



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2018

Fåfänga konsulter

En studie av spegelbilders påverkan på konsulters uppfattningar av uppköp

Författare:

Nico Huovilainen

Jonna Lindell

Elias Todevski

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga intervjurespondenter på Liten AB för deras öppenhet och samarbetsvilja under studiens process. Deras svar har haft stor betydelse för vårt resultat och bidrag till fältet.

Vi vill även tacka vår handledare Nadja Sörgärde för hennes fantastiska engagemang, oändliga tålamod och konstruktiva kritik under arbetets gång, samt våra opponenter som bidragit med värdefulla synpunkter.

Lund 29 maj 2018

Nico Huovilainen

Jonna Lindell

Elias Todevski

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Fåfänga konsulter - En studie av spegelbilders påverkan på konsulterers uppfattningar av uppköp
- Seminariedatum:** 2017-05-31
- Ämne/kurs:** FEKH49, Examensarbete i Organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Nico Huovilainen, Jonna Lindell & Elias Todevski
- Handledare:** Nadja Sörgärde
- Fem nyckelord:** Uppköp, konsulter, social identitet, organisationsidentitet, image
- Syfte:** Syftet med detta arbete är att fördjupa och nyansera förståelsen för anställdas uppfattningar vid uppköp av professionella servicefirmor, i synnerhet konsultbolag.
- Metod:** Studien har sin grund i en socialkonstruktionistisk världsåskådning och har utgått från ett tolkande perspektiv. Uppsatsen är baserad på en kvalitativ studie med en abduktiv ansats, där ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer har tillämpats.
- Teoretisk referensram:** Den teoretiska referensramen är indelad i tre avsnitt. Inledningsvis presenteras Organisationsidentitet, följt av Social Identitetsteori och slutligen Image.
- Empiri:** Det insamlade materialet består av data från sju intervjuer med både chefer och konsulter på företaget som fallstudien behandlar. Företaget verkar inom konsultbranschen och har sitt huvudkontor i Karlshamn.
- Resultat:** Studien visar att konsulterers uppfattning av uppköp är starkt beroende av den sociala kontext som spelar en central roll i konsultens identitetsarbete. I syfte att förklara detta fenomen har vi myntat begreppet *värdesättande spegelbilder*.

Abstract

- Title:** Vain consultants - A study of how reflections in the mirror affect consultants' perception of acquisitions
- Seminar date:** 2017-05-31
- Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate Level in Organization, Business Administration, 15 University Credit Points
- Authors:** Nico Huovilainen, Jonna Lindell & Elias Todevski
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Keywords:** Acquisitions, consultants, social identity, organizational identity, image
- Purpose:** The purpose of this study is to deepen and nuance the understanding of employees' perception of acquisitions involving professional service firms, consultancy firms in particular.
- Methodology:** The study is based on a social constructionist approach and an interpretative perspective. The study is based on a qualitative study with an abductive approach, where the data has been collected through unstructured and semi-structured interviews.
- Theoretical framework:** The theoretical framework is divided into three sections. Initially, Organizational Identity is presented, followed by Social Identity Theory and lastly Image.
- Empirical foundation:** The collected material consists of data from seven interviews, with management as well as consultants working at the company of this case study. The company operates in the consulting industry and has its headquarter in Karlshamn, Sweden.
- Conclusion:** This study shows that consultants' perception of an acquisition is highly dependent upon the social context that plays a central role in the identity work of the consultant. In order to explain this phenomenon we have coined the concept of the *valuing reflection in the mirror*.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Disposition	5
2. Metod	7
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	7
2.2 Metodansats	7
2.3 Metodval och forskningsdesign	8
2.4 Forskningsprocess	8
2.5 Arbets- och analysprocess	12
2.6 Kvalitetsbedömning	14
3. Teori	17
3.1 Organisationsidentitet.....	17
3.2 Social Identitetsteori	18
3.3 Image.....	20
3.4 Identitet och image hos konsulter	20
3.5 Konsulters identitet och image vid fusioner och uppköp.....	23
4. Analys	26
4.1 Oväntade och splittrade uppfattningar.....	26
4.2 Otillräckliga förklaringar	31
4.3 Jaget speglar sig	46
5. Slutsats	57
6. Källor	60

1. Inledning

“Spegel, spegel på väggen där. Säg mig vem som vackrast i landet är.” - (Snövits styvmor)

Denna uppsats bygger på en fallstudie genomförd på Liten AB, ett bolag med 50 anställda bestående av ingenjörskonsulter som många varit anställda vid bolaget i 10 till 20 år. Bolaget blev under 2016 uppköpta av Stor AB, tillika ett konsultbolag bestående av ingenjörer med närmare 10 000 anställda, där förvärv till stor del utgör strategin för att nå de årliga tillväxtmålen om 10 procent.

Uppköp som tillväxtstrategi blir allt vanligare, inte minst bland konsultbolag (Cartwright & Schoenberg, 2006), och i takt med att efterfrågan på kompetent arbetskraft blir allt större gör många konsultfirmor stora ansträngningar för att behålla kompetent personal (Alvesson & Sveningsson, 2011). Vid integrationer av konsultbolag kan de anställdas välvilja och uppfattningar anses vara avgörande för utfallet (Empson, 2000) och således viktiga för att behålla det eftertraktade humankapitalet. I samband med studien påträffades intressanta fynd i form av ett gemensamt ”vi” bland de intervjuade konsulterna vid före detta Liten AB, ett ”vi” som kontrasteras av deras splittrade uppfattningar av uppköpet.

Vi kommer i denna studie att redogöra för att spegelbilder och behov av bekräftelse kan spela en nyckelroll i konsulterers uppfattningar av uppköp.

1.1 Bakgrund

Konsultbranschen har under de senaste årtiondena präglats av en kraftig tillväxt och attraherar allt fler högutbildade individer till yrken såsom management-, IT-, revisions- och ingenjörskonsult (Alvesson & Sveningsson, 2011). Konsultbolagen utgör en del av en bransch som beskrivs som kunskapsintensiv, där termen kunskapsintensiv kan appliceras på såväl branscher som specifika bolag och särskilda yrkesroller (Alvesson, 2004). Kunskapsföretag är ofta tjänsteföretag vars produktion genomsyras av kreativitet, komplexitet och problemlösande (Sveiby & Risling, 1986). En underkategori till de kunskapsintensiva företagen, i vilken många konsultbolag kan placeras, är professionella serviceföretagen, som kan karaktäriseras av ogripbara tjänster, komplex kunskap och varierande arbete som beror på kundens situation

(Greenwood & Empson, 2003). I kunskapsintensiva företag är produktionen många gånger starkt kopplad till de anställda då arbetet är komplext, icke standardiserat och då kunskapen inte sällan är individberoende, vilket gör personalen till de kunskapsintensiva företagens främsta tillgång (Nyllinge, 1999).

I takt med att allt fler organisationer kan identifieras som kunskapsintensiva och inte minst konsultbranschen växer uppstår en hög efterfrågan på kunskapsarbetare. Arbetsförmedlingen (2018) presenterar en rapport som pekar på att det råder påtaglig brist på kompetens inom specifikt ingenjörsyrken i Sverige, vilket sägs bero på högkonjunktur i kombination med att det utbildas för få ingenjörer. I samband med det här blir även uppköp som tillväxtstrategi allt vanligare, inte minst bland konsultbolag (Cartwright & Schoenberg, 2006).

Trots det faktum att uppköp blir allt vanligare anses en stor del vara misslyckade, främst på grund av otillräcklig integration. En undersökning av Accenture (2006) som genomfördes tillsammans med The Economist menar att mindre än 45 procent av 450 tillfrågade företag ansåg sitt bolags senaste uppköp vara framgångsrikt och Cartwright och Schoenberg (2006) nämner 56 procent.

1.2 Problematisering

Med hänsyn till att en stor mängd fusioner och uppköp misslyckas kan området anses utgöra ett intressant och relevant forskningsfält. Vi har observerat att forskningen som traditionellt har förklarat motstånd till förändring vid fusioner och uppköp presenteras i enlighet med den forskning som av (Haspeslagh & Jemison, 1991) kategoriserats i fyra skolor; En finansiell, en strategisk, en beteendevetenskaplig och en processuell. Forskning har dock kommit att lägga ett större fokus vid den beteendevetenskapliga forskningsdisciplinen, där forskare inte minst beskriver förmågan att integrera organisationskultur som en nyckelfaktor bakom framgångsrika fusioner (jfr Cartwright & Cooper, 1993; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Shrivastava, 1986). Vi ser återkommande ett antal faktorer beskrivas som drivande bakom motstånd vid fusioner och uppköp; Kultur, som nämnt tidigare; Kommunikation, där till exempel Smith (2003) menar att ett av de huvudsakliga skälen till misslyckade fusioner karaktäriseras av det faktum att individer inte förstår den bakomliggande anledningen till förändringen och slutligen försämrade karriärmöjligheter, där forskare (Hirsch, 1987; Larsson, 1992) menar att fusioner och uppköp

tenderar att påverka en karriär negativt. Kotter och Schlesinger (2008) menar att motståndet bottnar i en rädsla att förlora någonting av värde och Dent och Goldberg (1999) nämner att motstånd bland annat kan bero på rädslan att förlora lön eller komfort, i form av exempelvis lokaler.

Den forskningsvåg som i takt med en ökad mängd fusioner och uppköp under 1990- och början av 2000-talet växte fram antog i många fall det socialkonstruktionistiska perspektivet på forskningsfältet fusioner och uppköp (Schilling, 2008). Det socialkonstruktionistiska perspektivet innebär en syn på samhället som socialt konstruerat i samspel med varandra (Burr, 2006). I takt med att forskningen kring fusioner och uppköp tog ytterligare hänsyn till individer och hur dessa tolkar uppköp kom inte minst synen på kultur och kulturkrockar som avgörande för fusioners och uppköps utfall att ifrågasättas (Kleppesø, 1993; Vaara, 2000), där Kleppesø (1993, p. 154) bland annat belyser vikten av identitet och menar att det snarare är ”två kollektivs försök att forma, förmedla samt försvara sina identiteter och självbilder” än kulturkrockar som leder till motstånd vid fusioner. Forskare föreföll generellt anse att en större hänsyn borde tas till enskilda individers tolkande (jfr Lohrum, 1996; Risberg, 1999, 2003).

Att fusioner och uppköp, inte minst i relation till motstånd, av professionella servicefirmor med fördel kan ses som ett delvis separat forskningsfält, till viss del frånskilt från generell forskning på området, antyds av omfattande forskning kring professionella servicefirmor och konsultbolag i synnerhet, som beskriver denna yrkesgrupp som säregen ur flertal aspekter (jfr Alvesson & Robertson, 2006; Empson, 2001; Greenwood, Hinings, & Brown, 1994; Kinnie & Swart, 2012; Schilling, 2008; Sveiby & Risling, 1986; Von Nordenflycht, 2010).

Empson (2000) menar att anställdas uppfattningar och välvilja är avgörande vid integrationen av två professionella servicefirmor. Vidare kan företagsledningens möjligheter att påverka utfallet, delvis med anledning av kunskapsarbetares relativa autonomi, vara begränsade vid integrationer av fusionerande bolag (Empson, 2000, 2001; Greenwood et al., 1994).

Yrkesgruppen konsulter kan anses vara säregen, i synnerhet beträffande identitet, image och områden relaterade till detta, där betydelsen av att framstå som kunnig och värdefull är särskilt stor. Relationen mellan konsulter och begrepp såsom organisationsidentitet, ett begrepp som antas vara en viktig faktor vid uppköp och fusioner, beskrivs inte sällan som komplex och konsulter anses, med anledning av den nära kontakten med kunden. Det beskrivs som mer

sannolikt att konsulter, jämfört med andra yrkesgrupper, identifierar sig med såväl sin arbetsgivare som kund (Kinnie & Swart, 2012; Løwendahl, 2005). Yrkesgruppen tycks i stor utsträckning även vara beroende av att upprätthålla en tydlig elitidentitet (Alvesson & Robertson, 2006) och konsulternas identitetsskapande processer är starkt beroende av image; Alltså marknadens och kundernas uppfattning av identitetsinnehavaren, som till viss del är en produkt av det intryck identitetsinnehavaren försöker ge (Alvesson, 1990). Anledningen till detta är inte minst det faktum att konsulter ofta erbjuder ogripbara tjänster vars värde är en fråga om uppfattningar (Alvesson, 2004; Schilling, 2008).

Mot bakgrund av stycket ovan är identitet och omgivningens uppfattning en särskilt intressant faktor vid fusioner och uppköp av konsultbolag och ett ämne som det har forskats kring, om än huvudsakligen relaterat till fusioner. Empson (2001) beskrev bland annat begreppet *rädsla för kontaminering* som ett av de huvudsakliga hindren för lyckad integrationen i konsultbolag. Begreppet innebär att professionella kunskapsarbetare upplever att associering med kollegor som de anser ha sämre rykte eller status kan resultera i att konsultens egna tjänster minskar i värde och att hens image försämras. Vidare menar Empson (2001) även att konsulter förhåller sig positivt till integrationen i de fall då de anser att fusionen eller uppköpet kan leda till förbättrat rykte. Rädsla för kontaminering adresseras även av Schilling (2008), i syfte att beskriva hur skillnader i självbild kan leda till motstånd vid integration, dels till följd av hotad image och kunskapsbas. Även Panchal och Cartwright (2001) och Terry, Callan, och Sartori (1996) har adresserat fusioner, dock inte av professionella servicefirmor, vilket har resulterat i insikten att en försämrad social identitet till följd av kontraster mellan de fusionerande bolagens sociala identitet kan leda till missnöje hos det bolag som erfar en försämring.

Sammanfattningsvis menar tidig forskning att faktorer som bland annat processer och kultur är grundläggande för fusioner och uppköps utfall. På senare tid har det dock ifrågasatts och forskning kring integrationen av kunskapsföretag, professionella serviceföretag och mer specifikt konsultbolag menar att konsulters identitet och image spelar en särskilt vital roll i integration av konsultbolag, till stor del på grund av det faktum att image utgör en fundamental del av produktionen av den identitet som till ligger till grund för en konsults upplevda självvärde. Dessutom menar forskare att konsulter uppvisar motstånd i de fall då deras image, identitet och sociala identitet kan hotas av en integration. Dock anser vi att forskningen är otillräcklig och avser med vår studie komplettera studierna (Empson, 2001; Panchal &

Cartwright, 2001; Schilling, 2008; Terry et al., 1996) som förefaller framställa uppfattningen av en fusion eller uppköp som enhetlig eller kollektivt delad för anställda vid en organisation.

Vi kommer att argumentera för att befintlig teori kan kompletteras och avser redogöra för fynd i empirin som inte till fullo låter sig förklaras av teori och litteratur inom fältet. Liksom litteratur på området har påvisat, antyder vår studie att image och identitet har en betydande roll vid uppköp av konsultbolag, men vi vill med detta sagt emellertid presentera en fördjupad bild, till följd av nyanser i empirin som visar på splittrade uppfattningar bland konsulter inom en organisation och antyder att konsulter upplevda påverkan på status och rykte samt sociala identitet snarare bör observeras i sin särskilda sociala kontext.

Syftet med denna studie är således är *att fördjupa och nyansera förståelsen för anställdas uppfattningar vid uppköp av professionella servicefirmor, i synnerhet konsultbolag*. Syftet ämnas uppnås med hjälp av att besvara frågan: *”Varför råder det bland konsulterna splittrade uppfattningar om uppköpet av Liten AB?”*

1.3 Disposition

Detta stycke avser att presentera uppsatsens upplägg och disposition. Uppsatsens struktur består av fem kapitel: *inledning, metod, teoretisk, analys samt slutsats*. I uppsatsens första kapitel, Inledning, har vi redogjort för en bakgrund till fusioner och uppköp, en problematisering som motiverar vår studie, vårt syfte och den frågeställning med hjälp av vilken vi avser uppfylla syftet.

Därefter följer uppsatsens andra kapitel, Metod, i vilket vi redogör för den metodologi som har tillämpats i uppsatsen. I kapitlet presenteras bland annat uppsatsens vetenskapliga utgångspunkt, forskningsstrategi, empirinsamling, analysmetod samt kvalitetsbedömning. I det tredje och efterföljande kapitlet, Teori, ger vi en redogörelse för de teorier, med hjälp av vilka vi tolkar empirin. Teorierna är organisationsidentitet, social identitetsteori och image. Vi presenterar emellertid även forskning på området som kan anses vara relevant, i syfte att ge läsaren en fördjupad bild av fältet.

Det fjärde kapitlet, Analys, består både av att vi ger en tät presentation av empirin och tolkar den med hjälp av teori och forskning. Vi driver löpande en reflekterande argumentation som avser såväl besvara vår frågeställning som problematisera tidigare teorier och forskning i relation till vår empiri. Vi redogör här även i korthet för vårt teoretiska bidrag. Det femte och sista kapitlet, Slutsats, består av vår slutsats baserad på kapital fyra, Analys, samt tydliggör såväl vårt teoretiska som praktiska bidrag. Vi ger i detta kapital även förslag till framtida forskning.

