

Kurskod: SKOK01  
Termin: Vårterminen 2016  
Handledare: James Pamment  
Examinator: Sara von Platen

# **”När två ska bli en”**

## **Ett maktspel om organisationsidentiteten**

**SANDRA PERSSON & SANDRA ROSLIN**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# *Tack*

*Lunds universitet och campus Helsingborg, Institutionen  
för strategisk kommunikation.*

*Ett varmt tack till våra respondenter som delat med sig av  
sina tankar, känslor och erfarenheter.*

*Vi vill även tacka varandra för gott samarbete och engagemang,  
samt understryka att detta examensarbete har genomförts till lika  
stor del av oss båda.*

# Abstract · Sammanfattning

---

## **Abstract**

From a communicative perspective, this study intended to achieve a greater understanding and knowledge of how internal communication, structure and culture contribute to the anchoring of an organization's identity. The study also aimed to make visible the prevailing power relations and its importance for the creation of identity.

The survey was conducted in an organization that was part of a merger, which means that the conditions for how the internal communication, structure and culture are taking shape within the organization have changed. This has also contributed to a change in the organization's identity.

With the starting-point of an employee perspective, a qualitative case study is carried out. The empirical data is thus consisting of interviews and documents, and the content of these are transcribed, thematized and categorized. These themes and categories has served as the basis for the choice of the theoretical framework. In the analysis of the empirical material, is a critical perspective adopted with purpose to determine the power relations that the empirics expressed. In the analysis, the study highlighted three main categories, internal, structure and culture, where theory in dialogue with the empirics emphasized its connection to power and construction of identity.

The main results of the analysis have shown consistent perceptions of redundant information, controlled work environment, internal competition, divided organizational culture, which has been followed by exercise of power and resistance among all organization members. This has contributed to perception of the vision as well as identity, as vague and diffuse, thereby resulting in difficulties for organization members to interpret, understand and identify with the new organizational identity.

*Keywords: Internal communication, structure, culture, power, organizational identity*

*Number of characters including spaces: 114 894*

## Sammanfattning

Utifrån ett kritiskt perspektiv har denna studie haft för avsikt att nå en större förståelse för och kunskap om hur internkommunikation, struktur och kultur bidrar till förankringen av en organisationsidentitet. Studien har även syftat till att synliggöra rådande maktförhållanden och dess betydelse för identitetsskapandet. Undersökningen har genomförts i en organisation som nyligen blivit uppköpta, vilket innebär att förutsättningarna för hur internkommunikation, struktur och kultur tar form inom organisationen har förändrats, likväl som organisationens identitet.

Med utgångspunkt i ett medarbetarperspektiv, har en kvalitativ fallstudie utförts. Det empiriska materialet har således utgjorts av intervjuer och dokument, vars innehåll transkriberats, tematiserats och kategoriserats allteftersom. Dessa teman och kategorier har sedan verkat som grund för valet av den teoretiska referensramen. Vid analys av det empiriska materialet, har ett kritiskt perspektiv antagits med strävan att utröna de maktförhållanden som empirin givit uttryck för. I analysen lyfts studiens tre huvudkategorier, internkommunikation, struktur och kultur, där teori i dialog med empiri betonat dess samband till makt och identitetsskapande.

Huvudresultaten av analysen har visat på hur makt- och motståndsutövande inom organisationen har fått till följd ett informationsöverflöd, en kontrollerad arbetsmiljö, en intern konkurrens samt en uppdelad organisationskultur. Detta har i sin tur bidragit till att visionen såväl som identiteten, uppfattas som vag och diffus, vilket därmed har resulterat i svårigheter för organisationsmedlemmarna att tolka, förstå och identifiera sig med den nya organisationsidentiteten.

*Nyckelord: Internkommunikation, struktur, kultur, makt, organisationsidentitet*

*Antal tecken inklusive blanksteg: 114 894*

# Innehållsförteckning

---

<b>Abstract · Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
Abstract.....	3
Sammanfattning.....	4
<b>Innehållsförteckning .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 En ny organisation, med en ny identitet .....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3 Fallorganisationen .....	3
1.4 Avgränsning .....	4
1.5 Disposition.....	5
<b>2. Tidigare forskning.....</b>	<b>6</b>
2.1 “Det är insidan som räknas” .....	6
2.2 “Profil och identitet som kulturbärare” .....	7
2.3 “I gränslandet mellan gammalt och nytt” .....	7
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>9</b>
3.1 Identitetsskapande .....	9
3.2 Internkommunikation .....	11
3.2.1 Tre byggstenar inom internkommunikation .....	11
3.2.3 Internkommunikationens betydelse för organisationsidentiteten.....	13
3.3 Organisationsstruktur .....	13
3.3.1 Fysisk och social struktur .....	14
3.3.2 Ordning och kontroll .....	14
3.3.3 Roller, status- och maktstrukturer .....	15
3.4 Organisationskultur .....	16
3.4.1 Tre kulturnivåer inom organisationskultur.....	16
3.4.2 Subkulturer, språk och motstånd .....	17
3.5 Maktförhållanden inom en organisation.....	18
3.5.1 Kommunikation, struktur och kultur som maktverktyg .....	19
3.5.2 Motstånd som maktverktyg.....	20
3.5.3 Makten i att konstruera en organisationsidentitet.....	21
<b>4. Metod och material.....</b>	<b>22</b>

4.1 Kvalitativ fallstudie .....	22
4.2 Insamling av empiriskt material .....	23
4.3.1 Intervju .....	23
4.3.2 Dokument .....	23
4.4 Urval .....	24
4.2 Tolkning och analys av empiriskt material .....	25
4.5 Genomförande och forskningsetik .....	26
4.6 Metodreflektion .....	27
<b>5. Analys .....</b>	<b>29</b>
5.1 Den interna kommunikationens betydelse.....	29
5.1.1 Mycket information - bra eller dåligt? .....	29
5.1.2 Kommunikationen mellan ledning och anställda .....	32
5.1.3 Informell kommunikation.....	34
5.1.4 Att kommunicera en ny vision .....	35
5.2 En komplicerad organisationsstruktur .....	38
5.2.1 Från närhet och enkelhet till.....	38
5.2.2 En uppsjö av hierarkier, nivåer och chefer .....	40
5.2.3 En intern konkurrens .....	42
5.2.4 Fler processer, mer kontroll.....	42
5.2.5 Rubbning av roller.....	44
5.3 En främmande organisationskultur.....	47
5.3.1 Attityder i rörelse.....	47
5.3.2 Att leva som man lär .....	50
5.3.3 En eller flera kulturer?.....	52
5.3.4 Att förstå den tidigare kulturen .....	53
<b>6. Diskussion och slutsats .....</b>	<b>56</b>
6.1 Resultat .....	56
6.2 Vidare forskning.....	58
<b>Referenser .....</b>	<b>59</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>63</b>
Bilaga 1. Intervjuguide .....	63
Bilaga 2. Nyhetsbrev .....	65
Bilaga 3. Nyhetsbrev .....	66
Bilaga 4. Nyhetsbrev .....	67
Bilaga 5. Nyhetsbrev .....	69
.....	69
Bilaga 6. Nyhetsbrev .....	71
Bilaga 7. Blueprint.....	74

.....	74
.....	75
Bilaga 8. Urvalsfordelning .....	76

# 1. Inledning

---

## 1.1 En ny organisation, med en ny identitet

Att samhället förändras i allt snabbare takt har troligtvis inte undgått någon. Framväxten av informations- och kommunikationsteknologin (IKT) samt den globala integrationen har resulterat i att det ställs högre krav på förändringar, såväl på individ som organisationsnivå. Förändringar är dock ingenting nytt, utan något som alltid har existerat i vår omvärld. Skillnaden är istället förändringstakten, dess omfattning och snabbhet, vilken ökat avsevärt bara under det senaste decenniet (Jacobsen, 2013). Den ökade förändringstakten går även att återfinna i litteraturen om organisationsförändringar. Tidigare sågs organisationer som statiska och funktionella, där förändringar enbart var avbrott i det operativa arbetet och där dessa åtgärdades genom ett reaktivt handlande (Jacobsen, 2013; Coombs, 2014). Idag betraktas organisationer annorlunda, likt system, där förändringar sker kontinuerligt och där man talar om en dynamik mellan förändring och stabilitet genom ett proaktivt handlande (Heide, Johansson & Simonsson, 2012; Coombs, 2014). Det senare perspektivet på organisationer inkluderar element som mål och strategi, formell och informell struktur, organisationskultur samt maktrelationer. Dessa element hänger tätt samman och påverkar hur individer tänker, talar och handlar inom organisationer. Detta betyder att om förändringar sker i ett av dessa element, sker även förändringar i de andra elementen. (Jacobsen, 2013)

Emellertid kan organisationsförändringar ta sig olika uttryck. Det kan röra sig om allt ifrån effektivisering i form av uppsägningar och omstrukturering till omorganisering i form av sammanslagningar och uppköp. Genom att betrakta omfattningen av en förändring är det möjligt att göra kategoriseringar (von Platen, 2006), varav *omgestaltningsförändring* är en typ av kategori. Denna beskriver ett "fundamentalt skifte, från en gammal position till en ny" (von Platen, 2006, s.30), vilket inte sällan innebär en omformning av *organisationsidentiteten* i termer av värderingar, struktur, kultur samt maktförhållanden (2006). Denna typ av förändring omfattar sålunda en organisations inre kontext (Mintzberg, 1979), och sägs vara "en



förändring av organisationen på dess mest övergripande nivå” (von Platen, 2006, s.123).

I linje med att förändringstakten intensifierats har även större fokus riktats mot den interna kommunikationen. Kommunikation har länge betraktats som en fundamental förutsättning för organisationers överlevnad och existens, ingen organisation utan kommunikation (Weick, 1995), men det är först på senare tid som den interna kommunikationens betydelse uppmärksammas i termer av mening och förståelse. Likväl har ledning i förändringssammanhang ofta för vana att fokusera mer på strategier, visioner och företagsekonomiska mål än den interna kommunikationen, och det är många gånger denna avsaknad som gör att förändringsarbeten inte uppnår sina syften (Lewis, 2000 refererat i von Platen, 2006). En god internkommunikation vid förändringar är eftersträvansvärt eftersom den kan hjälpa till att minska oro och stress, skapa motivation och engagemang och inte minst, förebygga *makt- och motståndsrörelser* (von Platen, 2006). Ytterligare en viktig aspekt i den interna kommunikationen är att den även kan möjliggöra för olika *organisationskulturer* att förenas och tidigare etablerade *organisationsstrukturer* att förändras. Kultur knyter an till struktur, vilka i sin tur knyter an till identitet. Den interna kommunikationen är med andra ord central i skapandet av organisationsidentiteter (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

I föreliggande fallstudie berörs fenomenet organisationsidentitet utifrån hur organisationsmedlemmar i medicinteknikbolaget Baxter, tidigare Gambro, beskriver sina upplevelser, tankar och känslor kring om den rådande organisationen. Under slutet av 2013 blev svenska Gambro uppköpta av amerikanska Baxter och sedan sammanslagningen har ett integrationsarbete inletts som framförallt kommit att innebära att organisationsmedlemmar med tidigare relationer till två skilda organisationer, nu ska finna en gemensam identifiering med den nya organisationen. Mot bakgrund att bolagen utgjorts av olika organisationsstrukturer och kulturer, ser vi det möjligt att finna värdefull kunskap om hur och på vilka sätt dessa element spelar in vid bildandet av ny organisationsidentitet. Ett särskilt intresse riktar vi mot de dolda och omedvetna maktaspekterna, vilka anses intressanta att studera utifrån detta sammanhang. Vårt avsikt med studien är således att undersöka, analysera och förstå hur kombinationen av en förändrad internkommunikation, struktur och kultur skapar och förstärker olika maktförhållanden, samt möjliggör för och begränsar identifieringen med den nya organisationen. Sett till dessa ambitioner tar studien en

kvalitativ ansats, vilken anses möjliggöra för studiet av komplexa och sociala fenomen (Merriam, 1994), likt en organisationsidentitet. Fokus i studien är därmed inte att bedöma huruvida uppköpet blivit lyckad eller ej, inte heller att definiera organisationsidentiteten efter sammanslagningen.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Utifrån ett kritiskt perspektiv syftar föreliggande studie till att ge en ökad kunskap om och insikt i hur internkommunikation, struktur och kultur både möjliggör för och begränsar förankringen av en ny organisationsidentitet. Genom att undersöka hur den interna kommunikationen tar sig uttryck sedan en sammanslagning av två organisationer, samt genom att utröna vilka kulturella och strukturella skillnader som existerar i den nya organisationen, ämnar vi att synliggöra rådande maktförhållanden och dess betydelse för organisationsmedlemmarnas uppfattning av och identifiering med den nya organisationen. Syftet ovan föranleder följande frågeställningar:

- *Hur tar den interna kommunikationen sig uttryck efter sammanslagningen av de två organisationerna, samt hur uppfattas den av organisationsmedlemmarna i Lund?*
- *Vilka strukturella och kulturella skillnader uppfattas råda i den nya organisationen enligt organisationsmedlemmarna i Lund?*
- *Vilka maktförhållanden kan vi utröna?*

## 1.3 Fallorganisationen

Under sommaren 2013 köpte Amerikanska Baxter International upp det svenska medicinteknikbolaget Gambro. Baxters syfte med uppköpet bottnar i en strävan att utöka sin ledande portfölj inom hemodialys genom att få tillgång till redan lanserade medicintekniska produkter. Affären inleddes redan i december 2012, men godkändes och undertecknades först 9 månader senare (Satz, 2013). Bolagen tillhör världens främsta företag inom dialysteknik och besitter båda en gedigen expertis

inom njursjukvård med det gemensamma åtagandet att rädda, stödja och förbättra livet för njurpatienter världen över (Sundström, 2012). Gambro grundades 1964 i Lund (Baxter, 2016) och tillhandahöll ett 40-tal produkter för dialysbehandling innan uppköpet (Satz, 2013). Under denna tid hade Gambro omkring 8000 anställda, varav produktion skedde i 9 länder och försäljning i över 100 länder (Baxter, 2016). Baxter grundades flera år innan Gambro, 1931, och är idag verksamma i 100 länder, med säte i Deerfield utanför Chicago. Organisationen utgörs globalt sett av 50 000 medarbetare, varav 1100 arbetar inom Nordens gränser (Baxter, 2016).

Efter godkännandet av affären inleddes en integrationsprocess för att förena de två bolagen. Förvärvet har inneburit strategiska förändringar i form av ökade marknads- och expansionsmöjligheter, men i vårt tycke kanske ännu viktigare, förändringar i form av kommunikativa, kulturella och strukturella slag. Sedan uppköpet stod klart 2013 har exempelvis en ny ledning tillsatts, nya mål- och styrdokument har utformats samt nya medarbetare och arbetsuppgifter har tillkommit. Med andra ord rör det sig om en helt ny organisation, med en helt ny identitet och det är mot denna bakgrund som vårt intresse för valt forskningsområde vuxit fram.

## **1.4 Avgränsning**

Denna studie har avgränsats till ett kommunikativt perspektiv i enlighet med att forskningen genomförts inom fältet strategisk kommunikation. En strategisk förändring likt ett förvärv kan vara intressant att betrakta ur flera synvinklar, men i föreliggande studie har vi valt att lägga störst vikt vid begreppen identitet och makt med utgångspunkt i organisationens internkommunikation, struktur och kultur. Mindre fokus har därmed avsiktligt riktats mot själva förvärvet, dess företagsekonomiska syfte och process. Andra avgränsningar som har gjorts är geografiskt, tidsmässigt och empiriskt förankrade. På grund av stora avstånds- och tidsskillnader samt ett begränsat omfång för studien, har vi enbart valt att belysa den interna kommunikationen, strukturen och kulturen utifrån hur organisationsmedlemmar (medarbetare och chefer) med säte i Lund upplever dessa. Vid de tillfällen i studien som Lunda-siten har använts som namn, är det denna anläggning som vi har hänvisat till. Studien frångår därmed en del grupper, både interna och externa, vars uppfattningar och upplevelser av förändringen skulle kunna ha varit intressanta och inte minst relevanta att betrakta om förutsättningarna varit annorlunda.

## **1.5 Disposition**

I kapitlet som varit (1) har studiens forskningsproblem och utgångspunkter behandlats. Nästföljande kapitel (2) redogör för tidigare forskning relaterad till valt forskningsområde. I kapitlet därpå (3) redovisas teorier kopplade till begreppen identitet, internkommunikation, struktur, kultur samt makt, vilka har legat till grund för denna studie. Kapitlet som följer (4) förklarar och beskriver studiens metodologiska anförande, den kvalitativa fallstudien, samt dess insamlings- och analysmetoder. I efterföljande kapitel (5) presenteras studiens empiriska material, vilket analyseras i relation till den teoretiska referensramen. Dispositionen för detta kapitel utgörs av de teoretiska verktygen internkommunikation, struktur och kultur. Avslutningsvis, i studiens sista kapitel (6), diskuteras resultaten och en slutsats läggs fram sett till studiens syfte och frågeställningar.

## 2. Tidigare forskning

---

*I detta kapitel redovisas tidigare forskning som kan relateras till studiens problemformulering, syfte och frågeställningar. Inom ramen för denna, presenteras två magisteruppsatser och en kandidatuppsats, vilka redogör för intressanta utgångspunkter till vårt valda forskningsområde.*

### 2.1 “Det är insidan som räknas”

Magisteruppsatsen *Det är insidan som räknas* (Jehn, 2014) syftar till att undersöka internkommunikation och organisationsidentitet samt relationen dem emellan. Likt vår studie, utgår denna ifrån ett medarbetarperspektiv. Valet av metod är således kvalitativa intervjuer, med ambitionen att nå en djupare förståelse för medarbetarnas uppfattningar och handlingsmönster.

Uppsatsen tar fasta på teorier om organisationsidentitet, internkommunikation, kultur, struktur samt IKT. Författaren menar att olika subkulturer inom organisationen bidrar till att det existerar olika uppfattningar om organisationsidentiteten. Vidare förklarar Jehn (2014) att dessa subkulturer har uppstått som ett resultat av organisationens formella struktur, vilka har delat in organisationen i grupper med skilda kulturer.

Vi finner denna uppsats relevant för vår studie eftersom den berör många bitar som är gemensamma, samtidigt som vi anser att vår studie kan bygga vidare och komplettera dess resultat. Vi ämnar göra detta genom att anamma ett kritiskt perspektiv vid valet av teorier likväl som vid analysering av det empiriska materialet. Vårt fokus är således mer riktat mot maktförhållanden och dess betydelse för skapandet av en organisationsidentitet. Vi använder oss inte heller av enbart internkommunikation som teoretiskt verktyg, utan även kultur och struktur, för att betrakta fenomenet utifrån flera synvinklar.

## **2.2 “Profil och identitet som kulturbärare”**

Johansson & Kasebo (2001) behandlar i sin kandidatuppsats begreppen organisationsprofil och organisationsidentitet, vars syfte är att utreda skillnaderna mellan dessa, samt vilka kommunikativa förutsättningar som är viktiga för att nå överensstämmelse.

De tar i likhet med vår studie avstamp i kulturbegreppet och internkommunikation, men vi väljer att bortse från organisationens profil och enbart undersöka organisationsidentiteten. Vidare har vi ett medarbetarperspektiv, och har därmed enbart intervjuat medarbetare till skillnad från Johansson & Kasebo (2001), vilka har intervjuat även ledning. Författarna använder kultur som verktyg för att analysera identitet och profil, där vi istället väljer att utgå från ett maktperspektiv, för att analysera identitetsskapande utifrån kultur, struktur och internkommunikation. En för oss relevant slutsats i denna uppsats är vikten av att betrakta kultur och identitet som komplexa fenomen, vilka är ständigt föränderliga.

