finska kolleger och endast med ett fåtal svenskar. IP 4 säger att företaget har inga återkommande fester, hittills har exempelvis inga julfester anordnats. IP 4 tycker att det hade varit bra att anordna fler informella träffar för att underlätta integrationen och för att lära känna varandra bättre. IP 4 berättar att de har formella möten och sedan sitter IP 4 med sin arbetsgrupp i ett kontorslandskap, ”open offices”.

Kulturseminarier som anordnades, hur uppfattade IP 4 dessa?

IP 4 deltog inte i kulturseminarierna eftersom hon sedan tidigare redan visste en del. IP 4 har själv arbetat med dessa frågor på mellanchefernivå samt anordnat möten i dessa frågor i tidigare befattningar.

4.3.2 Telefonintervju 2

Slutligen följer här en sammanställning av en telefonintervju med intervjuperson 5. IP 5 är svensk och kom till den svenska organisationen för några år sedan. IP 5 har sedan tidigare erfarenheter av att arbeta med nordiska länder, däribland Finland.

Vilka förväntningar hade du inför fusionen?

IP 5 tyckte att det skulle bli ”kanonkul”. Att de rent internt skulle tvingas att tänka på ett nytt sätt. Att de skulle få jobba över landsgränserna. Att de skulle hitta nya former, och förnyelse i sättet att arbeta på. Att lära sig mer, rent praktiskt, och att få använda engelskan igen.

IP 5 menar att organisationen i sig var ju ett väldigt svenskt företag, med rötter tillbaka till 1800-talet, så i och med fusionen gick en dimension förlorad. Nu skulle det bli mer internationellt tänkte IP 5, och även om det tänkandet var på gång så menar IP 5 att så internationellt var det ju inte heller. IP 5 säger att man ofta hörde vid mötena ”gäller det här utanför Sverige också?”.

Har förväntningarna infriats?

IP 5 tycker att förväntningarna har infriats ganska bra och menar att man får jobba över landsgränserna. IP 5 säger att idag är utbytet mycket mer med Finland. Men han tycker inte att man ska glömma bort Danmark och Norge där det finns dotterbolag. Det är tydligare att det finns verksamheter utomlands, anser IP 5, och det dominerande inslaget är, i det här sammanhanget, Finland.

Hur märks det?

IP 5 säger att det finns olika grupperingar med några finska grupper och med några svenska. Detta märks tydligt anser IP 5 och menar att det finns ett tydligt flöde över gränserna. Det kommer flera finska gäster till Sverige och till huvudkontoret, och vice versa. IP 5 säger att frågor man runt på huvudkontoret är det många människor som har varit i Finland på senare tid.

Kände du till Finland tidigare – arbetsmässigt?

Ja, IP 5 kände till Finland genom ett tidigare arbete inom konsultbranschen där hade man ett dotterbolag i Finland. Så kulturella skillnader hade IP 5 redan med sig i tankarna när fusionen blev ett faktum. Han visste att man kontaktar inte en finländare förrän man har syftet med mötet klart för sig. Agendan för mötet skall vara klar. Det förekommer inte så mycket prat. Man kallpratar inte i Finland på samma sätt som i Sverige. Det är slöseri med tid i Finland. IP 5 menar att det skiljer sig vad gäller vilja, initiativ, beslutfattande. I Finland förväntar man sig snabb respons medan man i Sverige ofta måste jaga respons. IP 5 hävdar att om man skickar ut en förfrågan per mejl kan man säga att 95 % av finländarna svarar per omgående, och man kan alltid räkna med att 1) man får ett svar från finländaren, 2) svaret kommer först från finländaren.

Hur skulle du beskriva fler kulturskillnader, finns det något som orsakat problem?

IP 5 säger att det som är problematiskt nu, idag, är att det finska sättet att jobba på inte är så framgångsrikt i Sverige. Det finns stora skillnader och IP 5 nämner att i Sverige är förankringsprocessen viktig, likaså dialog och att inte peka med hela handen. Man måste mötas, diskutera, man jobbar med människor och går åt samma håll. IP 5 säger att om han behöver gå till personaldirektören och prata med honom så gör han det. IP 5 säger till sina finska kolleger ”kom så går vi till NN och hör vad han har att säga”. Detta, menar IP 5, aktar sig hans finska kolleger för.

IP 5 säger att i Finland skickas det ut dokument. Skickar man ut en instruktion i Finland så räcker det, det verkställs. I Sverige får man kolla av att det verkligen blir av. IP 5 förväntar sig att instruktionerna verkställs i Finland, samma förväntan har han inte i Sverige. I Finland är det mer av ”det har vi ju redan beslutat”. Har man beslutat om en sak en gång så räcker det. IP 5 anser också att det finns ett annat förhållningssätt till ansvar i Finland än i Sverige. I Finland kan man fråga sig vad ens ansvarsområde är? Man ifrågasätter, men verkställer någon annans beslut. Man har respekt för auktoriteter i Finland, och man kan inte alltid se sig egen auktoritet menar IP 5. Man har ett annat förhållningssätt till sitt ansvar i Finland. IP 5 menar att det finns två huvudsakliga synsätt som skiljer det finska och det svenska sättet att arbeta på:

1. ” Hur man når framgång?”
2. ” Vilket är mitt ansvar?”

Integrationen?