2. Metod

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Studiens syfte är som tidigare nämnt *att fördjupa och nyansera förståelsen för anställdas uppfattningar vid uppköp av professionella servicefirmor, i synnerhet konsultbolag*. Vår utgångspunkt är att världen är socialt konstruerad och därmed uppfattas olika av olika individer, vilket anses lämpa sig väl för att förstå hur konsulternas sociala sammanhang påverkar deras tankar kring uppköpet. Att världen är socialt konstruerad individer emellan innebär vidare att bakgrund, kontext och uppfattning om den sociala omgivningen påverkar förståelsen och uppfattningen av världen, vilket i sin tur innebär att det finns flera sociala konstruktioner av verkligheten (Pratt, 2000). Att individer skapar sina egna konstruktioner medför följaktligen att föreställningar och påståenden om verkligheten är subjektiva (Bryman & Bell, 2011).

Enligt Skärvad och Lundahl (2016) består verkligheten av mer än data och fakta vilket således innebär att vi anser ett tolkande perspektiv vara lämpligt, i syfte att förstå det insamlade materialet i vår studie (Jacobsen & Järvå, 2007). Med intentionen att skapa en samlad bild och förstå uppfattningarna som uppstått till följd av sociala interaktioner har vi därför valt att tillämpa en hermeneutisk infallsvinkel, som av Bryman och Bell (2011) beskrivs som ett tolkande synsätt som tar hänsyn till den kontext i vilken exempelvis konsulternas uppfattningar uppkommit. Detta har gett oss en möjlighet att göra djupare tolkningar av materialet och komma närmare konsulternas tankar och känslor kring förändringen som skett.

2.2 Metodansats

Vi har i denna studie valt att utgå från en abduktiv ansats då vi, i linje med ett abduktivt arbetssätt, har utgått från såväl teori som empiri. Det abduktiva arbetssättet kännetecknas dels av den deduktiva och dels den induktiva ansatsens utgångspunkter, vilket kan beskrivas som att generella teorier hjälper forskaren att göra observationer som sedermera hjälper forskaren att modifiera och specialisera de generella teorierna (Alvesson & Sköldberg, 2009).

Den deduktiva ansatsen beskrivs som en linjär process som utgår från befintlig teori i samband med forskningsarbetets utformning och det induktiva synsättet beskrivs som att forskarna har ett öppet sinne vid datainsamlingen, i avsikt att sedan bestämma vilka teorier som används (Bryman & Bell, 2011). Då ett abduktivt arbetssätt kännetecknas av både teoretisk och empirisk

reflektion (Alvesson & Sköldberg, 2009) lämpade det sig väl, med tanke på vår förkunskap och valet av fallföretag, vilket redan innebar en viss teoretisk infallsvinkel. Med hänsyn till att vi valt att genomföra en studie i syfte att fördjupa förståelsen för ett fenomen ansåg vi det lämpligt att ha som utgångspunkt att observationerna till viss del påverkar (Skärvad & Lundahl, 2016) det slutgiltiga valet av teori. I samband med att de första intervjuerna genomfördes upptäcktes ett antal olika teman som ansågs intressanta, varpå ett första teoretiskt ramverk växte fram. Vid kompletterande intervjuer observerade vi emellertid nyanser i materialet som inte fullständigt lät sig förklaras av befintlig teori, vilket fångade vårt intresse och medförde en ändrad inriktning med fokus på konsulternas identitet- och imagearbete.

2.3 Metodval och forskningsdesign

Forskningsstrategi

Vi har valt att använda en kvalitativ forskningsansats som utgår från att världen är socialt konstruerad, komplex och dynamisk (Corbin & Strauss, 2008) och fokuserar snarare på tolkning och insikt än på kvantitet, frekvens och antal (Denzin & Lincoln, 2000). Enligt Bryman och Bell (2011) tar kvalitativ forskning hänsyn till det kontextuella, med avsikten att förstå en socialt konstruerad verklighet och (Jacobsen, Sandin, & Hellström, 2002) tillstyrker att en kvalitativ strategi är väl motiverad i de fall då syftet är att tolka och förstå olika fenomen, vilket stämmer väl överens med studiens syfte. Vi anser att en kvalitativ forskningsansats är passande att utgå från då intervjuer är ett vanligt inslag vid insamling av data i kvalitativa studier och har lämpat sig väl för att studera konsulternas uppfattningar och samla in rik empiri (Denzin & Lincoln, 2000).

Forskningsdesign och metod

Studien bygger på en fallstudie genomförd på Liten AB, ett kunskapsintensivt företag i konsultbranschen. Bryman och Bell (2011) beskriver fallstudie som en studie av ett fallföretag, vilket anses ge en djupare inblick och förståelse för ett visst fenomen i den valda kontexten. Genom att studera konsulternas uppfattningar i ett specifikt sammanhang hade vi möjlighet att hitta samband och nyanser som möjligen hade varit svårare att upptäcka vid jämförelser mellan flera företag. För insamling av data genomfördes intervjuer, vilket enligt Bryman och Bell (2011) skapar djup i empirin snarare än bredd vilket vi ansåg förenligt med uppsatsens syfte.

2.4 Forskningsprocess

Val och urval

Som tidigare nämnt rör sig valet av fallföretag om ett kunskapsintensivt företag i konsultbranschen som blivit uppköpt. Vi ansåg inledningsvis att studieobjektet utgjorde ett intressant fall för att studera organisationsförändringar i samband med uppköp. Valet av fallföretag grundar sig vidare i det faktum att det fanns en markant storleksskillnad mellan företagen involverade i uppköpet. Liten AB, ett litet familjärt företag med runt 50 anställda som kände varandra väl och hade arbetat tillsammans under många år, blev uppköpta av Stor AB, som i kontrast är en stor organisation bestående av runt 10 000 anställda som varje år genomför ett stort antal uppköp av mindre bolag, likt Liten AB. Vidare hade vi vetskap om det tidigare nämnda faktum att majoriteten av de anställda på Liten AB varit anställda i många år, något vi misstänkte kunde komplicera förändringsprocessen ytterligare. De långa anställningstiderna kombinerat med storleksskillnaden och att ett uppköp nyligen hade ägt rum väckte ett intresse hos oss där vi, med anledning av faktorerna ovan, förväntade oss att finna ett visst motstånd till förändringen från de anställdas perspektiv. Istället framträdde en synnerligen splittrad bild av konsulternas uppfattningar. En bild som gör fallstudieobjektet ytterligare intressant, då den splittrade bilden inte till fullo lät sig förklaras av litteratur och teorier på området.

En ytterligare anledning till varför Liten AB var ett passande studieobjekt var den goda tillgången, tack vare att en av författarna till denna uppsats tidigare arbetat på Liten AB och var bekant med vår kontaktperson. Kontaktpersonen är tillika grundaren av Liten AB, som såväl bidragit med relevant information till studien som hjälpt oss att få tillgång till konsulter att intervjua. Liten AB var dessutom geografiskt tillgängliga, vilket gav utrymme för ett flertal besök och bidrog till att majoriteten av intervjuerna kunde hållas på Liten ABs kontor; Tidseffektivt för både oss och företaget.

Vid urval av respondenter har vi använt oss av bekvämlighetsurval. Urval handlar enligt Skärvad och Lundahl (2016) om vem, vilka eller vad som ska intervjuas eller observeras, där det urval som görs många gånger är resultatet av en avvägning mellan vad som är principiellt önskvärt och vad som är praktiskt möjligt samt tillgängligt. Bekvämlighetsurvalet innebär att vi har valt de personer som varit tillgängliga och villiga att delta i studien (Bryman & Bell, 2011). Motiveringen till denna typ av urval för intervjuerna grundar sig i att vi hade god tillgång till respondenterna via vår kontaktperson på Liten AB, vilket ansågs vara kritiskt för att få den rika empirin som krävdes.

Vidare anser vi att en urvalsmetod som eftersträvar objektivitet, som enligt Bryman och Bell (2011) kan vara slumpmässiga urval, inte är nödvändig. Detta till följd av att empiriska generaliseringar inte är någonting vi avsett bidra med genom denna studie. Bekvämlighetsurval ansågs även lämpligt med anledning av att den, enligt Bryman och Bell (2011), är en tidseffektiv urvalsmetod. Det passade oss, med tanke på att tiden att utföra studien är begränsad.

Sammanlagt genomfördes sju intervjuer under insamlingen av material, där tre av respondenterna var chefer och fyra var konsulter. Tillgång till såväl chefer som konsulter efterfrågades initialt, i syfte att undersöka huruvida det rådde skillnader och likheter i de två gruppernas uppfattningar av uppköpet. I takt med att fokus riktades mot konsulternas uppfattningar intervjuades emellertid fler konsulter.

Intervjuer

Intervjuerna som genomfördes med cheferna var av ostrukturerad karaktär, vilket innebär att det inte fanns förutbestämda frågor samt att respondenterna fick svara och associera fritt under intervjuerna (Bryman & Bell, 2011). Anledningen till att vi inledningsvis valde att genomföra ostrukturerade intervjuer är i linje med vår abduktiva ansats, då vi inledningsvis ville få en bred bild av uppköpet och förändringar hos Liten AB. Därefter anpassades upplägget på de efterföljande intervjuerna till följd av fynd som framkom under de inledande intervjuerna. Enligt Skärvad och Lundahl (2016) är ostrukturerade intervjuer förknippade med kvalitativa studier, eftersom de samlar in mjuk data, såsom individers bedömning och uppfattning av olika situationer. Dessa intervjuer låg sedan till grund för de teman som låg till grund för intervjuerna med konsulterna, som istället var av semistrukturerad karaktär. Bryman och Bell (2011) beskriver att semistrukturerade utgår från olika teman med ett antal förberedda frågor. Under intervjun kompletteras dessa med följdfrågor. Intervjuer av semistrukturerad karaktär lämpar sig väl med avsikten att till viss del låta respondenternas svar avgöra intervjuens beröringspunkter. Samtidigt gavs vi möjlighet att säkerställa att samtliga intressanta teman som framkommit i de inledande intervjuerna adresserades.

Intervjuerna genomförda under studien har genomgående varit flexibla. Enligt Bryman och Bell (2011) innebär flexibla intervjuer att fokus ligger på hur respondenterna uppfattar och förstår de frågor som ställs, samt att intervjun adresserar det som respondenterna anser vara viktigt.

Samtliga intervjuer har följaktligen lämnat utrymme för respondenterna att ta upp egna teman och frågor.

I avsikt att underlätta bekvämligheten för respondenterna eftersträvade vi att hålla intervjuer på plats hos Liten AB. Dock var två av intervjuerna, en konsultintervju och en chefsintervju, tvungna att hållas per telefon, med anledning av att de anställda på Liten AB spenderar huvuddelen av sin arbetstid utanför kontoret. Att en stor del av tiden spenderas utanför kontoret medförde svårigheter med att hitta lämpliga tider. Bryman och Bell (2011) nämner att telefonintervjuer kan innebära fördelar, bland annat att respondenterna vågar delge mer information och svara på känsliga frågor över telefon, samtidigt som en nackdel är att respondenterna kan uppleva det enklare att uppge korta svar och avsluta intervjun om de så önskar. Vi upplevde möjligen att våra telefonintervjuer blev något kortare tidsmässigt, men att de fortfarande var uttömmande gällande djup och nyanser.

Intervjuerna med cheferna varade runt 30-45 minuter och intervjuerna med konsulterna varade 45-60 minuter. Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas omgående, vilket möjliggjorde en noggrann analys av materialet. Att spela in och transkribera intervjuer kan även ge positiva effekter i termer av att begränsa den inverkan våra egna förutfattade tankar och meningar kan ha på materialet. En ytterligare fördel av att transkribera intervjuerna har enligt oss varit att det utgjort en naturlig del i att analysera materialet, i syfte att eventuellt upptäcka nya teman för de återstående intervjuerna. (Bryman & Bell, 2011)

Vi har, av flera anledningar, eftersträvat att åtminstone ha två personer från uppsatsgruppen närvarande vid varje intervjutillfälle. Bechhofer, Elliott, och McCrone (1984) beskriver ett antal fördelar med att ha flera personer närvarande vid intervjuer; Bland annat möjligheten att ta noggrannare anteckningar på respondenternas reaktioner och att ställa bättre följdfrågor. Bechhofer et al. (1984) beskriver även att det kan gynna samtalet vid flexibla intervjuer, då det blir mer av ett öppet samtal än ett "förhör".

Vi har även valt att av etiska skäl ge både företagen och respondenterna anonymitet. I tabellen nedan presenteras en överblick av de respondenter som deltagit, deras pseudonym, hur länge de arbetat på Liten AB samt hur intervjuerna var strukturerade.

Roll och tidigare titel	Fiktivt namn	Anställd i antal år	Intervjustruktur
Chef, grundare av Liten	Andersson	över 30 år	Ostrukturerad
Chef, VD Liten	Bengtsson	över 10 år	Ostrukturerad
Chef, regionchef Liten	Carlsson	över 3 år	Ostrukturerad, telefon
Konsult	Persson	över 5 år	Semistrukturerad
Konsult	Olsson	över 10 år	Semistrukturerad
Konsult	Oskarsson	över 20 år	Semistrukturerad, telefon
Konsult	Nilsson	över 20 år	Semistrukturerad

Tabell 2.1. En överblick av respondenter och intervjuer

2.5 Arbets- och analysprocess

Vid kursstart fanns en initial tanke om vilket område vi ämnade forska i och vi började således spekulera i vilka potentiella fallföretag som var av relevans för arbetet. Vid genomgång av potentiella studieobjekt kom Liten AB på tal, med anledning av att en av författarna till denna uppsats tidigare varit anställd på företaget och därmed kände till såväl företaget som att Liten AB, efter hans avslutade anställning, hade blivit uppköpta av Stor AB. Av den anledningen hade vi även vetskap om att Liten AB var ett såväl familjärt som relativt litet bolag där de anställda var väl bekanta med varandra, till följd av många år som kollegor, och att de numera skulle ingå i den markant större organisationen Stor AB. Med hänsyn till att Liten AB var ett kunskapsintensivt bolag som vi dessutom ansåg genomgått en spännande förändringsprocess, inte minst mot bakgrund av den historia vi kände till, valde vi att gå vidare med Liten AB som studieobjekt. Den initiala idén var vidare att undersöka eventuella skillnader i uppfattningar kring uppköpet chefer och konsulter emellan.

Vi höll sammanlagt sju intervjuer, varav tre med chefer och fyra med konsulter på Liten AB. Eftersom vi inledningsvis var intresserade av att studera skillnader grupperna emellan hade vi som utgångspunkt att ha en jämn uppdelning av chefer och konsulter. En inledande pilotintervju genomfördes med grundaren av Liten AB och följdes därefter av tillika ostrukturerade intervjuer med den tidigare VDn samt en tidigare regionchef. I samband med bearbetningen och analysen av det insamlade materialet fann vi de splittrade uppfattningarna hos konsulterna

intressanta, vilket sedermera blev vårt fokus i studien, med anledning av uteblivna upptäckter av relevans kopplat till skillnader mellan konsulter och chefer.

Likaså är det med anledning av uteblivna citat av relevans från intervjuerna med chefer som endast ett fåtal citat från dessa intervjuer används i analysen. De används då i syfte att kontrastera och styrka de poänger som görs i studien. Material från den första intervjun, med grundaren, används inte i analysen. Det till följd av att den var av introducerande karaktär och inte berörde några av de teman vi sedan valde att gå vidare med.

De båda företagen, Liten AB och Stor AB, såväl som respondenterna i denna uppsats, har givits fiktiva namn i syfte att förse dem med anonymitet. Med avsikten att underlätta för läsaren har cheferna döpts till efternamn som börjar på A, B och C baserat på den ordning i vilken de intervjuades, där Andersson är grundaren som intervjuades i den första pilotintervjun. För att vidare underlätta för läsaren har konsulterna som medverkat i studien fått pseudonym baserade på sin inställning till uppköpet. Persson är i huvudsak positiv, Olsson och Oskarsson är i huvudsak oberörda och där Nilsson är i huvudsak negativ.

Vi har i analyskapitlet valt att studera det empiriska materialet utifrån de tre grundläggande arbetssätten *att sortera*, *att reducera* och *att argumentera* som enligt Rennstam och Wästerfors (2011) anses vara lämpliga för kvalitativt material. Dessa tre arbetssätt bygger på att *sortera*, i avsikt att skapa ordning och överskådlighet i materialet, *reducera* för att sälla och beskära material i syfte att finna relevans i innehållet, och slutligen *argumentera* för sin tes och formulera ett självständigt bidrag (Rennstam & Wästerfors, 2011).

Med det sagt inleddes analysen med att all insamlad data, i form av transkriberade intervjuer, sorterades och bearbetades för att "upptäcka" materialet på nytt (Rennstam & Wästerfors, 2011). Materialet delades sedermera in i teman som kunde anses relevanta, mot bakgrund av studiens syfte. Det här skapade en förtrolighet med materialet (Rennstam & Wästerfors, 2011) som har gynnat oss i det fortsatta arbetet. Vidare reducerades en stor mängd av materialet till följd av att det utkristalliserades en tydligare bild av de specifika teman som framträtt under sorteringen. I enlighet med vad Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver behöll vi det material som kunde användas för att uppnå studiens syfte och besvara studiens frågeställning, men samtidigt återge materialet på ett rättvisande sätt. Det material som saknade relevans sällades i detta steget bort. Efter att materialet reducerats till den grad vi ansåg relevant

påbörjades arbetet med att argumentera för våra fynd och för studiens relevans i förhållande till befintlig litteraturen och teori.

