



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Förvärv & Förändring
- Hur hanterar man motstånd från medarbetare?

Författare:

Sara Larsson
David Lexholm
Tina Mårtensson

Handledare:

Ola Mattisson

Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, FEKK01, VT 2011
Examinator: Christine Blomqvist

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Parker som har bidragit med information om deras företag. Vidare vill vi tacka alla medarbetare samt ledningen som har ställt upp på intervjuer till vår uppsats. Utan er hjälp hade inte uppsatsen kunnat genomföras.

Vi vill även tacka vår handledare Ola Mattisson för dina synpunkter och kommentarer under skrivandets gång, vilket har varit till stor hjälp.

Sara Larsson

David Lexholm

Tina Mårtensson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Förvärv & Förändring - Hur hanterar man motstånd från medarbetare?

Seminariedatum: 2011-05-31

Ämne/Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Larsson, Sara; Lexholm, David; Mårtensson Tina

Handläggare: Ola Mattisson

Nyckelord: Change management, Förändringsarbete, Organisatorisk förändring, Förändringsprocess, Förändring, Förvärv, Motstånd, Bemötande av motstånd

Syfte: Denna uppsats huvudsyfte är att beskriva och analysera vilka faktorer som är avgörande för hur anställda mottar förändringsprocesser till följd av förvärv, samt hur ledningen kan påverka dessa faktorer för att få medarbetarna att arbeta som medkrafter till förändringarna. Syftet är även att utifrån analys av teori och empiri att bidra med ett framställt teoretiskt ramverk.

Metod: Undersökningen har gjorts utifrån en kvalitativ metodansats med en fallstudie som angreppssätt. Datainsamlingen består främst av semistrukturerade intervjuer samt interna dokument från fallföretaget.

Teoretiska perspektiv: Teorier om anställdas handlingsmönster vid förändringsprocesser har använts i kombination med teorier om hur man ska leda förändringsprocesser.

Empiri: Intervjuer med medarbetare på de tre fallföretagen samt gruppintervju med ledningen.

Resultat: Resultatet av studien visar på ett antal faktorer vilka identifierats som avgörande för medarbetares mottagande av förändringsprocesser till följd av förvärv. Vidare ges förslag på hur ledning kan hantera dessa faktorer för att minska motstånd till förändring. Resultatet innefattar även ett teoretiskt bidrag i form av ett ramverk, utarbetat från empiri och teori.

Abstract

Title: Acquisition and Change Management- How to handle employees' resistance?

Seminar date: 2011-05-31

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Larsson Sara, Lexholm David, Mårtensson Tina

Advisor/s: Ola Mattisson

Key words: Change management, Organizational change, Change, Mergers, Acquisitions, Resistance, Management of resistance

Purpose: This paper main purpose is to describe and analyze the factors that determine how the employee receives change as a result of acquisitions, and how management can influence these factors to get employees to work as forces to change. The aim is also to contribute with a theoretical framework.

Methodology: The study was conducted from a qualitative method with a case study approach. The data collection consists mainly of semi-structured interviews and internal documents provided from the case company.

Theoretical perspectives: Theories of employee behavior patterns regarding change are used in combination with theories of change management.

Empirical foundation: Interviews with employees from the three case companies and group interview with the management.

Conclusions: The study reveals a number of factors that are identified as critical to employees' acceptance of changes due to acquisition. It furthermore presents suggestions on how management can address these factors to reduce resistance to change. The result also includes a theoretical contribution in the form of a framework, drawn from empirical data and theory.

Innehållsförteckning

Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställning	2
1.3 Disposition	2
Metod	3
2.1 Metodansats	3
2.2 Sökning och urval av litteratur	4
2.2.1 Framtagande av teoretiskt ramverk	4
2.3 Val av fallföretag	5
2.4 Insamlingsmetod och bearbetning av data	5
2.4.1 Val av respondenter	6
2.4.2 Semistrukturerade intervjuer	6
Att driva och möta förändring	8
3.1 Change management och Organizational change	8
3.1.1 Varför förändras?	8
3.2 Anställdas handlingsmönster	9
3.3 Sammanslagningssyndrom	9
3.4 Orsaker till motstånd eller välkomnande av förändringsprocessen	11
3.4.1 Faktorer relaterade till individens bakgrund	12
3.4.2 Sammanställning av faktorer för motstånd eller välkomnande av förändring	13
3.5 Normativa modeller för en förändringsprocess	14
3.5.1 Lewins Modell	14
3.5.2 Battilanas tre beroendevariabler	14
3.5.3 Tipping Points och övertygelse om förändring	14
3.5.4 Garvin & Robertos 4 faser	15
3.5.5 Kotters åttastegs modell	15
3.5.6 Hantering av motstånd	16
3.5.7 Sammanställning av normativa modeller för en förändringsprocess	18
3.6 Framtagen modell för hur ledningen ska arbeta	19
3.6.1 Fas 1: Förberedande	20
3.6.2 Fas 2: Genomförande och mottagande	21
3.6.3 Fas 3: Förankring och utvärdering	21
3.7 Sammanfattning av tillvägagångssätt vid analysen	22
Parkerkoncernen och divisionerna	23
4.1 Fallföretagen	23
4.2 Förändringen ur medarbetarnas perspektiv	24
4.2.1. Information om uppköp	24
4.2.2 Bakgrund till uppköp och förändringens behov	24
4.2.3 Varför folk slutar	25
4.2.4 Befattning och yrkeskompetens	25
4.2.5 Arbetsuppgifter	25
4.2.6 Utbildning och stöd	25
4.2.7 Sociala relationer	26
4.2.8 Information och kommunikation	26
4.2.9 Rykten och spekulationer	27
4.2.10 Delaktighet	27

4.2.11 Lön och förmåner.....	28
4.2.12 Byråkrati.....	28
4.2.13 Peronslighet och inställning till förändringar.....	28
4.3 Förändringsprocessen ur ledningens perspektiv	29
4.3.1 Kommunicera behovet	29
4.3.2 Kommunicera förändringens faktiska innebörd.....	30
4.3.3 Skapa en vision	30
4.3.4 Involvera anställda	30
4.3.5 Tvåvägskommunikation.....	31
4.3.6 Genomförande och Mottagande.....	31
4.3.7 Övrigt.....	32
Analys och diskussion	33
5.1 Faktorer som påverkar anställdas mottagande.....	33
5.1.1 Faktorer relaterade till det faktiska förändringsarbetet.....	33
5.1.2.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till individers behov, krav och rättigheter ..	36
5.1.2 Faktorer relaterade till individers behov, krav och rättigheter.....	36
5.1.2.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till individers behov, krav och rättigheter ..	39
5.1.3 Faktorer relaterade till individers personlighet.....	39
5.1.3.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till individers personlighet.....	40
5.1.4 Faktorer relaterade till Individers bakgrund.....	40
5.1.4.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till individers bakgrund	41
5.1.5 Utvidgning av ramverk och översikt av analys.....	41
5.2 Ledningens arbete med avgörande faktorer	1
5.2 Ledningens arbete med avgörande faktorer	43
5.2.1 Fas 1: Förberedande	43
5.2.1.1 Kommunicera behov och förändringens faktiska innebörd	43
5.2.1.2 Skapa vision	43
5.2.1.3 Involvera anställda	44
5.2.1.4 Ledningsgrupp med stöd.....	44
5.2.2 Fas 2: Genomförande och mottagande.....	45
5.2.2.1 Tvåvägskommunikation.....	45
5.2.2.2 Hantera motstånd och hinder	45
5.2.2.4 Utbildning	46
5.2.2.5 Förhandling	46
5.2.2.6 Support och Förenkling.....	46
5.2.2.7 Avgörande faktorer vilka saknar hanteringsätt.....	47
5.2.3 Utvidgning av ramverk	47
Resultat	48
6.1 Bidra med ett teoretiskt ramverk.....	48
6.2 Faktorer som påverkar anställdas mottagande av förändringsprocessen till följd av ett förvärv.....	48
6.3 Hantering av avgörande faktorer.....	49
6.4 Resultatdiskussion.....	50
6.5 Förslag på vidare forskning.....	51
Referenser	52
Bilagor	
Bilaga 1. Intervjuunderlag - medarbetare	
Bilaga 2. Intervjuunderlag- ledningen	

Kapitel 1

Inledning

I inledningen ger vi en kort introduktion och bakgrund till vår studie samt redogör för uppsatsens frågeställningar och syfte. För att ge läsaren en överblick beskriver vi slutligen uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Förvärv förefaller som en relativt vanlig strategi för stora företag att snabbt expandera. Detta trots att litteraturen visar på ett flertal risker med explosiv expansion och trots att tidigare forskning visar att det endast är 20 procent av alla företagsförvärv som faktiskt lyckas uppnå sina finansiella och strategiska mål som ligger till grund för beslutet om förvärv (Lee Marks, 1997).

Enligt Johnsson et al. (2008 s. 359) resulterar ett förvärv i lägre avkastning till aktieägarna i båda organisationerna vid så mycket som i 70 procent av alla förvärv. Förändringsprocesser och förändringsarbete är naturliga följder av ett förvärv, då det är sällan som det förvärvade företaget fortsätter på exakt samma sätt som före förvärvet. Forskare såsom Kotter (1990), Higgs & Rowland (2005) och Beer och Nohria (2000) hävdar att upp till 70 procent av alla initiativ till förändringsarbeten inom organisationer misslyckas. Trots detta är det inte ovanligt att företag använder sig av förvärvsstrategier. Detta är något som Higgs & Rowland (2005) menar att det finns ett växande behov hos företag och organisationer att implementera förändringar, såsom att genomgå uppköp, för att kunna svara på förändringar som sker i affärsvärlden som blir allt mer komplex och skiftande.

Vi fann att majoriteten av den företagsekonomiska litteraturen gällande förvärv tar avstamp i ett managementperspektiv, och det hör inte till ovanligheterna att teoretiker beskyller misslyckade förändringsarbeten på ledarens bristande kompetens. Buchanan (et. al, 1999) hävdar exempelvis att ledare varken har expertis eller kapacitet att genomföra och leda förändringsarbetet. Från tidigare gjord forskning kring sammanslagningar och förvärv fann vi att Hubbard (2001) har delat upp orsaker till misslyckade förvärv i två kategorier: ”fit” och ”process issues”. ”Fit” handlar exempelvis om storleksproblem, organisatorisk fit, kulturell fit och andra demografiska faktorer. ”Process issues” syftar istället till transaktions och implementeringsprocessen av förändringsarbetet, vilket förvärvaren har mer inflytande över. Det kan handla om förhandlingsproblem, otillräcklig informationsinsamling, medarbetarproblem samt implementerings- och kommunikationsproblem. Vidare visar Rees & Edwards (2003) att ledningen vid lyckade förvärv har haft ett systematiskt tillvägagångssätt både i termer av urval och integrering. Identifierade ”managing change” utmaningar vid förvärv är: att sammanföra olika kulturer, balansera förändring och kontinuitet, behålla anställda, brist på beredskap av oförutsedda händelser samt kommunikationssvårigheter inom organisationen (Rees and Edwards 2003). Flera författare hänför misslyckande vid förändringsarbete till bland annat människans motstånd till förändringar (Sandström, 2000, Kotter & Schlesinger, 1979, Lines, 2004, samt Angelöw 1991, m.fl.). Lee Marks (1997) har pekat ut liknande utmaningar i sin forskning och understrukit att humankapital är den svåraste aspekten i integrationsprocessen vid just förvärv.

Det finns således forskning som benämner att motstånd från medarbetare är en viktig faktor för huruvida ett förändringsarbete till följd av ett förvärv lyckas. Dock är forskningen begränsad vad gäller problematiken om hur medarbetares upplevelser och reaktioner vid ett förvärv kan bemötas när de måste gå igenom förändringsprocessen att integreras i det förvärvande företaget. I denna uppsats beskrivs och analyseras medarbetares mottagande av förändringsprocesser som följer på förvärv. Målet med uppsatsen är att fylla den lucka som finns i forskningen kring förvärv och skapa en större förståelse för vad som påverkar medarbetare att arbeta som medkrafter istället för motkrafter i förändringsprocessen som det innebär.

1.2 Syfte och frågeställning

Denna uppsats huvudsyfte är att beskriva och analysera vilka faktorer som är avgörande för hur anställda mottar förändringsprocesser till följd av förvärv, samt hur ledningen kan påverka dessa faktorer för att få medarbetarna att arbeta som medkrafter till förändringarna. Genom ökad förståelse för medarbetarnas perspektiv i förvärvade företag syftar vi att bidra med ett ramverk som är specifikt för förändringsprocesser vid förvärv. Förhoppningen är att ramverket ska vara till praktisk nytta i planerandet och utförandet av företags framtida integrationsprocesser. Uppsatsen har därmed fått tre delsyften:

- Skapa ett teoretiskt ramverk som möjliggör beskrivning och analys av följande två delsyften:
- Identifiera vilka faktorer som avgör anställdas mottagande av förändringsprocessen till följd av ett förvärv.
- Beskriva och analysera på vilket sätt dessa faktorer kan hanteras från ledningens sida, för att öka chanserna att lyckas med integrationsprocessen.

1.3 Disposition

1. Inledning: Här ges en kort bakgrund och introduktion till det valda ämnet. Utifrån detta skapas en problematisering som leder fram till uppsatsens huvudsyfte och de frågeställningar vi vill behandla.

2. Metod: Inledningsvis beskriver vi vilken undersökningsmetod vi valt att använda oss av. Därefter följer en beskrivning av hur vi gått tillväga under uppsatsarbetet, vad gäller val av teoretisk referensram, fallföretag samt insamling och bearbetning av data.

3. Teoretisk referensram: I detta kapitel presenteras tidigare gjord forskning samt teori kring motstånd och förändringsprocesser. Därefter skapar vi ett eget teoretiskt ramverk som ligger till grund för kommande analys.

4. Empiri: I empiriavsnittet visas empiriskt material om fallföretagen. Här behandlas även det intervjumaterial som samlats in under intervjuer.

5. Analys & diskussion: I analysen bearbetas det insamlade empiriska materialet med utifrån det teoretiska ramverket.

6. Slutsats: I denna del presenteras egna slutsatser kring frågeställningarna vilka följs av en resultatdiskussion. Avslutningsvis presenteras förslag på vidare forskning.

Kapitel 2

Metod

I detta kapitel beskrivs den metod som vi använt oss av under arbetet med denna uppsats. Genom att vara så transparenta som möjligt och presentera våra metodval och tillvägagångssätt får läsaren en större möjlighet att kritiskt granska vår studie. Vi för således resonemang kring metodansats, insamlingsmetod samt framtagandet av det teoretiska ramverket.

2.1 Metodansats

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte samt litteratur och forskning inom förvärv, change management och orsaker till individens motstånd eller välkomnande av förändring, bestämde vi oss för att genomföra en kvalitativ undersökning. Detta då vi i uppsatsen är intresserade av att studera medarbetarnas subjektiva upplevelser av förvärvsprocessen, vilket går i linje med Bryman (2002) som menar att den kvalitativa datainsamlingsmetoden är mest förmånlig då avsikten är att studera individens upplevelser av ett specifikt fenomen. Trost (2010) hävdar vidare att meningen med en kvalitativ undersökning är att hitta mönster och erhålla förståelse för ett fenomen, vilket stämmer bra med avsikten för vår studie.

Den kvalitativa metoden i studien omfattar främst semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2005). Valet av intervjuer som datainsamlingsmetod grundas i att respondenterna kan ge informationsrika svar vilket kan bidra till en mer sammanhängande helhetsbild (Trost, 2010), vilket är viktigt för vår undersökning. Då studien behandlar ämnen så som förändring, motstånd och ledarskap, vilka ofta är svåra att kvantifiera, ansågs vidare en kvalitativ studie med djupgående intervjuer vara det bästa angreppssättet då syftet inte kan uppnås med en statistisk studie. Eftersom tidigare forskning är begränsad vad gäller anställdas mottagande av förändringsarbete vid förvärv hade det varit svårt att genomföra en deduktiv studie.

Givet uppsatsens syfte och valet att göra en kvalitativ studie ansåg vi det även lämpligt att undersöka integrationsprocesser till följd av förvärv ute i praktiken, varför vi valde att genomföra en fallstudie. Genom att studera tre olika företag som samtliga har blivit uppköpta av en och samma koncern avser vi att undersöka, på lokal nivå, hur medarbetare har upplevt och mottagit det förändringsarbete som följde integrationsprocessen av företagen. Genom att datainsamlingsmetoden innefattar intervjuer med både medarbetare och ledning ges vi möjligheten att se mönster och variationer i medarbetarnas upplevelser samt jämföra detta mot ledningens intentioner och upplevelser.

En kvantitativ metod hade möjligen kunnat ge en mer representativ bild av hur medarbetare generellt ser på förändringsprocesser vilket vi har tagit hänsyn till i vårt val av insamlingsmetod. Valet att utföra några få djupgående intervjuer härstammar till viss del i det faktum att det faktiskt inte finns många anställda kvar på den lokala nivån i fallföretaget från tiden innan uppköpet. En enkätundersökning skulle därför endast ge ett marginellt större empiriskt underlag och vi ansåg att

det därmed inte skulle ge ett tillräckligt bra underlag för en kvantitativ studie.

Vidare använde vi ett deskriptivt syfte, då vi anser att det inte vore tillförlitligt att dra generella slutsatser genom att endast studera fenomenet på ett enskilt fallföretag. Vår förhoppning har dock under arbetets gång varit att bidra till en större förståelse för komplexiteten med att lyckas med integrationsprocessen vid förvärv. Avslutningsvis förs således även diskussioner kring de faktorer som identifieras som signifikanta i fallstudien, vilka eventuellt också kan vara av intresse att ta i beaktande för andra företag som genomgår liknande processer.

2.2 Sökning och urval av litteratur

Vad gäller litteratur i form böcker och artiklar har vi sökt litteratur genom Lunds Universitets bibliotekskatalog och initiala ledord vid sökning av litteratur har varit change management, förändringsprocess, förändringsarbete, fusioner, uppköp samt mergers and acquisitions. Vi lånade en mängd böcker på diverse bibliotek för att sedan studera litteraturen och vidare gjordes en fördjupning i andra forskares resonemang genom att ta hjälp av deras källförteckningar för att finna originallitteratur. Upptäckten gjordes snart att ett antal forskare dök upp frekvent i litteraturen vilket möjliggjorde en utvidgning av tidigare sökområden samt gav riktlinjer till vilken litteratur som borde studeras. Dessutom läste vi flera magister- och kandidatuppsatser från olika universitet vilka gav idéer om disposition av uppsatsen samt inspiration till uppsatsens metod.

2.2.1 Framtagande av teoretiskt ramverk

Bryman & Bell (2005) talar om vikten av en bred kunskapsbas för förståelse av insamlad empiri. Valet av litteratur har gjorts för att skapa kunskap kring de definitioner och begrepp som är av relevans för syftet. För en djupare förståelse kring förändringsarbete vid förvärv inleds referensramen med en förklaring av begreppet change management. Då syftet med uppsatsen är att behandla ämnet på lokal nivå och hur anställda uppfattat förändringsarbetet ansågs det relevant att infoga teorier om anställdas handlingsmönster samt orsaker till motstånd eller välkommande från anställda. Dessa teorier kompletterar varandra och ger en bra syn på välkommande respektive motverkande på lokal nivå. Utifrån denna teori gjordes en sammanställning av faktorer för motstånd eller välkommande av förändringar vilket utgör första delen i det teoretiska ramverket.

Vidare redogörs för olika normativa teorier och modeller för hur en förändringsprocess bör ledas. Här presenteras Lewins klassiska modell för förändringsarbete, vilken följs av Battiliana et al.'s tre olika beroendevariabler samt Kim och Mauborgne teori om "tipping points". Garvin och Robertos fyra faser för att uppnå övertygelse samt Kotters åtta-stegsmodell presenteras även för att skapa vidare förståelse för hur en lyckad implementering av en planerad omfattande förändring skall ske. Vi har även adderat teorier specifika för hantering av motstånd för att utvidga det teoretiska ramverket. Efter ett noggrant studerande av de normativa modellerna sammanställdes dessa i en tabell för att skapa en översikt. Litteraturstudien gjorde att vi kunde urskilja ett mönster i förändringsprocesserna varpå vi kunde dela upp processen i tre huvudfaser och under dessa presentera olika faktorer.

Efter sammanställningen gjordes en analys av materialet för att få fram de viktigaste och mest relevanta faktorerna för uppsatsen syfte, vilka sammanfogades till den andra delen av det teoretiska

ramverket. Denna modell, tillsammans med tidigare presenterad modell över faktorer för motstånd eller välkommande av förändringar, kom således att utgöra ett ramverk som ligger till grund för uppsatsens analys.

Vissa faktorer som inkluderats i ramverket har varit enklare att påvisa empiriskt, varför dessa faktorer har prioriterats. Detta beror på att somliga faktorer inte har kunnat testats empiriskt på grund av tidsbrist samt att de rör sig om faktorer gällande bland annat individers personlighet vilket är svårt att bedöma utan mer ingående och frekventa intervjuer, alternativt observationer. Faktorer gällande individers bakgrund har även varit svåra att testa empiriskt då intervjuobjekten ej avspeglar en större grupp.

2.3 Val av fallföretag

Det var för oss viktigt att finna ett företag som både genomgått ett förvärv inom en inte alltför avlägsen dåtid och som samtidigt var beläget relativt nära oss rent geografisk för att vår studie skulle kunna vara genomförbar. En sökning efter företag som passade in på uppsatsens krav genomfördes och resultat blev SSD Drives, ett företag inom verkstadsindustrin, som både har ett kontor i Malmö och som 2006 även blev uppköpta av koncernen Parker Hannifin (www.engineeringtalk.com, 2006). Vid kontakt med chefen för det svenska säljbolaget inom Parker-koncernen, Anders Hagberg, via telefon och e-post, erhöles ett positivt svar och vi fick information om att Parker år 2008 även köpt upp två andra företag med kontor i Malmöområdet, Legris och Origa, vilka tillsammans med SSD fick utgöra det empiriska underlaget för studien. I kapitel fyra, uppsatsens empiriska presentation, följer en kort presentation av både koncernen samt de tre förvärvade företagen i fråga.