I dag, säger IP 5, finns det inte ett samlat grepp kring kulturfrågor på huvudkontoret. Det har inte förekommit någon träning med de blandade (finska och svenska medarbetarna) teamen och inte heller på chefsnivåerna. Vid de kulturseminarier som anordnades i Finland i och med fusionen, deltog inte IP 5. Han vet inte heller något om utfallet av dessa. Motsvarande kulturseminarier har inte ägt rum i Sverige. IP 5 har

huvudansvaret över ett team, fem personer, varav tre finländare och två svenskar (inkl. IP själv). IP 5 tycker att det är intressant eftersom det teamet domineras av finländare. De lägger ner mycket tid på att diskutera kulturella skillnader. De har fenomenet i åtanke och dyker det upp något problem diskuteras det om det kan eventuellt bero på kulturella skillnader.

Språket?

Koncernspråket är engelska. I början talade man svenska på teammötena men IP 5 förstod efterhand att det kunde bli problem med språket och att missförstånden handlade om en språklig fråga. IP 5 menar att han förutsatte att finländarna förstod svenskan och att finländarna trodde själva att de förstod svenskan. ”*Det visar sig att finländarna inte är så hemtama med svenskan*” säger IP 5 och upptäckte att det kommer inte att fungera att tala svenska. IP 5 menar att problemen märktes genom att missuppfattningar uppstod och det pratades för fort. Det handlar också om nyanserna i språket hävdar han. Numera, säger IP 5, är alla teammöten på engelska och när det är något som är viktigt så används det engelska språket. Svenskan talas mestadels bara i fikarummet.

I dag?

IP 5 anser att för den som arbetar med förändringsarbete idag gäller det att fråga sig vad det är som krävs för att få något att hända. Han menar vidare man bör ifrågasätta vilken insats som krävs för de som skall leda ett förändringsarbete. Kulturen på företaget idag beskriver IP 5 som mångkulturell. Det finns många synsätt att ta hänsyn till och IP 5 menar att man ännu inte hittat formen inom huvudkontoret att arbeta på. IP 5 säger vidare att konststycket är att hitta ett bra sätt att arbeta på och inte utgå från något sorts genomsnittligt tankesätt utan att inse att man skall dra nytta av olikheterna, de olika nationaliteterna, inte bara de finländska och de svenska. En utmaning och en stor framgångsfaktor förutspår IP 5, blir det för företaget om man drar nytta av mångkulturen i koncernen, förstår den och lär sig hur man skall arbeta med den.

5. ANALYS OCH DISKUSSION

Syftet med denna studie är att analysera kulturskillnader mellan en finländsk och en svensk organisation vid fusionstillfälle och i detta avslutande avsnitt sammanflätas teoridelen d.v.s. fusioner, kultur, kulturskillnader mellan Finland och Sverige med de tre intervjuerna som presenterades i empiridelen.

5.1 Inledning

Den fusion som jag har fått en viss inblick i är av horisontell karaktär eftersom den är, och som Buckley och Ghauri (2002) beskriver, en sammanslagning mellan två konkurrerande företag inom samma bransch. Organisationen jag har studerat har sitt huvudsakliga verksamhetsfält inom servicebranschen och diverse förändringar i företagets externa omvärld har gett upphov till sammanslagningens tillkomst. Det är rimligt att utgå ifrån att fusionen främst baserar sig på strategiska motiv, såsom Ali-Yrkkö (2002), Hopkins (2002) och DePamphilis (2003) diskuterar, även om de ekonomiska och marknadsmässiga motiven också har haft en avgörande roll.

5.2 Planeringsstadiet

Att två redan väl fungerande organisationer fusioneras ställer höga krav på organisationernas förändringsförmåga. Här påpekar Cartwright och Cooper (1996) att det just är vid horisontella fusionstillfällen som ett tydligt "hands-on" förfarande från ledningens sida är behövligt men också utmanande eftersom förändringen oftast förväntas att ske snabbt. Ovannämnda författare anser att integrationen av medarbetarna där respektive personalavdelningar skall slås samman kan vara kritiska faktorer vid fusioner eftersom medarbetarna här berörs på ett mer handgripligt sätt. Detta är fallet med den fusion jag har studerat. Här kom huvudkontoret under en relativt kort tid plötsligen till stor del att bestå av individer med annan nationalitet. Två således homogena grupperingar och till antalet tämligen stora skulle, i och med att fusionen blev ett faktum, arbeta tillsammans. Följaktligen blir integrationen av medarbetarna mer påtaglig och sker med en hastighet som skiljer sig från ordinära organisationsförändringar där problematiken med individerna, enligt Dackert (2001) och Ali-Yrkkö (2002) behöver uppmärksammas. Anledningen till detta är ett flertal (jmf. Dackerts stressfaktorer) men, enligt min mening, är den främsta vad Ali-Yrkkö (2002) poängterar att det är de kulturella skillnaderna som framstår som den största orsaken till att fusioner i så hög grad misslyckas. För organisationen jag har studerat blir därmed den största utmaningen att integrera det finländska arbetssättet med det svenska, och framförallt synliggöra de skillnader som existerar vilket Daun, Mattlar och Alanen (1991) menar oftast nonchaleras.

I planeringsstadiet inför förestående fusion involverades HR-avdelningen genom IP 2 och IP 3 eftersom de, sex månader före verkställandet av sammanslagningen, förde diskussioner om hur arbetet skulle gå tillväga. Detta förfarande motsäger Cartwright och Coopers (1996) resonemang om att det är sällan som personansvariga är med i förhandlingarna vid det här skedet. Visserligen har samtalen skett under sekretessbelagda former men de personansvariga i den här studien har ändå beretts möjlighet att föra samtal om eventuella frågeställningar. Dessutom har IP 2 och IP 3 genom sitt förfarande visat en medvetenhet om faktorer som kan vara av problematisk karaktär vid sammanslagningen. Enligt min uppfattning har den problematik som avhandlats dock huvudsakligen berört praktiska frågeställningar varvid eventuella

stressfaktorer såsom Dackert (2001) diskuterar möjligtvis aldrig ventilerats. Beredskapen inför dessa riskfaktorer kan följaktligen inte ha varit nämnvärt hög.

