



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 620
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2003-11-06

Organisationskulturens betydelse för fusionsprocessen samt för berörda individer

En kunskapsöversikt

Elin Frenberg

Handledare:
Maria Löfgren Martinsson

Lunds Universitet
Pedagogiska institutionen

ABSTRACT

41-60 poäng, kandidatuppsats

Sidantal: 45

Titel: Organisationskulturens betydelse för fusionsprocessen samt för berörda individer – En kunskapsöversikt

Författare: Elin Frennberg

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2003-11-17

Bakgrund:

Runt hälften av de fusioner som idag genomförs lyckas ej uppnå de organisationella mål man satt upp. Många menar att detta till stor del beror på personal- och integrationsproblem trots att dessa aspekter sällan lyfts fram i den allmänna debatten i motsats till de ekonomiska aspekterna. Jag vill betona organisationskulturens betydelse för framgång i fusion, och visa på det sätt på vilket kulturen påverkar individerna som berörs i denna process.

Syfte:

Att utifrån ett organisationskulturellt perspektiv analysera varför vissa organisationella fusioner lyckas i sin kulturaliseringsprocess och andra inte. Inom ramen för detta är syftet att framförallt söka analysera vilken påverkan organisationskulturen har på fusions- och kulturaliseringsprocessen samt på de individer som berörs av den.

Metod:

Hermeneutisk litteraturstudie med utgångspunkt i en konstruktivistisk kunskapsteori.

Huvudresultat:

Organisationskulturen har stor påverkan på resultatet av en fusion, både på ett organisationellt och på ett individmässigt plan. Genom att studera kombinationer av organisationskulturtyper kan man på förhand förutsäga resultatet av en fusion då dessa har inverkan på hur den för fusionen viktiga integrationen sker. Olika typer av organisationskulturer har olika förutsättningar att lyckas i en fusion, och det finns olika fusionstyper som passar olika bra för dessa olika typer av organisationer. Framgången i en fusionsprocess beror på integrationsgraden och nyckeln till att lyckas med integrationen och på sådan följande samarbete ligger i möjligheten att skapa en sammanhängande och enig organisationskultur.

Nyckelord: Organisationskultur, fusion, kulturaliseringsprocess, integration, individ, påverkan, betydelse.

1. BAKGRUND.....	6
1.2 SYFTE	8
1.2.1 <i>Frågeställning</i>	8
1.2.2 <i>Pedagogisk relevans</i>	8
2. METOD	8
2.1 KUNSKAPSTEORETISK UTGÅNGSPUNKT.....	8
2.1.1 <i>Konstruktivism</i>	8
2.1.2 <i>Hermenetik</i>	9
2.2 DATAINSAMLING.....	9
2.2.1 <i>Teoretisk studie</i>	9
2.2.2 <i>Sökning</i>	10
2.2.3 <i>Urval och källkritik</i>	10
2.3 ARBETSSÄTT OCH GENOMFÖRANDE.....	11
2.3.1 <i>Disposition</i>	12
2.3.2 <i>Förtydligande av begrepp</i>	12
3. ORGANISATIONSKULTUR.....	13
3.1 DEFINITIONER.....	13
3.1.1 <i>Pragmatisk eller interpretativ tradition</i>	14
3.1.2 <i>Hur kulturen skapas</i>	14
3.1.3 <i>Grupper och subkulturer</i>	16
3.1.4 <i>Kulturbegreppets tre analysnivåer</i>	16
3.2 FAKTORER MED INVERKAN PÅ ORGANISATIONSKULTUREN	18
3.2.1 <i>Organisationsstruktur</i>	18
3.2.2 <i>Kommunikation</i>	19
3.2.3 <i>Makt</i>	19
3.2.4 <i>Motivation</i>	20
3.2.5 <i>Konflikt</i>	21
3.2.6 <i>Psykologiska kontrakt</i>	22
3.3 ORGANISATIONSKULTUR UNDER UTVECKLING.....	22
4. FUSIONER.....	23
4.1 FUSIONER – EN TYPOLOGI.....	23
4.1.1 <i>Organisationella äktenskapskontrakt</i>	25
4.2 ORGANISATIONSKULTUR – EN TYPOLOGI.....	26
4.2.1 <i>Kulturaliseringsprocesser</i>	27
4.2.2 <i>Framgångsfaktorer</i>	28
4.3 INDIVIDEN I FUSIONEN.....	29
4.3.1 <i>Individuella reaktioner</i>	30
4.3.2 <i>Förväntningar – hot och/eller utmaning</i>	31
4.3.3 <i>Motstånd</i>	32
5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	33
5.1 ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE FÖR FUSIONSPROCESSEN	33

5.1.1 Integrationsgradens betydelse för utfallet av en fusion	33
5.1.2 Fusionstypens betydelse för utfallet av en fusion	35
5.2 ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE FÖR INDIVIDERNA I FUSIONSPROCESSEN	36
5.2.1 Individen i organisationen	36
5.2.2 Förändringsviljans källa	37
5.2.3 Strukturella och kulturella påverkansfaktorer	38
5.2.4 Kulturbegreppets innebörd	39
5.2.5 Vidare forskning	40
5.3 SLUTORD	40
REFERENSER.....	42
BILAGA 1.....	45
TABELL ÖVER RESULTATET AV SAMMANSLAGNINGAR AV OLIKA ORGANISATIONSTYPER.....	45

1. Bakgrund

Organisationella sammanslagningar, fusioner och övertaganden tillhör idag vardagen inom det globala näringslivet, och har gått från att ha varit sällsynt förekommande till att bli ett permanent inslag i många organisationers strategiska verksamhet. Ledande aktörer förklarar detta fenomen med att ökad bolagsstorlek innebär ökade möjligheter för organisationen att överleva (Dahlgren & Witt, 1988). Man ser på detta vis fusionen som en möjlighet att expandera verksamheten, överbrygga problem och ta kommandot över sitt verksamhetsområde för att klara den ökande konkurrenssituationen som råder på marknaden. Trots denna rådande fusionsanda och strategernas hopp om ekonomiska toppresultat visar forskning på att minst hälften av alla fusioner misslyckas i att skapa de förväntade synergier¹ och mål man satt upp (Dackert, 2001). Sällan hör man om organisationella sammanslagningar där resultatet blir just det förväntade.

A stream of studies has shown that corporate mergers have even higher failure rates than the liaisons of Hollywood stars (The Economist, 22 juli, 2000).

Varför blir det då inte som strategierna förutspår, vad beror alla dessa fusionella misslyckanden på? Många organisationsforskare inom området tar ett steg bort från den ekonomiska arenan och hävdar att det är personalproblem som ensamma är orsak till misslyckande i minst en tredjedel av fallen (Cartwright, S & Cooper, D, 1996; Cartwright, S & Hudson 2000, Dackert, 2001, Buono & Bowditch, 1989). Min avsikt är att i enlighet med dessa analysera orsakerna till detta utifrån ett beteendevetenskapligt perspektiv och analysera orsakerna till fusionell framgång i termer av organisationskultur. Detta innebär att jag vill se till kulturaliseringens² påverkan på fusionerna. En vanlig utgångspunkt inom beteendevetenskapen är den att man för att förändra en organisations kultur i form av värderingar, ledarstil, procedurer, normer och symboler måste förändra dess medlemmar, individerna bakom. Jag vill därför i denna studie dessutom anta ett individperspektiv på fenomenet i syfte att analysera hur individerna påverkas av denna organisationskultur i den kulturaliseringsprocess som följer på fusionen. Framförallt är det för mig intressant att se hur individerna påverkas av skapandet av nya värderings- och normsystem i den kulturaliseringsprocess som följer på en sammanslagning av sådant format.

Få händelser är så kritiska i en organisations utveckling som de då man genom en fusion allierar sig med en annan, och få händelser får så stora konsekvenser både för verksamheten i sin helhet och för de individer som drabbas av den, som de där man söker omstrukturera sin hela verksamhet och bygga en ny organisationsidentitet genom sammanslagning. En fusion innebär per definition svårigheter då det man söker skapa genom en ny organisationell kombination är ett helt nytt organisationskulturellt ramverk. Kulturkrockar, nya arbetsvillkor och arbetsuppgifter är vad man har att vänta sig. Trots denna enorma inverkan som fenomenet har på organisationskulturen och medarbetarna har fokus i den allmänna debatten mestadels varit riktat mot ekonomiska faktorer och bara i undantagsfall psykologiska sådana. En mängd intressanta frågor av pedagogisk art rörande organisationskulturens betydelse för framgång i

¹ ”Synergi” berör generellt begreppet samverkan, men är i denna kontext även kopplat till framgång i fusionsprocessen.

² *Kulturalisering* syftar i denna kontext till den process av omkulturalisering och integration av verksamheten som sker i organisationer då de är i stånd att slå samman med en annan i t ex en fusion.

fusionen återstår då detta perspektiv sällan förs fram i debatten kring sammanslagningar och det resultat de får för dem som berörs av den.

Trenden går idag alltmer från fusioner där med varandra verksamhetsmässigt orelaterade organisationer slås ihop, s.k. *vertikala fusioner*, till att man inom näringslivet allierar sig med organisationer med liknande verksamhet, s.k. *horisontella fusioner* (Cartwright & Cooper, 1996, Buono & Bowditch, 1989). Denna tendens mot ett ökat samarbete nära relaterade organisationer emellan får större konsekvenser än tidigare för omorganisering av verksamheten och på dessa följande kulturaliseringsprocesser. Detta så till vida att det ställer högre krav på ökad integration organisationerna emellan och således på en fungerande gemensam organisationskultur. Detta, som jag ser det, ökande behov av organisationskulturell medvetenhet är ytterligare en anledning till att i denna studie visa på förhållandet mellan fusionella resultat och organisationskultur.

I litteraturen antyds att framgångsrika sammanslagningar är beroende av en stark, dominant och enhetlig kultur och att dessa återfinns i alla de lyckade fusioner som genomförts. Trots dessa till synes tydliga forskningsresultat är de kulturella faktorerna oftast att beräkna som mindre viktiga i de strategier som tillämpas inför och under en sammanslagningsprocess. HR-frågorna får alltså oftast stå tillbaka till förmån för de ekonomiska aspekterna (Cartwright & Cooper, 1996, Buono & Bowditch, 1989). Jag anser mot bakgrund av allt detta att det finns ett behov av att lyfta fram och synliggöra organisationskulturens betydelse för framgång i en fusion. Då utgångspunkten för studien ligger på ett organisationsplan vill jag tillämpa ett organisationsutvecklingsperspektiv på fusionsbegreppet då detta syftar på det påverkansförhållande som råder dessa faktorer emellan.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att analysera varför vissa organisationella fusioner lyckas i sin kulturaliseringsprocess och andra inte beroende på rådande organisationskultur. Inom ramen för detta vill jag framförallt söka analysera vilken betydelse organisationskulturen kan ha för fusions- och kulturaliseringsprocessen samt för de individer som berörs av den.

1.2.1 Frågeställning

Vilken betydelse kan organisationskulturen ha för resultatet av en organisationell sammanslagningsprocess samt för de individer som berörs av en sådan?

1.2.2 Pedagogisk relevans

Det är framförallt i organisationskulturens betydelse för fusionsprocessen samt på för individer som omges av den som den pedagogiska relevansen för denna studie ligger. Detta då arbetslivspedagogik kan sägas vara det vetenskapliga studiet av påverkansprocesser i arbetslivet (Tedenljung & Ryhammar, 2001). I denna definition avses de teoretiska, metodiska och praktiskt tillämpliga grunder som identifierar och beaktar förutsättningar för lärande-, kunskaps- och kompetensprocesser samt det innehåll som är signifikant för yrkeskunskapens karaktär (ibid.).

Jag antar i denna studie ett organisationsperspektiv, då jag framförallt vill se att man kan tillämpa syftet ur organisationsutvecklingshänseende. Enligt den konstruktivistiska ansats jag har för avsikt att arbeta utifrån ser jag dock inte förhållandet mellan organisationen och dess individer som ett kausalt förhållande, där enbart kulturen har inverkan på dess individer, utan som ett komplext och mångfacetterat sådant där det råder ett ömsesidigt påverkansförhållande (se kapitel 3.1.2). Detta innebär att den individbaserade aspekten ges stor betydelse i studien då denna ses som en viktig del av syftet och ej kan bortses från i sammanhanget.

2. Metod

2.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

2.1.1 Konstruktivism

Min kunskapsteoretiska utgångspunkt är här konstruktivistisk i den mån att jag ser verkligheten som socialt konstruerad och därmed komplex. Inom den konstruktivistiska läran motsäger man sig det faktum att det finns en objektiv och reell verklighet och menar istället att man bör arbeta mot att förstå de multipla sociala konstruktionerna av mening och kunskap som finns (Mertens, 1998). Min inställning till detta är relativistisk i den mån jag inte utgår från att det finns en enda objektiv sanning och därmed endast en kausal påverkan för skeenden runtom oss (Bernstein, 1991). Det faktum att vår kunskap, tankar och upplevelser inte är passiva utan aktiva och ständigt under process gör förhållandet dem emellan komplicerat och mångfacetterat. Det finns därför inte en allena rådande lösning på ett specifikt problem, utan allting är kontextberoende då människor tolkar situationer och skapar abstraktioner olika på grund av sina individuella erfarenheter och förutsättningar (Mertens, 1998).

Organisationskulturtänkandet påverkades på ett tidigt stadium av ett symbolisk-tolkande perspektiv. Det subjektivistiska angreppssätt som detta innebär betonar betydelsen av att

upptäcka hur personer inuti en organisation upplever och konstruerar sin verklighet, dess innebörd och tolkningar (Hatch, 2000). Inom ramen för denna teoretiska studie finns ej utrymme för att analysera hur de enskilda individerna upplever och konstruerar sin verklighet, annat än utifrån den litteratur jag redogör för. Att utreda detta empiriskt på individnivå hade blivit ett alltför stort projekt, och faller därför ej under ramen för vad denna kunskapsöversikt erbjuder.

Fokus har likväl varit riktat mot att i alla fall få en bild av olika generella individuella upplevelser och föreställningar utifrån den forskning för vilken jag redogör. Enligt den sociala konstruktivismen så är det aktörernas gemensamma föreställningar och upplevelser som står i fokus. Detta då verkligheten är en ständigt pågående social konstruktion där individerna aktivt skapar, omskapar och reproducerar de sociala konstruktionerna. Med detta synsätt intar individerna alltså ett subjektivt förhållningssätt till världen, men de är inte helt autonoma eftersom interaktion dem emellan kan leda till utveckling av gemensamma, intersubjektiva föreställningar (Nyhlén, 1999).

2.1.2 Hermeneutik

Hermeneutiken är en tolkningsbaserad kunskapsansats och kan med fördel tillämpas för den kunskapsteoretiska ansats jag utgår från, vilken innebär att det ej finns en oberoende verklighet som kan ställas mot de individuella konstruktionerna. Inom hermeneutiken arbetar man utifrån ett synsätt som innebär att syftet med forskningen är en förståelse av det mänskliga varat istället för en förutsägelse eller kontroll av den. Detta förhållningssätt är subjektivt och det baseras på inlevelse och värdering av den kunskap man successivt erhåller.

Hermeneutiken används inom forskningsområden där man är intresserad av sammanhang, strukturer och av att förstå vad som studeras (Wallén, 1996) vilket gör den tillämpbar just i denna studie. Då man anser att varje människa är en produkt av sina erfarenheter och sin subjektiva kunskap svarar denna ansats mot syftet med denna studie. De metafysiska begrepp som rör känslor eller subjektiva erfarenheter utesluts inom positivismen såvida att de inte kan göras observerbara på samma sätt som inom hermeneutiken (Bryman, 1997).

Utgångspunkten för denna studie ligger i enlighet med det konstruktivistiska perspektivet i den mån att jag anser att det finns en mångsidig verklighet som är tid- och kontextberoende. Ett hermeneutiskt angreppssätt tillämpas i detta fall eftersom syftet gör anspråk på en förståelse av de sociala och organisationella konstruktioner som finns inom området.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Teoretisk studie

Meningen med en litteraturstudie är att redogöra för många olika tolkningsalternativ och ge en bred grund till den valda problemställningen (Backman, 1998). Min utgångspunkt är här att skapa en sådan grund i form av en kunskapsöversikt inom ämnet, och fördelen med en litteraturstudie är att man kan tillgodogöra sig stora informationsmängder (Denscombe, 2000). Det finns dock en del problem knutna till den teoretiska litteraturstudien som sådan. Dessa är dels att det är svårare att generera ny kunskap då man hela tiden använder sig av och gör tolkningar på forskningsrön som redan utgivits, och dels det faktum att det är svårare att frångå gamla stereotyper och förutfattade meningar inom ämnet (ibid.). Dessa problem söker jag undvika genom att behandla litteraturen kritiskt, men framförallt genom att i största möjliga utsträckning använda mig av moderna och aktuella forskningsartiklar.