Efter att ha funnit ett passande fallföretag insåg vi att storleken på dess organisation var så pass betydande att en studie av medarbetarnas perspektiv på integrationsprocessen troligen skulle variera kraftigt beroende på vilken organisatorisk nivå som undersökningen utförs. Vi avgränsade därför oss till att utföra undersökningen på lokal nivå vilket blev fallföretagets svenska säljbolag och mer specifikt dessa tre divisioner.

2.4 Insamlingsmetod och bearbetning av data

Insamlad information kommer från både primär- och sekundärkällor. Primärdata i studien utgörs av insamlad information från intervjuer med personer inom de tre fallföretagen, samt med ledningen. För att få en bättre bild av förhållandet mellan ledning och anställda samt för att skapa en förståelse för företagets situation har vi använt sekundärdata i form av intern dokumentation samt information från företagets officiella hemsida. Detta har gett oss värdefull information både om företaget generellt och om ledningens planeringsarbete inför integrationsprocesserna i synnerhet. De interna dokument som vi fått ta del av har vi blivit tilldelade av företaget och har enligt önskemål från ledningen inte bifogat dessa dokument i uppsatsen. Vi är medvetna om att detta kan innebära viss problematik då läsaren inte kan kontrollera att det vi skriver är sanningsenligt, men vi har trots detta valt att använda dessa dokument vid den empiriska undersökningen då det gav en bättre insyn i fallföretaget.

2.4.1 Val av respondenter

Tre intervjuer planerades med medarbetare på vardera divisioner. Detta främst för att nå respondenter med olika befattningar och arbetsuppgifter för att säkerställa att det empiriskt underlaget avspeglar olika perspektiv och erfarenheter av förvärvet och dess följder.

Urvalet av medarbetare som skulle delta i studien har gjorts av oss, utifrån en lista vi blivit tilldelade av ledningen, på nuvarande anställda som också varit anställda sedan innan uppköpet ägde rum. Till denna lista bifogades även en katalog med de anställdas positioner inom företaget samt kontaktuppgifter, varpå vi valde ut och kontaktade dessa med en förfrågan om de önskade ställa upp. Intervjuer har endast genomförts med personer som varit anställda före 2006 på SSD och före 2008 på Origa och Legris. Detta är en medveten avgränsning i urval av respondenter för att lyfta fram erfarenheter från anställda som genomgått förändringsprocessen och som har en uppfattning om hur det var före förvärvet. Det hade för uppsatsens syfte varit intressant att även utföra intervjuer med personer som lämnat företaget i samband med förvärvet, för att erhålla deras perspektiv på vad som skett. Efter diskussioner i gruppen togs beslutet att detta inte vore genomförbart på grund av tidsbegränsning. Denna avgränsning kan ha haft en påverkan på trovärdigheten i det empiriska resultatet. Vi uppmärksammar att personal som antingen blivit uppsagd eller som valt att lämna företaget i samband med förvärvet möjligen har en mer negativ inställning till förvärvet än de som valt att stanna kvar. Motsatt kan anledning till att anställda stannat kvar dock vara att de inte har haft möjligheten att hitta något annat likvärdigt arbete varpå deras inställning inte nödvändigtvis behöver vara mer positiv än de som lämnat företaget.

Ledningen som intervjuades bestod av två personer, chefen för det svenska säljbolaget (General Manager Sales Company Sweden) sedan 2008, samt dennes överordnad som i sin tur är chef för de fyra nordiska säljbolagen (Vice President Sales Company Nordic). Sistnämnde är tillika före detta chef för det svenska säljbolaget vilket denne var fram till 2008. Anledningen till att vi intervjuade just dessa två personer är på grund av att ansvaret för integrationsprocesserna vid förvärvet leds av respektive chef för säljbolaget där det nya förvärvet ska integreras. I detta fall skedde ett skifte i chefskapet för det svenska säljbolaget varpå nuvarande chef endast lett integrationen av Legris och Origa medan dess föregångare ledde integrationen för SSD. Då integrationsprocesser är processer som tar tid inser vi att även nuvarande chef för svenska säljbolaget har varit delaktig i integrationen av SSD.

2.4.2 Semistrukturerade intervjuer

Inför intervjutillfällena förbereddes intervjuguider som struktur för att se till att intervjuerna hölls inom ramen för uppsatsens syfte. Frågorna genererades utifrån studerad teori samt tankar kring vad som var relevant utefter uppsatsens frågeställningar. Först sammanställdes ett intervjuunderlag inför intervjuerna med medarbetarna. När intervjuerna med medarbetarna genomförts sammanställdes intervjuunderlaget inför intervjun med ledningen, delvis baserat på resultatet från tidigare intervjuer. Genom detta tillvägagångssätt kunde intervjun med ledningen innefatta frågor om faktorer som påvisats under intervjuerna med anställda och därmed kunde ett mer jämförbart empiriskt material av intervjun med ledningen samt medarbetarna erhållas.

Frågorna i intervjuguiden består främst av öppna frågor för att få så uttömmande svar som möjligt, vilket Cohen et al. (2007) rekommenderar för att minska risken att respondenterna begränsar sina

svar. Intervjuguiden användes som ett frågeschema där ordningsföljden på frågorna tilläts att variera och där intervjuaren tilläts ställa uppföljningsfrågor vid behov. Denna form av intervju stämmer väl överrens med det som Bryman (2002) kallar för semistrukturerad intervju.

Vid samtliga intervjuer med medarbetarna utsågs en av oss att föra anteckningar och en annan att ställde frågorna. Detta för att undvika att respondenten skulle uppleva det som distraherande att den som ställer frågorna antecknar samtidigt som han/hon mottar svar på sina frågor (Kvale & Brinkmann, 2009). Bryman (2002) hävdar att det är avgörande för analysen att man har en fullständig redogörelse av de utbyten som ingått i intervjun, för att kunna få med kvalitetsaspekter som *vad* intervjupersonerna säger, och *hur* de säger det. Valet gjordes därför att efter respondenternas godkännande, spela in samtliga intervjuer, vilket möjliggjorde att vi kunde gå tillbaka till intervjuerna och noggrannare analysera vad som sagts.

Fyra av de totalt åtta intervjuerna med medarbetarna genomfördes ansikte mot ansikte. I övriga fall där respondenterna arbetade ute på fält eller var stationerade i andra delar av Sverige genomfördes intervjuerna via telefonsamtal. Risker vid telefonintervjuer kan vara att respondenter är mindre motiverade och att det är svårt att hinna få med alla svar då telefonintervjuer generellt sett är kortare än de som utfördes ansikte mot ansikte (Cohen et al., 2007). Motivationen har dock inte upplevts som en kvalitetsförsämrande faktor vid telefonintervjuerna, däremot har det sparats mycket tid på att använda telefonintervjuer då det praktiskt har inneburit mindre tid till resor samtidigt som själva genomförandet har gått fortare.

Intervjun med ledningen gjordes via telefonkonferens där både nuvarande och föregående chef för svenska säljbolaget intervjuades samtidigt. Denna form av intervju kan närmast beskrivas som en gruppintervju, vilket Trost (2010) anser vara passande verktyg vid kvalitativa intervjuer för att få fram idéer kring ett fenomen. Dock bör det påpekas att så kallat "group thinking", det vill säga risken att individers kritiska tänkande utplånas till följd av trycket att nå enighet i gruppen (www.NE.se) kan förekomma vid intervju med två personer, vilket kan ha påverkat det empiriska materialet från intervjun med ledningen.

För att säkerställa trovärdigheten av den empiriska insamlingen har samtliga intervjuer med medarbetarna genomförts utan ersättning för respondenterna samt att respondenterna har erbjudits anonymitet för att våga ge oss sanningsenliga svar även om det skulle innebära känslig information. Dock går det inte att undkomma risken för att respondenter lämnar så kallade socialt önskvärda svar. Detta kan innebära att respondenter lämnar svar som denne tror att vi vill höra alternativt svarar enligt vad denne önskar att sanningen vore. (Ahltorp, 2003)

Kapitel 3

Att driva och möta förändring

I detta kapitel beskrivs den teori som används i uppsatsen. Avsikten med kapitlet är initialt att skapa en förståelse för förändringsarbete och diverse faktorer som påverkar anställdas mottagande av dessa. Vidare presenteras även relevanta observationer som gjorts i tidigare forskning kring förvärv och sammanslagningar samt ett antal vedertagna normativa modeller för förändringsprocesser samt teorier gällande hantering av motstånd. Utifrån en analys av den teoretiska sammanställningen skapas därefter ett eget teoretiskt ramverk som ligger till grund för kommande analys.

3.1 Change management och Organizational change

Organisationsförändringar och vad som krävs för att kunna genomföra förändringsprocesser är väl omskrivet i litteraturen och det finns mycket forskning inom ämnet. Förändringsprocesser i organisationer är en naturlig följd av förvärv, då det sällan förekommer att det förvärvade företaget fortsätter på exakt samma sätt som före förvärvet.

Change Management definieras som:

”The process of achieving the smooth implementation of change by planning and introducing it systematically, taking into account the likelihood of it being resisted”

(Armstrong, 2000 s.424)

Definitionen av organizational change är:

”the process by which organisations move from their present state to some future state to increase their effectiveness”

(Hughes, 2010 s.13)

Ordet ”process” betyder ”förlopp”, dvs. den dynamiska utvecklingen i ett skeende. Dynamiken i allt förändringsarbete genomgår en ström av aktiviteter som på olika sätt hänger samman och som påverkas av händelser som sker i omvärlden. För att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete måste processen styras mot ett önskvärt mål. (Sandström, 2000)

3.1.1 Varför förändras?

En förändring kan vara planerad eller framväxande. Planerade förändringar innefattar förändringsprogram där ledningens ambitioner står i centrum vilka utformar förändringsprogrammet på högre nivåer, ofta i samråd med HR-folk eller externa konsulter.

Framväxande förändringar framhäver inte bara ledningens ambitioner i centrum utan beaktar också andra organisationsmedlemmars betydelse genom kontinuerliga förändringsprojekt och spontant experimenterande mellan chefer och anställda på lokal nivå. (Alvesson & Svenningsson, 2008)

Uppköp och sammanslagningar är exempel på ”strategic level change” vilka därmed oftast innebär planerad förändring snarare än framväxande förändring. Vidare betraktas de ofta som katalysatorer för förändring eftersom anställda förväntar sig förändring vilket kan ses som en unik möjlighet att förändra och forma organisationen. (Hubbard, 2001).

3.2 Anställdas handlingsmönster

Anställda kan enligt Angelöw (1991) värdera en förändring som *irrelevant*, *positiv* eller *påfrestande*. Om en anställd uppfattar förändringen som hotfull kommer troligtvis denne lägga mycket energi på att försvara sig gentemot förändringsarbetet. Om en förändring istället uppfattas som positiv eller irrelevant kommer emellertid personens energi att användas till aktivitet och konstruktivitet. De olika värderingarna handlar om hur den enskilda individen uppfattar de konsekvenser och möjligheter som följer av förändringen. (Angelöw, 1991)

Anställda kan bemöta förändringar initierade av företagsledningen på olika sätt. Enligt Angelöw (1991) finns det sex olika bemötanden. *Anpassning* innebär att de anställda accepterar målet för förändringen och arbetar för att uppnå detta. Dock kan anpassningen vara mer eller mindre aktiv. *Motstånd/kamp* innebär att anställda motverkar förändringen och arbetar för att bevara de befintliga arbetsvillkoren eller arbetssättet. (Angelöw, 1991)

Definition av motstånd till förändring:

”Resistance towards change encompasses behaviours that are acted out by change recipients in order to slow down or terminate an intended organisational change”

(Lines, 2004 s.198)

Anställda kan även *integrera förändringsmålet med egna syften*, vilket innebär att de ser förändringsmålet som sitt eget. Förändringen bemöts av *pluralism* om den accepteras av en del anställda men förblir ej accepterad hos resten. *Apati* innebär att anställda varken anpassar sig eller gör motstånd till förändringen vilket leder till minskad aktivitet. Om anställda känner sig missnöjda med förändringen kan de bemöta denne med *flykt* och således lämna arbetsplatsen. Detta handlingsalternativ finns endast för dem som har möjlighet att erhålla anställning utanför organisationen. (Angelöw, 1991)

3.3 Sammanslagningssyndrom

Lee Marks, en forskare från San Francisco, USA, skrev 1997 en artikel i *Journal of Organizational Change Management* där han presenterade sina forskningsresultat gällande förvärv och sammanslagningar. Artikeln tar upp observationer som gjordes gällande anställdas bemötande av förvärv. Relevant för uppsatsens syfte är det han benämner som ”merger syndrome”, vilket översatt

till svenska blir sammanslagningssyndrom. Enligt Lee Marks (1997) uppkommer detta syndrom i alla sorters företagskombinationer vare sig det rör sig om sammanslagningar eller förvärv. Vidare påpekar Lee Marks (1997) att syndromet förekommer oavsett om förvärven är aggressiva eller ej, och oavsett om de är inhemska eller internationella.

Inom medicin används begreppet syndrom som en viss kombination av symptom som tenderar att förekomma tillsammans och som gemensamt pekar mot en viss diagnos (www.NE.se). Lee Marks (1997) använder sig av detta begrepp på ett liknande sätt och benämner olika symptom som han menar gemensamt utgör sammanslagningssyndromet.

Första tecknet på sammanslagningssyndromet är att anställda uppvisar ett ökat egenintresse och fokuserar främst på vad förvärvet innebär för dem själva. De blir därmed distraherade från att utföra sina arbetsuppgifter då de lägger fokus på att finna information om vad förvärvet betyder för dem som individer och deras karriärer. Det är inte heller ovanligt att personalen samlas vid kaffemaskinerna och skvallrar om de senaste ryktena, samt binder upp telefonlinjer och faxmaskiner för att skicka ut sina CV:s till rekryterare och tar kontakt med bekanta på andra företag för att finna en ny tjänst. Detta har sina förklarliga skäl menar Lee Marks (1997) och hänvisar till en studie som gjordes 1991 där den största oron kopplad till sammanslagningar och förvärv visade sig vara rädslan att bli av med sitt jobb. Lee Marks (1997)

Vidare påpekar Lee Marks (1997) att anställda kort efter tillkännagivandet om förvärvet bygger upp och talar om värsta-fall-scenarier och att denna oro och rädsla leder till konsekvenser för personalen som genomgår förvärvet. Det har nämligen visat sig att sjukligheten ökar i dessa personalstyrkor då stressen påverkar både deras psykologiska och fysiska välmående (Lee Marks, 1997). Trots att Lee Marks studie främst är fokuserad på människor i ledande befattningar är detta ett tydligt tecken på att förvärvsprocessen har en påverkan på dem som är berörda utav den. Vare sig det mynnar ut i sjukskrivningar bland medarbetare eller i att ledare inte mår bra och därmed inte kan prestera på topp, har det onekligen en påverkan på förändringsarbetet.

Likaså menar Lee Marks (1997) att det inte hör till ovanligheterna att det tillsätts ledningsgrupper för att underlätta övergången och ge förslag på olika tillvägagångssätt för integreringen. Intentionen är att hantera de många utmanande uppgifterna som förvärvet kräver, men då ledningsgruppen oftast är isolerad från resten av arbetsstyrkan blir de beslut som tas i ledningsgruppen många gånger kontraproduktiva. Detta eftersom gruppen fastnar i ett så kallat "group think" där man inom gruppen gör subjektiva antaganden för att skapa gemensam konsensus utan att egentligen tänka på konsekvenserna. Resultatet blir att ledningsgruppen gör felaktiga bedömningar, alternativt helt ignorerar, medarbetarnas prioriteringar och motreaktioner. Illusionen från ledningens sida blir då att de faktiskt kontrollerar integrationsprocessen trots att fallet inte är så.

Det avstånd som bildas mellan ledning och anställda då beslutsfattandet är centraliserat på detta vis, gör att kommunikationen i neråtgående led blir formell och därmed inte tillfredställande för medarbetarna vilket ökar risken för att misslyckas med förändringsarbetet. Orsaken till detta förklaras vara att personalen själva fyller i de luckor som företaget lämnar i sin kommunikation med skvaller och rykten som i många fall är helt fel. (Lee Marks, 1997)

Ytterligare ett symptom som pekar mot sammanslagningssyndromet är att det bildas ett "vi mot dem" förhållande mellan företagen som slås ihop. Medarbetare har en tendens att överdriva skillnaderna och bortse från likheter mellan företagen. De skillnader som först upplevs om det andra företaget är till exempel att de har en annorlunds strategifokus, ett annat led för beslutsfattande, en

annan organisering, andra värderingar eller annan form av ledarskap. Vanligt är att medarbetare ställer sitt eget sätt att sköta affärer mot det andra företagets sätt och då endast lyfter fram argument som stödjer ens eget arbetssätt. Detta handlingsmönster är givetvis negativt för förändringsprocessen då ingen av sidorna vill gå över till den andras rutiner och procedurer då de anser att det är sämre tillvägagångssätt. (Lee Marks, 1997)

3.4 Orsaker till motstånd eller välkomnande av förändringsprocessen

Grupper och team kan både hjälpa till att underlätta för förändringsprocesser såväl som att motverka dem. Då man försöker hantera motstånd till förändring på medarbetarnivå är det därmed viktigt att se till individuella skillnader samt skillnader i grupper och team (Sorge & Van Witteloostuijn, 2004). **Gruppsammanhållning** och sociala normer inom grupper och team har identifierats som en potentiell faktor vilken kan orsaka motstånd (King & Andersson, 2002).

Om individer upplever att förändringen kommer att innebära större **trygghet** i arbetet i framtiden välkomnas ofta förändringen. Tryggheten kan dock rubbas om de anställda riskerar att berövas sina arbeten på grund av förändringen. (Dawson 2003, Angelöw 1991) Tryggheten visas oftast i form av ekonomisk karaktär vilket enligt Dawson (2003) har stor betydelse för hur förändringsprocessen mottas.

Den anställde kan förlora arbetskamrater och vänner till följd av förändringen på grund av att denne exempelvis blivit flyttad från en avdelning till en annan. **Sociala relationer** har stor betydelse för hälsa och välbefinnande varför denna faktor skulle kunna ge upphov till starkt motstånd till förändringen. Å andra sidan kan förändringen upplevas som positiv om den leder till bättre förutsättningar för sociala relationer på arbetsplatsen. (Angelöw, 1991)

Vidare kommer förändringar som leder till lägre **status** för den anställde med stor sannolikhet att motarbetas (Dawson 2003, Angelöw, 1991). Yrkestitel, ansvar, befogenheter och inflytande är av stor betydelse för individer. Om förändringen däremot leder till högre status i form av utökade befogenheter eller möjlighet till avancemang är det stor sannolikhet att den välkomnas. (Angelöw 1991)

Om en konsekvens av förändringen är att den anställdes **arbetsuppgifter** blir mindre utvecklingsbara och mer monotona eller om ansvar och inflytande minskar kommer sannolikt motstånd uppkomma. Om förändringen istället berikar eller underlättar den anställdes arbetsuppgifter tas förändringen emot mer positivt. (Angelöw, 1991)

En annan påvisad orsak till motstånd kan vara då **arbetsledningen** blir påverkad. Ledaren har en betydelsefull roll i organisationen varför förändring av denna post kan leda till stort missnöje eller stort välkomnande. Om en duktig och pålitlig ledare byts ut kan detta upplevas som skrämmande av den anställde då den nya chefen inte arbetar på samma sätt som den tidigare chefen. Detta kan leda till att underordnade anställda själva försöker lämna organisationen. Om en anställd däremot tidigare varit missnöjd med sin chef kommer förmodligen förändringen välkomnas av den anställde då denne anser att ledningen blir mer kompetent efter förändringen. Om de anställda saknar **förtroende** och **tillit** till dem som är ansvariga för förändringsprocessen leder detta även till motstånd. (Angelöw, 1991)

Det är även av stor betydelse att anställda får tillräckligt med **information** om förändringsprocessen. Riklig och direkt information uppskattas medan det är mindre populärt att få höra informationen i andra hand genom rykten. Utan klar eller tillräcklig information finns risk att anställda **missförstår** förändringen och dess **mening** vilket kan vara en orsak till att förändringsarbetet motarbetas. (Kotter & Schlesinger, 1979)

En orsak till varför en förändring möter motstånd eller välkommande är huruvida anställda finner förändringen **irrelevant** eller **relevant** för organisationen (Kotter & Schlesinger, 1979).

Delaktighet är en annan faktor vilken har stor betydelse eftersom individer ogillar att beslut tas utanför deras kontroll. Därför är det viktigt att den enskilde individen ges möjlighet att vara delaktig i utformning och genomförande av förändringen (Angelöw, 1991). För låg angelägenhetsnivå hos berörda medarbetare är en vanlig orsak till varför förändringsarbete misslyckas (Sandström, 2000).

Vidare har förändringens **storlek** stor betydelse för dess välkommande eller motstånd. Om förändringen innebär överdriven förändring kan anställda uppleva osäkerhet och resultatet blir motstånd för förändringen. (Palmer et al. 2009)

Tidpunkten är viktig för om förändringen kommer att bemötas av välkommande eller motstånd. Har förändringen en bra "timing" och överrensstämmer med individens behov av förändring kommer förändringen välkomnas. (Angelöw 1991)

Individens personlighet har identifierats som den starkaste drivkraften till motstånd, samtidigt som den också kan uppmuntra förändringar (Watson, 1967). Motstånd uppkommer enligt Burke (2008) om förändringen är emot **individens djupa värderingar**.

Individens syn på förändring kommer också att påverka hur förändringen kommer att mottas. En del individer har positiv inställning till förändringar och stimuleras av nya, medan vissa har en mer negativ inställning. (Angelöw, 1991) Kotter & Schlesinger (1979) har identifierat låg tolerans för förändring som en av orsakerna till motstånd för förändringsarbete.