Vid samarbetets början anordnade IP 2 och IP 3 kulturseminarier i Finland där även språkutbildning ingick. Motsvarande kulturseminarier har inte anordnats i Sverige. Vare sig IP 4 eller IP 5 deltog i några av dessa seminarier. När två parter inleder ett samarbete och eftersom den rådande uppfattningen hos de fem intervjupersonerna tycks vara att fusionen är en "merger by equals" kan det tyckas anmärkningsvärt att likartade kulturseminarier inte har arrangerats på den svenska sidan. Återigen blir Cartwright och Coopers (1996) tankar aktuella då de hävdar att individernas påverkan på utfallet av fusionen till stor del kan bero på otillräckliga kunskaper om den förvärvade organisationen. Eller som Bild (1998) påstår att man från ledningshåll helt enkelt inte avsätter tillräckligt med tid vid planeringsarbetet inför fusioner och skapar därmed, enligt min uppfattning, källor till frustration. Man kan fråga sig varför inte tillfället togs i akt att lära sig mer om finländska arbetsförhållanden eftersom denna nationalitet är så pass dominerande (en av de två) på huvudkontoret? Jag vill hävda att det därmed går att ifrågasätta om det handlar om en fusion av två kulturer eller rör det sig snarare om en inordning av den finländska i den svenska?

5.3 Historiens påverkan

När två parter möts med skilda uppfattningar om den verklighet de är verksamma inom får deras bakomliggande historia en betydelse eftersom den präglar individens handlande. Historiskt sett har banden mellan Finland och Sverige varit starka, men också synnerligen märkta av förändring och för Finlands del stundtals av turbulens (jmf. Klinge, 1994; Jakobson, 2001). Huvudsakligen talas det svenska, huvudkontoret är placerat i Sverige och den svenska kulturen måste sägas utgöra den dominerande. Ett mönster kan sägas upprepa sig, d.v.s. "storebrorsmentaliteten" kommer återigen i fokus och historiens betydelse vid kulturella möten som Daun et al (1991), Melucci (1996b), och Fellman (2000) hänvisar till. Om man använder sig av Dackerts (2001) tankar om det psykologiska kontraktet kan individen i det här fallet illustreras av den finländska arbetsstyrkan som unisont måste förhandla om sina implicita kontrakt med organisationen. Problematiken som uppstår här, enligt min mening, är att ett nytt kontrakt aldrig ens kommer upp till förhandling och följaktligen inte heller till stånd eftersom det svenska synsättet är det förhärskande. Ur ett svenskt perspektiv, åtminstone från den högsta ledningens sida där IP 1 ingår, tycks det rådande synsättet vara att det inte föreligger några problem med den kulturella integrationen. Därmed, menar jag, går det att uppfatta att det snarare rör sig om en anpassningsproblematik från finländskt håll eftersom det underförstått kan tolkas som det är det svenska arbetssättet som råder. Huruvida de finländska medarbetarna väljer att stanna kvar eller inte, om man ånyo knyter an till Dackerts (2001) resonemang, beror på den grad av förpliktelsekänsla de har till organisationen.

Hur kommer det sig att det skiljer sig så åt? Inledningsvis har olika strömningar av företagsledarstil utmärkt sig i Finland och i Sverige. Där Finland, enligt Fellman (2000), tycks ha tagit starkare intryck av taylorismen och prioriterat akademiska utbildningar med praktisk inriktning, som ingenjörsutbildningen, har Sverige snarare influerats av amerikansk managementstil och förordat företagsekonombildningen. Om man dessutom betänker att VD:n i den finländska organisationen ofta även varit organisationens styrelseordförande (enligt Fellman, 2000) så har följaktligen denne

person haft allt att säga till om, d.v.s. mycket makt. Även om detta inte längre är verkligheten i dagens moderna finländska organisationer så kan denna handlingsfrihet, enligt min mening, vad gäller ledningsfunktionen i frågor såsom ansvar, beslutsfattande och handlingssätt fortvarande sätta avtryck i dagens organisationer. Att det i Finland råder ett mer hierarkiskt och auktoritärt sätt beträffande organisationer och ledningsstil härleder Fellman (2000) tillbaka till krigsåren och efterkrigstiden, då hon kommenterar att ett visst mått av auktoritet måste accepteras vid tider av turbulens. Detta tankesätt bekräftas av intervjun med Wahlroos (Bergin, 2004) som framställer reservofficersutbildningen som en fördel vid rekrytering av individer i chefsposition och visar hur den militära bakgrunden än i dag har sin inverkan på dagens finländska organisationer. Anledningen till detta, enligt min uppfattning, är att krigsåren inte rör sig om nämnvärt många generationer tillbaka och möjligen är det resterna av efterkrigstidens ledarstil i Finland som vi bevittnar nu. Jämför man då med Sveriges jämlikhetstänkande, samt enligt Laine-Sveiby (1987) förhandlingsvillighet och strävan efter att nå konsensus, framträder bakomliggande orsaker till skillnaden grannländerna emellan tydligare. Förutom handlingsfrihet, aktivitet, direktitet och agerande så präglas den finländska företagsledarstilen av otålighet och att en önskan om att saker och ting måste hända såsom IP 3, IP 4 och IP 5 även skildrar (jmf Ekwall & Karlsson, 1999; Fellman, 2000; Björkqvist, 2004).