I enlighet med ett interpretativt tillvägagångssätt bör forskaren ha god insikt i tidigare forskning men ha ett öppet förhållningssätt till möjliga nya hypoteser som kan framkomma (Marshall & Rossman ur Mertens, 1998). Detta innebär att man som forskare ständigt bör vara beredd på att få revidera sina resultat och leta ny litteratur under studiens gång.

2.2.2 Sökning

De urvalskriterier jag valt att använda mig av i sökningen av litteratur är således dels att de i största möjliga mån skall vara primärkällor, och dels att de skall vara så aktuella som möjligt. Jag har använt mig av både vetenskaplig litteratur och forskningsartiklar. För detta ändamål har jag använt LOVISA, LIBRIS, ELIN, PsycINFO och Emerald Library, och sökorden till teoridelen har uteslutande varit olika kombinationer och språkversioner av "organisation", "organisationskultur", "individ" och "fusioner". Till metoddelen har sökorden varit "konstruktivism", "hermeneutik" och "metod*" men detta kapitel har i större utsträckning än resterande byggts upp av litteratur som funnits i referenslistor eller använts i tidigare studier.

2.2.3 Urval och källkritik

Man bör alltid vara inriktad på att göra en kritisk bedömning av den litteratur man väljer så till vida att man är medveten om de krav som ställs på denna i form av relevans, tillämplighet och trovärdighet (Patel & Tebelius, 1987).

I urvalet av litteratur i form av böcker, antologier och forskningsartiklar har jag strävat efter att använda välrenommerade och samtida tidskrifter och i stor utsträckning även universitetsutgivna artiklar. Jag har i mitt sökande även använt mig av de referenslistor som finns i de för ämnet relevanta artiklarna eller böckerna. Ambitionen har varit att arbeta med en bra fördelning av normativa, värderande, och kognitiva, berättande, källor samt av både dåtids- och framtidskaraktär för en mer täckande studie. Det pluralistiska idealet innebär att man bör sträva efter att få många röster hörda, och på så vis ha ett varierande teoretisk underlag, vilket även det har varit min ambition under litteratursökningsarbetet (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Det finns fyra kriterier som man kan använda sig av vid urval och granskande utvärdering av skriftliga källor. Dessa är *autenticitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *innebörd*. Autenticitet innebär äkthet, att dokumentet är vad det utger sig för att vara och att man i studien har ett balanserat urval av alla perspektiv och värderingar som den innefattar. Det handlar om i vilken utsträckning författaren har varit rättvis i sin presentation av fakta (Mertens, 1998). Trovärdighet innebär att det är fritt från förutfattade meningar och fel. Representativiteten kan fastställas genom att undersöka om dokumentet är unikt för sitt slag, fullständigt eller representerar en typisk enhet av sitt slag, och innebörden huruvida det finns undermeningar eller inte, eller om man bör läsa mellan raderna (Denscombe 2000).

I arbetet med denna uppsats har jag naturligtvis en strävan efter att arbeta med så hög noggrannhet och tillförlitlighet som möjligt, då detta är av speciell vikt då man arbetar med en teoretisk studie. Källan skall alltid ligga i *samtidighet* med händelseförloppet (Nylén, 1999), och jag strävar därför efter att i största möjliga mån använda mig av aktuella rön i form av moderna forskningsartiklar och annan litteratur. Jag försöker även begränsa mig till att enbart använda primärkällor i mitt arbete då sekundärkällor oftast är en tolkning av ett arbete som någon annan gjort och på så vis blir mindre tillförlitligt.

All källkritik har att göra med frågan om förvrängning av information (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta då forskaren inte direkt iakttar verkligheten, utan alltid genom ett

annat medium vilket ger ett tredelat förhållande mellan verklighet-källa-forskare. I litteraturstudier bör man därför göra en extra noggrann bedömning av källornas trovärdighet, och ha ett kritiskt förhållningssätt till det man studerar. Man bör i enlighet med detta se till källans inre överensstämmelse för att kunna fastställa den generella säkerheten i dess innehåll, och alltid ha författarens subjektiva perspektiv i åtanke då man behandlar litteraturen.

Organisationskultur i relation till fusioner är ett förhållandevis outforskat ämne inom den beteendevetenskapliga forskningsgrenen. Detta innebär att det är svårt att hitta mångfald inom litteraturen som är kopplad till just fusionsbegreppet och även till dess betydelse för individen. Den forskning som finns på området är starkt dominerad av Cartwright och Cooper som ensamma står för flertalet av de forskningsartiklar och avhandlingar som finns att tillgå. Dessa i sin tur bygger i viss utsträckning på Nahavandi och Malekzadeh's forskning, vilka på många vis var pionjärer inom området. Denna "dominans" gör det svårt att nyansera bilden och bredda teorin runt detta specifika område, och risken finns att man i en studie som denna förlitar sig alltför mycket på alltför få forskare. Detta förhållande kan störa det som Nylén (1999) kallar *oberoendet* källorna emellan. Jag är dock medveten om att risken föreligger, och att en del av teoriavsnittet vilar alltför tungt på ett fåtal teoretiker som i mångt och mycket har samma inställning och resultat. Min ambition har varit att undvika detta faktum genom att bredda teorin i största möjliga mån i form av olika av varandra oberoende källor. Jag anser att jag har lyckats så till vida att jag har återgivit all den forskning som jag har funnit relevant för ämnet i största möjliga utsträckning, däremot finner jag det förhållandevis problematiskt att kringgå den relativa bristen på representativitet då mycket av den forskning jag har tagit del av och således redogör för till stor del berör samma sak och ej var för sig representerar "en typisk enhet av sitt slag" enligt ovan. Dessa refererar även i stor utsträckning till varandra sinsemellan, vilket ytterligare kan anses störa oberoendet, men även kan tyda på god samstämmighet källorna emellan vilket i sig är eftersträvansvärt och borgar för trovärdighet.

Jag är av uppfattningen att det finns goda förutsättningar för både autencitet och trovärdighet i de källor för vilka jag redogör, då de allra flesta är primärkällor där författaren eller författarna redogör för sin egen forskning. Jacobsen och Thorsvik (2002) är dock något tveksam i detta avseende. Denna antologi är av mer basal karaktär då den redogör för en mängd moderna forskarrön, dock ej som primärkällor. Jag anser ändå att den fyller en viss funktion så till vida att den är mångfacetterad och grundlig och ger ett brett underlag då den redovisar god samtida forskning och på så vis ger en guidning till fortsatt läsning.

En tolkande ansats som den jag här använder mig av innebär nästan per definition en felmarginal. Detta eftersom det alltid är en subjektiv syn som redovisas. Dock kan de fakta som framkommer anses vara sannolika då de, enligt min uppfattning, bygger på trovärdiga forskningsresultat.

2.3 Arbetssätt och genomförande

Min ambition har varit att täcka upp varje begreppsområde med heltäckande och adekvat litteratur. Jag har haft för avsikt att bearbeta och kategorisera innehållet på ett systematiskt sätt för att få till stånd en fungerande och logisk uppdelning, vilken följer nedan under rubriken "disposition" (3.3.1).

Man bör sträva efter att redovisa sina källor utefter kvalitet och inte efter kvantitet (Bell, 1995; Denscombe, 2000). Det är viktigt att all information redogörs för utefter vikt och

relevans och ej utefter ”rättvisprincipen”, då denna utgår från att man måste ha med lite information från så många olika källor som möjligt. Man bör således undvika ”möbelkatalogen” där ”alla artiklar får fyra rader oavsett kvalitet och utformning” för sakens skull (Bell, 1995, s 153).

Jag har från början arbetat utefter det syfte vilket jag formulerade förhållandevis tidigt i arbetsprocessen. Detta syfte har sedan putsats och reviderats ett antal gånger under resans gång, då jag i arbetet med denna studie upptäckte komplexiteten i valet av ämne. Då det råder ett ömsesidigt påverkansförhållande emellan både organisationskultur, fusioner och individer gjorde det arbetet svårare eftersom jag var tvungen att vända och vrida på frågeställningen tills jag tillslut hittade en slutgiltig form som passade.

2.3.1 Disposition

I teoriavsnittet börjar jag med att ge en bakgrund till själva organisationskulturbegreppet samt vad det innebär sett utifrån en beteendevetenskaplig kontext. Jag kommer i första hand att redogöra för organisationskulturen utifrån olika definitioner genom att redogöra för olika sätt att se organisationskultur samt hur sådan kan manifesteras inom organisationen. Vidare förklarar jag olika kulturbegrepp såsom dess olika analysnivåer, och redogör sedan för olika faktorer som kan ha inverkan på organisationskulturen. Slutligen vill jag här ge en infallsvinkel på hur organisationskultur kan fungera under utveckling.

På detta inledande kapitel om organisationskultur följer ett kapitel som tar upp fusionsbegreppet. Jag börjar detta kapitel med att identifiera typer av fusioner för att tydliggöra dess olika möjligheter och tillämpningsområden. Vidare fortsätter jag att beskriva olika organisationstyper, och deras respektive innebörd för resultatet av en fusion. Sedan tar jag upp hur de olika organisationstyperna fungerar med varandra i en potentiell sammanslagning, samt vilka faktorer som är mest betydelsefulla för ett lyckat samarbete. Kapitlet avslutas med en redogörelse för individens del i fusionen i vilken jag framlägger vilka konsekvenser som kan uppstå för individernas del samt hur de påverkas av organisationskulturen i detta avseende. Här tar jag bl.a. upp individuella reaktioner på, förväntningar om och motstånd mot fusioner.

Avslutningsvis kommer diskussionsavsnittet där jag drar slutsatser av och analyserar de teorier för vilka jag har redogjort i de föregående teorikapitlen, samt kommer med egna idéer och synpunkter kring dessa. Min avsikt är här att sätta resultaten i ett större perspektiv för att kunna se nyttan av dem ur ett organisationsutvecklingsperspektiv. Jag kommer sedan att beröra olika sätt att studera ämnet vidare med utgångspunkt i denna studie, innan jag till sist avslutar med egna reflektioner under rubriken "slutord".

2.3.2 Förtydligande av begrepp

Jag kommer att benämna den organisation som tar initiativet till dessa allianser som ”förvärvaren” eller den ”dominanta” organisationen, medan den andra parten kommer att benämnas som den ”förvärvade”, ”styrda” eller ”passiva” organisationen. Jag kommer dessutom i alla avseenden då jag talar om ”kultur” syfta på organisationskultur om annat ej anges.

3. Organisationskultur

I detta första teorikapitel vill jag börja med att ge en översikt över de definitioner som finns kring organisationskulturbegreppet. Jag kommer här att göra en indelning av begreppet så som man behandlar det utifrån pragmatiskt eller interpretativt synsätt. Vidare vill jag söka ge en inblick i hur kulturen skapas och hur den kan indelas i grupper och subgrupper, för att ge en förståelse för vad detta får för betydelse för kulturaliseringen. Jag kommer därefter att beskriva Scheins omtalade indelning av organisationskultur i dess tre analysnivåer, då jag anser att dessa har haft stor betydelse för hur man ser på organisationskultur idag. Det är här även relevant att ta upp olika faktorer med särskild inverkan på organisationskulturen. Slutligen tar jag upp organisationskultur i utveckling, för att på så sätt brygga över till nästa kapitel som berör fusioner.

3.1 Definitioner

Organisationskulturen är för en organisation vad personligheten är för en människa --- den kan liknas vid det sociala klister som binder samman individerna i organisationella sammanhang. (Cartwright & Cooper, s.60, 1993)

Det finns en mängd olika definitioner på vad som kännetecknar begreppet organisationskultur. Ordet "kultur" har sin grund i det latinska ordet "colere" som betyder bearbeta, vilket i detta sammanhang syftar på hur vi bearbetar intryck, erfarenheter och kunskap, och bildar oss meningar om oss själva och vår tillvaro tillsammans med andra (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Inom etnologin innebär begreppet "kultur" ett mönster av åsikter, uttryckt genom symboler som människor använder för att kommunicera och utveckla sin kunskap om och inställning till livet. Kultur definieras också som ett nedärvt levnadssätt som får människor att tänka och handla på ett bestämt vis, t ex i en familj, ett samhälle eller i en organisation. Det är på detta vis grundvalen för identitet och gruppbildning eftersom alla människor socialiseras in i kultur och skapar ordning, förutsägbarhet och mening för individen. Kulturen i gruppen präglar hur individen kognitivt konstruerar bilder av och uppfattningar om verkligheten, och hur han eller hon handlar (ibid.). På detta vis delas den av dess medlemmar och skapas som en process (Buono & Bowditch, 1989). Holm-Löfgren (1995) definierar kulturbegreppet såsom det vi tänker, gör och producerar, och det som vi för vidare till de nyanställda inom den kontorskultur vi tillhör. Hon menar att organisationskulturen kan benämnas som det "osynliga spel" som ligger bortom de synliga och formella instruktioner vi får som nyanställda, och att denna process är svårare att följa då vi inom organisationen oftast inte har lika tydliga förebilder som vi har inom andra kulturer såsom familjen eller inom den religion vi tillhör.

Olika forskare fokuserar på olika delar av kulturbegreppet, vilket gör det till ett mångfacetterat och omdiskuterat fenomen. Något som de flesta dock är överens om är det faktum att organisationskulturbegreppet är starkt sammankopplat med "grupper" och att man refererar till det som är "gemensamt" eller "delat" bland gruppmedlemmarna, nämligen innebörder, tolkningar, värderingar, normer och kunskaper.

3.1.1 Pragmatisk eller interpretativ tradition

Man kan skönja två olika falanger som har varsin syn på kulturens betydelse och tillämpningsgrad. Medan de som Hatch (2000) kallar de ”tidigare klassikerna”³ talade om organisationskultur som någonting som uppstår spontant bland de anställda talar man idag mer om hur kultur kan skapas och användas som ett medel att motivera och påverka medarbetarna (ibid.). Min uppfattning är att man gärna kan indela kategorierna på detta vis, och att det då rör sig om ett pragmatiskt eller ett interpretativt synsätt. Samtidigt ser jag det som två synsätt som löper parallellt, och alltså inte kan ses som tillhörande en viss tidsålder, även om det senare tillämpas till stor del idag då det svarar mot det managementperspektiv som till stor del är tongivande i dagens näringsliv.

Den interpretativa traditionen lyfter fram vilken betydelse värderingar och normer har som förklaring till hur organisationer etableras, uppdelas, upprätthålls och förändras, och den pragmatiska sysslar med hur organisationskultur kan användas som ett verktygsmedel för att nå bättre resultat. Den interpretativa skolan har en mer puristisk inställning och vill inte förändra kulturen då det anses vara oetiskt att manipulera den. Man fokuserar istället på medarbetarens grad av invecklan i det sociala samspelet och hur detta påverkar hennes konstruktion av verkligheten. På individnivå innebär detta att man som medarbetare inte bara internaliserar kulturen, utan även tar en aktiv del av den och medverkar till att skapa den (Mumby, 1988). Jag ser här en tydlig länk till Vygotsky's (2001) teori om människan som varandes både passivt objekt och aktivt subjekt på samma gång, beroende på kontexten och rådande kultur.

Bland pragmatikerna finns ytterligare en indelning i de forskare som studerar hur kultur påverkar arbetet och lärandet i organisationer, och den andra fokuserar på hur kultur påverkar relationerna mellan anställda och organisation. De menar även att ytterligare andra inriktar sig på hur kultur påverkar vad anställda tänker och anser om organisationen och i vilken grad man identifierar sig med denna. Jag kommer här att tangera de flesta av dessa områden, men dock bibehålla fokus kring kulturens påverkansfunktion och betydelse i enlighet med syftet för studien.

3.1.2 Hur kulturen skapas

Skapandet av kultur sker genom att generella kulturmönster utvecklas för att bemöta de krav som ställs på arbetsplatsen och kommer senare i denna studie att utvecklas i det avsnitt som rör kulturaliseringsprocessen. Kulturen kan på detta vis ses som en evolutionär process som påverkar individerna och grupp beteendet på många olika nivåer i organisationen, och den är ett effektivt sätt att skapa beteenden (Buono & Bowditch, 1989).

