



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kommunikation  
Kommunikation  
Kommunikation  
Kommunikation  
Kommunikation



## Kommunikation vid förändring – hur fungerar det?

En studie av intern kommunikation vid förvärv

Berntsson, Carin

Byhmer, Linda

Falkenbäck, Sofie



Kandidatuppsats  
Handledare: Bergmash, Mikael

Vt. 2010

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Kommunikation vid förändring – hur fungerar det? En studie av intern kommunikation vid förvärv
<b>Författare:</b>	Berntsson, Carin. & Byhmer, Linda. & Falkenbäck, Sofie.
<b>Kurs:</b>	SMKK01 Kandidatuppsats, vårterminen 2010
<b>Handledare:</b>	Bergmash, Mikael.
<b>Nyckelord:</b>	Företagsförvärv, intern kommunikation, företagskultur, tyst kunskap, artikulerad kunskap, integrering.
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur integreringen vid ett förvärv påverkar den framtida relationen mellan den nya ägaren och det uppköpta företaget. Vi vill även studera den interna kommunikationens roll och hur förvärvet påverkar medarbetarna på det förvärvade företaget.
<b>Frågeställningar:</b>	Hur påverkar förvärvets uppbyggnad och genomförande den fortsatta relationen mellan förvärvaren och det förvärvade företaget? Vilken roll får den interna kommunikationen efter förvärvet? På vilket sätt kan förvärv påverka medarbetare och deras kommunikation?
<b>Problemformulering:</b>	Tidigare forskning har inte fokuserat på medarbetarna och de interna processerna som sker vid företagsförvärv. Denna studie kommer att belysa vilka problem som kan uppstå vid förvärv för att sedan dyka ner i intern kommunikation och de delar som kan tänkas ingå under denna kontext. Studien kommer även att fokusera på alla involverade i processen, både chefer och medarbetare.
<b>Teori:</b>	I det teoretiska ramverket lyfter vi fram olika forskares syn på företagsförvärv, vad det innebär och vilka anledningar det kan finnas till att de genomförs. Därefter fokuserar teoriavsnittet på den interna kommunikationens roll vid ett företagsförvärv och de olika delar som kan ingå under detta ämne.
<b>Metod:</b>	Etnografiska metoder, både djupintervjuer och en deltagande observation.
<b>Slutsats:</b>	En väl fungerande kommunikationsprocess i samband med ett förvärv är extremt viktigt. Det är betydelsefullt eftersom integreringen mellan företagen beror på hur smidigt informationsutbytet sker, hur välvilligt eller inte medarbetarna ställer sig mot förvärvsprocessen och hur kunskapsutbytet mellan företagen behandlas.

# TACK TACK

Ett stort tack till alla informanter som ställt upp på långa intervjuer och som med sina berättelser hjälpt till att göra denna uppsats möjlig.

Vi vill även passa på att tacka vår handledare som har guidat oss och gett oss konstruktiv kritik för att hjälpa oss komma framåt med vårt arbete.

Carin, Linda och Sofie

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>1</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledande del</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problemformulering .....	5
1.3 Syfte .....	6
1.4 Frågeställningar .....	6
1.5 Disposition .....	7
<b>2. Teoretisk ram</b> .....	<b>8</b>
2.1 Förvärvsteorier .....	8
2.2 Intern kommunikation .....	9
2.2.3 Företagskulturens roll i intern kommunikation .....	13
2.3 Teoretiska ramens tillämpning .....	14
<b>3. Metod</b> .....	<b>15</b>
3.1 Etnografiska metoder .....	15
3.2 Val av informanter .....	16
3.3 Urval.....	16
3.4 Utforma och genomföra intervjuer.....	17
3.5 Utförandet .....	18
3.6 För- och nackdelar.....	18
3.7 Etiska principer .....	19
3.8 Undersökningens reliabilitet och validitet .....	19
<b>4. Empiri &amp; Analys</b> .....	<b>20</b>
4.1 Förvärv .....	20
4.1.1 Förvärvsproblematik .....	21
4.1.2 Integrering vid förvärv .....	22
4.1.3 Historiska beslut.....	22
4.2 Kommunikation.....	23
4.2.1 Kommunikationsmöten .....	25
4.2.2 Kommunikatörer och deras roller .....	27
4.2.3 Kunskap.....	28
4.2.3.1 Tyst kunskap .....	29
4.2.3.2 Artikulerad kunskap .....	29
4.2.3.3 Kunskapens betydelse .....	30
<b>5. Slutsatser</b> .....	<b>32</b>
5.1 Förvärvets påverkan .....	32
5.2 Intern kommunikationens transformering .....	33
5.3 Förvärvets påverkan på medarbetarna .....	33
<b>6. Sista ordet</b> .....	<b>34</b>
<b>Källförteckning</b> .....	<b>35</b>
Muntliga källor.....	37
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide</b> .....	<b>38</b>
Allmänna frågor: .....	38
Förvärvet: .....	38
Arbetsprocessen: .....	38
Företagskultur: .....	38
Intern kommunikation: .....	39

<b>Bilaga 2 - Observations schema.....</b>	<b>40</b>
Miljö: .....	40
Förutsättningar: .....	40
Kommunikation: .....	40

# 1. Inledande del

---

*I denna inledande del presenteras en bakgrund till uppsatsen samt problemformulering och syfte med tillhörande frågeställningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle där det råder allt starkare konkurrens mellan företag i kampen att värva kunder undersöks och utvecklas strategier för att kunna hantera det ökade trycket. En ofta framgångsrik strategi och ett populärt sätt att nå konkurrensfördelar är att använda sig av företagsförvärv.<sup>1</sup> Förvärv uppfattas generellt som en viktig process, eftersom det involverar strategiska förändringar.<sup>2</sup> För att ett förvärv ska lyckas krävs det att integreringen mellan förvärvaren och det förvärvade företaget går smidigt,<sup>3</sup> vilket i sin tur beror på hur väl kommunikationen fungerar. Därför är det intressant att studera just intern kommunikationens roll och hur denna påverkas vid en stor förändring som ett förvärv.

Kommunikation är ett av de mest betydelsefulla verktygen<sup>4</sup> när en organisation ska genomföra sin strategi. I slutet av 1930-talet framhävde en man vid namn Chester Barnard att kommunikation är av stor betydelse för en organisation och dess verksamhet. Ända fram till slutet av 1970-talet har det dock varit tyst kring detta ämne och ingen aktiv forskning har bedrivits. Det var först år 1979 som Karl E. Weick kom ut med sin bok ”The social psychology of organizing” som han fick andra forskare att börja inse att kommunikation är av väsentlig betydelse i organisationer.<sup>5</sup>

Uppsatsen belyser de interna problem som kan uppstå vid ett förvärv, hur det interna kommunikationsflödet påverkas, hur kunskapen förmedlas vidare samt hur medarbetarens roll som kommunikatör förändras och hanteras.

## 1.2 Problemformulering

Det är viktigt att belysa de problem och svårigheter som medföljer när ett företag förvärvas och hur historien och företagskulturen påverkar den interna kommunikationen. I denna studie kommer dessa förändringar och problem behandlas. Tidigare har det inte gjorts någon betydande forskning över hur förvärv påverkar de interna processerna. Det som har undersökts och ibland beskrivits som problem är bland annat effekten av att en ny VD tillsätts, finansiella frågor, strukturella frågor och organisatoriska

---

<sup>1</sup> Jemison, B, David & Sitkin, B, Sim. (1986). *Acquisitions: the process can be a problem*. Harvard Business Review. Vol. 64, nr. 2 s.107-116 s.107

<sup>2</sup> Sevenius, Robert. (2003). *Företagsförvärv – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur s.27

<sup>3</sup> Jones, Geoffrey & Miskell, Peter. (2007). *Acquisitions and firm growth: Creating Unilever's ice cream and tea business*. Routledge. Vol.49, nr. 1 s. 8-28 s. 10

<sup>4</sup> Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation och organisation*. Kristianstad: Liber s. 17

<sup>5</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2007). *Strategisk kommunikation*. Upplaga 1:1, Lund: Studentlitteratur s.15

frågor.<sup>6</sup> Haleblan och Finkelstein som studerat förvärv konstaterar att kommunikation kan vara ett av problemen, men de lägger inget fokus på att analysera vad som gör att förvärvet kan gå fel.<sup>7</sup> Forskarna Jones och Miskell visar på hur företag förvärvar andra företag för att bredda sin kompetens inom sitt område. De diskuterar kring förvärvets form och om hur själva integreringsprocessen påverkar kunskapsutbytet.<sup>8</sup> Inte heller Jones och Miskell lägger någon vikt vid vad som sker med den interna kommunikationen. Ett annat kännetecken i tidigare forskning är att fokus ofta ligger på chefer och ledning. Medarbetarnas syn och tolkningar studeras sällan.<sup>9</sup>

Det är svårt för ett förvärvat företag att integreras fullt med den nya ägaren och få den interna kommunikationen att fungera mellan nya/gamla medarbetare, chefer och ägare. Några faktorer som kan påverka att det blir problematiskt kan vara företagskulturen som finns inarbetad och hur den implicita, underförstådda, kunskapen överförs.<sup>10</sup> Tidigare forskning har, som nämnts ovan, inte fokuserat på medarbetarna och de interna processerna som sker vid företagsförvärv. Därför kommer denna studie att belysa vilka problem som kan uppstå vid förvärv för att sedan dyka ner i intern kommunikation och de delar som kan tänkas ingå under denna kontext. Studien kommer även att fokusera på alla involverade i processen, både chefer och medarbetare.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur integreringen vid ett förvärv påverkar den framtida relationen mellan den nya ägaren och det uppköpta företaget. Vi vill även studera den interna kommunikationens roll och hur förvärvet påverkar medarbetarna på det förvärvade företaget. Vi hoppas kunna bidra med värdefulla kompletteringar till forskning inom de två tvärvetenskapliga ämnena förvärvsteori och intern kommunikation.

### 1.4 Frågeställningar

För att kunna undersöka förvärvets påverkan på intern kommunikation och medarbetare har vi arbetat utifrån följande frågeställningar:

- *Hur påverkar förvärvets uppbyggnad och genomförande den fortsatta relationen mellan förvärvaren och det förvärvade företaget?*
- *Vilken roll får den interna kommunikationen efter förvärvet?*
- *På vilket sätt kan förvärv påverka medarbetare och deras kommunikation?*

---

<sup>6</sup> Very, Philippe & Schweiger, M, David. (2001). *The acquisition process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals*. Journal of World Business. Vol. 36, nr. 1 s.11-32 s. 12

<sup>7</sup> Haleblan, Jerayr & Finkelstein, Sydney. (1999). *The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective*. Administrative Science Quarterly. Vol. 44, nr. 1

<sup>8</sup> Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 10

<sup>9</sup> Heide, M. et al. (2005). s. 153ff

<sup>10</sup> Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 10

## 1.5 Disposition

Först startar uppsatsen med att vi visar vår ontologi, våra antaganden om hur vi ser på intern kommunikation. I teori- och metodavsnittet visas hur vår epistemologi har samlats in, vår kunskap om ämnet.<sup>11</sup> Uppsatsen fortsätter sedan med ett avsnitt som heter *teoretisk ram* där en redogörelse för teorier om företagsförvärv samt intern kommunikation beskrivs. Därefter följer ett *metodavsnitt* där vi redogör för vårt arbetssätt samt hur vi samlat in det empiriska materialet.

Under avsnittet *empiri och analys* kommer vi att redogöra för vad våra intervjuer samt vår deltagande observation har gett oss för information och sedan analysera detta med hjälp av teorin.

Avslutningsvis kommer ett avsnitt som kallas *slutsats*, där vi summerar de viktigaste slutsatserna och svarar på våra frågeställningar. Vi kommer även att ta upp de viktigaste delarna i uppsatsen och diskutera dessa. I *sista ordet* ges förslag på vidare forskning.