## **2.3 “I gränslandet mellan gammalt och nytt”**

*I gränslandet mellan gammalt och nytt* (Henningsson & Wallblom, 2014) är en magisteruppsats där författarna behandlar organisationsförändring och de sociala processer som påverkar uppfattningen samt utfallet av en förändring, både ur positiv och negativ synpunkt. Uppsatsen är skriven inom fältet ekonomistyrning, men vi anser ändå att den är av relevans för vår studie då strukturbegreppet är centralt i den teoretiska referensramen, vilken används för att analysera hur mening, moral och makt skapas vid organisationsförändringar genom den sociala strukturen. Motstånd lyfts även som en central aspekt i uppsatsens analys och slutsats. Makt och sociala strukturer är därmed en gemensam nämnare i den teoretiska referensramen, samt att det finns en gemensam utgångspunkt i organisationsförändringar. Däremot bidrar vi med ett kommunikativt och kritisk perspektiv för att generera kunskap i hur medarbetare uppfattar en organisationsidentitet efter en förändring och vilka maktförhållanden som påverkar denna.

Henningsson & Wallblom (2014) har använt sig av en kvalitativ fallstudie som forskningsmetod, där insamlingen av det empiriska materialet har utgjorts av observationer och enkätintervjuer. Utifrån vårt syfte menar vi att intervjuer och

dokumentinsamling är mer lämpliga än observationer, då vi ämnar undersöka medarbetarnas uppfattningar och tolkningar snarare än beteenden.

## 3. Teoretisk referensram

---

*I denna studie intresserar vi oss för det som finns under ytan, de dolda maktförhållandena, med ambitionen att skapa större förståelse för hur dessa påverkar förankringen av en ny organisationsidentitet. Mot denna bakgrund har vi har anammat ett kritiskt perspektiv vid beskrivning av de teorier som följer, likväl som vid analys av det empiriska materialet.*

*Följaktligen presenteras centrala teorier om organisationsidentitet, internkommunikation, struktur, kultur samt makt. Kapitlet syftar till att skapa en grundläggande förståelse för samtliga begrepp och att tydliggöra deras relation till varandra. Vi anser att denna begreppskombination möjliggör för en mer omfattande studie av valt forskningsområde, än om vi bara skulle utgå från en enda synvinkel. Vår ståndpunkt är att internkommunikation, struktur och kultur betraktas som teoretiska verktyg för att i denna studie förstå hur Baxters organisationsidentitet skapas och begränsas av olika maktförhållanden.*

### 3.1 Identitetsskapande

Organisationsidentitet är ett svårdefinierat och komplext begrepp eftersom det kan sägas innefatta allt eller inget (Alvesson, 2010). Likväl är forskare överens om att begreppet refererar till den bild en organisation har om sig själv (Alvesson och Berg, 1988), samt att det inte är något en organisation *har*, utan något som existerar i form av organisationsmedlemmars *uppfattningar* (von Platen, 2006). Centrala särdrag för skapandet av en organisationsidentitet är enligt Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley (2013) värderingar, tjänster, produkter, tillvägagångssätt, slogan och logotyper samt historik. De belyser historiken av särskild vikt, då denna är grundläggande för en organisations kärnvärderingar. Utan dessa är det svårt att uppfatta i vilken riktning en organisation arbetar likväl som dess identitet.

Vidare betraktas organisationsidentiteter som föränderliga, även under korta tidsperioder, men ofta på subtila vis. Vanligen uppmärksammar nämligen inte organisationsmedlemmar en förändring, utan ser identiteten och de beskrivningar som



är centrala för uppfattningen av identiteten som desamma, trots att innebörden av dessa kan ha förändrats. En organisationsidentitet kan därför beskrivas som subjektiv och socialt konstruerad, där organisationsmedlemmar är producenter av dess innebörd (Gioia et al., 2013). Det sägs även att det i större organisationer existerar multipla identiteter likväl som multipla kulturer, men att det inom dessa florerar gemensamma uppfattningar. Dessa uppfattningar skapas och ombildas genom kommunikation och interaktion medlemmar emellan (Alvesson & Berg, 1988). En gemensam uppfattning om identiteten kan även bidra till engagemang och motivation, då en tydlig bild av vilka handlingar och beteenden som förväntas, accepteras samt belönas, kan motivera organisationsmedlemmar att agera i enlighet med dessa (Alvesson, 2013).

Organisationsidentiteten är nära anknuten till organisationens *vision*, vilken redovisar för den bild en organisation har om sin framtid (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). En vision avser främst att verka som ett ramverk för mission, mål och strategi samt för att motivera och engagera organisationsmedlemmar (Roos, Krogh, Roos & Jacobsen, 2004), men kan även fylla en viktig roll i att skapa identifikation med redan befintliga kärnvärden alternativt förmildra och ersätta tidigare etablerade kärnvärden (Deetz, 2000). Att tala om en samsynad organisationsidentitet, kräver en vision som är kollektivt konstruerad, dvs. att alla organisationsmedlemmar, oavsett nivå, upplever att de är skapare och ägare av visionen (Bennis & Nanus, 1985).

Ytterligare två besläktade begrepp till identitet är *struktur* och *kultur*. Heide et al. (2012) menar att struktur i form av bl.a. rutiner och processer ger uttryck för organisationens mål och intressen, vilka anses vara viktiga faktorer för identitetsskapandet (Alvesson, 2013). Beträffande kultur, möjliggör delade uppfattningar om att organisationen står för något unikt och särskiljande för skapandet av gemensamma värderingar och normer, och således även för en gemensam identifiering med organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2014). Struktur och kultur kan därför i många avseenden härledas till den interna kommunikation, som sägs vara den grund som de båda fenomenen utvecklas från (Heide et al., 2012).

## 3.2 Internkommunikation

En god internkommunikation är eftersträvansvärt inom en organisation, då den exempelvis kan skapa enighet i målen, öka motivationen och gemenskapen samt möjliggöra för delegering och kompetensutveckling (Erikson, 2005). Vidare definierar Kreps (1990) internkommunikation som de interaktioner samt budskapsmönster som äger rum inom en organisation och menar att internkommunikation har fyra funktioner. Dessa funktioner är betraktade ur ledningens synvinkel och åsyftar att:

- Sprida mål, uppgifter och regler
- Samordna aktiviteter
- Ge ledningen insikt om tillståndet i organisationen, samt förankringen av den nedåtgående informationen
- Anpassa organisationsmedlemmarna till kulturen

Trots att dessa funktioner betraktas som förenklade av flertalet forskare, (Larsson, 2008) anser vi att de kan nyttjas som verktyg för att utröna vilka maktförhållanden som florerar inom internkommunikationen mellan ledning och medarbetare. Dessa funktioner kan likaså belysa relationen till organisationens struktur och kultur.

### 3.2.1 Tre byggstenar inom internkommunikation

Utöver ovannämnda funktioner, kan internkommunikation inom organisationer beskrivas utifrån Falkheimers och Heides (2012) tre byggstenar. Dessa är ömsesidigt beroende av varandra och benämns som hierarkisk-, medie- och informell kommunikation. Vi anser att dessa byggstenar, tillsammans med de tidigare redogjorda funktionerna, ger oss en grundläggande helhetsbild av hur internkommunikation kan ta sig uttryck inom en organisation.

*Hierarkisk kommunikation* innebär att beslut inom en organisation tas i ledningsgruppen och att informationen kommuniceras genom den organisationsstruktur som råder. Att all information ska flöda från toppen till botten, kan skapa problem i en större organisation, då det innebär att informationen måste flöda igenom många nivåer utan att förändras eller förhindras på vägen till mottagaren. Detta leder ofta till att det kan ta lång tid för information att nå fram. Ytterligare brister i

den hierarkiska kommunikationen är att det ställs höga krav på chefer att kunna tolka och leverera budskap som är anpassade till sina medarbetare (Falkheimer & Heide, 2012).

Beträffande *mediekommunikation*, utgörs dagens interna kommunikationssystemet vanligen av medier som bl.a. email, intranät, webbsidor, nyhetsbrev samt personliga möten, där de två förstnämnda betraktas som de allra vanligaste och viktigaste av dessa. Utbredningen av IKT, där email och intranät kan inräknas, har bidragit till en förändrad internkommunikation vilket medfört både positiva och negativa följder. Ur en positiv synvinkel nämner Larsson (2008) liksom Falkheimer & Heide (2012) möjligheten att kommunicera utan begränsningar av tid och rum, samt öppenheten och flexibiliteten som den nya tekniken bidrar till. Larsson (2008) menar dock att konsekvenserna av ett informationsöverflöd ofta innebär att en stor del av informationen uppfattas på ett felaktigt sätt eller går förlorad, då den många gånger kräver en viss kontext för att förstås. Han utvecklar resonemanget genom att diskutera den demokratiska aspekten av internkommunikation genom dessa kommunikationssystem. Å ena sidan blir mycket information tillgänglig för många vilket främjar öppenheten inom en organisation. Det är även enklare att kommunicera mellan avdelningar och hierarkiska nivåer vilket kan vara ett sätt att öka integrationen. Å andra sidan är mängden information inte möjlig att hantera eller tolkas på samma sätt för alla organisationsmedlemmar, vilket gör att bearbetningsprocessen och därmed förståelsen för informationen blir ojämlig (Larsson, 2008).

*Informell kommunikation* är oerhört viktig och till volymen den största kommunikationsformen inom organisationer. Informell kommunikation sker mellan alla organisationsmedlemmar i bl.a. möten, lunchrummet och korridoren. Den informella kommunikationen hör samman med den formella kommunikationen då den informella tenderar att öka när den formella inte är tillräcklig eller tillgodoser organisationsmedlemmarnas informationsbehov (Falkheimer & Heide, 2012). Formell kommunikation är bl.a. policys, mål, riktlinjer samt producerad information såsom möten och informationsmaterial (Larsson, 2008).

### ***3.2.3 Internkommunikationens betydelse för organisationsidentiteten***

Denna studiens utgångspunkt är, i enlighet med teoribildningen *Communicative Constitution of Organization* (CCO), att organisationer består och skapas av kommunikation, där organisationer och kommunikation formas av varandra på ett reflexivt sätt (Heide et al., 2012). Enligt Kopaneva och Sias (2015), är den grundläggande synen på hur en organisation förstås att en organisation består av flera olika grupper, t.ex. av olika avdelningar, arbetsgrupper, medarbetare eller chefer. Dessa grupper har alla olika sätt att tolka och se på organisationen och den värld de existerar inom, och genom kommunikation och relationsskapande försöker de skapa en enhetlig världsbild. Genom *dialog* och *aktiviteter* menar de (2015) att det är möjligt att nå en gemensam förståelse för organisationen och dess identitet.

En särskilt intressant aspekt sett utifrån det kritiska perspektivet och vidare för denna studie är att internkommunikation, genom kommunikationsprocesser, skapar organisationen och bygger den gemensamma uppfattningen av identiteten. Detta genererar en maktaspekt i internkommunikationen, då de strukturella och kulturella "regler" som existerar inom en organisation både möjliggör för och begränsar kommunikationen mellan organisationsmedlemmar och vilka verklighetsbilder som kommer till uttryck (Mumby, 2013).

God internkommunikation kan betraktas som ledningens sätt att stärka eller förändra den uppfattning av organisationsidentiteten som finns bland organisationsmedlemmarna. Detta eftersom kommunikation kan stärka de värderingar och normer som stödjer organisationens vision, framförallt om strukturer och processer inom organisationen stödjer dessa på ett meningsfullt sätt (Falkheimer, 2014). Strukturer kan betraktas som både ett resultat av och utgångspunkten till internkommunikation (Giddens, 1984). Därav kan vi konstatera att olika strukturer skapar olika förutsättningar för organisationer att kommunicera och skapa en gemensam organisationsidentitet.

## **3.3 Organisationsstruktur**

Struktur är ett centralt begrepp som kan underlätta vår förståelse för hur en organisationsidentitet skapas och förankras genom att ge oss svar på hur organisationsmedlemmar arbetar, samarbetar och motarbetar varandra, hur processer och regler stadgas, bryts ned och förnyas (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2011). Även om delar

i avsnittet bottnar i en mer traditionell syn på struktur, bedöms ändå faktorer som exempelvis position, roll och social rangordning som relevanta att beakta då samtliga påverkar hur kommunikationen tar form inom organisationen.

### **3.3.1 Fysisk och social struktur**

Struktur kan brytas ned och beskrivas som de delar i en organisation som är bestående. Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh (2011) definierar begreppet som en inramning vilken “ger organisationen form, inte bara för ögonblicket, utan också över tid” (s.18). Vanligtvis talas det om två varianter av strukturer: den *fysiska* och *sociala* strukturen (Hatch, 2002). Den förstnämnda innefattas av fysiska element såsom organisationers geografiska lägen, faciliteter och design medan den sistnämnda utgörs av sociala element som förknippas med organisationsmedlemmarnas yrkespositioner och enheter (2002). Den senare inkluderar även organisationers arbets-, ansvars- och beslutsfördelning (Bruzelius & Skärvad, 2011). Detta innebär att när diskussioner förs om huruvida en organisation är hierarkisk, byråkratisk eller decentraliserad, är det den sociala strukturen som man hänför till (Heide et al., 2012).

Vad bekommer nyligen nämnda strukturdimensioner, redogör hierarki för organisationers “system av över- och underordnade befattningar” (Heide et al., 2012, s.42), och karaktäriseras ofta av en hög vertikal differentiering, dvs. många beslutsnivåer. Byråkrati refererar till organisationers höga grad av formalisering, vilket innebär att omfattningen av skrivna regler och instruktioner är stor (2012). Decentralisering, motsatsen till centralisering, återger att besluten fattas långt ned i organisationen. (Mintzberg, 1979) Dessa dimensioner beskriver likt tidigare nämnt den sociala strukturen, men det är även här möjligt att tala i termer av *formella* och *informella* strukturer. Formella strukturer bidrar med stabilitet och kontroll, medan informella strukturer bidrar med spontanitet och kreativitet (Heide et al., 2012).

### **3.3.2 Ordning och kontroll**

Liksom Heide et al., (2012) menar, uppkommer strukturer från ett behov av att skapa ordning. Med hjälp av ordning blir medarbetare varse om vem som gör vad i en organisation genom att det utvecklas *roller* och *rutiner* samt *regler* och *processer*, vilket i sin tur förenklar det dagliga arbetet. I detta avseende kan strukturer betraktas som positiva, men de negativa dragen bör även de lyftas fram. Struktur

hänger nämligen starkt samman med kontroll: genom struktur skapas förutsägbarhet likväl som kontroll, där det senare är en form av makt (Hofstede & Hofstede, 2005). Exempelvis kan strukturer leda till att viktiga röster negligeras (Heide et al., 2012) och/eller att innovation och kreativitet uteblir på grund av en alltför regelstyrd miljö (Jacobsen, 2013). De senare tankarna stöds även av Burns och Stalker (1961), som i sitt forskningsprojekt om innovation funnit tydliga incitament som pekar på att organisationers innovations- och förändringsförmåga har en stark anknytning till organisationers strukturer. De menar att organisationer med stor innovationsförmåga inte sällan utgörs av organiska strukturer, vilka kontrasteras mot de mer mekaniska organisationsstrukturerna (Jacobsen, 2013).

### ***3.3.3 Roller, status- och maktstrukturer***

Inom den tidigare nämnda sociala strukturen utvecklas roller. Hur rollerna fördelas inom en organisation härleds vanligen till organisationsmedlemmarnas yrkespositioner, men dess innebörd konstrueras även enligt von Platen (2006) genom interaktion medlemmarna emellan. Hon menar vidare att roller bildas gränser, vilka förtydligar de uppgifter och aktiviteter som tillhör rollerna i fråga. De rollspecifika aktiviteterna medför på detta sätt rutin och vanemässighet, vilket gör att det krävs mindre ansträngning för att utföra det dagliga arbetet och som i sin tur även skapar en trygghet inom den egna organisationen. På motsatt sätt betyder det att om rollerna står hotade, uppstår inte sällan oro och oförutsägbarhet bland organisationsmedlemmarna (2006). Detta beror på att aktiviteterna är starkt känsloladdade eftersom de bekräftar ens färdighet och värde för organisationen (Jacobsen, 2013).

Status är ett närbesläktat begrepp, vilket redogör för allmängiltiga antaganden om vissa grupper och som vanligen betraktas i termer av "ett bättre eller sämre anseende" (von Platen, 2006). Medan roller beskriver "vem som gör vad" i en organisation, talar status om "vem som gör vad bäst". På detta sätt skapas statusstrukturer i och mellan grupper vilka von Platen (2006) benämner som sociala rangordningar. Vanligen är dessa mindre synliga och kan således vara problematiska vid strukturuomställningar. Exempelvis kan en sammanslagning betraktas som ofarlig på en ytlig nivå, men upplevas som högst hotfull gentemot t.ex. status- och maktpositioner på en djupare nivå.

Som framgår av avsnittet som varit, utgörs organisationer inte sällan av många olika typer av strukturer, vilka skapar olika förutsättningar för organisationer att kommunicera och således även för att skapa en gemensam organisationsidentitet. Att skapa förståelse och kunskap om processer, regler och roller inom en organisation är minst lika viktigt som strukturerna i sig. Denna kunskap är ingen som "finns" inom organisationen utan existerar enbart i organisationsmedlemmarnas medvetande och uttrycks därför oftare i handling än i ord (Alvesson, 2013). Därav betraktas organisationskulturen som ett viktigt fenomen att belysa i denna studie. Organisationskultur är nära relaterat till struktur, då gemenskap och en gemensam uppfattning om organisationen bidrar till bl.a. förståelse för de olika strukturer (Alvesson, 2013).

### **3.4 Organisationskultur**

Kultur är ett mångfacetterat begrepp som inom litteraturen betraktas åtskilt forskare emellan. Ändock tycks det finnas en samstämmighet i att kulturer bildas och omformas genom samtal och interaktion mellan individer, samt att individers tänkande och handlande påverkas av de symboler, betydelser och normer som innefattas i kulturen (Stier, 2009). Kulturer kan således betraktas som socialt konstruerade fenomen, och anses därför ha en nära anknytning till såväl kommunikation som struktur inom organisationer.

För att generera kunskap i hur en organisationskultur kan förstås, har vi valt att beskriva kulturbegreppet utifrån Scheins (1985) *tre kulturnivåer*, vilket enligt vår uppfattning ger begreppet mer struktur.

#### ***3.4.1 Tre kulturnivåer inom organisationskultur***

Den första kulturnivån, *grundantaganden*, är kulturens kärna och innefattas av för-givettagna uppfattningar om organisationen och dess verklighet (Scheins, 1985). Dessa uppfattningar finns djupt rotade inom oss och formas genom socialiseringsprocesser. Den andra, mer medvetna kulturnivån, utgörs av *normer* och *värderingar* vilka har en nära koppling till grundantaganden (Alvesson & Sveningsson, 2014). Normer redogör för vad som betraktas som acceptabelt och oacceptabelt medan värderingar refererar till vad som anses bra och rätt. På den mest konkreta kulturnivån finns *artefakterna*, vilka belyser det som är synligt inom kulturer, t.ex. historier,

ritualer, språk samt rutiner (Scheins, 1985). Grundantaganden, normer och värden finns alltså “i huvudet” på varje individ, medan artefakter finns “i synliga element” som kan observeras av varje individs sinnen (Jacobsen, 2013, s.76). De två första nivåerna kan jämföras med vad Bang (1999) kallar för *kulturinnehåll*, och den sista nivån med vad han kallar för *kulturuttryck*. Av vikt att förtydliga är att kulturbegreppet “inte refererar till observerbara ting i sig utan till uppfattningar och föreställningar om dessa” (Alvesson, 2012, s.204).

Schein (1985) menar vidare att det är betydelsefullt att göra en skiljelinje mellan dessa nivåer, dvs. mellan attityder (grundantaganden och normer/värderingar) och handlingar (artefakter). I studiens analyskapitel följs därför denna distinktion, men vi har ändå valt att belysa båda då det anses bidra till en mer holistisk bild av den rådande organisationskulturen. Dock är vi medvetna om att kulturella studier är svåra att genomföra, och att vi omöjligt kan göra alla antaganden explicita eftersom vi, likt Heide et al. (2012) antyder, inte “lever” i kulturen. Men som Alvesson (2012) förespråkar, förhåller vi oss kulturtänkande genom att ta fasta på det som uppfattas som “levande” i organisationen.