Många forskare inom ämnet är psykologiskt eller pedagogiskt skolade och inriktar sig på den påverkan kulturbegreppet har på sina medlemmar. Schein tillhör dessa och har en socialpsykologiskt orienterad inställning till organisationskulturbegreppet. Han förklarar fenomenet som:

... a pattern of basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, s. 9, 1985).

³ Min tolkning är att det här torde röra sig om Frost, Schein, Buono och Bowditch mfl. då dessa delar denna interpretativa syn samt ses som pionjärer inom området.

Fokus ligger här på utvecklingsdelen⁴ då organisationskultur ses som ett inlärt fenomen som medlemmarna successivt utvecklar allt eftersom de interagerar i arbetet och är del av samma grupp. Kulturen upprätthålls bara så länge den uppfattas som sann och riktig, vilket innebär att en kultur ständigt prövas mot verkligheten genom praxis, och att den sannolikt ändras om de grundläggande antagandena av någon anledning visar sig vara falska (Schein, 1985). Detta innebär att man ständigt prövar olika värden och handlingar gentemot den kultur i vilken man agerar, för att testa deras existensberättigande i kulturen.

Den rådande kulturen i en grupp lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till specifika problem. På detta vis socialiseras nyanställda in i gruppens meningsvärld och lär sig hur saker och ting skall uppfattas och förstås, samt vilka ”trafikregler” som gäller i gruppen i form av vad som är rätt och fel (Schein, 1985).

Alla sociala kontexter består av en samling tecken som är utan mening till dess att de uppmärksammas och tolkas av kollektivets medlemmar, och att denna tolkning av objekt, händelser och aktiviteter därför är kärnan i kulturbegreppet. Endast när medlemmar av en grupp tillskriver samma mening till de begrepp de möter, kan kulturer uppstå. Detta sker då genom interaktion och leder till unika lösningar på problem som senare blir symboler för organisationens regler, ritualer och värderingar (Frost, 1985).

Genom att studera organisationskulturen i ett företag söker man hitta faktorer som berör organisationens hela karaktär, klimat, ideologi och framtoning (Frost, 1985). Många likställer i likhet med detta uttalande begreppen organisationskultur och organisationsklimat som om de vore olika benämningar på samma fenomen. Bueno och Bowditch (1989) motsätter sig detta då de hävdar att organisationskultur i form av värderingar och förväntningar är mer djupt rotad än organisationsklimat och att den har ett längre tidsperspektiv än den senare. Organisationsklimatet karaktäriseras istället av behov, önskningskrav, tillfälliga känslor och interpersonella relationer, och har därför ett kortare tidsperspektiv. I enlighet med detta kan alltså organisationer med vitt skilda kulturer ändå ha liknande klimatprofiler enligt dem.

Alvesson (1993) använder organisationskulturbegreppet som ett paraplykoncept. Han föreslår att fokus bör ändras från det fristående kulturbegreppet mot ett fokus på ett samband mellan kultur och arbetskontext. Meningen med detta är att värderingar, idéer och symboler inte fritt flyter omkring utan är förkroppsligade i en sociomateriell verklighet (Alvesson, 1993). I enlighet med detta ligger Hatch's symbolisktolkande påstående om att vi istället för att sträva efter att styra och kontrollera kulturen genom kulturella förändringsprogram ska ta hänsyn till den kulturella kontexten då vi avser att göra en genomgripande organisationsförändring. Hon är av uppfattningen att vi då vi försöker styra organisationskulturen förmodligen kommer att ändra något men oftast inte det som man avser att förändra, och att detta t ex kan leda till en ökad cynism mot förändringsprogram eller få andra metaeffekter. Vi bör alltså, menar hon, sluta med att föreställa oss kulturen som en entitet och istället försöka förstå vad det är som kulturen gör, och på så vis se kulturen som en kontext för meningsskapande och tolkning. Detta kräver en hög medvetenhet om den mångfald av betydelser och tolkningar som finns om vad vi är och vad vi gör (Hatch, 2000).

⁴ I den tidiga antropologin innebar ett intresse för kultur detsamma som en vilja att förstå det specifikt mänskliga, det som skiljer människor från djur. Socialantropologerna utsträckte tidigt evolutionsidén till att gälla även kulturbegreppet, vilket ledde till idén om att olika kulturella grupper kunde arrangeras i enlighet med människans utveckling (Hatch, 2000).

3.1.3 Grupper och subkulturer

In facing organizational problems, a variety of perspectives and inputs are better than one (Falvey, s. 76, 1987 ur Buono & Bowditch, 1989).

Ofta ses organisationskultur som ett "monolitiskt" fenomen, vilket innebär att kulturen ses som en enda solid helhet. Denna syn stödjer Schein (1985) då han hävdar att man bör se organisationskultur som något enhetligt som ej bör operationaliseras in i mindre delar. Även Frost (1985) menar att det finns homogena kulturer som bygger på en enda gemensam kultur vars normativa ordning endast kan urskiljas genom jämförelse med andra organisationer.

Andra organisationsforskare arbetar dock utefter antagandet om att man bör se kulturen som en mångfald av kulturer, att varje kultur består av ett antal subkulturer och så även organisationen. Buono och Bowditch (1989) påpekar vikten av att tillåta olika subgruppers existens då kulturell pluralism tyder på mångfald som i förlängningen även leder till organisationell framgång.

En subkultur kan här definieras som en undergrupp av organisationens medlemmar vilka regelbundet samspelar med varandra och uppfattar sig själva som en tydlig grupp i organisationen (Hatch, 2000). Gruppen har ett antal problem som vanligtvis uppfattas vara allas gemensamma problem och de agerar rutinmässigt på grundval av kollektiva uppfattningar som är unika för gruppen. Den subkulturella differentieringen kan dels bero på det faktum att sannolikheten för att olika grupperingar bildas ökar då individer på regelbunden basis samspelar med varandra. Det kan även bero på att fysisk eller geografisk närhet leder till ökad kontakt och gemenskap. En tredje förklaring till fenomenet är det faktum att interpersonell attraktion innebär att människor dras till individer som till stor del är lika dem själva. Det kan i enlighet med dessa förklaringar t ex röra sig om hierarkiska subkulturer som lägger tyngden på skillnader mellan olika ledningsnivåer, arbetsgruppsliga subkulturer som delas in beroende på fysisk närhet till varandra, eller om subgrupper som har etniska, könsmässiga eller åldersmässiga likheter. Subkulturerna klassificeras ofta på grundval av om de stödjer, förnekar eller helt enkelt existerar parallellt med den generella kulturens centrala värden, och det är då framförallt de dominerande värderingarna som är av vikt (ibid.).

Det finns alltid risk för grupptänkande i grupper som präglas av en likriktad kultur. Dessutom, finns det inom sådana grupper även en tendens att uppfatta all form av kritik av det arbete som gruppen utför som en direkt kritik av gruppens existens, vilket innebär att det blir rationellt för gruppen att försvara sina beslut med alla medel, även om den gör fel och resultaten är dåliga (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I extrema fall kan en motkultur skapas i den fusionella processen då motvilliga medlemmar vill söka bevara de forna värderingarna från den organisation de ursprungligen tillhörde, menar Buono och Bowditch (1989).

3.1.4 Kulturbegreppets tre analysnivåer

Schein (1985) lägger stor vikt vid vad man kan kalla "intrapsykologiska" förhållanden. Han har i enlighet med detta utvecklat en modell innehållande tre analysnivåer som alla består av olika sätt att visa på kulturbegreppet. Dessa tre nivåer är uppställda utefter hur djupgående eller observerbart ett kulturellt fenomen är, och berör *artefakter*, *värderingar* och *generella antaganden*. Artefakterna är de mest ytliga, grundläggande och tydliga tecknen på en gemensam kultur, medan värderingar och generella antaganden är mer osynliga och vedertagna gemensamhetsymbolerna. Någon har liknat organisationskultur vid ett isberg, där bara artefakterna är synliga medan resten ligger dolt under ytan. Schein menar att de generella antagandena är de som är den tydligaste indikatorn på en stark gemensam organisationskultur

och att dessa antas utgöra grunden för organisationskultur då de är de mest djupgående. Det faktum att dessa är omedvetna gör dem svåra att observera, och kulturmedlemmarna finner det svårt att diskutera dessa då de antas utgöra en icke-ifrågasatt sanning (Schein, 1985).

De *grundläggande kulturella antaganden* som Schein talar om präglar människors perception och tänkande, vilket gör dem svåra att mäta. Dessa antaganden kan röra hur organisationen ställer sig till egenskaper och fenomen som hur man upplever sin egen organisation jämfört med andra i termer av makt, dominans och samarbetsvillighet, eller hur man ser på individen i relation till gruppen som kollektiv. Frågorna kan beröra huruvida människan i grunden är ond eller god, oföränderlig eller möjlig att påverka. Schein menar att man kan kartlägga dessa grundantaganden med hjälp av ett antal frågeställningar, eller kulturdimensioner. Dessa berör organisationens förhållande till omgivningen och till verklighet, sanning, tid, handlingar, relationer och likhet/olikhet, och genom att kombinera dessa kan man få en mängd olika typer av kulturer. Den viktigaste påverkan som dessa utövar på kulturen handlar enligt honom dock om normer, värderingar och artefakter. Detta synsätt om att vi förstår varandra genom underliggande gemensamma självkara förutsättningar är inget nytt fenomen, redan Dewey (1911) talade om detta som en självklarhet kring sekelskiftet.

Värderingar utgör enligt Schein grunden för omdömen som rör rätt och fel, vilket gör att de även rymmer en moralisk eller etisk kod. Eftersom dessa används som grundval för olika moralomdömen, är de även förknippade med starka känslor. Värderingar är mer medvetna än grundantaganden, men fortfarande vanligtvis omedvetna för individerna i organisationen. Om värdena ifrågasätts sker detta oftast på initiativ av marginaliserade organisationsmedlemmar såsom nykomlingar, outsiders eller revolutionärer.

Medan värderingar specificerar vad som är viktigt för medlemmarna slår normerna fast vilket beteende de kan förvänta sig av varandra. Man kan tolka detta som att värderingar är abstrakta ideal, medan normer är bestämda principer eller regler som människor förväntas följa. Normerna syftar till de oskrivna regler som tillåter medlemmarna i en kultur att veta vad som förväntas av dem i olika situationer. Det kan här handla om klädkoder eller huruvida man kan visa känslor på arbetsplatsen eller inte. Alla normer och värderingar är uttryck för de bakomliggande grundläggande värderingar som råder i en organisation. *Artefakter* är rester av den kulturella kärnan som organisationen har, och att dessa är ännu tydligare än normer och värderingar (Schein, 1985).

Artefakterna är de synliga, påtagliga och ljudmässiga resterna av ett beteende i en organisation. Dessa kan ta sig fysiska uttryck i t ex byggnader, texter, design och logotyper, beteendemässiga sådana i form av ceremonier, ritualer eller kommunikationsmönster, men även verbala uttryck i form av jargong, anekdoter, skämt och myter. Artefakterna fungerar som symboler genom att de används av medarbetarna för att skapa eller förmedla en innebörd för och information om kulturen. Först när individer tillskriver en artefakt mening kan vi kalla den symbol (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det faktum att en artefakt används som en symbol betyder dock inte nödvändigtvis detsamma som att man känner till dess mening i kulturen eftersom mening och betydelse inbegriper tolkning. Även om artefakterna är lätta att identifiera ligger de långt ifrån den kulturella kärnan, och det kan därför vara lätt för en oinsatt eller naiv person att missförstå betydelsen av dem (Hatch, 2000).

I enlighet med detta menar Gustavsson och Harung (1994) att organisationssymboler som tecken för den rådande organisationskulturen blir mer ”transparenta” och mindre materiella i organisationer som befinner sig på högre stadier av utveckling. Medlemmar i högt utvecklade

organisationer omfattas mer av omgivningens helhet till vilken organisationen tillhör, och tar därmed större intryck av den. Dessutom använder sig mindre utvecklade organisationskulturer i större utsträckning av fysiska symboler och fokuserar på kortsiktiga, begränsade och materiella aspekter

3.2 Faktorer med inverkan på organisationskulturen

Det finns en mängd olika faktorer som på olika sätt påverkar den rådande organisationskulturen. Då jag här inte har möjligheten att redogöra för dem alla har jag nedan valt ut ett antal faktorer som jag anser har särskild betydelse för hur kulturen skapas, påverkas och bibehålls i en organisation.

3.2.1 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur är ett begrepp som på många sätt tangerar organisationskulturbegreppet. Många beskriver strukturen som organisationens ”skelett”, att det är den som ger den dess form, samtidigt som den anger vilka slags krav som formellt ställs på medlemmarna. För att förenkla detta inför sina medarbetare kan man genom att t ex upprätta ett ”organisationschema” få en bild av hur man fördelat och grupperat uppgifterna, och hur den hierarkiska uppbyggnaden, beslutsfattandet och ansvarsfördelningen ser ut. Ofta finns befattningsbeskrivningar, skriftliga regler och bestämmelser som anger vad organisationsmedlemmarna förväntas göra och hur de skall uppträda, allt för att underlätta arbetsfördelning och samordning av arbetet. Dessa formella rättesnören efterlevs dock ej alltid i praktiken av organisationens medlemmar. Detta menar Jacobsen och Thorsvik (2002), beror på att organisationer är sociala system och inte maskiner, och att de därför drivs av en mängd olika känslor, personliga meningar och övertygelser vilka omöjliggör total dogmatism gentemot formaliteter. Hatch (2000) hävdar i enlighet med Schein att organisationen utgör en enhet som rymmer en mängd fysiska aspekter som får viktiga konsekvenser för beteendet hos de individer vilka är en del av det organisatoriska kollektivet, och att denna fysiska utformning därför har stor betydelse för dess medarbetare. Hatch går dock något längre i sin utveckling av detta och menar då att den fysiska utformningen även är av symbolisk vikt i form av det intryck som skapas av dess byggnader och övrig fysisk design och dekor. Dessa visar på hur strukturen kan kopplas till organisationens kulturuppbyggande, och hur de frågor som rör miljö, teknologi, organisationskultur och fysisk struktur i stor utsträckning överlappar varandra.

Man bör se till både strukturella och interaktionistiska faktorer då man talar om skapandet av organisationskultur. De teorier som endast betonar vikten av struktur för den kollektiva förståelsen gruppmedlemmar emellan glömmar ofta att ta i beräkning den aktiva och framåtsträvande interaktionistiska kraften i kulturaliseringsprocessen. På samma sätt kan de som behandlar mening endast som en social konstruktion ofta bortse från det faktum att människors handlingar till stor del formas av krafter som ligger utanför deras egen kontroll och samtid. Det är aktörerna som är de tydligaste tecknen på den sociala ordningen, och på detta vis är kultur en ständig balansgång mellan strukturella och individuella faktorer (Frost, 1985).

Många menar att organisationell förändring enklast sker genom idealistiska grepp som förmedling av visioner, organisationella riter, träningsprogram eller genom att införa kontroll- och belöningsystem som lätt kan identifieras och förstås av individerna som berörs av den (Frost, 1985; Schein, 1985). Alvesson (2002) menar i likhet med dessa att det är korrekt att hävda att det framförallt är meningar och värderingar som måste ändras i en

kulturaliseringsprocess, men påpekar att det dessutom är viktigt att ändra strukturen och de materiella förutsättningarna för att få till stånd en beteendeändring. En samordning av "meningsgrad" och "grad av beteende, material och struktur" är här att föredra, eftersom förändringsförsök som ej inkluderar även de faktorer som styr de beteendemässiga skeendena är dömda att misslyckas. För att denna beteendemässiga förändring skall kunna komma till stånd bör den föregås av en kulturell omorganisation (ibid.).

De bästa förutsättningarna för en planerad omkulturaliseringsprocess finns då man uppfyller kraven för kreativitet, insikt, samstämmighet, samarbeten och uthållighet. Det bör poängteras att detta är ett ömsesidigt utbyte organisationen och individerna emellan, då ingen förändring kan ske utan att dess medlemmar är mottagliga för en sådan. Man kan på detta vis se den kulturella förändringsprocessen som en "organisk social rörelse", vilket innefattar synsättet att förändring är någonting som växer fram och ej följer en uniform och rigid plan utan ses som mer spontan. Denna organiska syn utgår även från att olika grupper inom organisationen följer strömmen och gradvis implementerar nya idéer och influenser allteftersom de påverkas av sin omgivning och av varandra, och på detta vis utvecklas så kulturaliseringsprocessen i organisationen (Alvesson, 2002).