Individer är även olika känsliga för **stress**. Individer som redan lever i en påfrestande situation där vardagen utanför arbetsplatsen är ansträngande, är bristfälligt beredda för att möta en förändring och därför kan förändringen utlösa kaos. (Angelöw, 1991)

3.4.1 Faktorer relaterade till individens bakgrund

Sennett (1998) är medarbetares **ålder** en viktig faktor då äldre personer ofta är mer lojala till organisationen varför de motverkar en förändring om de inte anser att förändringen ligger i organisationens intressen. Motståndet kan även bero på att åldern är den mest utslagsgivande faktorn när det gäller att få nytt arbete. Den grupp som visar högst stress vid förändringsprocesser är åldern 50-60 år, vilka är för unga för att förtidspensioneras men som betraktas som för gamla av arbetsgivare för att påbörja nytt arbete. (Angelöw, 1991)

Vid en förändringsprocess visar **kvinnor** en högre nivå av stress och oro än vad män gör. Anledningen till detta beror på att kvinnor oftast har lägre befattning inom organisationer varför de även drabbas mest vid förändringar (Angelöw, 1991). En orsak till olika nivå av stress och oro

bland könen kan dock bero på att kvinnor och män har olika benägenhet att ge uttryck för känslor. Män berättar i mindre utsträckning om sina psykiska problem medan kvinnor har lättare att prata om exempelvis sin oro. (Angelöw & Jonsson, 1990)

En annan grupp som även påvisar högre stress och oro inför en förändringsprocess är **invandrare**. Orsaken till detta kan vara att invandrare i regel har lägre utbildningsnivå än svenskar samt att de blir utsatta för diskriminering vid arbetssökande. (Angelöw, 1991)

Vidare är **yrkeskompetens** en faktor som påverkar människors mottagande av förändring. Medarbetare med snäv yrkeskompetens har visat sig mer rädda inför förändringar på arbetsplatsen än medarbetare med bred yrkeskompetens (Dawson, 2003, Blomqvist & Dahlkild- Öman, 1987). Detta eftersom snäv yrkeskompetens begränsar handlingsutrymmet vid eventuell uppsägning (Blomqvist & Dahlkild- Öman, 1987).

3.4.2 Sammanställning av faktorer för motstånd eller välkommande av förändring

Nedan följer en sammanställning av ovanstående presenterade faktorer för motstånd eller välkommande av förändring. Utifrån faktorernas karaktär har vi valt att dela upp dessa i fyra huvudområden.

Faktorer för motstånd eller välkommande av förändring
Relaterade till det faktiska förändringsarbetet:
Information Delaktighet/Involvering Förståelse för förändring Förändringen betraktas irrelevant/ relevant Förändringens storlek Förändringens tidpunkt Förtroende och tillit till ledningen
Relaterade till individers behov, krav & rättigheter:
Gruppsammanhållning Sociala relationer Trygghet Status Arbetsuppgifter Arbetsledning
Relaterade till individers personlighet:
Individers syn på förändring Individers värderingar Stresskänslighet
Relaterade till individers bakgrund:
Kön Ålder Etniskt ursprung Yrkeskompetens

Modell 1. Faktorer för motstånd eller välkommande av förändring (Larsson et al. 2011)

3.5 Normativa modeller för en förändringsprocess

3.5.1 Lewins Modell

En av de mest klassiska modellerna som beskriver en förändringsprocess är Kurt Lewins modell från mitten av 1940-talet. Enligt Lewin genomgår en förändringsprocess tre faser: *upptining* (unfreezing), *förändring* (moving) och *återfrysning* (refreezing). Lewin menar att det finns krafter som motverkar förändringar samtidigt som det finns krafter som driver förändring inom organisationer. Modellen bygger på att organisationen utefter motståndsförhållandet befinner sig i en utav dessa tre faser. Under den första faser, upptiningsfasen, väcks ett behov för förändringen samtidigt som man skapar förståelse och en beredskap för förändringen. Under den andra faser, förändringsfasen, omformas organisationen genom att nya normer och handlingsmönster uppkommer. (Angelöw, 1991) Under den sista faser, återfrysningen, befästs förändring i organisationen genom att den stabiliseras och förblir permanent (Hatch, 2002).

3.5.2 Battilanas tre beroendevariabler

Enligt Battilana et al. (2010) finns det tre beroendevariabler för vad som krävs för en lyckad implementering och genomförande av en förändringsprocess:

1. Kommunicera behov av organisationsförändring

För att förändringsprocessen ska lyckas är det av stor vikt att det bakomliggande behovet till förändringen kommuniceras ut till berörda anställda. Förutom förändringens behov bör det även kommuniceras vad förändringen faktiskt kommer att innebära för varje individ. Det är lättare att få anställda att acceptera förändringsarbetet genom att skapa en tydlig vision. Ledaren måste lägga ner en signifikant tid på att utveckla visionen för resultatet av förändringen. (Battilana et al., 2010)

2. Mobilisera andra till att acceptera förändring

När de anställda har blivit informerade om organisationsförändringen och dess bakomliggande behov, är nästa steg i förändringsarbetet att minska och eliminera eventuella hinder eller motstånd som uppkommer samtidigt som anställda involveras i förändringsarbetet. Vidare bör ledaren få stöd och förslag från andra inom organisationen och en nyckelfaktor här är att få förslag från en bred variation av anställda för att göra introduktionen av förändringsarbetet lättare. (Battilana et al., 2010)

3. Utvärdera implementeringen av förändringsprojekt

När förändringsarbetet har genomförts finns ett behov att utvärdera och mäta resultatet av förändringsprojektets implementering. Vidare är syftet med detta steg att identifiera ytterligare förbättringar i tillvägagångssättet. (Battilana et al., 2010)

3.5.3 Tipping Points och övertygelse om förändring

Kim & Mauborgne (2003) har skapat teorin om tipping points vilken bygger på att varje organisation kan genomföra förändringar under kort tid, förutsatt att man lyckas skapa engagemang och vilja att förändras bland de anställda. I enlighet med Battilana et al. (2010) påpekar Kim & Mauborgne (2003) att det är av stor vikt att involvera anställda i förändringen för att lyckas

genomföra förändringsarbetet. Teorin om tipping syftar till en kontinuerlig process som består av fyra hinder, så kallade tipping points, vilka ett företag måste ta sig över för att snabbt omorientera sig och genomföra förändringen. (Kim & Mauborgne, 2003)

Kognitiva hinder förespråkar att det är av stor vikt att få människor inom organisationen att förstå behovet bakom förändringen. Det är inte tillräckligt att ledarna visar siffror och påpekar att organisationen efter förändringen kommer uppnå bättre resultat. Kim & Mauborgne (2003) betonar även att det är av stor vikt att ledarna sätts "face to face" med de operationella problemen för att erhålla full förståelse för dem, så att de därefter både kan genomföra relevanta beslut samt kommunicera rätt budskap till de anställda. När anställda inom organisationen har accepterat behovet av förändring måste organisationen ta sig över nästa hinder, **resurshindret**, vilket innebär att det krävs tillräckligt med resurser för att genomföra förändringen och möta eventuellt motstånd. Kim & Mauborgne (2003) betonar att organisationen ska fokusera på dess nuvarande resurser istället för att arbeta för mer resurser genom att koncentrera resurser där dem behövs och där dem sannolik ger mest avkastning. **Motivationshinder** talar för att man under förändringsarbetet inte ska lägga fokus på att omforma hela organisationen i sig utan man ska rikta in sig på nyckelpersoner och övertygande personer med stort kontaktnät inom organisationen. Trots att organisationen uppnått sin "tipping point" kan det finnas en del starka motståndare kvar, så kallade **politiska hinder**, vilka behöver tystas ned i tid. Detta kan exempelvis göras genom att en väl ansedd person är med i förändringsgruppen. Att genomföra en förändring handlar mycket om att överstiga motivationshinder och politiska hinder. (Kim & Mauborgne, 2003)

3.5.4 Garvin & Robertos 4 faser

Enligt Garvin & Roberto (2005) finns det fyra faser i processen för att uppnå övertygelse om en förändring hos de anställda. Dessa faser är nära sammankopplade med vad andra teorier om en lyckad förändringsprocess (exempelvis Kotter, 1996 och Battilana et al., 2010) lyfter fram. Garvin & Roberto (2005) benämner förändringsarbetet som en "turnaround process" vilken kräver noggrant förarbete och ett fingertoppskänsligt genomförande via fyra övertalningsprocesser. I den första fasen ska man övertyga de anställda om att förändringen är nödvändig och visa dem en klar vision om varför denna förändring är den rätta vägen att ta. I den andra fasen ska man därefter utveckla en preliminär plan och involvera anställda genom att låta deras input och feedback bidra till att utforma den slutgiltiga planen för förändringen. I denna fas ska också planen kommuniceras till samtliga anställda. I fas tre hanteras de anställdas humör och känslor gentemot förändringen genom att kontinuerlig föra en tvåvägskommunikation. Samtidigt som man kommunicerar med de anställda i fas tre ska man, i fas fyra, arbeta med att påverka organisationskulturen genom att förstärka beteendemässiga riktlinjer. (Garvin & Roberto, 2005)

3.5.5 Kotters åttastegs modell

Kotter (1996) har framställt en modell med åtta steg som krävs för en lyckad implementering av en planerad omfattande förändring. De åtta stegen visar hur man skapar engagemang bland anställda inom organisationen samtidigt som man minskar deras skepsis.

1. Etablera en känsla av brådska

Det första steget i en lyckad förändringsprocess är att skapa en känsla av övertygelse om att förändringen i fråga är nödvändig och brådskande. Det är stor risk att förändringens drivkraft

försvinner om medarbetare saknar information och medvetenhet. (Kotter, 1996)

2. Skapa en vägledande koalition

Det andra steget betonar att det är viktigt att bygga upp en vägledande grupp inom organisationen som sätter igång och leder förändringsprocessen. Vidare är det viktigt att gruppen arbetar som ett sammanhållande team så att inte en endaste person besitter allt ansvar. (Kotter, 1996)

3. Utveckla en vision och en strategi

Det är viktigt att skapa en vision som ska hjälpa att leda förändringen och därefter utveckla en strategi för att uppnå visionen. Visionen ska skapas för att styra förändringen i rätt riktning och få medarbetarna motiverade till förändringsarbetet. Det är av stor vikt att anställda tillsammans hjälps åt att formulera visioner om framtiden och om vad de vill att organisationen i framtiden ska åstadkomma. (Kotter, 1996)

4. Kommunicera förändringsvisionen

Efter att ha utvecklat förändringsvisionen bör visionen och strategierna kommuniceras ut genom alla tänkbara informationsvägar så de anställda blir engagerade och motiverade. Medarbetarna måste göras delaktiga genom att kommunicera och diskutera förändringsvisionen för att göra medarbetarna till en del av den styrande koalitionen. Vidare är det viktigt att en rak och ärlig kommunikation ges för att övertala de mest cyniska anställda. (Kotter, 1996)

5. Skapa förutsättningar för handling på bred front

För att få anställda att arbeta enligt visionen måste företaget minska hinder för förändringen. Företag bör främja risktagande och nytänkande för att förändringsvisionen ska få utrymme i organisationen utan hinder. (Kotter, 1996)

6. Skapa omedelbara vinster

Kotter (1996) förespråkar att det är viktigt att skapa kortsiktiga framgångar. De anställda ska ges fortlöpande information om framsteg och resultat i form av konkreta bevis på att förändringsarbetet ger resultat, vilket ger en positiv anda inför en förändringsarbetet. (Kotter, 1996)

7. Konsolidera vinsterna och åstadkomma mer förändring

Företag ska använda effekterna av de kortsiktiga vinsterna och prestationsförbättringarna som hävstång för att fortsätta skapa förändring och därmed inte ta ut segern i förskott. (Kotter, 1996)

8. Förankra nya ansatser i kulturen

I det sista steget av förändringsprocessen ska förändringen förankras i kulturen och därmed göras hållbar på längre sikt. (Kotter, 1996)

3.5.6 Hantering av motstånd

Enligt Kotter & Schlesinger (1979) finns det fyra orsaker till varför människor motverkar förändring: de vill inte förlora något av värde, de missförstår förändringen och dess mening, de tror att förändringen är irrelevant för organisationen samt att de har låg tolerans för förändring. Utifrån dessa fyra orsaker till motstånd från anställda identifierar Kotter & Schlesinger (1979) sex möjliga bemötande: utbildning och kommunikation, medverkande och involvering, förenkling och support, förhandling samt implicit eller explicit tvång. Vidare betonar Kotter & Schlesinger (1979) två vanliga misstag vid användandet av ovanstående bemötande. Det första misstaget är att man enbart använder en eller ett fåtal av dessa bemötanden och det andra är att man bemöter motståndet på ett osammanhängande sätt och inte som en del av en genomtänkt strategi.

Burke (2008) menar att det finns blint, politiskt och ideologiskt motstånd. Medarbetare inom den "blinda kategorin" betraktas som rädda eller intoleranta för förändring, därför kan de mötas med utbildning och kommunikation. Medarbetare inom den politiska motståndskategorin kan bemötas med förhandling då de tror att de kan förlora något av stort värde om förändringen implementeras. För medarbetare inom den ideologiska kategorin är förändringar ödesdigra eller emot deras djupa värderingar varför motstånd från dessa bör bemötas med tvång. (Burke, 2008)

Coch och French (1948) fann i sin undersökning att det är möjligt för management att påverka eller eliminera gruppmotstånd vid en förändringsprocess. Detta kunde uppnås genom att implementera gruppmöten där ledningen kommunicerade de bakomliggande behoven för förändringen vilka också stimulerade gruppmedverkan i planeringen av förändringsprocessen.

3.5.7 Sammanställning av normativa modeller för en förändringsprocess

Nedan följer en sammanställning av ovanstående presenterade normativa modeller för förändringsprocesser. Efter att ha bearbetat teorin har vi kommit fram till att det är möjligt att dela upp författarnas faktorer under tre faser utefter de mönster vi sett vid sammanställning av teorin. Den första fasen benämns den förberedande fasen, den andra fasen benämns genomförande och mottagande och den tredje fasen förankring och värdering. Teorier som inte beskriver en hel förändringsprocess utan enbart behandlar en viss del av förändringsprocessen; bemötande av motstånd i fas två, har sammanställts i en egen kolumn.

	Lewin (1940)	Battilana (2010)	Kim & Mauborgne (2003)	Garvin & Roberto (2005)	Kotter (1996)	Kotter & Schlesinger (1979), Burke (2008), Coch och French (1948)
Förberedande1:	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa behov genom förståelse - Skapa beredskap för förändringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunicera behov - Kommunicera förändringens faktiska innebörd för anställda individer - Skapa vision - Krav på ledare att utveckla tydlig vision för förändringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa engagemang och vilja att förändras - Minska kognitiva hinder genom att kommunicera förändringens behov - Minska kognitiva hinder genom att ledningen skapar förståelse för hur behov ska kommuniceras - Minska resurshindret genom att fokusera på områden där behov är störst 	<ul style="list-style-type: none"> - övertyga om nödvändighet - Skapa en klar vision - Involvera anställda i utveckling av slutgiltig förändringsplan - Kommunicera ut planen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunicera behov - Skapa en känsla av nödvändighet och brådska - Skapa en tydlig vision - Påvisa tillväxtpmöjligheter - Involvera anställda i utveckling av vision samt strategi för att uppnå visionen - Kommunicera ut vision & strategier genom flera informationsvägar - Samla feedback från anställda 	
Genomförande och mottagande2:	<ul style="list-style-type: none"> - Nya normer och handlingsmönster 	<ul style="list-style-type: none"> - Minska eller eliminera hinder och motstånd - Involvera anställda - Ledare bör få stöd och hjälp från andra i organisationen - Ledare bör få input och involvera nyckelpersoner 	<ul style="list-style-type: none"> - Minska motivationshinder genom att få nyckelpersoner på sin sida - Minska politiska hinder genom att involvera nyckelpersoner 	<ul style="list-style-type: none"> - Hantera anställdas känslor gentemot förändringen via kontinuerlig tvåvägs-kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Tillsätta en vägledande grupp att starta och leda förändringen - Eliminera hinder genom att förändra system och strukturer som motverkar förändringen - Uppmana till risktagande och nytänkande bland anställda - Skapa omedelbara vinster och kommunicera resultatet för att motivera anställda till mer förändringar 	<ul style="list-style-type: none"> - Hantera motstånd genom olika bemötande beroende på vilken sorts motstånd: - Utbildning - Kommunikation - Förhandling - Tvång (Burke, 2008, Kotter & Schlesinger 1979) - Involverande - Förenkling & support (Kotter & Schlesinger 1979) - Gruppmöten - Gruppmedverkan (Coch & French 1948)
Förankring och utvärdering3:	<ul style="list-style-type: none"> - Befästa förändringen i organisationskulturen 	<ul style="list-style-type: none"> - Utvärdera och mät resultatet - Identifiera ytterligare förbättringar 		<ul style="list-style-type: none"> - Påverka organisationskulturen genom att förstärka beteendemässiga riktlinjer 	<ul style="list-style-type: none"> - Utvärdera resultatet - Förankra nya ansatser i kulturen 	

3.6 Framtagen modell för hur ledningen ska arbeta

Efter analys och bearbetning av ovanstående sammanställda faktorer har en egen modell utarbetats. Valet att utarbeta en egen modell grundas i att de teorier som beskriver hur en lyckad förändringsprocess ska genomföras är lämpliga för förändringsprocesser generellt, men inte för förvärv specifikt. Merparten av ovan nämnda modeller betonar att motstånd ska hanteras och elimineras, men går inte djupare in på hur detta bäst bör göras. För att ge en mer nyanserad bild av genomförandeprocessen vid förändringsarbete har således teori kring motståndshantering inkorporerats. Då humankapital och anställdas motstånd har pekats ut som de största utmaningarna vid förvärv har denna utvidgning bidragit till att vår modell är bättre lämpad än övriga för förändringsprocesser vid förvärv. Genom att inkludera teorier om hur motstånd hanteras från Kotter & Schlesinger (1979), Burke (2008), samt Coch och French (1948) har vår modell fått ett djupare fokus inom detta område i förändringsprocessen. Vår modell lämpar sig därmed bättre för att kunna genomföra en analys för att besvara vår frågeställning om hur ledningen ska arbeta med faktorer som påverkar anställdas mottagande. Målet med vårt ramverk har därför varit att bidra med en rikare modell som fångar in flertalet faktorer inom den andra fasen, och som specifikt tar upp faktorer för hur man hanterar motstånd. Vi anser att vår modell är rikare vad gäller faktorer för hantering av motstånd. Vår modell innefattar det som är konsensus bland många författare som vi har lyft fram och har stort stöd för sedan har vi infogat hantering av motstånd. Vår modell är dock mer nyanserad och lyfter fram hantering av motstånd på ett sätt som tidigare inte gjorts. De valda faktorerna i vår modell presenteras under samma huvudfaser som tidigare sammanställda teori. Det är viktigt att påpeka att de faktorer som nämns under varje fas inte följer kronologisk ordning.

	Genomförandet av en förändringsprocess vid förvärv	
1: Förberedande	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunícera behov ▪ Kommunícera faktiskt innebörd ▪ Skapa vision ▪ Involvera anställda ▪ Ledningsgrupp med stöd 	
2: Genomförande och mottagande	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tvåvägskommunikation ▪ Hantera motstånd och hinder: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Involvera anställda & nya ⇒ utbildning ⇒ förhandling ⇒ support & förenkling ⇒ gruppmöten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation ▪ Involvera anställda
3: Förankring och utvärdering	Lämnas till vidare forskning	

Modell 2. Genomförandet av en förändringsprocess vid förvärv (Larsson et al. 2011)

3.6.1 Fas 1: Förberedande

Att **kommunicera behovet** till förändringen förefaller vara en betydande faktor då denna faktor har visat sig vara av stor vikt i flertalet modeller för en lyckad förändringsprocess. Battilana (2010), Kim & Mauborgne (2005) samt Kotter (1996) benämner kommunicera behovet av förändringen som grundläggande för en lyckad förändringsprocess och Lewin (1940) i enlighet med dessa påpekar vikten av att skapa behov genom förståelse för förändringen. Denna faktor har därmed inkluderats i modellen då teorin starkt tyder på att den är en betydande faktor i alla former av förändringsprocesser och därmed antar vi att den även är högst relevant vid en förändringsprocess i form av ett förvärv.

Att kommunicera **förändringens faktiska innebörd** för anställda, vilket Battilana (2010) är ensam om att poängtera som en specifik faktor, har inkluderats. Detta då denna faktor i vår mening kompletterar tidigare nämnda faktor (att kommunicera behov) eftersom en förändringsprocess i form av ett förvärv ofta kräver stora omstruktureringar vilka tycks ge upphov till osäkerhet och frågor. Lee Marks (1997) poängterar att detta ofta leder till att personalen själva fyller de luckor som företaget lämnar i sin kommunikation vad gäller förändringens innebörd med skvaller och rykten.

Att **skapa en vision** om förändringen benämns av Garvin & Roberto (2005), Kotter (1996), samt Battilana (2010) som betydelsefullt och därför har även denna faktor inkluderats i modellen då konsensus bland författarna tyder på att denna faktor är av stor vikt vid en förändringsprocess.

Battilana (2010) samt Kotter (1996) betonar båda att det ska finnas en **ledande grupp** som är ansvarig för förändringsarbetet. Då ett förvärv och dess följande integrationsprocess oftast innebär stora omställningar finner vi det betydelsefullt att inkludera denna faktor. Battilana (2010) antyder även att det är betydelsefullt att ledningen får det **stöd** som den behöver för att leda förändringsprocessen. Att inkludera stöd till ledningen finner vi högst relevant då ett förvärv sannolikt innebär en stor arbetsbelastning för ledningen jämfört med andra mindre förändringsprocesser.

Faktorn **involvera anställda** har inkluderats i modellen som en överlappande faktor i både den första och andra fasen. Det finns gott om stöd för denna faktor eftersom majoriteten av teorier nämner att involvera anställda är en betydande faktor för förändringsarbetet (Kotter, 1996, Battilana, 2010, Garvin & Roberto, 2005, Kim & Mauborgne 2003, samt Kotter & Schlesinger, 1979), dock på olika sätt och under olika faser i förändringsarbetet. Kotter (1997) menar att anställda ska involveras tidigt, vid utveckling av vision och strategi för att uppnå visionen och Garvin & Roberto (2005) är i enlighet med detta då de benämner att anställda ska vara involverade i utvecklingen av den slutgiltiga förändringsplanen. Kim & Mauborgne (2003) samt Battilana (2010) lägger betydelse på att involvera **nyckelpersoner** på arbetsplatsen för att minska motstånd från andra anställda, i likhet med Kotter & Schlesinger (1979) som menar att motstånd kan minskad med medverkande och involvering av anställda. Teorierna tyder följaktligen på att involvering av anställda är betydelsefullt samt att involveringen bör ske både under den förberedande fasen samt under den genomförande och mottagande fasen i vår modell.