5.4 Synen på ledarskap

Huruvida det finländska företagsledarskapet är mer auktoritärt än det svenska, råder det skilda uppfattningar om hos de fem intervjupersonerna. Till stor del framkommer att man i Finland har större respekt för auktoriteter än i Sverige vilket även Ekwall och Karlsson (1999) och Fellman (2000) vidhåller. Däremot anser inte den finländske IP 3 att ledarskapet i Finland är mer auktoritärt än i Sverige utan menar istället att det bara ser annorlunda ut. Han uppfattar det finländska ledarskapet som tydligare och mer direkt än det svenska. Möjligen är det så, enligt min mening, att tydlighet och direktitet går att förväxla med auktoritetsbegreppet. Eller att det finns skillnader mellan det finländska sättet att föra diskussioner på och det svenska, där enligt Laine-Sveiby (1987) finländaren inte skyr obekväma frågeställningar eller ordentliga debatter. Svensken däremot, enligt ovannämnda författare, framstår inte som lika bekväm vid dylika situationer. Åsiktsskillnaderna intervjupersonerna emellan, kan även knytas an till dels, den svenska informella ledarstilen som Laine-Sveiby (1987) och Ekwall och Karlsson (1999) påpekar med avsaknaden av tydliga rangskillnader, och dels till det svenska medarbetarsynsättet.

”Problemet är att det finländska sättet att arbeta på inte är så framgångsrikt i Sverige” hävdar IP 5 när auktoritetsfrågan kommer på tal. IP 5 tycker sig ha uppfattat att man i Finland drar sig för att tala med chefen för mycket, att man är rädd för att besvara. Han vittnar om den informalitet som präglar den svenska ledarstilen och om de förvirrande signaler som framförallt detta ger till de finländska medarbetarna. Enligt min mening kan förvirringen bestå i att befogenheter och vem det är som bär det egentliga ansvaret kan komma att ifrågasättas av de som är vana att arbeta i en miljö där tydlighet prioriteras. Däremot, ur en svensk synvinkel, kan en alltför auktoritär ledningsstil inte anses lämna mycket utrymme till de övriga inom organisationen. Är man dessutom inte nämnvärt intresserad av att ta intryck av nya metoder beträffande företagande och ledningsstil, som Fellman (2000) påpekar att finländska chefer inte gärna gör, kan

konsekvensen bli att individerna inom organisationerna upplever sig som isolerade, osedda och berövade möjlighet att utöva något inflytande.

Vidare vad gäller den svenska informaliteten tycker sig IP 2 ha uppfattat att de finländska kollegerna uppvisar en förvåning om en chef ”*rockar loss på scenen*”. Men enligt Laine-Sveiby (1987) är den informella ledarstilen ett väldigt svenskt fenomen och ur ett internationellt perspektiv framträder svenskarna som tämligen ensamma om detta förfarande. Den svenska informaliteten uppvisar också en gränsdragning då svensken, vilket Laine-Sveiby framhåller, oftast gör en distinktion mellan sina privata och offentliga sfärer. Den privata delen får man inte automatiskt tillgång till i Sverige och här finns en åtskillnad från det finländska beteendet där vänskapsband, enligt Laine-Sveiby (1987), ofta knyts på arbetsplatsen. IP 4 vittnar om detta agerande då hon inte anser sig vara särskilt socialiserad i Sverige och uppvisar en avsaknad av att komma sina svenska kolleger närmare. Möjligtvis kan man, enligt min uppfattning, tolka IP 4s utsagor i det här sammanhanget som om dörren till svenska kulturen hålls stängd.

Beträffande ledarskapets betydelse vid fusionstillfället, som DePamphilis (2003) poängterar vikten av, kan man i det här fallet diskutera huruvida det framstår som tydligt eller inte inom organisationen. Jag uppfattar skillnader i uppfattningen om hur fusionen ter sig i dag vad gäller den kulturella integrationen. Respondenterna i gruppintervjun skildrar en situation där inga obehagliga överraskningar eller missuppfattningar uppträtt, medan såväl IP 4 som IP 5 signalerar om orosmoment. IP 4, exempelvis, känner frustration över att samtidigt som hon måste prestera hårt och under tidspress så har hon ännu inte lärt känna sina medarbetare särskilt väl. Detta är en pressande situation och kan relateras till Cartwright och Coopers (1996) resonemang om hur känslomässiga händelser fusioner faktiskt är för de berörda individerna. Samtidigt som IP 4 måste bearbeta de känslomässiga reaktioner fusionen förmedlar tvingas hon även att hantera arbetet på daglig basis som numera är osäker mark (jmf. *ibid.*). Vad gäller IP 5s utsagor efterlyser han en tydligare ansträngning från organisationens sida i arbetet med den problematik som de kulturella skillnaderna utgör eftersom han anser att ”*det inte finns ett samlat grepp kring kulturfrågor på huvudkontoret*”.