3.2.2 Kommunikation

Språk och kommunikation kan ses som det redskap med vilket man bildar och överför insikter och praktiska färdigheter om sin omvärld. De hjälper oss således att utvecklas, lära och förhålla oss till den kontext i vilken vi agerar. Med hjälp av kommunikationen lär vi alltså av andra och genom den "lånar" vi andras kunskap och gör den så småningom till vår egen (Mumby, 1988). För att förstå och ta in den kunskap som finns inom en viss kultur krävs det att man har tillgång till den rådande kontexten i form av dess normer och värderingar, och detta sker genom kommunikation (Säljö, 2002). Språk- och kommunikationsstrategier kan med denna bakgrund ses som mycket effektiva maktmedel, och de kan bl. a användas för att stärka organisationsstrukturen. Det är inte ovanligt att organisationer utvecklar "sitt eget språk" och sina egna "slagord" för att framhäva rådande värderingar och normer. Det finns dessutom bevis för att klart formulerade credon som ger uttryck för organisationers kärnideologi kan verka integrerande och bidra till att slå en bro mellan subkulturer och splittrade kulturer inom organisationer (Hatch, 2000).

Mumby (1988) anser att kommunikation bör ses som det medel med vilket organisationsstruktur och även verklighet produceras och reproduceras. Holm-Löfgren (1995) utvecklar till viss del denna åsikt då hon menar att varje kultur utvecklas genom att man för den vidare genom en "kulturell kommunikation". Denna utveckling sker genom att vi imiterar våra förebilder och detta är en omedveten process. På grund av denna kulturella kommunikation är det värdefullt att ha positiva förebilder bland ledare och medarbetare eftersom man då snabbare lär sig rådande koder och beteenden som finns i organisationen.

Brist på god kommunikation leder oftast till en ökad oro och ångest bland de berörda medarbetarna, och detta leder också till ökad ryktesspridning vilket ytterligare försvårar integrationsprocessen (Buono & Bowditch, 1989).

3.2.3 Makt

Mumby (1988) ser det som att det är maktintressen som skapar mallen för hur organisationen konstruerar sin verklighet, och att kommunikationen fungerar både så att den skapar denna verklighet och så att den reproducerar den redan existerande maktstrukturen inom organisationen. Det råder således ett reciprokt förhållande dem emellan. Han menar vidare att

kulturer ej uppstår spontant, utan att de är en produkt av makt som reproduceras av olika organisationella ideologier och sedan distribueras ut i organisationen.

Om man i de organisationspolitiska teorierna tidigare talade om makthierarkins inverkan på de strukturella faktorerna i termer av orättvis resursfördelning eller liknande konfliktsituationer talar man idag mer om de dolda maktaspekterna och deras struktur i den moderna forskningen. Hatch (2000) menar att all form av makt är relationsspecifik, och att den på detta vis endast existerar i relationen mellan olika sociala aktörer och ej inuti aktörerna som individer. På samma sätt understryker hon vikten av det faktum att även maktbruk är relativt, och att det ej i sin grundbetydelse alltid behöver innebära något negativt. Maktbruk är i sig inte ont eller själviskt då det tvärtom kan utnyttjas för att uppnå resultat som är gynnsamma för många, även om det rymmer en potential att bli detta vid missbruk.

Det är inte alltid så att makten och inflytandet i en organisation är fördelad så som den formella strukturen anger, eftersom vi i det dagliga arbetet leds av en mängd informella ledare som fått sin makt inte genom hierarkisk position utan på grund av sina personliga egenskaper eller kunskaper. Det är därför viktigt att man är medveten om de maktpositioner som föreligger inom organisationen och hur de uppstår och fördelas för att förstå medarbetarnas beteenden i olika situationer. Detta är särskilt viktigt i en förändringsprocess då roller och positioner ifrågasätts i högre grad än annars (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I enlighet med detta ligger det faktum att de kulturella krafterna i form av värderingar och förväntningar stabiliserar organisationens verklighetstolkningar och får till följd att det blir svårare att fördela auktoritet än andra maktformer, enligt Hatch's (2000) teori om sociala konstruktioner. Organisationerna formas av en aktiv fördelning och omfördelning av makt mellan individer och enheter, enligt detta synsätt, och denna kristalliseras till en auktoritetsstruktur som skapas av förväntningar från medarbetarna och av opinionsledarnas agerande och godkännande.

3.2.4 Motivation

I en förändringsprocess är det viktigt att man är medveten om och klargör både organisationella och individuella mål som återfinns hos varje medarbetare. Detta för att få med sig så stor del av medlemmarna som möjligt och på så vis skapa goda förutsättningar för en lyckad förändringsprocess. Organisationskultur kännetecknas av att den enskilda medlemmen har internaliserat organisationens mål och värderingar och på så sätt gjort dem till sina egna. Det är viktigt att den enskilde individen känner att det han eller hon presterar har en funktion även i det större sammanhang han eller hon befinner sig i, i detta fall för organisationen, och att förverkliga organisationsmålen på så vis innebär att man främjar sina egna personliga mål (Lundmark, 1998). Organisationer med en stark kultur kännetecknas ofta av att anställda känner en gemenskap kring mål och värderingar, och denna kan beskrivas som ett slags "utvidgad familjegemenskap". Organisationer med stark kultur har ofta en hög grad av lojalitet, engagemang och motivation att prestera något extra för hela organisationen. Det finns även forskning som tyder på att organisationer med stark kultur har mer engagerade anställda samtidigt som dessa känner sig starkt knutna till organisationen⁵ (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Författarna hävdar vidare att ju starkare kulturen är, desto större förtroende kan man ha för att anställda handlar enligt kulturelementen, och desto mindre behov finns det då av ömsesidig kontroll och övervakning. Man kan jämföra detta med det japanska sättet att

⁵ Kotter och Heskett (1992) fann i sin forskning att de företag som präglades av stark organisationskultur hade klart bättre ekonomiska resultat än företag med svag kultur. Även Collins & Porras (1994) hävdar efter omfattande näringslivsanalys att de viktigaste faktorerna för företag som klarar sig bra är att dessa var starkt präglade av organisationskultur, eller "kärnideologi" (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

styra organisationer, och Ouchi kallar detta för ”klanstyrning”, vilket han anser vara ett bra alternativ till byråkratisk direktstyrning (ibid.).

De empiriska studier som Hertzberg gjorde på 60-talet innebar att tillfredsställelse och vantrivsel kunde vara relaterade till olika komplex av omständigheter, och inte enbart vara beroende av yttre faktorer som lön eller arbetsplats, och att högre arbetsprestation bara delvis hängde samman med graden av tillfredsställelse. De anställdas tillfredsställelse var framförallt knuten till vad de gjorde, medan vantrivsel i arbetet däremot hängde samman med arbetsmiljön och hur de behandlades. Upplevd tillfredsställelse kallades här ”motivationsfaktorer” eftersom de tycktes motivera de anställda till bättre prestationer. Motivationsfaktorer var förutom prestationer även tillfredsställande problemlösning, erkännande för väl utfört arbete, intressanta arbetsuppgifter i sig, ansvar och kontroll, handlingsutrymme, befordran och utveckling. Omvänt var upplevt missnöje kopplat till förhållanden som hade med lösningen av arbetsuppgifterna att göra, inte till själva innehållet i arbetet. Dessa faktorer kallade Hertzberg (1993) istället ”hygienfaktorer” eftersom de var knutna till omvärlden och verkade vara viktiga för att förebygga vantrivsel i arbetet. Till hygienfaktorerna hör i detta avseende bland annat företagspolitik och administration, lön, status, anställningstrygghet och arbetsförhållanden som påverkar privatlivet. Slutsatsen av detta är att de förhållanden som leder till trivsel inte är desamma som leder till vantrivsel. Detta innebär att motivationsfaktorerna skapar trivsel om de föreligger men inte vantrivsel om de inte gör det, och motsvarande slutsats gäller för hygienfaktorerna. T ex skapar inte goda arbetsförhållanden trivsel men dåliga arbetsförhållanden skapar vantrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det finns framförallt tre ”psykologiska tillstånd” som måste uppfyllas för att det skall finnas utrymme för motivation i arbetet menar Jacobsen och Thorsvik (2002). Det första är känslan av att ha meningsfulla arbetsuppgifter, det andra är känslan av att ha personligt ansvar för resultaten av arbetet och det tredje är kunskap om resultaten, vilket gör det möjligt för individen att avgöra om ett resultat är bra eller dåligt.

3.2.5 Konflikt

I en övergripande omorganiseringsprocess finns en stor risk att det uppstår konflikter mellan individernas och organisationens mål, samtidigt som olika grupper kan ha andra mål än både de enskilda individerna i gruppen och organisationen som helhet. Avgörande för hur pass förändringsvilliga individerna i organisationen är hur pass motiverade de är. Jacobsen och Thorsvik (2002) hävdar att det inte är lika viktigt i alla sammanhang att de anställda är motiverade för arbetsuppgifterna. Hur viktigt motivationen är för förverkligandet av organisatoriska mål beror till stor del på vad arbetsuppgifterna kräver av den anställde, t ex genom grad av monotonitet eller handlingsutrymme, men också på grad av arbetstillfredsställelse och tillhörighet i organisationen. Tillhörighet handlar i detta fall om i vilken utsträckning man har internaliserat organisationens struktur, kultur och mål.

Genom att skiljaktiga intressen finns inbyggda i en organisation representerar varje beslut en möjlighet till förhandling och omförhandling i det politiska spel som konstituerar organisationen. Det är detta politiska perspektiv som gör organisationer till pluralistiska i den mån att de ses som indelade i fraktioner, subgrupper och subkulturer, och som säger att politiska aspekter av organisationens beslutsprocesser är nära sammankopplade med frågor som rör konflikt och motsättning (Hatch, 2000).

3.2.6 Psykologiska kontrakt

Inom organisationsteorin talar man ofta om att ”psykologiska kontrakt” upprättas mellan individ och organisation för att reglera ömsesidiga förväntningar dem emellan för vad man kan kräva av varandra. Detta begrepp är ett bildligt sätt att beskriva de informella antaganden och förväntningar som kan prägla relationerna mellan organisationer och deras anställda sett ur individens perspektiv. I alla kontrakt intar löften en central position, och så även vad gäller de psykologiska. Grundläggande för löften som rör arbetsrelationer är det faktum att man accepterar dess mål, och att man arbetar utefter principen ”ge och ta” så till vida att man uppfyller löften och förväntningar så länge som man upplever att man får någonting tillbaka i form av materiell eller immateriell belöning, såsom uppskattning eller beröm. Skillnaden mellan psykologiska kontrakt och formella skriftliga är den att de psykologiska kontinuerligt uppdateras allteftersom individerna uppfattar signaler eller mottar information som kan relateras till den egna situationen i organisationen. Därför kan det ofta uppstå bristande överenskommelse mellan vad individen tror förväntas av honom eller henne och vad som faktiskt förväntas, och likaså mellan vad man förväntar sig av organisationen och hur man faktiskt behandlas och belönas för insatsen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Då en organisation står inför en fundamental förändring av det slag som en sammanslagning innebär, upphör det psykologiska kontraktet att existera menar Cartwright och Cooper (1996). Detta innebär att kontraktet bryts eller otydligas och då tvingas obetalbaras eller omförhandlas, och att de berörda individerna tvingas till eftertanke om huruvida de överhuvudtaget vill ha ett kontrakt med den nya arbetsgivaren och hur ett sådant i så fall skulle utformas för den egna personliga tillfredsställelsens skull. Det är i denna fas av skattning och omvärdering som individen är som mest mottaglig för headhunters och liknande, då man är mitt i ett stadie av att söka återta kontrollen över sin situation och sitt kommande yrkesliv (ibid.).

Om fokus tidigare riktades mot yttre belöningsystem riktas det idag mer och mer mot andra belöningar eftersom studier visar på att lön endast har en begränsad effekt som motivationsfaktor. Sättet att utforma organisationsstrukturen har hamnat mer i fokus, och det är idag i synnerhet utformningen av individens arbetsuppgifter som är central. Man har kunnat visa att dessa förhållanden som rör belöning och tillfredsställelse är beroende av de förhållanden som råder i omvärlden. I kulturer och samhällen som är starkt bundna till hierarkisk position som statussymbol är det t ex mer framgångsrikt att använda en sådan belöning än i en kultur där social position är mindre viktig. På samma sätt är det mer motiverande att slita hårt och träget i ett arbete om det är svårt att få ett nytt liknande arbete i en annan organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.3 Organisationskultur under utveckling

Organisationskultur består av kollektiva meningar, och är därför oberoende av den individuella aktören. Detta innebär i princip att individer i organisationen kan agera fritt i den utan att ens vara medvetna om varken den rådande kulturens existens eller vilka konsekvenser den får för sin egen del. I enlighet med detta ligger det påstående vilket innebär att eftersom en grupp inte har ett eget förstånd eller hjärna, kan inte kulturen skiljas från de personer som innefattas av den. Om gruppen är den som bibehåller kulturen, är individerna däremot de som uppbär den. Kulturella beteendemönster och tolkningar upphör att existera om de inte ständigt används genom att människor interagerar i sin dagliga arbetssituation. På samma vis kan individerna utveckla kulturen genom att tillföra innovationer och nya värderingar som efterhand som de prövas upptas och integreras i den. Organisationer är uppbyggda av olika individer som har ett gemensamt mål, och har därför intresse av och förväntningar på

varandras beteende i olika arbetssituationer vilket underlättar skapandet av en gemensam kultur (Frost, 1985).

Även Schein (1985) menar att kulturer förändras, och att det sker genom att nya värderingar kommer in utifrån, t ex genom att organisationsledningen bestämmer detta eller genom att cheferna föregår med gott exempel. Han lägger dock stor vikt vid att nya värden kommer att införlivas i de grundläggande antagandena först då de visat sig duga i termer av önskade resultat för organisationens del. Först när organisationens medlemmar kan se fördelarna med de nya värdena kommer de att bli tagna för givna och sjunker då ner under det medvetnas yta. Eftersom kulturer ej är statiska fenomen krävs en kontinuerlig uppdatering av dem från generation till generation (Frost, 1985). Detta kan förklaras som att kulturaliseringsprocessen gör att ens referensramar successivt ändras allt eftersom de inkorporeras i den främmande kulturen då organisationen antar en ny identitet. Kulturaliseringen kan därför aldrig till fullo planeras eftersom det är en i högsta grad levande process (Buono & Bowditch, 1989).

Den tydligaste källan för extern påverkan på organisationskulturen finns inuti den, i form av de individer som agerar som medarbetare. Det är alltså i högsta grad en levande process. Att vara delaktig i en kultur innebär att varje medlem deltar i och bidrar till det gemensamma kulturmönstret, men att de bidrag som var och en ger är inte identiska. Eftersom alla medarbetare redan innan de börjar arbeta har blivit präglade av ett flertal kulturella institutioner såsom familj, skola och kyrka och att denna påverkan bidrar till de attityder, beteende och identitet som de bär med sig när de går in i organisationen, innebär detta att det är svårt att skilja organisationskulturen från de mer generella kulturella processer som sker på en mer samhällslig nivå (Hatch, 2000).

4. Fusioner

Begreppet "fusion" innebär sammanslagning, och redan i definitionen ligger en värdering i att detta sker för att få till stånd en enhet som antas bli större och mer effektiv (Allén, 1990). För att lyckas med detta krävs det att man identifierar och tillgodoser en mängd olika faktorer med inverkan på fusionsprocessen. Jag kommer i detta kapitel börja med att redogöra för olika typer av fusioner för att tydliggöra dess olika möjligheter och tillämpningsområden. Vidare fortsätter jag att beskriva olika organisationstyper, och deras respektive innebörd för resultatet av en fusion. Slutligen tar jag upp hur de olika organisationstyperna fungerar med varandra i en potentiell sammanslagning, samt vilka faktorer som är mest betydelsefulla för ett lyckat samarbete.