---

<sup>11</sup> Heide, M. et al. (2005). s.47



## 2. Teoretisk ram

---

*I detta avsnitt kommer vi att utgå ifrån den forskning och de teorier som tidigare gjorts kring förvärv. Första delen kommer att handla om generella frågor och problem som forskare diskuterat rörande förvärv samt de problem som kan uppkomma efter ett förvärv gjorts. Därefter kommer fokus läggas på intern kommunikation och studera vad som undersökts angående företagskultur, kunskapsöverföring och medarbetarens roll.*

---

### 2.1 Förvärvsteorier

Ett framgångsrikt sätt att nå konkurrensfördelar är att använda sig av förvärvsstrategi, snarare än att satsa på interna kapaciteter. Det är dock viktigt att komma ihåg att det är skillnad på att enbart göra ett förvärv och att få dem att fungera. En aspekt som blir ännu viktigare när förvärv utanför det egna affärsområdet genomförs.<sup>12</sup> Det anses inte lika förtjänstfullt att göra orelaterade förvärv, utanför den egna branschen, som relaterade, förvärv inom samma bransch, för att företagen då inte kan dela resurser och dra nytta av varandras kompetens och kunskap. Relaterade förvärv utförs oftast som en strategi för att kunna dela resurser med andra företag och ta marknadsandelar.<sup>13</sup> Forskarna Hawley och Huff argumenterar även de för att förvärv av ett företag i samma bransch ger större chanser till framgång.<sup>14</sup> Haspeslagh, Jemison och Rosenzweig skriver däremot om en studie där de kommit fram till att det inte behöver vara relaterat förvärv får att kunna uppnå positiva resultat. De argumenterar för att förvärv av företag med olika kulturer ger kunskap och framgång genom arbetet med svårigheterna att integrera de olika företagen.<sup>15</sup>

Branschens krav kan tvinga förvärvaren till att skapa standardprocedurer och standardiserade kommunikationsprocesser, vilket hjälper förvärvaren och det förvärvade företaget till integrerade och gemensamma aktiviteter.<sup>16</sup> De flesta förvärv görs mellan olika branscher,<sup>17</sup> detta trots att flertalet undersökningar som Haleblan och Finkelstein refererar till visar att relaterade förvärv utkonkurrerar orelaterade. Det finns dock svårigheter att definiera exakt vad som menas med relaterade och orelaterade förvärv.<sup>18</sup> Olika metoder kan användas för att bestämma vad som anses vara antingen relaterat eller orelaterat men det finns ingen gemensam definition.<sup>19</sup>

Vid ett företagsförvärv menar Jones och Miskell att det är viktigt att integreringen mellan de båda företagen fungerar smidigt. Går inte detta kommer inte den betydelsefulla implicita kunskapen att överföras.<sup>20</sup>

---

<sup>12</sup> Jemison, B. D. & Sitkin, B. S. (1986). s.107

<sup>13</sup> Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 9

<sup>14</sup> Haleblan, J. & Finkelstein, S. (1999). s. 36

<sup>15</sup> Haspeslagh, C. Philippe, Jemison B. David & Rosenzweig, M. Philip. (1993). *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. Academy of Management. Academy of Management. Vol.18, nr. 2 s. 370-374 s. 370

<sup>16</sup> Haleblan, J. & Finkelstein, S. (1999). s. 36

<sup>17</sup> *ibid.*, s. 37

<sup>18</sup> Haleblan, J. & Finkelstein, S. (1999). s. 43ff

<sup>19</sup> *ibid.*, s.43ff

<sup>20</sup> Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 10

Problemet med att integreringen inte fungerar kan vara att den nya ledningen ställer för höga krav på att sammanslutningen ska ske effektivt och snabbt. Mer än 50 procent av alla förvärv misslyckas på grund av det som sker efter förvärvet gjorts.<sup>21</sup> En effekt av misslyckade förvärv är att medarbetarna som besitter den implicita kunskapen och som har arbetat på företaget länge kan känna sig överkörda och utlämnade. Detta kan i sin tur leda till att de lämnar företaget kort tid efter förvärvet är gjort. Detta blir förödande för det förvärvade företaget eftersom de då mister kunniga medarbetare och den implicita kunskapen går förlorad.<sup>22</sup> Eftersom båda parterna går in i förhandlingen med förväntningar om hur det fortsatta arbetet kommer fungera och hur företaget kommer utvecklas, är det viktigt att de etablerar en gemensam grund för hur detta ska gå till. Om parterna under förhandlingen ger indicier på hur det fortsatta samarbetet ska fortsätta och de senare inte visar sig stämma kommer relationen att brista. Det som från början skapade tillit mellan dem leder då istället till dispyter.<sup>23</sup> De förvärv som lyckas bäst är de där företagen som involveras har likartade tjänster/produkter inom samma bransch.<sup>24</sup>

Bruton, Oviatt och White argumenterar för att erfarna förvärvare vet när det är rätt tid att genomföra ett förvärv, de vet när utomstående resurser behövs och de vet hur framgångsrika integreringsprocesser ska genomföras. Erfarenhet från tidigare förvärv gör att chansen att nå framgång blir större.<sup>25</sup> Kunskapen från att tidigare ha gjort förvärv innebär inte nödvändigtvis positiva följder då varje förvärv är unikt. Däremot kan företag som har gjort förvärv inom samma bransch dra nytta av tidigare erfarenhet.<sup>26</sup>

*Efter att ha studerat tidigare forskning och teorier om företagsförvärv fås en förståelse för hur svårt det är att få förvärvet att lyckas. Det framgår att integreringsprocessen är viktig för den framtida relationen mellan företagen. För att en integrering ska lyckas på bästa sätt behövs bland annat en fungerande kommunikation. I följande avsnitt kommer därför lite av forskningen som gjorts inom intern kommunikation presenteras för att skapa ett djup i denna studie.*

## 2.2 Intern kommunikation

Det finns många olika sätt att beskriva intern kommunikation på och innebörden av vad det betyder skiljer sig mellan olika företag.<sup>27</sup> Generellt är intern kommunikation den kommunikation som sker mellan chefer och medarbetare samt medarbetarna sinsemellan.<sup>28</sup> Intern kommunikation är ett brett ämne och kan ske på olika nivåer inom ett företag. Ledningen behandlar oftast information om organisationens mål och strategiska beslut och ansvarar för att informationen sprids ut till alla medarbetare. I kontrast mot detta

---

<sup>21</sup> *ibid.*, s. 8f

<sup>22</sup> *ibid.*, s. 10

<sup>23</sup> Jemison, B, D. & Sitkin, B, S. (1986). s. 6f

<sup>24</sup> Haleblan, J. & Finkelstein, S. (1999). s. 29

<sup>25</sup> *ibid.*, s. 31

<sup>26</sup> *ibid.*, s. 51

<sup>27</sup> Smith, Lyn & Mounter, Pamela. (2005). *Effective internal communication*. London: CIPR. s. 7f

<sup>28</sup> Falkheimer, J & Heide, M. (2007). s. 22

finns den information som sprids på en daglig basis som mer handlar om generella organisatoriska och administrativa frågor, vilket oftast berör mellanchefer och medarbetare i företaget.<sup>29</sup>

Dearborn och Simon menar att individer med liknande bakgrunder kommer att ha liknande uppfattningar. Alla i ledningen utvecklar ett sätt att se på världen vilket härstammar från deras bakgrund och tidigare erfarenhet. Weick påstår att detta betyder att människor med olika bakgrunder kommer att se på en och samma situation med olika ögon, vilket betyder att de tillsammans kommer att hitta mycket mer information och kunskap.<sup>30</sup> Bland annat Glick, Miller och Huber anser att detta också kan betyda att människor med olika bakgrund kan bli ett problem vid kommunikation eftersom de har olika uppfattningar. Däremot blir det inte ett problem enligt O'Reilly et al. då människor träffas regelbundet och därigenom utvecklar ett gemensamt sätt att kommunicera på. Ju längre tid människor träffas stärks interaktionen mellan dem. Det kan dock vara så att medarbetare som har arbetat ihop under en lång tid kan bli hindrade i sin interna kommunikation, eftersom de tror sig veta vad de andra tänker och uttrycker. Ett annat problem skapas också om medarbetarna endast träffas under kortare perioder eftersom det hindrar dem att ta till sig den tysta informationen.<sup>31</sup>

Det är viktigt att den interna kommunikationen genomsyras i hela organisationen, från topp till botten. En god intern kommunikationsstrategi kan vara ett sätt att få en organisation med dålig intern kommunikation att prestera bättre.<sup>32</sup> Ett problem med intern kommunikation är att många individer i organisationer tror att de själva kan skapa detta, vilket gör att de inte ser på kommunikation som något professionellt.<sup>33</sup> Smith menar att den interna kommunikationen bör planeras och koordineras så att den stämmer överens med organisationens övergripande strategi.<sup>34</sup> Eftersom varje enhet i ett företag har sin egen specialiserade semantik gäller det att hitta ett kommunikationssätt som fungerar mellan och inom respektive avdelning. När information skickas mellan två avdelningar behövs ett gemensamt språk som är förutbestämt, allt för att undvika missförstånd.<sup>35</sup> Kommunikation mellan olika enheter är svårt och kan leda till förvrängningar av information,<sup>36</sup> men som Nonaka framhåller är själva kommunikationsprocessen en aktiv problemlösare och företag kan genom att utarbeta en bra gemensam process undvika de flesta problemen.<sup>37</sup>

---

<sup>29</sup> Sutcliffe, M. Kathleen. *Organizational Environments and Organizational Information Processing*.

I Jablin, M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. s 205f. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

<sup>30</sup> *ibid.*, s. 206

<sup>31</sup> *ibid.*, s. 207

<sup>32</sup> Smith, L. & Mounter, P. (2005). s. 12

<sup>33</sup> *ibid.*, s. 17

<sup>34</sup> *ibid.*, s. 19

<sup>35</sup> Mayer, Richard, J. (1974). *Communication and conflict in organization*. Human Resource Management. Vol.13, nr. 4. s.2-11 s. 4

<sup>36</sup> Tushman, L. Michael & Scanlan, J. Thomas. (1981). *Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents*. Academy of Management. Vol.24, nr. 2 s. 289-305 s. 291

<sup>37</sup> Nonaka, Ikujiro. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5, nr. 1. s. 14-37 s. 14

*Det är viktigt att den interna kommunikationen genomsyrar organisationen för att kunskap ska kunna spridas mellan medarbetarna samt till den nya ägaren vid ett förvärv. I nästa avsnitt kommer en redogörelse för vad forskare har berättat om kunskap och dess spridning i organisationer.*

### **2.2.1 Kunskapsöverförandet**

Kunskap är ett brett begrepp som innefattar många delar så som inläring, fakta, vetenskap och praktiska färdigheter. En organisation består av både informella och formella interpersonella relationer mellan individer.<sup>38</sup> Enligt Nonaka är de formella och informella relationerna två olika typer av kunskap, artikulerad- och tyst kunskap. Den artikulerade kunskapen kan överföras mellan individer på ett formellt sätt, till skillnad från den tysta kunskapen. En individs tysta kunskap är personlig och därför mycket svårare att överföra.<sup>39</sup> Tyst kunskap kan också vara gemensam och skapas via relationer, värderingar och personers betraktelsesätt. Denna kunskap finns, uppkommer och flyttas främst i informella relationer.<sup>40</sup> Dessa två olika typer av kunskap driver skapandet av nya idéer och koncept i en organisation.<sup>41</sup> Individer samlar till stor del in kunskap genom konversationer och att lyssna på samtal. Målet med konversationen behöver inte vara lärdom men biprodukten av den är tyst kunskap. Det finns bevis för att medarbetare samlar på sig tyst kunskap genom erfarenhet. Kunskap som erhålls från uttalat lärande tenderar att vara mer komplext och individen är inte fullt medveten om den.<sup>42</sup> Även organisationens kunskap skapas genom tyst och artikulerad kunskap.<sup>43</sup>

Lärande är en process där vi får erfarenheter från det vi gör eller lär genom att studera andra.<sup>44</sup> För att kunna lära sig måste medarbetare veta att det finns ett behov från organisationen att de lär sig. Medarbetarna bör också veta vilka kompetenser de redan besitter samt vilken miljö de kommer möta.<sup>45</sup> Implicit lärande är mer relevant för individer än organisationer medan organisationer lär sig då individers lärande är kommunicerad och kodifierat på något sätt. Genom att se vad jag gör så lär jag mig. Att lära genom att göra behöver inte betyda någon annans inblandning, individer kan lära av sina egna handlingar.<sup>46</sup>

Begreppet *path dependency* förklarar hur beslut som är gjorda sedan tidigare påverkar och begränsar nya beslut. I en organisation påverkas oftast alla av de beslut som grundar sig i rutiner. Organisationer tenderar oftast att göra saker på ett visst sätt, vilket inte förändras till nästa gång de ska göra samma sak. Rutiner sprids oftast i en organisation, vilket gör att innovationsförmågan kan påverkas och det blir svårt att få

---

<sup>38</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). s. 15f

<sup>39</sup> Nonaka, I. (1994). s. 16

<sup>40</sup> Heide, M. et al. (2005). s.139

<sup>41</sup> Nonaka, I. (1994). s. 15

<sup>42</sup> Ashford, J. Susan & Weick, E. Karl. *Learning in Organizations*. I Jablin, M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. s. 710f. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

<sup>43</sup> Nonaka, I. (1994). s. 14.