2.6 Kvalitetsbedömning

Vi ämnar som tidigare nämnt bidra till en ökad förståelse för anställdas uppfattningar vid uppköp av professionella servicefirmor, i synnerhet konsultbolag. Vår studies kvalitet bedöms i termer av trovärdighet och äkthet, där bedömningen av trovärdigheten baseras på *tillförlitlighet*, *överförbarhet* och *konfirmering* och äkthet baseras på *rättvisa bilder* (Bryman & Bell, 2011). Avslutningsvis belyser vi även studiens *teoretiska generaliserbarhet* (Alvehus, 2013).

Trovärdighet

Till följd av att det finns flera sätt att beskriva den sociala verkligheten bedöms *tillförlitlighet* utefter hur trovärdig forskarens återgivna bild bedöms vara i andra personers ögon (Bryman & Bell, 2011). Vi har genomgående strävat efter att tolka och återge en bild som stämmer överens med respondenternas uppfattningar och vad som framkom under intervjuerna. Efter att uppsatsens färdigställande kommer respondenterna att delges uppsatsen i sin helhet. I avsikt att uppfylla kriteriet *tillförlitlighet* har vi därtill valt att vara transparenta och ingående beskriva processen för insamling och bearbetning av empiriskt material, i syfte att ge läsaren en inblick i hur den bild vi återger har uppkommit.

Vi har som tidigare nämnt enbart studerat ett fallstudieobjekt, i syfte att uppnå ett djup och en förståelse för respondenternas uppfattningar och den specifika kontexten. Det kan därmed diskuteras hur pass *överförbar* en studie av detta slag kan anses vara till en annan miljö, där forskning menar att en studies trovärdighet ökar om resultatet av studien kan appliceras i en annan miljö (Lincoln & Cuba, 1985; citerad i Bryman & Bell, 2011). Till följd av avsikten att öka trovärdigheten utifrån ovan nämnda perspektiv har vi använt oss av något som enligt Geertz (1973, citerad i Bryman & Bell, 2011) kallas för *täta redogörelser*. Det med syftet att ge en rik beskrivning av de detaljer som är av vikt för studien. Detta beskrivs i kvalitativa studier vara lämpligt då *täta beskrivningar* förser läsaren med en möjlighet att bedöma hur pass överförbara resultaten av studien är (Lincoln & Cuba, 1985; citerad i Bryman & Bell, 2011).

Vidare var, som tidigare nämnt, en av författarna till uppsatsen anställd på Liten AB under 2010-2013. Vi är således medvetna om risken för att vi har approcherat studien med ett partiskt förhållningssätt, något som enligt Bryman och Bell (2011) försvårar möjligheten att vara objektiv under processen. Det Bryman och Bell (2011) kallar för *konfirmering* innebär att vi sedan arbetet påbörjades adresserat detta, med avsikten att personliga värderingar och teoretiska inriktningar inte ska påverka varken utförandet eller slutsatserna i vår studie. Vidare konstaterar vi att vårt resultat, samt den återgivna bilden i studien, trots vår medvetenhet inte kan antas vara objektiv. Delvis på grund av att våra delade förkunskaper och värderingar kan ha färgat tolkandet av det empiriska materialet, men även att våra tolkningar av materialet bygger på respondenternas återgivna bild av verkligheten, som inte heller den är objektiv (Alvesson & Björkman, 1992). Det har emellertid varit en fördel att vi under arbetets gång har varit tre personer, vilket har medfört att vi genom diskussioner aktivt haft möjlighet att adressera och eliminera personliga åsikter. Vi anser således att detta har lett till att de inte haft någon substantiell inverkan på varken utförande, resultat eller de slutsatser vi har kommit fram till.

Äkthet

Enligt Bryman och Bell (2011) bedöms en forsknings *äkthet* bland annat i termer av *rättvisa bilder*. Då uppköpet av Liten AB skedde strax över ett år innan denna studie påbörjades är vi medvetna om, med hänsyn till *rättvisa bilder*, att den subjektiva bilden respondenterna har förmedlat till viss del består av deras efterkonstruerade bild av uppköpet. Vi menar emellertid att respondenternas uppfattningar och beskrivningar, trots att de kan anses vara efterkonstruerade, är av betydelse för att nyansera och fördjupa förståelsen för anställdas uppfattningar. I avsikt att uppnå kriteriet som innebär att förmedla en *rättvis bild* har vi samlat in data från såväl chefer som konsulter, i syfte att få en bred bild av respondenternas uppfattning av uppköpet. Till följd av det har vi upptäckt och förmått återge en variation av perspektiv som därtill uppvisar ett djup. Vårt val att intervjua både chefer och konsulter, men i huvudsak redogöra för konsulternas och inte chefernas bilder i samma utsträckning, grundar sig i att vi syftar till att belysa specifikt konsulternas uppfattningar av uppköpet. Chefernas kommentarer har, som tidigare nämnt, huvudsakligen använts för att ge en rättvisande bild i de fall de kontrasterar eller ytterligare styrker konsulternas redogörelser. Att vi enbart valt att intervjua fyra konsulter motiveras av att vi, efter att ha genomfört de fyra intervjuerna, ansåg oss ha tillräckligt rik empiri för att återge en nyanserad och rättvisande bild av verkligheten då de fyra konsulterna hade vitt skilda uppfattningar om uppköpet.

Teoretisk generaliserbarhet

Vi är medvetna om att det faktum att denna kvalitativa studie fokuserat på enbart ett studieobjekt innebär att studien inte är representativ för alla fall. Det försvårar således möjligheten att hävda att våra slutsatser är applicerbara för att förstå konsulter uppfattningar vid uppköp i allmänhet, vilket i sin tur i stor utsträckning gör en generalisering omöjlig (Bryman & Bell, 2011). Vår ambition med studien är således inte heller att den ska anses vara representativ för uppköp av konsultbolag i allmänhet eller bidra till några generella slutsatser utan ämnar att uppnå en teoretisk generaliserbarhet (Alvehus, 2013), där vårt teoretiska bidrag kommer utvecklas i samband med analysen i Kapitel 4 och presenteras i slutsatsen i Kapitel 5.

3. Teori

I detta kapitel avser vi presentera en genomgång av de teorier vi utgår från i samband med analysen av det empiriska materialet, samt presentera en litteraturgenomgång som syftar till att redogöra för forskningsfältet och visa hur vi ämnar göra ett bidrag till fältet med vår studie.

Det teoretiska ramverk vi har valt att utgå från innefattar teorier kring identitet samt teorier kring image. De presenteras nedan under *Organisationsidentitet*, *Social Identitetsteori* och *Image*. Forskning kring identitet, särskilt relaterad till identitet kopplad till organisationer och individer, är aktuell och identitet beskrivs, som nämnt ovan, inte som exklusivt för individer (Alvesson, 2004). Identitet kan existera på ett flertal nivåer och kan bland annat knytas till företag, yrken och enskilda individer (Albert & Whetten, 1985). I vår studie har vi valt att titta på identitet på två olika nivåer, nämligen organisationsidentitet och individers sociala identiteter.

Valet att kombinera teorier om identitet med teorier kring image motiveras bland annat av att de är två närliggande koncept. Alvesson (2004) beskriver att identitet är socialt konstruerat och att omgivningen spelar en avgörande roll i konstruktionen av en individs identitet, ett skäl till att bland annat Hatch och Schultz (2002) anser att identitet med fördel bör studeras i samspel med image. Den forskningen som presenteras i litteraturgenomgången, under *Identitet och image hos konsulter* och *Konsulters identitet och image vid fusioner och uppköp*, pekar dessutom på att identitet och image spelar en vital roll för konsulters uppfattningar, vilket således gör identitet och image till intressanta teorier vid tolkning av insamlat material.

3.1 Organisationsidentitet

För att diskutera konsulternas uppfattningar i termer av organisationsidentitet följer först en definition av begreppet. Organisationsidentitet definieras som en individs uppfattade samhörighet med en organisation, där individen definierar sig själv i termer av organisationen som hen tillhör (Jo Hatch & Schultz, 1997; Mael & Ashforth, 1992), och kan sägas besvara frågan "Vilka är vi?". Backhaus och Tikoo (2004) bygger vidare på definitionen genom att konstatera att när de anställda uppfattar organisationsidentiteten som positiv och relaterbar som de kommer att förknippa sig med den.

Det finns ett antal anledningar till att forskning kring organisationsidentitet är ett forskningsfält med ett stort antal publikationer, och många av anledningarna bottnar i att ju fler medarbetare som förknippar sig med organisationen desto mer gynnas organisationen. Detta styrks av Tüzün, Çetin, och Basim (2018) som menar att en omfattande del av forskning och litteratur kring organisationsidentitet har genomförts i syfte att förstå och sedermera öka anställdas engagemang, prestationer och lojalitet gentemot den egna organisationen. Stark identifiering med arbetsgivaren påstås nämligen leda till ökad lojalitet, mer engagemang, högre produktivitet och gynnar kollektivt agerande - både i med- och motgång (Alvesson & Björkman, 1992; Backhaus & Tikoo, 2004).

Men det gynnar inte enbart organisationen eller arbetsgivaren att individerna känner en stark koppling, utan även den enskilda individen. I en organisation kan den grad till vilken en medarbetare upplever känslan av identifiering ge en uppfattning om hur individen associerar sig själv med organisationens mål och värden (Miller, Allen, Casey, & Johnson, 2000; Tüzün et al., 2018). Detta kan tillfredsställa individens behov av självförverkligande och att skapa mening i tillvaron. Identifikation kan därför ses som ett fenomen som berör hela individens varande och person genom uppfattningar, känslor och beteenden. (Tüzün et al., 2018)

I samband med uppköp, likt det av Liten AB, finns en tydlig problematik kring integrationen av de anställda där Backhaus och Tikoo (2004) menar att hur väl integrationer lyckas kan kopplas till hur väl organisationen förmedlar sin identitet och hur väl den överensstämmer med vad de anställda vill förknippa sig med. Forskning antyder vidare ett samband mellan hur anställda betar sig i organisationen och hur de identifierar sig själva (Sluss & Ashforth, 2008; Van Knippenberg, 2000), vilket kan bidra till förståelse för beteenden och uppfattningar vid omfattande organisationsförändringar.

3.2 Social Identitetsteori

Social identitetsteori kan definieras som en individs känsla av att hen tillhör en viss social grupp där medlemskapet ger ett känslomässigt syfte och värde (Ashforth & Mael, 1989; Hogg, 2001; Henri Tajfel & Turner, 1979) och kan hjälpa individer att besvara frågan "Vem är jag?". Dessa sociala grupper av individer består i sin tur, enligt Hogg (2001), av olika delade attityder, känslor och beteenden som karaktäriserar en grupp och skiljer den från en annan. Vidare

beskriver Hogg (2001) att dessa delade attityder och beteenden även påverkar hur individer uppfattar exempelvis förändringar i sin omgivning, där gruppen då ofta delar uppfattning och sedan agerar därefter. Dessa sociala grupper kan bland annat baseras på kön, ålder, etnicitet, nationalitet eller yrke och utbildningsbakgrund.

Den upplevda grupptillhörigheten och identiteten skapas utifrån individens subjektiva uppfattningar om vissa karaktärsdrag och Alvesson (2013) hävdar att dessa subjektiva uppfattningar definierar hur en individ uppfattar en social grupp och huruvida hen identifierar sig med gruppen eller ej. Detta kan innebära att en individ som ser sig själv som en konsult således anammar och dras till de karaktärsdrag som hen anser idealkonsulter besitta. För många individer kan deras sociala identitet kopplad till ett visst yrke eller en viss arbetsgivare vara viktigare än exempelvis sociala identiteter som baseras på kön, ålder, etnicitet eller nationalitet (Hogg & Terry, 2000).

När en individ upplever en känsla av tillhörighet till en viss grupp som matchar hens värderingar och karaktärsdrag innebär detta även att bandet till den egna gruppen förstärks av att det finns andra grupper som representerar motsatta värderingar. Hogg (2001) menar att detta sätt att kategorisera andra utefter social grupptillhörighet är viktigt för individer för att förstå och beskriva relationer mellan grupper i olika sammanhang. En person som identifierar sig med en grupp ser då gruppen och dess medlemmar för vad som kommit att kallas för *ingrupp*, där personer utomstående för gruppen ses som individens *utgrupp* (Henri Tajfel & Turner, 1979). Detta kan exemplifieras med att för den sociala gruppen kvinnor finns det en utgrupp i den sociala gruppen män och för den sociala gruppen skiftarbetare finns det en utgrupp i den sociala gruppen skiftledare, där den enas existens och egenskaper förstärker den andra genom kontraster (Hogg, 2001).

I det fall då en individ kan identifiera sig med eller känna tillhörighet till en viss social grupp anses detta kunna öka hens självkänsla (Hogg, 2001), där individer i allmänhet också beundrar dem som, i enlighet med social identitetsteori, tillhör den egna gruppen (H Tajfel & Turner, 1986). Enligt Ashforth och Mael (1989) tenderar medlemmar i en ingrupp att förstärka och förmedla gruppens positiva karaktärsdrag i syfte att öka gruppens status vilket leder till att medlemmarna i gruppen får ökad självkänsla. På samma sätt stärks ingruppen genom att jämföras och sättas i relation till utgruppen, där utgruppen utmålas som starkt kontrasterande och annorlunda i syfte att stärka ingruppen (Ashforth & Mael, 1989). Det innebär att

exempelvis konsulter, som ser sin yrkegrupp som sin ingrupp, aktivt framställer konsultyrket som mer positivt för att personligen känna mer stolthet i att identifiera sig med sin konsultidentitet.

3.3 Image

Det råder inte fullständig konsensus kring definition av begreppet image, där en del av begreppets komplexitet kan härledas till det faktum att image kan anses existera i samspel mellan den som innehar en identitet och dess betraktare (Alvesson, 2004). Hatch och Schultz (2002) gör som tidigare nämnt ett försök till att beskriva image och identitet, där det förstnämnda behandlar det som definieras av andra och det sistnämnda berör det som definieras av den person som innehar identiteten. Vi väljer, i linje med Alvesson (1990), att definiera image som den bild av exempelvis en konsult som innehas av en individ eller grupp. Denna bild är i sin tur delvis en produkt av den betraktande individens eller gruppens meningsskapande och konsultens kommunicerade bild av sig själv.

Vi anser det komplext att i en allt för omfattande utsträckning särskilja identitet och image utan avser snarare diskutera samspelet fenomenen emellan, där en image till viss del kan anses vara en produkt av en projicerad identitet, samtidigt som imageskapande spelar en betydande roll i identitetsprocesser, inte minst för konsulter. Det med hänsyn till konsulters behov av att uppfattas som exempelvis legitima.

Goffman (1959) beskriver hur social interaktion påverkas av hur individer presenterar sig för andra, där individen ämnar ge en bild av den person hen är, men även påverka och kontrollera hur andra agerar och uppfattar hen. Goffman (1959) myntade begreppet ”impression management”, som har kommit att bli en del av forskningen kring imageskapande i just konsultbranschen (Clark, 1995; Clark & Salaman, 1996, 1998).

3.4 Identitet och image hos konsulter

Kunskapsarbetare i kunskapsföretag och inte minst professionella servicefirmor anses, i relation till typiska arbetstagare, verka som autonoma enheter (Robertson, Scarbrough, & Swan, 2003). Till följd av detta kompliceras både relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare och

arbetstagarens identitet i relation till profession och arbetsgivande organisation (Alvesson, 2004). I fallet med konsulter kompliceras det ytterligare, såväl med anledning av att konsulter inte sällan spenderar en majoritet av sin tid tillsammans med sin kund (Alvesson, 2004; Kinnie & Swart, 2012) och att identitet och image är centralt för det upplevda värdet av konsultens utförda arbete (jfr Alvesson, 2004; Alvesson & Robertson, 2006; Clark, 1995; Clark & Salaman, 1996, 1998).

Att professionella kunskapsarbetare kan identifiera sig mer med sin profession än arbetsgivare kan bero på den starka känslan av ägandeskap som exempelvis konsulter kan känna för sitt yrke och sina kunskaper (Alvesson, 2004; Scarbrough, 1999). Vidare utgör den kunskapsbas som konsulter har att de besitter en makt på marknaden som kan anses leda till förändrad relation mellan arbetstagare och arbetsgivare (Boxall, Purcell, & Wright, 2007). Konkurrensen om konsultens engagemang äger inte enbart rum mellan den arbetsgivande organisationen och professionen, utan likaså gentemot den kund hos vilken konsulten har anställning. Dock är konsultens hängivenhet gentemot exempelvis kund inte nödvändigtvis på bekostnad av varken profession eller arbetsgivare, utan kan leda även leda till synergier (Johnson, Groff, & Taing, 2009).

Konsulter är i stor utsträckning vana vid att både arbeta och lösa problem på egen hand vilket kan påverka hur de relaterar till olika sociala grupper. Som nämnt ovan kan konsulter delvis anses vara autonoma enheter, något som med hänsyn till arbetets många gånger komplexa och kunskapsintensiva natur innebär att konsulter ofta arbetar självständigt, utifrån eget omdöme och erfarenhet (Alvesson, 2004; Empson, 2001; Schilling, 2008). En konsekvens kan vara att självbilden och tillhörigheten till en viss social grupp blir central för hur konsulter agerar i situationer då rutiner eller vägledning saknas (Kärreman & Alvesson, 2004).

