



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation
VT/2006

Hur långt är det mellan Alingsås och Ulricehamn?

– en studie av två organisationskulturer vid en fusion



Magisteruppsats 10p.
Författare: David Rådberg 810210-4919
Noemi Serban 811011-4843
Handledare: Christian Jensen

Ett stort tack!

Det krävs två för att dansa tango. I arbetet med denna uppsats har det dock krävts att tre parter kunnat komma överens; Handelshögskolan, vår uppdragsgivare Bergman & Beving Services och slutligen vi som författare. Tack vare ett mycket gott samarbete blev resultatet till slut en riktigt trevlig och lärorik dans som gav mersmak.

Vi vill börja med att tacka för ett fantastiskt bemötande från vår uppdragsgivare och de berörda intervjupersonerna. Vi har verkligen blivit mottagna med öppna armar i både Ulricehamn och Alingsås. Det positiva bemötandet har smittat av sig och motiverat oss under arbetets gång. Ett extra tack till vår kontaktperson Hans Lebeck som har ställt upp på alla sätt. Ditt förtroende har varit viktigt att känna i ryggen!

Tusen tack också till vår handledare Christian Jensen. Du är en man full av engagemang och idéer, vilket är precis vad man kan önska sig av en handledare. Tack vare ett öppet förhållningssätt har du givit oss många friska uppslag, som vi dragit nytta av i vårt arbete.

Slutligen vill vi passa på att visa vår uppskattning till Annica Fornäs, som trots sin fulla kalender tog sig tid att dela med sig av sina rika erfarenheter från näringslivet. Du är en engagerande karriärkvinna som inspirerat oss till att sikta högt i framtiden.

Nu är uppsatsen klar och utan Er alla hade det inte varit möjligt!

Göteborg, juni 2006

David Rådberg

Noemi Serban

Sammanfattning

Författare: David Rådberg och Noemi Serban

Titel: "Hur långt är det mellan Alingsås och Ulricehamn? En studie av två organisationskulturer i en fusion."

Denna uppsats är skriven mot bakgrund av intresset för hur organisationskulturer kan påverkas i en fusion. Ledningen i det nybildade bolaget Bergman & Beving Services har efterfrågat metoder för att skapa en gemensam organisationskultur efter sammanslagningen av två dotterbolag med verksamheter på olika orter. Studiens syfte är därför att kartlägga likheter och skillnader mellan orterna samt att undersöka hur eventuella kulturskillnader kan fungera som hinder i det nya bolaget. Utifrån detta skapas verktyg som uppdragsgivaren kan använda i sin strävan mot en gemensam organisationskultur.

Uppsatsens övergripande frågeställning är "*Hur kan ledningen på Bergman & Beving Services påverka organisationskulturerna i de fusionerade bolagen och skapa förutsättningar för en gemensam organisationskultur?*". För att besvara denna frågeställning har individuella intervjuer, gruppintervjuer, observationer och arkivstudier använts som datainsamlingsmetoder. Med hjälp av dessa metoder har organisationskulturerna i de två ingående bolagen kartlagts med avseende på fysiska, beteendemässiga och verbala kulturuttryck samt värderingar, normer och grundläggande antaganden. Genom tolkning av det empiriska materialet har sedan fem kulturella teman vidare diskuterats. Analysen bygger på en sammankoppling av det empiriska materialet och den teoretiska referensramen, som består av teorier av bland annat Edgar Schein, Mats Alvesson, Henning Bang och Paul Bate. Slutsatser av denna analys är att det finns en uppfattning om en vinnar/förlorarsituation i det nya bolaget, vilket kräver initiativ från ledningens sida för att skapa broar mellan orterna och en ömsesidig förståelse. Antalet kontaktytor måste utökas och dialogen förbättras. Vidare anses ledningen ha en nyckelroll. De har en viktig uppgift i att bli mer synliga och förankra kulturförändringarna i organisationen.

Rekommendationerna sammanfattas avslutningsvis i en modell, där exempelvis "projekt värdegrund", "översättare" och utveckling av intranätet presenteras som sätt att skapa förutsättningar för en gemensam organisationskultur.