<sup>44</sup> Ashford, J. S. & Weick, E. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 709f

<sup>45</sup> *ibid.*, s. 710

<sup>46</sup> *ibid.*, s. 711

igenom nya idéer. *Path dependency* kan lokaliseras i företagets kultur, teknologi och kunskap.<sup>47</sup> Då dessa faktorer påverkar varandra så kan exempelvis företagets tidigare val av teknologi hämma företagets möjligheter till framtida utveckling. Organisationens kunskap och de beslut som tidigare tagits förhindrar också informations spridning mellan medarbetare.<sup>48</sup> Möjligheten att bryta sig fri från *path dependency* är lättare när ett förvärv sker. Extern kunskap från förvärvaren hjälper till att bryta de rutiner som finns i organisationen som förvärvas.<sup>49</sup>

*De personer som arbetar i företaget är de som kommunicerar och hanterar kunskapsspridningen. I nästa avsnitt behandlas därför teorier om medarbetares och chefers roller och hur dessa påverkar den interna kommunikationsspridningen.*

### 2.2.2 Kommunikatörerna

För att en organisation ska fungera krävs det olika arbetsroller som kompletterar varandra och tillsammans skapar en fungerande helhet. Cotton talar om *employee involvement*, vilket handlar om att involvera och engagera medarbetare för att nå organisatorisk framgång. Det handlar om att ge medarbetaren en kombination av information, påverkan och motivation.<sup>50</sup> Att vara involverad och att delta kan betyda olika saker och begreppen är svårdefinierade. Om en medarbetare ska delta i beslutsfattande eller inte kan bero på många olika saker, det kan vara definierat genom lagar, genom fackföreningar eller vara frivilligt. Deltagande kan även vara formellt, där beslutsfattande grupper skapas, eller informellt, där medarbetare och chefer fattar beslut tillsammans utan att det finns upprättade regler för det. Forskare har också talat om olika nivåer av deltagande - *inget deltagande*, *konsultation* (där anställda för vidare förslag och idéer men cheferna tar beslut) eller *fullt deltagande* (där chefer och medarbetare är jämställda och alla röstar för beslut). Det kan finnas skillnader mellan vilken form av deltagande som används när beroende på vilken typ av beslut som fattas, om det handlar om arbetsrutiner eller företagspolicy. Vid vissa beslut kan en nivå av deltagande finnas och vid andra beslut en annan.<sup>51</sup>

Forskning visar att deltagande vid beslutsfattande har en liten positiv effekt på tillfredsställelsen och lite om någon effekt på produktivitet. Det kan dock ändå vara värdefullt för organisationen att tillåta deltagande då medarbetarna vet mer om arbetssituationen än chefer. Delaktighet ger också medarbetarna kunskap om organisationen, vilket i slutändan kan leda till förbättrad kvalitet och produktivitet.<sup>52</sup> Deltagande vid beslutsfattning ger en upphöjande känsla av kontroll, tillit och identifikation från organisationen, vilket leder till större motivation och mindre motstånd inför förändringar.<sup>53</sup> Det finns studier som visar att det

---

<sup>47</sup> Coombs, Rod & Hull, Richard. (1997). *Knowledge management practices and path-dependency in innovation*. CRIC Discussion paper nr. 2. The University of Manchester professor. Manchester: CRIC. s. 6

<sup>48</sup> *ibid.*, s. 5f

<sup>49</sup> *ibid.*, s. 3

<sup>50</sup> Seibold, R. David & Shea, B. Christine. *Participation and Decision Making*. I Jablin, M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. s. 667 Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

<sup>51</sup> *ibid.*, s. 667

<sup>52</sup> *ibid.*, s. 667

<sup>53</sup> *ibid.*, s. 667f

finns samband mellan informationsflödet och beslutsfattandet i organisationer. Graden av deltagande ökade positivt informationsprocessen. Medarbetaren får ökad kunskap om organisationen och hans eller hennes del i denna.<sup>54</sup> Arbetsplatser där det råder demokrati har inte en traditionell hierarkisk struktur med chefer och arbetare, istället är medarbetare mer eller mindre alltid delaktiga vid beslutsfattande.<sup>55</sup>

*Ondrack och Evans kom fram till att yngre organisationer lättare introducerade deltagande program då det inte fanns så mycket motstånd som hunnit växa fram.<sup>56</sup> Det är därför intressant att studera hur företagskulturen kan påverka den interna kommunikationen och omställningen vid ett förvärv.*

### 2.2.3 Företagskulturens roll i intern kommunikation

En organisationskultur påverkas av både strukturella och dynamiska händelser som sker i ett företag. Kulturen i en organisation är underförstådd och förändras ständigt av det som sker runt omkring i organisationens system.<sup>57</sup> Generellt sett är en kultur något som skapas i sociala sammanhang, när människor integrerar med varandra. Det formas normer och rutiner som accepteras av kulturens medlemmar. Dessa regler som finns kommuniceras underförstått av de människor som agerar i kulturen. Kulturen innehåller också symboler såsom värderingar och uttryck, där språket är en viktig del för att skapa kommunikation.<sup>58</sup>

I en organisation skapas kulturen internt utifrån den kunskap och kompetens som finns hos medarbetarna.<sup>59</sup> Individernas kompetens påverkas av organisationens kapacitet och möjlighet att se individens möjligheter. Genom en god företagskultur kan lojalitet och trovärdighet skapas, vilket gör att information lättare kan spridas.<sup>60</sup> Kulturens karaktär påverkar till exempel om kommunikationen sker snabbt och okontrollerat eller detaljerat och kontrollerat.<sup>61</sup>

Det är svårt att skilja kulturen från organisationen då de är starkt sammanlänkade. Individerna i en organisation skapar relationer genom sin kommunikation och Hall i Stohl's artikel menar att kultur är kommunikation och kommunikation är kultur.<sup>62</sup> Kulturen kan även ses som det sociala samspel som hjälper till att hålla ihop organisationens medarbetare, så att de känner en samhörighet.<sup>63</sup> För att sprida kunskap i en organisation är det viktigt att förstå kulturen och dess underförstådda normer och värderingar.<sup>64</sup>

---

<sup>54</sup> *ibid.*, s. 686

<sup>55</sup> *ibid.*, s. 690

<sup>56</sup> *ibid.*, s. 675

<sup>57</sup> Kondra, Alex. Z. & Hurst, Deborah. C. (2009). *Institutional processes of organizational culture*. Culture & Organization. Vol.15, nr. 1. s.39-59 s.44f

<sup>58</sup> *ibid.*, s.44

<sup>59</sup> *ibid.*, s.44

<sup>60</sup> Coombs, R. & Hull, R. (1997). s.5f

<sup>61</sup> Stohl Cynthia. *Globalizing Organizational Communication*. I Jablin, M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. s. 352 Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

<sup>62</sup> *ibid.*, s. 351

<sup>63</sup> Kondra, A. Z & Hurst, D. C. (2009). s. 50

<sup>64</sup> *ibid.*, s. 44

Människor tenderar att följa de normer som finns i en kultur, detta för att skapa sig en gruppsamhörighet, stabilitet och identifiering.<sup>65</sup> Attityder och beteenden är institutionaliserade genom gemensamma förståelser om vad som är lämpligt och meningsfullt beteende. Företagsmiljöer har blivit karakteriserade som starka miljöer som kraftigt påverkar individers förväntningar, attityder och beteenden.<sup>66</sup>

Kulturen speglar även hur organisationens medlemmars befogenheter är strukturerade. I organisationer där de har tydliga befattningsbeskrivningar blir det oftast brist på vertikal kommunikation. Beslutsfattandet syftar till att bli mer individanpassat och att ske utan kommunikation med andra inom organisationen. Företag med plattare organisationsstruktur tenderar att samarbeta vid beslutsfattande. Medarbetarna kommunicerar på ett bättre sätt och informationsflödet är större. I en sådan organisationskultur har individerna större möjlighet att komma med idéer och nya innovationer.<sup>67</sup> I de flesta organisationer är det ledarna som bestämmer kulturen, de bestämmer vilket beteende som ska råda inom organisationen.<sup>68</sup>

### 2.3 Teoretiska ramens tillämpning

Den teoretiska ramen som har presenterats kommer att användas för att kunna förklara förvärvets påverkan och hur den interna kommunikationen har förändrats. Tidigare forskning hjälper till att tolka och analysera det empiriska materialet. Teorierna om relaterade och orelaterade förvärv kommer att användas för att analysera utformningen av fallstudiens förvärv. Vi kommer även använda dessa teorier tillsammans med den forskning som gjorts om integrationens betydelse för att kunna analysera problematiken vid förvärv. Teorierna om intern kommunikation kommer behandla hur informationsspridningen har förändrats, på vilka olika nivåer information sprids samt hur den interna kommunikationen bör planeras för att optimera framgång med förvärvet. Inom begreppet intern kommunikation finns bland annat kunskapsöverföring, kommunikatorerna och företagskulturens roll. Dessa tre nämnda områden kommer hjälpa oss att ge ett djup i analysen om förvärvet och dess interna påverkan.

*Den teoretiska ramen bidrar till att stärka antaganden och samtidigt utveckla analysen för att finna nya slutsatser inom ämnet företagsförvärv och intern kommunikation. Innan empiri- och analysavsnittet redovisas, beskrivs tillvägagångssättet samt de metoder som används.*

---

<sup>65</sup> ibid., s. 49

<sup>66</sup> Sutcliffe, M. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 205

<sup>67</sup> Yuwei. (2009). *The study of relationship among organizational cultural, interaction and hotel service innovation*. 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management. s. 528-531 s.529

<sup>68</sup> Smith, L. & Mounter, P. (2005). s. 26

### 3. Metod

---

*I detta metodavsnitt presenteras det tillvägagångssätt som används för att samla in den empiri som behövs för denna studie och dess resultat. Här presenteras bland annat de metoder som har valts, informanter, utförandet, undersökningens validitet och reliabilitet.*

---

#### 3.1 Etnografiska metoder

För att få tillgång till den empiri, informationsbaserad beskrivning av verkligheten<sup>69</sup>, som krävdes för vår studie insåg vi att etnografiska metoder var de mest lämpliga.<sup>70</sup> Vi valde att både göra intervjuer och en deltagande observation för att kunna svara på våra frågeställningar. Det valda ämnet, intern kommunikation, är komplext och för att se detaljer och nå djupet i empirin är etnografiska intervjuer ett bra sätt. Som komplement till intervjuerna valdes en deltagande observation för att se informanternas kommunikation sinsemellan. För att kunna se helheten kring fenomenet som studeras är det viktigt att skapa en nära relation med de personer som studeras samt ta till sig samma uppfattningar om världen som de har.<sup>71</sup> Genom att använda dessa etnografiska metoder skapas en god uppfattning om informanternas miljö, vilket innebär att vi kunnat ta del av deras åsikter, tankar och reflektioner kring intern kommunikation.

Etnografiska metoder ingår i kvalitativa metoder och är nuförtiden en given del vid samhällsvetenskaplig forskning.<sup>72</sup> Etnografi handlar om att beskriva en kultur, alltså förstå ett annat levnadssätt ur medlemmarnas perspektiv. Det innebär även att lära från människor istället för att studera människor.<sup>73</sup> Aspers menar att grunden för etnografiskt arbete är social interaktion.<sup>74</sup> Etnografiska metoder handlar alltså om att forskaren integrerar med de människor som studeras och för att uppnå bästa resultat måste rollen som forskare lämnas.<sup>75</sup>

Målet med etnografiska intervjuer är att få fram information, då den intervjuade öppnar sig och delar med sig av sina åsikter, värderingar och normer.<sup>76</sup> Det som utspelas under intervjuerna är av stor vikt för hur resultatet av den färdiga studien kommer att se ut.<sup>77</sup> Utifrån den deltagande observationen fick vi en inblick i informanternas miljö. Aspers menar att genom deltagande observationer framkommer en mer fullständig bild av den miljö som studeras.<sup>78</sup>

---

<sup>69</sup> Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999). *Etnografiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur. s. 18

<sup>70</sup> Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Upplaga 1:1, Malmö: Liber AB. s. 30

<sup>71</sup> Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:4, Malmö: Liber. s. 272

<sup>72</sup> Aspers, P. (2007). s.11

<sup>73</sup> Spradley, P. James. (1979). *The ethonographic interview*. New York: Holt. s. 3

<sup>74</sup> Aspers, P. (2007). s.33

<sup>75</sup> ibid., s. 30

<sup>76</sup> Bryman, A. (2007). s. 123

<sup>77</sup> Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). s. 59

<sup>78</sup> Aspers, P. (2007). s. 105



### 3.2 Val av informanter

Deltagande observationer och inläst teori kan enligt Aspers inte ersätta informanternas betydelse<sup>79</sup>, men är i sig viktiga som komplement till studien. Informanterna är viktiga källor till kunskap, där interaktionen mellan forskare och informanter skapar empiriskt material till studien.<sup>80</sup> Spradley anser att etnografen bör arbeta tillsammans med informanterna för att skapa en kulturell beskrivning. Forskare utgår från människor som från början inte har någon speciell roll, men som under studien blir viktiga informanter.<sup>81</sup>

Enligt Spradley är personer som forskaren tidigare inte känner oftast de bästa informanterna. En av de sex informanter vi använt i studien hade vi en relation till sedan tidigare. Vi är medvetna om att en konversation mellan två vänner oftast är ömsesidig, där de båda ställer frågor och svar. Konversationen mellan etnografen och informanten är däremot mindre balanserad. Här ställer etnografen frågor och informanten berättar om sina erfarenheter. En etnograf frågar mer och kan upprepa frågorna, vilket en vän sällan gör.<sup>82</sup> Vi menar att studien är trovärdig trots att vi har en relation med en av informanterna, eftersom vi ställde öppna frågor och att vi inte sedan tidigare haft någon anknytning till de övriga fem informanterna. Genom att bygga upp goda relationer med de utvalda informanterna kan vi som empiriinsamlare återkomma flera gånger under studien.<sup>83</sup> Informanterna är betydelsefulla och spelar en viktig roll för studien, därför bör forskaren lägga ner tid och arbete för att skapa goda kontakter till informanterna.<sup>84</sup>

För att kunna samla in ett så brett empiriskt material som möjligt, valde vi informanter från olika avdelningar samt informanter med olika positioner inom företaget. Det är en fördel att ha flera informanter med varierande placeringar i den miljö som studeras.<sup>85</sup> Detta för att samla in mångsidig information genom att tankar, åsikter och reflektioner lyfts fram, som skapar ett brett empiriskt material. Då informanterna även arbetar på samma företag ger det ett sammanhängande material att analysera.<sup>86</sup> Det är också viktigt att forskaren tolkar det empiriska materialet utifrån informanternas position och arbetsuppgift i företaget.<sup>87</sup>

### 3.3 Urval

Eftersom vår uppsats handlar om intern kommunikation och dess förändring vid ett förvärv, valde vi att göra en fallstudie på ett företag som har skiftat ägandeform från statligt till privatägt. Positivt med en fallstudie är att det är lättare att komma ner på djupet och få en mer detaljerad syn kring ämnet, snarare än en bred och allmän uppfattning. Det valda företaget är ett ingenjörsföretag som producerar komplicerade teknikprodukter. Företaget har funnits i 16 år och har i dagsläget cirka 30 anställda. De har sin kärnverksamhet i Sverige men säljer sina produkter till hela världen. Bolaget var tidigare ett dotterbolag till

---

<sup>79</sup> *ibid.*, s. 72

<sup>80</sup> *ibid.*, s. 72

<sup>81</sup> Spradley, P. J. (1979). s. 25

<sup>82</sup> *ibid.*, s. 28

<sup>83</sup> Aspers, P. (2007). s.72

<sup>84</sup> *ibid.*, s.73

<sup>85</sup> *ibid.*, s.73

<sup>86</sup> Alvesson, Mats. & Stanley, Deetz. (2009). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:9, Lund: Studentlitteratur. s. 220

<sup>87</sup> *ibid.*, 140f

ett statligt företag och var ganska hårt styrt med en stark VD i spetsen. För några år sedan köptes företaget upp av en underleverantör, där den nya privata ägaren även äger andra bolag. Det har skett en hel del förändringar efter förvärvet, vilket analyseras senare med hjälp av den insamlade empirin och teorin.