Trots att konsulter arbete många gånger är komplext och kunskapsintensivt innebär det faktum att tjänsterna inte sällan är heterogena samt till stor del ogripbara att arbetets värde, och därför konsultens värde, kan anses vara svårdefinierat. En stor del av konsulter arbete består därför av att övertyga kunden om konsulttjänsternas värde (Alvesson, 1993; Clark & Salaman, 1996, 1998). I kombination med ovan nämnd komplexitet i värderingen av konsulttjänster kan en generell skepsis mot konsulter medföra att konsulter behöver lägga stor energi vid att upprätthålla en identitet som indikerar attraktivitet och legitimitet (Alvesson, 2004). Alvesson och Robertson (2006) myntade termen elitidentitet för att beskriva den identitet konsulter

producerar i syfte att såväl övertyga kunden om sitt värde som möjliggöra samarbete mellan konsulter som av författarna beskrivs som tämligen egocentriska.

Hatch och Schultz (2002) ställer sig kritiska till att i en allt för omfattande utsträckning särskilja de identitet och image samt beskriver ett samspel fenomenen emellan, där en image, som tidigare nämnt, till viss del kan anses vara en produkt av en projicerad identitet, samtidigt som imageskapande spelar en betydande roll i identitetsprocesser. Även Bloomfield och Danieli (1995) nämner i sina studier identitet som en del av konsulters imageskapande processer, och menar att framställningen av konsulttjänster och hur de utstrålas innefattar en bild av kompetens och hur en konsult bör vara. Samspelet mellan identitet och image för konsulter är särskilt intressant för vår studie.

Vikten av image vid konsulters identitetsarbete, det vill säga upprättandet av identitet (Alvesson, 2004), beskrivs som särskilt viktigt för konsulter, där vikten av att projicera en bild som antyder expertis, legitimitet och värde spelar en huvudsaklig roll. Alvesson (2004) anser därmed att rykte och image spelar en vital roll i hur kunskapsintensiva organisationers tjänster och medarbetare uppfattas, där även Clark och Salaman (1998) redogör för hur konsulter aktivt nyttjar detta intryck som verktyg för att kontrollera och därmed influera kundens upplevelse och uppfattning om tjänsternas värde. Clark och Salaman (1996) använder begreppet impression management för att beskriva konsulters arbete med att framställa sig som kompetenta, och redogör för betydelsen av att framstå som auktoritär. Det är tack vare framställandet av sig själva som kunniga och innehavande av särskilda egenskaper som Starbuck (1992) menar att konsulter kan erhålla status hos kunder. Liksom att framstå som auktoritär är det av vikt för konsulter, särskilt verksamma inom tekniska områden, att ha en image som indikerar teknisk kunskap och erfarenhet, där såväl certifikat som utbildningar och tidigare erfarenheter bidrar. Uppfattningen om konsultens kunnande kopplas enligt Schilling (2008) i stor utsträckning till organisationen hos vilken den har anställning, vilket vi ämnar nyansera i denna studie.

Arbetet med att såväl höja status och förbättra image som med att definiera sin identitet kan även kopplas till de kunder som konsulten eller konsulterna har arbetat med, där konsulter speglar sig i kundens identitet och status (Schilling, 2008). På samma vis som arbetet med rätt kunder kan innebära en känsla av förhöjd status kan, enligt Alvesson (2004), det faktum att en

konsult arbetar för en organisation som kan anses ha hög status innebära ett förhöjt självförtroende och en upplevd förbättring av sin image.

3.5 Konsulters identitet och image vid fusioner och uppköp

Det framgår tydligt att forskningen kring fusioner & uppköp till en början huvudsakligen adresserade finansiella och strategiska faktorer, för att sedan kategorisera de huvudsakliga skälen till motstånd vid fusioner och uppköp utefter kulturella, kommunikationsrelaterade eller karriärsrelaterade faktorer (Haspeslagh & Jemison, 1991). Detta till trots har forskning som gjorts på motstånd vid fusioner och uppköp i specifikt konsultbranschen (Empson, 2001; Schilling, 2008) funnit ytterligare drivkrafter som inte till fullo tycks förklaras av ovan nämnda faktorer, men stöds av vad exempelvis Kotter och Schlesinger (2008) menar kan orsaka motstånd; Förlusten av någonting värdefullt. Resultaten tar istället avstamp i forskningen på vikten av individuella uppfattningar och tolkningar; Forskning som delvis kom att kritisera ett påtagligt fokus på inte minst kulturer och kulturkrockar. Slutsatserna från de specifika studierna berör dessutom tydligt identitet, image och relaterade fenomen som rykte och status, vilket kommer att spela en central roll även i vår studie.

Den ena studien, av Empson (2001), fokuserar till skillnad från vår studie på såväl fusioner som uppköp och på kunskapsdelning mellan personalen på de två bolagen emellan, istället för på de anställdas inställning till uppköpet. Vidare fokuserar studien på inställningen före uppköpet och vi undersöker utfallet. Vi anser dock att studien är relevant, främst med anledning av att fusioner och uppköp kan anses vara nära besläktade och att även Empson (2001) har fokuserat på professionella servicefirmor, där en del utgjordes av konsultbolag. Vi anser att vi, utöver att komplettera ovan nämnd studies bidrag, kommer att bidra med ytterligare studerande av uppköp, men tillika dess konsekvenser. Slutsatsen och bidraget från Empsons studie (2001) som är av relevans för vår studie är att anställda vid professionella servicefirmor gör motstånd till kunskapsdelning i bland annat fall då de misstänker att kunskapsbasen och den andra organisationens image är fundamentalt avvikande från sin egen. Empson (2001) menar att det kan leda till en oro för förlorad status och rykte, men porträtterar en bild som antyder att anställda vid en organisation kollektivt delar uppfattning. Studiens fynd har bland annat redogjort för begreppet *rädsla för kontaminering*.

Begreppet *rädsla för kontaminering* adresseras även av Schilling (2008), som studerat vikten av identitet vid fusionen mellan en managementkonsultfirma och en IT-konsultfirma. Till skillnad från Empson (2001) berör Schillings studie (2008) enbart en fusion, men anses av oss vara av relevans. Liksom i fallet med Empsons studie (2001) kan vi komplettera Schillings fynd och dessutom bidra med insikter från uppköp. Schillings studie (2008) fann att det råder stora skillnader i kunskapsbas och diskurs mellan olika konsultdiscipliner, vilket medför bekymmer vid fusioner av dessa bolag. Studiens fynd är nära dem funna i Empsons studie (2001), men belyser snarare den stora skillnaden konsultdisciplinerna än eventuell skillnad i status, även om hänsyn även tas till detta. Vidare porträtterar Schilling, liksom Empson, en bild av anställda vid enskilda organisationers åsikter som unisona.

Utöver de två studierna gjorda på specifikt professionella servicefirmor har ytterligare två relevanta studier genomförts. Panchal och Cartwright (2001) och Terry et al. (1996) genomförde studier som, liksom Schilling (2008), Empson (2001) och många andra studier kan anses tillhöra forskningsfältet fusioner och uppköp. Liksom flertalet studier på fältet har dock även dessa studier berört fusioner. Resultaten visade, till skillnad från viss tidigare forskning som menar att anställda vid bolag med lägre status bör uppleva förändringen som mer negativ (Hogan & Overmyer-Day, 1994), samt att anställda vid det bolag med på förhand mest positiv social identitet upplever mest stress. Detta menar studierna beror på att det bolaget kan uppleva att fusionen eller uppköpet har haft en negativ påverkan på deras sociala identitet. I linje med dessa resultat är social identitet ytterst relevant för vår studie, men vi avser komplettera fynden och även i detta fall bidra till forskningsfältet med vår studie från uppköp i konsultbranschen. Liksom studierna av Empson (2001) och Schilling (2008) redogör resultaten från studier av Panchal och Cartwright (2001) och Terry et al. (1996) för uppfattningar vid uppköpet som representativa för hela organisationer och förklarar inte till fullo den splittrade bilden bland konsulterna i vår studie.

Empsons (2001) centrala begrepp *rädsla för kontaminering*, Schillings (2008) skillnad i konsultdiscipliner samt studierna av Terry et al. (1996) samt Panchal och Cartwright (2001) förklarar till viss del fynden i vår studie och inte minst vikten av identitet och image. Däremot förklaras inte samtliga fynd i vår empiri; Däribland att konsulter redogör för vetskapen om det uppköpande bolagets lägre status och risken för försämrat rykte, men förefaller oberörda av uppköpet. Dessutom beskriver samtliga konsulter en viss känsla av förlust förknippad till uppköpet av Litet AB, men endast en förhåller sig negativ och kan anses ha uppvisat motstånd

till att numera ingå i Stor AB, vilket innebär att konsulternas uppfattningar av uppköpet upplevs vara vitt skilda.

Fynden i respektive studie beskrivs som nämnts tidigare närmast som representativa för hela organisationen, medan vår studie tyder på splittrade uppfattningar. Vi avser med vårt bidrag förklara detta och därmed komplettera och nyansera litteraturen och forskningen adresserad i detta kapitel.

4. Analys

Följande kapitel avser, efter en kort genomgång av fallstudieobjektet, behandla det material vi har samlat in genom intervjuerna hos Liten AB. Mot bakgrund av att materialet utgörs av respondenternas utsagor kommer vi i detta kapitel att redogöra för tendenser i dessa utsagor, i syfte att belysa de teman som kan anses vara av relevans för studien.

Med hjälp av teori och forskning inom organisationsidentitet, social identitetsteori och image analyseras respondenternas utsagor och i nästa kapitel presenteras de slutsatser som dragits med avsikt att besvara arbetets frågeställning.

Liten AB grundades år 1985 av Andersson och har sedan dess haft sitt huvudkontor i Karlshamn. Andersson har varit ensam ägare och VD för företaget men har sedan ett antal år tillbaka istället varit affärsutvecklare i verksamheten och jobbat tätt tillsammans med Bengtsson, som var VD för Liten AB då uppköpet skedde under hösten 2016. Vid uppköpet hade Liten AB kontor i Karlshamn, där merparten av konsulterna var anställda, samt i Växjö och Lund. Då ägarbytet och uppköpet kommunicerades ut fick alla anställda meddelande om att infinna sig för ett möte, vissa över videolänk, där Andersson lämnade beskedet att ett ägarbyte hade skett. Andersson beskriver försäljningen som känslösam med hänsyn till företagets historia och familjära atmosfär. Det faktum att Stor AB är ett börsnoterat bolag innebär att personalen vid Liten AB inte kunde delges informationen tidigare, vilket således medförde att de anställda inte var förberedda på ägarbytet, vilket stärkts av samtliga respondenter.

4.1 Oväntade och splittrade uppfattningar

Liten AB

År 2016 köptes, som tidigare nämnt, Liten AB med cirka 50 anställda, huvudsakligen bestående av tekniska ingenjörer, upp av Stor AB, med cirka 10 000 anställda. Liten AB beskrivs av såväl de intervjuade konsulterna som ledningen, samtliga numera anställda hos Stor AB, med uttalanden som antyder en stor gemenskap. Oskarsson, före uppköpet konsult vid Liten AB sedan mer än 15 år tillbaka, benämner tydligt en ”vi-känsla” som fanns innan uppköpet:

”Det blir ju inte samma ”vi-känsla” på företaget nu jämfört med det lilla[...]”
(Oskarsson)

Även Nilsson, likaledes konsult vid Liten AB i mer än 15 år, berättar inte bara om en familjär stämning, utan antyder liksom Oskarsson att den har gått förlorad:

”[...] det har blivit mindre och mindre naturligtvis, det här familjära.” (Nilsson)

Carlsson, före detta chef på Liten AB och numera Stor AB, styrker Oskarssons bild av att många anställda upplevde att bolaget hade en god gemenskap:

”[...] men upplevde då att vi hade en väldigt fin gemenskap i det lilla bolaget.”
(Carlsson)

Även Olsson, med över 10 år som konsult på Liten AB i bagaget, skildrar en organisation där de anställda både trivts bra och haft roligt. Hen berättar om aktiviteter som konferenser och utbildningar och antyder liksom Carlsson och Oskarsson en god gemenskap:

”Jag tror att de arbetskamrater jag haft på Liten AB har trivts väldigt bra. Vi har haft väldigt bra stämning om man säger så, på konferenser, utbildningar och gemensamma grejer vi har gjort.” (Olsson)

Persson, anställd hos före detta Liten AB som konsult i över 5 år, är baserad på Växjökontoret och skiljer sig från sina kollegor i termer av synen på gemenskapen. Enligt Persson förlorade Växjökontoret medarbetare, huvudsakligen till följd av bristen på kompetent personal, och hen beskriver att Växjökontoret innan uppköpet bestod av en liten grupp, men använder samtidigt termen familjärt för att beskriva arbetet på Liten AB:

”[...] att jobba på en liten mindre firma det är ju familjärt och gemytligt och så [...]” (Persson)

Med hänsyn till det faktum att respondenterna, utöver att de flesta arbetat på Liten AB i över 10 år, beskriver en tydlig gemenskap och flitigt talar om ett ”vi” antog vi att det plötsliga uppköpet, och därmed förlusten av denna gemenskap, skulle leda till ett visst mått av motstånd

från konsulternas sida i samband med förändringen. Kotter och Schlesinger (2008) beskriver exempelvis att motstånd kan uppstå när individer upplever förlust av något värdefullt, vilket gemenskapen, det familjära och den historia som torde vara knuten till organisation kan tyckas utgöra. Likaså antyder resultat från åtskillig litteratur kring fusioner och uppköp, såväl forskning på vikten av kultur (jfr Cartwright & Cooper, 1993; Nahavandi & Malekzadeh, 1988) som de studier vi har adresserat som särskilt relevanta för vår studie (Empson, 2001; Panchal & Cartwright, 2001; Schilling, 2008; Terry et al., 1996) att anställda i samma organisation, eller medlemmar av samma sociala grupp, i stor utsträckning bör dela uppfattning av uppköpet. Det upplevs vara särskilt relevant i detta fall, där konsulterna tydligt benämner ett gemensamt ”vi”. Detta till trots, antyder vår studie att merparten av de intervjuade konsulterna varken uppvisade motstånd eller en enad uppfattning.

En splittrad bild av uppköpet

De intervjuade konsulterna redogör för uppköpet på tre skilda vis; I huvudsak *positivt*, i huvudsak *oberört* och i huvudsak *negativt*. Konsulterna som medverkat i studien har, som nämnt, fått pseudonym baserade på sin inställning till uppköpet där Persson är i huvudsak positiv, Olsson och Oskarsson är i huvudsak oberörda och där Nilsson är i huvudsak negativ. Utsagor från anställda i chefsposition, Bengtsson och Carlsson, kommer att inkluderas som ett verktyg för att tydliggöra mönster och illustrera kontraster.

I samband med att de anställdas förhållningssätt till förändringen diskuterades fick chefen Carlsson en fråga gällande hur hen tror att de anställda uppfattade uppköpet och antyder att det funnits både medarbetare som förhållit sig positivt och medarbetare som förhållit sig negativt, i linje med det vi sedan såg under våra intervjuer med konsulterna:

”En del hade varit med länge och [...] tyckte då att nu vart man en del av något stort. Eller en anonym del av något stort och oformligt [...] sen då också den andra sidan av det hela har jag ju medarbetare som har uppfattat det väldigt positivt och nyfiket och där det har öppnat upp sig nya möjligheter [...] det är en lite blandad bild skulle jag säga.” (Carlsson)

Konsult Persson redogör för uppköpet i positiva ordalag. Hen anser att uppköpet har inneburit förbättringar på ett flertal vis och kan generellt anses beskriva en positiv bild av uppköpet och

berättar som tidigare nämnt att Växjökontoret hade minskat i antal och att uppköpet skulle innebära fler kollegor:

”Jag såg det som ganska positivt [förändringen], eftersom vi var bara 5 eller 6 stycken kvar [...] för då blir det ett större gäng ju” (Persson)

Och poängterar att uppköpet inte enbart var en glad överraskning, utan någonting hen hade önskat sig:

”[...]då kommer vi slås ihop med dom andra i Växjö eller så och då bara “Yes”, det var ju det man ville!” (Persson)

Liksom Persson beskriver Bengtsson, före detta VD på Liten AB och numera marknadsområdeschef på Stor AB, uppköpet som positivt, om än något mindre positivt än beskrivet av Persson. Hen berättar att det har tagits emot väl av många anställda och antyder att hen har en positiv känsla inför framtiden:

”[...]om man tittar på utvecklingssamtalen i år liksom att nu har det här landat ner och det var inte så farligt - kanske var det kul vissa grejer. Det känns som att vi har en positiv riktning framåt.” (Bengtsson)

”Jag tycker i alla fall att det känns bra såhär långt” (Bengtsson)

I linje med uttalandena från Persson och Bengtsson kan Carlsson anses framställa uppköpet i positiva snarare än negativa ordalag, där hen diskuterar en större mängd möjligheter för anställda och en förbättrad administration. När hen får frågan huruvida hen kan adressera någonting negativt med uppköpet blir svaret efter ett par sekunders eftertanke att hen inte kommer att tänka på något:

”Nää.. nej men det är väl inget” (Carlsson)

Hittills har både Bengtsson och Carlsson beskrivit att konsulterna reagerat blandat men att det i huvudsak har mottagits väl och fört med sig positiva fördelar. Även Persson är positivt inställd och beskriver snarare motsatsen till förlust.