4.1 Fusioner – en typologi

För att kunna få till stånd en lyckad integrationsprocess i en fusion är första steget att medvetandegöra existensen av de organisationskulturer som är avsedda att slås samman (Cartwright & Cooper, 1993, 1996; Buono & Bowditch, 1989). Många lyckas ej med detta då det finns en utbredd tendens att marginalisera betydelsen av själva förändringen i organisationskulturell bemärkelse. Framförallt finns en tendens att tona ned den inverkan fusionen kommer att få på individerna i de berörda organisationerna, eftersom individerna då antas ha lättare att förstå den och därmed samarbeta (Cartwright & Cooper, 1996). Buono och Bowditch (1989) menar istället att trovärdigheten för fusionen undermineras från medarbetarnas sida då man från ledningshåll försöker släta över förändringen genom att

hävda att den ej kommer få så stor betydelse. Eftersom de flesta individer redan har en medvetenhet om att en fusion kommer att innebära stora förändringar på alla håll i organisationen och på så vis har en förväntan om sådan, kommer det att uppstå diskrepanser mellan dessa och den situation som ledningen målat upp. Detta leder till förlängd integrationsperiod och en mängd relaterade problem i onödan. Man bör mot bakgrund av detta alltså hålla en öppen och ärlig kommunikation och ej försöka skynda på den process som måste ta tid för att nå framgång. En fusionsprocess är en tidskrävande evolutionär process som innebär politisk manövrering, konflikthantering, spänning men också ett behov av lärande, anpassning och flexibilitet. Genom en analys av kulturen, dess värderingar, antaganden och normer kan man mer effektivt planera och implementera en adekvat integrationsstrategi för att undvika hinder och problem på vägen (ibid.).

Det är viktigt att ha fusionens syfte i åtanke då man skall gå in i en sammanslagning med en annan organisation, och att man medvetandegör formen av sammanslagning på ett tydligt sätt. För att förenkla den analys som bör föregå en fusionsprocess har Cartwright och Cooper (1996) upprättat en modell bestående av fyra huvudtyper av fusioner vilka alla har olika funktion:

- *Vertikala* fusioner är en kombination av två organisationer från samma typ av industri men ej nödvändigtvis från samma nivå inom denna. T ex kan det röra sig om en tillverkningsindustri som allierar sig med en försäljningsinstitution.
- *Horisontella* fusioner involverar sammanslagningar mellan två liknande organisationer inom samma industri, som alltså fungerar som konkurrenter.
- *Konglomerat* handlar i detta fall om situationer där den förvärvade organisationen befinner sig i en helt till den förvärvande organisationen orelaterat affärsområde.
- *Koncentriska* sammanslagningar rör organisationer som befinner sig i till varandra okända men relaterade verksamhetsområden till vilka de vill expandera. T ex kan det i detta fall röra sig om en sportredskapsproducent som vill slå sig samman med en fritidsklädesproducent.

Med dessa olika typer av fusioner följer ofta ett till dem anpassat beteende som då blir ett bevis för vilken funktion fusionen kan tänkas ha. När t ex. den dominanta organisationen söker sig till ett för dem orelaterat område, är risken liten att de vill söka förändra denna passiva organisations existerande kultur. Detta åtminstone tills dess att de i tillräckligt hög grad har internaliserat dess kultur eller förstått kärnan av dess produktionssätt. Detta innebär att sammanslagningar av konglomerattypen, vilka framförallt var vanliga under 60-talet, ofta inte har någon större inverkan på de berörda organisationernas individer i egenskap av medarbetare (ibid.).

Den typ av fusion som idag blir allt vanligare handlar istället om att organisationer i relaterade verksamhetsområden slår sig samman för att bli större. Dessa former innebär ofta att hela organisationen berörs i större utsträckning, och att medarbetare på alla nivåer omfattas av integrations- eller omstruktureringsprocesser. Alltså är denna typ mer beroende av mänsklig samverkan, och det finns även bättre förutsättningar för denna typ att generera större ekonomisk vinst än i fusioner mellan helt orelaterade organisationstyper (Porter, 1987 ur Cartwright & Cooper, 1996). Man ksn förklarade detta som att i situationer av sammanslagningar av orelaterade organisationer är målet oftast finansiell diversifikation mer

än en hög grad av operationell integration. Detta innebär i praktiken att de anställda i det förra fallet tenderar att känna sig mer säkra på att verksamheten och därmed kulturen förblir intakt. I sammanslagningar av relaterade verksamheter där intrycket är att fusionens syfte är att uppnå större effektivitet genom förändring och integration förväntar sig individerna däremot förlorad identitet och större förändring, vilket får stora konsekvenser för hur de ställer sig till denna (Buono och Bowditch, 1989).

4.1.1 Organisationella äktenskapskontrakt

När man står inför en fusion är det viktigt att man har klart för sig vilken typ av övertagande man vill göra, och att målet för förändringsprocessen på så vis är klargjort.

För att lyckas bibehålla målfokus i denna fusionsprocess bör man även se till den grad av integration och kulturförändring som är nödvändig för ändamålet, eftersom framgång i en sammanslagningsprocess är beroende av förmågan att på rätt sätt integrera eller ersätta de aktuella organisationskulturerna i fråga.

Cartwright och Cooper (1993) menar att den före fusionen existerande organisationskulturen spelar en avgörande roll för utkomsten av sammanslagningen, och att man alltså redan på förhand kan förutsäga resultatet av en eventuell fusion endast genom att studera organisationskulturen. För att underlätta kategoriseringen av organisationskulturen har de inrättat ett system i vilket de liknar den organisatoriska sammanslagningsprocessen vid ett äktenskap. I enlighet med denna kan man för organisationer göra en liknande indelning i traditionella och moderna typer som för äktenskap, vilka också kräver olika karaktäristika av dess partner. Varje sammanslagningsprocess följer ett speciellt "kontrakt" som reglerar de bägge parternas agerande och rolltagande i den kommande fusionsprocessen, vilket kan liknas vid ett äktenskapskontrakt. Dessa överenskommelser är ofta mer implicita än explicita, vilket återigen ställer höga krav på förståelse och medvetenhet för processen och för de inblandade parterna.

Den första av de tre kontraktstyperna är *den vidsträckt fusionen*, vilken innebär att den förvärvande organisationen inte avser att ändra den förvärvade organisationen mer än minimalt. Denna typ liknas vid ett öppet äktenskap där skillnader accepteras rakt av och betraktas som förhållandevis oviktiga. Den andra typen är *den samarbetsvilliga fusionen* som inträder då integration eller utbyte av t ex teknologi eller annan expertis är nödvändig för ett framgångsrikt resultat. Denna räknas till de moderna kontraktsformerna och innebär att man erkänner sin partner och arbetar jämställt med denne. Olikheter i organisationskultur räknas som en tillgång i ett partnerskap inom denna kontraktstyp då man ser att man kan utvecklas ur detta. Det är förmågan att integrera de två kulturerna och skapa en ny enad "bästa av två världar" som gör denna form så framgångsrik. *Den omkonstruerande fusionstypen* uppkommer då den förvärvande organisationen avser att göra omvälvande förändringar. Den förvärvade, och ofta mindre, organisationen adapterar den nya kulturen och de nya procedurerna fullständigt och detta dominansförhållande kan liknas vid det traditionella, gammalmodiga äktenskapet där mannen ofta var den dominanta parten. Skillnader i organisationskultur ses som kontraproduktiva och hämmande och därför mäter man framgång i förmågan att undanröja den förvärvade organisationens organisationskultur (Cartwright & Cooper, 1993).

Även om de moderna äktenskapsformerna vid första anblick verkar vara mest förenliga med goda förutsättningar för en lyckad sammanslagningsprocess är detta en mycket ovanlig form av organisationell sammanslagning. Moderna organisationella äktenskap är så pass ovanliga att medarbetare som drabbas av en fusionsprocess automatiskt svarar på situationen som om

den vore ett hot och som om ett traditionellt kontrakt föreslagits, även om intentionen från ledningshåll var samarbete med den nya partnern. Detta är ett vanligt förekommande fenomen då medarbetarna ofta missuppfattar målet och meningen med fusionsprocessen och inte ser åt vilket håll organisationen strävar, eftersom detta ej tydligt har kommunicerats nedåt. Jag tolkar detta som att man från ledningshåll bör tillgodose vikten av att föra ner information till alla berörda medarbetare, de som skall utföra själva förändringsprocessen, så att man har möjlighet att synliggöra parternas organisationskultur för att kunna internalisera kulturen och det för situationen gällande kontraktet. Otydlighet och osäkerhet kommer oundvikligen att leda till kulturkrockar och försök till dominans på alla organisatoriska nivåer (Cartwright & Cooper, 1993).

4.2 Organisationskultur – en typologi

Äktenskapskontrakten kan ytterligare förklaras utifrån det system som återfinns i tabellen i Bilaga 1⁶. Till de organisationer som kan anses tillhöra de traditionella hör i detta sammanhang organisationer som grundar sig på makt eller roller, och till de mer moderna hör organisationer som är mer uppgifts- eller personbaserade. Denna indelning bygger på Harrison's typologi där han behandlar fyra olika typer av organisationskultur. Dessa fyra är *maktstyrda*, *rollbundna*, *uppgiftsstyrda* och *person- och stödorienterade* (Cartwright & Cooper, 1993).

1) Den *maktstyrda* syftar på organisationskulturer som är mer individ- än grupporienterade, autokratiska och ej utmaningsinriktade. I sådana patriarkaliska system är ofta rädslan för bestraffning en stark motivator för medarbetarna. Vidare tenderar dessa att fungera mer implicit än explicit vad gäller regler och status och lojalitet mot sina överordnade prioriteras högt i maktstyrda organisationer.

2) De *rollbundna* organisationerna är byråkratiska och hierarkiska, och tyngdpunkten i dessa ligger på formella procedurer, skrivna regler och klara förordningar. Gränser och roller är tydligt formulerade, framförallt beträffande ledande positioner, och arbetsgången förefaller sällan oförutsägbar. Man värdesätter snabb, effektiv och standardiserad kundvård till skillnad från den kvalitetsinriktade kundvård som återfinns i maktstyrda organisationer. Som individ känner man sig lätt ersättningsbar då det är yrkesrollen som sådan som värdesätts och inte individen bakom.

3) *Uppgiftsstyrda* organisationer prioriterar teamets betydelse och har hela tiden organisationens mål för ögonen. Man anpassar arbetsgången utefter uppgiftens art och organiserar arbetet utefter de ramar som ställs upp för ändamålet. Man eftersträvar att ge sina kunder skraddarsydda produkter och belönar medarbetarnas självständighet och flexibilitet. Denna typ av organisation erbjuder en högst kreativ och tillfredsställande miljö, men ställer även höga krav på sina medarbetare.

4) Den sista organisationstypen i denna typologi är *person- eller stödorienterad* och innebär att man arbetar mycket med jämställdhet och jämlikhet samt har som främsta mål att uppmuntra till och stödja personlig utveckling för sina medarbetare. Denna organisationstyp är förhållandevis ovanlig inom det kommersiella näringslivet, och återfinns framförallt inom ideella eller kooperativa föreningar och organisationer.

⁶ Se Bilaga 1, s X.

Vid analys av tabellen i Bilaga 1 förstår man att graden av tvång eller bundenhet som den förvärvande kulturen sätter på den förvärvade organisationens medlemmar spelar en avgörande roll för huruvida medlemmarna går med på förändringen eller inte. Vidare beror framgången på huruvida förändringen skapar ökade eller minskade förutsättningar för medarbetarna till medverkan och autonomi, då ökade förutsättningar för detta skapar större välvilja till fusionsprocessen (Cartwright & Cooper, 1993). Utefter denna förutsättning drar jag slutsatsen att t ex en rollbunden organisation har större förutsättning för att få sin kultur accepterad och implementerad i den nya om den organisationen är maktstyrd än om den är uppgiftsstyrd, vilket ur medarbetarnas synpunkt ger sämre förutsättningar för handlingsutrymme. På samma vis uppstår problem om den maktstyrda organisationen skall implementeras i en kultur som är mindre hierarkisk och patriarkalisk då resultatet av fusionen för individens del då blir sämre. I tabellen som visar på resultatet av olika sammanslagningsprocesser utifrån de fyra organisationstyperna kan man utläsa hur de kan kombineras för bästa möjliga utfall. Man inser här att kulturell likformighet ej alltid är en förutsättning för att lyckas i en fusion på samma sätt som det ej alltid är en förutsättning att makarna i ett äktenskap är lika varann för att det skall hålla. Om man t ex slår samman två maktstyrda organisationer är risken stor att det uppstår problem.

4.2.1 Kulturaliseringsprocesser

Man kan se det som att de individuella och organisatoriska framgångarna i en fusionsprocess beror på integrationsprocessen (Dackert, 2001). Om så är fallet torde organisationer med liknande struktur och därmed liknande kultur ha bättre förutsättningar för att lyckas med en sammanslagningsprocess än organisationer med helt olika struktur. Integrationsprocessen kan dock antas vara mer komplex, och detta kan förklaras med hjälp av nedanstående modell som lyfter fram olika organisationstyper och deras inbördes sätt att hantera en fusion. Denna "kulturaliseringsmodell" förklarar den kulturella dynamiken och resultatet av denna i en fusionsprocess. Alltså fokuserar den på hur de olika organisationstyperna fungerar med varandra samt vilka typer som bäst går att kombinera.

Modell över organisatorisk och individuell kulturalisering i sammanslagningsprocesser, samt det potentiella resultatet av dessa

	Medarbetarnas villighet att överge sin gamla organisationskultur		
Perception av attraktionen av en annan kultur		Väldigt villig	Inte alls villig
	Väldigt attraherad	ASSIMILATION	INTEGRATION
	Inte alls attraherad	DEKULTURATION	SEPARATION

(Källa: Nahavandi & Malekzadeh, 1988, Academy of Management Review, 13, No 1).

Ur denna modell kan utläsas följande:

- Vid *assimilation* sker en potentiellt enkel övergång.
- Vid *integration* är både kulturkrock och tillfredsställande integration möjliga utfall.
- Vid *dekulturation* är alienation det sannolika resultatet.
- Vid *separation* kan både kulturkrock eller tillfredsställande tolerans för multikulturalism komma till stånd.

Modellen föreslår alltså att det finns fyra typer av kulturaliseringsprocesser som förklarar olika möjliga utfallsscenarioer av en integrationsprocess, nämligen *assimilation*, *dekulturation*, *integration* och (sanktionerad) *separation*. Assimilation uppstår då medlemmarna av den förvärvade organisationen villigt överger sin rådande organisationskultur och lätt anpassar sig till den dominerande kultur som förvärvaren innehar. Dekulturation infinner sig då medlemmarna av den förvärvade organisationen är missnöjda med sin rådande organisationskultur, men ej heller tilltalas av den kultur som förvärvaren vill att de skall inkorporera. Organisationens medlemmar känner sig i detta stadium både förvirrade och alienerade. I integrationsfallet föreligger de bästa förutsättningarna för en lyckad sammanslagingsprocess då bägge existerande kulturer integreras och adapteras in i varandra och på så vis skapar en ny organisationskultur som innehåller det bästa från var och en av organisationerna. Detta kräver dock mycket goda förutsättningar i form av förändringsvilja och balans, och är därför förhållandevis ovanligt i realiteten. Separation kan slutligen infalla då medlemmarna av den uppköpta organisationen motsätter sig varje försök till assimilation eller adaptation av den nya kulturen.

Modellen visar att assimilation, integration och sanktionerad separation potentiellt kan resultera i tillfredsställande sammanslagningar utifrån ett organisatoriskt perspektiv, men att dekulturation endast har alienation som möjligt utfall (Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

4.2.2 Framgångsfaktorer

The British Institute of Management har identifierat sexton faktorer som ligger till grund för misslyckande i en fusion. Av dessa är hälften direkt relaterade till medarbetarna och personalfrågor. Dessa faktorer handlar om att man undervärderar svårigheten att sammanföra de olika kulturerna, att man ej i tillräckligt stor utsträckning kan tillvarata individernas olika kunskap samt att man ej har verktyg eller kunskap att hantera den brist på motivation som drabbar många av medarbetarna (Cartwright & Cooper, 1996).

Framgången med ett fungerande organisationellt samarbete ligger i möjligheten att skapa en sammanhängande och homogen kultur som kombinerar element från båda kulturer. Detta eftersom kulturkrockar oftast är resultatet av dålig integration. En lyckad integration beror på den delade uppfattningen om att aspekter från den andra kulturen är värdefulla och viktiga att behålla. Det måste uppstå en win-win snarare än en win-lose situation, och tills detta händer kan alla potentiella fusioner räknas som problematiska. Ju större olikheterna mellan kulturtyperna är, desto längre blir integrationsprocessen, den s.k. ”smekmånaden” (Cartwright & Cooper, 1996) för att fortsätta på äktenskapsmetaforen. På detta vis kan den kulturella processen förenklas om den går mot en ny kultur som inte fundamentalt skiljer sig från den gamla. Detta eftersom de upppoffringar och förändringar som parterna måste göra blir större och mer krävande ju större olikheter som finns dem emellan från början. Det finns bäst

förutsättningar för organisationer att skapa god och fungerande organisationskultur om de ej befinner sig i varsin ände av de olika variablerna i modellen, utan i någorlunda angränsning till varann. Det inte finns någon särskild organisationskultur som är bättre än någon annan, utan detta är kontextberoende så till vida att medarbetarna ensamma kan bestämma huruvida den är fungerande eller ej (Buono och Bowditch, 1989).