### **3.4.2 Subkulturer, språk och motstånd**

Starka kulturer diskuteras ofta i relation till organisationers förändringsförmåga (Tushman & O'Reilley, 1996), vilket vi finner relevant sett till studiens syfte och bakgrund. Tushman & O'Reilley (1996) menar att en stark kultur signalerar något stabilt, som enbart kan förändras över en längre tid. Även Hofstede och Hofstede (2009) antyder detta då de säger att en organisationskultur är “en helhet som är mer än summan av delarna” (s.299). Kulturers styrka kan även betraktas i termer av homogenitet. Vissa organisationer kan ha en stark homogen kultur, dvs. att det finns en gemensam verklighetsuppfattning av den egna organisationskulturen (Heide et al., 2012). Detta integrationsperspektiv företräds ofta av ledningshavare vilka eftersträvar en enhetlig kultur inom organisationen (2012). Vi liksom flertalet forskare ställer oss kritiska till detta antagande och förespråkar istället ett *differentieringsperspektiv*. Ståndpunkten för detta är att en organisation omöjligt kan utgöras av en enhetlig kultur, eftersom olika grupper vanligen omfattar olika värderingar (Alvesson & Sveningsson, 2014). Istället betraktas olika subkulturer existera och samspela vid sidan av varandra, vilket kan ske på såväl en harmonisk som problematisk



nivå (Bang, 1999). Den problematik som kan uppstå vid samspelet mellan olika subkulturer beskrivs enligt Bang (1999) som *konflikter* mellan t.ex. olika funktioner och avdelningar och/eller yrkes- och åldersgrupper. Alvesson (1993) menar dock att dessa konflikter kan signalera väsentliga skillnader när det kommer till makt, likväl som de kan vara givande och utvecklande. Gemensamt för samtliga subkulturer är att medlemmarna inom dessa tänker, talar och skriver på vitt skilda sätt, vilket inte sällan leder till bristande kommunikation (Schien, 1993). Olika saker hörs på olika nivåer eftersom ingen talar "samma språk". Schien (1993) menar här att en fungerande kommunikation över subkulturgränser, *ett gemensamt språk*, är av stor betydelse för att möjliggöra för integration mellan olika kulturer. Scheins antagande kan jämföras med teoribildningen CCO, vilken vi redogjort för i avsnittet om internkommunikation (se 2.2.2). Båda delar synen på att kommunikation är grundläggande för en organisations existens.

Kulturer med givna värderingar anammade av ett större kollektiv kan vara ett hinder vid organisationsomställningar. Många gånger har organisationsmedlemmar av detta slag svårt att "släppa taget" om etablerade värderingar, och av den anledningen kan kulturinnehållet pådriva *motstånd* mot förnyelse (Alvesson & Sveningsson, 2014). Av resonemanget ovan framgår att medlemmar inom en organisation kan ha delade meningar om dess värderingar, vilket även Schein (1993) antyder.

Avsnittet som varit tydliggör den kulturella komplexitet som råder inom organisationer och således även svårigheten i att genomföra kulturella förändringar. I nästföljande kapitel avrundas den teoretiska referensramen med en fördjupning av begreppen makt och motstånd för att knyta ihop samtliga teoridelar, samt för att skapa goda insikter i hur maktförhållanden inom kommunikation, struktur och kultur, kan verka som hinder för en gemensam organisationsidentifiering.

### **3.5 Maktförhållanden inom en organisation**

Makt är ett begrepp som vi sammankopplar med organisationen som fenomen. Genom att utröna vilka maktförhållanden som existerar inom en organisation är det möjligt att skapa en förståelse för hur organisationen verkar som en plats där aktörer framhäver olika och konkurrerande intressen och resurser, likt en politisk arena (Mumby, 2013).

Den traditionella och förenklade synen på makt beskriver begreppet relativt ensidigt, som någons möjlighet att påverka och dominera andra (Heide et al., 2012). Utifrån detta perspektiv innebär det att vissa står utan makt, vilket kan sägas förminska maktbegreppets komplexitet. Sett till att studien antagit ett kritiskt perspektiv, är vi således intresserade av att utröna de mindre uppenbara maktförhållandena inom organisationen. Detta gör att vi tar avstånd från den traditionella synen på makt och lutar oss mer mot ett modernt perspektiv. Utifrån detta perspektiv betraktas makt över andra som en legitim företeelse, eftersom denna maktrelation är accepterad (Heide et al., 2012). Makt anses även vara något som alla inom en organisation besitter, vilken skapas och förstärks genom interaktion och kommunikation (2012).

Vidare kan makt inom en organisation betraktas som det förlopp där organisationsmedlemmar identifierar sig med, accepterar och stödjer specifika värderingar, intressen och frågor som därmed får ta mer eller mindre plats inom organisationen (Mumby, 2013). Därmed är det relevant att belysa hur internkommunikation, struktur och kultur blir uttryckssätt för maktutövande.

### ***3.5.1 Kommunikation, struktur och kultur som maktverktyg***

Då organisationer både formar och formas av kommunikation, kan internkommunikation användas för att skapa, uttrycka och undertrycka vissa verklighetsbilder (Alvesson, 2012). Makt är därmed en central aspekt ur en kommunikativ synvinkel, då organisationsmedlemmar agerar och kommunicerar på olika sätt för att påverka andras föreställningar, ideal och motiv som existerar inom en organisation (2012). En kommunikationskanal är således aldrig neutral, då strukturer och regleringar påverkar hur kommunikationen tar form, vilket oundvikligen främjar vissa organisationsmedlemmar över andra (Taylor, 1987 refererat i Heide et al., 2012). Vi anser att relationen och kommunikationen mellan chef och medarbetare innehar en särskilt intressant maktaspekt i det faktum att negativ kommunikation tenderar att stanna på en nedåtgående nivå. Heide et al. (2012) menar att negativ kommunikation vanligtvis är förväntat från chefer till medarbetare, men att medarbetare sällan känner att det finns samma utrymme att kommunicera negativa aspekter uppåt, till sin chef eller högre ledning inom organisationen. De menar vidare att denna

obalans i det negativa kommunikationsflödet är direkt påverkad av strukturen och kulturen inom en organisation.

Vidare utövas makt mellan organisationsmedlemmar bl.a. genom socialiseringsprocesser och kulturella normer, där makt handlar om att påverka bilden av hur verkligheten bör uppfattas (Alvesson, 2012). Utövandet kan definieras som en social och normativ makt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Genom inläring och socialisering lär vi oss hur vi ska agera och bete oss i en viss miljö och en viss kultur, och maktutövandet kan därmed ske automatiskt och på en omedveten nivå (Heide et al., 2012). Mot bakgrund av detta, kan organisationsstrukturen innehålla både en omedveten och medveten maktnivå, där informella strukturer såsom status och principer bidrar till dolda maktförhållanden. Mer uppenbara maktförhållanden går att urskilja i formella strukturer likt ansvars- och beslutsfördelning, där makt är relaterat till yrkesroll och hierarkisk position (Jacobsen, 2013). Vi kan även se regler och processer som maktverktyg, vilka används av ledningen för att kontrollera medarbetarna.

### ***3.5.2 Motstånd som maktverktyg***

Rådande maktförhållanden inom en organisation kan påverka utfallet av en förändring i de fall där det finns motsättningar eller motsträvande åsikter (Jacobsen, 2013). Motstånd kan uppstå som ett resultat av t.ex. radikala förändringar, ansträngd ekonomi eller förändring i de sociala strukturerna (Dawson, 2003), men sägs även kunna uppkomma på grund av att medlemmar har olika uppfattningar om vad som ligger i en organisations intresse (Sennett, 1998). Motståndsrörelser kan återfinnas i flertalet former och skepnader under en organisationsförändring, varav likgiltighet och aktivt motstånd är två exempel (Jacobsen, 2013).

Organisatoriska förändringar leder ofta till att medarbetarnas gruppidentiteter förstärks, att de hierarkiska nivåerna upplevs som ännu tydligare och att de med en lägre status upplevs löpa större risk för negativa utfall (Rodwell, Flower & Demir., 2015). En vanlig känsla hos organisationsmedlemmar vid förändring är att det finns vinnare och förlorare. Eftersom våra grundvärderingar reglerar våra känslor och beteenden, är därför motstånd är en naturlig reaktion på stora förändringar, och således även ett sätt att utöva makt (Jacobsen, 2013).

### ***3.5.3 Makten i att konstruera en organisationsidentitet***

Alvesson (2013) menar att en tydlig och väletablerad organisationsidentitet kan påverka självbilden hos organisationsmedlemmar, vilket gör att de på ett personligt plan identifierar sig själva som anställda hos ett specifikt företag. En grundläggande identifiering med sin arbetsgivare likt denna, skapar lojalitet vilket kan utnyttjas av ledningen då organisationsmedlemmarna i regel är mer lättstyrda (2013). Därmed anser vi att makt är ett centralt begrepp i konstitutionen av en organisationsidentitet i allmänhet, och vid organisationssammanslagning i synnerhet.

Vi har i kapitel 3 beskrivit begreppet organisationsidentitet, som bl.a. svarat på frågan “vem är vi som organisation i jämförelse med andra?”. Vi har även berört internkommunikation, struktur och kultur, och nått större insikter i hur makt inom dessa områden utövas på olika sätt. Med större kunskap inom dessa teoretiska områden, ser vi det möjligt att utröna rådande maktförhållanden inom den nya organisationen, vilka vi tror kan påverka organisationsmedlemmarnas identifiering med den nya organisationen.

## 4. Metod och material

---

*I följande kapitel redogör vi för studiens metodologiska tillvägagångssätt. Valet av metod och vetenskapsteoretiska ansats presenteras, vilka grundas utifrån studiens syfte och frågeställningar. Vidare beskrivs det empiriska materialets insamlings- och analysmetod. Kapitlet avslutas med en metodreflektion.*

### 4.1 Kvalitativ fallstudie

I föreliggande studie har en kvalitativ fallstudie valts som forskningsmetod. Enligt Merriam (1994) är en fallstudie lämplig då man har frågor om och intresse av ett specifikt fenomen, vilket i vårt fall är organisationsmedlemmarnas uppfattning av och identifiering med en ny organisationsidentitet. Eftersom studien tar särskilt avstamp från ett kritiskt maktperspektiv, är det även med hänseende till detta perspektiv som den kvalitativa metoden har tillämpats. Eksell & Thelander (2014) menar nämligen att valet av perspektiv är högst avgörande för valet av metod.

Studiens ontologi härrör från ett socialkonstruktionistiskt antagande, inom vilken verkligheten uppfattas som subjektiv och interpretativ (Eksell & Thelander, 2014). Vi menar därmed att studiens empiriska material är en avspegling av verkligheten, snarare än en faktisk verklighet. Genom att vi förhåller oss öppna till subjektiva konstruktioner av verkligheten, kan vi nå större insikter i hur organisationsmedlemmar upplever sin verklighet av den nya organisationen. I enlighet med Eksell och Thelander (2014), är våra epistemologiska utgångspunkt att vi som författare är medskapare av den subjektiva verkligheten, vilket presenteras genom våra tolkningar av det empiriska materialet.

## 4.2 Insamling av empiriskt material

Likt tidigare nämnt, kännetecknas en fallstudie av rik empiri med hjälp av flera insamlingsmetoder, så kallad *triangulering* (Merriam, 1994). För att kunna skapa en holistisk förståelse för Baxters identitet, har *intervju* (primärt) och *dokument* (sekundärt) valts som insamlingsmetoder.

### 4.3.1 Intervju

Sett till forskningssyftet med denna studie, har vår målsättning med genomförandet av intervjuer varit att skapa en större förståelse för organisationsmedlemmarnas uppfattning om den rådande internkommunikationen, strukturen och kulturen. Därför har *semi-strukturerade samtalsintervjuer* utförts, vilket innebär att vi på ett halvstrukturerat sätt ställt frågor av stor bredd där respondenterna givits utrymme för vidare utveckling av dessa. Denna intervjuteknik benämns enligt Kvale & Brinkmann (2015) som den kvalitativa forskningsintervjun.

Att genomföra intervjuer kan vid en första anblick betraktas som en lätthanterlig uppgift, men Kvale och Brinkmann (2015) påpekar att det krävs en god skicklighet i att kunna samtala och ställa bra frågor som kan generera djupa svar, för att genom forskningsintervjuer nå värdefull kunskap. Liknande uppfattning har Merriam (1994), då hon hävdar att det krävs övning för att bli en skicklig intervjuare. Mot denna bakgrund har vi i det inledande intervjuarbetet även genomfört pilotintervjuer, samtidigt som vi kontinuerligt bearbetat och reviderat befintlig intervjuguide.

### 4.3.2 Dokument

Utöver intervjuer har en dokumentinsamling genomförts. Likt Merriam (1994) understryker, är dokument skapade ur ett annat syfte än forskningssynpunkt. Därför kan de å ena sidan betraktas som kompletterande till intervjubaserad empiri då de inte är påverkade av de begränsningar som intervjusituationen kan innebära. Å andra sidan kan de upplevas som ofullständiga eftersom de är skapade utifrån en annan kontext. Detta har tagits i beaktning, men sett till vår strävan att undersöka hur den interna kommunikationen tar sig uttryck, har dokumentinsamling betraktats som ett bra komplement för att synliggöra hur kommunikationen ser ut i sin rätta kontext. Genom att använda dokument som insamlingsmetod, menar Merriam (1994) att det

är möjligt att nå en grundläggande förståelse för den sociala miljö där våra frågeställningar existerar.

#### 4.4 Urval

Sett till studiens syfte och frågeställningar har ett ändamålsenligt urval av intervju-personer och dokument genomförts. Ett ändamålsenligt urval är i linje med studiens syfte, "att upptäcka, förstå och få insikt" (Merriam, 1994, s.61). Valet av respondenter har utgått ifrån ett kvoturval (Merriam, 1994), där avsikten varit att nå respondenter från olika avdelningar på Lunda-siten, med olika befattningar och de varit verksamma inom organisationen redan innan uppköpet ägde rum. Detta för att uppnå en omfattande och tydlig bild av det studerade fenomenet. Utifrån dessa kriterier har vår kontaktperson på Baxter, den assisterande verksamhetschefen, kontaktat ett antal organisationsmedlemmar och bokat in tid för intervju med de som var tillgängliga. Det ska även tilläggas att denna urvalsstrategi inte har syftat till att få respondenterna att delge en genomsnittlig uppfattning, utan avsikten med denna har varit att nå detaljrika beskrivningar av varje enskilds verklighet (Merriam, 1994). Totalt sett har tio intervjuer genomförts, varav fem av respondenterna har en chefsposition och fyra en medarbetarposition. I bilaga 18, summeras urvals fördelningen mer utförligt.

Vad gäller dokumenten, har kriterierna för dessa varit att de skulle vara producerade av ledningen och adresserade till medarbetarna samt att de skulle utgöras av kommunikation om den nya organisationen. Dessa kriterier syftar till att möjliggöra för en ökad insikt i hur integrationen har kommunicerats, och på så sätt skapa en bättre förståelse för organisationsmedlemmarnas uppfattningar. Utifrån dessa kriterier har konfidentialitet och tillgänglighet påverkat urvalet och antalet dokument som vi har fått tillgång till. Av de sex dokument som har varit åtkomliga, har samtliga använts. Dokumenten har utgjorts av fem nyhetsbrev som berört integrationen mellan Gambro och Baxter, samt Baxters visions- och måldokument, vilket benämns som organisationens "Blueprint". Detta dokument redogör för organisationens "mission", men som vi vidare har valt att benämna som vision. I teorin försöker man särskilja dessa begrepp men i praktiken är de tätt sammankopplade till varandra (Heide et al., 2012). Inom Baxter blev detta tydligt, då deras "mission"

syftar till deras vision. Utöver visionen innehåller denna Blueprint begreppen “our aspiration”, “our strategy” samt “our shared commitments” (bilaga 6).

## 4.2 Tolkning och analys av empiriskt material

Vid tolkning av empirin har vi antagit ett hermeneutiskt perspektiv, vilket i enlighet med Kvale och Brinkmann (2014) innebär att vi har tolkat delar av empirin i förhållande till sin helhet för att nå förståelse för det studerade. På detta sätt har empirin förståtts utifrån dess egna referensram. Utifrån detta perspektiv har vi även i enlighet med Heide et al. (2012) förhållit oss reflexiva till den sociala verklighet som empirin speglar. Vi har vid analys av empirin antagit ett kritiskt maktperspektiv, vilket enligt Heide et al., (2012), innebär att vi som forskare ställer oss frågande till *varför* saker och ting förhåller sig på ett särskilt sätt, snarare än att enbart nöja oss med att beskriva *hur* verkligheten skapas.

I det inledande analysarbetet har Gubrium och Holstein’s analysverktyg *analytic bracketing* använts (Rennstam & Wästerfors, 2015). Analytic bracketing handlar om att i växelverkan analysera en text utifrån frågorna *vad* och *hur*. Inledningsvis har vi således sorterat materialet utifrån “vad” transkriberingarna respektive dokumenten uttryckt. Återkommande innehåll har på detta sätt identifierats och synliggjorts i form av olika teman, vilka i ett senare skede reducerats och kategoriserats utifrån “hur” de uttryckts. Genom sortering av det empiriska materialet med hjälp av detta verktyg, anser vi att det varit möjligt att synliggöra och tolka delar av empirin och förhålla dem i relation till både varandra och helheten för att nå insikt i den hermeneutiska cirkeln.

Relationen mellan empirin och den teoretiska referensramen har vuxit fram genom en *abduktiv* ansats, vilket innebär att teori och empiri har samspelat med varandra - en medelväg mellan den induktiva och den deduktiva ansatsen (Eksell & Thelander, 2014). Den abduktiva ansatsen har inneburit att vi har gått fram och tillbaka mellan empiri och teori, sett till de kategorier som framkommit under arbets gång. Vi tror att detta förhållningssätt har givit oss bättre möjlighet till att nå en djupare förståelse för valt forskningsområde, då vi anser att interaktionen mellan empirin och teorin lämpar sig väl för att kunna utröna underliggande faktorer till hur en organisationsidentitet skapas och uppfattas.



## 4.5 Genomförande och forskningsetik

Fallstudiens inledande arbete har utgjorts av telefonsamtal och mejlkorrespondens med den assisterade verksamhetschefen över verksamheten i Lund. Härigenom har vi presenterat studiens syfte och våra avsikter med den empiriska undersökningen, fått dessa godkända, samtidigt som organisationen haft möjlighet att lyfta eventuella synpunkter och oklarheter.

Intervjupersonerna har inte fått tillgång till frågorna i vår intervjuguide inför intervjutillfällena, utan dessa har enbart fyllt en stödjande funktion för vår egen del. Vi båda har varit närvarande under samtliga intervjutillfällen, där en av oss har intervjuat, medan den andra har observerat och fört anteckningar. Längden för dessa har varit omkring 45 minuter vardera. Alla intervjuer har även registrerats genom röstinspelning för skapa gynnsammare förutsättningar för både genomförandet och efterarbetet av dessa. Fokus har således varit enklare att rikta mot själva ämnet och dynamiken i intervjuerna. Innan vardera intervju, har vi varit noggranna med att presentera varifrån vi kommer, vårt syfte med studien samt betydelsen av konfidentialitet. Efter vardera intervju har vi reflekterat och diskuterat kring utfallet, lyft tankar och reflektioner som uppkommit, samt dokumenterat framträdande egenskaper och aspekter som vi funnit särskilt intressanta. Intervjumaterialet har sedan transkriberats, och i ett nästa steg även sorterats, reducerats och analyserats. Olika teman har på detta sätt kunnat synliggöras, teman som kommit att bli bärande parametrar i studiens analys- och slutsatsdel.

Gällande citatanvändning i studiens analys, är det viktigt för att vara sann mot respondenterna (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi har valt att anonymisera våra respondenter, då vi inte anser att deras namn tillför något till analysen, men i enlighet med Kvale & Brinkmann (2014) upplever vi att deras arbetsroll bidrar till förståelsen av citatet och dess kontext. Vidare har vi strävat efter att så tydligt som möjligt tolka citaten åt läsaren för att belysa dess relevans (Kvale & Brinkmann, 2014), vilket även innebär att vi har valt de citat som anses vara koncisa och bäst formulerade.