Om man närmare studerar IP 4 och IP 5s uppfattningar om den arbetssituation de befinner sig i just nu, anser jag att Meluccis (1996a) tankar om individers kamp för meningsskapande i en föränderlig omvärld, går att relatera till. Detsamma gäller Horsdals (2002) resonemang om hur under senare år, omloppstiden för våra tolkningar kommit att öka i hastighet, och hon skildrar kultur som en mångtydig text. Denna text, d.v.s. kulturen, måste tillika ständigt tolkas om för att den skall kunna bli hanterbar för individen. Individerna på huvudkontoret i denna undersökning befinner sig i en situation som är under förändring, och emellanåt synnerligen känslomässigt engagerande vilket IP 4 vittnar om, där grundläggande underliggande värderingar oftast på ett omedvetet plan (jmf. Schein, 1992), påverkar hur individen hanterar situationen. Här framhåller Melucci (1996a) att om man försöker bemästra komplexiteten genom manipulation, är man ute på osäker mark vilket kan vara en varnande signal till ledningsfunktionen vid dylika tillfällen, eftersom de underliggande faktorerna riskerar att aldrig blir synliggjorda men är i högsta grad med och påverkar. Väljer man, från ledningens sida, att inte ta till sig de farhågor som de anställda signalerar om, kan detta få negativa konsekvenser för fusionens utfall. I det här fallet menar jag att det går att

uppfatta respondenterna i gruppintervjuns åsikter om att inga obehagligheter går att urskilja i och med fusionen, som en ovillighet, på ett omedvetet eller medvetet plan, att ta till sig den problematik som den kulturella integrationen medför.

Betraktar man närmare IP 4 och IP 5s utsagor, om den möjligen förvirrande situation som just nu råder på huvudkontoret, vad gäller att integrationen av det finländska arbets sättet med det svenska, kan man menar jag, ifrågasätta huruvida insikten om att den nya kulturen kan komma att skilja sig avsevärt från de gamla, ännu har uppträtt hos ledningsfunktionen (jmf. DePamphilis, 2003). Diskuterar man vidare DePamphilis resonemang kan det tyckas något verklighetsfrämmande från ledningens sida att förmedla en uppfattning ut till organisationen om att inga problem råder, i synnerhet som kulturella skillnader, kan ge upphov till tvistefrågor, men också ingjuta kreativitet i en organisation. Det går inte att bortse ifrån det faktum att olika seder och bruk är utmanande, och framförallt då vid integreringssituationer av företag på internationell nivå. Det är tillika omöjligt att på förhand till fullo förutse hur den nya kulturen kommer att yttra sig (ibid.), utan bör istället ses som en process som både är tids- och arbetsmässigt krävande (jmf. Cartwright & Cooper, 1996). Det går här att relatera ovan nämnda diskussion med såväl IP4s åsikt om *”man måste få finländarna och svenskarna integrerade först innan man går vidare med andra nationaliteter”* som med IP 5s att man *”bör ifrågasätta vilken insats som krävs för de som skall leda ett förändringsarbete”*. Min uppfattning är att det vid fusionens början fanns en positiv förväntan från medarbetarnas sida, vilket både IP 4 och IP 5 vittnar om, och de båda hade dessutom kunskaper och erfarenheter om kulturella skillnader med sig från tidigare anställningar. Därmed, anser jag, att det fanns goda förutsättningar för att få samarbetet att fungera. Knyter man då an dessa tankebanor till dels Cartwright och Coopers (1996) stressfaktorer, och dels till DePamphilis (2003) om hur kritisk tidsfaktorn är vid fusionstillfällen riskerar organisationen, om medarbetarnas varningssignaler inte tas på allvar, hamna i en situation där arbetsmoralen avsevärt försämras.

5.5 Förankringsprocessen

Att gruppdynamiken är starkare på de svenska arbetsplatserna än på de finländska vittnar intervjupersonerna om och bekräftar därmed Daun et al. (1991) och Ekwall och Karlssons (1999) teorier. Likaså bereds förankringsprocessen medarbetarna emellan större utrymme i Sverige än i Finland vilket understryks av von Weymarn i Bergin (2004). IP 3 upplever den svenska modellen i det här sammanhanget som en fördel eftersom han, med sin finländska bakgrund, emellanåt känt att han fört en alltför isolerad tillvaro på de finländska arbetsplatserna. Han menar att stundtals vet man inte ens vad den finländske kollegan arbetar med trots att de dagligen möts. De två finländska intervjupersonerna ser det öppna samarbetet i Sverige som något positivt men beskriver nackdelen som att ibland är den svenska samverkansformen, med dess behov av analyserande och förankring hos medarbetarna, tidskrävande och enligt det finländska synsättet ineffektivt.

Även konsensustänkandet har en framträdande roll i det svenska arbets sättet framför det finländska enligt intervjupersonerna, jmf Laine-Sveiby (1987) och Ekwall och Karlsson (1999). Problem riskerar att uppstå om det som IP 4 vittnar om man inom organisationen betonar individuellt ansvarstagande, men att beslutsfattandet sker på kollektiv nivå. Om man å ena sidan utgår från det finländska synsättet på ansvar, d.v.s.

att det är individens eget, och å andra sidan det svenska synsättet på beslutsfattande, med förankring hos samtliga inblandade, uppstår en viss förvirring, åtminstone bland den finländska arbetsstyrkan. Hur skall man exempelvis kunna förankra beslut bland medarbetare som, dels inte har någon vana vid detta arbetssätt, och dels besitter en respekt för auktoriteter? Är det rimligt att utgå från att finländaren vid en situation som denna plötsligen blir väldigt talför eller är det som Melucci (1996a) påpekar att vid kulturella möten exponeras vi för varandras olikheter och tvingas till konfrontation med oss själva? Utmaningen ligger då i vår kommunikationsförmåga eftersom det är genom denna vi kan etablera en kontakt (ibid.).