Frånsaknad av expertis och kunskap från den förvärvande organisationens sida kan hindra igenkännande av de förändringar som bör utföras i form av organisationsförändring för den förvärvade organisationens del. Å andra sidan är det inte alltid säkert att en organisation med framgångsrik organisationskultur alltid upplever att deras kultur är lätt att överföra eller över huvud taget är tillämplig på andra organisationer (ibid.). Det är därför viktigt att en organisation först måste förstå den redan existerande organisationskulturen och dess subkulturer innan man försöker förändra den genom t ex en fusion.

En vanlig missbedömning i denna typ av förändringsförfaranden är att man från ledningshåll arbetar utefter uppfattningen om att full assimilation måste uppnås för ett lyckat fusionsresultat. Detta är endast begränsande för processen i sig, och kan leda till alltför förhastade strategier, och det innebär ofta att personalfrågorna får stå tillbaka för andra mer lätthanterliga och snabba lösningar. Istället bör man genomföra förändringen i etapper, och låta olika grader av integration planeras i förhand i likhet med delmål. Alla element kan inte ändras i samma takt eller utsträckning beroende på motstånd och liknande inom organisationen, och alltför rationella effektiviseringsåtgärder kan av vissa medarbetare ses som ett hot mot den egna kulturen. Man bör hålla i minnet att det oftast tar mellan fem och sju år innan de anställda känner att full assimilation har uppnåtts (Buono & Bowditch, 1989).

4.3 Individen i fusionen

A merger or acquisition is ultimately a human process. Focused efforts on and sensitivity to what people are experiencing are necessary if managers hope to decrease the costs involved for both individual employees and the organization (Buono & Bowditch, s.133, 1989).

Att organisationens medarbetare inte behöver vara direkt inblandade i en förändringsprocess för att känna av dess verkningar är tydligt. En så omfattande förändring som en fusion märks oftast av på alla nivåer och kan drabba alla som på något vis är knutna till organisationen. Det finns en mängd orsaker till att man som anställd kan känna sig bortkommen i en organisationsförändring. Det är inte bara det ”psykologiska kontraktet” mellan individ och organisation som förändras, utan ofta även en känsla av maktlöshet och brist på kontroll från individens sida (Cartwright & Cooper, 1996). Individernas vanligaste stressymptom kopplade till fusioner lyder som följer:

- identitetsförlust p.g.a. organisationsexpansion.
- informationsförlust och ångslan p g a bristfällig kommunikation.
- rädsla för arbetsförlust eller degradering.
- förstörda karriärmöjligheter
- rädsla för omplacering eller förändrade arbetsuppgifter
- förlorad status, makt eller prestige
- förändring av regler, procedurer och arbetssätt
- otydliga rapporteringssystem och roller
- nedvärdering p g a överflödigt expertkunskap

- personlighets- eller kulturkrockar
- ökad arbetsbörda

Man kan se det som att tidigare status, lojalitet och framtida förhoppningar kan förlora sin betydelse eller omprövas i en process som denna, i och med att strukturen ändras i form av nya roller och arbetssätt. Detta kan leda till identitetsförlust och rädsla för framtiden, då man är osäker på hur ens egen roll kommer att se ut eller emottas i den nya organisationen. Otydlighet i förmedlandet av kommande arbetsuppgifter, visioner, belöningsystem, rollfördelning, karriärmöjligheter och förändrad organisationskultur kan även det skapa oro för framtiden. Detta kan leda till en fixering vid att vidmakthålla sin forna status, prestige eller makt, vilket då blir viktigare för individen att uppnå än de övergripande organisationella målen. Detta sker om inte permanent så i alla fall temporärt i många fusionsprocesser, menar Cartwright och Cooper (ibid.).

Förmågan att hantera en förändringsprocess i form av en organisationell sammanslagning är beroende på en mängd olika faktorer. Denna förmåga att hantera processen, copingförmågan, kan vara beroende av en mängd olika individuella mål och den kan vara olika beroende på huruvida man ser förändringen som ett hot eller en utmaning. Buono och Bowditch (1989) påtar att individen själv undantagslöst funderar över vilken betydelse fusionen får på ens egen situation, vilken påverkan den har på de värden som organisationen har och hur detta kommer att gestalta sig i den nya kultur som är på framväxt. Allt detta har sedan stor potential att utvecklas till stress hos individen. Holm-Löfgren (1995) menar att individerna själva kan underlätta sin egen upplevelse av en förändringsprocess såsom en fusion då varje individ har möjlighet att påverka sin situation i positiv riktning. Hon kallar detta "att ta sitt kulturansvar" vilket innebär att man använder sin energi på ett konstruktivt sätt för att själv delta i den nödvändiga förändringen och ta ansvar för den egna arbetssituationen.

Cartwright och Cooper (1996) är mer kontextuella i sin individsyn och lägger således fokus på hur olika individer reagerar i olika situationer beroende på en mängd faktorer. Till exempel kan ett övertagande eller en fusion vara mer positivt för en äldre medarbetare än en yngre, som har mer att förlora på en sådan i och med de eventuella blockerade karriärmöjligheterna som kan följa på en sådan. Den främsta hotbilden oavsett kontext är dock vanligtvis rädslan att förlora arbetet eller på annat sätt tvingas omstrukturera sin befintliga position, självmant eller genom påtryckningar.

Skillnader i ledarskapsstilar har ofta en negativ inverkan på individernas arbetsinsats, särskilt om denna skillnad är stor de olika fusionsparterna emellan. Detta framförallt i de fall då övertagandet karaktäriseras av att påföljande integration krävs på alla olika nivåer i den nyskapade organisationen. Något sådant förhållande föreligger dock inte mellan skillnader i belöningsystem eller liknande, och inte heller i organisationer där integration endast krävs på enskilda nivåer i organisationen (Datta, 1991). Detta innebär att det ställs höga krav på att som ledare kunna konstruera en ny position som passar den nya framväxande organisationskulturen, och alla dess medlemmar som jag ser det.

4.3.1 Individuella reaktioner

Många menar att graden av internalisering av en ny kultur och godkännande av en förändring så övergripande som en fusion är beroende av anställningstid samt hur pass fäst och lojal man som medarbetare är till den forna organisationen och verksamheten. Detta fenomen blir än tydligare inom organisationer med en stark identifierbar ledare, överhuvud eller grundare (Cartwright och Cooper, 1996). Man kan betrakta detta som att den högre graden av

internalisering i de senare fallen uppstår eftersom lojaliteten med ledaren ofta ligger på ett mer personligt plan och därför är svårare att ersätta mot en ny, enligt min tolkning.

Den initiala reaktionen på en förändringsprocess är inte en bra indikator för vilka attityder man kommer att ha till denna i det längre perspektivet. Vad som är viktigare är det sätt på vilket övertagandet eller fusionen presenteras, den föreslagna riktningen på den samt tydligheten på hur den framtida förändringen kommer att gå till, vilket i sig borgar för en acceptans av den från individernas sida om man skall tro Cartwright & Cooper (1996). I motsats till detta menar Buono och Bowditch (1989) att det sätt på vilket uppsägningar eller andra fusionella konsekvenser hanteras från ledningshåll ses från individernas sida som symboler för den nya ledningens värderingar, och är ett tydligt tecken på hur den organisationskultur ser ut som kommer gälla i framtiden. De individer som får mer realistiska förhoppningar om framtiden bibehåller i enlighet med detta ofta en mer stabil lojalitet och tilltro till den egna organisationen, och känner även en större tillfredsställelse i sitt arbete.

4.3.2 Förväntningar – hot och/eller utmaning

En fusion eller ett övertagande av en organisation skapar alltid en förväntan om kommande förändring på något vis. Denna förväntan kan ha stark effekt på både igångsättandet av integrationsprocessen och på själva utförandet av den. Medvetenhet om kopplingen mellan förväntningar och integrationsproblem är värdefulla, både i fusionen och i efterdyningarna av den, i det som kallas *post-merger integration*, den efter fusionen kommande integrationsprocessen. Framförallt är denna koppling viktig att tillgodose på individnivå eftersom förväntan styr individen i sitt handlande. Denna insikt är viktig att tillgodose, och kan vara en hjälp i förståelsen av de individuella reaktionerna som följer på förändringsprocessen. Genom att förstå de individuella förväntningarnas mekanism kan de negativa konsekvenserna av ouppfyllda förväntningar undvikas precis som avvisandet eller anpassningen till den lättare kan regleras (Frommer, 2001).

Managementlitteraturen så som den framställs idag utgår ofta från det faktum att de flesta individer stödjer förändringar om de förstår betydelsen av den och varför den är nödvändig. Man talar om visionärt ledarskap och om betydelsen av att implementera förändringen i organisationen så att individerna själva kan internalisera dess inverkan. Det finns dock gränser för den grad av förändring som en individ kan assimilera menar Buono och Bowditch (1989) eftersom kulturell förändring är bland den svåraste då den tillhandahåller grundvalen för ens liv.

Förväntan om en förändring associeras ofta med konflikt vilket skapar skepsis hos de berörda individerna. Denna skepsis uppkommer vanligen oavsett typ av övertagande, och återfinns i både "vänliga" och "fiendliga" fusioner, således oavsett kontext (Cartwright & Cooper, 1996). Dessa förväntningar är dock oftast individuella och baseras på individens tidigare erfarenhet, kunskap och personlighet i enlighet med det konstruktivistiska perspektivet. Frommer (2001) menar att man reagerar på förändringen som om det vore ett hot eftersom man i denna typ av omvälvande förändringar har en tendens att tänka konservativt och värdera det man har då man ej vet vad man får, och att man då helst kvarhåller det välkända och invanda. Jag associerar detta till det som Freud någon gång sade om att den "kollektiva sorgen" som uppstår vid denna typ av förändringar effektivt vidhåller en känsla av stark gemenskap vilket gör det svårare för nya kulturer och tankesätt att implementeras. Även det faktum att ett "vi-och-dom" tänkande har en tendens att uppstå vid denna typ av hot eller förändringar ökar förändringsviljan och försvårar omdaningsprocessen.

Ivancevich (1987) tar även han upp problematiken kring förväntningar om förändring, och föreslår att den stress som uppkommer i samband med en sammanslagning utlöses av två faktorer, sammanslagningens natur och den involverade individens karaktär. I hans modell gör varje berörd individ en kognitiv uppskattning av situationen, och denna skattning varierar beroende på hur fusionen uppfattas av denne. Om fusionen ej har någon effekt på individen gör denne en *irrelevant skattning*, och om den uppfattas som en utmaning eller möjlighet för individen gör denne istället en *positiv skattning*. Om sammanslagningen upplevs som om att den har förstört eller skadat individen på något vis, t ex genom minskat självförtroende eller känsla av maktlöshet, gör den berörda individen en *negativ skattning*, och så även då fusionen upplevs som ett hot. Den negativa skattningen kommer sannolikt att upplevas som stressande och graden av påfrestning beror då på graden av osäkerhet och varaktigheten av denna.

Frommer (2001) tar upp begreppet "fusionsterminologi" och dess betydelse för sammanslagningens eller övertagandets utkomst. Hon lägger i terminologibegreppet huruvida fusioner kommuniceras som en fusion, ett övertagande eller en sammanslagning och vad detta sedan får för konsekvenser för de förväntningar man har på processen. Olika syn och etikett på processen framkallar olika förväntningar om den. Ordet "fusion" kan på detta vis framkalla en förväntan om sammanslagning, och detta genererar ofta en mer positiv inställning till fenomenet än ett "övertagande" som tillåter mindre frihet och beroende per definition då det vittnar om ett dominansförhållande.

Även om det rent pragmatiskt låter mindre traumatiskt med ordet "fusion" än "övertagande", visar Cartwright och Coopers forskning (1993; 1996) på att situationen är den omvända. De menar att fusioner i realiteten har större benägenhet att skapa mer utsträckt osäkerhet, att de har större förutsättning för att skapa stress och att de har en längre inverkan på den mentala hälsan än vad övertaganden har. Detta beror på att fusioner i praktiken oftare resulterar i dubbelhet och överlappande i de professionella rollerna vilket resulterar i konkurrens och avundsjuka medarbetarna emellan. Det faktum att den nya organisationskulturen och kulturaliseringsprocessen blir mer komplicerad än vad som vore fallet i ett traditionellt övertagande är även det ett tecken på att fusionen är mer svårhanterlig för de berörda individerna än ett tydligt övertagande. Fusionerna innebär också ett längre stadie av "organisationellt limbo" vilket innebär en längre startsträcka innan verksamheten kan börja fungera i sin nya roll. Eftersom individerna som drabbas av en fusion enligt vad som redogjorts för ovan ofta fruktar det värsta innebär detta att deras farhågor och ovisshet sannolikt kan leda till någonting ofruktbart och kontraproduktivt, eller att apati och håglöshet utvecklas (Cartwright & Cooper, 1996).

4.3.3 Motstånd

Förnekelse eller ilska om orättvis behandling kan leda till motstånd i denna typ av kulturaliseringsprocesser. Detta kan ta sig uttryck i cynism, antagonism, illojalitet eller skepticism, och dessa symptom löper störst risk att uppkomma i horisontella fusioner då dessa ställer högre krav på integration. I de horisontella fusionerna kan man som individ inte köpslå om att behålla vissa delar av sin egen organisationskultur i samma utsträckning som inom en vertikal fusion där man har bättre chans att bibehålla sin organisationella identitet. När förtroendet väl har dalat finns risk för att individerna i ökad takt börjar att kämpa för sin egen person och att de då sätter sina egna intressen framför organisationens. Detta är ett sätt för individerna att skydda sig själva, sin karriär, status och prestige i denna utelämnande omkulturalisering, och resultatet blir att politisk manövrering där gömda agendor kommer att styra den organisationella verksamheten (Buono & Bowditch, 1989).

De personer som självmant väljer att sluta sin anställning är oftast är de som innehar nyckelpositioner inom organisationen, eftersom det ofta är deras autonomi som i störst utsträckning äventyras (Buono & Bowditch, 1989). Detta beror framförallt på den fråntagna självstyrelserätten. Autonomin är i sammanhanget långt högre värderad än förändringar i lön eller andra förmåner, och antalet överordnade på chefsnivå som mer eller mindre självmant lämnade sin anställning på det övertagna företaget ökade från 25 % det första året till 59 % det femte året⁷ på grund av rädsla för fråntagen autonomi. Denna benägenhet att sluta uppmäts till tre gånger högre bland medarbetare i den övertagna organisationen än vad den är i den övertagande. Det faktum att många lämnar företaget skapar inte bara hålrum i organisationen, utan även förbittring och ökad arbetsbörda för dem som stannar kvar. Förlusten av kompetent personal kan även innebära brist på inflytelserika förebilder för de mindre erfarna medarbetarna som ofta befinner sig på lägre nivåer i organisationen (Cartwright & Cooper, 1996).

5. Diskussion och slutsatser

Jag kommer i detta kapitel reflektera över de resultat som framkommit i teoriavsnittet, samt diskutera dessa och dess konsekvenser för den fortsatta kunskapsutvecklingen och praktiken i den mån jag kan. Detta avsnitt kommer till stor del ha en sammanfattande karaktär, men jag kommer även att spekulera i egna funderingar kring dessa, och göra egna analyser av de resultat för vilka jag tidigare redogjort.

5.1 Organisationskulturens betydelse för fusionsprocessen

Syftet med denna studie var som bekant att analysera varför vissa fusioner lyckas i sin kulturaliseringsprocess och andra inte sett utifrån organisationskulturella faktorer. Inom ramen för detta ville jag främst söka analysera vilken betydelse organisationskulturen har på fusions- och kulturaliseringsprocessen samt på de individer som berörs av sådan. Jag kommer i detta diskussionsavsnitt att dra slutsatser om resultatet med avsikt att svara mot syftet för denna studie. Den uppdelning jag arbetar utefter skiljer på de resultat som rör organisationskulturens betydelse för fusionsprocessen och den betydelse den har på individerna för att underlätta för läsaren.

5.1.1 Integrationsgradens betydelse för utfallet av en fusion

Organisationskulturen har betydelse för fusionen i den kulturaliseringsprocess som följer på en sådan utifrån den litteratur för vilken jag redogör i denna studie. Cartwright och Coopers forskning (1993) visar att den före fusionen existerande organisationskulturen spelar en avgörande roll för utkomsten av fusionen, och att man genom analys av den kan förutspå resultatet av huruvida sammanslagningen kommer att lyckas eller ej.