Till skillnad från cheferna och konsulten Persson talar Olsson och Oskarsson, båda konsulter vid Liten AB i mellan 10-20 år, på vad som kan tolkas som ett neutralt och distanserat vis om uppköpet, där Olsson bland annat refererar till att hen i egenskap av konsult är van vid förändring. Det är intressant eftersom det antyder att deras bild skiljer sig från Perssons. Dessutom kan det antyda att de inte upplevt en förlust till följd av uppköpet, vilket tycks vara märkligt med hänsyn till tidigare citat där Olsson positivt redogjort för Liten AB:

”Ja det var man väl ändå införstådd med, att förändringar blir det ju! Något annat företags tänk eller så, men ah! [...] Jag var nog rätt öppen ändå för att bara ”jaja”, för som konsult är man van vid att gå från ett jobb till ett annat, en kund till en annan och då blir det ju någon förändring [...] Så det var inte direkt något som oroade mig...” (Olsson)

Oskarsson beskriver även hur det dagliga arbetet är så gott som oförändrat och antyder att Liten AB, trots att den gemenskap och ”vi-känsla” som hen tidigare refererat till har gått förlorad, inte spelat en essentiell roll:

”[...]vi gör ju samma arbete så egentligen är vi ju inte någon jättestor förändring utan vi har ju bara bytt namn på mössan eller företaget.” (Oskarsson)

Det kan också anses speciellt intressant att Oskarsson varit anställd på Liten AB i över 20 år och väljer att beskriva uppköpet i så lättsamma och neutrala ordalag som “bytt namn på mössan”.

I kontrast till sina kollegor anser däremot Nilsson att uppköpet har inneburit ett flertal försämringar. Konsulten illustrerar sin uppfattning med såväl tonläge som kroppsspråk och hens generella uppfattning görs tydlig; Uppköpet har varit negativt. Hen beskriver bland annat en fördel i ett par dagars extra semester, men säger sedan att mycket har blivit sämre:

*”I övrigt så vill jag nog inte säga att det är något som blivit bättre, däremot är det mycket som har blivit sämre. *Skratt* Det är mycket.” (Nilsson)*

Insikten i att de anställda konsulternas uppfattning inte bara skiljer sig åt, utan även gör så på tre vitt skilda vis, trots relativt likvärdig anställningstid och en delad positiv bild av Liten AB, går emot litteratur på området. Studier på området (Empson, 2001; Panchal & Cartwright, 2001; Schilling, 2008; Terry et al., 1996) skildrar bland annat, som tidigare nämnt, en bild av uppfattningar vid uppköp och fusioner som i stora drag är kollektiv och gemensam för de anställda vid en organisation.

Dent och Goldberg (1999) menar att förluster av bland annat lön, komfort och lokaler kan vara en drivkraft bakom motstånd. Det väcker en intressant fråga gällande huruvida förklaringen till konsulternas splittrade bild eventuellt ligger i att de har olika uppfattning kring förändringen av *administrationen, kontoret, strukturen, instrumentella förmåner* eller *stödsystem*?

4.2 Otilräckliga förklaringar

Praktiska faktorer är inte förklarande faktorer

Nedan redogörs för konsulternas uppfattningar kring vad förändringar *inom administration, kontor, struktur, instrumentella förmåner* eller *stödsystem*, (hädanefter benämnt *AKSIS*), har betytt för dem samt utröner om det kan ge en förklaring till den splittrade bilden. Konsulterna antyder att uppköpet har inneburit en förändring av *AKSIS*, men uttrycker sig distanserat och ej i korrelation med deras generella uppfattning av uppköpet. Oskarsson beskriver förändringen i termer av storlek och menar, i linje med tidigare uttalanden, att det lilla bolaget har gått förlorat:

”[...]när du kommer från ett litet bolag som vårt typ 55 anställda som vi är nu och slås ihop med ett bolag som är över 10 000 är en skillnad [...]” (Oskarsson)

Det förklarar dock varken den splittrade bilden eller att exempelvis Oskarsson upplevs vara oberörd.

Inte heller Nilssons negativa inställning till uppköpet tycks förklaras av *AKSIS*. Hen talar om faktorerna och nämner såväl positiva som negativa konsekvenser av uppköpet, relaterat till dessa. Kritik riktas bland annat mot skillnader i bolagens hierarki och Nilsson förefaller anse att det utökade avståndet till högsta chefen, och beslutsfattande, är en nackdel:

”[...] man kände liksom mer delaktighet och var det något så gick man upp direkt här... Beslutet satt här och inte i Stockholm på 7e våningen på ett kontor med 500 människor” (Nilsson)

Utöver hierarkin ger Nilsson även intryck av att tycka att även administrationen och IT-systemet resulterat i en ineffektivitet:

”[...] vi hade ju då någon som tog besluten här. Tjoff! Vi hade någon som kunde hjälpa till när det strular med dator, för det är liksom inte min grej [...] Var det något så löste man det här och nu. [...] Nu ska man ringa till help-desk då [...]” (Nilsson)

I kontrast till sin inställning till hierarkin och ineffektiviteten adresserar dock Nilsson att före detta anställda vid Liten AB i Karlshamn, tillsammans med Stor ABs medarbetare i området, står i begrepp att flytta till ett nytt och gemensamt kontor runt årsskiftet på ett vis som antyder att hen ser både för- och nackdelar med flytten. Hen berättar visserligen att det kan innebära en förlust av det familjära och belyser det praktiska med att det befintliga kontoret är ”up & running”:

”Fungerar allting som det ska så är det väl bra, man är lite sådär.. Det här är ju lite familjärt ställe också, det är ju nästan som att komma hem till någon - vi har trädgården där, parkering, allting är liksom up & running [...]” (Nilsson)

Men säger sig trots det inte ha någonting emot flytten:

”[...] men jag har inget jätteemot det så, det har jag absolut inte.” (Nilsson)

När samtalet rör avtalsmässiga förändringar berättar Nilsson dessutom om dessa i positiva ordalag och berättar att situationen med kollektivavtal och semester har blivit bättre:

”Tre mer semesterdagar, fick vi ju då och [...] kollektivavtal tror jag är ett bättre läge idag än vad det var innan. [...] lite såna där saker som klart är trevliga och bättre får man ju säga då, ledig dag innan julafton och så.” (Nilsson)

Sammanfattningsvis talar Nilsson om viss ineffektivitet till följd av uppköpet, men än förändringar i avtals- och kontorsrelaterade faktorer på ett närmast positivt vis, i kontrast till sin allmänna uppfattning av uppköpet, som upplevs vara tydligt negativ.. Förändringar i AKSIS upplevs dock inte vara avgörande eller över huvud taget omständigheter som påverkat Nilssons uppfattning av uppköpets utfall.

Vi kunde inte heller urskilja ett samband mellan Oskarssons och Olssons redogörelser för sina generella uppfattningar av uppköpets utfall och deras redogörelser för förändrad AKSIS. Den till synes oberörda konsulten Olsson beskriver, liksom Nilsson, bland annat administrationen som mer tungrodd och benämner därtill fördelar med den före detta IT-ansvariga:

”[...] det blev ju ett helt nytt sätt att göra lönerapport och sådär. [...] Det är lite mer - tycker ju vi då - tungrott system att göra. Innan har det varit mer hands-on. Vi bara skriver i ett excel-ark med våra tider och kör man fast på någonting så går man och frågar Ekonomiansvarig, men nu blev det ju verkligen att nu måste man ha exakta koder och man måste göra exakt rätt. Det är ju just det, när man är inne i ett så stort företag, med supporten när man kör fast i någonting. Likadant med IT-support hade vi ju en kille som var i företaget innan som man kunde få rätt så snabb hjälp av. Nu får man ju kontakta help-desk. Det kan ju ta... lång tid. [...]” (Olsson)

Olsson fortsätter och beskriver även risken för att den tidigare nämnda gemenskapen och familjära atmosfären på kontoret kan gå förlorad, till följd av den kommande flytten:

”När man kommer hit så slänger man av sig skorna och springer i strumplästen och går upp och tar sig en fika. Men just med Stor AB det blir ju mer institutionellt. Det blir ju stora öppna lokaler med, ja, där man kommer in med sin dator lite mer. Man har inte sin egen plats med sin bokhylla och grejer sådär. Den är väl en liten grej [...] man hade gärna varit kvar här, men sen samtidigt ja, om vi ska få nybyggda fräscha lokaler, det är väl också lite spännande men nä, vi hade gärna varit kvar i vårt lilla genuina.” (Olsson)

Men hen menar även, med lättsam ton, att det kan vara bekvämt att komma till något smidigare lokaler och talar distanserat om flytten, vilket indikerar att den inte påverkar hans uppfattning av uppköpet:

“Visst, sen så finns det väl de också som tycker att skönt att flytta till någonting annat. Det är lite tungrodda lokaler också. Som Receptionisten som jobbar med administration som har nyttjat... liksom källaren en trappa ner, en trappa där och lite spretiga lokaler så.” (Olsson)

Slutligen beskriver Olsson även att hen anser att uppköpet har inneburit förbättrad tillgång till kunder inom hens ganska smala kunskapsområde, träkonstruktion, men inte heller denna faktor tycks vara central för hens uppfattning av uppköpet. Detta då kombinationen av såväl positiva som negativa redogörelser för förändringar av AKSIS möjligtvis förklarar en neutral inställning, men inte en tydlig obryddhet:

Jag såg det nog mer som att det kan nog finnas fler möjligheter för mig eftersom det är ett större företag [...] jag är kanske lite mer begränsad i mitt kunnande, så då känner jag att i Stor AB så finns väl kanske vrå eller skrå eller något man kan hitta rätt ändå” (Olsson)

Oskarsson beskriver liksom sina kollegor avslappnat såväl flytten som att den innebär både för- och nackdelar. Hen nämner dock, i linje med sina kollegor, en förlust av det som i citatet nedan beskrivs som ”Liten AB-själen”, ytterligare ett tecken på att varken förlusten av det gemensamma eller bytet av lokal förefaller förklara hens oberörda uppfattning av uppköpets betydelse:

”Ja, det blir nytt och fräscht. Vi kommer ju att integreras med Stor ABs infrastrukturavdelning här i Karlshamn som är en relativt större grupp och träffa mer folk, så det är väl trevligt på så sätt. Sen kommer det ju säkert bli mer fina lokaler eller så, nytt och fräscht så det är väl trevligt men sen å andra sidan så flyttar ju den gamla Liten AB-själen ur dem här väggarna, så den försvinner ju. (Oskarsson)

Inte heller förklaras hens oberördhet eller det faktum att hen tycker annorlunda än Nilsson och Persson av att hen beskriver både tillgången till mjukvara och kunder samt möjligheten att exempelvis arbeta med kunder på annan ort som positiv:

”[...] det kan jag säga att Stor AB har lite mer muskler bakom vad gäller programvara osv. som vi jobbar med men jag tror osv. att ha licenserna det är bara att det man vill ha det finns innan har det alltid varit diskussion om att ja nu har vi ett uppdrag som kräver detta, och det är snart, ska vi köpa en ny licens eller hyra in eller[...] sen har vi ju möjlighet till utbyte med andra regioner, jag har jobbat på distans åt Stor AB i Skövde och det fungerar jättebra [...] som man har möjlighet att komma in på nya kunder.” (Oskarsson)

Också Carlsson menar att tillgången till kunder samt fortbildningsmöjligheterna har blivit bättre och styrker därmed vår tolkning av Oskarssons och Olssons påståenden:

”Dels har vi lättare access till en del kunder. I form av ramavtal och sådana bitar. Och sen så har vi bättre utbildningsmöjligheter för dem som har specialintressen.”
(Carlsson)

För att sammanfatta ser vi inget samband mellan konsulternas inställning till uppköpet och deras syn på förändring i AKSIS. För att understryka detta ytterligare tycks Persson, den konsult som såg uppköpet som allmänt positivt och dessutom belyste fördelen med att slås samman med Stor AB's personal, mena att kontoret har försämrats något:

”Det här är ju liksom Stor AB-standard och nytt och fint och det gamla var ju.. Liksom III-stycket. Lite mysigare kanske. Och den här glastrappan stör jag mig på för den smälter inte in bland dom här byggnaderna. Jag förstår att dom har gjort det med för dom slipper ju hisschaktet. Till en sådan här byggnad så .. Men III[det gamla kontoret] var mycket fint och mycket tystare”. (Persson)

I kontrast till litteratur och forskning antyder Oskarssons och Olssons uttalande om ökade möjligheter till arbete på annan ort och förbättrad tillgång till kunder att karriärmöjligheterna åtminstone inte försämrats (Hirsch, 1987; Larsson, 1992), men inte heller att konsulterna verkar ha upplevt en förlust av exempelvis lön eller komfort såsom lokaler (Dent & Goldberg, 1999).

Forskare (jfr Kotter & Schlesinger, 2008; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Smith, 2003) menar även att en vanligt förekommande drivkraft bakom motstånd är att anställda inte förstår behovet av förändringen. Det förklarar dock inte att såväl oberörda Oskarsson som negativa Nilsson säger att det inte fanns något alternativ till att Liten AB blev uppköpt:

”Ja att man skulle dela upp så att vi skulle vara delägare något sånt hade ju varit för orealistiskt tror jag, det är ganska mycket pengar i en sån försäljning.”
(Oskarsson)

Även Nilsson säger samma sak, vilket därmed inte förklarar deras skilda uppfattningar:

”[...] insåg man ju nu efteråt att de pengarna var det ingen av oss som hade lust att hosta upp. Nu vet jag inte vad han fick och så heller va, men man kan säga att det var rätt mycket pengar.” (Nilsson)

Vi står fortfarande utan förklaring till vad som kan ligga bakom det faktum att de anställdas uppfattningar om uppköpet skiljer sig åt. Kulturkrockar, det tredje ämnet som i traditionell forskning (jfr Cartwright & Cooper, 1993; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Shrivastava, 1986) har beskrivits som en drivkraft bakom motstånd vid förändring har kritiserats av senare forskning (Kleppesø, 1993; Larsson, 1993; Vaara, 2000). Kleppesø (1993) menar bland annat att fokus bör läggas på kollektivets identiteter.

Laget ingen förklaring till Jagens uppfattning

Enligt vår uppfattning upplevs forskningen enig kring betydelsen av organisationsidentitet. Inte minst beskrivs den som ett sätt på vilket individer kan identifiera vad de anser vara ”vi” (Jo Hatch & Schultz, 1997; Mael & Ashforth, 1992), men även som en möjlig förklaring till anställdas lojalitet och engagemang (Alvesson & Björkman, 1992; Backhaus & Tikoo, 2004). Organisationsidentitet kan dessutom anses vara relevant att studera vid fusioner, uppköp och integrationer mellan bolag då det många gånger kan ge förklaringar till skeenden som rör medarbetarna och deras uppfattningar.

I fallet med Liten AB har de intervjuade konsulterna varit verksamma på Liten AB i mellan 5-25 år fram till uppköpet, ett skäl att misstänka viss identifiering med organisationen. De har beskrivit den gemenskap och familjära stämning som fanns på Liten AB, men berättar, som vi har illustrerat, att den till stor del tycks ha gått förlorad. Detta till trots nämner samtliga konsulter alltså ett ”oss” och ett ”vi”; Inte minst Oskarsson och Nilsson i samband med att de spekulerar i alternativet till uppköpet, att ”de” skulle köpa bolaget. Oskarsson antyder även att ”vi” finns kvar, trots det faktum att det ”vi” som utgjordes av Liten AB inte längre existerar:

”[...]när du kommer från ett litet bolag som vårt typ 55 anställda som vi är nu och slås ihop med ett bolag som är över 10 000 är en skillnad [...]” (Oskarsson)

Likaså Olsson adresserar ett ”oss” i samband med att hen redogör för att cheferna bryr sig om “dem”, i samband med uppköpet, och står upp för dem i samband med integrationen i Stor AB:

”Nu är vi ju Stor AB om man säger ledningen och VDn Bengtsson... eller hen är inte VD utan områdeschef eller marknadsområdeschef. Hen är ju verkligen inlemmad Stor AB:are och naturligtvis, så måste det ju bli, att man måste ju lia in sig, men hen försöker ändå värna om oss.” (Olsson)

Olsson talar om att Bengtsson varit tvungen att “lia in sig”, således rätta sig in i ett led, men att Bengtsson ändå försöker värna om en grupp som Olsson benämner “oss”. Citatet tycks tydligt illustrera att hen anser sig ingå i ett “vi”.

Att de intervjuade konsulterna anser sig ingå i en grupp görs även tydligt av Nilsson, som talar om att ”vi” skall flytta ner till piren:

”Ja, visst. Så det är klart, ska vi ju då flytta ihop med de som sitter nere på piren då.” (Nilsson)

Citaten ovan antyder att oavsett om respondenterna identifierar sig själva i termer av Liten AB eller inte, talar och återkommer de alltså till ett delat “vi”. Det faktum att ett flertal respondenter antytt en förlust av den familjära atmosfär som Liten AB innebar men trots det refererar till ett tydligt “vi” väcker frågan om vilken roll Liten AB och dess organisationsidentitet spelar för konsulterna.