## 4.6 Metodreflektion

Vanligtvis diskuteras kvalitet i forskningssammanhang utifrån begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Dock sker det inte sällan en ignorans eller problematisering av dessa begrepp inom den kvalitativa forskningen, då de sägs bottna i positivistiska föreställningar (Heide & Simonsson, 2014). Lincoln och Guba (1985) har gjort en omformulering av begreppen som gör att de även är relevanta för kvalitativa studier, och det är utifrån dessa begrepp som vi har värderat denna studiens kvalitet. Dessa kriterier är trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet och bekräftelsebarhet.

Inledningsvis gällande studiens *trovärdighet*, handlar det om huruvida det empiriska materialet är rikt eller ej (Lincoln & Guba, 1985). Sett till vår strävan att nå ett rikt material har vi utfört intervjuer tills dess att vi upplevt empirisk mättnad (Bryman, 2012). Vi anser även att de dokument som har använts som underlag har kompletterat dessa intervjuer, och därmed ökat studiens trovärdighet. Vidare har samtliga intervjuer transkriberats, samtidigt som dokumenten placerats som bilagor i studiens avslutande del.

Vad gäller *överförbarheten* i denna studie är detta ett begrepp som Lincoln & Guba (1985) likt Merriam (1994) menar är irrelevant att diskutera utifrån en kvalitativ fallstudie. Då vi är intresserade av undersöka en specifik företeelse med specifika förutsättningar, syftar studien således inte till att kunna dra generaliserande slutsatser. Utifrån det socialkonstruktivistiskt perspektivet finns det heller inte en verklighet, vilket även gör det omöjligt att direkt överföra denna studiens resultat på ett annat fall. Vi har däremot strävat efter att kontinuerligt återge en tät beskrivning av kontexten för att, likt Lincoln och Guba (1985) menar, möjliggöra för överföring av kunskap.

*Tillförlitlighet* och *bekräftelsebarhet* innebär i mångt och mycket om hur noggrant undersökningen utförts och om den går att upprepa med ett liknande resultat av någon annan. Även detta kan tolkas som problematiskt vid utvärdering av kvalitativa studier, då det förutsätter att det existerar en konsekvent verklighet och att människans beteende är oföränderligt (Merriam, 1994). Dock menar Lincoln & Guba (1985) att man utifrån begreppet tillförlitlighet bör sträva efter att resultaten har mening genom att de är konsistenta och beroende. Detta har vi ämnat uppnå

genom en omsorgsfull bearbetning av studiens samtliga delar, samt genom en transparent återgivning av studiens metodologiska förfaringssätt för att möjliggöra för andra att följa studiens arbetsprocess.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel analyseras och diskuteras det empiriska resultatet i relation till den teoretiska referensramen. För att besvara studiens frågeställningar och syfte, redogör vi för makt och identitetsskapande utifrån tre övergripande kategorier: internkommunikation, struktur och kultur. Inom ramen för dessa, beskrivs de mest centrala upptäckterna som framkommit i vårt tolkning- och analysarbete.*

### 5.1 Den interna kommunikationens betydelse

#### 5.1.1 Mycket information - bra eller dåligt?

Baxters största och mest använda kommunikationsplattformar är deras intranät, mail och WebEx, genom vilka videokonferenser och onlinemöten anordnas. Intranätet upplevs av samtliga respondenter som “informationsrikt”, men de har delade meningar om huruvida det är positivt eller negativt. Flera är samstämmiga i att ett globalt intranät, dess omfattande storlek, medför svårigheter eftersom alla Baxters anläggningar och kontor världen över finns representerade och har tillgång till detta. Det finns även ett lokalt intranät enbart för siten i Lund, vilket några av respondenterna påpekar är mer användarvänligt och enkelt att navigera i, då det enbart berör den lokala anläggningen. Samtliga respondenter är ändå överens om att informationsflödet via mail är “överväldigande”, eftersom de finner svårigheter i att sortera och hantera informationen, då denna många gånger inte är relevant för alla.

Baxter är väldigt duktiga på att skicka ut väldigt mycket kommunikation, väldigt många kanaler i form av ‘Town halls’, vecko- och månadsmail, mail från den ena chefen och den andra chefen, och så, intranät osv. Nästan lite som att man inte vet vad man ska, man kan inte vara överallt... Man kan inte läsa alla mail.

(Respondent 10, avdelningschef)

Öppenhet och informationsrikedom är egenskaper hos mediekommunikationsformerna mail och intranät som bidrar till en demokratisk organisation där alla organisationsmedlemmar får tillgång till samma information och kommunikation (Falkheimer & Heide, 2012). Sett till det empiriska materialet, kan vi konstatera att en stor del av den interna kommunikationen är globalt riktad då den når alla medarbetare oavsett geografisk plats och tjänst inom organisationen. Detta kan bero både på utvecklingen inom IKT (Larsson, 2008) samt tyda på en öppen inställning för att skapa en gemenskap inom organisationen, eftersom de har många kontor och anläggningar på olika geografiska platser. Det kan även vara ett sätt för ledningen att sprida en helhetsbild av organisationens mål och regler, vilket är en av funktionerna som internkommunikation har (Kreps, 1990), då det är många nya organisationsmedlemmar i och med uppköpet. Frånsett orsak, kan vi utifrån samtliga respondenters gemensamma uppfattning om informationsflödet, konstatera ett informationsöverflöd inom Baxter. Detta är i linje med vad Falkheimer och Heide (2012) belyser som en negativ aspekt med informationsrikedom. Det är således viktigt att som organisationsmedlem kunna värdera informationen och dess prioritet när en till synes ohanterlig informationsmängd tillges (Falkheimer & Heide, 2012). Detta är något som flera av respondenterna, vilka besitter en chefsposition i Lund, lyfter som en svårighet och ett ständigt problem eftersom det ställer höga krav på dem att kunna sortera och förmedla vidare information. En av respondenterna beskriver denna situation på följande sätt:

Emellanåt blir man lite överväldigad över den enorma informationsfloden som kommer, och så vet man inte var man ska börja. Var är det jag faktiskt ska gå på för att faktiskt få den information som jag behöver.

(Respondent 10, avdelningschef)

Falkheimer och Heide (2012) menar att den hierarkiska kommunikationsstrukturen innebär att mellanchefer måste besitta förmåga i att sälla och sortera den information som kommer uppifrån, för att den ska bli relevant och begriplig för berörda medarbetare. Av citatet att läsa, är det möjligt att se en viss problematik i detta indirekta krav, då avdelningscheferna på Lunda-siten blir tvungna att axla denna roll för att "rätt" information ska kommuniceras ut till övriga organisationsmedlemmar.

Det går från högsta chefen, så tar han sina direkt rapporteringar, så tar de sina direkt rapporteringar och hela vägen ned till individen. Det är därför det tar så lång tid, så man måste liksom, för varenda steg man går ned så måste de bearbeta [...] Det är liksom en trappa som man måste följa.

(Respondent 3, avdelningschef)

Detta informationsflöde ger avdelningscheferna tolkningsutrymme och därmed ett maktövertag över informationen som sedan ska kommuniceras till deras direkt rapporteringar. Likt Alvesson (2012) menar, är internkommunikation ett maktverktyg där avsändarens val av formulering påverkar mottagarens uppfattning av bl.a. värderingar, ideal och verklighetsbild. Vi menar därmed att avdelningscheferna är medskapare av medarbetarnas verklighetsbild av den nya organisationsidentiteten, då de har makt att välja vilken information som får mer eller mindre fokus i kommunikationen till medarbetarna, samt hur denna formuleras och värderas. Denna maktaspekt genomsyrar därför hela organisationens, på alla nivåer, då kommunikationsstrukturen gynnar vissa medan den missgynnar andra (Taylor, 1987 refererat i Heide et al., 2012).

De mailutskick som analyserats rör integrationen mellan de två organisationerna, i form av ett återkommande nyhetsbrev med namnet "Integration Exchange". Avsändaren för dessa har varit tillsatta integrationsledarna inom de två största verksamhets- och produktområdena i den nya organisationen. Nyhetsbrev har sänts ut till samtliga organisationsmedlemmar inom före detta Gambro och totalt sett har det rört sig om 36 stycken nyhetsbrev, sporadiskt fördelade mellan februari 2013 och juni 2015. Vi kan konstatera att innehållet i dessa är genomgående informativt, då det handlar om dels utvecklingsprocesser och statistik berörande integrationens förlopp, dels integrationen inom och mellan olika verksamhetsområden och länder. Således betraktar vi nyhetsbrev som å ena sidan svårlästa beroende på vilken befattning som besitts inom organisationen, å andra sidan som betydelsefulla eftersom de kan skapa en känsla av gemenskap och samhörighet mellan de olika anläggningarna och avdelningarna. Samtliga nyhetsbrev har även lyft framgångar och målfyllnelser vilka åstadkommit inom organisationen sedan föregående nyhetsbrev. Ett exempel på detta syns i det sista nyhetsbrevet (bilaga 5), där organisationsmedlemmar som varit speciellt engagerade i integrationen uppmärksammats och belönats

för extra goda insatser. Denna typ av utmärkelse kan tolkas som motiverande och möjliggörande för ledningen att skapa en enhetlig och positiv bild av integrationen och Baxter, då den interna kommunikationen är ett verktyg för ledningen att hantera olika uppfattningar (Kopaneva & Sias, 2015). Således kan integrationsmailen betraktas som ett maktverktyg från ledningens sida eftersom de ger uttryck för värderingar, processer och roller vid integrationen. Likt Alvesson & Sveningsson (2014) menar, är dessa viktiga faktorer för organisationsmedlemmars känsla av identifiering med organisationen.

### **5.1.2 Kommunikationen mellan ledning och anställda**

Flera av våra respondenter upplever kommunikationen med sin chef som övervägande formell och saklig, samt att kommunikationen vid beslutsfattande behöver genomgå många led (se 5.2.2 för vidare analys). De respondenter som besitter en chefsposition menar att de har tät kommunikation med sin närmsta chef i form av avrapporteringar och avstämningar, vilket överensstämmer med internkommunikationens funktion som syftar till att underrätta ledningen om organisationens tillstånd (Kreps, 1990). “Generellt handlar det om att *avrapporera* var man står” (Respondent 2, avdelningschef).

Med utgångspunkt i våra respondenter uttalanden, ser vi att organisationsmedlemmarna, främst de med en chefsroll, har makten att förmedla verklighetsbilden av Lunda-siten till sina chefer som befinner sig utanför Sverige. “Framförallt kanske ännu mer att vi informerar och lär dem för det är fortfarande rätt mycket *kunskap* för att de ska *förstå*” (Respondent 6, avdelningschef). Utifrån detta tror vi att den verklighetsbild hos organisationsmedlemmarna, som kan bidra till identifiering med organisationen, även kan påverkas av det faktum att de ofta måste lägesrapportera till sin chef. Detta gör att organisationen upplevs som kontrollerande av vissa, medan av andra som ledningens intresse och ödmjukhet inför den kompetens som Lunda-siten besitter.

Utrymmet för påverkan vid organisationsförändringen och uppköpet har enligt våra intervjurespondenter varit begränsat till speciella integrationsgrupper, “är det nånting som sticker ut [...] är tanken är att man ska kontakta dessa grupper” (Respondent 3, avdelningschef). Dessa integrationsgrupper består av organisationsmedlemmar från både Baxter och tidigare Gambro, representerade från samtliga

regioner och verksamhetsområden (bilaga 2). Vidare har det upprättats en mailbox, vilken alla organisationsmedlemmar kan använda för att lyfta frågor angående integreringsarbetet. En respondent, likväl som flera andra ger uttryck för, benämner dessa mailboxar på följande vis:

Officiellt finns det ju sådana här mailboxar, där man kan skicka in synpunkter. Det har jag inte gjort, men jag vet ju inte heller om det har nån betydelse.

(Respondent 4, medarbetare)

Detta tyder på en upplevelse av att dessa forum inte uppmanar till dialog och feedback från ledningens sida. Likt Heide et al. (2012) förklarar, är det vanligt att medarbetare inte känner sig bekväma med att kommunicera åsikter som kan uppfattas som negativa uppåt i organisationen. Vi vill här belysa maktförhållandet mellan medarbetare och ledning. Ingen av våra respondenter har uppgett att de kommit med förslag eller synpunkter till de etablerade integreringsgrupperna, vilket kan tyda på att de inte upplever en trygghet i att uttrycka kritiska åsikter till dem i och med deras hierarkiska maktposition. En respondent hävdar t.o.m. att “det är inte så att man säger emot en amerikansk chef” (Respondent 7, avdelningschef).

Vi vill dock uppmärksamma att ingen av respondenterna uttryckte en önskan om att vara mer delaktiga i förändringsprocessen som sådan, i form av en mer öppen dialog med ledning, vilket även kan tolkas som ointresse från medarbetarnas sida. Ett bristande engagemang, vilket vi kan urskilja i citaten och resonemanget ovan, kan betraktas som en form av *likgiltighet* (Jacobsen, 2013) från ett antal organisationsmedlemmar i Lunda-siten. I relation till detta går det däremot att argumentera för att ledningen har arbetat aktivt för att minska eventuellt motstånd och skapa en positiv bild av organisationen. Öppenhet och tydlig information kring en förändringsprocess kan öka känslan av trygghet och därmed minska motstånd (Alvesson & Sveningsson, 2014). Den tidigare nämnda informationsrikedomen, samt de kommunikationskanaler som berör integrationen tyder på ledningens vilja att förmedla en positiv och trygg framtidsbild av uppköpet genom öppen kommunikation. Detta uttrycks explicit i det första nyhetsbrevet:



To keep employees well informed, we have developed an integration page on the Medical Products Intranet site. On the site, we will post updates on the integration, and you can pose questions to the Integration Management Office.

(Bilaga 2)

Därmed ser vi att detta nyhetsbrev kan betraktas som ett försök till att minimera motstånd och öka motivationen hos organisationsmedlemmarna. I enlighet med Alvesson (2013) menar vi att motivation och engagemang är väsentliga faktorer som påverkar medlemmarnas identifikation med den nya organisationen, något vi diskuterar vidare i avsnitt 5.3.1.

### ***5.1.3 Informell kommunikation***

Anledningen till att en stor del av internkommunikationen sker via mail och WebEx är på grund av det geografiska avståndet mellan Baxters huvudkontor i USA och siten i Lund. Detta avstånd har visat sig ha olika stor betydelse för organisationsmedlemmarna. En genomgående uppfattning är att det är en viktig form av internkommunikation som faller bort när ens chef inte arbetar på samma fysiska plats, nämligen den informella kommunikationen. Exempelvis uttrycker en respondent en tydlig avsaknad av den enkelhet i kommunikationen som finns “när man springer på varandra i korridoren” (Respondent 10, avdelningschef). Respondenten upplever att denna hämmas genom användningen av mail eller telefon, då dessa kommunikationsmedel enbart nyttjas när det finns något konkret eller uttalat att prata om:

Jag ringer inte för att bara småprata lite, jag ringer inte för det här korridors-snacket och eftersom både jag och min chef har många saker på agendan så har vi rätt så korta möten när vi har möten.

(Respondent 10, avdelningschef)

Det är dock flera av respondenterna som är vana vid att ha chefer på en annan geografisk plats och som inte ser det som något negativt, då även den tidigare organisationen hade anläggningar i flera länder. Många har arbetat inom organisationen i många år och känner sig trygga och självsäkra i sina positioner, vilket gör att de nu vid uppköpet uppskattar om de får fortsätta att arbeta på som vanligt: “Det

är rätt så okej för att jag är rätt så självständig och vill inte att nån lägger sig i egentligen” (Respondent 7, medarbetare). Ändå är det möjligt att se en viss problematik i att inte ha sin närmsta chef på samma geografiska plats, framförallt vid en organisationsförändring likt en sammanslagning. Anledningen till detta är att den informella kommunikationen är central för lärandet inom organisationer eftersom det är genom denna som nya kunskaper genereras och förstås (Falkheimer & Heide, 2012).

En brist av informell kommunikation mellan organisationsmedlemmar kan enligt Alvesson och Sveningsson (2014) även hämma utvecklingen av en gemensam organisationskultur. Därför är det möjligt att se distansen mellan chef och medarbetare och den formella kommunikationsform som råder, som potentiellt hindrande för skapandet av en gemensam organisationskultur. Det riskerar i sin tur att många organisationsmedlemmar inte uppfattar eller anammar en kulturell förändring, vilket vi menar sätter organisationsmedlemmar i Lunda-siten i ett maktövertag. Enligt teoribildningen CCO, konstrueras en organisations gemensamma världsbild, kultur och identitet genom konstant reproduktion och dagliga aktiviteter, för att denna ska befästas inom hela organisationen (Kopaneva & Sias, 2013). Utifrån detta kan vi ytterligare belysa den informella kommunikationens betydelse för skapandet av en gemensam organisationskultur samt svårigheten för den nya organisationens identitet att ta plats i Lunda-siten.

#### ***5.1.4 Att kommunicera en ny vision***

Grundtanken med visioner är att de ska fungera som levande dokument, vilka en organisations samtliga organisationsmedlemmar ska ha vetskap om, begripa och handla enligt. Dock förblir många gånger visioner enbart retoriska dokument som är svåra att använda i praktiken på grund av att de är alltför skilda från det vardagliga arbetet (Heide et al., 2012). Några av respondenterna har vid fråga kunnat återge Baxters vision, “att rädda och upprätthålla liv”, medan andra enbart refererat till organisationens “Blueprint” (bilaga 6), en tavla där vision, ledord och målsättning är formulerade. Denna tavla finns representerad på flera platser i anläggningen i Lund, vilket i sig tyder på en strävan från Baxters sida att kommunicera och införliva deras värdegrunder. Ändock, är det få av respondenterna som kan återberätta vad denna tavla faktiskt uttrycker. Ett flertal respondenter är även av uppfattningen

att visionen inte har förändrats nämnvärt sedan uppköpet, att kärnan i visionen fortfarande syftar till att "rädda liv".

Asså visionerna är ju fantastiska, 'att rädda och upprätthålla liv', det är ju ingen som inte kan tycka att det är en fin vision. Om man tittar på vår Blueprint, tycker jag att den innehåller en massa bra saker och en tydlighet i vad vi ska fokusera på för att veta hur man ska göra det, sen gäller det ju att leva som man lär och där ser jag väl lite utmaningar.

(Respondent 10, avdelningschef)

I grund och botten så har det varit 'att rädda liv' har alltid funnits med. Men å andra sidan, alla företag som arbetar med medicin och läkemedel, har ju denna visionen... Man kan ju inte säga annat. Så därför så nej, visionen är densamma, men däremot är det sättet att nå visionen som skiljer sig åt.

(Respondent 3, avdelningschef)

Vi kan genom citaten ovan belysa uppfattningen om att visionen är intetsärande och självklar för den branschorganisationen verkar inom. Dokument gällande rutiner såsom rapporter och visionsdokument förmedlar inte enbart information till organisationsmedlemmar utan formar även till stor del den verklighet organisationen befinner sig i. Därmed påverkar dessa dokument även organisationsmedlemmars beteenden (Mumby, 2013). Innebörden av detta är således att det finns en tydlig maktaspekt rörande förmedlingen av visionen, och hur detta påverkar och formar uppfattningen av organisationens identitet. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar, att om två aktörer, såsom organisationens ledning och medarbetarna i Lunda-siten, är oeniga gällande mål och värderingar, utövas makt för att den egna uppfattningen ska bli den dominerande. Vi menar därför att både ledning och medarbetare besitter varsin maktposition gällande utformning och tolkning av organisationens Blueprint. Ledningen i form av en formell och hierarkisk makt eftersom de styr och utformar detta dokument på grund av deras position inom organisationen. Medarbetarna i form av en normativ makt (Jacobsen & Thorsvik, 2008) eftersom den tidigare organisationen innefattar sociala nätverk med etablerade socialiseringsprocesser. Således innehar vissa medarbetare en informell ledningsposition över andra och kan därav kontrollera hur visionsdokumentet tolkas och uppfattas. Detta är även direkt kopplat till den tidigare nämnda informella makten (se 5.1.3), p.g.a. att den

normativa makten främst syftar till de informella roller som finns inom en organisation, samt människors behov av samhörighet med andra inom samma sociala grupp (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ett par respondenter berättar om tidigare omorganiseringar och ägarbyten inom Gambro, och menar att deras dagliga arbete inte berörts på ett anmärkningsvärt sätt, inte heller sedan uppköpet av Baxter (se vidare 5.2.5). Dessa ger intrycket av att de inte är särskilt mottagliga av kommunikation från ledningen.