Kommunikation har även bestämts som en överlappande faktor i både den första och den andra fasen i modellen. Som tidigare nämnts finns stöd enligt teorier att behovet av förändringen, förändringens faktiska innebörd samt dess vision bör kommuniceras under förändringsprocessens

första fas. Att kommunikation valts som en övergående faktor stöds av Burke (2008) samt Kotter & Schlesinger (1979) som betonar att motstånd kan bemötas med kommunikation. Vidare lägger Garvin & Roberto (2005) vikt på en kontinuerlig **tvåvägskommunikation** mellan anställda och ledning för att hantera anställdas inställning till förändringen. En tvåvägskommunikation stöds även av Battilana (2010) och Kotter (1996) som är enliga om att ledningen bör söka feedback och input från anställda för att göra förändringen smidigare samt för att minska motstånd. Kommunikation, och framförallt en tvåvägskommunikation benämns således som ytterst relevant enligt majoriteten av författarna och vårt beslut att lägga stor vikt vid denna faktor grundas även i att Lee Marks (1997) betonar vikten av kommunikation vid sammanslagningar och förvärv. Enligt Lee Marks (1997) är det vanligt vid förvärv att kommunikationen i neråtgående led blir knapp och formell och därmed inte tillfredställande för medarbetarna, vilket ökar risken för att misslyckas med integrationsprocessen.

3.6.2 Fas 2: Genomförande och mottagande

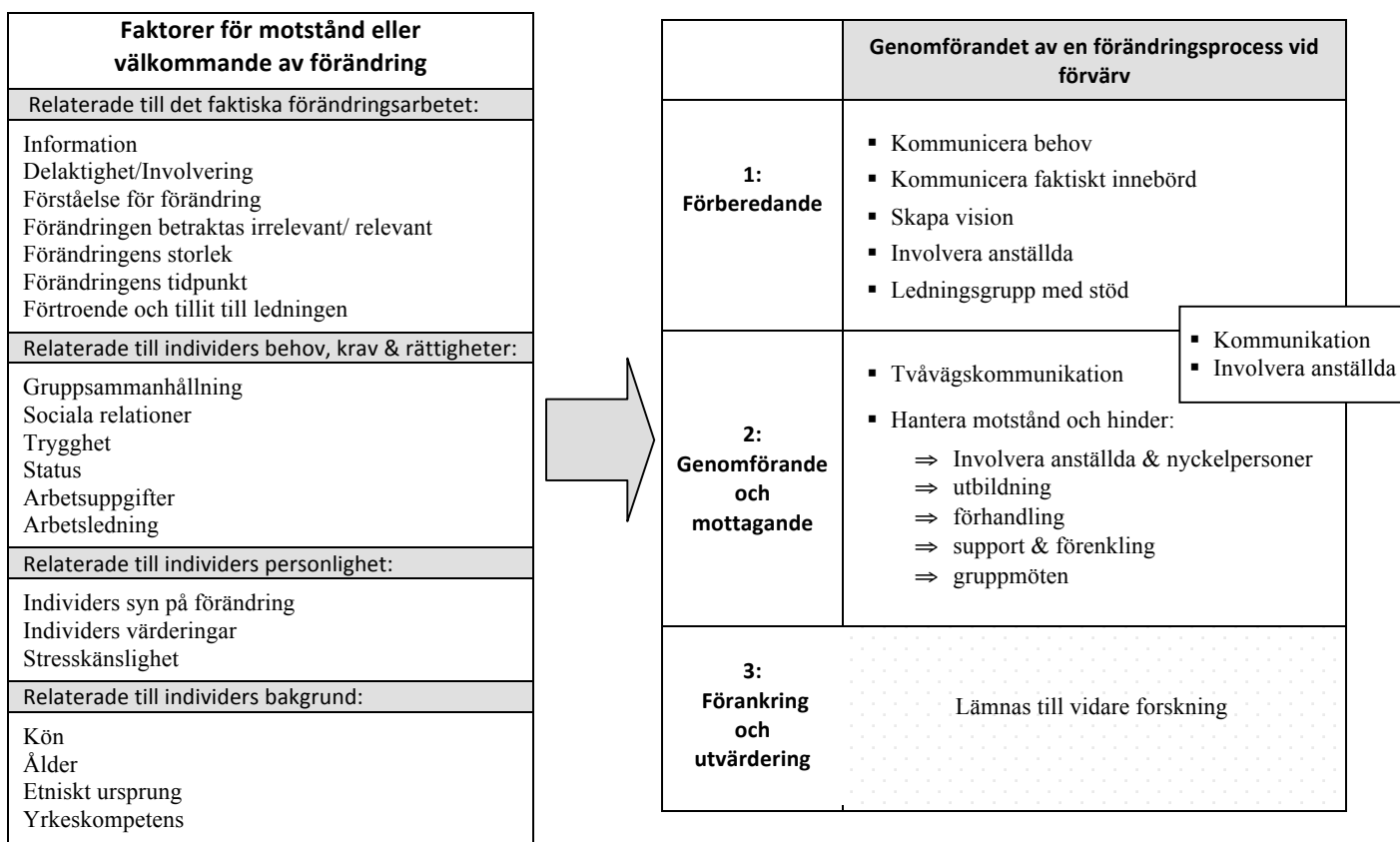
Vi har identifierat **hantering av motstånd och hinder** som en återkommande faktor i samtliga teorier varför vi anser denna vara av stor vikt att inkludera i modellen. Motstånd och hinder har visats vanligt vid förvärv till följd av anställdas oro och missnöje (Lee Marks 1997) vilket ytterligare stödjer denna faktor. Lewin (1940), Battilana (2010), Kim & Mauborgne (2003), Garvin & Roberto (2005) samt Kotter (1996) betonar alla vikten av att hantera motstånd från anställda, men dock ej specifika faktorer för *hur* motståndet ska hanteras vilket stödjer valet att bredda denna faktor i modellen. Faktorerna **utbildning, förhandling, support** samt **förenkling** har därför inkluderats i modellen (samt faktorerna kommunikation och involvering av anställda vilka tidigare diskuterats) då dessa faktorer stöds av Burke (2008) samt Kotter & Schlesinger (1979). Även **gruppmöten** har inkluderats då denna faktor betonas av Coch & French (1948) samtidigt som vi finner gruppmöten ytterst relevant för vår undersökning eftersom gruppssammanhållning tidigare identifierats som en faktor för motstånd. Faktorn tvång är således den enda utav de sammanställda faktorerna gällande hantering av motstånd som inte har inkluderats i vår modell eftersom denna faktor enligt Burke (2008) samt Kotter och Schlesinger (1979) enbart ska användas om förändringen är ödesdiger eller emot individens djupa värderingar och vi bedömer det osannolikt att ett förvärv betraktas av anställda på detta vis.

3.6.3 Fas 3: Förankring och utvärdering

Denna fas har valts att inte studeras i kommande analys, varför den i utarbetad modell utifrån den sammanställda teorin valts all lämnas till vidare forskning. Den sammanställda referensramen tyder på att det finns flertalet faktorer att ha i beaktning vid förändringsarbete under fasen förankring och utvärdering. Dock är en studie av dessa faktorer ej relevant för uppsatsens syfte, vilken fokuserar på anställdas mottagande av förändringsprocessen och därmed ej behandlar hur en förändring förankras eller hur förändringen bör utvärderas. Därför har beslutet tagits att endast empiriskt testa de två första stegen i modellen då dessa är relevanta utifrån uppsatsen syfte.

3.7 Sammanfattning av tillvägagångssätt vid analysen

Uppsatsens analyserande kapitel inleds med en analys av de sammanställda faktorerna i modellen över *faktorer för motstånd eller välkommande av förändring*. Faktorer som påvisas stödjas av empiri och som därmed identifieras som avgörande för anställdas mottagande av förändring vid ett förvärv, kommer i nästa del av analysen att inkorporeras i den nämnda modellen för *genomförandet av en förändringsprocess vid förvärv*. Detta för att beskriva och analysera hur ledningen kan hantera dessa faktorer under förändringsprocessens två första faser.



Modell 3. Teoretiskt ramverk: Hantering av avgörande faktorer för anställdas mottagande av förändring i samband med förvärv (Larsson et al. 2011)

Kapitel 4

Parkerkoncernen och divisionerna - Empiri

I detta kapitel beskrivs den insamlade empirin, dels från intervjuer men även från insamlad sekundärdata. Här beskrivs fallföretagen samt en redogörelse för utförda intervjuer med ledningen och medarbetare. Det presenterade materialet kommer därefter att analyseras utifrån vår teoretiska referensram i efterföljande kapitel.

4.1 Fallföretagen

Parker är en internationell koncern inom verkstadsindustrin som tillhandahåller precisionstillverkade lösningar för en mängd olika kommersiella, mobila och industriella marknader samt rymdmarknader världen över. År 2010 omsatte företaget 10 miljarder dollar, vilket gör företaget till världens ledande tillverkare av rörelse och styrteknik (www.parker.com, 2010). Enligt Parker arbetar och fokuserar man på att skapa mervärde, helhetslösningar och innovativa produkter, och enligt företaget är personalen, vilka man kallar "empowered employees" en viktig faktor för detta. Enligt Parker ska företagets personal vara stå för koncernens värderingar och vidare ska personalen utgöra "high performance teams" vilka leds av "high performance leaders". Vidare är anser företaget det betydelsefullt att ha en "inclusive culture" och att det förekommer tillit bland de anställda. Parkers "Win Strategy" betonar att en finansiell prestanda, en förstaklassig kundservice och en lönsam tillväxt är nödvändigt för att säkerställa företagets framtida tillväxt. (Parker.com, 2010)

En del av Parkers tillväxt innefattar företagsförvärv och de senaste åren har man förvärvat nedanstående tre företag, som idag utgör divisioner inom koncernen.

SSD; en industriledande tillverkare av drivenheter och motorer för växelström, likström och servodrift. Företagets produkter möjliggör koordinerade systemlösningar för branscher inom omformning och banhantering samt tillverkning av tråd, plast, papper, textila material, metall och rörelsestyrning. SSD är även den ledande leverantören av kompletta drivenheter, motorer och styrsystemslösningar för skidliftsindustrin (Parker.com). Räkenskapsåret 2005 omsatte SSD 88 miljoner SEK och hade då en personalstyrka på 55 anställda och företagets största kund var Tetra Pak. SSD blev uppköpt av Parker 2006 och integrationen av företaget inleddes sex månader därefter. (Interna dokument från Parker)

Legris; ett företag som designar, utvecklar och tillverkar kopplingslösningar för att förbättra sina kunders produktivitet och lönsamhet. Divisionen har utvecklat sin kärnkompetens inom tre huvudaktiviteter: "Connectic", "Transair" och "Autoline" och erbjuder genom dessa, lösningar för alla sorters industrier och industrialläggningar runt om i världen. Företaget startades 1848, då med en liten fabrik i Frankrike. Idag är Legris en del av den internationella Parker koncernen vilket de har varit sedan 2008. Dock var Legris redan innan Parkers förvärv av företaget etablerat i Europa, Afrika, Asien och Sydamerika (Legris.com)(Parkertransair.com).

Origa; ett företag specialiserat på automationslösningar för industrier. Företaget erbjuder lösningar som innefattar konstruerade system till standardkomponenter, inklusive pneumatiska cylindrar, kolvstångslösa och elektromekaniska linjära ställdon. Origas strategi är att skapa lönsam tillväxt genom innovativa produkter och kundlösningar. Genom åren har företaget byggt upp ett starkt varumärke som står för hög kvalitet med utmärkt service genom värdeskapande lösningar för kunder. Origa är sedan 2008 en del av den internationella Parker koncernen. (Parker.com)

4.2 Förändringen ur medarbetarnas perspektiv

Nedanstående empiri är data från intervjuer som bygger på intervjuunderlaget som redovisas i bilaga 1.

4.2.1. Information om uppköp

Då respondenterna kom från olika företag vilka blivit uppköpta förekom det en viss variation gällande när initial information gavs om att ett uppköp skulle ske, samt hur initial information gavs.

Några respondenter uppger att de blev informerade genom fysiskt platsmöte medan andra respondenter uppger att de fick information via e-post och telefonkonferens. Respondenterna från ett av företagen uppger att de fick information från företagets svenska VD om att uppköpet var i förhandling och att *"det sannolikt blev affär av det"*. Respondenterna berättar. *"Vi fick absolut inte svar på allt, men det som de kunde svara på. Det var ju fortfarande lite hemligheter, det handlar ju om mycket pengar"*. Efter beskedet var det sedan tyst ett halvår innan mer information gavs till de anställda. En respondent anger att företaget hade *"vunnit mycket på att vara tydliga i kommunikationen ett tidigt skede"*. Samma respondent uppger också att han saknat personlig kontakt i kommunikationen.

Respondenterna vid ett annat utav fallföretagen uppger att de fick information om förvärvet genom att en anställd hade *"googlat på Internet och fått fram att uppköp skulle ske"* och att *"Efter detta följdes spekulationer och rykten i cirka en månad innan faktisk information och bekräftelse kom från ledningen"*.

En respondent från det tredje fallföretaget uppger att *"Det var inte så svårt att räkna ut för det kom Parkerbilar och parkerade utanför, så det var inte så svårt att räkna ut att det rörde sig om uppköp"*.

4.2.2 Bakgrund till uppköp och förändringens behov

En genomgående åsikt bland respondenterna är att de inte har fatt en tydlig uttalad orsak till varför Parker köpt upp företagen i fråga. Flera av respondenterna antyder dock att de själva förstod och kunde spekulera sig fram till den bakomliggande orsaken till uppköpen. Respondenter från Legris och Origa var här eniga i sina spekulationer om att orsaken till förvärven av deras företag var grundat i att Parker ville bredda sin produktportfölj genom att inkludera de uppköpta företagens produkter. Gällande SSD framkom det dock att respondenterna inte hade förståelse för orsaken till dess förvärv. Uppfattningen bland respondenter från SSD är att Parkers strategi inte till fullo stämmer överens med den på gamla SSD. En respondent uttrycker sig med; *"vad dem skulle med*

oss det vet jag inte. Parker ska ju bara sälja grejer, men vi var ju ett företag där vi sålde tjänster och det är ju två vilt skilda saker och det är ju där det har krockat.”

4.2.3 Varför folk slutar

Under intervjuerna har det framgått att flera anställda slutade av diverse anledningar vid uppköpen. Vid samtliga tre uppköp har ledningen informerat anställda om att inga avskedningar skulle äga rum. Detta minskade oron för vissa respondenter, men trots beskedet från ledningen uppger respondenterna att kollegor slutat till följd av förvärvet, enligt egna beslut. En respondent uttryckte det såhär: ”Parker är ett företag som förvärvar företag hela tiden, och ändå kan man inte den här konsten varför folk slutar”.

4.2.4 Befattning och yrkeskompetens

Gemensamt för majoriteten av respondenterna är uppfattningen om att yrkeskompetens och befattning i organisationen har betydelse för huruvida den anställde visar oro kring att bli av med sin tjänst. Respondenterna var eniga om att den specifika kompetensen i befattningen gjorde att man var säker på att behålla sitt jobb.

Av intervjuerna framgick det att anställda inom ekonomiavdelningen visade mest oro, och att dessa sökte sig till andra arbetsplatser redan innan uppköpet ägt rum. Två respondenter antyder att detta säkerligen berodde på att ”ekonomitjejen såg att de enbart hade en liten ekonomiavdelning på Parker varför hon kände att hon inte vågade riskera att vara kvar”. Vidare förmodade flera utav respondenterna att högre befattningar troligtvis kände större oro över sina jobb. En respondent beskriver: ”cheferna tror jag också kände sig mera oroliga för oftast tar man in nya chefer från bolaget som kommit in... men det är mina egna spekulationer”.

4.2.5 Arbetsuppgifter

Från intervjuerna framkommer det att samtliga medarbetarnas arbetsuppgifter har förändrats sedan förvärvet och för många medarbetare har även deras ansvarområden förändrats. En respondent berättar att denne tidigare hade annat ansvar jämfört med vad han nu har i Parker. Samma respondent beskrev: ”Här är man mer en del i ett större sammanhang” men vidare förklarar respondenten: ”jag har accepterat att det är så man arbetar här och det är olika från arbetsplats till arbetsplats. Jag har lärt mig att Parker är väldigt strikt uppdelat”. En annan respondent är av samma mening då denne meddelar att ”allting som du gör nu ska dokumenteras, i början var det lite jobbigt...” och ”man är mer specialiserad nu då man inte har behörighet att göra allt här på Parker”.

4.2.6 Utbildning och stöd

Flera respondenter uppger att det finns bra välkomstprogram på Parker för nyanställda men att dessa inte erbjuds för anställda som övergick till Parker i samband med förvärven. En respondent uttryckte sig specifikt om att det hade varit fördelaktigt att inkludera dessa utbildningar som en del av integrationsprocessen för att hjälpa anställda från de förvärvade företagen att känna sig mer bekväma.

Som tidigare nämnts har förvärvet inneburit ändrade arbetsuppgifter för samtliga medarbetare. Dock har respondenterna delad uppfattning vad gäller erbjuden utbildning och stöd. En utav samtliga respondenter uppger att denne ansåg sig få fullt stöd vid förvärvsprocessen vad gäller nya arbetsuppgifter eller ansvarsområden. En genomgående åsikt bland resterande respondenter är dock att det inte funnits avsatt tid för utbildning.

Flera av respondenterna påpekar att utbildning hade underlättat integreringsprocessen, vilken nu tagit längre tid i brist på utbildning. Majoriteten av respondenterna anser att de fått spendera tid på att *”prova sig fram”*, och en respondent nämner att det gällde *”trial and error”* istället för utbildning. Vidare har det varit *”upp till en själv”* och att man har fått fråga andra på arbetsplatsen efter hjälp, alternativt läsa manualer.

Flera respondenter berättar att en stor förändring förekom för anställda med säljposition. Säljarna kom från små företag, med en viss produkt som de kunde väldigt bra, till ett stort företag med en makalös produktbredd. En respondent uttryckte att bristen på utbildning ledde till att man ej kände sig säker i sin roll som säljare: *”man känner att man är ute på hal is så fort man öppnar munnen ute hos kunderna, för att man inte känner att man kan produkterna”*. Samma respondent nämner också att det finns mycket utbildningar tillgängliga inom Parker, men att det är upp till säljarna att själv avsätta tiden: *Jag tyckte att det var lite knepigt att gå på utbildningar då det ej fanns avsatt tid för detta. Avvägningen tyckte jag var svår att göra, och det fanns väl ingen direkt strategi för det heller”*

Respondenterna föreslog att man ska starta upplärning tidigare i integrationsprocessen, något som ledningen har missat: *”jag tror att det var mycket planering på hög nivå men det kom inte ner i de dagliga bitarna. Avståndet mellan dem som planerar och tar beslutet var för långt till dem som arbetar med det...”*

En respondent berättar att han hade en enormt tuff tid under själva övergångsperioden. Detta var på grund av att de nya rutinerna och det nya datorsystem som gjorde att arbetsbördan blev för tung och på grund av stress fick denne gå i terapi.

4.2.7 Sociala relationer

Av intervjuerna framgår det att vissa respondenter påverkades mer av sociala relationer än andra. Tre av respondenterna uppger att de ej tror sig ha blivit påverkade av att kollegor lämnat arbetsplatsen. Respondenter som inte vistades heltid på kontoren visade sig i intervjuerna mindre påverkade och mindre beroende av kollegor än vad de respondenter som vistades heltid på kontor upplevde sig vara.

Enligt en respondent var det nästintill som att börja på ett nytt jobb efter förvärvet och detta fann respondenten *”... givande, för det var roligt att lära känna andra”*. En annan respondent uppger att han tycker att det är tråkigt att kollegor har slutat, men att han finner tröst i att det har gått bra för dem på andra arbetsplatser.

4.2.8 Information och kommunikation

Gemensamt för respondenterna är deras intryck av att det initialt uppkom mycket frågor när de fick information om att ett uppköp skulle ske. Respondenterna delar även åsikten att de fick för lite information, både initialt och löpande under förändringsprocessen. *”Man kan nog ej få för mycket*

information... tror detta hade gjort mycket skillnad för hur jag sett på förvärvet” säger en respondent. En annan respondent nämner: *”Det hade räckt med ett vanligt möte eller ett par möten. Det hade underlättat*”. En respondent uppger att många var oroliga innan man hade ett möte, men efter informationen vid mötet var många tämligen positiva till uppköpet. En annan respondent uppger att då denne varit i kontakt med Parker tidigare i arbetet hade han kännedom om det köpande företaget, vilket minskade hans oro.

Det förekommer till viss del delade uppfattningar hos respondenterna vad gäller given information. Vissa respondenter uppger att de fick svar på initiala frågor nästan direkt medan andra respondenter upplevt det som att svar på frågor var *”nästintill omöjligt”*.

När frågan ställdes huruvida respondenterna upplevde att deras närmsta chef kunde svara på frågor svarade majoriteten av respondenterna att de saknat stöd och information från chefen. En av de respondenterna som valde att lämna företaget i samband med förvärvet uppger att han frågat chefen vad det fanns för möjligheter inom Parker innan han avgick, och detta var en fråga som chefen inte kunde svara på. Vidare berättade respondenten att chefen också var ny i företaget. *”Klart att om han hade vetat mer om vad som hände och vilka möjligheter som fanns så hade man kunnat vara kvar under den tiden också...”*.

Vidare antyder två av respondenterna att de hade önskat att en kontaktperson var tillgänglig: *”Det har ju varit reda drömmen i det här sammanhanget att ha en person som kanske inte kunde svara direkt, men som kunde ta reda på saker i sammanhanget. Den andre respondenten berättar: ”... Visste vi skulle bli uppköpta men sen fick vi inte någon information på ett halvår. Jag hade föredragit att träffat mer folk som kunde svara på mina frågor”*.