Eftersom vi sedan tidigare har en relation med en av medarbetarna på företaget hjälpte han oss att få access. Informanterna valdes ut genom ett så kallat snöbollsurval. Detta innebär att kontakt togs med en person som var relevant för studiens tema och som i sin tur hjälpte oss att få kontakt med ytterligare respondenter.<sup>88</sup> Av de sex informanter som valts ut är tre chefer och resten medarbetare under cheferna. Utifrån dessa olika synsätt hos de anställda kan ett brett empiriskt material skapas. Intervjuerna med informanterna har nummerats slumpmässigt från I1 fram till I6, för att lättare kunna beskriva det insamlade materialet i empiri- och analysdelen. Numreringen har även utförts för att kunna illustrera det sätt de uttryckt sig på genom citat som valts ut för att förstärka det empiriska materialet. I vissa fall har vi valt att nämna om det är en av cheferna eller en av medarbetarna som uttryckt åsikterna för att kunna spegla skillnader i synsätt.

Det deltagande observationsmötet ägde rum i en anslutande konferensdel i kontorslandskapet och används som ett komplement till intervjuerna. Vi utgick från en observationsguide som utformats innan observationen ägde rum (se bilaga 2). Observationsmötet var ett slags informationsmöte för en av avdelningarna på företaget. Under det cirka en timmes långa mötet deltog fem respondenter. Fokus kommer inte att ligga på observationsmötet, men det hjälper oss att se helheten av företagets kommunikationsprocess. De anställda som medverkade under det observerade mötet har fått beteckningen MO i empiri- och analysdelen.

### 3.4 Utforma och genomföra intervjuer

Etnografiska intervjuer kan struktureras och utformas på olika sätt, vilka beror på situationerna där forskaren intervjuar informanter.<sup>89</sup> Vi valde den *tematiskt öppna intervjun* eftersom vi studerat ett visst tema, intern kommunikation. Genom denna öppna struktur utvecklar forskaren samtalet med informanten under intervjun.<sup>90</sup> Aspers menar att filosofin bakom denna typ av struktur är att använda sig av samtalets logik. Detta innebär att forskaren ska vara sig själv och utnyttja sin vardagskunskap och inte gå in i en roll.<sup>91</sup> På så vis skapas ett naturligt samtal mellan forskaren och informanten.

För att skapa en mer personlig relation med den intervjuade ställde vi till en början ett par enkla frågor som handlade om personens bakgrund. Syftet med intervjuerna förklarades för informanterna samtidigt som deras anonymitet och varför vi valt just deras företag beskrevs. Under intervjun följdes en intervjuguide som strukturerats utifrån fyra teman inom ramen för uppsatsens syfte. Vid genomförandet av intervjuerna behövdes alla frågorna i intervjuguiden inte ställas, då informanterna självmant besvarade dessa. De teman

---

<sup>88</sup> Bryman, A. (2007). s. 115

<sup>89</sup> Aspers, P. (2007). s. 136

<sup>90</sup> *ibid.*, s.137

<sup>91</sup> *ibid.*, s.138

som intervjuguiden följer är företagsförvärv, arbetsprocess, företagskultur och den interna kommunikationen (se bilaga 1 för intervjuguide). Under varje tema har vi strukturerat ett antal olika etnografiska frågor, både beskrivande frågor och strukturerade frågor. Beskrivande frågor handlar till exempel om att informanten berättar vad han gör på jobbet. Vid strukturerade frågor framkommer det hur informanten organiserar sin kunskap, ett exempel på en fråga kan då vara ”vilka steg ingår för ett beslutfattande?”.<sup>92</sup>

### 3.5 Utförandet

Företaget som valts, att studeras som en fallstudie, har besökts två gånger under en två veckors period. Vid båda tillfällena, som var den 19 april samt den 27 april 2010, har alla i gruppen besökt företaget för att genomföra etnografiska intervjuer och en deltagande observation. Vid första besöket genomfördes två intervjuer under förmiddagen, där två av oss ställde frågor till informanten och den tredje antecknade kort om vad informanten svarade. Intervjuerna dokumenterades även genom ljudinspelning med hjälp av en videokamera. Vi valde att endast spela in ljudet och inte filma intervjuerna eftersom det skulle ge ett förbrett material för denna studie, men också för att skapa en mer avslappnad miljö för informanten. Under första besöket blev vi medbjudna på lunch av företaget och fick då möjlighet att delta i samtal tillsammans med tre medarbetare även utanför arbetsplatsen, vilket var intressant och trevligt. Eftersom lunchsamtalet inte dokumenterades kommer det inte ingå i det empiriska materialet. På eftermiddagen gjordes ytterligare en intervju med en informant, där intervjun följde samma mönster som de två som genomförts på förmiddagen. Därefter gjordes det deltagande observationsmötet. Vi satt tysta i bakgrunden under mötet och lyssnade samt antecknade det som utspelades sig mellan mötets deltagare. Vid andra besöket genomfördes tre intervjuer, där vi följde samma mönster som tidigare, vilket innebar att två av oss ställde frågor och en antecknade. Dessa intervjuer spelades in på en mobiltelefon eftersom videokameran inte fungerade när intervjuerna skulle genomföras.

### 3.6 För- och nackdelar

Det finns både för- och nackdelar med de olika metoderna som använts vid insamlandet av vårt material. Exempelvis vid intervjuer kan den som intervjuar påverka den intervjuade genom att sända ut signaler om vad som är mer eller mindre intressant. Beroende på vilka signaler forskaren sänder ut kan informanten svara felaktigt och ge de svar som den tror är rätt. En skicklig intervjuare är medveten om sin påverkan på informanten och försöker i största mån hålla sig neutral.<sup>93</sup> Under de intervjuer som genomfördes var vi medvetna om detta och hade därför två personer som intervjuade för att på så vis försöka vara så neutrala som möjligt. Informantens val av svar kan också påverkas av miljön där intervjuerna utförs i. När det gäller framförallt chefer ger de ärligare svar då intervjuer genomförs på neutral plats.<sup>94</sup> Alla intervjuer som genomfördes utom en, skedde på företaget i ett öppet kontorslandskap utan dörrar, vilket skapar både för-

---

<sup>92</sup> Spradley, P. J. (1979). s. 60

<sup>93</sup> Alvesson, M. & Stanley, D. (2009). s. 140

<sup>94</sup> *ibid.*, s. 217

och nackdelar. Situationen upplevdes som mer avslappnad och naturlig, men eftersom övriga medarbetare hade möjlighet att höra intervjun, förstår vi att detta kan ha påverkat informantens öppenhet. Den intervju som genomfördes i ett enskilt rum med stängd dörr på företaget upplevde vi inte som annorlunda jämfört med de andra intervjuerna. Val av plats och tid för intervjuerna skedde av informanterna, vilket vi som etnografer fick anpassa oss efter då de endast hade möjlighet att genomföra intervjuerna på detta sätt.

### 3.7 Etiska principer

Av etiska skäl samt att ge den intervjuade en chans att verkligen förmedla fram tankar och åsikter har vi valt att anonymisera informanterna. En informant har alltid rätt till att vara anonym om det önskas och detta måste forskaren respektera.<sup>95</sup> Detta klargjordes innan intervjun påbörjades. Eftersom varje intervju spelats in har det tydligt förklarats att materialet endast ska användas för transkribering. Inspelningarna är till för att hjälpa oss att komma ihåg samtalen och ge oss möjlighet att kunna lyssna på dem igen. Vid en intervju är det inte bara innehållet som är betydelsefullt utan även på vilket sätt innehållet berättas på,<sup>96</sup> som är en annan anledning till att intervjuerna spelades in. Informanterna som deltagit i det insamlade materialet har erbjudits möjligheten att ta del av den färdiga uppsatsen om så önskas.

### 3.8 Undersökningens reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är två begrepp som visar kvalitén på en studie.<sup>97</sup> Reliabilitet beskriver hur stabil och trovärdig undersökningen är. Validitet handlar om studiens sanning och tillförlitlighet,<sup>98</sup> undersöker denna studie verkligen det vi säger att den ska undersöka.<sup>99</sup> Genom valet av tematiskt öppna intervjuer samt en deltagande observation anser vi att metoden har kunnat fånga den uppfattning och världsbild som informanterna har kring den miljö de befinner sig i. Då vi också varit i deras miljö när intervjuerna och observationen genomförts hoppas vi att vår förståelse kring den interna kommunikationen stärkts. Utifrån detta kan våra påståenden styrkas och därigenom kan den interna reliabiliteten uppnås. Tillförlitlighet och trovärdighet finns i det empiriska materialet, eftersom alla intervjuer och transkriberingar har bearbetats av oss alla tillsammans. Utifrån den gemensamma tolkningen som gjorts menar vi att vår interna reliabilitet är mycket god. Under studiens gång har vi varit källkritiska, både när det gäller insamlandet av teori samt empiri. Ett exempel är att vi valt flest vetenskapliga artiklar som tyngdpunkt och att intervjumaterialet har ifrågasatts under transkriberingen. En studie inom samhällsvetenskapen kräver källkritik eftersom det handlar om att studera människor och deras beteenden i komplexa sammanhang.<sup>100</sup>

*Med hjälp av den inlästa teorin och den insamlade empirin kommer det följande stycket visa analysen av företagets interna kommunikation och dess förändringar efter förvärvet.*

---

<sup>95</sup> Spradley, J. P. (1979) s. 37

<sup>96</sup> Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999) s. 57

<sup>97</sup> Bryman, A. (2007). s. 257

<sup>98</sup> Kvale, Steinar. (2009). *Doing interview*. London: SAGE. s. 122

<sup>99</sup> Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. s. 85

<sup>100</sup> Thurén, Torsten. (2009). *Källkritik*. Upplaga 2, Stockholm: Liber AB. s. 9f

## 4. Empiri & Analys

---

*I följande avsnitt kommer en redovisning av det empiriska materialet utifrån tre teman, vilka är förvärv, intern kommunikation och kunskap. Gemensamt för dessa teman är att de påverkar och påverkas av den interna kommunikationen. Intern kommunikation är något som många sällan reflekterar över, vilket kan bero på att det anses vara något naturligt, något som inte behöver innebära en större komplexitet.<sup>101</sup> De informanter som medverkat i denna studie har därför fått berätta sin version om hur de ser på den interna kommunikationens roll och hur arbetet med detta sker i deras företag och arbetssituation.*

*Då informanterna är anonyma har intervjuerna numrerats slumpmässigt. Informanterna är numrerade från I1 fram till I6. De deltagare som medverkade vid mötet som observerats har fått beteckningen MO. Företagets namn kommer inte att presenteras men vi har valt att ge en beskrivande bakgrund i metod avsnittet.*

---

### 4.1 Förvärv

Företaget i fallstudien har tidigare varit ett dotterbolag till ett statligt bolag. En av informanterna som tidigare satt i ledningen för det dåvarande dotterbolaget berättar om hur förvärvet gick till; I cirka tre år låg bolaget ute till försäljning då staten inte ansåg att deras statliga företag skulle ha dotterbolag längre. Till slut hade det gått för lång tid och det beslutades att företaget antingen skulle säljas omedelbart eller läggas ned. Ledningen på dotterbolaget tog då saken i egna händer och vände sig till en av intressenterna som även var underleverantörer till dem. De satsade allt på ett kort för att inte riskera nedläggning. Företaget köptes upp av den tillfrågade ägaren, men tyvärr blev det inte som ledningen för det uppköpta bolaget förväntat sig. Som följd av den stressade situationen hann ledningen inte lära känna den nya ägaren tillräckligt väl och missbedömde honom och hans kunskap om branschen.<sup>102</sup> Enligt Haleblan och Finkelstein vet en erfaren förvärvare när det är rätt tid att genomföra ett förvärv samtidigt som de har utarbetat en plan för hur arbetet ska gå till för att förvärvet ska lyckas.<sup>103</sup> I detta fall var det företaget som satsade på en av intressenterna och fick dem att köpa företaget. Medarbetarna på företaget var desperata att få det sålt för att inte en nedläggning skulle bli av men frågan är om det fanns tid att fundera igenom detta stora beslut.