Aspekter som effektivitet och otålighet vad gäller arbetssätt tonar fram som betydelsefulla komponenter för finländaren. Både teorin och empirin skildrar att tidsfaktorn tycks vara avgörande beträffande mötesbeteenden och beslutsprocesser. Att finländaren är inriktad på resultat och förväntar sig snabb respons kan knytas an till ansvarsfrågan. Ansvar förbryllar såväl en svensk intervjuperson (IP 5) som en finländsk (IP 4). IP 5 (svensk) framhåller att det finns ett annorlunda förhållningssätt till ansvar i Finland än Sverige och anknyter detta till auktoritetsfrågan då han menar att finländaren nog ifrågasätter, men verkställer någon annans beslut. Här anser IP 5 att finländaren inte alltid kan se sin egen auktoritet. Dessutom betonas det i intervjun med Wahlroos (Björkqvist, 2004) hur annorlunda synen är på ansvar mellan Finland och Sverige. Här är det åtskillnaden mellan det individuella ansvaret och det kollegiala som ger förvirrande signaler. Ur finländskt perspektiv tycks förankringsprocessen av beslut såsom det sker i Sverige kunna kopplas till avsaknaden av individuellt ansvarstagande. Man ifrågasätter från finländskt håll vem det är till syvende och sist inom den svenska organisationen som bär det slutliga ansvaret, d.v.s. vem är den individen och om denna individ ändå har detta ansvar varför är i så fall förankringsprocessen så viktig?

Ur svenskt perspektiv däremot, faller det sig naturligt att diskutera med medarbetarna, och precis som finländska IP 4 noterat är det här själva processen som betonas. Detta förfarande kan i sin tur, enligt min mening, härledas till den arbetslagstiftning med exempelvis MBL, som fått starkt fäste i det svenska arbetslivet och som sätter sin prägel på många av dagens svenska arbetsplatser. Dessutom är svensken, enligt Laine-Sveiby (1987) präglad i jämlikhetstänkandet sedan en lång tid tillbaka. I empirin framkommer också skillnaden mellan det finländska och svenska fackliga arbetet och inflytandet. Även här poängteras den finländska effektiviteten då IP 3 berättar om en sex veckors facklig regel och menar att en tidsram även förekommer vid fackliga förhandlingar i Finland. Kort sagt slösar man inte med varandras tid i Finland.

Att man i Sverige använder sig av diverse förhandlingsstrategier innan ett beslutsfattande är samtliga fem intervjupersoner eniga om och bekräfta därmed Laine-Sveiby, (1987), Ekwall och Karlsson (1999) samt von Weymarns (i Bergin, 2004) uppfattningar. Vad gäller beslutsfattarprocessen kommer man inte bara fortare fram till beslut i Finland då exempelvis kallprat inte är vanligt förekommande där enligt IP 5. Besluten rivs heller inte upp som IP 4 tycks uppfatta det svenska sättet när hon säger: *"att i Sverige verkar besluten inte vara bindande och vem som helst får ifrågasätta dem"*. Detta svenska förfarande tycks vara förvirrande såväl för de finländska intervjupersonerna som för von Weymarn i Bergins intervju (2004).

5.6 Språkets betydelse

Vad gäller språket talas det till 90 % svenska på huvudkontoret, trots att koncernspråket är engelska. Att det svenska språket har fått en sådan framträdande plats inom organisationen har emellertid inte varit problemfritt vilket såväl IP 4 (en finländare) som IP 5 (en svensk) vittnar om. Efterhand upptäcktes det att alltför många missförstånd skedde som kunde härledas tillbaka till rent språkliga problem. Dessutom förekom förutfattade meningar om befintliga kunskaper i det svenska språket från både finländskt och svenskt håll, jmf IP 5:s kommentar ” *jag förutsatte att finländarna förstod svenskan och finländarna trodde själva att de förstod svenskan*”. Det har aldrig upplevts som något behov eller intresse inom organisationen från svenskt håll att försöka lära sig det finska språket. Mina fem intervjupersoner var inte bekanta med något sådant fall och åtminstone från svensk sida skrattade man lite förläget åt frågan. De menar att det behövs ju inte heller eftersom engelskan är koncernspråket och dessutom är det finska språket så svårt att lära sig. Förvisso, men det är befogat att ställa sig frågan i vilken utsträckning de finländska medarbetarna känner sig delaktiga då det svenska språket visserligen är ett andra officiellt språk i Finland, men att det i praktiken talas allt mindre.

Kan ett språk som man inte har som det första (finskan) och inte heller som det andra (engelskan) vara det som det går lättast att kommunicera med? Ett tredjehands språk, i det här fallet svenskan för flertalet finländare, kanske rentav kan verka exkluderande? Man riskerar att inom organisationen skapa en permanent källa till frustration eftersom de finländska medarbetarna konsekvent hålls utanför då deras svenskkunskaper inte är lika goda. Denna frustration kan komma att stanna kvar inom organisationen och som Dackert (2001) skildrar vara en stressande faktor på permanent basis. Det känns även berättigat att ifrågasätta riktigheten i det utbredda svensktalandet på huvudkontoret då, enligt IP 4, det inte fanns något uttalat krav på svenskkunskaper vid rekryteringstillfället. Det kan tillika vara dyrköpta erfarenheter för organisationen beroende på graden av språkliga missuppfattningar då såväl värdefull tid som kunskaper riskerar att gå om intet. Om man däremot har en konsekvent hållning vad gäller språkbruket, framförallt inom organisationer med ambitionen att arbeta på internationell nivå och med medarbetare av skilda nationaliteter, så undvika missförstånd och det obehag dessa eventuellt för med sig. I det här fallet borde det vara en självklarhet att på arbetsmöten använda sig av koncernspråket, d.v.s. engelskan, eftersom det finska och svenska språket skiljer sig så markant åt. Paradoxen blir i det här sammanhanget att organisationen gärna framställer sig som varande internationell men arbetar i praktiken på ett nationellt sätt. Både Horsdal (2002) och DePamphilis (2003) betonar och sätter fingret på en öm punkt när de påpekar att språkbarriärer är en betydande utmaning vid integration av olika kulturer inom organisationer.