4.2.9 Rykten och spekulationer

Respondenterna är överens om att det förekom spekulationer. *”90 procent av det som vi befarade, så blev det aldrig”* berättade en av respondenterna och menade att medarbetarna spekulerade kring eventuella nedskärningar och drastiska förändringar. Några respondenter uppger att de tror sig sannolikt blivit påverkade av kollegors åsikter på arbetsplatsen. Av respondenterna som vistas på kontoret är den endast en som uppger att kollegorna inte har haft en påverkan eller fått denne att ändra sin inställning; *”Det här handlar ju faktiskt om hur jag upplever det och jag vägrade lyssna”*. Under intervjuerna framkom det även att en respondent trodde att det var sannolikt att medarbetare blev påverkade av personer från andra företag som blivit uppköpta tidigare och som man hade kontakt med för man var inom samma bransch.

4.2.10 Delaktighet

Majoriteten av respondenterna uppfattar det som om de inte fått vara delaktiga i förändringsarbetet. Endast en respondent uppger att han varit delaktig i förändringsarbetet. Densamme uppger att han tror att hans delaktighet har spelat stor roll för hur han sett på förvärvet och att hans företag blivit en del av Parker.

Vidare menar respondenterna att beslut och direktiv kommit *”uppifrån”* och flera av respondenterna berättar att det var brist på tvåvägskommunikation. *”Kommunikationen var rena katastrofen!”* uppger en av respondenterna. Samma respondent antyder att det är *”Parkers sätt att arbeta”*; med envägskommunikation. *”Det är deras sätt att leda ett företag med en inställning att vi (Parker) inte*

använder dem anställda och man frågar inte dem som har varit med i 20 år; hur ska vi göra det till det bästa”.

Vidare uttalade sig en annan respondent om samma fråga; *”Jag känner att det hade tagit en halv dag för ledningen att sätta sig ner lite grann och se vad är positivt med det här företaget? Man hade kunnat bli så mycket bättre om man hade haft personalen med sig...”*

4.2.11 Lön och förmåner

Respondenterna menar enstämigt att det inte blev några lönesänkningar när de kom in i Parker, utan de fick behålla samma lön som tidigare. En respondent angav att de i Parker försökte sänka dennes lön *”men då sa jag det accepterar jag inte, så då får ni hitta någon annan som kan göra det här jobbet”*, respondenten fick då behålla lönen han hade sedan tidigare trots att de gärna ville sänka hans lön.

En respondent menar att det i princip är samma förmåner nu som tidigare. En annan respondent påpekar att denne tidigare hade förmåner som de inte kunde ge honom i Parker, men detta kompenseras då i lönen. En respondent yttrar att *”allt har blivit sämre, alla förmåner vi hade är borta, de har dem tagit bort en efter en”*.

4.2.12 Byråkrati

En genomgående oro bland flera av respondenterna inför att gå från ett mindre företag till att bli en del av ett jätteföretag som finns över hela världen. Resultatet av denna förändring har upplevts något olika bland respondenterna. Ett par respondenter menar att det genom den ökade byråkratin som följt på uppköpet har blivit mer ordning och reda i vissa frågor som tidigare varit mer godtyckligt. En respondent konstaterar att *”Nu finns allt beskrivet i databaser... det svåra är bara att hitta det...”* och menar att det är lika för alla vilket respondenten uppskattar.

Den vanligaste uppfattningen bland respondenterna är att rutinerna har blivit mer långdragna sedan förvärvet, och en av respondenterna menar att detta lett till frustration bland anställda som därför har slutat. En annan respondent uttrycker följande: *”Vi är amerikanskägda, allting är fruktansvärt tungrott. Det är lite för långt glapp mellan verksamheten och ledningen... Kunder använde oss mycket för vi var smidiga, vi kunde lösa grejer snabbt och enkelt. Idag har vi inte alls den flexibiliteten...”*

4.2.13 Personlighet och inställning till förändringar

Flera av respondenterna uppger att de tror att den personliga inställningen spelar stor roll för hur man mottar förändringar. Respondenterna berättar: *”Jag sa upp mig och var borta i ett halvår och kom sedan tillbaka igen men med en helt annan inställning än vad jag gjorde direkt efter uppköpet”*

”En förändring är ju alltid en förändring... folk blir ju alltid negativa. det är ju människans försvarsmekanism”. Samma respondent fortsätter: *”jag tror inte man kan bara klaga på ledningen utan man måste ju själv ge det en chans”*.

Övrigt

- Flera medarbetare har blivit förflyttade i och med förvärvet. För de flesta respondenterna har detta inte inneburit några större problem men två respondenter uppgav att detta varit en besvärlig förändring då de fick byta stationeringsort; *”vi hade ju fem minuter till jobbet då, nu har vi 7,5 mil skogsväg...”*
- Uttalanden som; *“När man ska göra den traditionella SSD-försäljningen vilken inte är anpassad för Parker -försäljningen, då måste man lägga om hela tankesättet...”* och *”... vi sålde tjänster och Parker säljer produkter”* från medarbetare på en division specifikt tyder på att det finns en uppfattning om att strategin som man har i Parker inte går helt ihop med den gamla organisationens strategi.
- Samtliga medarbetares genomsnittliga ålder är 52 år och ligger inom åldersspannet 34-60 år. När vi ställde frågan huruvida respondenterna trodde att vissa anställda var mer oroliga än andra svarade en av respondenterna att det mest var beroende på åldern; *”En del som var över 60 år kanske inte brydde sig så mycket”*. En annan respondent uppgav också att denne inte gjorde något motstånd mot förändringar som denne ansåg var till det sämre då det inte var lika viktigt när man inte hade lång tid kvar till pensionen.
- Några respondenter uttryckte sin åsikt om hastigheten på förändringsarbetet. En menade att det skulle ha gått mycket fortare än vad det gjorde, medan två andra respondenter var av uppfattningen att ett stort förändringsarbete som det här måste ske successivt.

Ett par uttalanden från andra respondenter framhäver att förändringsarbetet har gått för snabbt; *”... jag arbetade dygnet runt, det var en jobbig tid”* och *”... jag hade säkerligen kunnat få hjälp men det fanns inte tid eller utrymme för det, allting skulle gå så snabbt”*.

4.3 Förändringsprocessen ur ledningens perspektiv

Nedanstående empiri är data från intervjuer som bygger på intervjuunderlaget som redovisas i bilaga 2.

4.3.1 *Kommunicera behovet*

Respondenterna berättar att de vid samtliga av förvärven har haft ett informationsmöte med personalen i det förvärvade företaget. På detta möte har information getts om att förvärvet i fråga ska ske eller har skett. Vid mötena görs en presentation av företaget där man *”säljer in Parker”* som en av respondenterna uttryckte det. Vid samtliga initiala informationsmöten har informationen också varit att det inte ska sägas upp någon personal.

I fallet med SSD berättar den ansvarige respondenten att denne blev informerad om uppköpet efter det papperna var skrivna. Respondenten fick i uppdrag besöka företaget för att hålla i ett *”welcoming meeting”*:

”Jag gjorde ett besök och berättade vem Parker var och hela den där biten... Vid den tidpunkten hade jag inte på något sätt något budskap med mig om vad som skulle hända. Då hade man redan då sagt att verksamheten inte skulle integreras i det svenska säljbolaget. Den skulle jobba vidare, ungefär som ingenting hade hänt”.

Från intervjun framgår det att ledningen får strikta order uppifrån i organisationen att efter informationsmötet *”hålla fingrarna borta”*. Ett halvår därefter ges besked om att de ska integrera det förvärvade företaget, och då startar förändringsarbetet.

4.3.2 Kommunicera förändringens faktiska innebörd

Enligt ledningen har man varit tydliga med information om vad Parkers intentioner med integreringen av SSD var. Respondenterna känner att de lämnade många frågetecken efter det första informationsmötet, då man höll sig borta i ett halvår. Detsamma gäller vid förvärven av Legris och Origa, även om ledningen här berättar att de gick emot Parkers direktiv att hålla sig borta; *”... Vi fick fortfarande inte ta någon action att göra något, men vi upprätt höll en bra dialog på ett bra sätt tycker jag... Vi drog ju igång en del informella aktiviteter då som vi skördade från lite senare...”*.

4.3.3 Skapa en vision

Ledningen berättar att när Parker gör ett förvärv ligger fokus på siffror och arbetet sker utefter finansiella modeller. Respondenterna berättar; *”... man har egentligen aldrig gjort en integrationsstrategi, när det gäller, vad ska vi göra med människorna? Vilka nyckelpersoner finns det hos de förvärvade bolagen?”*

I fallet med SSD berättar ledningen att man såg möjligheter att *”leverega”* Parkers produkter inom svaga områden genom att utnyttja SSD kontakter, säljkanaler samt tekniker. Då respondenten fick ansvar för integreringen som *”inte funkade”* kom han med ett förslaget att starta ett nytt affärsområde med SSDs verksamhet som bas och en affärsplan utvecklades. Av intervjun framkommer det att ledningen är osäker på hur mycket av denna affärsplan som har kommunicerats till anställda. Intervjun följer att affärsplanen presenterades på hög nivå, men att respondenterna ej vet om den nådde ut till medarbetarna på lokal nivå.

4.3.4 Involvera anställda

Det har framkommit från intervjuerna att brist på involvering av anställda faktiskt sträcker sig ända upp till ledningen för säljbolaget. Våra respondenter har varit ansvariga för integrationsprocesserna för dessa tre företag, men ändå har respondenterna inte fått vara delaktiga i planeringen, vilket har skett uppifrån. Respondenterna berättar: *”I bästa fall får vi vara med...”, ”Ja, men det är väldigt sällan”*.

Ledningen uppger att eftersom det är ett stort företag, där besluten tas centralt, är det ofta som man tappar kompetens som finns lokalt. Ledningen ger förslag på att man hade kunnat använda sig av den lokala ledningen och ta del av deras kunnande gällande hur man hanterar svenska medarbetare istället för att genomföra *”allt på samma sätt överallt”*.

De personer som var delaktiga i utvecklandet av affärsplanen för det nya affärsområdet i SSD valdes ut av SSD:s dåvarande chef. Respondenterna medger att de nu i efterhand känner att det var

ett misstag att det inte ingick några säljare i projektgruppen, då det visat sig att det största missnöjet har kommit från säljkåren.

I fallet med SSD känner respondenterna att de gjorde en felrekrytering av chefen för det nya affärsområdet, vilket de också menar var en bidragande orsak till att integrationen inte gick som önskvärt. Ledningen diskuterar: *"han (nyrekryterade chefen) förstod inte the fundamentals hur en chef skulle vara och han blev en person som många av de som var missnöjda vände sig till.* Vidare berättar en av ledarna att dennes höga arbetsbelastning gjorde att han inte kunde rycka in, varpå man anlätade en senior manager som mentor till den nyrekryterade chefen. Dock blev det inga förbättringar.

4.3.5 Tvåvägskommunikation

Från intervjun uppger respondenterna att kommunikation till anställda har skett via e-post, telefon och möten. Ledningen anger att de vid framtida förvärv hade velat vara ute bland medarbetarna mer och pratat med dem. Speciellt uttrycker respondenterna en önskan att få följa med säljarna på en arbetsdag för att skaffa en uppfattning om säljarnas vardag. Ledningen uttrycker att de tror att genom att vara på plats och prata med missnöjda anställda, hade kunnat hantera dessa mycket bättre.

Respondenterna menar att ett problem vid integrationen av SSD var att det varken i Malmö eller i Halmstad (där man hade platskontor) fanns en medarbetare från Parker tillgänglig att svara på frågor som dök upp under integrationsprocessen. Ledningen påpekar att detta ledde till att *"många saker växte sig större än vad de hade behövt vara"*. Respondenterna har själva kommit fram till att de måste *"rensa sina kalendrar"* vid nästa förvärv för att kunna hantera rykten och spekulationer.

4.3.6 Genomförande och Mottagande

Av intervjun framkommer det att ett problem till följd av förvärven har varit att man har tappat företagets säljkåren. Respondenterna uppger exempelvis SSD tappade 7-8 säljare under loppet av sex månader. Vidare uppger respondenterna att detta troligtvis beror på tre saker:

1. Den nye säljchefen hade kommunikationsproblem i kombination med att han ej förstått hur man skulle uppmuntra säljkåren.
2. Konkurrenter attackerar säljkåren och sprider dåliga rykte. En av respondenterna säger att säljarna får höra påståenden som; *"ni vet ju hur det gick med den där integrationen... de är ju ingen vits för dig att stanna där (syftar till Parker)"*.
3. Gruppåverkan. Respondenterna tror att de undervärderade styrkan hos ett par *"gnälliga säljare"* som påverkade andra säljares uppfattning.

Ledningen uppger att säljarna visat mycket motstånd vad gäller ändrade rutiner och *"hygienfaktorer"* så som vilket hotell säljarna ska bo på, vilken bensinmack man får tanka på, samt att man måste på sin milräknare i bilen. Ledningen berättar vidare att säljkåren hade haft ett möte där man diskuterat hur *"kasst det var på Parker"* efter de nya rutinerna. Man fortsätter att berätta att man tror att anledningen till att dessa faktorer blev så pass stora var man inte lyckas bemöta dessa *"löjliga frågor"* tillräckligt tidigt. Samtidigt uttrycker sig ledningen *"att vissa frågor är lönt*

att fightas för och andra inte”.

4.3.7 Övrigt

Mismatch mellan företagens strategier

Från intervjuerna med medarbetarna har det framkommit att det finns en uppfattning om att det är en ”clash” mellan strategierna på Parker och SSD. Att Parker säljer produkter och SSD sålde tjänster är enligt ledningen en myt. Ledningen uppger att det aldrig har uttryckts på det viset och ställer sig frågande till hur myten kan ha uppkommit. *”Somliga har hjälpt mig att försöka ta död på dem där myterna. Myter som har skapats i säljorganisationer. Dem är inte enkla att ta död på heller. Spelar ingen roll om du dokumenterar motsatserna dem tror inte på dem ändå...”* säger respondenten i frågan.

Sedan förvärvet har bland annat verkstadsavdelningen lagts ner och när vi frågade ledningen om detta var kopplat till förvärvet fick vi svaret att de enda uppsägningarna som skett har varit på grund av lågkonjunkturen, aldrig på grund av förvärv. Ledningen uppger att om Tetra Pack (vilket var SSD:s största kund) hade fortsatt placera order hade verksamheten fortsatt.

Ökad byråkrati

Under intervjun diskuterades även medarbetarnas upplevelser kring att vissa nya rutiner som innebar ökad byråkrati. Ledningen menar att Parker är ett stort amerikanskt bolag som måste leva upp till vissa krav och vara beredda på olika kontroller, men att detta gäller för alla företag. Ledningen påpekar att det förekommer att anställda upplever det som *”dumma Parker-regler”*. Däremot medger respondenterna att de från ledningens sida kunde vara tydligare med att förklara orsaken till rutinerna i sin kommunikation med de anställda för att skapa förståelse.

Personlig inställning

Slutligen uttryckte även respondenterna att de tror mycket på att den personliga inställningen hos varje medarbetare är en viktig faktor för hur lyckad integrationen blir. *”jag tror man skulle behöva ta på sig den hatten att man ser det som om man börjar på ett nytt jobb med nya möjligheter... Om du strävar efter att ha kvar det precis som du hade det innan då blir det jobbigt.*

Respondenterna drog även paralleller till då de själva en gång i tiden blev förvärvade in i Parker: *”Det var många av våra kollegor som ägnade all tid på att de skulle motarbeta och klaga på detta. Jag la all min kraft på att jag skulle få ett bra jobb. Jag fick integrera mig själv. Det går ju! Men det är mycket hur man själv tänker och resonerar”*

Kapitel 5

Analys och diskussion

I följande kapitel använder vi vår tidigare presenterade teoretiska referensram och för en analys av det empiriska materialet. Syftet med detta kapitel är att betona de likheter och skillnader mellan teori och empiri som eventuellt kan identifieras. Vårt framtagna teoretiska ramverk breddas även med faktorer som framträtt i vår empiriska studie men som ej förekommit i teorin. .

5.1 Faktorer som påverkar anställdas mottagande

I detta avsnitt analyseras de faktorer som presenteras i vår modell; *faktorer för motstånd eller välkommande av förändring* för att uppnå delsyftet med att identifiera vilka faktorer som påverkar anställdas mottagande av förändringsprocesser till följd av förvärv. Analys av faktorerna kommer att genomföras under modellens fyra huvudområden.

5.1.1 Faktorer relaterade till det faktiska förändringsarbetet

Information: Den genomgående uppfattningen bland medarbetarna har varit att det funnits en stor brist på information i samband med förvärvet. Ledningen påpekar att de fått strikta order från ”högre upp” om att hålla sig borta från de förvärvade företagen efter att dessa överlämnat nyheten om att förvärvet ska ske. En tyst period på ungefär sex månader har visat sig få konsekvenser på medarbetarnas mottagande av förvärvet.

Likt den forskning som Lee Marks (1997) gjort, tyder empirin på att luckor i information från ledningen har fyllts med spekulationer och rykten bland anställda. Även fenomenet från sammanslagningssyndromet, där anställda har en tendens att befara det värsta då informationen är bristfällig, stämmer tydligt med vår empiriska undersökning. Uttalande som ”90 procent av det som vi befarade, så blev det aldrig” visar att många rykten och skvaller som cirkulerade på företaget inte stämde överens med vad som senare verkligen skedde.

Enligt teorin om sammanslagningssyndromet (Lee, 1997) kan skvaller och ryktesspridning till följd av brist på information leda till en negativ inställning till förvärvet. Det finns ett klart samband mellan denna teori och resultatet av vår empiriska studie som visade att medarbetare medgav att de kände av en negativ inställning på grund av spekulationer om framtiden. Den empiriska undersökningen visar en betydande risk finns för medarbetare att påverkas av skvaller och rykten om framtida förändringar, vilket även Lee Marks (1997) betonar. Empirin tyder även på att de anställda som valde att ignorera negativa rykten visade en mer positiv inställning till förvärvet.

Empirin visar de medarbetare som varit mest positiva till förändringsprocessen har varit de som i minst utsträckning uttryckt att det upplevt brist på information. Vidare kan vi konstatera med hjälp av intervjuerna att när informerade möten har ägt rum, har oro i vissa fall omvandlats till positiv inställning till förvärvet. Eftersom mycket dessutom tyder på att brist på information även ligger till

grund för uppkomsten av rykten och skvaller, bekräftar det ytterligare vårt resonemang om att denna faktor kan ses som starkt avgörande för medarbetares mottagande.

Delaktighet och involvering: Teorier kring förändringsprocesser understryker vikten av att involvera anställda i utvecklingen av förändringsarbetet. Vår empiriska undersökning har visat att samtliga medarbetare, utom en, upplevt att de uteslutits från förändringsprocessen och brist på lyhördhet hos det förvärvande företaget har lett till frustration på många håll. Medarbetare känner sig överkörda då de inte tillåts bidra med förslag beträffande områden som de känner att de har erfarenhet och kunskap kring. Upplevelsen är att deras kompetens går förlorad och vi kan därmed konstatera att brist på involvering och delaktighet har påverkat den allmänna motivationen till förändringen på ett negativt sätt. Den anställde som var ensam utav respondenterna att vara delaktig i förändringsarbetet uppgav av denne tror att hans delaktighet har spelat stor roll för hur han sett på förvärvet och att hans företag blivit en del av Parker.

Intervjun med ledningen påvisar att involveringen av anställda i planeringsfasen för integrationsprocessen inte ens sträcker sig ned till den befattning där den ansvariga ledaren för processen befinner sig. När inte ens ansvariga chefer för respektive ämnesområde är delaktiga i den förberedande fasen anser vi, baserat på intervjun med ledningen, att deras gemensamma uppfattning är att genomförandet av integrationsprocessen också försvåras. Från den empiriska undersökningen kan vi tyda att samtliga respondenter bland såväl medarbetare och ledning har en önskan att få vara mer involverade i förändringsprocessen och menar att integrationen av företagen hade uppnått ett bättre resultat om fler medarbetare fått en möjlighet uttrycka åsikter och utnyttja respektive kunskaper. Med detta i grund kan vi konstatera att delaktighet och involvering är en faktor avgörande för anställdas mottagande av förändring vid förvärv.

Förståelse för förändring: Efter intervjuerna med medarbetarna kan vi konstatera att man från ledningens sida inte har varit tydliga i sin direkta kommunikation till de anställda angående orsaken till varför företaget blivit förvärvat. Däremot har medarbetarna i två av divisionerna trots allt en klar bild, utefter egna spekulationer, om vad som ligger bakom beslutet för uppköpet och den genomgående uppfattningen är att denna orsak är legitim. I den tredje divisionen har vi funnit att medarbetarna saknar förståelse för orsaken till dess förvärv. En respondent visade ett stort missnöje inför de förändringar som förvärvet inneburit och kopplade detta till sin uppfattning av att det förvärvade företaget har en strategi som inte överensstämmer med det förvärvade företaget. Med strategi hänvisar man i detta fall till att Parker säljer produkter och SSD sålde tjänster varpå SSD var beroende av bland annat ett flexibelt arbetsklimat där beslut kunde tas snabbt och smidigt för att möta kundens specifika krav. Man menar att detta inte är möjligt i Parker med dess "*tungrodda byråkrati*" samt uppfattar man, från medarbetarhåll, att nedläggningen av ett produktionsteam är ett bevis på att Parker vill ändra på divisionens sätt att arbeta.

Ledningen däremot menar att nedläggningen av produktionsavdelningen inte har grundats i att Parker önskar ändra på SSD:s arbetsrutiner utan att beslutet togs strikt på affärsmässiga grunder när Tetra Pak drog sig ur som kund samt då det inte längre fanns kunder nog att serva. Givet antagandet att ledningens påstående i denna fråga är sanningsenligt, är således förståelsen för förändringen att i hög grad avgörande för medarbetares mottagande. Resultatet har i detta fall blivit att medarbetare tolkat förändringen på annat sätt än vad ledningens intentioner varit och detta har bidragit till ett starkt motstånd bland medarbetarna vilket tyder på att förståelse för förändring är en högst relevant faktor för anställdas mottagande.