Bakgrunden till varför företaget köptes upp av den nuvarande ägaren är enligt medarbetarna på företaget, att de nya ägarna hade en önskan om att komma närmre slutkund samt att komplettera sin egen marknadsposition. Mönstret visar att när den ena marknaden går bra går den andra sämre och den nya ägaren hoppades enligt en av cheferna att förvärvet skulle skapa en balans. En av cheferna berättar att då företaget var ett statligt aktieägt bolag hade de inga möjligheter att växa på marknaden. Ledningen på det gamla företaget hoppades därför att förvärvet skulle kunna hjälpa dem att växa inom branschen samt att nå

---

<sup>101</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). s. 28

<sup>102</sup> Intervjunummer 6: 2010-04-27

<sup>103</sup> Haleblan, J. & Finkelstein, S. (1999) s. 29

fler konkurrensfördelar. Forskare som exempelvis Jones och Miskell menar att det finns en större chans att bli konkurrenskraftiga och nå framgångar vid ett relaterat förvärv än vid ett orelaterat.<sup>104</sup> Problemet är att det kan vara svårt att definiera vilken sorts förvärv detta är då ägarens övriga företag inte är i samma bransch men att de samtidigt är underleverantörer till det förvärvade företaget. Skalfördelar kan vara svårt att uppnå utan erfarenhet av tidigare förvärv, vilket också kan leda till svårigheter med att veta hur de ska hantera de nya förvärvade resurserna på bästa sätt.<sup>105</sup> Efter intervjuerna framkommer en gemensam syn hos informanterna om att förvärvet förväntades lyfta det förvärvade företaget till nya höjder. Om det är medarbetarna som vägt in för mycket känslor i förvärvet eller om det är ägaren som lovat medarbetarna mer än vad han klarat av att hålla får vi aldrig reda på. Dock visar detta på komplexiteten med integrering vid ett förvärv. En informant beskriver att kommunikationen som skett innan förvärvet inte har varit tillförlitlig för någon av parterna. Han menar att ägaren nog trodde att han köpte ett stabilt företag som inte krävde så mycket arbete medan medarbetarna förmodade att den nya ägaren var deras räddning och drivkraft för att utvecklas. Tidigare forskning har visat hur viktigt det är att skapa standardiserade kommunikationsprocesser för att lyckas med alla slags förvärv.<sup>106</sup>

#### 4.1.1 Förvärvsproblematik

Enligt flera av de intervjuade har företaget idag många problem och företaget har drabbats av flertalet motgångar. Den finanskris som nu råder har påverkat bolaget i mycket stor utsträckning menar en av cheferna samt någon av medarbetarna. Krisen har lett till stora besparingar som i sin tur har bidragit till att många anställda fått lämna företaget under föregående år. De andra informanterna anser detta vara en alltför enkel och ensidig orsak till problemen. Bakgrunden till att denna kris drabbat företaget så pass hårt kan snarare bero på de historiska beslut som fattats menar en av medarbetarna. I1 berättar: /---/ ”Det som skulle behövas ändras skulle gjorts tidigare.”<sup>107</sup> Krisen, menar I2, har drabbat dem till viss del men det är inte den som är den stora orsaken till att företaget går dåligt.<sup>108</sup> En av informanterna berättar att företaget alltid har varit en av de ledande aktörerna inom branschen men trots detta har de aldrig haft någon strategi för att klara eventuella motgångar. Förvärvet har inneburit förändringar för företaget som är både positiva och negativa enligt informanterna. De negativa förändringarna som framkommer under intervjuerna är bland annat att företaget har förlorat kunskap då medarbetare sagts upp, en stark VD med stor kompetens har bytts ut och försvunnit, företaget har omstrukturerats helt och kommunikationen har förändrats och påverkats. Mer än 50 procent av alla förvärv misslyckas på grund av det som sker efter förvärvet gjorts vilket enligt Jones och Miskell kan ha sin grund i att integreringen ofta förväntas ske snabbt.<sup>109</sup> Det är svårt att tro att företaget på bara tre år kan ändra sin marknadsposition så mycket, att de numera går så dåligt att informanterna är rädda för framtiden och detta i sin tur skulle bero på förvärvet. Känslan av att det måste vara något mer som orsakar nedgången finns där.

<sup>104</sup>Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 9

<sup>105</sup>Haleblan, J. & Finkelstein, S. (1999). s.31 & Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 9

<sup>106</sup>Haleblan, J. & Finkelstein, S. (1999). s. 36

<sup>107</sup> Intervjunummer 1: 2010-04-19

<sup>108</sup> Intervjunummer 2: 2010-04-19

<sup>109</sup> Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 10

#### 4.1.2 Integrering vid förvärv

Forskarna Jones och Miskell belyser hur viktig själva integreringen mellan det förvärvade företaget och den nya ägaren är. Integreringen bör ta tid för att de båda parterna ska kunna vänja sig vid och lära känna varandra så att ett förtroende kan skapas.<sup>110</sup> I detta företag gjordes en stor omorganisering av organisationsstrukturen direkt efter förvärvet enligt I3.<sup>111</sup> De gick från en statlig hierarkisk struktur med en stark VD i spetsen till att bli en platt organisation med delat ansvar. Många av informanterna anser att det skett för mycket omorganiseringar på för kort tid, vilket lett till en stor osäkerhet. För många stora förändringar på en och samma gång,<sup>112</sup> särskilt i samband med en finanskris som drabbat hela branschen, har från början gett ett svårt utgångsläge. Utöver detta har företaget enligt informanterna invaggats i löften om en stark framtid med stora satsningar som sedan inte visat sig hålla och inte införlivats. Jemison och Sitkin skriver om hur viktigt det är att parterna inte ger falska indicier på hur det framtida samarbetet kommer bli eftersom det då leder till att relationen brister. Som nämnts tidigare går parterna in i förhandlingen med förväntningar på varandra,<sup>113</sup> som i detta fall kan anses vara för höga. Om detta ändå sker kan det som från början skapade tillit mellan företagen leda till konflikter.<sup>114</sup> Integreringen i detta företag kan utifrån informanternas information och teorin tänkas ha gått för snabbt. Många steg och förändringar under kort tid i en redan orolig omvärld skapade mer oro än vad som istället hade behövt skapa en trygghet. Parterna var från början beroende av varandra, det förvärvade företaget behövde bli uppköpta och att någon satsade på dem. Ägaren köpte företaget, som beskrivits tidigare, för att kunna komma närmre slutkunden och var beroende av medarbetarnas kompetens eftersom han själv inte har någon kunskap om branschen. Hade de etablerat en gemensam grund för hur arbetet skulle komma att fortlöpa redan vid integreringen hade det kanske underlättat övergången.<sup>115</sup> Relationen dem sinsemellan var spänd redan från start.

#### 4.1.3 Historiska beslut

En informant berättar hur tidigare beslut kring teknologiska investeringar påverkat hur företaget kan utvecklas i framtiden. Informanterna berättar att företaget är känt för att erbjuda kundanpassade lösningar och hur detta egentligen krockar med den nya ägarens vision om att skapa standardiserade produkter för att göra kostnadsbesparingar. Detta visar att det finns tendenser till *path dependency* vilket innebär att de beslut som historiskt har fattats kan påverka och i vissa fall begränsa utvecklingen.<sup>116</sup>

Då ägaren har flera företag satsar han därför mer på det eller de företag som visar bäst resultat berättar en av medarbetarna. Går alla ägarens bolag dåligt finns det inga pengar att göra nya investeringar för, alltså

---

<sup>110</sup> *ibid.*, s. 8ff

<sup>111</sup> Intervjunummer 3: 2010-04-19

<sup>112</sup> Jones, G. & Miskell, P. (2007). s. 8f

<sup>113</sup> Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. (1986). s. 6f

<sup>114</sup> *Ibid.*, s. 6f

<sup>115</sup> *ibid.*, s.6f

<sup>116</sup> Coombs, R. & Hull, R. (1997). s.5f

har kapitalet en större betydelse för företaget idag än tidigare. Informanterna menar att det i dagsläget enbart ligger fokus på att tjäna pengar och att de anställda måste arbeta hårdare för att övertyga ägaren till att göra nya investeringar och bekosta idéer. Under intervjuerna uttrycker de flesta att det krävs att företaget kan motivera varför ägaren ska satsa på deras bolag. Det är en svår situation eftersom företaget vill utvecklas men för att kunna göra detta är de ständigt beroende av ägarens kapital berättar I6.<sup>117</sup> Vidare förklarar I2, om hur de alltid fick pengar när det behövdes då de var ett statligt bolag och att det skiljer sig mycket mot hur det är idag.<sup>118</sup> En privat ägare kan snabbare investera pengar men detta innebär också att det blir mer begränsat då det är ägarens egna kapital som står på spel, berättar informanten vidare. Idag måste de visa att de går med vinst annars är inte ägaren villig att satsa på nya projekt vilket tydligt speglas i I2's kommentar. I2: ”/---/ Det är trots allt hans pengar man hela tiden spelar med.”<sup>119</sup> Snabbheten ifråga om att investera pengar har förändrats vilket har sina orsaker i att en privat ägare kan gå en snabbare och lättare väg än ett statligt ägt bolag med många procedurer som ska genomföras. Däremot borde det vara lika svårt eller svårare att få igenom pengar till nytänkande idéer i ett statligt ägt bolag som i ett privat.

## 4.2 Kommunikation

När det gäller den interna kommunikationen har det skett en del förändringar sedan förvärvet. Informanterna berättar att bolaget för tillfället inte går så bra, vilket innebär att kommunikationen spelar en ännu större roll. Falkheimer och Heide menar att forskning som tidigare har gjorts visar att utan ett effektivt och fungerande kommunikationssystem i ett företag, är det svårare att uppnå de uppsatta målen samt skapa en positiv arbetsmiljö.<sup>120</sup> Alla medarbetare måste därför arbeta åt samma håll, för att på effektivaste sätt uppnå de viktiga målen. Det har inträffat ett antal omorganisationer bland de anställda som har påverkat kommunikationen. Bolaget är idag indelat i ”två ben”, vilket skiljer sig från förr, då det var ett och samma säger I3. Han berättar vidare att de olika avdelningarna sitter i olika intilliggande byggnader inom ett och samma område vilket till viss del har hämmat kommunikationen.<sup>121</sup> Smith menar att den interna kommunikationen med fokus på arbetsrelaterad information ska spridas från topp till botten och omvänt. Genom att använda sig av en genomtänkt och välfungerande kommunikationsstrategi kan företag med en sämre intern kommunikation prestera bättre.<sup>122</sup> Då fallstudiens företag presterar mindre bra i dagsläget och har tendenser till en bristfällig kommunikation, visar detta på att teorin stämmer överens med verkligheten. Informanterna berättar att alla anställda träffas varje dag då de äter frukost tillsammans. Den information som sprids under frukosten kan vara positivt för kommunikationsflödet, då de kan få en daglig uppdatering om vad som sker på de olika avdelningarna. Generellt är det oftast ledningen i företag som ansvarar för informationsspridningen, men information som berör mellanchefer och medarbetare sprids på en daglig

---

<sup>117</sup> Intervjunummer 6: 2010-04-27

<sup>118</sup> Intervjunummer 2: 2010-04-19

<sup>119</sup> Intervjunummer 2: 2010-04-19

<sup>120</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). s. 79

<sup>121</sup> Intervjunummer 3: 2010-04-19

<sup>122</sup> Smith, L. & Mounter, P. (2005). s. 12



basis.<sup>123</sup> Under frukosten kan även gemenskapen inom företaget stärkas då privata samtal kan hållas. Sutcliffe menar att ju längre tid människor umgås förstärks interaktionen mellan dem.<sup>124</sup>

Kommunikationen inom avdelningarna fungerar bra enligt I4, men mellan avdelningarna finns brister i flödet.<sup>125</sup> Inom avdelningarna förstår de varandra väl och utifrån detta kan det tolkas som att de har ett gemensamt språk.<sup>126</sup> Informanten menar att det svåra är när informationen ska förmedlas till övriga avdelningar. Tushman och Scalan menar att det finns en risk i att inte ha ett gemensamt företagsspråk då information kan gå förlorad vid omkodning mellan avdelningarna.<sup>127</sup> I detta fall är ett gemensamt företagsspråk av stor betydelse då det finns mycket personlig kunskap som gör det svårare att koda om vid överföring till andra avdelningar. Kommunikation mellan olika avdelningar är svårt och kan i många fall leda till att information förvrängs.<sup>128</sup> Detta betyder att det är viktigt att verkligen förmedla rätt information utan omvägar för att inte missförstånd ska uppstå. Några av de intervjuade berättade att det händer att avdelningarna skyller på varandra som grundar sig i att de inte har fått samma information förmedlad till sig. Det finns dock motsägelser mot att ett gemensamt språk ska vara nödvändigt för ett företag. Exempelvis är ett argumenterat mot detta att olika tolkningar och diversifieringar är till fördel för ett företag och dess strategi. Även ett gemensamt språk behöver inte vara nödvändigt, men då bör istället medarbetarna berätta om sin bakgrund och sina personliga erfarenheter. Detta för att en förståelse mellan medarbetarna ska infinna sig och att det inte leder till dispyter på grund av missförstånd.<sup>129</sup> Många av de anställda på företaget har enligt en informant känt varandra sedan skoltiden, vilket kan peka på att ett gemensamt språk inte är nödvändigt i detta företag. Dearborn och Simon menar att människor med liknande bakgrund har liknande uppfattningar.<sup>130</sup> Det finns dock motsättningar mot detta då en uppfattning om att de vet vad kollegorna tycker och tänker kan uppstå eftersom de arbetat tillsammans under en längre tid.<sup>131</sup> Detta innebär att ett gemensamt språk kanske inte är nödvändigt men då bör företaget istället se över kommunikationsprocessen och se till att den fungerar.