Nilsson beskriver visserligen sig själv som i grund och botten en ”Liten AB-människa”:

[...] jag känner mig mer som en Liten AB- människa, innerst inne [...] (Nilsson)

Hen berättar dock sedan att anledningen till att hen har stannat på Liten AB under många år är det faktum att arbetet är varierande och att hen uppskattar den kund hos vilken hen spenderat

lejonparten av sin tid. Nilsson nämner ingenting om Liten AB, dess organisationsvärderingar eller mål, något som beskrivs som signifikant för individer som identifierar sig med sin organisation (Miller et al., 2000; Tüzün et al., 2018):

”Anledning till att jag varit här [Liten AB] så länge [...] Det är två avgörande saker; Det ena är att det är väldigt omväxlande [...] det andra är då att det är Kund då för jag tycker det är ett spännande företag och roligt.” (Nilsson)

Trots att Nilsson påstår att hen “känner sig som en Liten AB-människa” tycks hen inte identifiera sig med Liten AB i termer av organisationsidentitet, utan snarare motiveras av möjligheten att arbeta hos Kund. Kinnie och Swart (2012) menar att professionella servicearbetare, inte minst konsulter som verkar hos andra organisationer än sin arbetsgivare, kan känna engagemang, hängivenhet och lojalitet för exempelvis den kund hos vilken konsulten befinner sig. I fallet med Liten AB och de intervjuade konsulterna ser vi tecken på att de inte bara har ett distanserat förhållningssätt till Liten AB, utan även beskriver en samhörighet med både kund och arbetsgivare. Ett exempel är Olsson, som berättar att hen ser anställda på Kund som sina arbetskamrater och att hen, vid frågor om sin arbetsmiljö, grundar sitt svar i Kunds arbetsmiljö:

”Ja, så blir det ju faktiskt lite granna också. När vi har utvecklingssamtal och så där så är det ju såna här specifika såna här “Trivs du i din arbetsgrupp?” Ja då måste jag ju referera till Kund eftersom det är ju där jag jobbar hela tiden. Så då identifierar jag ju mig med mina kollegor där, där jag ju är liksom i min arbetsmiljö om man säger.” (Olsson)

Liksom Olsson menar Persson att hen till stor del ser Kund som sin arbetsmiljö och beskriver sig som en del av Kund:

”[...] där ute känner man sig nästan lite som en fast-anställd. Jag har ju mitt rum och mina grejer [...]” (Persson)

I enlighet med påståenden av Johnson et al. (2009), menar Persson att gemenskapen med Kund inte nödvändigtvis har skett på bekostnad av sin arbetsgivare och säger sig känna för både Liten AB, Stor AB och Kund:

”Ja, lite så är det ju! Men samtidigt kan man ju känna lite för alla [Stor AB, Liten AB och Kund].” (Persson)

Hen understryker sedan påståendet av Johnson et al. (2009) genom att hävda att det trots allt är Stor AB som är det företag hen huvudsakligen ser sig tillhöra:

”Nej men där tänker jag nog att det är Stor AB som gäller.” (Persson)

Att det skulle vara identiteten hos arbetsgivaren som förklarar konsulternas uppfattningar och det faktum att de skiljer sig åt ställer vi oss kritiska till. Vi menar snarare att arbetsgivarens organisationsidentitet i liten utsträckning berör konsulternas dagliga arbete och uppfattning av uppköpet. Bland annat säger Persson, som menar att hen känner för såväl Stor AB som Liten AB och Kund, att uppköpet enbart betytt ett nytt namn på jackan:

”[...] vi har fortfarande arbetat med samma kunder. Det är bara att man har, egentligen ett nytt namn på jackan” (Persson)

Likaså talar Oskarsson och Olsson distanserat om Liten AB och förlusten av dess identitet. Oskarsson illustrerar sin avsaknad av tydlig identifiering med organisationen genom att anse att uppköpet inte inneburit mer förändring än ett nytt namn på mössan eller företaget, trots över 20 år hos Liten AB:

”[...] vi gör ju samma arbete så egentligen är det ju inte någon jättestor förändring utan vi har ju bara bytt namn på mössan eller företaget.” (Oskarsson)

Olsson antyder att varumärket utgör mer av en praktikalitet än faktisk betydelse och berättar såväl att hen vant sig vid att svara Stor AB i telefon som att hen inte reflekterar över huruvida hen tillhör det ena eller det andra:

”Jag har ju vant mig att svara Stor AB i telefonen i alla fall, men sen tänker jag inte så mycket på om jag är Stor AB eller Liten AB.” (Olsson)

Ingen av konsulterna upplevs lägga vikt vid om de tillhör Liten AB eller Stor AB. Vårt påstående styrks ytterligare av att cheferna Bengtsson och Carlsson, i kontrast till Perssons, Oskarssons och Olssons beskrivningar av arbetsgivaren och bytet av denna som en praktikalitet, uttrycker en tydlig önskan om att integreras i Stor AB. Carlsson gör det tydligt genom att påstå sig vilja ”Stor AB:ifieras”:

[...] på något sätt att åtminstone när vi sektionschefer som kommer in att man tidigare strukturerat kunde erbjuda möjligheten att Stor AB:iera sig tidigare.”
(Carlsson)

Bengtsson, som av Olsson tidigare beskrivits som en ”inlemmad Stor AB:are”, uttrycker sig även positivt till Stor ABs värderingar:

”Den är väldigt framåtriktad och inkluderande, förlåtande tycker jag.[...] vi gör massa misstag som företag i den nya organisationen men det vi möts av är väldigt positivt och väldigt bra, nu är det klart att vi inte kan veta allt om hur vi gör men vi får mycket hjälp och guidning.” (Bengtsson)

Konsulterna har varken adresserat värderingar kopplade till Liten AB eller Stor AB, något som antyder en känsla av organisationsidentitet hos Bengtsson som konsulterna tycks sakna (Miller et al., 2000; Tüzün et al., 2018):

Slutligen antyder även Nilsson, trots citatet där hen påstår sig vara en ”Liten AB-människa”, att hen övervägde att lämna Liten AB, men valde att stanna med anledning av att hen fick arbeta specifikt hos Kund. Nilsson menar att hen stannade hos Liten AB ”så länge” hen fick fortsätta arbeta hos Kund, vilket antyder att hens passion för Liten AB möjligtvis inte är en efterkonstruktion, men åtminstone förstärkt i ljuset av hens uppfattning av uppköpets utfall. Nilsson får frågan om hen någonsin funderat på att ta anställning hos Kund, där Nilsson tycks ha trivts i synnerhet bra, och menar att så är fallet, även under Liten AB-tiden:

”Ja, absolut... men då första gången var det faktiskt på Liten AB-sidan, men då kände man liksom “ae asså.. så länge jag får vara där och jobba.. på Kund.. så är det okej”” (Nilsson)

Att hen inte valt att ta anställning hos Kund beror till synes på den tidigare adresserade omväxlingen som konsultarbetet medför, där hen får göra varierande saker.

Sammanfattningsvis ser vi hittills, efter att även ha ställt de intervjuade konsulternas redogörelser för uppköpet mot forskning på området organisationsidentitet och dess påverkan på motstånd vid förändring likt fusioner och uppköp, att denna forskning inte tycks förklara konsulternas skilda uppfattningar av uppköpet. Vi ser att det ”vi” som samtliga konsulter anser sig tillhöra inte kan antas vara tydligt knutet till varken Liten AB, Stor AB eller Kund och anser att organisationsidentitet, i litteraturen beskriven som viktig vid uppköp, inte kommer att hjälpa oss besvara vår frågeställning. Vidare kan ifrågasättas, i synnerhet med hänsyn till de anställdas långvariga anställningar hos Liten AB, huruvida organisationsidentitet är av central betydelse för lojaliteten i professionella servicefirmor (Alvesson, 2004).

Med hänsyn till den till synes tydliga avsaknaden av stark identifiering med organisationen ställer vi oss frågan vad konsulternas uttalade ”vi” faktiskt består av. Alvesson (2004) med flera anser att professionen är en stark källa till identitet hos konsulter och det är när samtalen berör deras roll som konsulter i relation till icke-konsulter som vi tycker oss ana svaret till vad som utgör konsulternas ”vi”.

Trots att organisationsidentitet har beskrivits som en viktig faktor vid uppköp menar forskare (Lohrum, 1996; Risberg, 1999, 2003) att större hänsyn bör tas till individens tolkande vid uppköp. Empson (2000) påstår att utfallet av fusioner och uppköp av professionella servicefirmor i stor utsträckning är beroende av de anställdas uppfattningar, varför vi väljer att adressera social identitetsteori.

Jagen före Laget

Social identitetsteori menar att en individ uppfattar att den innehar medlemskap i sociala grupper, där gruppens medlemmar, ett ”vi”, delar uppfattningar, tankar, känslor och beteenden. Den sociala identiteten kan även ligga till grund för svaret på frågan ”Vem är jag?” (Tajfel & Turner, 1979). Vi menar att de intervjuade konsulterna definierar sin *ingrupp*, det vill säga den sociala grupp de tillhör, som just yrkesgruppen konsulter; Samtidigt som *utgruppen* beskrivs som icke-konsulter, alltså de som kan antas ha en mer fast anställning på ett företag.

Det faktum att de intervjuade konsulternas sociala identitet är gruppen konsulter skulle förklara varför de upplever att deras ”vi” är intakt, trots att Liten AB inte längre existerar, med tanke på att de alltså är konsulter och dessutom, med undantag för Oskarsson, arbetar kvar hos sina respektive kunder. Tajfel och Turner (1979) menar att grupper strävar mot att förmedla en positiv bild av sin ingrupp, delvis genom att ställa den i relation till utgruppen, där Ashforth och Mael (1989) menar att den sistnämnda framställs i dåliga dager. Vi ser tydliga exempel på detta när konsulterna pratar om sig själva i relation till icke-konsulter. Konsulten Olsson belyser inte bara konsulters flexibilitet utan refererar även till icke-konsulter som "knegare", en term som kan tyckas vara nedsättande:

”För just att vi är konsulter då är vi ju så himla vana vid att byta arbetsplats att det är ingen stor grej [...] jag tror att om ni hade tagit något annat företag som har... där det inte är konsulter utan där det är vanliga knegare om man säger så.”
(Olsson)

Detta kan antyda att konsulter med lätthet och vana hanterar förändringar som vanliga “knegare” inte skulle hantera lika väl. Även Persson förefaller anse att konsulter är överlägsna icke-konsulter. Hen framställer de förstnämnda som effektiva och kostnadsmedvetna samt redogör för att icke-konsulter är motsatsen:

”Ja att man är lite mer... Man vill inte lägga tid på onödiga saker. Dom som är fasta märker jag att dom kan ju vrida och vända på grejer men en annan har ju koll på att tiden är ju värd pengar” (Persson)

Hen tycks även se icke-konsulter som statiska och målar en bild som tyder på att hen skulle bli understimulerad av att arbeta som fastanställd:

”Ja, det man ser när man kommer ut och samarbetar med folk som kanske har jobbat 10-15 år på samma ställe är att dom har gjort som dom alltid gör och är inarbetade i sitt och jag tycker ju att det är långtråkigt” (Persson)

Nilsson, som talat mycket varmt om Kund, tycks trots det anse att “de” fastanställda på bolaget saknar den arbetsmoral, vilken konsulter enligt hen ofta besitter, och förefaller således anse att anställda vid Kund inte utgör hens ingrupp:

”Det är ju enorm skillnad om man jobbar som anställd på Kund till exempel. Där har ju inte de det kravet, så där är ju liksom arbetsmoralen lite annorlunda.”
(Nilsson)

Även Oskarsson gör en tydlig uppdelning mellan konsulter och fastanställda och beskriver de två grupperna som motpoler:

”[...]som konsult så har man ju den möjligheten att kunna byta ganska fritt, om man tänker “nja det här var ju inte så kul” så kan man göra någonting annat. [...] har man fast anställning så är det väl lite fast där man är.” (Oskarsson)

Vi kan se tydliga likheter och samband i de olika citaten från konsulterna som tycks peka på att de starkt identifierar sig med sin yrkesgrupp. Vår uppfattning att konsulterna ser konsultyrket som sin sociala identitet och därmed inte huvudsakligen definierar sig själva med hjälp av sin arbetsgivare styrks ytterligare då frågan “Vem är du” eller “Berätta vem du är”. Frågan besvaras tydligt annorlunda av konsulterna kontra cheferna och indikerar en tydlig skillnad. Cheferna, till skillnad från konsulterna, väljer att presentera sig genom att nämna arbetsgivaren i sin första mening. Carlsson nämner sin titel och arbetsgivare i sin första mening:

”Ja, Carlsson heter jag. Idag så är jag sektionschef på Stor AB [...]” (Carlsson)

Även Bengtsson nämner såväl titel som arbetsgivare det första hen gör, och så även vid upprepade tillfällen:

Vem är jag ja precis, jag började ju på Liten AB 2007/2008 [...] tog jag över efter honom som VD på Liten AB och kom ganska snabbt in i processen som var förvärvet till Stor AB. [...] Min är ju som sagt VD för Liten AB och nu så är jag då marknadsområdesansvarig på Stor AB [...].” (Bengtsson)

Konsulterna däremot, nämner sin roll som konsult istället för sin arbetsgivare. Olsson beskriver tydligt sin roll och benämner till och med Kund före Liten AB eller Stor AB:

”Jag är ju då, ja, konsult. ehm.. jag jobbar nu i det projektet som jag har haft ganska länge, som träkonstruktör. Nu senaste omgången har jag varit tre år hos den specifika kunden. ja, det är ungefär det. Och som sagt då, träkonstruktör. jag är på Kund som gör prefabricerade hus [...]” (Olsson)

Det kan visserligen bero på det faktum att hen förmodar att vi vet vem hens arbetsgivare är, men även övriga konsulter betonar tydligt sin roll som konsult för att besvara frågan “Berätta lite mer om vem du är?”. Oskarsson väljer att utförligt beskriva sin roll som konsult:

”Okej, ja jag har ju jobbat som konstruktör, maskiningenjör, utvecklingsingenjör och mekanikkonstruktion och en del projektledning, hållfasthetsberäkning och lite blandat. Sitter och jobbar dels på kontoret eller ute hos uppdragsgivare på plats och så då, det varierar.” (Oskarsson)

Nilsson adresserar visserligen såväl Liten AB som Kund, men lägger fokus på sin roll, med brett kunnande och expertis som konsult:

”Jag har ju varit här i över 20 år på Liten AB, och har ju i stort sett hela tiden jobbat med produktutveckling, gjort lite olika... strängar på lyran här - automation, projektledare osv. men för mig är det produktutveckling som är det roligaste, de flesta produkter gjort finns på Kund, eller har funnits på Kund, så det är grundprodukterna som jag jobbar med.” (Nilsson)

Det faktum att Nilsson inte över huvud taget nämner Stor AB i sin beskrivning av sig själv är ytterst intressant, inte minst med tanke på att hen tidigare beskrivit att Liten AB gått förlorat. Vi tror att förklaringen kan ligga i att konsulter många gånger speglar sig i såväl kunder som arbetsgivare, i en strävan att försköna sin identitet och image (Alvesson, 2004; Dale, 2000). Vi menar att så är fallet med Nilsson, då Kund är ett världskänt och välrenommerat varumärke och Liten AB av Nilsson kommer att beskrivas som kännetecknat av hög kvalitet. Samtidigt beskriver hen Stor AB som någonting att skämmas över, vilket gör troligt att omnämmandet av Liten AB gör gällande att den organisationen, till skillnad från Stor AB, är något att åtminstone inte skämmas över:

”[...]men den Stor AB-stämpeln, det är inget som jag skryter med. Jag tror jag har lämnat ut ett visitkort sedan det drog igång” (Nilsson)

Enligt Nilsson tycks Stor AB vara associerat med skam och hen berättar att hen inte har lämnat ut mer än ett visitkort sedan det stått Stor AB, istället för Liten AB, på visitkortet. Detta stärker ytterligare att konsulten Nilsson anser att samspelet med omgivningen och dess uppfattningar är av stor betydelse.

Yrkesgruppen konsulter som i vår studie, snarare än arbetsgivare och/eller kund, förefaller utgöra konsulternas sociala identitet, har adresserats av flertalet forskare och inte sällan i relation till identitet och image. Kärreman och Alvesson (2004) beskriver vikten av social identitet för konsulter, en social identitet som många gånger beskrivits som såväl egocentrisk som elitistisk. Clark och Salaman (1996); (Clark & Salaman, 1998) gör gällande att en stor del av konsulters arbete består av just projicerandet av en identitet och Alvesson och Robertson (2006) menar att det är av stor betydelse för konsulter att projicera en legitim identitet som antyder såväl kompetens och expertis som unicitet, delvis på grund av den skepsis som råder mot konsulter. Denna skepsis upplevs även av konsulterna intervjuade i denna studie. Ett exempel är Nilsson som menar att konsulter inte är särskilt väl ansedda i allmänhet:

”[...]konsulter allmänt det är inte så välsedda då av många, så är det ju.” (Nilsson)

Även Olsson beskriver hur anställda hos Kund pratar om konsulter:

”Så de andra, liksom brukar ju, nere på Kund “aah, jävla konsulter kostar massa pengar”[...]” (Olsson)

Med hänsyn till stycket ovan och forskning som menar att social identitet är en vital del av konsulters självkänsla och att image utgör en stor del av identitetsprocessen, torde de studier (Empson, 2001; Panchal & Cartwright, 2001; Schilling, 2008; Terry et al., 1996) vi anser vara av störst relevans, samt i störst utsträckning förklara konsulterna i vår studies uppfattningar, utgöra en möjlig förklaring. Trots detta har vi ännu enbart ansett oss förklara vad som utgör konsulternas ”vi”, vilket snarare genererar ytterligare ovisshet kring varför de intervjuade konsulternas uppfattningar skiljer sig åt, trots att de delar en tydlig ingrupp och uppfattningar i andra avseenden.