5.7 Metoddiskussion

Vid det här skedet i studien känns det befogat att återigen föra en diskussion om metodvalet eftersom den dels, har en inverkan på analys-och diskussionsdelen och, dels på de slutsatser som nedan presenteras. Att använda mig av en ”gatekeeper” har för min del varit nödvändigt då jag inte sedan tidigare haft någon kontaktperson på organisationen jag besökte. Detta har naturligtvis en påverkan på urvalet av intervjupersonerna och deras villighet att delta. Därtill kommer att intervjun på företaget skedde i form av en gruppintervju, vilket i sin tur medför att det inte går att

undvika gruppdynamikens inverkan. Jag har valt att tolka organisationens agerande i detta sammanhang som att förutom tidsbrist, fanns det ett behov av att diskutera dessa frågeställningar inom organisationen, d.v.s. problematiken kring kulturella skillnader. Ytterligare en faktor som kan ha haft en negativ inverkan på urvalet berör det faktum att majoriteten av de företag som jag önskade att intervjua aldrig besvarade min förfrågan om deltagande. Detta har haft en begränsande påverkan på urvalet av intervjupersoner.

En optimal situation hade varit att återge information baserad på bandupptagningar men p.g.a. haveri med bandspelaren vid gruppintervjutillfället fick jag sätta min tillit till de anteckningar som gjordes. Emellertid tog jag vid tidpunkten för gruppintervjun anteckningar i syfte att ha som komplement till bandinspelningen och utskriften av intervjun ägde rum per omgående. Vad gäller de två telefonintervjuerna ställde jag liknande frågor till intervjupersonerna och förde så noggranna anteckningar som möjligt för att inte, och enligt Bryman (2004), riskera att hamna i en situation där informationen förvrängs. Det går därmed att föra en diskussion om tillförlitligheten av intervjuaterialet i den här studien och jag kan urskilja en del nackdelar som kommer med det här förfarandet. För det första kan man sätta mindre tillit till de anteckningar som fördes under samtals gång då det snarare rör sig om ett sammanställande av intryck. För det andra försvinner en viss del av spontaniteten i svaren då respondenterna uppmuntras till att tala långsammare och emellanåt ombeds att vänta eftersom anteckningar skall hinnas göras. En annan åtgärd man skulle kunna argumentera för är att utföra en ny datainsamling, men enligt min bedömning hade detta inte varit möjligt eftersom av flertalet företag som ombads att delta i denna studie endast ett var villigt att göra så. Detta i sig kan tolkas som att ämnet är känsligt och att det tycks vara svårt att integrera kulturskillnader utan ”krockskador”. Kanske är det t.o.m. så att ämnet är betydligt känsligare än vad man vill erkänna och att det inom organisationskulturerna finns en inbyggd resistans mot fusioner och vad dessa kan tänkas att föra med sig.

I forskningssammanhang är det emellertid inte ovanligt att haveri med bandspelare inträffar och inte heller att respondenter inte önskar att denna användes, men om man använder sig av Brymans (2002) resonemang uppmuntras man som forskare att ändå genomföra intervjun, vilket jag har valt att göra i enlighet med hans råd. Dessutom, med tanke på ämnets känsliga natur och som framgår av studien, är det ett faktum att fusioner är kostsamma och inte heller särskilt framgångsrika. Därtill har ytterst lite forskning kring ämnet bedrivits varför jag vill hävda att de insikter som framkommit i detta arbete om svårigheter med de interkulturella möten fusioner renderar ändå har ett värde. De slutsatser som nedan presenteras baserar sig på samfälliga intryck som de fem intervjupersonerna gav uttryck för, samt vid skilda datainsamlingstillfällen, och jag menar att det ändå går att dra försiktiga slutsatser av vad som framkommit i detta arbete.

5.8 Slutsatser

Jag har under arbetets gång med denna studie kommit att bli medveten om den stora betydelse individens kulturella bakgrund har vid olika former av möten. Att historien har en påverkan på individens identitet råder det inget tvivel om och att individer utgör de mest betydelsefulla komponenterna i organisationerna behöver inte heller diskuteras. Därmed känns det angeläget att påpeka att inför sammanslagningar, framförallt de internationella, planera för den problematik som de interkulturella mötena genererar. Bristfälligt utfört planeringsarbete inför en rådande fusion kan straffa sig dyrt, inte bara

genom den olust den förmedlar, utan även ur ekonomisk synvinkel. Det är en paradox i det här sammanhanget att motivera sammanslagningen som ett viktigt led i organisationens internationella strategiska utveckling, men samtidigt inte visa någon större ansträngning vad gäller den aktuella kulturella integrationen. Samarbete, oavsett huvudägare (dock i detta specifika fall Sverige), förutsätter att man någorlunda går varandra till mötes. Än viktigare blir det att synliggöra varandras skillnader, ta dem på allvar och att försöka arbeta med dem. Att på förhand utgå ifrån att samarbetspartnern skall anpassa sig efter ens eget invanda arbetssätt medför sannolikt svårigheter eftersom detta inte kommer att ske per automatik. Vari ligger exempelvis rimligheten i att anta att efter en relativt kort tidsperiod kommer med ens en större del av arbetsstyrkan att arbeta på ett annorlunda sätt?