Förändringen betraktas irrelevant/relevant: Enligt teorin kommer förändringar att motarbetas om de beaktas som irrelevanta av medarbetarna. Av vår empiriska undersökning visade det sig att anställda blev påverkade av små förändringar som de fann irrelevanta vilket bidrog till en mer negativ syn på förvärvet. Av intervjun med medarbetarna framgick det att en anställd besvärade sig mycket över man ändrade tillvägagångssättet för hur man attesterade fakturor. Enligt respondenten hade företaget innan förvärvet infört ett mycket välfungerande system och nu upplevde den anställda att man *"gick tjugo år tillbaka i tiden"*, vilket tyder på att respondenten fann denna förändring irrelevant. Vidare framgick det av intervjun med ledningen att säljkåren tyckte att förändringar vad gällde "hygienfaktorer" var irrelevanta då de inte hade förståelse varför det gamla tillvägagångssättet, som de funnit väl fungerade, inte kunde behållas efter förvärvet.

Att vissa förändringar upplevs som irrelevanta av medarbetare kan troligen bero på att den ledningsgrupp som sköter planeringen sitter mycket långt bort från den verklighet som dess beslut påverkar. Utöver det geografiska avståndet som finns mellan den centralt beslutsfattande ledningen och medarbetarna på lokal nivå, finns det skillnad i vilket fokus man har i de olika organisatoriska delarna av koncernen. Parker är ett tillverkande företag i det stora hela, medan det svenska säljbolaget i Parker består av förvärvade företag vars fokus ligger mestadels på försäljning. Ledningen medger att det är en stor skillnad på hur en integrering bör skötas beroende på vad det är för företag som ska integreras. På företag som sysslar med försäljning är personalen och kunderna betydligt viktigare att hantera då deras arbete många gånger påverkas mer vid en integrationsprocess än vad produktionspersonal gör menar respondenterna från ledningen.

Vi ser det således som högst sannolikt att såväl geografiskt som organisatoriskt avstånd mellan beslutsfattande ledning och medarbetare ökar risken för att medarbetarna upplever förändringar som irrelevanta. Detta överensstämmer med Lee Marks (1997) sammanslagningssyndrom om att avståndet mellan ledningsgrupper och den resterande arbetsstyrkan leder till att beslut som tas blir kontraproduktiva.

Förändringens storlek: Den empiriska undersökningen tyder på att storleken av förändringen inte nödvändigtvis behöver vara avgörande för mottagandet. Intervjun med ledningen visar att säljare gjort starkt motstånd till vad de kallar för hygienfaktorer. Dessa förändringar kan i sammanhanget anses vara väldigt små men trots det har undersökningen visat att de skapat ett stort motstånd bland medarbetarna. Vi kan inte avfärda Palmer et al. (2009) teori om att en överdriven förändring kan skapa osäkerhet och leda till motstånd hos anställda. Dock kan vi däremot se att även en tillsynes liten förändring kan ha samma effekt som en stor varpå förändringens storlek ej kan fastställas som en betydande faktor.

Förändringens tidpunkt: Utifrån det empiriska underlaget kan vi endast notera att en av respondenterna antydde att den lågkonjunktur som rådde under samma tid som förvärvet ägde rum hade en viss påverkan på dennes tankar kring möjligheter att söka sig till andra jobb. Samma respondent hänvisade samtidigt till sin relativt höga ålder vid förvärvstillfället och menade att detta också gjorde denne mindre attraktiv på arbetsmarknaden, men fyllde snabbt i att han själv ville stanna och var positiv till förvärvet. Vad vi dock anser vara intressant att beakta är att tidpunkten för förändringen mycket väl skulle kunna vara en faktor som får anställda att stanna kvar i företaget trots missnöje, i brist på möjligheten att söka sig vidare.

En annan aspekt vad gäller förändringens tidpunkt syftar till faktumet att Parker stängt ned ett par kontor vilket har inneburit att en del anställda har varit tvungna att antingen flytta eller pendla till sina nya kontor. Människors möjligheter att flytta kan variera beroende på tidpunkt i livet, om man

har familj etcetera. Att tvingas pendla längre avstånd kan därmed vara en potentiell källa för missnöje och motstånd. Vad vi ser från vår empiriska undersökning har två av våra respondenter tvingats att pendla en längre sträcka av dålig skogsväg till arbetet varje dag, från att ha haft några minuters promenadavstånd. Båda visar under intervjuerna på missnöje över denna förändring, men noterbart är att båda dessa respondenter trots allt är väldigt positiva i sin inställning till förvärvet och dess efterföljande förändringar överlag.

Förtroende och tillit till ledningen: Utifrån vårt empiriska material framkom det under intervjun med ledningen att en av orsakerna till att anställda lämnade företaget var på grund av den nya säljchefens inkompetens. Detta är i enlighet med teorin som stödjer att faktorn förtroende och tillit till ledningen är en avgörande faktor för hur anställda mottar en förändring. Denna faktor stöds även av empirin insamlad från intervjuerna som genomförts med medarbetarna då anställda uppgav att de kände sig otrygga och oroliga över förändringen och dess efterföljder på grund av att de inte kände någon stark tillit till ledningen. Flera respondenter uppgav även att de saknade en kontaktperson i ledningen som de kunde vända sig till. Vi bedömer därför, med stöd både från teori och av empiri, att det är viktigt för förändringsarbetets mottagande att ha en stark och tillitsfull ledning som kan leda de anställda och bringa trygghet i alla de faser som sker i samband med förvärvet.

5.1.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till det faktiska förändringsarbetet

Vad gäller faktorer relaterade till det faktiska förändringsarbetet har vi funnit ett samband mellan teori och empiri som tyder på att faktorerna **information, förståelse för förändring, delaktighet och involvering** samt att anställda känner **förtroende och tillit för ledningen**, är avgörande för hur anställda mottar en förändringsprocess till följd av ett förvärv. Undersökningen pekar också mot att faktorn huruvida anställda **finner förändringen relevant** är en kritisk faktor för mottagandet. Förändringens **tidpunkt** har visat sig ha en viss påverkan men vi kan ej identifiera denna som en kritisk faktor. Faktorn **förändringens storlek** har ej visats vara en avgörande faktor då vi inte funnit något samband mellan teori och empiri.

5.1.2 Faktorer relaterade till individers behov, krav och rättigheter

Gruppsammanhållning: Enligt King & Andersson (2002) kan gruppsammanhållning och sociala normer vara en potentiell orsak till motstånd. Den empiriska undersökningen tyder på att denna faktor är svår att mäta med intervjuer som datainsamlingsmetod. Detta då det är svårt att särskilja åsikter som härstammar från individen, från åsikter som härstammar från påverkan av andra medarbetare. Dock har vi, som nämnts ovan, sett att det uppkommit rykten och spekulationer mellan medarbetarna på grund av luckor i informationen från ledningen. Från intervjuerna framkom det även att medarbetarna tror att detta har haft en påtaglig påverkan på antingen dem själva eller andra inom företaget. Empirin visar även tendenser till att anställda som befinner sig utanför gruppsammanhållningen, vilka arbetar mer självständigt och inte lika ofta är i kontakt med sina kollegor, varit mindre påverkade av hur ”snacket går” på kontoret. Detta enligt deras egen utsago men också då vi under intervjuerna uppmärksammat att anställda som arbetar i nära kontakt med sina medarbetare i större utsträckning talat om hur deras kollegor upplevt förändringar och hur de inte är själva om att uttrycka vissa åsikter.

Ett annat tecken utifrån empirin på att gruppsammanhållning kan ses som en avgörande faktor för motstånd är då det framkom från ledningsintervjun att säljkåren haft möten och diskuterat hur deras

rutiner förändrats på grund av de förändrade hygienfaktorerna. Empirin visar även att det är inom denna grupp där man haft mest svårigheter med att behålla anställda. Ledningen uppgav också att de tror att de undervärderade inflytandet hos ett par ”*gnälliga säljare*” som påverkade andra säljares uppfattning om förvärvet.

Sociala relationer: Utifrån den empiriska undersökningen kan vi se ett visst samband med teorin vad gäller faktorn sociala relationer. Detta då en del respondenter uppgav det något negativt att ha blivit av med kollegor som man knutit kontakt med under en längre tid, medan en annan respondent lyfte fram att denne tyckte det var positivt med nya arbetskamrater sedan förvärvet och såg detta som en utmaning. Men då tre respondenter uppgav att de ej tror sig ha blivit påverkade av att kollegor lämnat arbetsplatsen finner vi det empiriska materialet för svagt för att styrka eller avvisa denna faktor som avgörande för medarbetares mottagande.

Vi uppmärksammar dock att det i denna fallstudie, enligt ledningen, inte förekommit några nedskärningar till följd av förvärven utan de anställda som lämnat företaget i samband med förvärvet har gjort det på eget initiativ. Vidare uppgav en respondent att han tyckte det var tråkigt att en del av hans kollegor hade lämnat företaget, men att detta inte påverkat honom nämnvärt då kollegorna valt att lämna företaget självmant och idag har bra jobb. Empirin visar att flera som lämnar sin anställning självmant, gör det då de funnit arbete på annat håll. Givet detta drar vi således slutsatsen att medarbetarnas uppfattningar troligen hade skiljt sig från vad vi funnit i vår undersökning om fallstudien hade omfattat ett företag där uppsägningar gjorts till följd av förvärvet.

Trygghet - ekonomisk trygghet (lön), behålla anställning: Enligt teorin är ekonomisk trygghet en faktor som påverkar anställdas mottagande av förändringsarbetet. Denna faktor har ett visst stöd från empirin då en anställd uppgav att denne fått förhandla om sin lön i samband med förvärvet och påpekade att en lönesänkning inte var acceptabel. För respondenten var lönen således en avgörande faktor för hur denne mottog förvärvet. Bland resterande respondenter var det däremot ingen som uppgav att de behövt förhandlat om sin lön utan de behöll samma lön även efter förvärvet. Uppfattningen bland samtliga respondenter är dock att det varit självklart att de inte skulle gå ner i lön och vi tolkar det som att en påtvingad lönesänkning skulle ha skapat stort motstånd bland medarbetarna och således identifierar vi ekonomisk trygghet, i form av lön, som en avgörande faktor för anställdas mottagande.

Under intervjuerna med såväl medarbetarna som ledningen, framgick det att ledningen varit klara med att informera anställda om att ingen skulle bli av med sin anställning till följd av förvärvet. Trots detta visade det sig hos medarbetarna att anställda var oroliga över att behålla sin tjänst. Trygghet om anställning kan således identifieras som en viktig faktor för huruvida medarbetarna är positiva eller negativa till förvärv. En av respondenterna från den empiriska undersökningen uppgav att ”ekonomitjejen” såg att hennes tjänst troligen skulle försvinna vid en integration med Parker och sökte därför arbete på annat håll redan innan integrationsprocessen startade. En respondent uppgav även att han sökte en annan tjänst då hans närmsta chef inte kunde ge svar på vilka möjligheter det fanns inom Parker vilket ledde till osäkerhet inför framtiden. Empirin visar dock att anställda som ansåg sig ha en viss företagsspecifik kompetens kände sig mer säkra på att få behålla sin anställning varpå vi ser att den ekonomiska tryggheten i detta avseende även kan vara kopplad till individens yrkeskompetens. Vidare resonemang om yrkeskompetens förs under ”faktorer relaterade till individens bakgrund” nedan.

Status: Enligt teorin leder förändringar som innebär lägre status för den anställde sannolikt till motstånd. Vid analysen har vi funnit det svårt att skilja denna faktor specifikt från faktorn

arbetsuppgifter. Vi har sett att samtliga anställda i olika utsträckning har fått förändrade arbetsuppgifter och vi har uppmärksammat att det finns en viss irritation bland flera av respondenterna gällande faktumet att de idag inte har befogenhet att ta vissa beslut på egen hand på samma sätt som de kunde göra innan förvärvet. Förståelsen för detta är dock stor bland samtliga respondenter att det är en naturlig följd av att vara på ett stort företag som Parker och empirin tyder på att detta är något som medarbetarna accepterar men inte är fullt nöjda med. Då den empiriska undersökningen inte avspeglar huruvida anställda upplever att de fått mindre status eller ej, kan vi inte heller avgöra om status är en avgörande faktor även om empirin tyder på ett visst missnöje.

Arbetsuppgifter: Enligt teorin kommer förändringen att betraktas som positiv om den berikar eller underlättar den anställdes arbetsuppgifter. Detta stöds av den empiriska undersökningen som visar att ett par av respondenterna, vilka arbetar som säljare, var positiva till att deras produktportfölj utvidgats i samband med förvärvet. Det bör tilläggas att dessa båda respondenter uttryckte ett personligt intresse för den specifika förändringen i arbetsuppgifter som produktbreddningen innebar; den ena underströk sitt stora intresse för teknik och den andre lyfte fram utmaningsaspekten i detta. Vår empiriska undersökning styrker här Angelöws (1991) resonemang att en förändring i arbetsuppgifter som anses berikande tas emot mer positivt.

Motsatt kan vi också se att andra respondenter uppfattat samma förändring i arbetsuppgifter som negativt. Citatet; ”*man känner att man är ute på hal is så fort man öppnar munnen ute hos kunderna, för att man inte känner att man kan produkterna*”, visar på att nya arbetsuppgifter också kräver att företaget erbjuder medarbetarna tillräckligt med stöd för att klara av dem i de fall då den anställda inte sporras av själva förändringen.

Under intervjuerna har det även framgått att ett orosmoment bland medarbetarna har varit att man i samband med förvärvet skulle få mindre intressanta arbetsuppgifter. Vidare har det även framkommit att flera respondenter har fått snävare arbetsuppgifter och därmed mindre ansvarsområden och mindre inflytande i en del beslutsfattande aktiviteter såsom exempelvis inköp. Flera av respondenterna berättade att det sedan förvärvet blivit betydligt mer administrativt arbete och rapporteringen har blivit striktare vilket lett till att en del saker tar längre tid nu jämfört med tidigare vilket de finner negativt.

Arbetsuppgifter har således identifierats som en avgörande faktor då empirin visar således ett klart samband med teorin om att förändringar vad gäller arbetsuppgifter kan påverka anställdas syn på förvärv i både positiv och negativ riktning.

Arbetsledning: Den empiriska undersökningen visar ett klart samband med teorin som tyder på att arbetsledning är en avgörande faktor för medarbetarnas mottagande, enligt utsago från såväl medarbetare samt ledning. Bland medarbetarna visar empirin på ett missnöje över bristen på lyhörddhet, information och närvaro från en arbetsledning. Utifrån empirin framkommer det exempelvis att ledaren ansvarig för integrationsprocessen arbetar på avstånd från sina medarbetare och det operativa arbetet delegeras till mellanchefer för varje division. Respondenterna från ledningen understryker att förändringsarbete ställer höga krav på chefen att vara ledare: ”*Man ska inte underskatta chefer i förändringsarbete. Det är så viktigt att ha rätt chefer vid förändringsarbete. Just vid förändringsarbete mycket svårare också*”.

Empirin betonar vidare vikten av en bra arbetsledning då det framgick av intervjun med ledningen att man tror att en av de främsta orsakerna till den svåra integreringsprocessen var att man gjorde en felrekrytering till chefsposten för det nya affärsområdet i SSD. På samma sätt lägger

respondenterna stor vikt vid att en av säljcheferna inte lyckades motivera säljarna vilket ledde till att flera valde att lämna företaget.

5.1.2.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till individers behov, krav och rättigheter

Utifrån den empiriska undersökningen har vi funnit stöd för att **gruppsammanhållning, ekonomisk trygghet, arbetsledning** och förändringar som påverkar medarbetarens **arbetsuppgifter** är avgörande faktorer för mottagandet. Betydelsen av faktorn **status** kan inte avgöras då den empiriska undersökningen inte avspeglar huruvida anställda upplever att de fått mindre status eller ej. Vad gäller faktorn **sociala relationer** finner vi ett visst samband mellan empiri och teori men då det empiriska underlaget inte bedöms som tillräckligt kan ingen slutsats ges.

5.1.3 Faktorer relaterade till individers personlighet

Individens syn på förändring: Enligt teorin är individens syn på förändring en faktor som är avgörande, vilket även vår empiriska studie har visat. Individens initiala inställning till förändringen har stor betydelse för hur förändringsprocessens följder kommer att mottas eller motarbetas. Empirin visar att medarbetare som gick in i förvärvets skede med en positiv inställning visade mindre motstånd och även ledningen uppger att personlig inställning är betydande. Respondenterna förklarar att genom en positiv inställning till förändringen sedan man först fick information om att förvärvet, underlättades ens dagliga arbete.

En del respondenter hade en negativ inställning till förvärvet redan från början även innan de fått information om vilka faktiska förändringar som förvärvet skulle innebära. Denna negativa syn försvårade förvärvet både för ledningen men också för medarbetarna. Dock nämner en respondent att denne anser att det är de påtvingade förändringarna som är de förändringar som är svåra att motta. Respondenten berättar; *”Jag tror också det är en väldigt känslomässig grej, att förändringar som man ej valt själv har man en helt annan åsikt till än om man hade skött det här jobbet själv. Jag tror att man är mycket mer förändringsbenägen om man aktivt har sökt ett jobb och fått det när om man blivit förvärvad till företaget. Tror att en stor grej för att lyckas väldigt bra är att överbygga den mentala svårigheten över att bli uppköpta”*.

Individens värderingar: Teorin tyder på att denna faktor är av betydelse men vår empiriska studie bidrar ej med ett tillräckligt underlag för att styrka att denna faktor är avgörande i förändringsarbetet. Vi har dock varit observanta på faktorn under genomförandet av den empiriska studien, men vår datainsamlingsmetod har inte möjliggjort för oss att samla in empiriskt material gällande denna faktor då den är högst personlig och svår att uppfånga.

Stresskänslighet: Enligt teorin är det sannolikt att individer motverkar förändringar om de är stresskänsliga och lever i en stressad miljö utanför arbetsplatsen. Det finns ett samband med det empiriska materialet vilket tyder på att vissa individer visat hög stresskänslighet i samband med förvärvet.

Empirin visar att flertalet av respondenterna känt sig speciellt stressade till följd av ökad arbetsbelastning vid övergångsperioden och att detta påverkat deras syn på förvärvet negativt. En respondent berättade att han arbetade dygnet runt och att det var en jobbig tid. Detta förklaras även av en annan respondent som beskrev följande: *”... så var det ett kaos i tre fjärdedelsår. Det var då*

jag mådde väldigt dåligt... Jag fick inte stöd och det var massa saker som man inte hade koll på, dels kom man in i ett helt nytt datorsystem sen så var det alla nya rutiner... Så det var tufft. Det var nog den värsta tiden i mitt liv.” Respondenten berättar vidare att arbetsbördan blev extremt tung vid själva övergångsperioden, så pass att denne fick gå i terapi. Detta empiriska resultat stämmer väl överrens med Lee Marks (1997) teori om sammanslagningssyndromet, som betonar att sjukligheten ökar eftersom stressen påverkar både anställdas psykologiska och fysiska välmående. Med detta som bakgrund kan vi identifiera stress till följd av en ökad arbetsbelastning i samband med förändringens övergångsfas, som en betydande faktor för hur förändringen mottogs av medarbetarna.

5.1.3.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till individers personlighet

Individers **personliga inställning** till förvärvet har visat sig vara en avgörande faktor för mottagandet av en förändringsprocess då individer som uppgett att de gått in med en positiv inställning också medger att de har funnit förändringsarbetet lättare. Betydelsen av faktorn individers **värderingar** kan inte avgöras genom vår empiriska undersökning då underlaget är för tunt för att analysera denna faktor. **Stress** till följd av ökad arbetsbelastning som en faktor vilken påverkar hur förändringen mottas.

5.1.4 Faktorer relaterade till Individers bakgrund

Kön: Utifrån vår empiriska studie kan vi ej konstatera huruvida kön är en betydande faktor vid förändringsprocesser eftersom den empiriska studien inte avspeglar en jämn fördelning mellan könen.

Ålder: Vad gäller individers ålder finns det ett visst samband mellan teori och empiri som tyder på att ålder är en avgörande faktor för hur anställda mottar förändringsarbete. Sambandet har visats huruvida anställda sagt upp sig i samband med förvärvet eller ej. En respondent berättade att då han vid förvärvets tidpunkt var relativt nära pensionsålder fann han inget intresse att göra motstånd till förändringarna som skedde trots att han upplevde dem som negativa. Samtidigt meddelade en annan respondent att han på grund av sin ålder inte kände sig attraktiv på arbetsmarknaden och därför inte såg stor möjlighet att finna något likvärdigt arbete varför han inte gjorde motstånd till förändringen eller sa upp sig i samband med förvärvet. Däremot bör det påpekas att det empiriska underlaget inte bör betraktas som starkt då majoriteten av respondenterna har en ålder på över 50 år och medelåldern bland respondenterna är 52 år.

Etniskt ursprung: Denna faktor kan ej analyseras då vi inte har prioriterat en empirisk studie av denna faktor och således saknar empiriskt underlag.

Yrkeskompetens: Det empiriska underlaget från intervjuerna med medarbetarna tyder på att anställda var mer eller mindre orolig över framtida anställning beroende på deras yrkeskompetens och vilken position i företaget man hade. Respondenter berättade att då de besatt en kompetens som de visste skulle behövas även efter förvärvet kände de sig säkra på sin anställning. En respondent frambringar att han *”lugnade ner sig lite”* då han insåg att *”just den befattningen som jag hade som säljare, det var en som de behövde ha kvar. Om de köper in produkter som de inte kan, så måste de ju ha folk som kan det”*. Som tidigare nämnts visar empirin att medarbetare från vissa poster lämnade företaget på grund av oro över sin anställning. Anställda på ekonomiavdelningen upplevdes som oroliga då det var flera från denna post som lämnade företaget innan förvärvet. Det

finns således ett klart samband mellan empiri och teori som benämner att en snäv yrkeskompetens bringar oro. Med detta som grund har vi därför identifierat yrkeskompetens som en avgörande faktor vid ett förvärv då faktorn stöds av både empiri och teori.

5.1.4.1 Sammanfattning av faktorer relaterade till individers bakgrund

Faktorn **ålder** har identifierats som en avgörande faktor, men det bör påpekas att trots att det finns empiriskt stöd bör det tas i beaktning att medelåldern bland respondenterna är hög.