Under intervjuerna kommer det fram att de produkter som bolaget tillverkar är mycket tids- och resurskrävande samt formade efter kundens önskemål. Genom ett bra samarbete och en bra kommunikation mellan avdelningarna, där de flesta avdelningarna är inblandade i varje order, blir arbetet effektivare och produkten klar fortare. Kommunikationsflödet kan ske på olika nivåer i ett företag.<sup>132</sup> I detta fall ligger ansvaret med att sprida information på medarbetarna, men under intervjuerna framgår det tydligt att de anser att de inte har någon tid över att lägga på protokoll och informationsspridning. Än en gång tyder det på att vikten av kommunikation inte riktigt tas på fullt allvar. Det är av stor betydelse att ha en tydlig

---

<sup>123</sup> Sutcliffe, M. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 205f

<sup>124</sup> *ibid.*, s. 207

<sup>125</sup> Intervjunummer 4: 2010-04-27

<sup>126</sup> Mayer, J. R. (1974). s. 4

<sup>127</sup> Tushman M. L. & Scalan T. J. (1981). s. 291

<sup>128</sup> *ibid.*, s. 291

<sup>129</sup> Heide, M. et al. (2005). s. 92

<sup>130</sup> Sutcliffe, M. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 205f

<sup>131</sup> *ibid.*, s. 207

<sup>132</sup> Smith, L. & Mounter, P. (2005). s. 7f

kommunikationsstrategi, där någon från varje avdelning är ansvarig för informationsspridningen. En dålig kommunikation leder till sämre resultat.<sup>133</sup>

Några av medarbetarna som intervjuats har inte reflekterat över vikten av en god intern kommunikation, men under intervjuernas gång insåg de den egentliga uppenbara bristen av information. Rena informationsmöten, vilket kan liknas vid deras tidigare arbetssätt, är överflödiga, det som istället behövs är möten där medarbetarna får en chans att diskutera med varandra. Mycket information kan nämligen leda till förvirring, så det handlar därför om att skapa diskussioner och ge kvalitativ information.<sup>134</sup> I dagsläget arbetar de mer med diskussionsmöten eftersom de idag har större inflytande på sitt arbete. Utifrån detta kan dessa diskussioner förlora riktlinjer och istället sväva iväg. Det kan då vara svårt att säkerställa att alla får delta i diskussionen och får den information de behöver. Eftersom företaget är relativt litet idag bör kommunikationsprocessen planeras och anpassas efter hur organisationen är uppbyggd.<sup>135</sup> Det kan därför vara problematiskt att försöka ha kvar det arbetssätt och den strategi som de hade före privatiseringen. Detta då informanterna berättar att de inte längre arbetar efter samma inrutade och kontrollerade regler utan numera är friare och självständigare. Det är en stor omställning som tar tid på sig för att mogna, vilket ledningen bör ta hänsyn till. Enligt Nonaka kan själva kommunikationsprocessen vara en problemlösare och det är därför viktigt att alla avdelningar bestämmer en gemensam informationsprocess.<sup>136</sup> En av de intervjuade berättar att företaget idag inte arbetar aktivt med en lösning eller ens är medvetna om problemet. Detta kan leda till att situationer med missnöje uppstår, men ingen tar notis om det.

#### 4.2.1 Kommunikationsmöten

Varje avdelning har egna möten, vissa har regelbundna möten medan andra avdelningar har möten när de anser att det behövs. Förr hade de alltid månadsmöten då alla medarbetare var med men nu har det gått flera månader sedan sist berättar några av informanterna. Det finns ingen kontinuitet längre. Många informanter anser att de får för lite information om vad som händer i företaget. Smith menar att många individer tar för lätt på kommunikation och tror att de själva skapar den utan någon tanke om varför.<sup>137</sup> Begreppet kommunikation kan beskrivas på olika sätt och innebörden kan skilja sig beroende på vilket företag det handlar om.<sup>138</sup> Det kan därför lätt uppfattas som att kommunikation är något som sker naturligt, vilket kan bero på att det är svårt att definiera begreppet. I ett ingenjörsföretag där allt har en förklaring kan det vara svårt att ta till sig något som inte bara har ett rätt svar utan kan utföras på många olika sätt. Det kan därför leda till att de struntar i att fundera kring kommunikation på ett djupare plan.

Informanterna talar om att de flesta anställda arbetar självständigt och inte är fullt medvetna om vad som sker runtomkring, vilket gör att en uppdatering om andra medarbetare och företaget får större betydelse.

---

<sup>133</sup> *ibid.*, s. 12

<sup>134</sup> Heide, M. et al. (2005). s. 93

<sup>135</sup> Smith, L. & Mounter, P. (2005). s. 19

<sup>136</sup> Nonaka, I. (1994). s. 14

<sup>137</sup> Smith, L. & Mounter, P. (2005). s. 17

<sup>138</sup> *ibid.*, s. 7f

Under det observerade mötet fick varje deltagare redogöra för sitt arbete och hur prognosen för kommande månad ser ut. Då alla deltagare inte var på plats vid mötets start, utan droppade in några minuter senare, kändes det som att det fanns en nonchalant attityd. Det skapades irritation hos de andra deltagarna som redan hade börjat sin redogörelse. En av deltagarna fällde en kommentar som löd ungefär; hade du kommit i tid hade du hört hela historien.<sup>139</sup> Under mötet får de information om vad kollegerna arbetar med och hur de ligger till samt vad som krävs för att nå målen. *Employee involvement*, handlar just om att involvera och engagera sina anställda samt att ge sina kollegor en kombination av information och motivation.<sup>140</sup> Sådana avdelningsmöten utgör just *employee involvement*, där de anställda får känna sig viktiga vilket leder till att engagemang och motivation skapas. Det är dock viktigt att alla anställda involveras i möten för att de kan känna samhörighet och delaktighet. Seibold och Shea menar att delaktighet även bidrar till att medarbetarna får kunskap om organisationen som i sin tur kan leda till förbättrat resultat.<sup>141</sup> Vid motgångar som för tillfället präglar företaget är det ännu viktigare att de anställda får kunskap för att på effektivaste sätt kunna förbättra produktiviteten och nå de kritiska målen. Det är också viktigt att ledning och VD engagerar medarbetarna i sådana här stunder vilket I2 menar att de inte gör.<sup>142</sup> Under intervjuerna märktes det en viss saknad av motivation från VD:n och ledningen, istället får medarbetarna själva försöka motivera och engagera sig och de andra runtomkring.

Innan bolaget blev uppköpt och privatiserat, hade de möten med en tydlig struktur, vilka genomfördes regelbundet. En informant berättar om att det var mer strikt förr och att det under deras möten fördes tydliga protokoll. Han berättar vidare om att mötena till skillnad från förut idag inte är alls lika formella och att de många gånger kan ske i till exempel fikarummet, där inget antecknas. Weick är en av forskarna som menar att företag bör ha tätare möten för att förbättra kommunikationen samt för att skapa ett gemensamt språk.<sup>143</sup> Då företagets möten hölls mer regelbundet ansåg vissa av informanterna att det var för seriöst, men samtidigt tycker de att kommunikationen idag är otillräcklig. Detta tyder på att tätare möten samt bättre kommunikation kan medföra att de anställda känner sig mer trygga. Om en medarbetare olyckligtvis missar ett möte idag, går den personen miste om informationen som tas upp. Detta på grund av att inget protokoll skrivs och inget förs vidare till de som missat mötet. Genom utebliven information om vad som händer skapas irritation och diskussioner mellan medarbetarna. Ett exempel på hur denna bristfälliga information kan utspelas är denna kommentar från en av informanterna. I5: /.../ ”förra veckan var halva företaget borta men ingen visste var de var eller varför.”<sup>144</sup> Problematiken med informationsbristen uttrycks av flera informanter och de som drabbas oftast är säljarna som reser världen runt och missar en del möten och då också den information som tas upp.

---

<sup>139</sup> Deltagande observation vid möte: 2010-04-19

<sup>140</sup> Seibold, R. D. & Shea, B. C. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 667

<sup>141</sup> *ibid.*, s. 667

<sup>142</sup> Intervjunummer 2: 2010-04-19

<sup>143</sup> Heide, M. et al. (2005). s. 93

<sup>144</sup> Intervjunummer 5: 2010-04-27

Den nuvarande VD:n anses enligt de flesta informanter vara hemlighetsfull och visar sig sällan i företagets lokaler då han har sitt kontor på annan ort. När han väl kommer och hälsar på berättar I5 vidare, är han mest intresserad av avdelningschefernas nyheter och intjänade vinster.<sup>145</sup> VD:n är sällan med på bolagets olika möten. I4 beskriver den tidigare VD:n som mer delaktig, både vid möten och i allmänhet. Han var en karismatisk person med en stark beslutspåverkan.<sup>146</sup> En av de intervjuade cheferna menar att det var svårt att sätta sig emot hans förslag och beslut. De anställda hade då inte så mycket att säga till om. I detta fall hämmas deltagandet vid beslutsfattandet hos medarbetarna, vilket kan leda till mindre engagemang och motivation. Relationen mellan VD och medarbetare är enligt informanterna problematisk och kommunikationen dem sinsemellan är hämmad.

#### 4.2.2 Kommunikatörer och deras roller

Medarbetarna på företaget har stort inflytande och bestämmer mycket på egen hand. I3 berättar att det förut var VD:n som bestämde i stort sett allt och att ingen kunde eller ville gå emot honom.<sup>147</sup> I dagsläget har dessa roller bytts ut och nu har medarbetarna en större delaktighet och kan påverka beslut. Genom att individer är delaktiga vid beslutsfattande uppstår positiva effekter så som tillfredsställelse hos medarbetarna och en förbättrad produktivitet.<sup>148</sup> Medarbetarna har idag större chans att vara med och påverka nu än innan förvärvet men de tvingas samtidigt till detta, det är inget de frivilligt bestämt. Det kan vara positivt för organisationen att låta de anställda delta mer eftersom de vet mer om arbetsituationen än cheferna.<sup>149</sup> Efter privatiseringen stämmer detta bra in då den nya VD:n och ägaren har dålig kunskap om branschen.

Informanterna berättar att deltagande vid beslut tidigare bestod av formella regler medan det idag har övergått till att vara informellt. Det finns med andra ord inga skrivna regler för hur beslutsfattandet ska gå till utan medarbetarna tar beslut själva eller tillsammans med mellancheferna.<sup>150</sup> Det är ett stort steg för medarbetarna som gått från en nivå av i stort sett *inget deltagande* till att idag ligga på en nivå med *fullt deltagande*. Det vanligaste är att medarbetarna befinner sig på olika nivåer av deltagande beroende på vilka frågor det rör sig om men här är många av de anställda även medlemmar i ledningen. Detta gör att nivåerna suddas ut.<sup>151</sup> En informant berättade att förr då de fattade beslut kollektivt på möten hölls alla ansvariga om något gick fel. Det var även många steg som skulle tas innan ett beslut gick igenom eller inte vilket gjorde att mycket tid hann gå till spillo. Eftersom de idag kan fatta många egna beslut går processen snabbare på både gott och ont menar I3.<sup>152</sup> Det positiva är att processen går snabbt och de kan fatta viktiga och brådskande beslut på plats. Det negativa är att om de är för snabba och det inte går som tänkt blir de enskilt utpekade som syndabockar, som Hall menar att kommunikationen då sker okontrollerat. Om

---

<sup>145</sup> Intervjunummer 5: 2010-04-27

<sup>146</sup> Intervjunummer 4: 2010-04-27

<sup>147</sup> Intervjunummer 3: 2010-04-19

<sup>148</sup> Seibold, R. D. & Shea, B. C. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 667

<sup>149</sup> *ibid.*, s.667

<sup>150</sup> *ibid.*, s.667

<sup>151</sup> *ibid.*, s.667

<sup>152</sup> Intervjunummer 3: 2010-04-19

kommunikationen och beslutsfattandet går långsammare blir det mer kontrollerat och detaljerat.<sup>153</sup> Miller och Monge menar att kvalitén på beslutsfattandet höjs när de anställda får delta vid beslut. Däremot menar dessa forskare också att denna positiva utgång endast fungerar då de anställda är intresserade och kunniga i ämnet som de ska fatta beslut om.<sup>154</sup> I3 fortsätter beskriva för oss att medarbetarna idag har bättre kunskap än VD:n och att de därför inte kan få viktig feedback,<sup>155</sup> vilket är en annan anledning till att beslut blir felaktiga. Det positiva med deltagande kan enligt forskare (se t.ex. Locke & Schweiger 1979) vara att medarbetarna får en känsla av kontroll och känslan av att de har en betydande roll där ledningen lutar på deras omdöme.<sup>156</sup> Enligt Castrogiovanni och Macy hänger deltagande vid beslutsfattande och informationsflödet samman och de två kan ge positivt resultat för informationsflödet.<sup>157</sup> I detta fall verkar det gå åt motsatt håll. Här finns en hög grad av deltagande vid beslut men inget informationsflöde överhuvudtaget. Snarare minskas flödet av information då medarbetarna inte behöver diskutera med någon annan innan ett beslut fattas.