Studien visar att det finns kulturella skillnader mellan det finländska sättet att arbeta på och det svenska, som rimligtvis kommer att medföra svårigheter om de inte tas på allvar. Betydelsefulla komponenter att ha i åtanke vid internationella fusioner och sammanslagningar berör planeringsarbetet, historiens inverkan, ledarskapet och språkets betydelse. Tillika visar studien att det till stor del handlar om en anpassningsproblematik från den finländska arbetsstyrkans sida då den svenska, på ett omedvetet eller medvetet sätt, fortsätter att arbeta på ett nationellt plan. Den problematik dessa skillnader medför kan komma att sätta sin prägel på organisationen under en längre tid och dessutom ha en avgörande inverkan på fusionens utfall.

5.9 Förslag till vidare forskning

Denna uppsats har studerat en sammanslagning som nyligen satts i verket. Det vore intressant att i en framtida studie, analysera fusioner utförda i organisationer med internationell inriktning, som varit verksamma och i bruk under en längre tid. Att analysera företag i varierande interkulturella konstellationer såsom Sverige och Tyskland eller Sverige och Japan etc., samt att utföra intervjuer i enlighet med den vedertagna datainsamlingsmetoden och presentera dessa resultat i exempelvis en jämförande studie. Möjligen kan individernas uppfattningar i dessa organisationer förmedla skildringar som skiljer sig från denna studie då erfarenheterna därigenom baserar sig på ett längre tidsperspektiv.

REFERENSER

- Ali-Yrkkö, J.(2002). *Mergers and acquisitions – reasons and results*. Helsinki: ETLA, The Research Institute of the Finnish Economy. Discussion Papers; no 792, 32 p.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bartunek, J. .M. (2003). *Organizational and Educational Change. The life and role of a change agent group*. Mahwah, N.J.:L. Erlbaum Associates.
- Bergin, E. (2004). *Inga löften från ny Teliatordförande*. Svenska Dagbladet. Näringsliv, 2004-04-03.
- Bild, M. (1998). *Valuation of takeovers*. Doctoral Dissertation. Stockholm School of Economics. Stockholm:EFI.
- Björkqvist, J. (2004). *Finländsk Nalle gillar militär stil*. Sydsvenska Dagbladet. Ekonomi söndag. 2004-01-18.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. (2.nd ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (2002). *International mergers and acquisitions. A reader*. London: Thomson.
- Bystedt, S. (2001). *Innovation and Learning – a theoretical enquiry into the relationship between innovation and learning*. *Pedagogical reports*. Lund University, Sweden: Department of Education. No.20.
- Cartwright, S & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers acquisitions & strategic alliances. Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dackert, I. (2001). *Integration and creative experiences after a merger of two organizations within the Social Insurance Service*. Doctoral Dissertation. Department of Psychology. Lund University. Lund.
- Daun, Å., Mattlar, C-E. & Alanen, E. (1991). *Finsk och svensk personlighet*. Daun, Å. & Ehn, B. (red). *Blandsverige. Kulturskillnader och kulturmöten*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- DePamphilis, D. (2003). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities. An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*. Elsevier Science. San Diego: Academic Press.

- Ekwall, A. & Karlsson S. (1999). *Mötet. En bok om kulturskillnader och ledarskap*. Vasa: Storkamp Media.
- Fellman, S. (2000). *Uppkomsten av en direktörprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975*. Avhandling. Institutionen för samhällshistoria/Ekonomisk och social historia. Helsingfors Universitet.
- Frommer, R. (2001). *Between Expectations and Experience – An Analysis Of Post-Merger Integration In Two Mergers*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Industriell ekonomi och organisation.
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (1997). *The new language of qualitative method*. New York: Oxford University Press.
- Hofstede, G. & Peterson, M. F. (2000). Culture. National Values and Organizational Practices. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P.M. & Peterson, M. F. (ed). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holtström, J. (2003). *Suppliers in mergers and acquisitions. A study of relationship changes and synergy realisation*. Department of Management and Economics. Division of Industrial Marketing. Thesis No.1012. Linköping University. Linköping.
- Hopkins, H. D. (2002). Cross-border mergers and acquisitions: global and regional perspectives. Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (red.). *International mergers and acquisitions. A reader*. London: Thomson.
- Horsdal, M. (2002). *Livets fortaellinger – en bog om livshistorier og identitet*. Köpenhamn: Borgens Förlag.
- Jakobson, M. (2001). *År av fruktan och hopp*. Stockholm: Atlantis.
- Klinge, M. (1994). *Blick på Finlands Historia*. Keuru: Otava.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Laine-Sveiby, K. (1987). *Svenskhet som strategi*. Stockholm: Timbro Förlag.
- Lundberg, P. (1991). *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Melucci, A. (1996a). *The playing self. Person and meaning in the planetary society*. Cambridge: University Press.
- Melucci, A. (1996b). *Challenging codes. Collective action in the information age*. Cambridge: University Press.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pingel, B. (1999). Objektiv-Objekt eller Subjektiv-Subjekt? En diskussion om forskarens hållning. Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red). *Kvalitativa Metoder i Arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför*. Rådet för arbetslivsforskning. Uppsala: TK i Uppsala AB.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Tedenljung, D. & Ryhammar, L. (2001). Pedagogik med arbetslivsinriktning. Tedenljung, Dan. (red.). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

<http://www.vr.se> (2004-05-10). *Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*.