Asså, du kommer ju inte längre ner som hos oss. Vi ska ju göra samma jobb som vi skulle göra för tjugo år sedan, i princip ju. Sen är det bara hur det ser ut runt omkring.

(Respondent 4, medarbetare)

Här vill vi belysa en omedveten form av makt, då maktutövning kan förklaras utifrån att man socialiseras in i en viss kultur, som i sin tur är tätt sammankopplat med organisationshistoriken (Heide et al., 2012). I detta fall vill vi mena att dessa respondenters erfarenhet av ägarbyten och omstruktureringar har bidragit till en form av distanstagande då de anser att visionsdokument och värdeord "inte säger någonting".

Sammantaget är det således möjligt att dra slutsatsen av att identiteten inte är enad, vilket i enlighet med Bennis och Nanus (1985) kan förklaras med att visionen inte upplevs som kollektivt konstruerad, då det framkommer splittrade uppfattningar om huruvida organisationsmedlemmarna är bidragande till visionen.

Internkommunikationens form och funktion har i detta avsnitt redovisats som både begränsande och möjliggörande för organisationsmedlemmarnas identifiering med den nya organisationen. Det geografiska avståndet och den stora informationsmängden har visat sig vara av stor betydelse. Formen för hur den interna kommunikationens innehåll tar sig uttryck, ser vi har en stark koppling till de strukturella förändringar som sammanslagningen har resulterat i.

## 5.2 En komplicerad organisationsstruktur

### 5.2.1 Från närhet och enkelhet till...

Den tidigare organisationsstrukturen beskrivs på ett övergripande plan med ordval som “få lager”, “platt” och “decentraliserad”. Vid närmre betraktelse, ges en överensstämmande bild av att den *fysiska strukturen* särskilt förknippades i termer av närhet och enkelhet. Eftersom organisationen under denna tid hade sitt säte i Lund, är en gemensam upplevelse att det var enkelt att arbeta tillsammans.

Det har varit en mindre värld. Vi var 40-50 personer i min avdelning innan uppköpet, då var vi alla, det fanns ingen annan som jobbade med vätskeutvecklingen någonstans i hela världen, i hela Gambro. Det var bara vi här och de tre fabriker som vi supportade.

(Respondent 3, avdelningschef)

Citatet ovan betonar den *enkelhet* som följs av geografiskt närliggande avdelningar. Under denna tid gick organisationen under benämningen “full-site”, där allt från forskning och utveckling till produktion och försäljning skedde på en och samma anläggning. Flera respondenter stödjer resonemanget om att närheten till såväl chefer som andra medarbetare, underlättade det dagliga arbetet och möjliggjorde för den interna kommunikationen.

Medan den fysiska strukturen i den tidigare organisationen beskrivs som enkel, menar flera organisationsmedlemmar att den nuvarande gör saker och ting betydligt mer komplicerade. Respondenterna beskriver inledningsvis hur avdelningar, enheter och funktioner ersatts, slagits ihop och flyttats runt i Lund i takt med integrationens utbredning. I mångt och mycket tycks det handla om att den nya organisationen blivit mer uppdelad:

De har utvecklings-site på ett ställe, en produktions-site på ett annat ställe och sen en distributions-site på ett tredje ställe, men tidigare fanns ju allting i här Lund. Det är svårare att arbeta tillsammans. Det är väl den stora skillnaden, skulle jag väl tro.

(Respondent 2, avdelningschef)

Uppdelningen betraktas genomgående som bekymmersam, då organisationsmedlemmarna finner svårighet i att arbeta över gränserna. En respondent menar på att det är svårt att överbrygga den geografiska distansen och hitta formen för *hur* man kommunicerar och samarbetar. Likt nämnt i studiens tidigare kapitel (se 5.1.1), betraktas framväxten av IKT kunna främja ett sådant globalt arbete, men av intervjuerna att döma upplevs inte dessa verktyg som välutnyttjade. Fler skillnader inom den fysiska strukturen härleds till organisationens faciliteter och design. Företagsnamnet på byggnaderna har bytts ut, arbetskläder samt grafisk design på hemsidan och i broschyrer har ändrats. Här tycks en överensstämmande bild vara att trots dessa förändringar, upplevs få av dem vara av någon större betydelse. Om detta säger en respondent att:

Vi har ju bytt skyltar på huset, men jag lägger knappt märke till det för det är sex bokstäver och de är blå likt de tidigare. Hade de varit röda hade jag haft svårare för det tror jag.

(Respondent 4, medarbetare)

Att de visuella förändringarna inte uppmärksammas i någon nämnvärd utsträckning betraktar vi som ett betydelsefullt maktsignalement. I detta fall ser vi att makten tar sig uttryck i form av motstånd, vilket citatet ovan illustrerar likt flera andra organisationsmedlemmar även ger uttryck för. Vårt antagande tar fasta på den överensstämmande upplevelsen av att förändringen inte syns, vilket i förlängningen kan verka som hinder för identifiering med den nya organisationen. Motståndets skepnad påminner om *likgiltighet*, vilken Jacobsen (2013) lyfter som en vanligt förekommande form av makt vid organisationsförändringar. Denna beskrivs som mildare till sin art, och utvecklas vanligen på grund av att ledning och medarbetare har skilda upplevelser av förändringen. Ofta brister det i att denna förhalas eller att denna inte är tillräckligt påtaglig, vilket gör att det är svårt för både ledning och medarbetare att se om det faktiskt har skett någon förändring. På grund av denna diskrepans, är det således vanligt att medarbetarna inte tar till sig förändringen och applicerar det i sitt dagliga arbete (Jacobsen, 2013). I enlighet med Alvesson (2012) menar vi att de visuella och symboliska uttrycken, i form bl.a. produktion, slogans och logotyper, bidrar till att särskilja organisationen och dess verksamhet från andra. Detta kan påverka organisationsmedlemmarnas upplevelse av den sociala

verkligheten och slutligen identifieringen med organisationen. Då flera av respondenterna inte upplever någon större förändring i Lunda-siten, vill vi mena att Baxters ledning underskattar den makt som vi härmed kan koppla till visuell förändring och den fysiska strukturen. Genom visuella medel är det nämligen möjligt att på ett konkret sätt påverka uppfattningen av den nya organisationsidentiteten och i förlängningen även organisationsmedlemmarnas identifiering med den (Alvesson, 2012).

### **5.2.2 En uppsjö av hierarkier, nivåer och chefer**

Skillnader i den *sociala strukturen*, dvs. de sociala element som förknippas med organisationsmedlemmarnas yrkespositioner och enheter (Bruzelius & Särvad, 2011), antas vara fler än de skillnader som nyligen synliggjorts i den fysiska strukturen. Centralt för den sociala struktur som rådde i den tidigare organisationen var dess "enkelhet" och "snabbhet". Flera tycks även vara överens om att denna "enkla struktur" möjliggjorde för ett "smidigt" handlande. De utmärkande dragen illustreras på ett tydligt sätt i citatet som följer:

Saker och ting fixades smidigt. Man kunde ringa personer och ordna saker, förändra saker väldigt smidigt och lätt. Man kunde även enkelt kommunicera och nätverka inom företaget.

(Respondent 9, medarbetare)

Vad flera organisationsmedlemmar således finner gemensamt för den nya sociala strukturen är att saker och ting görs på "ett helt annat sätt". En av huvudpunkterna i Baxter som organisation är att ansvars- och beslutsfördelningen tar sig anorlunda uttryck. Den nya strukturen sägs utgöras av "en uppsjö av hierarkier, chefer och nivåer" (Respondent 5, avdelningschef), vilket talar för att systemet av över- och underordnade befattningar är stort och att beslutsnivåerna är många. Denna typ av struktur kan i likhet med Heide et al. (2012) benämnas som *vertikal differentierad*, och om denna uttrycker en respondent att:

Det krävs en väldans massa chefer för att ta beslut, så det räcker inte bara med att det ska hela vägen upp i hierarkin utan det är också en fråga om att alla ska vara med och godkänna. En klar försämring enligt mitt tycke.

(Respondent 3, avdelningschef)

En annan respondent berättar att “beslutsvägarna är längre, det är det amerikanska sättet, dvs. mer hierarki” (Respondent 6, avdelningschef). Som stöds av citaten ovan och som framgår i flera av intervjuerna, är att beslutskulturen förändrats markant sedan uppköpet. Även om ett fåtal respondenter anser att de gör “samma jobb som för 20 år sedan” och att de inte berörts av de hierarkiska förändringarna, urskiljs ändå en samstämmighet i att den nya beslutskulturen är “ganska anorlunda” kontrasterat den tidigare. Nivåerna att passera innan ett godkännande ges har blivit fler, vilket gör att det tar betydligt längre tid att få igenom beslut. Även det geografiska avståndet bidrar till att beslutsfattandet många gånger fördröjs ytterligare (se 5.1.3). Flera hävdar också att det tidigare var enklare att påverka beslut eftersom organisationen var mer *decentraliserad*, dvs. att besluten fattades långt nere i organisationen (Mintzberg, 1979). En respondent uppger om detta genom att berätta att “vi var en rätt så platt organisation, i gamla Gambro. Jag satt ju inte mer än ett par steg från Vd:n” (Respondent 3, avdelningschef).

Diskussionen ovan visar hur organisationsmedlemmar försöker finna sig i den nya strukturen, trots att beslutsvägarna numer är betydligt fler och längre. Ett framträdande mönster är dock att organisationsmedlemmarna har svårt att acceptera att de inte längre besitter samma makt att påverka de beslut som tas i organisationen. En *formell struktur* likt den som råder kan visserligen bidra med stabilitet och kontroll (Heide et al., 2012), men mot bakgrund att den tidigare strukturen var mer informell till sin form, ser vi att organisationsmedlemmarnas minskade delaktighet kan hämma deras engagemang, likväl som deras spontanitet och kreativitet i det dagliga arbetet. I enlighet med Heide et al. (2012) är de *informella strukturerna* mindre synliga än de formella strukturerna och tar därför längre tid att greppa. Eftersom dessa strukturer skiljer sig åt i den mån de gör, är det möjligt att argumentera för att ledningen kunde ha visat ett större intresse i att synliggöra och lära känna de tidigare informella strukturerna, i syfte att främja utvecklingen av en gemensam organisationsidentitet. Således är det även möjligt att tala om ett medvetet maktutövande från ledningens sida, då de genom de strukturella förändringarna, har möjlighet att styra och påverka bilden av organisationens identitet.



### **5.2.3 En intern konkurrens**

En ytterst viktig aspekt att lyfta inom den sociala strukturen, och som ett resultat av rådande höga vertikala differentieringen, är att flera organisationsmedlemmar upplever att det föreligger en *intern konkurrens*. Exempelvis har det blivit hårdare styrning på att tilltala organisationsmedlemmar vid särskilda titlar sett till deras position i hierarkin. Måldokumentet "Bax Talent" är ytterligare ett exempel, genom vilket organisationsmedlemmarna med hjälp av deras chefer, sätter upp mål för året som följer. Först om målen är uppnådda vid årets slut, är det möjligt att tala om bonus och löneförhöjning. Detta ställer sig flera respondenter kritiska till, då det istället för att motivera, fostrar en hämmande konkurrens som gör att fokus läggs på fel saker. Att Lunda-siten numer är "en site i många siter", bidrar även detta till denna uppfattning. En respondent påpekar att om de "inte gör saker, kommer andra att göra samma sak" (Respondent 2, avdelningschef), och på så vis skapas en viss stress och oro kring det egna arbetet.

Detta bekräftar Hofstedes och Hofstedes (2005), som menar att struktur skapar förutsägbarhet och kontroll, men även olika maktförhållanden. I detta fall manifesteras makten i den interna konkurrensen såtillvida att organisationsmedlemmarna pressas till att prestera på topp. Här är det möjligt att se hur fokus riktas mer mot den egna målsättningen än mot organisationens. Maktförhållandet kan därför betraktas resultera i en hämmande arbetsmiljö, inom vilken organisationsmedlemmarna känner stress och oro över det egna arbetet. Följaktligen ser vi att den interna konkurrensen kan vara ett hinder för organisationens identitetsskapande. Om inte organisationsmedlemmarna uppmanas och uppmuntras till att arbeta mot ett övergripande gemensamt mål, tror vi att det kan försvåra möjligheten att utveckla en gemensam identitet.

### **5.2.4 Fler processer, mer kontroll**

Vidare verkar organisationsmedlemmarna vara överens om att processerna och rapporteringarna inom den sociala strukturen, både blivit fler och mer avancerade till sitt slag, men åsikterna kring huruvida detta har bidragit till ett bättre eller sämre arbetsklimat skiljer sig åt. En respondent upplever dessa som gynnsamma, då hen menar att det får till följd att alla inom organisationen "skärper till sig" (Respondent 2, avdelningschef), medan en annan respondent påpekar att miljön upplevs mer

“kontrollerad” och att det bara resulterar i sämre prestationer (Respondent 7, medarbetare). Det senare resonemanget utvecklas vidare genom att knyta an till vad hen benämner som den amerikanska “managerstilen”:

En toppstyrd organisation resulterar i att chefer kontrollerar sina medarbetare alltmer på grund av rädsla av att förlora sin position, och att det således får det en negativ inverkan på både forskning och prestation.

(Respondent 7, medarbetare )

Om detta säger en annan respondent att:

Det är svårt att upprätthålla kvaliteten. Man ska göra allt så fort det bara går, men man får inte ta några genvägar, och vad är egentligen en genväg och vem bestämmer egentligen vad som är så fort det bara någonsin går.

(Respondent 10, avdelningschef)

Ovanstående uttalanden tyder på att den nya organisationen är mer *byråkratisk* än den tidigare, dvs. att omfattningen av skrivna regler, instruktioner och kontroll är stor (Heide et al., 2012). Några respondenter antyder att det beror på den bransch inom vilken organisationen verkar, som sägs vara reglerad till sin natur. De ser således den ökade graden av formalisering som ett resultat av att organisationen blivit större. Samtidigt finns det även de som ser omställningen av företaget som en konsekvens av att det numer är amerikansktägt. Trots att arbetsmiljön upplevs mer reglerad än tidigare, finner flera att det medfört en rad positiva aspekter. Ett av flera exempel är upplevelsen av att de förhåller sig mer kritiska i det dagliga arbete, genom att kontinuerligt fråga sig själva “ska vi verkligen göra det här, kan vi göra det här?” (Respondent 9, medarbetare). Detta tankesätt uppmanas även i Baxters Blueprint, där ett av de gemensamma åtagandena är att “tänka kritiskt och förutse konsekvenser” (bilaga 6). Ett annat exempel är att det förespråkas en större möteskontroll: tydlighet i hur mötessituationen och förberedelserna ska se ut. Upplevelsen av denna förändring är dock delad. Dels uppfattas den bidra till en effektivare arbetsplats då organisationsmedlemmar har en bättre förförståelse och tidkontroll, dels upplevs den skapa och förstärka olika maktförhållanden, eftersom mötesformen är mer formell till sitt slag (se 5.3.1 för vidare analys).

Sammantaget ger respondenterna uttryck för svårigheten i att å ena sidan möta de krav som ställs vad gäller rapporter och processer, å andra sidan fortsätta att leverera innovativa och kvalitativa produkter. Detta betraktar vi signalera ett väsentligt maktförhållande som är intressant att betrakta närmre i relation till identitetsskapande. I teorin skapar regler och processer ordning, genom att tala om vem som gör vad i en organisation och hur saker och ting ska göras (Heide et al., 2012). Ordning följs av förutsägbarhet och vanemässighet, vilket i sin tur skapar en förenklad och tryggare arbetsmiljö. Men i praktiken, kan en alltför regelstyrd arbetsmiljö hämma såväl engagemang och motivation som innovation och kreativitet (Jacobsen, 2013). Likt vi kommer att beröra djupare längre fram i analyskapitlet (se 5.3), är ett utmärkande drag för den tidigare organisationen att “nya grejer kom ut hela tiden” (Respondent 1, medarbetare). Vi bedömer således att de under denna tid hade stor innovationsförmåga vilket kan tyda på att regler och processer användes på ett balanserat sätt. Resonemanget kan jämföras med Burns och Stalkers (1961) forskningsprojekt om innovation, vars resultat visar på att organisationers innovationsförmåga har en stark anknytning till de strukturer som råder. De konstaterar även att organisationer med stor innovationsförmåga vanligen utgörs av organiska strukturer, vilket kan kontrasteras mot den mer formella organisationsstruktur som Baxter utgörs av. Eftersom flera medlemmar ger uttryck för en avsaknad av innovation och utveckling, ser vi denna frånvaro som möjlig att betrakta i termer av makt. Genom tillkomsten av regler och processer, kan ledningen noggrant kontrollera organisationsmedlemmarna, vilket påträffats inge en känsla av ständig övervakning som snarare hämmar än främjar arbetsklimatet. Denna känsla kan sålunda betraktas som en förklaring till den skepsis som råder i den nya organisationen.

### ***5.2.5 Rubbning av roller***

Att tala om sociala strukturskillnader och maktförhållanden bör även göras med hänsyn till organisationens rollfördelning. Flera respondenter upplever att sammanläggningen resulterat i en förändring av deras roller. Samtidigt råder det en viss oenighet i huruvida förändringen har haft en positiv eller negativ inverkan, men särskilt framträdande är ändå den senare av dessa. En respondent upplyser oss

om att förändringen initialt varit väldigt påfrestande på grund av att det övervägande beslutsfattandet har flyttats från Lund, “där allting tidigare hände”, till Chicago. Respondenten berättar vidare att:

Jag kunde ju kartan som den såg ut i Gambro-världen, men att lära sig kartan i Baxter-perspektivet är en utmaning. Det är många som har suttit på samma roll i en massa år, och plötsligt är det en ny person på den rollen [...] det är på ett annat sätt i Baxter [...] min uppfattning är att det var mycket smidigare tidigare. Jag hade också en högre befattning här kan man säga. Man var VIP. Saker och ting fixades smidigare.

(Respondent 7, medarbetare)

Citatet ovan står bakom en åsikt likt några andra organisationsmedlemmar även ger uttryck för. Uppfattningen är den att det finns en otydlighet i vem som gör vad och att ens plats i hierarkin går förlorad. Detta bekräftar även von Platen (2006) i sitt resonemang om roller och statusstrukturer. När roller rubbas och statusstrukturer får nedslag, menar hon att omställningen inte sällan resulterar i att organisationsmedlemmar ifrågasätter sina roller och sitt värde för organisationen. Organisationsmedlemmar söker sålunda svar på frågan “vem är jag och hur bra är jag?” (s.48), för att skapa ordning i sammanhanget. Ifrågasättandet betraktas som en vanligt förekommande företeelse vid organisations- och rollförändringar, då organisationsmedlemmar inte längre får bekräftat den färdighet och kompetens som de vanligtvis identifierar sig med (Jacobsen, 2013). Ändå ser vi att detta ifrågasättande är möjligt att betrakta ur både en positiv och negativ synpunkt. Å ena sidan vill vi hävda att det kan skapa en otrygg arbetsmiljö, då ingenting längre är särskilt förutsägbart och då medlemmarna känner oro kring de nuvarande och framtida arbetsaktiviteterna. Å andra sidan vill vi tro att det kan driva, likt citatet illustrerar, “de som har suttit på samma roll i en massa år” till att utmana sig själva, vilket i förlängningen kan bidra till en större utveckling för såväl individen som organisationen.

Rodwell, Flower och Demir (2015) antyder även, att det vid organisationsförändringar är vanligt att de hierarkiska nivåerna upplevs ännu tydligare och att de med en lägre status upplever att de löper större risk att påverkas negativt av utfallet. Därför är det inte sällan som organisationsmedlemmar utvecklar en känsla av att det finns *vinnare* och *förlorare* (Jacobsen, 2013), likt respondenten i citatet ovan

implicit uttrycker genom att påpeka att hen tidigare “var VIP”. Ytterligare en respondent ger uttryck för denna känsla, då hen talar om att “nu ska vi ju slåss för vår site, i vårt land” (Respondent 2, avdelningschef). I ljuset av detta, kan vi således konstatera att det inte är helt osannolikt att motståndsrörelser förekommer eller kommer att utvecklas i organisationen på grund av att roll-, status- och maktpositioner har blivit stadda i förändring.