Framgången i en fusion mäts i graden av integration av berörda organisationer, och framgången med att lyckas med integration och på sådan följande samarbete ligger i möjligheten att skapa en sammanhängande och homogen kultur som kombinerar det bästa från båda världar enligt både Buono och Bowditch och Cartwright och Cooper. Buono och Bowditch (1989) påstår att ordspråket "lika barn leka bäst" går att åberopa i princip förutsättningslöst vad gäller integration av organisationskulturer i en fusionsprocess, och även

⁷ Walsh (1988), Strategic Management Journal, Vol. 9, s. 177.

Cartwright och Cooper (1993;1996) menar att så är fallet i den mån att organisationerna lättare och snabbare integreras då de från början är lika.

På detta vis menar de alltså att organisationer med liknande kultur har bättre förutsättningar för att lyckas med en fusion, då deras integrationsarbete ej blir lika svårt som i fusioner av mer olika organisationer. Detta är förvisso logiskt men bör delvis omvärderas då man genom detta påstående missar ett stort värde av fusionens positiva möjligheter med att slås samman med en annan part. Detta påstående att lika barn leka bäst är en sanning med modifikation då det som de egentligen gör är att förespråka likformighet. Detta bör inte alltid ses som eftersträvansvärt eftersom mycket av vinsten med att slå sig samman med en annan kultur är att det finns möjlighet att lära sig av den andra parten och utvecklas tillsammans med denne. Det kan vara stimulerande och lärorikt att bemöta eller alliera sig med en organisation med vitt skilda värderingar eller verklighetsuppfattningar, och att tänja på gränserna kan generera mycket innovativt tänkande och ge strålande resultat även om det ställer högre krav på de berörda parterna. Om man ser till den nutida debatten är det något omodernt att inte kunna se olikhet som en tillgång enligt min uppfattning. Det kan vara hämmande att inte tillåta olik tänkande, mångfald och parallella utvecklingsprocesser att ske då man har alltför snäva ramar och förutbestämda uppfattningar om vad man vill uppnå med ett samarbete.

I grund och botten handlar detta möjligen om vilken typ av organisation det rör sig om, och vad denna har för inställning till utveckling och lärande. Tillhör man en utvecklingsinriktad, framåtsträvande och innovativ organisation kommer detta tänkande att präglade även hur man förhåller sig till en fusion och till vad resultatet av en sådan bör vara. Denna kulturella syn påverkar även sättet att skapa en ny organisationskultur, då det enligt min uppfattning finns större chans för en utvecklingsinriktad organisation att ha ett öppet sinne för denna typ av förändringar, och i slutändan lyckas att med en sund integration.

Jag anser det vara befogat att i detta sammanhang ställa sig frågan vad framgång egentligen borde innebära, och för vem. Är integration som fenomen verkligen det enda man vill uppnå i en fusionsprocess, och vem eller vilka gynnar detta i så fall? För mig har begreppet framgång både en kvalitativ och en kvantitativ dimension, och i likhet med Cartwright och Cooper anser jag, inte minst i denna studie, att det är den kvalitativa aspekten i form av god integration och tillfredsställelse för individerna som borde lyftas fram då den på många sätt har inverkan på den kvantitativa. Däremot menar jag att man kan lyfta upp framgångsbegreppet en nivå för att diskutera vari förtjänsterna av en fusion kan ligga på ett högre plan, och se till framgång utifrån vilka förtjänster det får för organisationen ur organisationsutvecklingssynpunkt. På detta vis menar jag att framgång borde vara en fråga om utveckling i positiv riktning för organisationen som sådan och för individerna i den, mer än en fråga om bara integration. Integration kan med detta resonemang innebära en försämring av det organisationella tillståndet om man som organisation allierar sig med och integreras med en organisation av relativt sett "sämre kultur", eftersom integration då inte längre är ett tecken på framgång. Jag är av uppfattningen att om en väl fungerande och lyckad organisationskultur kan påverka en mindre lyckad sådan i en fusionsprocess genom att totalt inkorporera denna i sin egen borde det slutgiltiga resultatet för alla parter vara mer framgångsrikt än om de båda integreras i en ny kultur. Slutsatsen av detta är att sett utifrån ett organisationsutvecklingsperspektiv så är det den positiva utvecklingen som sådan som är den verkliga framgången, och inte integration i form av en enig och sammanhängande kultur.

Det finns två viktiga faktorer som berör framgång i fusioner, och som påverkar effektiviteten i integrationsprocessen. Det är dels den kulturella kompatibiliteten de sammanslagna

organisationerna emellan, och dels det sätt på vilket sammanslagningen sker. Typen av kultur som kombineras, den kulturella dynamik som detta resulterar i samt omfattningen och snabbheten med vilken en enhetlig kultur byggs upp kommer att spela en avgörande roll för framgång i en sammanslagningsprocess. Man bör vara fullt medveten om de eventuella problem och hinder som kan uppstå i en förändringsprocess som denna, och medvetandegöra de problem som kan finnas knutna till en sådan för att lättare undvika dem. Olika sammanslagningar eller övertaganden får olika utkomster beroende på sammanhang och hur de inblandade organisationerna fungerar tillsammans, och är således kontextberoende. Detta innebär att ett lyckat övertagande inte nödvändigtvis behöver betyda att samma organisation lyckas igen, även om det är troligt.

5.1.2 Fusionstypens betydelse för utfallet av en fusion

Fusionstyp har liksom organisationstyp stor betydelse för hur kulturaliseringsprocessen löper. Organisationskulturen har t ex inte samma betydelse i vertikala organisationer som horisontella eftersom det ställs högre krav på integration och en enig och sammanhängande kultur i de horisontella fusionerna (Cartwright & Cooper, 1996). Detta kommer med all förmodan att innebära en ökad betydelse av organisationskulturen inom fusionsprocessen i framtiden, då de horisontella fusionerna ökar kraftigt samtidigt som de koncentrisk och vertikala minskar tillsammans med de av konglomerattyp.

För att underlätta kategoriseringen av organisationskulturen har Cartwright och Cooper inrättat ett system där de liknar fusionen och dess kulturalisering vid ett äktenskap, som kan vara av både traditionell och modern typ. De traditionella typerna representeras av makt- eller rollstyrda organisationer och bygger således på hierarkiska eller rollbundna system till skillnad från de uppgifts- eller personbaserade organisationerna som arbetar mer självständigt, flexibelt och målstyrt. Enligt deras "tabell över resultatet av sammanslagningar av olika organisationstyper" (bilaga 1) kan man uttyda vilka förutsättningar olika typer av organisationer har i fusion med andra organisationstyper. På så sätt kan man t ex se att maktstyrda organisationer ej har bra förutsättningar för att fungera ihop med andra organisationer mindre auktoritära än dem, medan andra mer moderna organisationsformer fungerar bättre att sammanfoga med alla andra typer. Detta beror på att det är svårt för en modern organisation att integreras med en mer traditionell eftersom detta innebär en tillbakagång rent organisationskulturmässigt och på så vis innebär en försämring av förutsättningarna för individernas del. Tabellen visar på att all förändring som är till de inblandades fördel är smidigare att genomföra och få ett bra resultat. Att se en fusion som ett äktenskap är en mycket fruktsam liknelse enligt min egen uppfattning då den tillgodoser de löpande processer i form av makt och rollskapande, vilka alltid utvecklas i relationer till en annan part.

Innan fusionen påbörjas bör man enligt Cartwright och Cooper (1993, 1996) analysera vilken grad av integration och samarbete man vill uppnå i sammanslagningen. Enligt detta synsätt bör de olika organisationerna på förhand bestämma sig för vilken "kontraktstyp" man vill ingå för att medvetandegöra syftet och målet med den så att man sedan vet vad man kan förvänta sig av den. Man kan till exempel ingå en "vidsträckt" fusion vilken innebär att den förvärvade organisationen ej har för avsikt att ändra den förvärvade i särskilt stor utsträckning, en "samarbetsvillig" eller en "omkonstruerande" fusion, där den sistnämnda innebär en omvälvande förändring för den förvärvade organisationen. Om man ser till detta finns det möjligen ett flertal sätt på vilka olika organisationer som egentligen ej har goda förutsättningar att fungera i synergi kan fungera tillsammans i en fusion. T ex. skulle det finnas chans för gott samarbete mellan en makt- eller rollstyrd organisation och en uppgifts-

eller personstyrd sådan, om man använder den vidsträckta fusionstypen där integrationsgraden ej är lika stor som inom andra fusioner. Omvänt innebär detta att resultatet blir avsevärt mycket sämre om en maktstyrd organisation går in med en omkonstruerande fusionstyp på en uppgiftsstyrd organisation. Alltså finns det möjlighet för olika typer av organisationer att fungera i synergi, och det är inte bara så att lika barn leka bäst i detta fall.

Av Nahavandi och Malekzadehs kulturaliseringsmodell (1988, s. 26) framgår att det inte är förändringsviljan som är den främsta drivkraften till förändring utan attraktionen till den andra organisationskulturen. Det spelar således ingen roll hur villig man är att överge sin egen kultur om man inte alls är attraherad av den andres. Jag menar att man genom att koppla denna modell till de faktorer som anses ha påverkan för organisationskulturen kan se att motivationen till att förändras är av mycket stor betydelse, och den påverkas till stor del av attraktionen till den andra parten på så vis att den går per automatik om man bara finner fusionen intressant.

5.2 Organisationskulturens betydelse för individerna i fusionsprocessen

5.2.1 Individen i organisationen

Har då organisationskulturen någon påverkan på individerna i denna kontext och vari ligger den i så fall? Denna studie visar på att inställningen till fusionen beror på organisationskulturen och har konsekvenser för hur man hanterar en process som denna.

Enligt de teorier för vilka jag redogör i denna studie kan man tydligt se att den organisationella utkomsten av en fusion är starkt kopplad till den individuella, att organisationens framgång eller misslyckande ej är skilt från individens och att det på detta vis råder ett påverkansförhållande dem emellan. Det är också tydligt att kulturella fenomen har starka effekter på individuell tillfredsställelse i fusioner. Att individen är nära kopplad till organisationen är alltså tydligt. En fråga man dock bör ställa sig är dock huruvida organisationen är dess medlemmar. Jag är av uppfattningen att detta i grund och botten är en fråga som grundar sig i vilken syn man har på individen och dess egen personliga förmåga. Det kan ses som en värderingsfråga, och handlar om vilken grad av frihet man anser att individen har samt vilken möjlighet man har att själv påverka sin situation. Jag anser att individen har en stor möjlighet att påverka sin egen situation, men detta är ett komplicerat problem pga. sin kontextuella natur. Möjligheten att påverka är i detta fall kontextuell eftersom alla människor agerar olika i olika situationer och man konstruerar sin sociala verklighet i samspel med andra individer och olika strukturer. En rollstyrd eller auktoritär organisation ger kanske inte samma förutsättningar för en individ att utveckla sin egen förmåga och sitt handlingsutrymme som en uppgiftsstyrd då den är mer rigid och hierarkisk. Grupper, subkulturer och normer ger dessutom alla olika förutsättningar och innebär olika saker för olika människor. Man kan vidare spekulera i huruvida individen i en uppgiftsstyrd organisation hanterar en omkonstruerande fusion sämre än vad individerna i en maktstyrd gör, om man ser till denna forms tvingande och rigida inverkan på de berörda parterna, då individerna i en uppgiftsstyrd organisation kan antas vara mer självständiga än de senare. I enlighet med detta kan man vidare fundera över i vilken utsträckning medlemmarna speglar sin organisation, om de kan anses ge uttryck för organisationens kultur i egenskap av sin person. Nahavandi och Malekzadeh (1988) menar i alla fall att det råder viss samhörighet dem emellan då de likställer individ och organisation som en gemensam faktor i sin kulturaliseringsmodell (s. 27).

5.2.2 Förändringsviljans källa

Att organisationskulturen har betydelse för sina individer på en mängd olika sätt råder det inget tvivel om i de teorier jag här tagit del av. Denna betydelse är dock situationsberoende och inte konsekvent och har olika sätt att finna genomslagskraft på. Den grad av tvång eller bundenhet som den existerande organisationskulturen utövar på de medarbetare som inkorporeras spelar på så vis t.ex. avgörande roll för hur förändringsvilliga de är i förhållande till fusionen. Alltså, menar Cartwright och Cooper (1996) är den grad av autonomi och handlingsutrymme som organisationskulturen erbjuder sina individer en indikator på vilken inställning de har till förändringsprocessen. Ju högre autonomi desto större välvilja, och denna förändringsvilja är nödvändig för att kunna hantera en fusion och dess verkningar. Autonomi ses i detta fall som långt mer betydelsefull än vad t ex löneskillnader eller andra förmåner gör i sammanhanget. Att självstyrelserätten och autonomi har en stor del i upplevelsen av utkomsten av en fusion verkar trovärdigt vad gäller vissa situationer eftersom dessa är så starkt förknippade med handlingsutrymme. Man kan dock spekulera i huruvida denna autonomi endast gäller de moderna uppgifts- eller personstyrda organisationer som har en självständighetspräglad kultur, då det rimligtvis bör krävas en kontext där detta är eftersträvansvärt och betydelsefullt för att det skall få konsekvenser vid risk för förlust av det.

Varje individ har sin egen konstruerade verklighet och det är alltid subjektivt vad individen lägger i framgångsbegreppet, även om man till stor del delar uppfattningar med andra i form av gemensamma normer och värderingar. Av störst vikt för de inblandade individerna tycks dock vara att själva förstå processen och finna rätt motivation och copingmekanismer för att på så vis överbrygga de problem som uppkommer på grund av olikheterna i kulturaliseringsprocessen.

Den copingförmåga man har i förhållande till en förändringsprocess som denna är väldigt olika, man tacklar fusionen olika beroende på vilken personlighet man har och vilken organisationskultur man tillhör då denna sätter normen för hur man bör reagera. På detta vis kan de individer som tillhör en makt- eller rollstyrd organisation ofta vara mer benägna att rätta sig efter den rådande situationen, då de är invanda med detta beteende vad gäller all verksamhet. Det kan även vara så att den typ av personlighet som söker sig till och stannar kvar i en makt- eller rollstyrd organisation har en personlighet som trivs i sådana miljöer. Man kan dock spekulera i huruvida de individer som tillhör makt- eller rollstyrda organisationer ser förändringen som ett hot i större utsträckning än mer självständiga uppgifts- eller personstyrda individer. De förra värdesätts utifrån sin yrkesroll i större utsträckning och ej som de individer de faktiskt är, vilket kan ha betydelse för hur de tacklar en förändringsprocess som denna då de ser sin egen roll som mer hotad än vad mer självständiga medarbetare gör.

Olika individer har olika förmåga att hantera en förändringsprocess. Detta beror på en mängd faktorer som har sin grund i organisationskulturella påverkansfaktorer såsom t. ex. makt- eller kommunikationsförhållanden. I enlighet med denna kontextuella syn menar Cartwright och Cooper (1993, 1996) t.ex. att den grad av lojalitet man har till organisationen spelar in i hur man upplever och tacklar en fusion, och att denna i sin tur är beroende av en mängd olika faktorer såsom antal år man varit anställd, vad man har för förhållande till ledningen osv. De menar dessutom att man vid upplevelse av hot agerar utefter sina egna personliga föreställningar om fusionen och vad den kommer få för konsekvenser för egen del då detta är det naturliga beteendet i en hotsituation. Upplevelsen av fusionen utifrån huruvida man ser den som ett hot eller som en möjlighet är på detta vis av stor vikt för hur man tacklar den. Motstånd till förändring kan på detta vis uppkomma om man känner förnekelse eller känslor

av orättvis behandling etc. Detta är vanligast vid horisontella fusioner då dessa innebär högre grad av integration för medlemmarnas del, och organisationskulturen har på så vis stor inverkan på de personliga reaktionerna även i detta avseende (ibid.). Bara det faktum att förändring av den egna kulturen oftast upplevs som hot kan anses tyda på att kulturen har en stark påverkan på dess individer då det har en sådan inverkan på reaktionen av en förändring som jag ser det.