4.3 Jaget speglar sig

Litteratur och forskning på området kunskapsarbetare, arbetare i professionella servicefirmor och inte minst konsultbolag, menar att image och identitet är fundamentalt för konsulter (Alvesson, 1993, 2004; Clark & Salaman, 1998; Greenwood et al., 1994; Jo Hatch & Schultz, 1997; Scarbrough, 1999) och redogör för betydelsen av att uppfattas som bland annat legitim, auktoritär, unik och kompetent identitet. Vi kommer nedan redogöra för att förklaringen till konsulternas skilda uppfattningar kan ligga i konsulters tidigare nämnda såväl behov av bekräftelse som egocentrism.

Konsulter anses vara starkt beroende av en positiv social identitet till följd av många gånger såväl komplexa som ogripbara tjänster och det faktum att de inte sällan saknar exempelvis tydlig hierarkisk rang (Robertson et al., 2003). Behovet av en positiv social identitet medför att den image som omgivningen har, det vill säga uppfattningen av konsultens kommunicerade identitet, spelar en viktig roll i konstruktionen av konsultens sociala identitet. Alvesson (2004) samt Clark och Salaman (1998) menar att värdet av kunskapsarbetares tjänster, tillhörande inte minst professionella servicefirmor och konsultbolag i synnerhet, i stor utsträckning är en fråga av omgivningens och inte minst kundernas uppfattning. Vi vill i denna studie referera till dessa uppfattningar som speglar, i vilka konsulten speglar sig själv som en del av identitetsprocessen, i syfte att bekräfta sitt värde. Konsultens spegelbild visar alltså hens förståelse av hur en aktör i omgivningen uppfattar hen.

Schilling (2008) diskuterar i sin studie bland annat att det kan uppstå bekymmer vid fusionen av konsultbolag inom olika konsultdiscipliner med vitt skilda diskurser. Schillings studie (2008) berör dock en fusion av ett managementkonsultbolag och ett IT-bolag, medan vi i denna studie undersökt uppköp av ett konsultbolag bestående av ingenjörer, som köpts upp av ett bolag som även det består av ingenjörer. Det understryks även av de anställda och Oskarsson säger uttalat att det är samma typ av företag:

”[...]Liten AB och Stor AB är ju samma typ av företag så vi gör ju samma arbete [...]” (Oskarsson)

Schilling (2008) adresserar dock, liksom Empson (2001), hur begreppet *rädsla för kontaminering* kan förklara motstånd vid fusioner av professionella serviceföretag, i synnerhet

konsultbolag. Begreppet innebär att konsulter räds för att associering med det andra bolagets anställda skulle kunna innebära försämrade image, rykte och status. *Rädsla för kontaminering* skulle således kunna förklara Nilssons negativa inställning till uppköpet. Hen beskriver nämligen Stor AB som ett väsentligt mindre attraktivt och kunnigt bolag än Liten AB och tycks knappt ha ansett dem vara konkurrenter:

”De stod ju längst ner på listan av konkurrenter om man säger så.” (Nilsson)

Nilsson antyder även, i samma mening som vi tidigare illustrerat hans vetskap om skepsis mot konsulter, att Liten AB inte i samma utsträckning omfattades av den och därmed kan anses utgöra ett mer legitimt bolag med bättre rykte:

Jag ska inte säga att det är Stor AB bara utan det är ju konsulter allmänt det är inte så välsedda då av många, så är det ju. Men vi hade ändå på Liten AB mer personligt.. kontakt med med många människor då.” (Nilsson)

Detta skulle även, med stöd i forskning som menar att konsulter kan använda sin arbetsgivare och kund som ett verktyg för att stärka sin egen status (jfr Alvesson, 2004; Ashforth & Mael, 1989; Schilling, 2008) förklara varför Nilsson anser sig vara en del av Liten AB och väljer att skylta med att hen arbetar hos Kund. Utebliven rädsla för kontaminering skulle till viss del även kunna förklara oberörda Oskarssons och positiva Perssons uppfattning av uppköpet. Den förstnämnda ställs inför frågan huruvida hen talar annorlunda om sin arbetsgivare sedan uppköpet och redogör i närmast positiva ordalag för en bild av Stor AB som antyder att företaget inte nödvändigtvis har sämre anseende:

”Det säger man nu att man jobbar på Stor AB med 9000 ingenjörer och liksom slår på det liksom att “vi är stora”. Och bredd, många kunder, finns säkert ett geografiskt område med.” (Oskarsson)

Citatet påvisar en medvetenhet hos Oskarsson om hur Stor AB kan framställas i samtal med andra, i syfte att väga upp för bland annat skillnaden mot Liten ABs långa tradition och personliga relationer.

Till viss del, med hänsyn till att Perssons positiva inställning kan vara en konsekvens av de tillkomna kollegorna, kan även Perssons uppfattning förklaras med hjälp av Schillings (2008) och Empsons (2001) studier, i det att hen anser statusen för konsulter hos Liten AB och Stor AB vara densamma:

”Det är ungefär samma skulle jag säga [statusen som konsult för Liten AB respektive Stor AB].” (Persson)

Hen menar dock att hen fascineras av att Stor AB, med anledning av sin storlek, verkar inom många affärsområden:

”Men nu är man ju fascinerad själv över vad vi håller på med på Stor AB. Aa, det höll de på med där och sådär.” (Persson)

Och säger samtidigt att Stor AB är ett mer välkänt namn i Växjö, vilket resulterar i ett bättre intryck på kunder i närområdet som skulle kunna tänkas främja hens arbete:

”Man har ju helt annat bakom sig [...] svårt för liten konsultfirma som är okänd i en stad. Som Liten AB i Växjö, försöka sälja in sig. Nu kommer den lilla firman va. Då tror jag det är bättre att komma från Stor AB. Det är nog lite lättare för dom.” (Persson)

Persson säger dock att Liten AB trots allt är ett exklusivt företag där inte vem som helst kan ta anställning och ger därför ett intryck av att inte anse det råda någon större status- eller skillnad på rykte bolagen emellan:

”Det är ändå så att Liten AB varit lite kräsna med vilket folk dom har, fyller inte bara på för skojs skull heller.” (Persson)

Persson har tidigare uttryckt fördelen med fler kollegor, till följd av uppköpet. Stor AB beskrivs dessutom av Persson som ett stort bolag med tillhörande fördelar i form av såväl välkänt namn som fascinerande affärsområden. Samtidigt beskrivs Liten AB som exklusivt och till synes känt för hög kvalitet. Hen beskriver dessutom statusen för Liten ABs och Stor ABs konsulter som

likvärdig. Utebliven rädsla för kontaminering kan därmed, med hänsyn till fördelen med fler kollegor, förklara Perssons positiva uppfattning av uppköpet.

Vi menar dock att *rädsla för kontaminering* och studierna av Schilling (2008) och Empson (2001) inte till fullo förklarar fynden i vår studie. Utöver det faktum att de i sina studier ställer bolag emot varandra och redogör för vad som tycks vara närmast kollektiv konsensus bland de anställda vid respektive bolag, i kontrast till att konsulterna i vår studie har skilda individuella uppfattningar, förklarar studierna inte hur det kommer sig att Olsson är upplevs vara oberörd av uppköpet. Med hänsyn till studierna ovan och sin oberördhet inför uppköpet torde Olsson anse att Stor AB hade ett åtminstone likvärdigt rykte. I kontrast till detta redogör Olsson för Stor AB som ett bolag bestående av till viss del duktiga konsulter, men beskriver framförallt bolagets konsulter med hjälp av det till synes negativa begreppet ”dussinkonstruktör” och antyder att Liten AB har bättre anseende:

”Kommer man som en Stor AB-konstruktör, då är man ett oskrivet blad att du kan vara superduktig konstruktör, du kan också vara en dussinkonstruktör. [...] Liten AB har nog alltid lite stuckit ut och varit lite mer...” (Olsson)

Hen understryker Liten ABs kvalitet ytterligare, och uttrycker att bolaget i generellt upplevs associeras med hög kvalitet:

”[...] Liten AB har nog alltid haft ett gott renommé. Det står för kvalitet [...]”
(Olsson)

Vi ser alltså inte en förklaring till varken den splittrade i vår studie eller Olssons oberördhet genom att enbart se till kontaminering som beskrivet i studierna av Schilling (2008) och Empson (2001). Detta med anledning av att Olssons vetskap om att Liten ABs överlägsna rykte och association med kvalitet då borde inneburi en negativ inställning. Istället menar Olsson att hen, som tidigare belyst, inte reflekterar över huruvida hen tillhör Liten AB eller Stor AB:

”[...]sen tänker jag inte så mycket på om jag är Stor AB eller Liten AB.” (Olsson)

Vi vidhåller, trots utebliven förklaring, vikten av image, rykte och status för konsulter och söker istället svaret i social identitetsteori. Social identitet, inte minst bland konsulter, har som vi

redogjort för i denna studie, ansetts vara värd att studera i samspel med image. Det är i synnerhet relevant ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, som innebär att identiteten skapas i samspel med omgivningen.

Panchal och Cartwright (2001) samt Terry et al. (1996) adresserar visserligen varken konsultbolag eller professionella servicefirmor, men nämner försämrad social identitet som en anledning till motstånd vid fusioner och uppköp. I vår studie, och inte minst i fallet med Olsson, skulle studierna (Panchal & Cartwright, 2001; Terry et al., 1996) och hens oberördhet innebära att hen, trots medvetenhet om att Stor AB har ett sämre rykte, inte anser att förändringen påverkat hens sociala identitet som konsult, i relation till andra konsulter.

Trots att social identitet kommer att visa sig spela en central roll i vårt resultat är det inte en förklaring i sig, åtminstone inte social identitet som en produkt av allmänhetens uppfattning. Olsson menar nämligen, trots sin oberördhet, att hen anser sig i vad som tycks vara gemene mans ögon ha nedgraderats till vad hen tidigare refererade till som en ”dussinkonstruktör”. En tydligt negativ påverkan på den sociala identiteten som konsult, en yrkesidentitet som dessutom sägs vara starkt beroende av att uppfattas som inte minst legitim och unik:

”Och som Stor AB och AnnatStortKonsultFöretag och vad de nu heter alla, de har duktiga konstruktörer och dussinkonstruktörer och sådär, så man blev liite granna nedgraderad till en dussinkonstruktör.” (Olsson)

Detta till trots kan Olsson i stort anses oberörd av uppköpet och den ovan nämnda nedgraderingen. Varken kontaminering i form av försämrat rykte och status eller social identitet i allmänhet förefaller förklara två fenomen observerade i vår studie; Å ena sidan konsulternas splittrade bild, oförklarade av studierna i detta kapitel (Empson, 2001; Panchal & Cartwright, 2001; Schilling, 2008; Terry et al., 1996) som beskriver eventuellt motstånd till förändring som gemensamt för majoriteten av de anställda i organisation och å andra sidan oberörda Olssons visshet, men obryddhet, om risk för försämrad status, rykte och position i relation till sin sociala identitet.

Vi samtycker med ovan nämnda studier som menar att den förklaringen finns i social identitet och image, men menar snarare att det är en fråga om social kontext.

Konsulters fåfänga i olika sociala kontexter

Vi anser oss ha funnit att förklaringen ligger i den spegelbild som visas i den spegel vilken konsulten speglar sig i för att avgöra värdet på sig själv som konsult och därmed bygga sin identitet. Med andra ord konsultens förståelse av en specifik aktörs uppfattning av hen. Denna specifika aktör är den vars uppfattning ligger till grund för konsultens uppfattning av sig själv.

Alvesson (2004) menar bland annat att en konsults upplevda självvärde till stor del beror på den bekräftelse hen får från sin kund. Vårt resultat styrks i stor utsträckning av Alvessons (2004) påstående, men vi menar att det snarare handlar om den *värdesättande spegelbilden*, det vill säga konsultens förståelse för den bild av konsulten som innehas av den specifika betraktare vars uppfattning ligger till grund för konsultens konsultvärde och tillika identitetsarbete. Dessa betraktare kan många gånger, med anledning av konsulterers behov av bekräftelse, vara kunder. Dock behöver enligt våra fynd så inte nödvändigtvis alltid vara fallet. Med anledning av konsultyrkets autonomi och det faktum att de många gånger verkar i olika sociala kontexter, inte alltid ute hos en kund, menar vi att värdesättande spegelbilder kan förklara de splittrade uppfattningarna bland konsulterna på före detta Liten AB.

Teorin om värdesättande spegelbilder skulle komplettera de bidrag vi angett som centrala för vår studie (Empson, 2001; Panchal & Cartwright, 2001; Schilling, 2008; Terry et al., 1996), genom att redogöra för en eventuell förklaring till skilda uppfattningar mellan konsulter; Variationen av värdesättande spegelbilder till följd av konsulternas skilda sociala kontexter.

Den värdesättande spegelbilden är i Nilssons fall, i linje med Alvessons (2004) påståenden, den bild av Nilsson som Kund förmedlar till hen. Nilsson uttrycker nämligen en känsla av att inte känna sig välkommen och beskriver tydligt hur hen uppfattar att Kund upplevs anse att hens konsultmässiga egenskaper som expertis, unicitet och legitimitet har försämrats till följd av att numera associeras med Stor AB:

”Jag känner mig inte alls lika välkommen [...] jag berättade att vi numera tillhör Stor AB [...] han blev precis vit i ansiktet: ”Stor AB... De använder vi till lite lättare uppdrag, men när det ska vara något mer viktigt eller något svårt då går vi till Liten AB.”” (Nilsson)

Nilsson redogör tydligt för hur Kund tidigare ringde och sökte hen personligen, vilket tycks visa att hen tidigare har ansetts vara en expert och eftertraktansvärd och att hens spegelbild och således sociala identitet då var synnerligen positiv:

”[...] och då ringer man ju inte till företaget (Liten AB) och frågar om en person [vilken som helst] utan många gånger har de ringt eller hoppat på mig direkt och vill att jag ska göra någonting då - man vet ju.” (Nilsson)

Men berättar att hen sedan uppköpet inte längre upplever sin spegelbild hos Kund visa en specialistkonsult:

”När man är ute hos Kund då känner jag mig mer som en personalpool om man säger så, mer än en specialist eller en konsult med specialkunskap” (Nilsson)

Hen berättar även att den personliga relationen, som inte sällan beskrivs som viktig för konsulter (Schilling, 2008), har försämrats sedan uppköpet:

”Jag ska inte säga att det är Stor AB bara utan det är ju konsulter allmänt det är inte så välsedda då av många, så är det ju. Men vi hade ändå på Liten AB mer personligt.. kontakt med med många människor då.” (Nilsson)

Och fortsätter genom att förefalla anse att hens spegelbild numera enbart visar en keps med Stor AB på, buren av en resurs och generalist:

”[...]innan morsade man hela tiden när man gick i korridorerna men det är jättemycket folk och de har ju ingen förhållning till mig utan de vet ju om att det står ju bara Stor AB på kepsen då va... Då känner man liksom att man är bara liksom en kugge från då känner man tyvärr att man bara är en kugge ifrån Stor AB [...] en resurs. Inte en specialist som gör något de inte kanske reder ut själva.” (Nilsson)

Att just kunds uppfattning utgör den spegel som Nilsson ser in i för att avgöra sitt värde som konsult och är den av betydelse för hens uppfattning av uppköpet syns inte minst när hen får frågan hur hen presenterar sig i privatlivet. Först får Nilsson dock en fråga om hur hen

presenterar sig när hen är ute hos Kund och berättar då, i linje med vårt tidigare påstående och forskning som menar att konsulter kan använda sin arbetsgivare för att försköna andras bild av sig själv (speglar), att hen nämner Liten AB på grund av dess, hos Kund, välkända namn:

”Jag börjar definitivt med att jag kommer från Liten AB. För det är ju rätt så känt där uppe då va.” (Nilsson)

Därefter får Nilsson frågan hur hen hade presenterat sig för en ny kund menar hen återigen att association med Liten AB är mer fördelaktigt för att förbättra omgivningens uppfattning:

”Ja, jag hade även där så hade jag nämnt Liten AB för att förmodligen är det någon som känner till [...] det brukar vara så. En känner en som tipsar någon så att. Det är väl så, att man tillhör Stor AB är väl inget som jag ser som en fördel eller något, så. Inget som jag lägger fram.” (Nilsson)

Sen får hen dock frågan hur hen förhåller sig till Liten AB och Stor AB när hen träffar vänner och bekanta och svarar då att de enbart frågar om hen är kvar hos Kund:

”Då säger de ”Är du kvar på Kund?”” (Nilsson)

Om hen påverkades av hur hens konsultidentitet är positionerad i allmänhetens ögon, det vill säga hur spegelbilden ser ut i samtliga speglar, borde hen inte ha en så pass negativ uppfattning av uppköpet då Nilssons privata omgivning inte tycks uppfatta hen annorlunda till följd av uppköpet. Om Nilssons spegelbild, i den spegel som innehas av hens vänner och bekanta, var avgörande, borde Nilsson därmed ha en något mer neutral inställning till uppköpet. Detta då den specifika spegelbilden tycks vara oförändrad till följd av uppköpet. Vidare antyder Nilsson inte vid något tillfälle att hens kollegor på före detta Liten AB tycks ha en annorlunda uppfattning av hen, vilket förefaller ytterligare styrka teorin om att inte samtliga spegelbilder, utan bilden i den värdesättande spegeln, som påverkar förhållandet till ett uppköp.