Yrkeskompetens har även visat sig vara en avgörande faktor och denna faktor har stöd i både empiri och teori. **Etniskt ursprung** och **kön** har inte kunnat analyseras på grund av brist på empiriskt underlag.

5.1.5 Utvidgning av ramverk och översikt av analys

Utifrån den empiriska studien har vi kunnat identifiera avgörande faktorer som vi ej funnit stöd för i presenterad teori:

Konkurrenters påverkan på de anställda: En faktor som inte stöds av teorin men som vi har identifierat som avgörande vid förvärv är andra företags inverkan på det förvärvade företags anställda. Denna faktor påvisas av empirin som anger att ledningen trodde att en orsak till att medarbetare fått en negativ syn på förvärvet är på grund av att de blivit påverkade av konkurrenters spridande av rykten om Parker. Detta visar således att anställda även påverkas av rykten och skvaller som förekommer utanför arbetsplatsen.

Förändringens hastighet är ytterligare en faktor vars betydelse vi har kunnat urskilja under vår empiriska studie. Genom intervjuerna som genomförts har flertalet respondenter uttryckt att tiden som integrationsprocessen utförs under har varit av betydelse för deras mottagande av förändringen. En respondent uppger att denne hade föredragit om förändringsprocessen gått fortare. Samtidigt uttrycker två respondenter att de önskat att förvärvsprocessen skulle ha skett mer successivt. En annan respondent uppger att denne tyckte att övergången genomfördes alldeles för fort. Utifrån empirin kan vi således tyda att förändringens hastighet är en avgörande faktor för hur väl en förändringsprocess vid ett förvärv mottas.

Vidare kan vi utifrån empirin påvisa att **kännedom om det förvärvande företaget** innan den anställda får information om uppköpet är av betydelse för hur anställda mottar förvärvsprocessen. Detta då respondenterna från ett utav fallföretagen angav att de på grund av sin tidigare nära kontakt med det förvärvande företaget (Parker) upplevde minskad oro i samband med förvärvet.

Faktorer för motstånd eller välkommande av förändring	Resultat från Analys
Relaterade till det faktiska förändringsarbetet:	
Information Delaktighet/Involvering Förståelse för förändring Förändringen betraktas irrelevant/ relevant Förändringens storlek Förändringens tidpunkt Förtroende och tillit till ledningen	stöd empirin stöd empirin stöd empirin stöd empirin ej stöd empirin visst stöd empirin stöd empirin
Relaterade till individers behov, krav & rättigheter:	
Grppsammanhållning Sociala relationer Trygghet Status Arbetsuppgifter Arbetsledning	stöd empirin ej tillräckligt underlag stöd empirin ej tillräckligt underlag stöd empirin stöd empirin
Relaterade till individers personlighet:	
Individers syn på förändring Individers värderingar Stresskänslighet	stöd empirin ej tillräckligt underlag stöd av empirin
Relaterade till individers bakgrund:	
Kön Ålder Etniskt ursprung Yrkeskompetens	ej tillräckligt underlag ej tillräckligt underlag ej tillräckligt underlag stöd empirin
Utvidgning av ramverk:	
Konkurrenters påverkan Förändringens hastighet Kännedom om förvärvande företaget	stöd empirin stöd empirin stöd empirin

Sammanställning av analysens resultat. Faktorerna har benämnts utifrån fyra olika klassificeringar: *Stöd empirin*, *Visst stöd empirin*, *Ej stöd av empirin* samt *Ej tillräckligt underlag*.

5.2 Ledningens arbete med avgörande faktorer

I detta avsnitt används den andra delen av det teoretiska ramverket; *modell för genomförandet av en förändringsprocess vid förvärv* för att besvara delsyftet att analysera och beskriva hur ledningen kan arbeta med de faktorer som ovan identifierats som avgörande faktorer för anställdas mottagande. Analysen av faktorer kommer att genomföras under modellens två huvudfaser.

5.2.1 Fas 1: Förberedande

5.2.1.1 *Kommunicera behov och förändringens faktiska innebörd*

Då **förståelse för förändring** samt **information** visat sig vara avgörande faktorer för medarbetares mottagande av förändringsprocesser vid förvärv är det viktigt för ledningen att hantera dessa redan i den förberedande fasen. Genom att arbeta aktivt med att kommunicera ut behovet för förändringen samt dess faktiska innebörd kan ledningen i förebyggande syfte motverka att motstånd bland anställda till följd av dessa faktorer försvårar integrationsprocessen. Då **ekonomisk trygghet** är viktigt för varje individ är det viktigt att anställda känner sig säkra på att få behålla sin anställning genom hela förändringsprocessen för att inte söka sig vidare till andra arbetsplatser. Det har visat sig i den empiriska undersökningen att flera anställda valt att lämna företaget på grund av spekulationer och rykten till följd av bristfällig information gällande förvärvets faktiska innebörd. Således är det viktigt att ledningen är tydlig i sin kommunikation gällande vad som kommer att hända framöver och vad förändringen faktiskt innebär så att medarbetarna kan lägga mindre energi på att fundera över framtiden och mer energi på sina arbetsuppgifter.

Genom att ledningen är tydlig i sin kommunikation av behovet till förändringen kan de minska risken att deras förändringsinsatser blir misstolkade och **beaktas som irrelevanta** av medarbetarna. Den empiriska undersökningen visar på ett fall då misstolkning var en stor bidragande orsak till en medarbetares negativa inställning till förvärvet i allmänhet. Då vi även identifierat att **gruppsammanhållning** kan bidra till att påverka den enskilde medarbetarens inställning till förvärvet är det viktigt att hantera sådant missnöje bland anställda i ett tidigt skede. Detta för att minska risken för att missnöjet sprids till andra anställda och bildar ett motstånd som i senare skede av förändringsprocessen kan vara svårare att hantera då det fått tid att växa sig större. Då ledning vid förvärv inte sällan har begränsade tidsresurser att lägga på direkt kommunikation med samtliga anställda kan också ledningen utnyttja faktorn gruppssammanhållning till sin fördel. Detta genom att fokusera på att föra en dialog med utvalda nyckelpersoner med stort inflytande på övriga medarbetarna. Då vi också funnit att **yrkeskompetens** är en avgörande faktor för vilka medarbetare som känner störst oro för att bli av med sitt jobb bör dessa nyckelpersoner vara utspridda på olika positioner och avdelningar på arbetsplatsen. På detta sätt kan ledningen öka spridningen av de positiva effekter som ökad kommunikation kan medföra via gruppssammanhållning.

5.2.1.2 *Skapa vision*

Skapandet av en vision för förvärvet kan vara ett bra sätt att hantera flera av våra identifierade faktorer förutsatt att visionen också kommuniceras ut till de anställda. Genom en tydlig och kommunicerad vision tillåts de anställda se det bakomliggande behovet och syftet med förvärvet vilket påverkar faktorn **förståelse för förändringen**. Även medarbetarnas oro att mista sina jobb,

vilket är relaterat till faktorn **trygghet** kan hanteras då visionen bidrar med information som möjliggör för den anställde att se framtidsplanerna för förvärvet. På så vis kan alltså ledningen hantera faktorn trygghet via information i enlighet med det resonemang vi fört ovan under rubriken ”kommunicera behov och förändringens faktiska innebörd”.

Om medarbetare tillåts vara **delaktiga** i skapandet av visionen minskar också risken för att förändringsbesluten som fattas upplevs som **irrelevanta**, förutsatt att besluten går hand i hand med den framtagna visionen.

5.2.1.3 Involvera anställda

Då **arbetsledning** har identifierats som en avgörande faktor för hur en integrationsprocess mottas av medarbetare, är det viktigt att ansvarig ledning är **involverade** redan i den förberedande fasen genom att bidra med sin lokala kunskap till planeringen. På så sätt tas besluten närmre den verklighet där besluten sedan verkställs vilket minskar risken för att medarbetare missuppfattar förändringsbesluten och således kan faktorn huruvida anställda **betraktar förändringen som irrelevant/relevant** påverkas. Då ledningen är involverade i planeringen får de också tillgång till avsevärt mer information som de kan vidarebefordra till sina medarbetare än om planeringen görs på högre organisatorisk nivå. Större tillgång till information gör att ledningen har bättre möjlighet att svara på medarbetares frågor och oro, stilla deras behov av information och därmed motverka från medarbetarna och bidra till att medarbetarna får ökat **förtroende och tillit till ledningen** vilket kan underlätta ledningens fortsatta genomförande av förändringsarbetet.

Genom att ledningen är lyhörd och tillåter medarbetarna att ge input och feedback i den förberedande fasen kan ledningen minska risken för att anställda känner sig överkörda. Vi har i den empiriska undersökning sett hur förbisedd företagsspecifik kompetens i förvärvade företag kan bidra till att medarbetare får negativ inställning till förvärvet. Vi har funnit att detta också stärkt bilden av det ”vi mot dom” förhållande som Lee Marks (1997) beskriver som en symptom på sammanslagningssyndromet. Involvering av anställda kan således vara ett effektivt sätt att få medarbetare i det förvärvade företaget att känna sig som en viktig del även i den nya organisationen varpå de inte kommer gå in i genomförandefasen med negativ inställning till nya rutiner och procedurer.

5.2.1.4 Ledningsgrupp med stöd

Ledningsgruppen är av betydelse för förändringen då denne bringar **trygghet** till de anställda genom hela förvärvsprocessen. Det är viktigt att ledningen för stöd för att inte bli överbelastad av arbete under processen då det är betydelsefullt att ledningen tid och resurser att lägga på de anställda för ett bättre mottagande av förändringen. Då ledningen av förändringen får stöd kan kommunikationen förbättras mellan ledning och anställda. Därmed ges mer **information** vilket vi tidigare identifierat som en avgörande faktor för hur medarbetarna uppfattar förändringsarbetet. Genom en ledningsgrupp som erhåller stöd kan faktorn **förtroende och tillit till ledningen** också hanteras då ledningen har mer utrymme att bemöta anställdas frågor och synpunkter.

5.2.2 Fas 2: Genomförande och mottagande

5.2.2.1 Tvåvägskommunikation

Information har visat sig vara en avgörande faktor för hur väl förändringen mottas under hela förändringsprocessen. Genom en tvåvägskommunikation som innebär att ledningen inte bara kommunicerar ut budskap, utan även tar emot information från anställda, kan förändringsarbetets mottagande underlättas. Via en tvåvägskommunikation under den genomförande fasen kan troligtvis även **förtroendet och tillit till ledningen** stärkas då de anställda kommunicerar med ledningen och ej skulle känna sig utanför beslutsfattandet om ledningen lyssnar på dem.

Då förändringsbeslut har fattats och implementerats utan att man har kommunicerat den bakomliggande orsaken för medarbetare på lokal nivå, har detta medfört att anställda inte erhållit **förståelse för förändringar**. Det är av stor vikt att ledarna uppmärksammar att medarbetare inte alltid förstått det bakomliggande behovet av vissa beslut som tagits, på grund av brist på kommunikation, och att motstånd därför uppkommit.

En tvåvägskommunikation kan även hantera faktorn huruvida anställda **beaktar förändringen irrelevant/relevant** då ledningen kan lyssna till anställdas input samtidigt som de förklarar orsaken till förändringarna och varför den är relevant.

Genom en tydlig tvåvägskommunikation kan också faktorn **trygghet** hanteras. Empirin tyder på att anställda visat oro över sin anställning och således finns det ett samband mellan ekonomisk trygghet och motstånd till förvärv. Empirin visar att trots att ledningen har meddelat att ingen anställd skulle avskedas, har anställda lämnat företaget, vilket tyder på brist i kommunikation samt brist i **förtroende och tillit till ledningen**. Genom en tvåvägskommunikation och genom att vara lyhörd kan således ledningen öka sitt förtroende och hantera anställdas rädsla relaterad till ekonomisk trygghet.

Faktorn **konkurrenters påverkan** kan också hanteras genom en aktiv tvåvägskommunikation där ledningen kan hantera eventuella rykten som anställda möter i sitt vardagliga arbete. Tvåvägskommunikationen är betydande då ledningen utan att lyssna på anställda på arbetsplatsen inte blir medvetna om att eventuella rykten från konkurrenter existerar.

Kotter & Schlesinger (1979) betonar två vanliga misstag vid bemötande av motstånd; för det första att man enbart använder ett eller ett fåtal av hanteringssätten eller att man bemöter motståndet på ett osammanhängande sätt. Även Burke (2008) betonar att hanteringssättet bör anpassas till motståndets orsak och härkomst. Detta tyder på betydelsen av en tvåvägskommunikation med anställda på lokal nivå för att identifiera och skaffa förståelse för de faktorer som påverkar anställdas mottagande för att kunna bemöta motståndet med lämpligt hanteringssätt, vilka analyseras nedan.

5.2.2.2 Hantera motstånd och hinder

5.2.2.3 Involvera anställda & nyckelpersoner

Genom att involvera anställda och utnyttja nyckelpersoner kan ledningen påverka flertal faktorer. När individer involveras känner de sig delaktiga vilket troligtvis kan påverka **individers syn på**

förändring. Empirin tyder på att när en anställd var delaktig i utformandet av förändringsprocessen var denne då också mer positiv till förändringsarbetet. Genom involvering får anställda även en bättre inblick i förändringsarbetet och anställda upplever sannolikt att de får mer **information**. Att involvera anställda kan också vara ett sätt för ledningen att skaffa **förtroende och tillit** från anställda då de anställda inte uppfattar det som om besluten kommer uppifrån. Det är därför viktigt för ledningen att ha förståelse för att medarbetarna faktiskt vill vara en del av förändringen och få sina röster hörda.

Genom att ledningen involverar nyckelpersoner kan ledningen troligtvis även påverka faktorn **konkurrenters påverkan** på anställda. Från den empiriska studien framgick det att säljarna var speciellt utsatta för ryktesspridning, varpå ledningen kan hantera dessa rykten genom att få en nyckelperson, det vill säga en inflytelserik säljare, på sin sida då denne kan övertala de andra säljarna att konkurrenternas rykten är missledande.

5.2.2.4 Utbildning

Empirin tyder på att anställda är missnöjda över förändrade **arbetsuppgifter** till följd av att de bland annat känner att själva övergångsperioden till nya system och arbetsuppgifter varit tuff. Från den empiriska studien framgår det även att det finns utbildningar tillgängliga, men att det är på grund av tidsbrist som dessa ej prioriteras, varpå en sätt för ledningen att hantera motstånd kring faktorn arbetsuppgifter kan vara att avsätta mer obligatorisk tid till utbildning. Motstånd som uppkommer till följd av nya arbetsuppgifter, nytt datorsystem, nya rutiner etc. i den genomförande fasen kan således hanteras genom utbildning. Genom utbildning kan ledningen även hantera faktorn **stresskänslighet** hos anställda då utbildning gör den anställde mer säker i sina arbetsuppgifter. Faktorn **förändringens hastighet** kan även troligtvis hanteras av detta sätt då flera anställda upplever att integrationsprocessen skett för snabbt på grund av den ökade arbetsbördan vid övergångsperioden samt nya system. Genom att utbilda anställda om de nya systemen istället för att lämna det till *"trial and error"* hade sannolikt anställda anpassat sig till rutinerna lättare och fortare och därmed inte uppfattat förändringsprocessen som hastig.

5.2.2.5 Förhandling

Genom att förhandla med anställda kan ledningen minska eventuellt motstånd. Empirin visade att faktorn ekonomisk **trygghet** kan hanteras genom förhandling, vilket visade sig då ledningen först velat sänka en anställds lön, varpå den anställde visat motstånd, innan förhandling skett och denne fått sin gamla lön "tillbaka".

5.2.2.6 Support och Förenkling

Vi har funnit ett klart samband i empirin mellan faktorn **stress** och förvärv, vilket har lett till en negativ inställning till förvärvet. Denna stress som uppkommit till följd av t.ex. ökad arbetsbelastning framförallt vid genomförandet av förändringen hade kunnat hanteras genom support och förenkling av arbetsuppgifter då de anställda inte känt sig lika osäkra. Eftersom en del medarbetare mådde psykiskt dåligt över för tung arbetsbörda och nya system, hade man troligtvis kunnat överbrygga detta motstånd som uppkom i samband med detta genom att erbjuda anställda support och stöd i just detta avseende. Då den empiriska undersökningen visar att medarbetarna efterfrågar en kontaktperson som kan svara på frågor under förändringsarbetets gång, torde tillsättandet av en kontaktperson vara ett sätt för ledningen att hantera faktorn **information**.

Enligt liknande resonemang som ovan, gällande faktorn **förändringens hastighet**, kan denna faktor sannolikt hanteras genom att support och förenkling vid övergångsperioden ges till anställda.

Support och förenkling hade troligtvis minskat stress och osäkerhet till följd av att anställda uppfattar förändringen som hastig.

5.2.2.7 Avgörande faktorer vilka saknar hanteringsätt

Förändringens tidpunkt har identifierats som en avgörande faktor, men vilket hanteringsätt som är lämpligt eller möjligt vad gäller denna faktor har inte kunnat analyseras. Detta eftersom förändringens tidpunkt i en individs livssituation är högst individuellt och att en anställd befinner sig i en viss ålder, exempelvis är nära sin pension, är inget som ledningen direkt kan påverka.

Kännedom om det förvärvande företaget innan medarbetaren får initial information om uppköpet har identifierats som en avgörande faktor utifrån den empiriska studien. Då denna faktor handlar om huruvida den anställda erhållit information *innan* den informerades om förvärvet från ledningen, är det inte möjligt för ledningen att hantera denna faktor.

5.2.3 Utvidgning av ramverk

Från vår empiriska studie har det framkommit att förekomsten av **fysisk närvaro av ledningen** är en betydelsefull faktor under genomförandet av en förändringsprocess vid förvärv och därmed har det teoretiska ramverket utvidgats med denna faktor. Empirin visar att medarbetare saknat kontakt med sin närmsta chef "*då chefen aldrig var på plats*" och från ledningsintervjun framgår det även att ledningen själva påpekar att brist på fysisk närvaro av en representant från Parker på kontoret i Malmö och Halmstad försvårat integrationen. Empirin visar vidare att ledningen är medvetna om att de måste "*rensa sin kalender*" inför kommande förvärv för att kunna vara på plats och hantera eventuellt motstånd, främst rykten och spekulationer. Då empirin tyder även på att motstånd redan uppkom när medarbetare efter initial information om uppköpet inte fick svar på frågor och kände sig osäkra. Med detta som bakgrund bedömer vi att fysisk närvaro är högst relevant under både den första och andra fasen av förändringsprocessen. Genom fysisk närvaro kan ledningen således hantera flertalet av de identifierade faktorerna. Fysisk närvaro ökar **tillit till ledningen** samt hur anställda ser på sin **arbetsledning**. Då kommunikationen blir bättre hanteras faktorerna **information, förståelse för förändring** samt möjliggör resurser för att påverka huruvida **förändringen betraktas som relevant/irrelevant**.

Kapitel 6

Resultat

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser gällande uppsatsens syfte utifrån tidigare presenterad analys. Vidare följer en diskussion om resultatets trovärdighet och förslag på vidare forskning ges.

6.1 Bidra med ett teoretiskt ramverk

Uppsatsens första delsyfte var att bidra med ett teoretiskt ramverk för att möjliggöra beskrivning och analys av uppsatsens följande två delsyften. Ramverket tog därmed utgångspunkt i att möjliggöra analys för att identifiera avgörande faktorer vilka påverkar anställdas mottagande av en förändringsprocess till följd av ett förvärv. Denna första del utav ramverket tog avstamp utifrån teori, men efter analys av empiri har ramverket utvecklats med fler avgörande faktorer gällande anställdas mottagande vilka vi anser specifikt relevanta vid förvärv.

Den andra delen av det teoretiska ramverket, vilken möjliggjorde analys och beskrivning av hur ledningen kan hantera avgörande faktorer, har utarbetats genom sammanställning och därefter analys av flertalet normativa modeller för förändringsprocesser. Modellen har tagit fasta på genomgående konsensus av faktorer i en mängd författares modeller för förändringsprocesser, men med stort fokus på faktorer specifika för bemötande av motstånd under modellens andra fas.

Genom att kombinera våra två utarbetade modeller har vi bidragit med ett teoretiskt ramverk som ger en nyanserad bild av hur och när under förändringsprocesser ledningen kan agera för att förebygga, samt hantera avgörande faktorer vilka orsakar motstånd. Då anställdas motstånd ofta är orsaken till misslyckat förändringsarbete åsyftar vi att vårt teoretiska ramverk är ett steg i rätt riktning för att uppnå ett praktiskt tillämpbart verktyg för ledning av en förändringsprocess vid förvärv. I denna studie har dock fokus varit på att analysera förändringar kopplade till förvärv som fenomen och ramverket har anpassats för att vara tillämpbart vid analys av medarbetarnas mottagande av fallstudiens tre verkliga förvärv specifikt. Vi anser att ramverket vidare behöver testas på andra fallstudier för att avgöra dess praktiska användbarhet.