En annan maktaspekten kan belysas i de fall där rollerna påträffats vara mindre förändrade. Även om denna uppfattning, likt nämnt i avsnittets inledande stycke, delas av färre än den motsatta, finner vi den likväl betydelsefull att lyfta. En respondent upplyser oss om att:

Jag gör precis samma sak som innan. Javisst, jag skickar några mejl och berättar vad jag gör, men alltså, grunden är ju densamma [...] jag tror att när de kom in och såg att det här funkar bra, så ville de liksom inte stöka till [...] och sålänge ingen blandar sig i vad vi gör, för jag tror att vi har rätt bra koll, vi har ett erfaret gäng här, de vet vad de gör.

(Respondent 6, avdelningschef)

Citatet ovan illustrerar följaktligen att åsikterna kring huruvida rollerna förändrats eller ej skiljer sig åt. I detta sammanhang ser vi att maktförhållandet kan betraktas på ett särskilt tydligt sätt. Citatet inger en bild av att ledningen omedvetet avböjer sig makt då de undviker att “stöka till” i Lunda-siten. Innebörden av detta är således att organisationsmedlemmarna tillskrivs makt då de kan antas besitta en särskild expertis som ledningen inte vill ska gå förlorad. Detta maktförhållande tolkar vi i viss mån som problematiskt för skapandet av en gemensam organisationsidentitet, eftersom den tidigare verklighetsbilden av organisationen på detta sätt förblir oförändrad. Samtidigt är det möjligt att tolka hänsynen till och respekten för organisationsmedlemmarnas expertis som motiverande, vilket i enlighet med Alvesson (2013) kan betraktas som positivt för identitetsskapandet.

Som framgår av diskussionen i avsnittet som varit, har sammanslagningen av de två organisationerna resulterat i flera strukturskillnader som på olika sätt omformar organisationen. Som följd av detta, har även de sociala kontexterna ändrats, och således onekligen även organisationens kultur.

## 5.3 En främmande organisationskultur

### 5.3.1 Attityder i rörelse

Med utgångspunkt i Scheins (1993) begreppsdefinition av kultur, är det möjligt att betrakta kulturer i termer av attityder och handlingar. Den förstnämnda redogör för kulturens innehåll i form av grundantaganden, normer och värderingar, medan den sistnämnda hänför till kulturens uttryck i form av handlingar. Beträktat på detta sätt, är det inledningsvis möjligt att se hur *attityderna* inom den nya organisationen både överensstämmer med och skiljer sig mot de tidigare.

Utifrån samtliga intervjuer tycks en gemensam uppfattning om den tidigare organisationskulturens kärna vara direkt relaterad till organisationens vision “att rädda och upprätthålla liv”. Utmärkande ordval som stödjer denna är “gemenskap”, “samarbete” och “lojalitet”. Dessa definierar vi, utifrån Schein (1993), som organisationens främsta grundantaganden. Med vetskap om att grundantaganden som fenomen inte finns på en medveten nivå (1993), innebär denna definition enbart en avspegling och tolkning av respondenternas uppfattningar. En tydlig bild av kulturens kärna uttrycks i följande citat:

Förr var vi ju inte så många anställda, och ändå var vi bland de första företagen som arbetade med dialys, och i början på 80talet var vi den största tillverkaren [...] alla kände alla, alla jobbade med alla och nya grejor kom ut hela tiden.

(Respondent 1, medarbetare)

Hela den här avdelningen har varit här i snitt 30 år och det är också därför vi är så kunniga här nere på denna avdelningen. Vi har varit med och sett alla produkter...Det är faktiskt lite kaxigt att säga.

(Respondent 4, medarbetare)

Citaten, liksom flera av intervjuerna, illustrerar en positiv och samsynad uppfattning om den tidigare organisationens livsvärld. En intressant fråga är således vad denna uppfattning stöds av? Vi menar här att faktorerna är flera. Särskilt värdefull anses organisationens gedigna historia, då den i enlighet med Gioia et al. (2013) är grundläggande för framväxten av organisationens kärnvärderingar. Alvesson (2012) bekräftar resonemanget, och menar att det därför är viktigt att skapa

förståelse för tidigare organisationskulturer och dess historia, om avsikten är att göra anspråk på dessa.

Att den nya organisationens vision är densamma, anser vi möjliggör för överensstämmande grundantaganden mellan organisationerna. Dock finner flera organisationsmedlemmar skillnader i de värderingar och normer som enligt Schein (1993) ska verka som stöd för dessa. Detta anser vi kan, trots en överensstämmande vision, tyda på att grundantagandena mellan organisationerna skiljer sig åt. I enlighet med Gioia et al. (2013), kan detta innebära att organisationsmedlemmarna har svårt att uppfatta i vilken riktning organisationen arbetar likväl som dess identitet.

Alvesson (2013) belyser värderingar och normer som betydelsefulla. Enligt Schein (1993) är dessa tätt sammankopplade med grundantaganden om omgivningens natur samt interna relationer och förhållanden. En utmärkande värdering för den tidigare kulturen är knuten till organisationsmedlemmars arbetsmoral gällande arbetstider. En respondent beskriver att det egna arbetet alltid upplevdes av särskilt stort värde, en känsla som hen nästintill likställer med att driva ett eget företag då “man gick hem när man var klar för dagen” (Respondent 1, medarbetare). Här uppfattar flertalet respondenter en stor skillnad, då organisationsmedlemmar numer tycks vara mer benägna till att avsluta sina arbetsdagar i enlighet med den tidpunkt deras arbetsbeskrivning anger. Här menar vi att skillnader i strukturen i form av fler processer och en ökad kontroll, bl.a. genom löpande lägesrapporter, kan vara en orsak till vad denna handling ger uttryck för: ett bristande engagemang. Alvesson (2013) belyser relationen mellan en organisations identitet och organisationsmedlemmarnas motivation och engagemang. Som organisationsmedlem agerar man på ett visst sätt för att det känns meningsfullt utifrån organisationens identitet, normer och värderingar (2013). Därmed ser vi det möjligt att tolka ett bristande engagemang som ett tydligt tecken på en bristande identifiering med organisationen, då man inte längre är motiverad att stanna på arbetsplatsen tilldessa att alla arbetsuppgifter är slutförda, utan istället arbetar till ett visst klockslag. En annan tolkning av den förändrade inställningen till arbetstider är att organisationsmedlemmarna snarare har anammat den nya organisationsidentiteten och dess normer väl, då det är på detta sätt den nya organisationen fungerar och det har man accepterat.

Andra normer och värderingar som skiljer sig åt är kopplade till anställdas förmåga att känna “sympati för andra”. En respondent berättar kring en konfliktsituation mellan två organisationsmedlemmar i Lund och ledningen i USA:

‘Some misscommunications’. Exakt så sa hon. Inte som vi hade sagt. För det första, hade man aldrig gjort på det sätt, det skulle aldrig ha skett i Sverige. För det andra, om man hade gjort en sådan jätteblunder så hade man sagt ’jag är så jätteledsen’. Men dom fick ingen ursäkt, ingenting sådant. Det är på det sättet, ett helt annat sätt.

(Respondent 7, medarbetare)

Av citatet att läsa, upplevs inte arbetsklimatet lika “mjukt” som tidigare. Detta menar vi kan pådriva den interna konkurrensen ytterligare (se 5.2.3) och därmed även förstärka de rådande maktförhållandena, likväl som begränsa förankringen av den nya organisationsidentiteten. Även om ledningen förespråkar “mjuka” ledord (bilaga 6), är flera respondenter ändå av uppfattningen att det handlar om en “*fasad*” eller “*yta*”. En respondent hävdar t.o.m. att det numer rör sig mer om pengar än om själva patienten, och påpekar att det inte alls var så förr (Respondent 1, medarbetare). Ytterligare en respondent ger uttryck för denna känsla av “ytlighet”:

Jag tror att vi svenskar [...] vill känna att vi gör ett jättebra jobb. I USA, vill man gärna säga att man har gjort det, men det spelar inte så stor roll om man har det eller inte. Bara det ser så ut.

(Respondent 8, medarbetare)

Att organisationen upplevs som mer “ytlig” och mindre “jordnära”, finner vi stöd för i många av de diskussioner som förts tidigare. Ett särskilt intressant bidrag är betraktelsen av en större möteskontroll, vilken vi redogjort för i avsnitt 5.2.4. Med avstamp i den tidigare kulturen, ser vi här möjlighet att i termer av makt betrakta denna formella mötesform som problematisk. Vår antydning bottnar i en uppfattning om att de organisationsmedlemmar som är vana vid mer lättfattliga mötes-situationer, troligtvis inte uppskattar denna typ av mötesform, då denna blir ett tillfälle för anställda att “överglänsa” varandra. Vi tänker oss att detta, ännu en gång, får till följd en förstärkt intern konkurrens och ett utökat motstånd.

Av diskussionen som varit, är det möjligt att dra slutsatsen av att den nya organisationens normer och värderingar till viss del rubbar hur de anställda i den tidigare organisationen tänker och värderar sin verklighet. Enligt Schein (1993) är sådana



rubbnings många gånger en förklaring till varför oro, likväl som motstånd, uppkommer. Vad detta således betyder är att Baxter begränsar möjligheten för en gemensam organisationsidentitet att växa fram, eftersom medlemmarnas sätt att tänka och känna inför sitt arbete förespråkas på "ett annat sätt". Ytterligare skillnader görs synliga genom intervjuerna, vilka är kopplade till den nya organisationens handlingar. Dessa redogör vi för i kommande del.

### 5.3.2 Att leva som man lär

Hittills har vi berört kulturens innehåll i termer av grundantaganden, normer och värderingar. Lika viktigt är det att beröra kulturens *handlingar*, dvs. de artefakter inom kulturen som är synliga (Jacobsen, 2013). Dessa finns enligt Schein (1993) på den mest konkreta kulturnivån, t.ex. i form av historier, ritualer, språk samt rutiner. Här är flera respondenter samstämmiga i att den nya organisationskulturen förespråkar annorlunda handlingen. En respondent beskriver exempelvis att:

De har betydligt fler chefer...chefer, chefer, chefer. Massa sådant där, och jag menar, det tillför ju ingenting. Och sen har de, som vi upplever det, en massa processer som måste följas. Det är det viktigaste, följ dem så är det bra.

(Respondent 1, medarbetare)

Flera organisationsmedlemmar instämmer med citatet ovan, och menar att den påtagliga tillökningen av processer har *flyttat fokus* från kvalitet till kvantitet. På grund av detta, anser en respondent t.o.m. att organisationen inte längre kan utge sig för att vara ett forskningsbolag, vilket hen förklarar med att organisationen numer har ett alltför stort fokus på leveranstid och resultat (Respondent 7, medarbetare). Detta pekar således på ett tydligt dilemma. Här vill vi hävda att eftersom flera respondenter finner svårighet i att identifiera sig med de normer och värderingar som stödjer detta handlande, är det inte helt osannolikt att det existerar olika uppfattningar om organisationens intressen. Sennett (1998) menar att detta i sin tur kan leda till motstånd mot förnyelse, eftersom organisationsmedlemmar som har varit anställda under en längre tid vanligtvis är mer lojala gentemot *företaget* än mot ledningen.

Fler utmärkande skillnader i hur kulturen tar sig uttryck kopplas till organisationens *informationsflöde*, den interna kommunikationen, vilken antas vara av mer

hierarkisk karaktär än tidigare (se 5.1.1). Den uppfattas inte längre lika tvärfunktionell, utan är mer av formen från botten till toppen (Heide et al., 2012), vilket motsäger flera av de normer som respondenterna upplever som viktiga. Dessa är bl.a. delaktighet, öppenhet och tillgänglighet. En respondent upplyser oss om att:

Tidigare var det lättare att argumentera för varför någonting inte fungerade, eftersom man kunde ta direkt kontakt med en högre chef [...]. Då kunde man förklara att såhär är det, detta kommer att vara konsekvenserna respektive fördelarna [...]. Idag är det inte så, det är i stort sätt bara: 'beslutet är taget - bara gör'.

(Respondent 3, avdelningschef)

Även om ledningen i dokument som t.ex. Blueprint (bilaga 6) och nyhetsbrev (bilaga 4 & 5) ger sken av att värdesätta ovannämnda normer, uppfattar flera respondenter likväl att dessa inte efterlevs. Detta styrks t.ex. av att organisationsmedlemmarna inte längre upplever att de har lika stora möjligheter att göra sina röster hörda (se 5.1.2) eller att de inte har lika stort utrymme för att vara spontana och kreativa i sitt dagliga arbete (se 5.2.4). Därför vill vi peka på hur kommunikationskillnader likväl som strukturskillnader, förstärker organisationsmedlemmarnas uppfattning av att det är "en främmande" kultur, vilket onekligen även påverkar deras uppfattning av och identifiering med den nya identiteten.

Vidare uttrycks en särskild samstämmighet i att handlandet med betoning på *mål, utbildning, säkerhet* samt *hälsa* skiljer sig från förr. I den nya organisationen har det tillkommit en del nätbaserade kurser, workshops, informations- och utvecklingsmöten. Liknande initiativ fanns i den tidigare organisationen, men styrningen av dessa bedöms som sämre och därför är upplevelsen av denna tillkomst i många avseenden positiv. "Be well at Baxter" är ett av många exempel, inom vilket det arrangeras olika workshops där fysisk och psykisk hälsa står i fokus. Organisationsmedlemmarna har även för övrigt, möjlighet att boka tid eller bara "titta in" hos en sjuksköterska för stöd och rådgivning. En relevant fråga är således: vad har detta initiativ egentligen för betydelse för de rådande maktförhållanden och för förankringen av en ny organisationsidentitet? Ett sympatiskt handlande likt detta, ser vi möjliggör för organisationsmedlemmarna att skapa en positiv attityd mot den nya organisationen eftersom det överensstämmer med en enligt dem, viktig och given värdering. Detta stöds även av Schein (1993) som menar att givna värderingar

anammade av ett större kollektiv annars kan verka som hinder vid organisationsomställningar, eftersom dessa många gånger är svåra att släppa.

Andra framträdande kulturuttryck omfattar organisationens visuella design, den fysiska strukturen, vilken vi redogjort för i ett tidigare avsnitt (se 5.2.1). Att denna inte betraktas förändrad, ser vi som en indikation på att de visuella medlen inte utnyttjas på ett strategiskt sätt. Symboliska uttryck som t.ex. byggnader, värderingar och logotyper som stödjer interaktionen mellan medlemmarna, skapar nämligen goda förutsättningar för en gemensam identifiering (Gioia et al., 2013). Utifrån detta menar vi att Baxter inte har utnyttjat den makt som finns i den interna kommunikationen, då en central funktion inom denna är att anpassa organisationsmedlemmarna till organisationens kultur (Kreps, 1990).

### ***5.3.3 En eller flera kulturer?***

Ovannämnda skillnader i kulturens attityder och handlingar, talar för att det existerar olika subkulturer vid sidan av varandra inom den nya organisationen. Detta stöds även av att flertalet organisationsmedlemmar upplever att normer och värderingar numer tar sig annorlunda uttryck inom olika avdelningar. En respondent illustrerar detta särskilt tydligt genom att framhäva att “där finns ju avdelningar som bara vill få saker gjort utan att dokumentera, och det är inte bra i ett regelstyrkt företag likt detta.” En annan respondent exemplifierar genom att lyfta skillnader i förändringsförmåga:

Man hör att folk är lite negativa här i Lund [...] de kör på som det har varit innan och vill att det ska vara som varit innan. Det kommer det ju inte bli. Därför är det ingen idé att sticka huvudet i sanden, nu är det såhär och det är bara att inse fakta att vi är uppköpta.

(Respondent 7, medarbetare)

Ovanstående resonemang och citat, likväl som tidigare diskussioner, tyder på att den rådande organisationskulturen är uppdelad. Likt flertalet forskare påpekar, utgörs vanligen organisationer av flera kulturer, eftersom olika grupper följs av olika värderingar (Alvesson & Sveningsson, 2014). Den tidigare organisationen är heller inget undantag, men eftersom den utgjordes av överensstämmande uppfattningar (se 5.3.1) medlemmar emellan, är vår upplevelse att det inte påverkade organisationen i negativ utsträckning.

Numer tycks dock organisationsmedlemmarna finna större svårigheter i att kommunicera och arbeta med varandra. En respondent ger uttryck för detta på ett tydligt sätt när hen berättar om en mötessituation med sin amerikanska chef: "ibland förstår vi inte varandra, för vi använder samma ord men menar olika saker, eller ibland säger vi olika saker men menar samma sak" (Respondent 10, avdelningschef). Att kommunicera med "ett gemensamt språk" över subkulturgränserna menar Schien (1993) är av stor betydelse för att möjliggöra för integration mellan olika kulturer. En målsättning med detta är att få organisationsmedlemmar att samspela, dvs. att tänka, tala och skriva på ett gemensamt sätt i syfte att förhindra att olika saker hörs på olika nivåer. Vi tycks här ha ett exempel på att detta samspel ännu inte är uppnått. Ytterligare en intressant upplevelse kring språket i den nya organisationen, är att det numer tycks vara av ännu större vikt att "vara tydlig i det man menar och inte bara förutsätta att folk förstår" (Respondent 10, avdelningschef).

Att det inte råder ett gemensamt språk, kan vi vidare relatera till de brister som urskilts inom den informella kommunikationen (se 5.1.3). Vi ser här att medarbetarna besitter en maktposition över de uppfattningar som råder rörande kulturen, vilket vi tolkar som ett resultat av att den informella kommunikationen i Lundasiten inte styrs av Baxter.

Således ser vi detta som ett argument för att den nya organisationsidentiteten har svårt att befastas. Deras maktposition kan även tyda på att den nya organisationsidentiteten upplevs för vag och diffus, vilket Alvesson & Sveningsson (2014) menar kan resultera i en större framväxt av subkulturer och en fördjupad splittring av verksamheten.

#### ***5.3.4 Att förstå den tidigare kulturen***

Vid förändringar likt en sammanslagning, är det av stor vikt att ledningen bildar en uppfattning om den rådande kulturen (även subkulturer) samt om hur individer inom denna betraktar sin verklighet (Alvesson & Sveningsson, 2014). En intressant fråga är således huruvida organisationsmedlemmarna uppfattar den nya ledningens förmåga att göra detta? En respondent menar på att:

Det känns som att man lade ganska mycket tid på att utvärdera. Det känns som att man tog det lugnt och utvärderade processer och arbetssätt. Och i vissa fall

kom man fram till att det som Gambro gjorde faktiskt var bättre, och då försökte man anamma det så att det kändes inte som att de enbart 'kom och nu är vi bäst'.

(Respondent 10, avdelningschef)

Medan en annan förklarar att:

Man har varit tydlig med att gå ut och 'branda sig' och visa att 'det är vi som är Baxter', inte gamla Gambro. Och det finns ju dem som tycker att vi fortfarande är 'gambroiter', och det försöker dem ju tvätta bort.

(Respondent 2, avdelningschef)

Av citaten att döma, råder det delade meningar om huruvida ledningens intresse och förståelse för den tidigare organisationskulturen varit tillräcklig eller ej. Sett till det övre citatet, är uppfattningen positiv, och tyder på att respondenten inte känner sig "överkörd", utan att ledningen faktiskt visat sympati och försökt dra nytta av den tidigare organisationen. Detta styrks ytterligare av ett av de nyhetsbrev som vi tagit del av:

During this productive meeting, we discovered many similarities between the two companies' teams and cultures. The relationship-building between teams was immediate, with many team members commenting they felt like they already knew each other despite the fact it was their first time meeting. We also began to identify differences and ways we can learn from one another. Above all, we recognized that we share a common purpose of saving and sustaining lives.