#### 4.2.3 Kunskap

En av cheferna talar om att branschen företaget arbetar inom är komplicerad och nischad vilket gör det svårt vid nyanställningar. Det tar tid att hitta kompetent personal och de måste ändå alltid läras upp internt. Även de som arbetat på företaget i över 10 år kan fortfarande inte tillräckligt enligt en av cheferna. Det är en teknisk bransch som ständigt utvecklas och det gäller att hänga med. En informant berättar att när de tror sig kunna det mesta öppnas en ny ocean med kunskap upp och de känner sig som nybörjare igen. Chefen berättar vidare om att utbildningen av en ny medarbetare tar cirka ett år. Den nya medarbetaren får då gå runt på olika avdelningar för att lära sig om arbetsprocessen och produkterna. För vissa positioner får den nyanställde gå jämte en av de som arbetat på företaget en längre tid. I6 beskriver situationen i följande meningar: ”Det tar lång tid att lära upp en ny medarbetare” /---/ ”Ska man anställa någon ny kommer det att ta jättelång tid”.<sup>158</sup>

Den kunskap som finns inom organisationen påverkas också av kulturen.<sup>159</sup> Informanterna menar att företaget är ett ”typiskt” ingenjörsföretag med mycket kunskapsinnehåll. Kunskapen finns inom varje medarbetare men de ser inte betydelsen av att dela med sig den till kollegor. Före intervjun med I5 slängdes kommentaren ”Jag är tekniker, kommunicerar inte så mycket” ut,<sup>160</sup> vilket tyder på att spridningen av kunskap och information inte prioriteras. Sociala sammanhang där människor integrerar skapar en god företagskultur.<sup>161</sup> En informant berättar att de anställda umgicks mer på fritiden förr då företaget var

---

<sup>153</sup> Stohl, C. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 352

<sup>154</sup> Shea, C. B. & Seibold, D. R. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 667f

<sup>155</sup> Intervjunummer 3: 2010-04-19

<sup>156</sup> Shea, C. B. & Seibold, D. R. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s.668

<sup>157</sup> ibid., s. 686

<sup>158</sup> Intervjunummer 6: 2010-04-27

<sup>159</sup> Kondra, A. Z. & Hurst, D. C. (2009). s. 44

<sup>160</sup> Intervjunummer 5: 2010-04-27

<sup>161</sup> Kondra, A. Z. & Hurst, D. C. (2009). s. 44

statligt. Nu när många har fått sluta har gemenskapen också försämrats. En god företagskultur gör att information och kunskap lättare sprids då det finns en lojalitet mellan de anställda.<sup>162</sup>

#### 4.2.3.1 Tyst kunskap

Informanternas berättelser tyder på att den kunskap som finns inom företaget till största delen är tyst och svår att överföra.<sup>163</sup> De säger också att de anställda på företaget arbetar självständigt, vilket också förklarar att det finns mycket tyst kunskap i organisationen. Nonaka förstärker detta och menar att individuellt lärande tenderar att skapa tyst kunskap i en organisation.<sup>164</sup> Den tysta kunskapen skapas även genom erfarenhet och är inget som går att lära sig på kort tid.<sup>165</sup> Detta kan leda till stora svårigheter eftersom behovet av lärande finns för en nyanställd men den tysta kunskapen blir svår för de som redan är anställda att sprida. Genom upplärningen av en nyanställd, då de studerar andras arbete, lär sig den nya medarbetaren eftersom han även har en förståelse för behovet som finns att lära sig. För att kunna utöka sin kunskap måste den nyanställda vara införstådd med vilken miljö och situation de kommer möta samt vikten av kunskapsinläringen.<sup>166</sup>

Den nya ägarens beslut om att avskeda personal tror informanterna berodde på att ägaren inte tog sig tid att skaffa tillräckligt med information om företaget. En av cheferna berättar att många snabba och drastiska beslut togs. Då en individs tysta kunskap är personlig<sup>167</sup> försvann mycket kompetens och den tysta kunskapen som de avskedade medarbetarna hade, gick förlorad. Informanterna menar att utvecklingsavdelningen behöver anställa fler ingenjörer för att komma ifatt konkurrenter och kunna vända krisen. Det märks även att de är för få när säljarna är ute och reser. Detta då säljaren oftast behöver ta med sig en tekniker, vilket innebär att ytterligare en person på plats saknas. Den viktiga tysta kunskapen som teknikern har saknas och finns då inte tillgänglig för övriga anställda. Anledningen till att inte fler har teknikerns kunskap och kompetens är för att den är mycket svår att överföra och det räcker inte att ”bara” vara en utbildad tekniker. Det är enligt I4 en speciell kunskap och den tekniken som produkterna kräver måste läras ut vilket tar lång tid. Säljarna missar också information i form av tyst kunskap då de ofta är ute och reser i långa perioder. Genom detta kan den tysta kunskap som skapas i informella relationer bli svår att överföra<sup>168</sup> till säljarna.

#### 4.2.3.2 Artikulerad kunskap

Den artikulerade kunskapen kan liknas vid den pärm de nyanställda får med produktinformation. Detta eftersom artikulerad kunskap överförs på ett formellt sätt.<sup>169</sup> En av cheferna beskriver hur viktigt det är att

---

<sup>162</sup> Coombs, R. & Hull, R. (1997). s. 5f

<sup>163</sup> Nonaka, I. (1994). s.16

<sup>164</sup> Heide et al. (2005). s. 146

<sup>165</sup> Nonaka, I. (1994). s.16

<sup>166</sup> Ashford, J. S. & Weick, E. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 709f

<sup>167</sup> Nonaka, I. (1994). s.16

<sup>168</sup> Heide, M. et al. (2005) s.139

<sup>169</sup> Nonaka, I (1994) s.16

de läser in sig på den här pärmen och sedan bockar av en checklista för att säkerställa att personen varit runt på alla olika avdelningar. Den nya medarbetaren ska förstå vilka olika roller som finns inom företaget och hur de olika personerna de träffar kan bidra med sin kunskap. Detta är en god tanke eftersom kunskap sprids genom interaktioner mellan individer.<sup>170</sup> När vi pratar med några av de anställda om hur de blev behandlade vid nyanställningen beskriver alla att de fick gå runt på avdelningarna men att det inte var någon som hade riktig tid att guida dem. De känner inte heller till någon slags checklista. De beskriver det som att de själva fick sätta sig in i produkterna och informationen. Det cheferna berättade för oss om internutbildning och vidareförandet av den tysta och artikulerade kunskapen stämmer inte med verklighetsbilden de anställda ger. Det kan vara tidsbristen och att de har ont om anställda som är orsaken eller så vill de spegla en bättre bild av processen än vad som egentligen utspelar sig. Enligt Ashford och Weick är den tysta kunskapen den som är mest betydelsefull för individer medan organisationer är mer beroende av den artikulerade och nedskrivna kunskapen individen har.<sup>171</sup> Intentionen att ge internutbildningar verkar finnas där men det är ingen som ser till att det utförs. Ashford och Weick menar också att en individ kan lära sig genom sina egna handlingar och på det sättet samla erfarenhet och kunskap.<sup>172</sup> Dock flyttas och överförs den tysta kunskapen främst genom de informella relationerna beskriver Heide och därigenom poängteras det hur viktig den första introduktionstiden för de nya medarbetarna är.<sup>173</sup>

Företaget har en gemensam server där all väsentlig information finns att tillgå menar en av cheferna. Några av informanterna anser att den gemensamma servern inte tillför något för informationsflödet då den inte uppdateras och den enbart innehåller standard dokumentmallar. Då ledningens uppgift är att sprida viktig övergripande information hade servern kunnat utnyttjas för att sprida information.<sup>174</sup> Följdfrågan till chefens kommentar var om väsentliga nyheter läggs upp på servern, men så var inte fallet.

#### **4.2.3.3 Kunskapens betydelse**

Den artikulerade och tysta kunskapen är beroende av varandra och tillsammans driver de skapandet av nya idéer och innovationer.<sup>175</sup> Den tysta kunskapen finns inbäddad i alla konversationer och de vardagliga samtal som hålls mellan medarbetarna på arbetsplatsen.<sup>176</sup> Informanterna är inte själva medvetna om det ständiga kunskapsutbytet men det är en naturlig biprodukt av en konversation.<sup>177</sup> Individer är inte fullt medvetna om den tysta kunskapen som de besitter vilket än en gång visar svårigheten med att föra den vidare.<sup>178</sup> Som tidigare nämnts arbetar medarbetarna mycket självständigt. De lär sig på egen hand vilket

---

<sup>170</sup> Ashford, J. S. & Weick, E. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 710f.

<sup>171</sup> Ashford, J. S. & Weick, E. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 711.

<sup>172</sup> ibid., s. 711.

<sup>173</sup> Heide, M. et al. (2005). s.139

<sup>174</sup> Sutcliff, M. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 205f

<sup>175</sup> Nonaka, I. (1994). s. 15

<sup>176</sup> Heide, M. et al. (2005). s.139

<sup>177</sup> Ashford, J. S & Weick, E. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 710f

<sup>178</sup> Nonaka, I. (1994). s. 16

visar på hur individer kan lära sig utan andras inblandning.<sup>179</sup> Denna självständighet kan vara en faktor som gör att företaget inte inser vikten av intern kommunikation. En anställd kan sitt jobb och känner att de inte behöver eller kan berätta det för någon annan eftersom de arbetar självständigt och fattar beslut på egen hand. Behovet av att sprida kunskap finns i företaget, som berättats tidigare. Dock kan det finnas en oro för att sprida sin kunskap till andra då den inte blir unik för just den personen. I intervjuerna framgår deras speciella relationer med kunderna och hur dessa spelar en viktig roll då varje order är kundanpassad. Kunden förväntar sig och vill arbeta med samma säljare då de redan känner till varandras behov och bakgrund menar en av cheferna. På grund av detta är det ännu viktigare att den kunskap som finns hos säljarna sprids och skrivs ner så att de kan hjälpa varandra vid frånvaro.<sup>180</sup> I3: ”Eftersom kundkretsen vill ha samma säljare år efter år /.../ en säljare är inte bara en säljare. De sätter sig in i kundens system och kommer det då en ny så måste kunden börja om igen med nästa säljare. Vi ska inte tappa kundkunskapen det är viktigt.”<sup>181</sup>

Coombs och Hull menar att företagets förmåga att se individens möjligheter påverkar de anställdas kompetens.<sup>182</sup> Ser företaget inte vilka förmågor och chans till utveckling deras medarbetare har, hämmas kunskapsintaget. Eftersom den nya VD:n inte har tillräcklig kunskap om branschen måste medarbetarna fatta beslut på egen hand. Kulturens karaktär har påverkat kommunikationen så pass att den nu sker snabbt och okontrollerat till skillnad från förr då den var detaljerad och kontrollerad.<sup>183</sup>

*Genom att det empiriska materialet har analyserats och förankrats med den teoretiska ramen kommer nästa avsnitt att presentera de viktigaste slutsatserna studien har gett.*

---

<sup>179</sup> Ashford, J. S & Weick, E. K. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 711

<sup>180</sup> Nonaka, I. (1994). s.16

<sup>181</sup> Intervjunummer 3: 2010-04-19

<sup>182</sup> Coombs, R. & Hull, R. (1997). s. 5f

<sup>183</sup> Stohl C. I Jablin, M. F. & Putnam, L. L. (2001). s. 352



## 5. Slutsatser

---

*I detta avsnitt kommer en redogörelse för uppsatsens frågeställningar samt de viktigaste delarna från empiri- och analysdelen.*

---

Kommunikation är ett komplext ämne, där det i den bästa av världar innebär att medlemmarna i organisationen får fullständig information.<sup>184</sup> Tyvärr är detta mycket sällsynt, vilket tyder på att kommunikation inte är något ”lätt” verktyg, utan måste formas utefter företagets struktur och strategi. Precis som människor är varje organisation unik.