5.2.3 Strukturella och kulturella påverkansfaktorer

Strukturella faktorer påverkar organisationskulturen och därmed individernas kulturaliseringsprocess om man skall tro det rådande forskningsparadigmet inom området. Det förefaller alltså viktigt att tillgodose både kulturella och strukturella faktorer i en fusionsprocess, om man väljer att göra en åtskillnad dem emellan. Olika forskare har dock olika syn på hur fördelningen ser dem emellan, och vilken inbördes relation dessa har. Alvesson (2000) menar att kulturen måste omorganiseras innan någon beteendeändring kan komma till stånd. Personligen anser jag detta vara alltför snävt definierat då det ej råder en självklart kausal verkan dem emellan. Jag anser att beteendefaktorer och strukturella faktorer påverkar varandra i en levande process där de båda hjälper varandra framåt i utvecklingen. De beteendemässiga skeendena är på detta vis till stor del beroende av olika strukturella påverkansfaktorer inom organisationen såsom makt, roller, kommunikation, psykologiska kontrakt osv. men förhållandet kan även vara det omvända. I moderna och utvecklingsinriktade organisationer har medlemmarna oftast större handlingsutrymme, och kan på så vis i högre grad vara med och påverka sin organisationskultur. I detta avseende är det då medarbetarna som i större utsträckning inverkar på rollfördelning, makt och kommunikation etc. och under sådana förhållanden kan organisationsstrukturen även påverkas av individerna.

De grundläggande kulturella antagandena kan beröra fenomen som makt, kommunikation, människosyn m.m. menar Schein (1985). Genom att kombinera dessa kan man få en mängd olika kulturer, alla med olika påverkan för de individer vilka verkar i organisationen eftersom de olika individerna tar till sig olika delar av kulturen och således agerar olika utefter dessa. Man kan spekulera i huruvida medlemmarna av kunskapsintensiva organisationer som befinner sig i "högre" grad av intellektuell utveckling i större utsträckning har förstått och internaliserat sin kultur så att de kan agera mer som en enhet, då det är de grundläggande generella antagandena som styr deras beteende i högre grad än artefakterna om man ser till det resonemang som Gustavsson och Harung (1994) för om organisationskultur. Det innebär i så fall att man har en högre insikt om sin kultur, och agerar mer utefter djupare normer och värderingar, än efter ytliga samhörighetstecken som artefakter. Å andra sidan kan man tänka sig att man har mer komplicerade arbetsuppgifter i denna typ av högutvecklade organisationer, att det gör unisont agerande svårare på grund av den högre komplexiteten och att utmaningen att agera i enlighet med de generella antagandena därför blir större än i "lågutvecklade" och mindre komplexa organisationer. Dessa frågeställningar bereder mycket eftertanke, och jag ser organisationskulturens betydelse i olika typer av organisationer som mycket intressant för vidare forskning.

Att strategierna kan vara hur välutvecklade som helst i en fusion är tydligt, men det är till syvende och sist människorna som skall realisera förändringen, och därför är det av största vikt att man får med sig dem i processen. Motivation är ett nyckelbegrepp i detta hänseende då det visar i vilken utsträckning man som individ är beredd att följa med i kulturaliseringsprocessen som följer på en fusion. Motivationen är i likhet med de andra påverkansfaktorerna väldigt kontextberoende och kan finna inspiration i en mängd fenomen

med olika innebörd för olika individer. Grundtanken är dock att man arbetar bättre och har större förutsättning att klara av en fusion då man gör det för sin egen och inte bara för organisationens skull. Resultatet blir bättre om man kan se en personlig vinning med att förändras, och sammankopplar den till organisationens vinning, vilka oftast är sammankopplade då samarbetet mellan individ och organisation är väl fungerande.

All makt är relationsspecifik och dessutom ofta dold, menar Hatch (2001). Detta bör uppmärksammas och lyftas fram i ljuset, då tydliga maktstrukturer på många sätt kan vara lättare att handskas med i en förändringsprocess än de dolda. Detta eftersom blottade strukturer innebär större trygghet så till vida att man har klara uppfattningar om hur det fungerar i organisationen och då även hur man skall handskas med detta. Om man har sin egen och andras plats klar för sig kan det på många sätt vara en hjälp i förändringsprocessen. Därmed inte sagt att tydlig makt är detsamma som stark makt. Det finns en mängd andra problem som har större benägenhet att uppkomma i maktstyrda organisationer med en formell och hierarkisk organisationskultur än i andra mer moderna strukturer, om man med moderna i detta fall menar mindre hierarkiska. Risken finns t. ex. att medarbetarna ej vågar ge utlopp för sina känslor och upplevelser i en förändringsprocess i samma utsträckning som i uppgifts- eller personstyrda organisationer. Detta då deras trygghet mångt och mycket ligger i lojaliteten mot organisationen p.g.a. litet handlingsutrymme, och det man brukar kalla ”management by fear”, styrning genom fruktan. Motivationen för dessa individer ligger i stor utsträckning i att inte misslyckas gentemot ledningen.

Jag ser det som att alla dessa faktorer är kopplade till varandra i ett komplext system med olika inbördes verkningsgrad. Kommunikation kan på detta sätt användas som ett maktmedel, då man ger individer makt genom att erbjuda dem information, och vidga deras perspektiv och medvetenhet om hur läget förhåller sig. På samma vis kan man hindra individer att verka och agera genom att exkludera dem från den information som finns att tillgå. Man kan även se det som att man via kommunikationen ger mening åt de rådande strukturerna, att man ger dem existens genom att tala om dem och kommunicera.

De informella ledarna återfinns i alla typer av organisationer. Man kan spekulera i huruvida dessa informella ledare drabbas värst av en fusion då deras makt är mer relativ än formella ledares. Informella ledare får sin makt av de andra medarbetarna i den särskilda kontext i vilken de befinner sig, och denna kan vara svårare att ”flytta med sig” än vad en titel är. Om ledningen inte är lyhörd inför denna typ av ledare är sannolikheten för att deras makt raderas i en fusionsprocess större.

Övertagandet av ett annat företag kan ses som en symbol för medarbetarna om att den dominanta organisationen är stark, framgångsrik och har en säker framtid. På samma sätt kan det kännas som ett misslyckande att bli uppköpt, främst på organisationsnivå, men även på det individuella planet. Detta kan få konsekvenser för det dominansförhållande som inleds i och med det organisationella äktenskap som Cartwright och Cooper (1993) talar om. Att bli förvärvad av en annan organisation kan vara en tydlig signal om vem som bestämmer oavsett fusions- eller kulturtyp, och resultatet kan få stora konsekvenser för hur man förhåller sig till förändringen och dess konsekvenser.

5.2.4 Kulturbegreppets innebörd

Det är för mig positivt att sträva efter en medvetenhet om sin kultur och vilken påverkan den kan ha på olika fenomen i vår vardag då sådan kan underlätta att se bakgrunden till olika händelser och ageranden inom organisationen. Det är dock inte alltid självklart att kulturens

inverkan i sig är positiv. Den påverkan som den har på strukturer och individer kan vid missbruk få en negativ inverkan över dessa. Det kan i dessa fall röra sig om ett slags dold styrning som i fel händer och med fel avsikter kan liknas vid ett slags "hjärntvätt" om individen förändrar sina ståndpunkter och värderingar successivt utan att han eller hon själv är medveten om det. Medvetenhet är alltså en förutsättning för att kunna förstå sin kultur och dra nytta av denna.

Den forskning för vilken jag redogör visar på att organisationskulturen på många olika sätt kan styra sina individer. Det man kan spekulera i är dock om individerna i sin tur kan styra den kultur i vilken de verkar? Är det egentligen individerna som styr organisationskulturen eller är det kulturen som styr dem? Alvesson (1999) menar att organisationskulturen måste förändras innan en beteendeändring är möjlig. Man kan även se det som att det är i beteendeändringen som själva kulturaliseringsprocessen består. Detta är en komplicerad fråga då den är av samma karaktär som historien om hönan och ägget och vilken av dem som kom först. Påverkansprocessen dem emellan är, som jag i början av uppsatsen redogjorde för, komplex och innebär ett ömsesidigt påverkansförhållande, vilket även gjorde ämnesvalet komplicerat för denna uppsats. Förhållandet mellan dessa båda är kontextuellt så till vida att det i mångt och mycket handlar om vilken typ av organisationskultur man verkar i. Kulturer som är tillåtande, har högt i tak låter oftast sina medlemmar påverka mer då de har större handlingsutrymme, och på så vis har de mer influens över sin egen organisationskultur än de individer som tillhör organisationer som styrs mer av makt eller roller.

5.2.5 Vidare forskning

Ur det som här framkommit ser jag en mängd olika vägar till fortsatta studier om ämnet. Det jag främst ser som en intressant vidareutveckling är att undersöka hur den kollektiva kunskapen återskapas hos individerna, och vilka delar av den kollektiva kunskapen som den enskilde kommer att behärska. Alltså kan en potentiell frågeformulering bli "vad internaliserar man i en ny kultur och varför?". Här antar man i så fall ett rent individperspektiv med organisationen och fusionen som en bakgrundsfaktor mot vilken man belyser ämnet. Man kan även anta ett sociokulturellt perspektiv och då söka förstå relationen mellan institutionella arrangemang på organisationsnivå och individuella verksamheter för att se hur de båda nivåerna utgör förutsättningar för varandra, och samspelar. Framförallt kan man se denna studie som en förberedande grund till vidare empirisk undersökning, och det finns då utrymme för att vidareutveckla både de organisatoriska och de individorienterade frågeområdena.

5.3 Slutord

Verkligheten är socialt konstruerad och därmed komplex. Detta framstår som väldigt tydligt i de teorier som jag har tagit del av då de ger bevis för att vår kunskap, våra upplevelser och tankar ej är passiva utan under ständig process beroende på en kombination av omständigheter. Den organiska synen på organisationen som Alvesson (2002) använder sig av är en bra metafor då den tyder på den levande process som faktiskt ständigt pågår inom organisationen. Om man väljer att se utveckling som en process, vilket jag gör i denna studie, finns ingen objektiv och allena rådande lösning på hur man handskas med de problem som uppstår i fusioner, då alla skeenden är kontextberoende. Enligt den sociala konstruktivismen är det aktörernas gemensamma föreställningar och upplevelser som står i centrum. Buono och Bowditch (1989) har sagt "att hantera en kulturaliseringsprocess är mer en konst än en vetenskap", vilket kan ses som ett tecken på att ett konstruktivistiskt och ogeneraliserbart

förhållande föreligger, då varje ny fusion i sig är unik då den har en egen kontext och sina unika individer att handskas med. Det finns dock några modeller och tankesätt, för vilka jag redogjort ovan, att tillgå då man står inför en fusionsprocess, och dessa är utformade för att vara en hjälp åt fusionslystna strateger att förbättra de integrations- och kulturaliseringsprocesser som så ofta är anledning till att fusionen misslyckas. Dessa i kombination med sunt förnuft och en stor portion personkännedom, hoppas jag kan vara en hjälp i utvecklingen mot att bli en god fusionsstrateg.

Referenser

- Allwood, CM & Erikson, MG (1999): *Vetenskapsteori för psykologi och andra vetenskaper*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M (2000): *Understanding organizational culture*, London: Sage Publications.
- Alvesson, M & Sköldbberg, K (1994): *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J (1998): *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H (1994): *Organisationskultur*, Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J (1995): *Introduktion till forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur.
- Bernstein, R (1991): *Bortom objektivism och relativism: vetenskap, hermeneutik och praxis*, Göteborg: Röda bokförlaget, Daidalos.
- Bryman, A (1997): *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur.
- Buono, AF (1989): *The Human Side of Mergers and Acquisitions - Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, San Fransisco: Jossey - Bass Publishers.
- Cartwright, S & Cooper, C (1996): *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S & Cooper, C (1993): The role of culture compatibility in successful organization marriage, *Academy of Management Executive* 7, 57-70.
- Dackert, I (2001): *Integration and creative experiences after a merger of two organizations within the Social Insurance Service*, Lund: Department of Psychology, Lund University.
- Datta, DK (1991): Organizational Fit and Acquisition Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp 281-298.
- Dahlgren, G & Witt, P (1988): *Ledning av fusionsförlopp*, Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Denscombe, M (2000): *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur.
- Dewey, J (1911): *How we think*, Boston: Mass.: Heath.
- Frommer, R (2001): *Between expectations and experiences – An analysis of Post-Merger Integrations in two Mergers*, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

- Frost, P.J. (1985): *Organizational culture*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Gustavsson, B & Harung, HS (1994): Organizational Learning Based on Transforming Collective Consciousness. *The Learning Organization*, Vol. 1, Nr 1, s 33-40. MCB University Press.
- Hatch, M-J (2000): *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund: Studentlitteratur.
- Hertzberg, F (1959/1993): *The motivation to work*, New York: John Wiley.
- Holme, IM & Solvang, BK (1991): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.
- Holm-Lövgren, B (1995): *Kulturuppvaknande*, Lund: Studentlitteratur.
- Ivancevich, JM, Sweiger, DM & Power, FR (1987): *Strategies for managing human resource issues during mergers and acquisitions*. *Human Resource Planning*, 12 (1), Mars, pp. 19-35.
- Jacobsen, DI & Thorsvik, J (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, A (1998): *Utbildning i arbetslivet*, Lund: Studentlitteratur.
- Mertens, D (1998): *Research methods in education and psychology . Integrating diversity with quantitative & Qualitative approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, DK (1988): *Communication and Power in Organizations: Discourse, ideology and domination*, London: Alex Publishing Corporation.
- Nahavandi, A & Malekzadeh, AR (1988): Acculturation in mergers and acquisitions, *Academy of Management Review* 13, 79-90.
- Nordstedts Svenska Ordbok (1990): Göteborg: Norstedts förlag.
- Nylén, U (1999). En text - *Flera metoder, Granskning av metoder för kvalitativ textbearbetning*. I Lindén, J et al. (red.). (1999): *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning, Uppsala.
- Patel, R & Tebelius, U (1987): *Grundbok i forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur.
- Peterson, C (1986): *Familjeföretag i omvandling – En studie av fusionsförlopp och utvecklingsmönster*, Umeå: Samhällsvetenskapliga institutionen, Umeå Universitet.
- Schein, E (1985): *Organizational culture and Leadership - A Dynamic View*, San Fransisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Styhre, A (2001): *Postmodern Organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur.

Säljö, R (2002): *Lärande i praktiken - ett sociokulturellt perspektiv*, Stockholm: Bokförlaget Prisma.

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

The Economist 2000-07-22, "How mergers go wrong", s.15, vol.356, nr. 8180.

Vygotsky, L.S (2001): *Tänkande och språk*, Göteborg: Daidalos.

Wallén, G (1996): *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur.

Åsberg, R (2001): *Det finns inga kvalitativa metoder - och inga kvantitativa heller för den delen*, Pedagogisk forskning i Sverige 2001, årgång 6 nr 4. Göteborg: Institutionen för pedagogik och didaktik.

Bilaga 1

Tabell över resultatet av sammanslagningar av olika organisationstyper

Kulturtyp för den dominanta/förvärvande organisationen	Kulturtyp för den förvärvade organisationen	Sannolikt utfall av en fusion	Kommentar
Maktstyrd	Maktstyrd	Problematiskt	<i>Framgång är beroende av valet och karisman hos organisationens ledare</i>
Maktstyrd	Rollbunden Uppgiftsstyrd Personstyrd	Alla potentiellt förödande	<i>Assimilation kommer att motarbetas och kulturkrockar blir resultatet av detta.</i>
Rollbunden	Maktstyrd	Potentiellt bra	<i>Assimilation kommer förmodligen accepteras av medarbetarna då den nya typen är mer rättvis än den förra.</i>
Rollbunden	Rollbunden	Potentiellt bra	<i>Enkel assimilation kommer bli resultatet i en fusion så enkel som denna där förändringarna kommer att bli små.</i>
Rollbunden	Uppgiftsstyrd	Potentiellt problematiskt	<i>Cheferna i den förvärvade kulturen skulle sannolikt vilja byta från den byråkratiska kulturen i sin egen organisation till den friare, istället för tvärtom.</i>
Rollbunden	Personstyrd	Potentiellt förödande	<i>Anarki är sannolikt. Medarbetare i en uppgiftsstyrd organisation skulle slutligen acceptera högre grad av infrastruktur, men ej medarbetarna i en personstyrd.</i>
Uppgiftsstyrd	Maktstyrd Rollbunden Uppgiftsstyrd	Potentiellt bra	<i>Smidig fusionsprocess. Trevlig men märkbar kulturkrock. Risk för att vissa maktavare känner sig fråntagna sin status.</i>
Maktstyrd Uppgiftsstyrd Rollbunden	Personstyrd	Potentiellt problematiskt	<i>Personstyrda organisationer kommer ej att fungera med några än dem mindre självutvecklande organisationstyper.</i>

(Källa: Cartwright & Cooper, s. 67, 1993)