(bilaga 2)

Sett till det nedre intervjuцитatet, är upplevelsen inte lika positiv, då ledningen uppfattas försöka "tvätta bort" den tidigare kulturen. Mot denna empiriska bakgrund kan vi således tolka ledningens maktutövande på två vis, vilka syftar till att påverka organisationsmedlemmarnas verklighetsuppfattning (Alvesson, 2012). För det första, påpekar ledningen gemensamma drag och likheter organisationerna emellan, samtidigt som de agerar sympatiskt och förstående. Detta handlande ser vi skapar bättre förutsättningar för framväxten av en gemensam kultur, likväl som en gemensam identitet. För det andra, utnyttjar ledningen sin hierarkiska maktposition genom att tydliggöra för organisationsmedlemmarna i Lund, att det numer är Baxters intressen som gäller. Detta handlande ser vi både som möjliggörande och begränsande för framväxten av en gemensam identifiering av organisationen.

Vi har i denna analys berört den nya organisationens internkommunikation, struktur och kultur, där samtliga är stadda i förändring. Mot denna bakgrund, har det varit möjligt att urskilja flertalet intressanta maktförhållanden, men som i synnerhet visat sig vara problematiska. Likt Mumby (2013) kan vi likna den nya organisationen vid en politisk arena, där samtliga organisationsmedlemmar på olika sätt agerar och kommunicerar för olika intressen.

## 6. Diskussion och slutsats

---

*I studiens avslutande kapitel redogör vi för de mest centrala resultaten från analysen, vilka anses ha betydelse för organisationsmedlemmarnas inställning till och identifiering med den nya organisationen.*

### 6.1 Resultat

Till grund för denna studie ligger frågan om hur kombinationen av en förändrad internkommunikation, struktur och kultur skapar och förstärker olika maktförhållanden, samt möjliggör för och begränsar identifieringen med den nya organisationen. Som känt, har organisationen genomgått en omgestaltande förändring, där tidigare svenska Gambro blivit uppköpta av amerikanska Baxter. Analysens resultat pekar på flera betydande aspekter i hur den interna kommunikationen, struktur- och kulturskillnader tar sig uttryck och uppfattas av organisationsmedlemmarna.

En utmärkande uppfattning bekommer den interna kommunikation, vilken visar på att organisationen har förutsättningarna för att driva en god internkommunikation, men att mängden av informationen är överväldigande. Detta kan förklaras med att medarbetarna finner svårigheter i att sälla och sortera all information, då den är globalt och inte lokalt riktad. Här drar vi slutsatsen att medarbetarna i allmänhet, och avdelningscheferna i synnerhet, därmed besitter en maktposition i hur informationen tolkas, förstås och förankras, vilket har betydelse för deras identifiering med den nya organisationsidentiteten. Samtidigt ser vi det möjligt att konstatera att denna informationsrikedom är ett maktverktyg från ledningen sida, då de dels försöker kontrollera verklighetsbilden av organisationen, dels försöker tydliggöra den riktning organisationen har för avsikt att gå. Denna makt manifesteras bl.a. genom nyhetsbreven.

Ytterligare ett framträdande resultat av vår analys är att arbetsmiljön upplevs som kontrollerad, där mängden avstämmningar och rapporteringar samt processer och regler hämmar innovation och kreativitet såväl som motivation och engagemang. Detta i sin tur har pådrivit en intern konkurrens, där de individuella målen

upplevs väga tyngre än de gemensamma, vilket vi menar på försvårar identifieringen med den nya organisationen. Således kan ledningen i teorin tänkas besitta en större makt, men i praktiken finner vi att det likväl kan vara på motsatt sätt. Medarbetarnas makt är förvisso inte lika självklar, men eftersom de tillhör den operativa kärnan med en gedigen historik, har de därför en stor makt att driva organisationen framåt.

Vad analysen även ger exempel på, är att visionen används som ett retoriskt snarare än ett levande dokument som organisationsmedlemmarna inte är medskapare av, vilket vi finner kan problematisera identifieringen. Även om vi har konstaterat att den nya visionen är i linje med den tidigare, är bakomliggande normer, värderingar och handlanden annorlunda. Detta menar vi skapar en känsla av att de inte är ägare av visionen, och således också en förvirring i kulturen, vilket gör det svårt för organisationsmedlemmarna att förhålla sig till visionen såväl som organisationens identitet. Med denna utgångspunkt har vi även kunnat identifiera olika subkulturer inom den nya organisationen, där skilda normer, värderingar och handlanden försvårar deras förhållningssätt till och förståelse för identiteten ytterligare. Sett till att organisationskulturen är uppdelad, kan vi även konstatera en brist på ett gemensamt språk, vilket knyts an till avsaknaden av den informella kommunikationen.

Motstånd har visat sig vara en central del i maktutövandet från organisationsmedlemmarnas sida, vilket har uttryckts på flertalet sätt i form av bl.a. likgiltighet, lojalitet till företaget, bristande engagemang och förändrad eller förlorad roll- och statusposition.

Vi kan utifrån vår analys och de makt- och motståndsförhållanden som synliggjorts, konstatera dess betydelse för organisationsmedlemmarnas uppfattning av och identifiering med den nya organisationsidentiteten. Våra upptäckter talar för en tudelad slutsats. Å ena sidan finner vi flera exempel på hur makt kan uttryckas inom internkommunikationen, struktur och kultur för att skapa motivation, engagemang och riktlinjer. Å andra sidan finner vi på motsvarande sätt exempel på hur denna makt kan uppfattas som kontrollerande, hämmande och förvirrande. Därav vill vi argumentera för att det krävs ett *balanserat maktspel* mellan organisationens interna aktörer för att en gemensam organisationsidentitet ska kunna växa fram.

Samtidigt, om vi lyfter blicken, är det möjligt att betrakta framväxten av och villkoren för en gemensam organisationsidentitet annorlunda. Då Baxter, likt



många andra organisationer, är globalt etablerade är det möjligt att se den moderna organisationen som multikulturell (Mlekov & Widell, 2003), vilken rymmer olika mål och intressen, likväl som kulturer och identiteter. Vi är dock av uppfattningen att detta inte behöver likställas med problematik och konflikt, förutsatt att det existerar *gemensamma uppfattningar och föreställningar* om organisationen samt *acceptans, tolerans* och *uppskattning* för kulturella skiljaktigheter. För att möjliggöra för en multikulturell organisation, ser vi vikten av att ha en mer decentraliserad organisationsstruktur, där vi i Baxters fall menar att varje enskild site bör betraktas som självständig. Dock är det av vikt att betona betydelsen av ett gemensamt språk över de olika gränserna. Den interna kommunikationen bör således utformas på ett sätt där alla inom organisationen, oavsett site, talar ett och samma språk.

Avslutningsvis, vill vi även belysa att organisationsförändringen och integrationen är i sin linda. Med det sagt, finner vi det betydelsefullt för ledningen att skapa en bättre medvetenhet kring de givna såväl som dolda maktförhållanden, för att kunna dra nytta av verktyg som internkommunikation, struktur och kultur på ett strategiskt sätt, i syfte att skapa gemensamma föreställningar om organisationen.

## **6.2 Vidare forskning**

Med utgångspunkt i de avgränsningar som gjorts för denna studie (se 1.4), finner vi flertalet aspekter inom valt ämnesområde intressanta för vidare forskning. Av särskilt intresse betraktas ett inkluderande av ledningen inom organisationen, för att således ta del av båda perspektiv. Detta ser vi möjliggör för en mer djupgående undersökning och analys, som i sin tur kan generera en större förståelse för och insikt i rådande maktförhållanden och dess relation till begreppet organisationsidentitet.

Vi anser även att observationer som metodval, är ett möjligt alternativ för en närmre undersökning av ett komplext fenomen likt organisationskultur, dess innehåll och uttryck. Denna typ av studie skulle även kunna ta vid i vårt avslutande resonemang om multikulturella organisationer, vilket vi tror kan generera ett intressant bidrag till forskningen.

# Referenser

---

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: University Press.
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human relations*, 63 (2), 197-217.
- Alvesson, M. (2012) Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande norm eller hjärntvätt? I M. Alvesson & S. Sveningsson, S (Red), *Organisationer, ledning och processer*. (pp 201-226) (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning. Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. (2., [uppdaterade] uppl.) Stockholm: Liber.
- Bakka, F. J. Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 5 uppl. Malmö: Liber AB.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Baxter. (2012) *Verksamhet*. Hämtad 2016-03-25, från [http://www.baxter.se/om\\_oss/vart\\_foretag/verksamhet.html](http://www.baxter.se/om_oss/vart_foretag/verksamhet.html)
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Ledare och deras strategier*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2011). *Integrerad organisationslära*. (10., [rev. och aktualiserade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4. ed.) Oxford: Oxford University Press.

- Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E & Ganesh, S. (red.). (2011). *Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices.* (2 uppl.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Coombs, W.T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding.* Thousand Oaks: Sage.
- Deetz, S. A. (2000). The a priori of the communication community and the hope for solving real problems. I S. Corman & M. S. Poole (red.), *Perspectives on organizational communication: Finding the common ground* (s.105-112). New York, NY: Guildford.
- Eksell, J & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J & Thelander, Å (Red), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 197-214). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, M. (2005). *Planerad kommunikation, strategisk ledningsstöd i företag och organisationer.* Malmö: Liber.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration.* Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D., Patvardhan, S., Hamilton, A. & Corley, K. (2013) Organizational Identity Formation and Change. *The academy of management Annals*, 7 (1), 123-193. doi: 10.1080/19416520.2013.762225.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2012). *Strategisk kommunikation.* Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6 (2),124 - 133. doi:10.1108/IJQSS-01-2014-0007.
- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv.* (Ny, svensk utg.) Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation.* Stockholm: Liber.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer.* (2. uppl.) Stockholm: Liber.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Falkheimer & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp 215-232). Lund: Studentlitteratur.
- Henningson, D & Wallbom, E. (2014). *I gränslandet mellan gammalt och nytt. En studie som belyser den sociala dynamiken som kan uppstå i ett förändringsuppdrag* (Ekonomexamensarbete) Linnéuniversitetet, Institutionen för företagsekonomi.

- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. (2.uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jerhn, C. (2014). *Det är insidan som räknas. Organisationsidentitet och internkommunikation ur ett medarbetarperspektiv* (Magisteruppsats), Göteborgs universitet, Institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori.
- Johansson, A. & Kasebo, K. (2001). *Profil och identitet som kulturbärare. En fallstudie om överensstämelsen mellan organisationsprofil och organisationsidentitet på Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm* (Kandidatuppsats), Lunds universitet, Sociologiska institutionen - avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.
- Kopaneva, I & Sias, P. M. (2015) Lost in translation: Employee and organizational constructions of mission and vision, *Management Communication Quarterly*, 29(3). 358-384. doi: 10.1177/0893318915581648.
- Kreps, G. (1990) *Organizational communication*. New York: Longman
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mlekov, K. Widell, G. (2003), *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication. A critical approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, California: Sage.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

- Rodwell, J., Flower, R. & Demir, D. (2015) Occupational power differentiates employee impacts under continuing change, *Journal of organizational change management*, 28(4), 656-668. doi: 10.1108/JOCM-11-2013-0227
- Roos, G., Krogh, G.V., Roos, J. & Jacobsen, K. (2004). *Strategi: en introduktion*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Salzer-Mörling, M. (1994). *Identity across borders: a study in the "IKEA-world"*. Linköping: Linköping universitet, Department of Management and Economics.
- Satz, L. (2013). *Baxters köp av Gambro godkänt*. Hämtad 2016-03-25, från <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/baxters-kop-av-gambro-godkant/>
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, Special Autumn number on Organizational Learning, 40-51.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Stier, J. (2009). *Kulturmöten: en introduktion till interkulturella studier*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Sundström, A. (2012) *Baxter köper upp Gambro*. Hämtad 2016-03-25, från <http://www.lifesciencesweden.se/medtech/baxter-koper-upp-gambro/>
- Rodwell, J., Flower, R. & Demir, D. Occupational power differentiates employee impacts under continuing change", *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 656 - 668. doi:10.1108/JOCM-11-2013-0227.
- Tushman, M. L. & C. A. O'Reilly III (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, vol. 34:8-30.
- von Platen, S. (2006). *Strategisk förändring: En studie av den interna kommunikationen i två organisationer* (avhandling för doktorsexamen). Örebro: Örebro universitet, Humanistiska institutionen.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

# Bilagor

---

## Bilaga 1. Intervjuguide

### Introduktion

- Berätta vem vi är, varför vi är här och vad vi har för syfte med intervju-materialet.
- Lyft frågan om anonymitet och konfidentialitet, samt tala om hur återkopp-ling och publicering av studien kommer att ske.

### Organisationsbeskrivning

- Hur skulle ni beskriva er organisation och den tjänst ni tillhandahåller?
- Vad har ni för befattning inom företaget idag och hur ser ert arbete ut?
- Vad har ni för erfarenhet av strategiska förändringar, då inte nödvändigtvis förenade med denna organisationen?

### Organisationsförändring

- Hur skulle ni beskriva begreppet förändring? Vad innebär det för er?
- Hur skulle ni förklara syftet med den förändring som ägt rum i er organisat-ion?
- Er uppfattning av förändringen i stora drag, hur skulle den beskrivas?
- Upplever ni att ni är medskapare i förändringen?
- Om ja, hur är ni delaktiga?
- Om nej, vilka möjligheter önskar ni att där fanns?
- Vilka förbättringar ser du med denna förändring?
- Vilka försämringar ser du med denna förändring?
- Vilka verktyg anser ni är viktigast för en organisation att använda vid ett förändringsarbete likt detta?
- Nämn tre nyckel-ord som ni finner viktiga, vilka ni även ser som beskri-vande för ett förändringsarbete.
- Hur uppfattar ni ledningens hantering av förändringen?
- Vilka framgångar/brister finner ni i deras arbete?
- Vad anser ni att en ledning bör undvika/ ha i åtanke under en förändring?

### Organisationsidentitet, kultur och struktur

- Hur skulle ni beskriva de värderingar och normer som fanns i den tidigare organisationen?
- Upplever du några ledord?

- Hur skulle ni beskriva de värderingar och normer som finns i den nya organisationen?
- Upplever ni att det finns några skillnader dem emellan?
- Om ja, hur skulle ni beskriva dessa?
- Om nej, hur kommer detta sig?
- Hur skulle ni beskriva den nya visionen kontra den tidigare visionen?
- På vilka sätt ser ni att förändringen haft en positiv effekt på företagskulturen?
- På vilka sätt ser ni att förändringen haft en negativ effekt på företagskulturen?
- Hur skulle ni säga att man på bästa sätt kan dra nytta av en förändring likt denna för att undvika att återgå till det gamla?
- Beskriv er upplevelse av de strukturella förändringar som ni tagit del av sedan uppköpet 2013.
- Hur har er roll förändrats?
- Hur upplever ni att ledningen motiverar er till att fortsätta arbeta i den nya organisationen?
- Oberoende frågan innan, vad motiverar er på en arbetsplats?

### **Kommunikation**

- Hur har ledningen kommunicerat förändringen, innan, under och efter förvärvet?
- Hur ser kommunikationen konkret ut?
- Berätta om era upplevelser av denna kommunikation, hur ser ni på den?
- Hur uppfattar ni att ledningen motiverat och förklarat förändringen?
- Hur har visioner och strategier kommunicerats?
- Vid de tillfällen under processen som ni har haft frågor, hur har ni gått tillväga?
- Hur ser ledningens respons ut?
- Upplever ni att ledningen återkopplar? Att de fortfarande kommunicerar om förändringen?
- Om ja, hur ser innehållet ut i denna kommunikation?
- Hur viktigt anser ni att återkoppling är efter ett förändringsarbete likt detta?
- Vilka risker ser ni med att inte återkoppla?
- Finns det något mer som ni skulle vilja tillägga eller lyfta fram?
- Känns det okej för er att vi återkommer via mejl om vi känner att något behövs utvecklas, förtydligas eller tilläggas?

# Baxter-Gambro Integration Newsletter

### *Connect:*

#### **Questions about the integration?**

To keep employees well informed, we have developed an integration page on the [Medical Products Intranet](#) site. On the site, we will post updates on the integration, and you can pose questions to the [Integration Management Office](#).

#### **Curious about information sharing related to the integration?**

If you have any questions regarding appropriate activities prior to the approval and close of the transaction, please contact [Paul Estrem](#) or [Sheri Rudberg](#) or view the Important Legal Guidance posted [here](#).

### *Who's Who:*

#### **Integration Management Office**

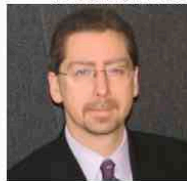
Baxter and Gambro have assembled an [Integration Management Office \(IMO\)](#) to develop and execute a comprehensive integration plan to bring the companies together following the close of the transaction.

#### **Global Integration Team Members**

The IMO has assembled one [global integration team](#) comprised of both Baxter and Gambro representatives from each region and function, with new regional sub-team members joining this month.

## Joining Together to Address the Needs of Renal Patients Globally

### NEWSLETTER - ISSUE 1 Week of February 18, 2013



Paul Estrem



Bo Halse Rasmussen

### Welcome from Paul Estrem and Bo Halse Rasmussen – Co-Integration Leaders

Welcome to the first issue of the Baxter-Gambro integration newsletter. Our intention is to provide you with updates regarding the progress of our integration efforts.

It has been a little more than two months since the December announcement of Baxter's intent to acquire Gambro. Integration team members from around the globe have been enthusiastically engaging in the planning process.

The integration planning activities officially began with a kickoff meeting near Gambro's headquarters in Lund, Sweden. This meeting included a balanced mix of Gambro and Baxter team members who are responsible for the global coordination of the integration. Team members included representation from each region and each function. The goals of the meeting included developing working relationships with one another, sharing information so that planning efforts will be aligned and working to build global charters, transaction close or "Day 1" plans and a view of the desired future state.

After several weeks were spent developing and clarifying the global plan, our next step was to bring in the regional perspective by engaging with the regional support teams for the integration. The regional meetings were completed this week and have provided us an excellent start at bringing the regional views into our integration planning. We will work to enhance, refine and incorporate the regional views into the planning process over the next several weeks.

After the regional input is complete, we will conduct an interdependency workshop in mid-March where we will work to ensure that each integration work stream understands what is required to support one another.



## Bilaga 3. Nyhetsbrev

# Transforming care together Integration Exchange

Baxter Renal Integration Newsletter, Edition 34, Week of April 20, 2015

### **IMO Update From Cathy Skala:**



This month, I share the integration key milestones we must complete in 2015. At the start of the year, we asked all integration workstreams to identify their key milestones for the year. To date, 10 workstreams have completed 26 milestones. You can track our progress against the milestones by clicking [here](#).

Two more workstreams (Communications, Global Services) have completed the transition to steady state, which means they are now operating under business as usual.

We also are tracking above target for integration cost synergies for the year. We currently project approximately \$23 million more than the 2015 plan target of \$204M. This is primarily due to increases in projected savings for Supply Chain and R&D. Great job!

The integration management office (IMO) reports progress on a number of goals to Baxter's Board of Directors. We have fully completed our first board goal by transitioning responsibility for the commercial synergies and remaining commercial integration activities to the region and country teams. The international and U.S. organizations are now responsible for delivering on the \$180 million revenue commitment for this year. We are making great progress on several other board goals as well. Board goals are part of the key milestone dashboard you can view by clicking on the milestone link above (symbols with dashed outlines).

### **Recent Integration Highlights**


- Two more countries — the U.K. and Poland (interim) — went live with G2B (Gambro to Baxter) on April 1. Congratulations to the teams. We now have completed seven of the 15 countries targeted for G2B go-live in 2015. G2B completions are key milestones.
- The Quality workstream accelerated the plans to implement Trackwise change control wave 1 and CAPA wave 1, and recently completed those two key milestones.
- Quality also completed the milestone of harmonizing/implementing the Audit Process; this was also accelerated from its original completion date. Well done!
- Finance has completed the deployment of Manufacturing Finance/Reporting solutions
- One of the HR key milestones is to have 70 percent of the global payroll harmonized. The most recent country to complete this process was Malaysia. All of Asia Pacific is set for completion by end of Q2.
- The migration of eRoom, the Gambro tool for document management, to SharePoint has been completed; and eRoom has now been decommissioned. This achievement represents a key milestone for the IT workstream.
- A number of sites/countries have completed IT site integration as of April 20:
  - **Americas:** Brazil, Brooklyn Park (MN, U.S.), Canada, Daytona (FL, U.S.), Mexico City, RD IT Remote, Tijuana (Mexico), U.S. Field\GTS, Lakewood, Englewood (CO, U.S.)
  - **Asia Pacific:** Australia, China, Hong Kong, Japan, Korea, New Zealand, Singapore, Taiwan

## Bilaga 4. Nyhetsbrev

Transforming care  
**together** **Integration Exchange**

Baxter Renal Integration Newsletter, Edition 35, Week of May 25, 2015

**IMO Update from Cathy Skala:**



As we ramp up for Global Day One, we can take great pride in our Baxter Gambro integration work, which is helping to establish a solid foundation for new Baxter. As Bob Parkinson stated in his recent Investor Conference recap memo, we must maintain a relentless focus on efficiency and effectiveness. That focus has been a hallmark of our work throughout our integration.