Våra frågeställningar behandlar den interna processen som sker hos företag efter ett förvärv. Här räknas olika delar in, så som intern kommunikation, företagskultur, medarbetare och överföringen av kunskap. Utifrån våra informanternas berättelser har vi insett att vid ett förvärv uppstår många förändringar som påverkar hela organisationen. Det har även framkommit att det tar tid att komma in i den nya strukturen och faktorer runt omkring som till exempel konjunkturen har stor påverkan. Här nedan följer de viktigaste slutsatserna som har framkommit efter analysen av det empiriska materialet och uppsatsens frågeställningar besvaras.

- *Hur påverkar förvärvets uppbyggnad och genomförande den fortsatta relationen mellan förvärvaren och det förvärvade företaget?*
- *Vilken roll får den interna kommunikationen efter förvärvet?*
- *På vilket sätt kan förvärv påverka medarbetare och deras kommunikation?*

### 5.1 Förvärvets påverkan

Denna fallstudie har visat att intern kommunikation är av stor betydelse, men att många inte inser det och tar för lätt på begreppet. En viktig del i intern kommunikation är att förmedla och sprida kunskap vilket ännu mer förstärks vid en integrering mellan två företag. Speciellt viktigt i företag där kunskapen till största delen är tyst som i detta fall. Analysen visar att en god företagskultur leder till att kunskap och information lättare sprids i organisationen.

Studien har påvisat att det är svårt att bestämma om ett förvärv är relaterat eller orelaterat. Det vi däremot ser efter att ha studerat tidigare forskning och fallföretaget är att fördelarna som uttrycks med relaterade förvärv till viss del går att applicera på förvärv som görs mellan företag som också är intressenter till varandra. En hel del resurser och kontakter kan delas mellan företagen och vi skulle därför vilja inför ett nytt begrepp och kalla förvärvet för *del-relaterat*. Förvärvet är då varken fullt relaterat eller fullt orelaterat, eftersom företagen inte är i samma bransch men ändå kan dela vissa resurser med varandra. För att förvärvet ska lyckas fullt ut krävs det att integreringen får ta tid och involverar alla medarbetare. Förändringar som sker för snabbt har som i detta fall visat sig kunna ge negativa effekter så som att

---

<sup>184</sup> Heide, M. et al. (2005). s. 20

kunskap har förlorats, medarbetarmotstånd har märkts av och att mycket av det som utlovats vid starten inte infriats. I början av en integreringsprocess är det viktigt att medarbetarna känner sig trygga för att lättare acceptera nya värderingar och omorganiseringar.

## **5.2 Intern kommunikationens transformering**

Studien visar att en kombination av informella och formella informationskanaler är viktiga. Det räcker inte med endast en av dem. I analysen diskuterades att företaget som studerats före förvärvet hade bra formella informationskanaler. Idag har de inga fungerande formella informationskanaler utan det är de informella kanalerna som används för kommunikation. Det finns ett uppenbart problem när information endast kommuniceras genom informella samtal, på grund av att feltolkningar lättare kan ske. En kombination av formella och informella kanaler leder till att missförstånd begränsas.

Intern kommunikationens roll och hur den förändras påverkar hur kunskap sprids. Eftersom det under studien har framkommit att det är svårt att föra den tysta kunskapen vidare begränsas spridningen ännu mer, då de interna kommunikationskanalerna inte fungerar. I företag som till största delen har tyst kunskap är det ännu viktigare att dokumentera den, för att lättare kunna förflytta kunskapen, särskilt vid förvärv. Det är extra viktigt när den nya ägaren och det förvärvade företaget ska utbyta kunskap för att skapa samförstånd samt stärka den fortsatta relationen.

## **5.3 Förvärvets påverkan på medarbetarna**

Fallstudien har visat att medarbetare kan påverkas på olika sätt. När anställda går från att inte vara deltagande vid beslut till att vara fullt deltagande skapas engagemang och medarbetarna kan bli motiverade. Däremot kan den snabba förändringen skapa en känsla av otrygghet för en del anställda då det är en ny ovan situation. En tydlig intern kommunikationsstrategi bör utarbetas för att företaget ska kunna prestera bättre och få medarbetarna att sträva åt samma håll. Denna studie har visat att medarbetare ofta ser intern kommunikation som något som sker av sig självt och att det inte behövs läggas fokus på att utveckla strategier för att få den interna kommunikationen att fungera.

Det är viktigt att förstå att medarbetare är ett företags viktigaste resurs och utan deras kunskap och kompetens kan inte företaget utvecklas. Intern kommunikation är viktigt för att relationerna mellan ledningen och de anställda ska upprätthållas och kunna förstärkas. Den interna kommunikationen är även betydelsefull för att kunna skapa en god företagsanda som genomsyrar hela företaget.

## 6. Sista ordet

Denna uppsats har belyst att fokus på intern kommunikation är extra viktigt när ett företag går igenom en stor förändring, så som ett företagsförvärv. För att integreringen mellan det förvärvade företaget och förvärvaren ska gå så smidigt som möjligt och inte leda till missförstånd inför framtiden, behövs ett utarbetat kommunikationssystem. Förvärvaren behöver vara tydlig, rak och förstående i början av integreringsprocessen. Medarbetarna på det förvärvade företaget kan känna motstånd inför förändringen, vilket förstärks om den gamla företagskulturen har varit hårt strukturerad. Det är därför viktigt att förvärvsprocessen får ta lång tid och att processen kan tas i små steg. Alltför stora förändringar som sker för snabbt, som i vår fallstudie, leder till en rad negativa effekter vilket kan skapa hinder för den fortsatta relationen. Eftersom informanterna har kunnat delge oss mycket användbar information har vi kunnat dra några viktiga slutsatser tillsammans med och utifrån den insamlade teorin. Våra slutsatser kompletterar den tidigare forskningen och pekar på att det finns mer att studera inom förvärvsteorier och intern kommunikation. Det vore intressant att göra fortsatta studier där flera företag som genomgått förvärv studeras och där attityd och beteende hos medarbetare samt ägare studeras djupare.

## Källförteckning

Alvesson, Mats. & Stanley, Deetz. (2009). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:9, Lund: Studentlitteratur.

Ashford, J. Susan & Weick, E. Karl. *Learning in Organizations*. I Jablin, M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Upplaga 1:1, Malmö: Liber AB.

Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:4, Malmö: Liber

Coombs, Rod & Hull, Richard. (1997). *Knowledge management practices and path-dependency in innovation*. CRIC Discussion paper nr. 2. The University of Manchester professor. Manchester: CRIC.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007) *Strategisk kommunikation*, Upplaga 1:1, Lund, Studentlitteratur.

Haleblian, Jerayr & Finkelstein, Sydney. (1999). *The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective*. Administrative Science Quarterly. Vol. 44, nr. 1 s. 29-56

Haspelslagh, C. Philippe, Jemison B. David & Rosenzweig, M. Philip. (1993). *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. Academy of Management. Academy of Management. Vol.18, nr. 2 s. 370-374

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2005) *Kommunikation och organisation*, Kristianstad: Liber

Jablin M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Jemison, B, David & Sitkin, B, Sim. (1986). *Acquisitions: the process can be a problem*. Harvard Business Review. Vol. 64, nr. 2 s.107-116

Jones, Geoffrey & Miskell, Peter. (2007). *Acquisitions and firm growth: Creating Unilever's ice cream and tea business*. Routledge. Vol.49, nr. 1 s. 8-28

Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999). *Etnografiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Kondra, Alex. Z. & Hurst, Deborah. C. (2009). *Institutional processes of organizational culture*. Culture & Organization. Vol.15, nr. 1. s.39-59

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar (2009) *Doing interviews, London, SAGE*

Mayer, Richard, J. (1974). *Communication and conflict in organization*. Human Resource Management. Vol.13, nr. 4. s.2-11

Nonaka, Ikujiro. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5, nr. 1. s. 14-37

Sevenius, Robert (2003) *Företagsförvärv – en introduktion*, Lund, Studentlitteratur.

Smith, Lyn & Mounter, Pamela. (2005). *Effective internal communication*. London: CIPR

Spradley, P. James. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt.

Seibold, R. David & Shea, B. Christine. *Participation and Decision Making*. I Jablin, M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Stohl Cynthia. *Globalizing Organizational Communication*. . I Jablin, M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. s. 352 Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Sutcliffe, M. Kathleen. *Organizational Environments and Organizational Information Processing*. I Jablin M. Fredric & Putnam L. Linda. (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Thurén, Torsten. (2009). *Källkritik*. Upplaga 2, Stockholm: Liber AB.

Tushman, L. Michael & Scanlan, J. Thomas. (1981). *Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents*. Academy of Management. Vol.24, nr. 2 s. 289-305 s. 291

Very, Philippe & Schweiger, M, David. (2001). *The acquisition process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals*. Journal of World Business. Vol. 36, nr. 1 s.11-32

Yuwei. (2009). *The study of relationship among organizational cultural, interaction and hotel service innovation*. 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management. s. 528-53

### **Muntliga källor**

Intervjunummer 1. 2010-04-19

Intervjunummer 2. 2010-04-19

Intervjunummer 3. 2010-04-19

Intervjunummer 4. 2010-04-27

Intervjunummer 5. 2010-04-27

Intervjunummer 6. 2010-04-27

## **Bilaga 1 - Intervjuguide**

### **Allmänna frågor:**

- 1) Hur gammal är du?
- 2) Vad har du för bakgrund?
- 3) Hur länge har du arbetat på företaget?
- 4) Arbetade du här innan förvärvet?
- 5) Vad är dina arbetsuppgifter & position?

### **Förvärvet:**

- 6) Hur länge sedan blev ni privatiserade?
- 7) Har det varit samma ägare sedan ni blev privatiserade?
- 8) Varför blev det privatiserat?
- 9) Hur gick försäljningen till?
- 10) Hur har företaget förändrats efter försäljningen? Storlek, antal anställda, organisationsstruktur osv.
- 11) Vi vet att ni har bytt namn på företaget, har det påverkat ert företag på något sätt?
- 12) Vad var anledningen till namnbytet?

### **Arbetsprocessen:**

- 13) Hur ser beslutsfattandet i företaget ut?
- 14) Hur ser er arbetsprocess ut?
- 15) Hur sker kommunikationen mellan medarbetare och chefer?
- 16) Hur sker kommunikationen mellan avdelningarna inom företaget?
- 17) Hur sker utbildning/informationen till nya medarbetare?
  
- 18) Har ni några verktyg för kommunikationen? Som intranät, möten mm.
- 19) Vid möten, får ni ut en agenda före om vad som kommer diskuteras? Efter mötet, får ni ut anteckningar från mötet?
- 20) Hur sprids information i företaget? Får alla tillgång till all information?
- 21) Upplever du att ni har en formell organisation med hierarki eller en platt organisation med mycket informella kontakter?

### **Företagskultur:**

- 22) Vilken typ av kultur, normer och värderingar finns i organisationen?
- 23) Känner du att du går in i en roll när du kommer till arbetet eller känner du dig ”som hemma”?
- 24) Har företagskulturen förändrats nu? På vilket sätt?
- 25) Vad tycker du om den nya strukturen, bättre eller sämre?
- 26) Hur tycker du att stämningen i företaget är?
- 27) Hur ser er gemenskap ut?
- 28) Har stämningen eller gemenskapen förändrats något efter förvärvet?

**Intern kommunikation:**

- 29) Är ägaren delaktig/ verksam i företaget?
  - 30) Hur kommunicerar ni med honom?
  - 31) Om ni som medarbetare vill förändra något, eller har en ny idé hur förmedlar ni dem till chefer och ledning? Hur tas detta emot?
  - 32) Hur hanterar ni eventuella framgångar och motgångar?
  - 33) Tycker du att kommunikationen och informationsflödet har förändrats efter förvärvet?
  - 34) Till det bättre eller till det sämre, på vilket sätt?
  - 35) Hur tycker du att företaget fungerar nu efter förvärvet gentemot hur det var tidigare?
  - 36) Hur har ni förmedlat vidare er kunskap och erfarenhet till den nya ägaren?
  - 37) Har ni fått någon ny kunskap från den nya ägaren?
  - 38) Har kunskapsutbytet och kommunikationen varit ömsesidig?
  - 39) Hur fungerar processen mellan företaget och ägaren?
- 
- 40) Om du fick chansen att förändra något i företaget, skulle du göra det och i så fall vad?



## **Bilaga 2 - Observations schema**

### **Miljö:**

- Hur många personer finns i rummet?
- Vilka är de, vilka befogenheter har de?
- Hur ser rummet ut?
- Var ligger/är rummet?
- Tidpunkt?
- Hemtrevlig miljö?
- Dofter?
- Fika?
- Powerpoint, OH, tavla, vilka hjälpmedel finns?

### **Förutsättningar:**

- Agenda satt för mötet?
- Förs protokoll?
- Finns speciell sekreterare?
- Skriver i dator eller block?
- Antecknar deltagarna själva?

### **Kommunikation:**

- Rösläge
- Tonfall
- Rörelser
- Roller
- Uttryck
- Diskussion – är alla delaktiga, engagerade?
- Vad händer om förslag läggs fram? Hur hanteras detta?
- Hur fattas beslut?
- Pratar de om att sprida informationen vidare?