Nyckelord: organisationskultur, fusion, förändring, ledarskap

1	INTRODUKTION	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Presentation av uppsatsen - hur vi fann vårt uppdrag	2
1.3	Disposition	3
2	PROBLEMANALYS	4
2.1	Syfte och avgränsningar	4
2.2	Olika perspektiv på organisationskultur	6
2.2.1	Vårt ställningstagande och val av teorier	7
3	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	8
3.1	Organisationskultur	8
3.1.1	En definition av begreppet organisationskultur	8
3.1.2	Att studera och beskriva organisationskulturen	9
3.1.3	Scheins modell över organisationskultur	9
3.1.4	Alvessons kulturteori	11
3.1.5	Starka och svaga kulturer	11
3.2	Organisationsförändring	12
3.2.1	Förändra en organisationskultur – går det?	13
3.2.2	Bates kulturförändringsmodell	14
3.3	Ledarskap	17
3.3.1	Integrerande ledarskap	18
3.3.2	Kommunikation för att skapa förståelse och tillit	19
3.3.3	Att leda värderingar	20
3.4	Sammanfattning av den teoretiska referensramen	21
3.4.1	En vidareutveckling av problemet	22
4	HUR VI GENOMFÖRT STUDIEN	23
4.1	Studiens arbetsgång	23
4.2	Intervjuer	24
4.2.1	Urval	25
4.3	Observationer	26
4.4	Arkivstudier	27
4.5	Analysmetod	27
4.6	Möjliga svagheter med de valda metoderna	28
4.6.1	Studiens trovärdighet	29
4.7	Forskning och etik	30
5	EN BESKRIVNING AV FÖRETAGEN	31

5.1	Bergman & Beving Services	31
5.2	LogistikPartner AB	32
5.2.1	Företagsbeskrivning	32
5.2.2	Historia.....	32
5.3	Ett besök i Ulricehamn	33
5.3.1	Att arbeta på LogistikPartner	34
5.3.2	Historier om LogistikPartner.....	35
5.3.3	Värderingar och normer - vad är rätt och fel på LogistikPartner?.....	35
5.3.4	Var kommer värderingarna ifrån?.....	36
5.3.5	Möjligheter och hot efter sammanslagningen	36
5.3.6	Vad säger man i Ulricehamn om ”de där” i Alingsås?.....	38
5.3.7	Hur får man det att fungera? Framtiden på Bergman & Beving Services.....	39
5.4	Luna ServicePartner AB	40
5.4.1	Företagsbeskrivning	40
5.4.2	Historia.....	41
5.5	Ett besök i Alingsås	41
5.5.1	Att arbeta på Luna ServicePartner	42
5.5.2	Historier om Luna	43
5.5.3	Värderingar och normer – vad är rätt och fel på Luna ServicePartner?	44
5.5.4	Var kommer värderingarna ifrån?.....	45
5.5.5	Möjligheter och hot efter sammanslagningen	46
5.5.6	Vad säger man i Alingsås om ”de där” i Ulricehamn?.....	47
5.5.7	Hur får man det att fungera? Framtiden på Bergman & Beving Services.....	48
5.6	Sammanfattning av resultat	50
6	ANALYS	51
6.1	Gemensamma nämnare i två starka kulturer	51
6.2	Förståelse för den nya organisationen	53
6.3	Kontaktytor	55
6.4	Ledarskapet - en nyckelroll	56
6.5	En kultur i förändring	58
6.5.1	Kulturförändring på Bergman & Beving Services	58
6.6	Sammanfattning av analys	60
7	SLUTSATSER	62
7.1	Första delfrågan	62
7.2	Andra delfrågan	63
7.3	Den reviderade frågeställningen	64
7.3.1	”Det finns en vinnare och en förlorare i Bergman & Beving Services.”.....	65
7.3.2	”När kaptenen har hoppat överbord blir vi tvungna att gå på autopilot.”.....	66
7.3.3	”Vi ska bygga en bro mellan Alingsås och Ulricehamn.”.....	67
7.3.4	”Chefer som smyger omkring i korridorerna är svåra att se.”.....	67
7.3.5	”Det är svårt att lära gamla hundar att sitta.”	68

7.4	En modell för kulturförändring på Bergman & Beving Services.....	68
8	DISKUSSION	70
9	REFERENSLISTA.....	71

BILAGOR:

Bilaga 1: Observationsguide

Bilaga 2: Jacobsens förändringsmodell

Bilaga 3: Intervjuguide

Bilaga 4: Referensintervju med Annica Fornäs 11 april 2006

Bilaga 5: Organisationsschema och verksamheten fördelad på affärsområden

Bilaga 6: Sammanslagningen ur medarbetares synvinkel

Bilaga 7: Sammanslagningen ur en strategisk synvinkel

Figurförteckning

FIGUR 1: UPPSATSENS PROBLEM OCH VÅRT UPPDRAG PÅ BERGMAN & BEVING SERVICES.....	5
FIGUR 2: KULTUR SOM VARIABEL ELLER KULTUR SOM METAFOR.	9
FIGUR 3: SCHEINS TRE KULTURELLA NIVÅER.....	10
FIGUR 4: EN MODELL FÖR KULTURFÖRÄNDRING.....	15
FIGUR 5: STUDIENS ARBETSGÅNG.	24
FIGUR 6: STUDIENS METOD – HUR VI STUDERAR ORGANISATIONSKULTUREN.	28
FIGUR 7: HUR EN GEMENSAM ORGANISATIONSKULTUR KAN SKAPAS PÅ BERGMAN & BEVING SERVICES	64
FIGUR 8: REKOMMENDATIONER TILL LEDNINGEN PÅ BERGMAN & BEVING SERVICES.	69

Tabellförteckning

TABELL 1: SAMMANSTÄLLNING AV DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN.	21
TABELL 2: NYCKELORDEN SOM BESKRIVER LUNA SERVICEPARTNER OCH LOGISTIKPARTNER.....	50

1 Introduktion

I detta kapitel vill vi inledningsvis introducera dig som läsare till studien. Det gör vi genom att först redogöra för bakgrunden till uppsatsämnet och sedan presentera vårt uppdrag. Avslutningsvis behandlar vi kort uppsatsens disposition.

I Alingsås ligger en av landets ledande leverantörer av maskiner och verktyg. Det är en ståtlig byggnad som tornar upp sig för besökaren och bakom dess dörrar verkar en organisation med lång historia som familjeföretag. Från denna värld kommer Luna ServicePartner. Åtta mil därifrån, i det så kallade "Karlsnäshuset" i Ulricehamn, ligger LogistikPartner. Även detta är ett företag med lång historia. Företaget har sitt ursprung i "Järniavärlden" och har därmed sina rötter i ett kooperativ. Denna uppsats handlar således om två företag med olika förflutna, som vuxit sig starka och betydelsefulla på sina orter. Vad de har gemensamt är att de tillhör Bergman & Beving-koncernen och nu ska samsas under ett gemensamt namn. Genom en fusion skapar de **Bergman & Beving Services**, vilket innebär att två bolag präglade av olika ursprung och traditioner ska samarbeta. Följ med på den spännande resan när två företag blir ett och två organisationskulturer möts.

1.1 Bakgrund

Varje dag sker nya förvärv och fusioner av organisationer. Det är bara att öppna tidningen så möts vi av hoppfulla rubriker, som lovar förbättringar och effektiviseringar till följd av sammanslagningar av företag. Vad som sällan framgår är att det bakom de nya företagsnamnen och logotyperna finns människor. Det handlar om individer som i många fall skapat sin identitet genom sitt jobb och det som organisationen står för. Tyvärr har företagsledningarna i många fall svårt att se helheten. De har en tendens att se företagen som bestående av processer, produkter, marknadsandelar och ekonomiska tillgångar. Att det är människor som kopplar samman dessa funktioner glöms lätt bort.¹

Varför sker då en fusion? Stein Kleppestø menar att det i allmänhet ses som en handling gjord av ekonomiska skäl. I den industrialiserade världen har ekonomisk rationalisering och effektivisering i princip blivit en ideologi. Det är i denna kontext fusioner och sammanslagningar äger rum. Tanken är att bland annat att storskalighet och synergier ska skapa ekonomisk lönsamhet. Kleppestø menar att aktörerna helt enkelt ser fusioner som affärer grundade i ekonomiskt rationella beslut. Forskare är dock oense om huruvida fusioner är lönsamma på längre sikt. Det finns inga klara bevis på att så är fallet och många gånger visar det sig att förväntade synergier uteblir. En vanlig förklaring till misslyckandet är då att företagens verksamheter inte lyckats integreras. Kleppestø's åsikt är att även de kulturella aspekterna måste få en central roll i integreringsprocessen. Detta innebär att ta hänsyn inte bara till strukturer och system, utan även till sådant som individers olika värderingar och attityder.² Roberto Weber och Colin Camerer framhåller också att organisationskulturen är

¹ Almqvist, Y. & Fritz, E. (1995) *Vem är vi? Om företags och organisationers livsprocesser och identitet*.