As one example, we are currently on track to achieve almost \$25M (24.7) more than our \$204M target for integration cost synergies in 2015. This is a testament to our combined efforts across all workstreams.

We completed three additional milestones in May, bringing our total for the year to 30. And we completed one additional board goal by transitioning financial reporting and analytics to the Renal finance team. To view our latest scorecard, please click [here](#).

Our teams are continuing their impressive transition to steady state, and several more are expected to reach steady state by the end of Q2.

Finally, the *Transforming Care Together* Infographic, which captures many of our achievements, has been updated. Please click [here](#) to view it.

As we transition from integration to steady state, our communications will do the same. We are planning one more integration newsletter in June. After that, we will receive additional integration updates in the normal course of our Renal business-as-usual communications.

**Recent Integration Highlights**

- **R&D and Medical Affairs completed two key milestones:**
  - **SOP harmonization:** The Life Sciences and Operations clinical team completed harmonization of Legacy Gambro/Baxter standard operating procedures for Clinical Development, Clinical Operations, Medical Writing, Statistics, Data Management and Records Management. A great team effort; congratulations to all involved!
  - **Implemented KOL/Med Education/Advisory Board/Medical Advocacy best practices:** The Renal Therapeutic Area has completed the development of an integrated, global strategy across key opinion leader (KOL), medical education, and advisory board management. The global strategy addresses existing gaps in current processes and is designed to improve the communication, visibility, and globalization of activities. Key insights from regional and country medical leads have been incorporated to ensure effective implementation of the strategy which is ongoing. Furthermore, the Renal Therapeutic Area also recently identified global best practices to ensure effective

1

engagement and optimization of relationships with key professional medical organizations that influence policymakers, payers, providers, patients, and physicians in our value protect and growth markets. It is a great effort by the team to put this framework in place. Well done!

- Finance recently completed three major initiatives. Congratulations to the teams and respective team leads!
  - **Manufacturing Finance:** Established reporting processes for all Gambro plants in the Baxter manufacturing management data system. In early May, the legacy Gambro plants in Opelika, Daytona and Tijuana went live on GMFP (Global Manufacturing Financial Planning) which completed the project, led by Amy Swan and Hedda Kuriakose.
  - **Management Reporting:** Developed reporting processes for all Gambro units in BaxIntel (Baxter management reporting system). This key milestone was completed in April when the project rolled out financial reporting roadmap and training plans for management data to all Gambro units. In May the team completed further alignment work on the F2 process. The project was led by Brian Grothe.
  - **Lundia FX conversion:** Set up FX (Foreign exchange rate) manual reporting process for Gambro Lundia AB in order to handle any potential shift in currency accounting from SEK to EUR. The project was led by Megan McBryde and Linda Riiner Ramberg.
- HR has harmonized benefits in Turkey and Tunisia.
- The Global Renal Portfolio Strategy and Analytics team recently launched the [Renal Competitive Intelligence SharePoint site](#). This new one-stop shop for Renal Competitive Intelligence will help us continue to build a world class renal organization. Input from both Baxter and legacy Gambro was used to populate the new site. Read more and sign up for access [here](#).
- Four new intranet sites launched May 19 for [Hechingen](#), [Lund](#), [Medolla](#) and [Sondalo](#). They replace sites on the Gambro intranet (Pulse), which will be decommissioned on May 31.
- IT completed the Hechingen (Germany) office WAN/LAN "Go Live."
- Read the latest [Quality Integration newsletter](#) to learn more about the Quality workstream and the work the team is doing.

### What's Next?

- On June 1, Hong Kong and Taiwan will be the next countries to go live with G2B.
- IT to transition Americas, Asia Pacific/ EMEA manufacturing sites to Baxter standard desktop/laptop by the end of Q2.


## Bilaga 5. Nyhetsbrev

Transforming care  
**together** **Integration Exchange**

Baxter Renal Integration Newsletter, Edition 36, Week of June 15, 2015

**Transforming Care Together**

This will be our final Integration Exchange newsletter. While some integration work remains, we are ramping down activities in the Integration Management Office (IMO) and our work streams are in the process of transferring the remaining work to respective functions. Moving forward, we will provide integration updates in regular Renal communications, including town halls, Jill Schaaf's monthly memos and other all-employee communications. Recent integration achievements and milestones include:



- Hong Kong and Taiwan went live with G2B June 1. Congratulations to the teams for a great job!
- IT: The Global Service Desk integration work stream for the Renal Manufacturing plants (Hechingen, Opelika, Prerov, Meyzieu, Medolla, Lund) has been successfully completed and transitioned to a new IT support model. Read more [here](#)
- Site consolidations: 10 of 14 sites complete
- Warehouse consolidations: 14 of 32 sites complete
- G2B Go-Lives: Seven of 15 countries complete
- HR:
  - Benefits: Goal is 100% of benefit programs harmonized in 2015; 95% is already complete
  - Compensation: Goal is to have 70% of payroll harmonized in 2015; current status is 65% complete

To view our latest scorecard, please click [here](#).

I would like to take this opportunity to thank everyone who in one way or another has supported the integration team over the past 18 months.

My special thanks goes out to the **hundreds** of employees from both legacy organizations who served on the integration team and to the countless other employees who supported their efforts. Each of you has gone above and beyond to make this initiative a success while continuing to manage your "day job."

Throughout the integration, team members have nominated peers for a job well done. To date, **25** major contributors to our integration process have received gold stars from peer nominations. Click [here](#) for the complete list.

And the IMO has named **12** team members as recipients of special awards for outstanding contributions to the integration. For a list of awardees, please click [here](#).

Finally, I would like to share some photos from the integration work (below). They show just some of the spirit, camaraderie and teamwork that have been a hallmark of this integration.

Again, thanks to all of you for your commitment and hard work. Your enduring legacy will be the millions of patients across the globe who will benefit from greater access to our combined portfolio of therapies and our expanded footprint. Job well done!

Cathy Skala,  
VP Integration

1

engagement and optimization of relationships with key professional medical organizations that influence policymakers, payers, providers, patients, and physicians in our value protect and growth markets. It is a great effort by the team to put this framework in place. Well done!

- Finance recently completed three major initiatives. Congratulations to the teams and respective team leads!
  - **Manufacturing Finance:** Established reporting processes for all Gambro plants in the Baxter manufacturing management data system. In early May, the legacy Gambro plants in Opelika, Daytona and Tijuana went live on GMFP (Global Manufacturing Financial Planning) which completed the project, led by Amy Swan and Hedda Kuriakose.
  - **Management Reporting:** Developed reporting processes for all Gambro units in Baxintel (Baxter management reporting system). This key milestone was completed in April when the project rolled out financial reporting roadmap and training plans for management data to all Gambro units. In May the team completed further alignment work on the F2 process. The project was led by Brian Grothe.
  - **Lundia FX conversion:** Set up FX (Foreign exchange rate) manual reporting process for Gambro Lundia AB in order to handle any potential shift in currency accounting from SEK to EUR. The project was led by Megan McBryde and Linda Riiner Ramberg.
- HR has harmonized benefits in Turkey and Tunisia.
- The Global Renal Portfolio Strategy and Analytics team recently launched the [Renal Competitive Intelligence SharePoint site](#). This new one-stop shop for Renal Competitive Intelligence will help us continue to build a world class renal organization. Input from both Baxter and legacy Gambro was used to populate the new site. Read more and sign up for access [here](#).
- Four new intranet sites launched May 19 for [Hechingen](#), [Lund](#), [Medolla](#) and [Sondrio](#). They replace sites on the Gambro intranet (Pulse), which will be decommissioned on May 31.
- IT completed the Hechingen (Germany) office WAN/LAN "Go Live."
- Read the latest [Quality Integration newsletter](#) to learn more about the Quality workstream and the work the team is doing.

#### What's Next?

- On June 1, Hong Kong and Taiwan will be the next countries to go live with G2B.
- IT to transition Americas, Asia Pacific/ EMEA manufacturing sites to Baxter standard desktop/laptop by the end of Q2.

## Bilaga 6. Nyhetsbrev

### BAXTER CHIEF SCIENTIFIC OFFICER BAXTER-GAMBRO INTEGRATION UPDATE

*"Imagination is more important than knowledge. Knowledge is limited. Imagination encircles the world."*  
~Albert Einstein, German-American physicist

September, 2015

#### In This Edition

Click on a topic below to jump to that section of this update.

- Q2 Critical Milestones
- Key Accomplishments
- Steady State Achievement
- Featured Resource – My Sites

#### Department/Function Updates

- Pharmaceutical Sciences & Engineering (PSE)
- Device Engineering (DE)
- Life Sciences & Operations (LS&O)
- Project & Portfolio Management (PMO)
- Change & Communication Management
- Research & Innovation
- R&D Finance
- Information Technology (IT)
- Quality Management System (QMS)

As part of our effort to keep the global CSO team informed of changes related to our Baxter/Gambro integration, the integration team will publish updates to highlight how functional changes relate to the broader evolution of CSO. We will also include resources that may assist you with the overall change process. Where possible, we have used hyperlinks to direct you to supporting materials to keep these updates as succinct as possible.

Remember to visit the following locations to read the latest CSO news and discussions:

- [Medical Products Chief Scientific Officer \(CSO\) website](#)
- [Spark Baxter/Gambro Integration site](#)
- [Integration Newsletter](#)

You can always submit your questions directly to our Chief Scientific Officer, Marcus Schabacker, M.D., Ph.D., at [Ask Marcus](#).

#### Q2 Critical Milestone Completions

Our second quarter was very successful with the completion of all critical integration milestones on our 2015 Key Milestones Roadmap.

[Click here](#) for more detail on Milestone Completions.

- ✓ **LS&O: Complete SOP harmonization** – The LS&O Clinical Team completed harmonization of the Legacy Gambro and Legacy Baxter standard operating procedures.
- ✓ **DE: Institutionalize operating mechanisms and governance** – DE now has standard organizational operating mechanisms and governance processes for resource tracking, forecast planning, budgeting, and more.
- ✓ **DE, PSE, PMO: Finalize a RACI model for technical leaders (TL) and Program/Project Managers (PM)** – The separation of these two roles to different individuals is the preferred model for large projects, but is not prescriptive.

- ✓ **Renal TA: Implement KOL/Medical Education/ Advisory Board/Medical Advocacy best practices** – All integration milestones for this Department are complete as of the end of April 2015!

### Key Accomplishments

The following updates are integration accomplishments achieved in each R&D department since March 2015. While these may not be key milestones, these accomplishment are significant.

High level bullets are being used in order to capture the successes while staying succinct.



### CONGRADULATIONS FOR REACHING “STEADY STATE”!

*Let’s help celebrate the achievement of integration “steady state” for these CSO departments! High-Five for all your effort!*

- Global Renal Therapeutic Area (TA) Medical Strategies
- Global Patient Safety
- Global Regulatory Affairs

### Department / Function Updates

#### Pharmaceutical Sciences and Engineering (PSE)

- A RACI model between Process Development and the other PSE functions complete

#### Device Engineering (DE)

- Pre-study for defining “Long-term DE R&D tool vision and strategy” is complete
- Trackwise 8 Implementation for Change Control in Lund completed
- Process for QMS impact assessment established

#### Life Sciences & Operations (LS&O)

- Establishment of Biocompatibility Testing Network is complete
- Two study reports, for Hicocard and cascade, are signed off

*This integration workstream is 100% complete! Congratulations!*

#### Project & Portfolio Management Organization (PMO)

- Product Development Business Process (PReP) integration has started with a proposal for Phase and Gate structure complete.
- Identified and initiated a pilot program for dDPReP.
- Training complete for all locations on PRIME time tracking, budgeting, and forecasting. This includes the roll out MS Project for PMs.
- PRIME integration for Brooklyn Park, MN is complete.
- Decision HUB pilots are complete.

#### Change and Communication Management

- Cultural Awareness workshops completed in Modena/Medolla, Hechingen, Lund, and Round Lake. A total of 202 employees have

#### BAXTER FUN FACTS:

##### Baxter in Medolla, Italy

Founded in 1962, this location is home to our Monitor and Blood Line R&D facilities and helps make up a “MedTech cluster” in the Italian Engineering Valley that includes biomedical, automotive, mechanics and plastics industries.

attended the Working with the US, Working with Europe, and/or Working with China this year.

#### **Research & Innovation**

- Innovation process integration core team completed the exploratory process changes based on gaps/concerns identified in our process integration initiative. We intend to use it as a high level exploratory execution guideline complementary to best practices each site or function may have. In the future, we plan to continue to improve as needed.
- Key mitigations applied for innovation process touch points with franchises (e.g. periodic meetings with franchises on exploratory target areas)

#### **R&D Finance**

- Cognos R&D reporting milestone is completed
- Vega Decommission project dry run was completed in July

#### **R&D Information Technology (IT)**

- Clinical Suit implementation is complete.
- MDRRecords charter approved: documents will be migrated to DCC (Doc.com) and not PDMLink

#### **Quality Management System (QMS)**

- R&D Impact assessment for new Quality Management System: process and scope defined and shared with SLT.

#### **Featured Resource – My Sites**

Connecting with colleagues, information, and opportunities has never been easier! [Baxter Connect – My Sites](#) provides employees with the capability of sharing and searching knowledge and expertise around the globe. This can help improve the ability to find the right people for the right opportunity at the right time. The key is to take the time to complete your My Sites professional profile.

[Click here](#) for details and resources for updating and maximizing your profile!



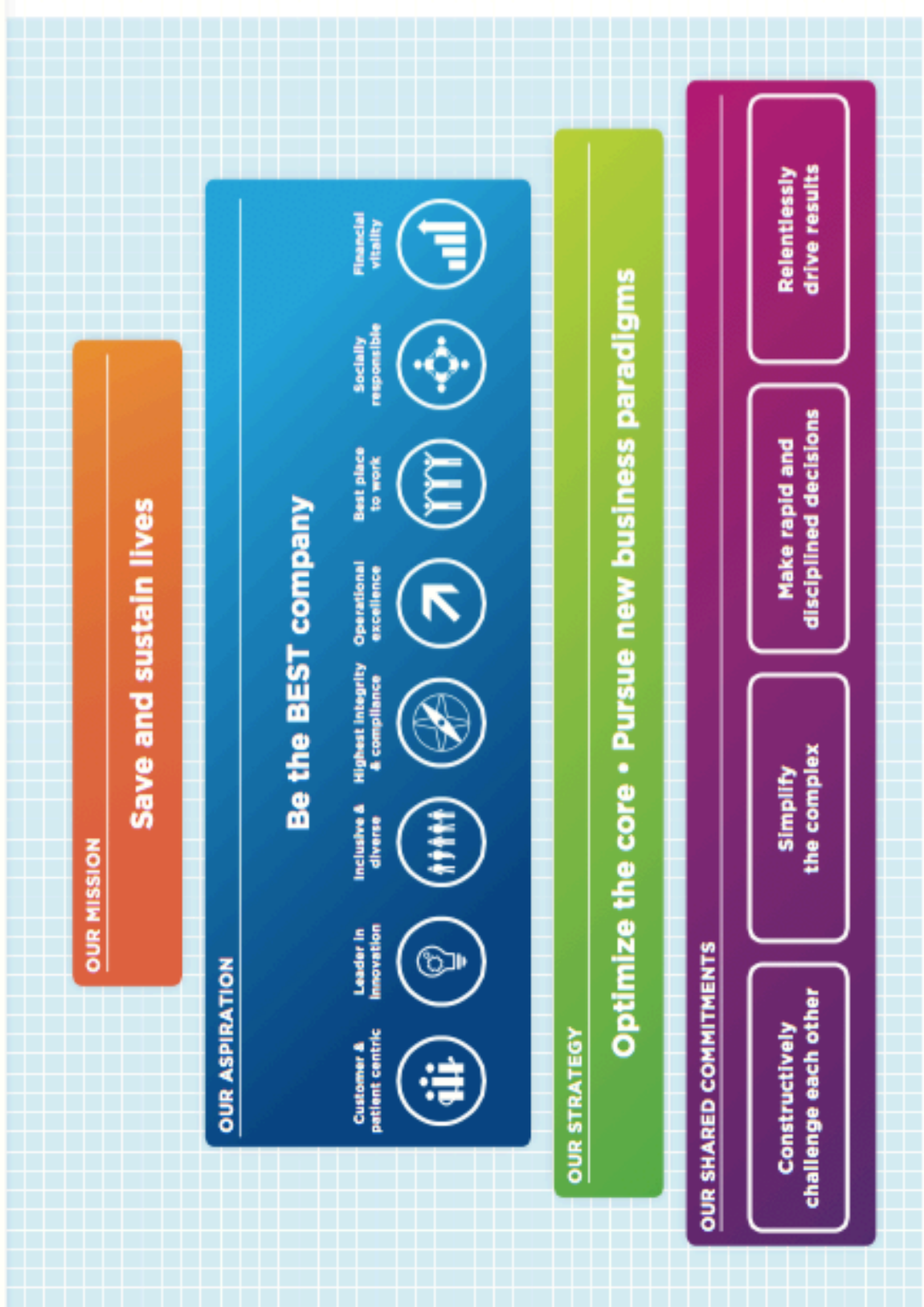
#### **The MP R&D Integration Team**

Integration Lead: Marc Delaunay

Integration Communications/Change Management: Jennifer Rainey



# Bilaga 7. Blueprint



# Our Blueprint: A closer look



## OUR MISSION

Save and sustain lives

## OUR ASPIRATION

### Customer & patient centric

We relentlessly focus on enhancing the customer and patient experience.

### Leader in innovation

We strive for unparalleled patient care through collaborative business and product innovation.

### Inclusive & diverse

We treat all stakeholders with dignity and respect, and are committed to attracting, motivating and retaining a diverse workforce.

### Highest integrity & compliance

We perform with the highest integrity and compliance in everything we do.

### Operational excellence

We excel at problem solving and we take the responsibility to both do our work and improve our work.

### Best place to work

We find our work rewarding, trust the people with whom we work, and have pride in the company and our workplace.

### Socially responsible

We strive to impact future generations by preserving our environment and making a meaningful difference in local and global communities.

### Financial viability

We are economically vibrant and invest in a sustainable future for all stakeholders.

## OUR STRATEGY

### Optimize the core

We leverage our world class capabilities to consistently deliver superior products and services to our patients while executing on our new product pipeline and further innovations.

### Pursue new business paradigms

We address broad healthcare challenges through innovative partnerships, collaborations, acquisitions and new business models.

## OUR SHARED COMMITMENTS

### Constructively challenge each other

Promote open discussion and seek alternative ideas  
Respectfully raise questions, concerns and potential barriers  
Give and seek candid feedback

### Simplify the complex

Focus on the highest value work  
Strive for simple and standardized processes  
Remove barriers to efficiencies

### Make rapid and disciplined decisions

Think critically and anticipate implications  
Include appropriate people and data inputs  
Demonstrate a sense of urgency and courage to make tough choices

### Relentlessly drive results

Be clear about the measurable expectations and objective results to be achieved  
Understand your role and execute once decisions are made  
Be personally accountable to drive results not just activity

## Bilaga 8. Urvals fördelning

<i>Respondent</i>	<i>Befattning</i>	<i>Antal år i verksamheten</i>
Respondent 1	Medarbetare	36 år
Respondent 2	Avdelningschef	5 år
Respondent 3	Avdelningschef	11 år
Respondent 4	Medarbetare	20 år
Respondent 5	Avdelningschef	16 år
Respondent 6	Avdelningschef	30 år
Respondent 7	Medarbetare	16 år
Respondent 8	Medarbetare	5 år
Respondent 9	Medarbetare	30 år