Även Perssons uppfattning till uppköpet kan förklaras med hjälp av särskilda speglar och spegelbilder. Om man bortser från den positiva effekten av att hen fått fler kollegor nämner Persson som bekant att de båda företagens konsulter har likvärdig status och antyder även att

hens expertstatus hos kollegorna är oförändrad, vilket enligt studierna som belyser vikten av social identitet borde innebära en neutral inställning till uppköpet:

”Men jag har alltid haft fullt upp. För Säljare fiskar ju efter beräkningsgrejer, dom ställer frågan till mig först och sen till Tekniska Beräkningar. Jag har ju haft mycket att göra så jag har fått tacka nej. Man har ju ändå ett huvudprojekt.” (Persson)

Dock beskriver sedan Persson hur Stor ABs bredd och expertis inom diverse innovativa affärsområden har givit hen förmågan att försköna sin spegelbild i spegeln som innehas av beslutsfattare hos den kund, hos vilken hen befunnit sig en majoritet av sin tid på såväl Liten AB som Stor AB. Därmed kan Perssons spegelbild anses bli vackrare till följd av att numera tillhöra Stor AB. Ett exempel är när Persson berättar om sitt besök på en av Stor AB's konferenser, där hen diskuterat robotar med sina kollegor på Stor AB för att sedan interagera med en chef på Kund. Persson får då chansen att uppvisa sin nyvunna kunskap:

”[...] nu på Kund då har de ju en ganska nyanställd underhållschef, som kommer från robotvärlden, så nu ska de in med lite robotar i monteringen [...] så pratar man lite med han om det... lite så är kul att prata om det” (Persson)

Stycket ovan kan utgöra en alternativ förklaring till Perssons positiva inställning och skulle dessutom förklara varför Persson slutligen säger att det trots allt *”är Stor AB som gäller”* när diskussionen rör vilken organisation hen tillhör. Anledningen är då, liksom i Nilssons fall, att Persson gör anspråk på medlemskap i den organisation som gör hens värdesättande spegelbild vackrast, där skönhet baseras på konsultideal.

Oskarsson har i citatet om bland annat Stor ABs storlek och många kunder, liksom Persson, indikerat att det finns vissa styrkor i Stor ABs rykte och status, men är trots det till synes oberörd av uppköpet. Förklaringen, med hänsyn till värdesättande speglar, skulle innebära att hen inte uppfattas annorlunda i sin värdesättande spegelbild efter uppköpet, vilket vi menar är fallet. Oskarsson beskriver nämligen hur hen, tack vare sin långa erfarenhet, har möjlighet att ta vilka uppdrag hen vill för att sedan släppa dem vidare till mindre seniora konsulter:

”Jag har haft lite målsättning att jobba här inifrån kontoret så nu har jag haft väldigt många små korta jobb. Dra igång jobb som någon annan kan fortsätta och

nu har jag jobbat så pass länge att jag kan ta nästan vad som helst och sätta igång någon annan på det.” (Oskarsson)

Citatet antyder att Oskarssons värdesättande spegelbild är den bild som möjliggör för hen att ta vilka uppdrag hen vill. Det kan vara spegelbilden i speglar som innehas av kollegor, kunder eller annat. Oavsett vilken, tycks Oskarsson mena att uppköpet inte har haft påverkan på hens värdesättande spegelbild(er), med hänsyn till att hen fortfarande har möjlighet att arbeta utefter sin målsättning. Likaså antyder det faktum att Oskarsson nämner att hen har som målsättning att jobba inifrån kontoret i största möjliga mån att den värdesättande spegelbilden kan återfinnas i interaktionen med nära kollegor och eventuella försäljningschefer som förser hen med uppdrag.

Slutligen når vi Olsson, den andra oberörda konsulten. Med hänsyn till vår teori är det rimligt att tro att hens värdesättande spegelbild kan vara en förklaring till hens oberörda inställning. Olsson har redogjort för såväl att Stor AB har ett, i relation till Liten AB, i allmänhet sämre rykte och lägre status och att hen kan anses vara en ”dussinkonstruktör”. Det antyder att Olssons värdesättande spegelbild inte är den bild hen ser i den spegel som innehas av dem i vilkas ögon hen anser sig ha blivit en dussinkonstruktör. Istället menar vi att den värdesättande spegelbilden är den bild av Olsson som Kund förmedlar till hen.

Vårt påstående stöds av att Olsson beskriver hur Kund, till följd av uppköpet, inte ser annorlunda på hen och säger samtidigt att hen, i den spegel som innehas av Kund1 eller Kund2, hade sett en mer negativ spegelbild:

”[...] nu är ju jag ensam där jag är, så jag är ju fortfarande samma person, det spelar ingen roll vad det står på brickan - men de som sitter ute hos större kunder, typ Kund1 eller Kund2 eller något sådant där, då blir man plötsligt en Stor AB-konsult.” (Olsson)

Hen fortsätter:

”Jag tror inte kunden tänker heller på om jag är det eller det andra faktiskt [...] Utan det är nog mer knutet till person och personlighet” (Olsson)

Olsson berättar även hur den värdesättande spegelbilden visar en fortsatt unik konsult, särskild från dussinkonstruktörerna. Hen berättar bland annat om hur fastanställda på Kund pratar om andra konsulter med skepsis, men gör klart att hen inte är som andra:

”[...]man känner sig som en, ja, kollega till dem andra. Så de andra, liksom brukar ju, nere på Kund “aah, jävla konsulter kostar massa pengar”, “ja men jag står ju här”, “ja men du, du är ju inventarier, dig räknar vi inte som konsult”” (Olsson)

Vår teori kan anses förklara Olssons oberörda inställning, trots att hen har redogjort för såväl att Stor ABs sämre rykte, lägre status och att hen kan anses vara en ”dussinkonstruktör”. Detta med anledning av att hens värdesättande spegelbild finns i den spegel som innehas av Kund, i vilkas ögon Olssons bild, uppköpet till trots, är oförändrad. Då vår teori om värdesättande speglar, där image och social kontext är avgörande, därmed kan anses förklara varför Nilsson, Persson, Oskarsson och slutligen Olsson har så vitt skilda uppfattningar av uppköpet anser vi att vi har gjort en tydlig ansats att uppfylla studiens syfte och besvara vår frågeställning.

5. Slutsats

Sammanfattningsvis menar vi att studierna kring betydelsen av såväl social identitet (Panchal & Cartwright, 2001; Terry et al., 1996) som *rädsla för kontaminering* (Empson, 2001; Schilling, 2008) delvis förklarar observationerna i vår studie. Studierna belyser vikten av såväl image, rykte och status som social identitet vid förståelsen för uppfattningar vid uppköp, där Empson (2001) och Schilling (2008) dessutom fokuserat på professionella serviceföretag. Vi identifierade dock fynd som inte till fullo lät sig förklaras av ovan nämnd forskning. Vi fann att konsulterna vid före detta Liten AB hade vitt skilda uppfattningar om uppköpet och huruvida det har varit positivt eller negativt. En konsult var till synes klart positiv, två oberörda samt en tydligt negativ. Ovan nämnda studier framställer, i kontrast till dessa observationer, uppfattningar vid uppköp som i stor utsträckning representativa för hela organisationer.

Med stöd i omfattande forskning på konsulter i relation till identitets- och imagearbete, som belyser att arbetet många gånger äger i rum i samspel med inte minst kunder, anser vi i synnerhet att dessa sociala samspel är av central betydelse även vid förståelsen för konsulters uppfattningar av uppköp. Vi menar, liksom ovan nämnda studier (Empson, 2001; Panchal & Cartwright, 2001; Schilling, 2008; Terry et al., 1996), att såväl image som social identitet är avgörande vid förståelsen för konsulters uppfattning av uppköp. Däremot menar vi att studierna kan kompletteras och nyanseras, då vår studie visar på att det främst är uppköpets påverkan på konsultens image och social identitet i särskilda sociala kontexter som påverkar hans uppfattning av uppköpet. Vi belyser därmed signifikansen av att ta hänsyn till den enskilda konsultens sociala kontext.

Därmed anser vi, mot bakgrund av våra fynd samt forskning som belyser konsulternas autonomi (Robertson et al., 2003) och det faktum att konsulter på samma bolag verkar i olika sociala sammanhang (Kinnie & Swart, 2012), att uppfattningar vid uppköp bör studeras på individnivå. Vi drar slutsatsen att uppfattningarna bör studeras på individnivå med anledning av det faktum att konsulteras skilda uppfattningar lät sig förklaras vid hänsyn till uppköpets påverkan på enskilda konsulters sociala kontext.

Till följd av vår tolkning av empirin anser vi att en nyckel till att förstå konsulters uppfattningar vid uppköp kan vara att förstå eventuell påverkan på den *värdesättande spegelbilden*, det vill

säga konsultens förståelse av den bild av konsulten som innehas av den betraktare vars uppfattning av konsulten spelar en avgörande roll vid konsultens identitetsarbete. Närmare bestämt menar vi att ett sätt att förklara konsulter uppfattning av uppköp kan vara att förstå huruvida uppköpet har inneburit att konsultens värdesättande spegelbild har blivit ”vackrare” eller ”fulare”, baserat på konsultidealen.

Vår förklaring till den splittrade bilden och de skilda uppfattningarna bland konsulterna vid uppköpet av Liten AB är således att konsulternas värdesättande spegelbilder finns i skilda sociala kontexter, måhända till följd av konsultarbetets natur och autonomi.

Vi anser oss ha givit ett teoretiskt bidrag genom att tolka studiens empiri med hjälp av teorier om såväl image- och identitetsarbete, i synnerhet hos konsulter, som social identitetsteori för att sedan ställa resultatet mot befintlig forskning på forskningsfältet fusioner och uppköp. Vårt teoretiska bidrag är begreppet *värdesättande spegelbilder* som bidrar till att *fördjupa och nyansera förståelse för anställdas uppfattningar vid uppköp av professionella servicefirmor, i synnerhet konsultbolag.*

Då vi även anser oss ha besvarat vår frågeställning, *varför det bland konsulterna råder splittrade uppfattningar om uppköpet*, kan studien även anses ge ett praktiskt bidrag som belyser vikten av att ta hänsyn till uppfattningar på individnivå vid liknande förändringar i konsultbolag. Detta kan i praktiken innebära att motstånd kan förebyggas och förutses, med syftet att behålla värdefull personal, bland annat i samband med uppköp. En förebyggande åtgärd kan vara att konsulter, i samband med omfattande organisationsförändringar, erbjuds verktyg och stöd av den egna organisationen för att i större utsträckning hantera och påverka kundernas uppfattningar.

Att konsulter har ett stort behov av bekräftelse görs tydligt i forskning (Alvesson, 2004; Clark, 1996). Vårt resultat menar att liksom Snövits styvmor nyttjar även konsulter speglar för bekräftelse. Vår studie visar dock att konsulter vänder sig till den spegel som konsulten anser sig kunna ge svar på: *”Spegel spegel som bilden av mig bär, säg vad mitt konsultvärde är.”*

Vidare forskning

Mot bakgrund av vår studies slutsats menar vi att forskning på området uppköp, men även fusioner, i synnerhet av konsultbolag, gynnas av att ta en större hänsyn till enskilda individers

uppfattningar. Vidare anser vi att vårt arbete ytterligare bidragit till att bekräfta påståenden om konsulter bekräftelsebehov, inte minst intressant i en tid som vi menar kännetecknas av digitalisering och globalisering, där allt fler individer både syns och hörs. Kan exempelvis sociala mediers utbredning och bekräftelsen i form av “likes” ha en påverkan på nästa generations konsulter? Hur kommer remote consulting, det vill säga konsulter som arbetar på distans, att påverka konsulter behov av bekräftelse? Vi menar även att det är av intresse att undersöka hur värdesättande spegelbilder skiljer sig mellan konsultdiscipliner, då inte minst antalet IT-konsulter upplevs ha ökat drastiskt. Vidare anser vi det vara av intresse att undersöka hur bland annat konjunkturen påverkar konsulter behov av bekräftelse. Kan behovet av bekräftelse vara mindre i tider av hög efterfrågan på arbetskraft, inte minst konsulter?

Slutligen visar vår studie tendenser som styrker antaganden att relationen mellan organisationsidentitet och lojalitet, inte minst i konsultbolag, är komplex. Det kan utgöra goda skäl för vidare forskning på området.

6. Källor

- Accenture. (2006). Företagsledare anser inte att fusioner och förvärv ger väntat värde [pdf] [Press release]. Retrieved from <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/08/34/23/wkr0001.pdf> [Accessed 13 april 2018]
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*: [Publisher information missing].
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11(3), 373-394. doi:10.1177/017084069001100303
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2013). Understanding organizational culture.
- Alvesson, M., & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195-224.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*: SAGE.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2011). Identity work in consultancy projects: ambiguity and distribution of credit and blame *Discourses of deficit* (pp. 159-174): Springer.
- Arbetsförmedlingen. (2018). *Var finns jobben?* [pdf]. Retrieved from <http://mb.cision.com/Public/1326/2296398/9e0d581dc0df7b70.pdf> [Accessed 15 april 2018]
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management Review*, 14(1), 20-39.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bechhofer, F., Elliott, B., & McCrone, D. (1984). Safety in numbers: on the use of multiple interviewers. *Sociology*, 18(1), 97-100.
- Bloomfield, B. P., & Danieli, A. (1995). The role of management consultants in the development of information technology: the indissoluble nature of socio-political and technical skills. *Journal of Management studies*, 32(1), 23-46.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*: Oxford Handbooks.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder (1: 2 uppl.)*(B. Nilsson övers.). Malmö: Liber AB (Originalarbete publicerat 2003).
- Burr, V. (2006). *An introduction to social constructionism*: Routledge.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1).

- Clark, T. (1995). *Managing consultants : consultancy as the management of impressions*. Buckingham ; Bristol, PA, USA: Open University Press.
- Clark, T., & Salaman, G. (1996). Telling tales: Management consultancy as the art of story telling. *Metaphor and organizations*, 167-184.
- Clark, T., & Salaman, G. (1998). Creating the 'right' impression: towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, 18(1), 18-38.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.
- Dale, K. (2000). *Anatomising embodiment and organisation theory*: Springer.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Handbook of Qualitative Research.
- Empson, L. (2000). Mergers between professional services firms: Exploring an undirected process of integration *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 205-237): Emerald Group Publishing Limited.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, N.Y.,: Doubleday.
- Greenwood, R., & Empson, L. (2003). The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance? *Organization Studies*, 24(6), 909-933.
doi:10.1177/0170840603024006005
- Greenwood, R., Hinings, C., & Brown, J. (1994). Merging professional service firms. *Organization Science*, 5(2), 239-257.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal* (Vol. 416): Free Press New York.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. doi:10.1177/0018726702055008181
- Hirsch, P. M. (1987). *Pack your own parachute: How to survive mergers, takeovers, and other corporate disasters*: Addison-Wesley.
- Hogan, E. A., & Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. *International review of industrial and organizational psychology*, 9, 247-247.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management Review*, 25(1), 121-140.
- Jacobsen, D. I., & Järvå, H. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*: Studentlitteratur.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Johnson, R. E., Groff, K. W., & Taing, M. U. (2009). Nature of the interactions among organizational commitments: complementary, competitive or synergistic? *British Journal of Management*, 20(4), 431-447.

- Kinnie, N., & Swart, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 21-38.
- Kleppestø, S. (1993). *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*: Nerenius & Santéus förlag.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149-175.
- Larsson, R. (1992). Coordination of action in mergers and acquisitions: Interpretive and systems approaches towards synergy.
- Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546.
- Lohrum, C. (1996). *Post-acquisition integration: Towards an understanding of employee reactions*: Svenska handelshögskolan.
- Løwendahl, B. (2005). *Strategic management of professional service firms*: Copenhagen Business School Press DK.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management Review*, 13(1), 79-90.
- Nyllinge, P. (1999). Analys av kunskapsföretag. *Balans: Tidskrift*, 6-7.
- Panchal, S., & Cartwright, S. (2001). Group differences in post-merger stress. *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), 424-433.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, 194-210.
- Risberg, A. (1999). *Ambiguities thereafter-an interpretive approach to acquisitions* (Vol. 46): Lund University Press.
- Risberg, A. (2003). Shared and multiple realities in acquisitions. *An empirically based critique of merger and acquisition literature, Nordiske Organisasjonsstudier*, 5(1), 59-83.
- Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects. *Organization Studies*, 24(6), 831-857.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology analysis & strategic management*, 11(1), 5-16.
- Schilling, A. (2008). *Kan konsulter fusionera? En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag*: Handelshögskolan i Stockholm.
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of management*, 12(3), 363-377.
- Skärvad, P. H., & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik*: Studentlitteratur AB.

- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Smith, M. E. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 249-261.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management studies*, 29(6), 713-740.
- Sveiby, K. E., & Risling, A. (1986). *Kunskapsföretaget: seklets viktigaste ledarutmaning?* : LiberFörlag.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & WG Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.
- Terry, D. D. J., Callan, V. J., & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12(2), 105-122.
- Tüzün, I. K., Çetin, F., & Basim, H. N. (2018). Improving job performance through identification and psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 155-170.
- Vaara, E. (2000). Constructions of cultural differences in post-merger change processes: A sensemaking perspective on Finnish-Swedish cases. *M@ n@ gement*, 3(3), 81.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of management Review*, 35(1), 155-174.