6.2 Faktorer som påverkar anställdas mottagande av förändringsprocessen till följd av ett förvärv.

I vår analys har vi empiriskt testat de faktorer som vårt teoretiska ramverk identifierat som relevanta för medarbetares motstånd eller välkomnande av en förändring. Utifrån hur starkt stöd respektive faktor erhöll från den empiriska studien har vi benämnt varje faktor med fyra olika klassificeringar: *Stöd empirin*, *Visst stöd empirin*, *Ej stöd av empirin* samt *Ej tillräckligt underlag*. Faktorerna med stöd av empirin samt visst stöd av empirin betraktas som avgörande faktorer för anställdas mottagande av förändringsprocessen till följd av ett förvärv. Studiens resultat presenteras nedan:

Avgörande faktorer relaterade till det faktiska förändringsarbetet:
Information Delaktighet/Involvering Förståelse för förändring Förändringen betraktas irrelevant/ relevant Förändringens tidpunkt Förtroende och tillit till ledningen
Avgörande faktorer relaterade till individers behov, krav & rättigheter:
Gruppsammanhållning Trygghet Arbetsuppgifter Arbetsledning
Avgörande faktorer relaterade till individers personlighet:
Individers syn på förändring Stresskänslighet
Avgörande faktorer relaterade till individers bakgrund
Yrkeskompetens
Avgörande faktorer utifrån utvidgning av ramverk:
Konkurrenters påverkan Förändringens hastighet Kännedom om förvärvande företaget

Resultat. Avgörande faktorer för medarbetares motstånd eller välkomnande av en förändring

I analysen har vi dragit slutsatser från enskilda individers subjektiva upplevelser och åsikter kring dess företagsförvärv och förändringsarbete och har inte krävt konsensus bland majoriteten av respondenterna för att avgöra om en faktor är avgörande eller ej. Det som vi anser betydande i sammanhanget är att någon av samtliga medarbetare har mottagit förändringsarbetet på ett visst sätt och vårt intresse har legat i den bakomliggande orsaken till detta mottagande. Vi har funnit att verkligheten inte är svart eller vit, det vill säga att en medarbetare inte är antingen med eller mot förändringsarbetet. Det finns en gråskala vilket ledningen bör vara uppmärksam på. En betydande iakttagelse är att en medarbetare kan vara missnöjd med en specifik förändring men samtidigt vara positiv i sin inställning gentemot förvärvet i helhet. Detta tolkar vi som ett argument för att en faktor ensam inte är avgörande för en individs mottagande av ett förvärv, utan har betydelse i relation med övriga faktorer. Detta är intressant då detta tyder på att även om ledningen inte kan hantera en viss faktor som orsakar motstånd, kan en lyckosam hantering av en annan faktor skapa en möjlighet att få medarbetare att vara mottagliga för förvärvet.

6.3 Hantering av avgörande faktorer

Resultatet tyder på att det finns flera olika sätt att hantera en och samma avgörande faktor som påverkar anställdas mottagande. På samma sätt kan ett visst hanteringssätt, exempelvis utbildning användas för att hantera flertalet olika avgörande faktorer. De olika faktorerna i *modellen för genomförandet av en förändringsprocess vid ett förvärv* bör därmed ses som relaterade och beroende av varandra, och det bör betonas att det inte finns tydliga gränser mellan de olika faktorernas tillämpningsområde. Vår empiriska studie visar även på vikten av att ett flertal faktorer bör ske både under den förberedande fasen, samt under den genomförande och mottagande fasen, så som vår teoretiska referensram också förevisade.

En övergripande slutsats vad gäller ledningens hantering är att ledningen kan hantera majoriteten av de avgörande faktorerna genom att ge medarbetarna utökad information. Studien visar på ett starkt samband mellan brist på information, vilket beror på dålig kommunikation, och brist på involvering av anställda. Därav är slutsatsen att flertalet av faktorerna kan bemötas genom att involvera anställda samt genom en tydlig och kontinuerlig kommunikation vilken innebär ökad information. Information kan också hantera motstånd orsakat brist på förståelse för förändringar samtidigt som medarbetarna kan påverkas till att betrakta dem som relevanta.

Resultatet visar även att det är av stor betydelse att kommunicera en klar vision till medarbetarna. Detta eftersom ett vanligt problem vid förvärv är att anställda lämnar företaget, även om de blivit informerade att inga avsked ska ske. En klar vision, i kombination med ökad information och kommunikation är även vitalt för att minska rykten och spekulationer bland anställda.

Genom en tvåvägskommunikation och fysisk närvaro kan ledningen öka medarbetarnas förtroende och tillit samtidigt som ledningen lär känna medarbetarna. Detta möjliggör ett förebyggande arbete i förändringsprocessens första fas för att motverka uppkomsten av motstånd bland medarbetarna. I de fall då motstånd trots allt uppstår är det av allra största vikt att vara snabb i sitt agerande och bemöta motståndet med passande metod, vilket endast är möjligt om ledningen fört en tvåvägskommunikation och är väl förberedd och vet orsaken till det motstånd som uppkommit.

Under analysen har vi upptäckt att det finns en varierande svårighetsgrad vad gäller bemötande och hantering av de olika faktorerna. Faktorerna yrkeskompetens, gruppsammanhållning, samt individers syn på förändring är faktorer vilka har varit svåra att analysera, och som därmed har varit svåra att identifiera ett lämpligt hanteringssätt för. Ledningen har svårt att påverka en individs yrkeskompetens, då detta är en faktor som medarbetaren kommer in i företaget med (förutom internutbildningar). Gruppsammanhållning är även en faktor som visat sig svår för ledningen att ha verkan på då man inte kan förbjuda medarbetare att umgås. Däremot bör det påpekas att denna faktor kan vara ett verktyg för ledningen om ledningen lyckas få en nyckelperson inom gruppen på sin sida, vilken i sin tur kan påverka resterande medarbetare inom gruppen. En individs syn på förändring är även en faktor som är svår för ledningen att påverka då denna faktor är nära knuten till individens personlighet. Även om dessa nämnda faktorer kan bedömas som utanför ledningens påverkan måste ledningen dock uppmärksamma dessa faktorer existens då resultatet, som tidigare nämnts, tyder på att det finns en sannolikhet för en faktor att påverka en annan faktor.

Denna studie visar att motstånd till förändring kan härstamma från vitt skilda orsaker och skilja sig väldigt från individ till individ. Resultatet tyder även på att storleken på förändringen inte är av betydelse för huruvida förändringen möter motstånd eller välkomnas. Medarbetare kan visa sig starkt negativa till ett förvärv på grund av ”små” förändringar så som ändrade rutiner och ”hygienfaktorer”. Detta tyder på att ledningen bör vara uppmärksamma på att även små förändringar orsakar motstånd. Hantering av motstånd måste anpassas beroende på den bakomliggande orsaken och det är av allra största vikt för ledningen att beakta samtliga avgörande faktorer i så hög grad som möjligt.

6.4 Resultatdiskussion

De faktorer som vi inte fann något stöd för i empirin och som således inte bedömdes som avgörande faktorer lämnades utanför analysens andra del. Detsamma gällde faktorer vilka saknade tillräckligt

empiriskt underlag, då dessa ej prioriterats under den empiriska insamlingen. Resultatet avspeglar således enbart faktorer som vi kunnat testa empiriskt och som funnit stöd, eller visst stöd av empiri och teori.

Under studiens gång har vi upptäckt att vissa faktorer varit svårare att empiriskt studera än andra, vilket till stor del beror på vårt metodval. Att utföra en intervju per respondent under begränsad tid gör det exempelvis svårt för oss att starkt kunna visa hur faktorer som är relaterade till individers personlighet och bakgrund är avgörande för hur förändringen mottas. För att fånga faktorer relaterade till individens personlighet behövs troligen en kombination av flera djupgående intervjuer med en och samma person samt observationer av hur denne för sig på sin arbetsplats. Faktorerna ålder, etniskt ursprung samt kön hade visserligen lämpat sig bra att mäta med vårt val av metod, dock skulle undersökningen behöva omfatta en större population för att möjliggöra att dra slutsatser om dessa är avgörande faktorer eller ej.

Vidare vill vi påpeka att vi säkerligen har erhållit ett mer trovärdigt empiriskt resultat då vi har erbjudit samtliga medarbetare anonymitet i de intervjuer vi genomfört. Då denna studie hanterar ett relativt känsligt ämne både för företaget och för den enskilda medarbetaren har detta bidragit till att vi erhållit ärliga och öppna svar från våra respondenter. Dock vill vi tillägga att, trots vår strävan efter total anonymitet, har vi observerat att det varit tydligt på fallföretaget vilka medarbetare som har intervjuats. Detta beror till viss del på att en del intervjuer genomförts på arbetsplatsen, men även för att kollegor sinsemellan har talat med varandra. Med detta i åtanke har vi i den utsträckning det varit möjligt försökt att inte presentera det empiriska underlaget på ett sådant sätt att det ska vara uppenbart för kollegor och chefer att förstå vilken respondent som uttryckt vad.

6.5 Förslag på vidare forskning

Vi har utifrån vårt teoretiska ramverk endast valt att empiriskt testa de två första faserna i vår modell. Därför lämnar vi förslag till vidare forskning att även empiriskt testa fas tre, förankring och utvärdering av förändringen då den teoretiska sammanställningen tyder på att det finns flertalet intressanta faktorer här. I vår modell över faktorer för motstånd och välkomnande har det varit svårt att genom vår datainsamlingsmetod identifiera faktorer relaterade till individers personlighet och faktorer relaterade till individers bakgrund. Genom en annorlunda datainsamlingsmetod, möjligtvis genom observationer, hade man sannolikt kunnat fånga in även dessa faktorer.

Referenser

- Ahltorp, B (2003) *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Wallin & Dalholm
- Ahrenfelt, B. (2001) *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber AB. s. 30
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B., och Johnsson, T. (1990) *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur. s 99.
- Armstrong, M. (2000) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th edition. London: Kogan page. s. 424
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. & Alexander, J.A. (2010) *Leadership competencies for implementing planned organizational change*. The Leadership Quarterly. Vol. 21, No. 3, s. 422-438.
- Blomqvist, M., och Dahlkild- Öman, G. (1987) *På lönearbetets bakgård- handikappade och anpassningsgrupper*. Stockholm: Arbetslivscentrum. s. 226-227
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Buchanan, D. Claydon, T & Doyle, M, (1999). *Organisation development and change: The legacy of the nineties*. Human Resource Management Journal, Vol. 9, No. 2, s. 20-37.
- Burke, W.W. (2008) *Organization change: theory and practice*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Cohen, L. Manion, L. Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. London: Routledge
- Coch, L. & French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*. Vol 1 , No. 4, s. 512-32).
- Dawson, P. (2003) *Understanding organizational change The contemporary experience of people at work*. Dawson Publisher: Sage Publications
- Garvin, D.A.& Roberto, M.A. (2005) Change Through Persuasion. *Harvard Business Review*. Vol. 83, No. 2, s. 104-113.

- Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Higgs, M & Rowland, D, (2005). *All changes Great and Small: Explorinng Approaches to Change and It's Leadership*. Journal of Change Management, Vol. 5, No. 2. s. 122
- Hirschman, E.C. (1986) "Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria". *Journal of Marketing Research*, vol. 23, s. 237-249.
- Hubbard, N. (2001) *Aquisition: Strategy and implementation*. Revised edition. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Hughes, M. (2010) *Managing change – a critical perspective*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development. s.13.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2003) Tipping Point Leadership. *Harvard Business Review*. Vol.81, No. 4, s. 60-70.
- King, N. & Andersson, N. (2002) *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thomson Learning.
- Kotter, J. (1990). *A force for Change: How leadership Differs from Management*
- Kotter, J. (1996) *Leading change*. Cambridge: *Harvard Business School Press*. s. 21
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business review*. Vol 57, No 2. s. 106-114.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.
- Lee Marks, M., (1997) *Consulting in mergers and acquisitions - interventions spawned by recent trends*. Journal of Organizational Change Management, Volume 10, No. 3, s. 267-279
- Lindberg, C. & Rundkvist, P. (1999) *Projektverkare. Att leva och arbeta med förändring*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2009) *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. 2a upplagan. Boston: McGraw-Hill. International editions.
- Parmander, M. (2005) *Från idé till verklig förändring – att planera, genomföra och utvärdera förändringsprojekt i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Rees, C. & Edwards, T. (2003) *HR's contribution to international mergers and acquisitions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Sandström, B. (2000) *Att lyckas som förändringsledare: Processmetodikens grunder*. Trelleborg: Industrilitteratur AB

Sorge, A. & Van Witteloostuijn, A. (2004) The (Non) sense of organizational change: an essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors and healthy organization theories. *Organization Studies*. Vol 25, No 7. s. 1205-1231.

Sennett, R. (1998) *The Corrosion of Character*. New York: Norton.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Watson, G. (1967) Resistance to change. In W.W BURKE, D.G. LAKE and J.W. PAINE (eds) *Organizational change: a comprehensive reader*. San Fransisco, CA: Jossey Bass.

Widerberg, K. (2006) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Figurer

Larsson, S., Lexholm, D., Mårtensson, T. (2011) *Modell 1- Faktorer motstånd eller välkommande av förändring*.

Larsson, S., Lexholm, D., Mårtensson, T. (2011) *Modell 2- Genomförandet av en förändringsprocess vid förvärv*. Lund

Larsson, S., Lexholm, D., Mårtensson, T. (2011) *Modell 3- Teoretiskt ramverk, Hantering av avgörande faktorer för anställdas mottagande av förändring i samband med förvärv*. Lund

Elektroniska källor:

Engineeringtalk (Dec 4, 2006), Parker Hannifin acquires SSD Drives [www]
<<http://www.engineeringtalk.com/news/phe/phe186.html>> Hämtat den 10 april 2011.

Legris hemsida, The Company [www]
<http://www.legris.com/jahia/Jahia/lang/en_gb/filiale/sweden/home/worldwide> Hämtat den 19 april 2011.

Nationalencyklopedins hemsida, [www]
”groupthink”. <http://www.ne.se/lang/groupthink>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-05-23.
“syndrom”. <http://www.ne.se/lang/syndrom>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-05-23.

Parkers hemsida, About us: SSD Drives division [www]
<<http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.c17ed99692643c6315731910237ad1ca/?vgnextoid=b8ce724fe7a5e210VgnVCM10000048021dacRCRD&vgnnextfmt=SV>> Hämtad den 10 april 2011.

Parkers hemsida, (2010) dokument [www]
<http://corpapps.parker.com/corpapps/corpcomm/parker_site_downloads/WinStrategy/Win_Strategy_EN_2010.pdf> Hämtad den 10 april 2011.

Parkers hemsida, ORIGA division, About us [www]
<<http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.c17ed99692643c6315731910237ad1ca/?vgnextoid=92efa35c7575e210VgnVCM10000048021dacRCRD&vgnnextfmt=EN>> Hämtad den 25 april 2011.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuunderlag - medarbetare

Bakgrund:

- Tid i organisation, tid i bransch
- Befattning/funktion, arbetsuppgifter

Medvetenhet:

- Hur blev du medveten om förändringen?
- Det är vanligt att man som medarbetare upplever viss oro i samband med förvärv eftersom man inte vet vad det kommer att innebära för förväntningar, är det något du känner igen dig i? Vad oroar du dig främst för då?
- Hur tycker du att ledningen hanterade din och dina medarbetares oro/frågor?
- På vilket sätt har du fått information om förändringar som följt på förvärvet?
- Varför tror du att ni blev uppköpta? – Vad grundar du det på?
- Vilka mål och visioner har Parker satt upp för er i samband med uppköpet?
- Hur upplever du ledningens sätt att kommunicera med er? Känns det som ledningen har kommit närmre eller längre ifrån dig sedan förvärvet?
- Upplever du det som att din närmsta chef har svaren på dina frågor gällande förvärvet?

Förändringen:

- Innebar förvärvet stora förändringar för dig?
- Vilka är de största konsekvenserna av förändringsprocessen för dig som medarbetare? Har det införts nytt: Lönesystem? Kontrollsystem? Datasystem? Nya rutiner?
- Vad gäller arbetsuppgifter/ansvar/befogenheter, upplevde du förändringen som positiv eller negativ (din inställning) och har din inställning förändrats med tiden?
- Vad ser du för möjligheter med förvärvet? (Intressant ifall de svarar med personliga möjligheter eller möjligheter för företaget).
- Vad skulle du spontant säga har försämrats/förbättrats?
- Ni har sedan uppköpet blivit en del av ett ännu större företag än ni var tidigare, har detta lett till att ni nu har fått ökade eller minskade resurser jämfört med tidigare?
- Har storleken bidragit till ökad byråkrati vid beslutsfattande jämfört med tidigare? Samt har storleken på koncernen lett till koordinationsproblem på något sätt?

Delaktighet:

- På vilket sätt har du fått vara delaktig i utformandet av förändringsprocessen?
- Du säger att du inte varit delaktig, vad beror det på tror du?

- Har du fått gå på utbildningar/informationsdagar som är kopplade till förvärvet?
- Känner du dig som en del av Parker eller som en del SSD/Legris/Origa? Hur kommer det sig? I vilken grad samarbetar ni med övriga delar av koncernen?
- Ni delar numer kontor med övriga divisioner i det svenska säljbolaget, hur tycker du det är? Känns det som ni får ut mer av att sitta nära varandra på så sätt att ni kan dela erfarenheter och dylikt, eller är det främst av praktiska skäl från koncernens sida som ni delar samma tak?

Dina medarbetare:

- Vilket mottagande fick förändringsprocessen i stort bland dina medarbetare från början? Förändrades denna syn?
- Vad tror du främst påverkat din och dina medarbetares mottagande av förvärvet?
- På vilket sätt har du uppfattat att ledningen hanterat medarbetares oro inför vad förvärvet innebär för dem?
- Är det fritt fram att yttra sig om sina åsikter kring förvärvet på din arbetsplats?
- På vilket sätt har du uppfattat att ledningen hanterat de medarbetare som satt sig emot förändringsprocessen?
- Vi hade gärna intervjuat de medarbetare som inte längre är kvar i organisationen, men det har vi inte möjlighet till tyvärr. Upplever du det som att det är många som har slutat i samband med förvärvet? Varför? Uppsagda eller självmant lämnat företaget?
- Vad anser du om dina arbetskamraters inställning till förändringen? Har det som hänt dem påverkat dig i din inställning till förvärvet och till din arbetsgivare?

Avslutning:

Anser du förändringsprocessen som lyckad? Vad innebär det för dig att lyckas? Om du anser förändringen som lyckad, vilka faktorer anser du vara nyckeln till framgång vad gäller just denna förändringsprocess? Om förändringsprocessen inte lyckats enligt dig, vad kunde/borde man ha gjort? Är det något du vill fråga eller berätta som inte har berörts under intervjun? Något som du anser vara relevant för vår studie av förändringsprocesser ur ett medarbetarperspektiv på lokal nivå.

Bilaga 2. Intervjuunderlag- ledningen

Bakgrundsinformation om ledarna

- Vilket företag var du/ni anställda på före förvärven? SSD/Origa/Legriss eller Parker?
- Vad har ni för befattningar idag?
- Hur länge har du haft denna befattning?
- Vad var anledningen till att ni fick nya befattningar? Var det kopplat till förvärvet?

Kommunikationen

- När fick ni för första gången reda på att förvärvet skulle äga rum? Hur fick ni reda på det?
- Känner ni som ledare och chefer, att ni fått tillräckligt med information kring förvärvet och dess följder?
 - o Eller har ni känt oro kring vad som ska hända? Varit ovetande om morgondagens förändringar?
- Hur snart efter ni fått information om uppköpet informerades era anställda?
 - o På vilket sätt har ni fört vidare informationen kring förvärven till medarbetarna?
 - o Mail/nyhetsbrev/möten? och om möten; hur frekvent har ni haft möten?
- Hur var den direkta reaktionen bland medarbetarna? Skiljde den sig åt mellan de olika företagen?
- Har ni fått många frågor från medarbetarna om vad som ska hända? Om ja; Vad har det varit för karaktär på dessa frågor?
 - o Upplever ni det som att medarbetarna har varit tillfredsställda med den information som de fått gällande förvärven och dess följder?
- Arbetar ni efter klara direktiv från ledning över er, gällande vad anställda under er ska få för information? Eller är det upp till er själva att informera om det ni anser vara av stor vikt?
- Skulle ni säga att de anställda vet exakt varför Parker har köpt upp deras företag?

Förändringsarbetet

- Vilka förändringar har ni upplevt att medarbetarna haft svårast att acceptera?
 - o Förändringar i rutiner/arbetsuppgifter/lönesystem/bonussystem/datasystem, förmåner, flytt av kontor etc.?
 - o Har ni erbjudit utbildning till anställda med förändrade arbetsuppgifter? – om ja: anser ni detta tillräckligt?

- Hur har planen varit för att lyckas med integrationsprocessen och få medarbetarna med er istället för mot er?
 - o Genomfördes alla förändringar på en gång eller lite i taget?
 - o Har ni erbjudit extra stöd till dem som varit oroliga? Exempelvis erbjudit en kontaktperson vid frågor?
- På vilket sätt har medarbetarna fått möjlighet att vara delaktiga i utformandet av förändringsarbetet/integrationsprocessen?
 - o Våra intervjuer visar att de allra flesta känner att de inte fått någon möjlighet att vara delaktiga utan att besluten har tagits högt uppifrån och varit påtvingade. Har detta varit en medveten strategi?
 - o Upplever ni att anställda har påvisat/antytt/försökt att vara delaktiga? Eller har de visat ett passivt beteende?
- Har det tillsats en ledningsgrupp som tagit beslut om hur förändringsarbetet ska gå till? Har ni varit en del av denna, eller har samtliga beslut tagits över era huvud?
- Har ni som chefer och ledare fått gå någon specifik utbildning i hur man bäst genomför en integrationsprocess?
- Har ni tagit in någon utomstående aktör att hjälpa er med planeringen av förändringsarbetet?
- Vad har ni upplevt som största hinder för att lyckas med att integrera SSD, Origa och Legris till Parker.
 - o Hur har ni gjort för att ta er förbi dessa hinder?

Medarbetarna

- Kan ni se att det finns någon gemensam nämnare hos de anställda som varit ”motkrafter kontra medkrafter” till förändringarna? Ålder, befattning, tid i företaget, kvinnor, män etc?
 - o Vad tror ni är mest avgörande för om medarbetarnas mottagande är positivt eller negativt?
- Upplever ni att inställningen bland de anställda har förändrats med tiden? Exempelvis negativa har blivit positiva eller tvärtom? Vad tror ni i så fall det beror på?
- Intervjuerna med medarbetarna har visat att flera anställda har lämnat Parker i samband med uppköpet, en del självmant och en del på begäran.
 - o Vad har ni upplevt varit den främsta anledningen till att anställda har lämnat självmant?
 - o Vad har varit den främsta anledningen till att anställda har blivit uppsagda?

Avslutningsvis

- Anser ni att förändringsarbetet har varit framgångsrikt vid dessa förvärv? Dvs. har Parker uppnått de mål som legat till grund för besluten?

- Nu när ni genomfört dessa förvärv, är det något ni vad gäller hantering av medarbetare känner att ni lärt er och kommer att göra annorlunda vid ett eventuellt nästa uppköp av Parker?
- Är det något du vill fråga eller berätta som inte har berörts under intervjun?