² Kleppestø, S. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*.

viktig att ta hänsyn till, eftersom den påverkar huruvida det finns en gemensam förståelse för verksamheten och arbetssätten.³

Även om det inte alltid fokuseras på organisationskultur i fusioner, har kultur som begrepp fått allt större uppmärksamhet på senare år och det talas ofta om dess betydelse för företag. Ett skäl till detta är att gamla yrkesgränser har suddats ut och att flexibilitet och rörlighet har blivit allt viktigare framgångsfaktorer. Det krävs därför mer än någonsin en stark organisationskultur som kan knyta medarbetare till företaget. Som ersättning för en strikt hierarki och byråkrati, blir idéer och värderingar effektiva kontrollmedel. Kulturens roll blir ur den synvinkeln att fungera som ett sammanfogande kitt, som håller ihop organisationen. Inte oväntat blir därför intresset för organisationskultur extra starkt i organisationer under förändring, exempelvis vid en sammanslagning av två företag.⁴ I Bergman & Beving Services härstammar intresset för organisationskultur från den förändringssituation fusionen mellan bolagen i Alingsås och Ulricehamn innebär. I detta läge uppkom ett intresse för hur kulturförändringar kan komma till stånd och styras för att fusionen ska ge de förväntade resultaten.

1.2 Presentation av uppsatsen - hur vi fann vårt uppdrag

Det hela började med en önskan om att göra ett uppdrag kopplat till arbetslivet och den verklighet som snart väntar oss utanför skolans väggar. Genom den nätbaserade Exjobb-poolen vaknade intresset för ett annonserat uppdrag inom ämnet företagskultur och fusioner. Efter att tagit kontakt med vad som senare blev Bergman & Beving Services var vi övertygade om att detta var ett uppdrag vi ville genomföra och en utmaning att anta.

LogistikPartner, med 150 anställda, och Luna ServicePartner AB⁵, med 130 anställda, arbetar idag båda med interna stödprocesser till verksamheten inom Bergman & Beving-koncernen. Även ett tredje bolag – Bergman & Beving InfoTrans med 5 anställda – är en del av fusionen. Bergman & Beving InfoTrans kommer emellertid inte att behandlas ingående i denna studie, vilket vi motiverar i studiens avgränsningar.

Fusionen skedde officiellt den 1 april i år, 2006. Tanken med det nya bolaget är att det ska bli ett gemensamt "shared service center" för Bergman & Beving-koncernen.⁶ Uppdragsgivaren såg projektet som en chans för oss som studenter att delta i skapandet av en "ny", gemensam företagskultur i samband med sammanslagningen. Det fanns en önskan om en kartläggning och analys av den nuvarande kulturen i respektive bolag. Det fanns också en önskan om att gemensamt med företagsledning och fackrepresentanter hitta vägar till en gemensam kultur som är tilltalande både för medarbetare och för övriga intressenter.⁷

³ Weber, R. & Camerer, C. (2003) "Cultural conflict and merger failure: an experimental approach". *Management science*. vol. 49, nr.4, s. 400-415.

⁴ Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*.

⁵ Luna ServicePartner ingick som en del i bolaget Luna AB.

⁶ www.luna.se (2006-03-01)

⁷ Nationella Exjobb-poolen: <http://exjobb.sunet.se> (2006-02-11)

1.3 Disposition

Efter att i det inledande kapitlet gett läsaren en bakgrund till studien, diskuteras i kapitel 2 problemområdet organisationskultur. Tre olika perspektiv på begreppet presenteras och slutligen klargörs varför vi valt att utgå från en kombination av vissa perspektiv. Detta är en viktig utgångspunkt för våra val av teorier.

I kapitel 3 introduceras läsaren till studiens teoretiska referensram. Kapitlet är uppdelat i tre delar. Dessa har samtliga sin utgångspunkt i organisationskultur, men kultur kopplas även samman med organisationsförändring och ledarskap. Bland annat presenteras modeller för organisationskulturens tre nivåer samt för kulturförändringens olika faser. Teorikapitlet avslutas med en tabell, där studiens teoretiska referensram sammanfattas. Utifrån våra valda teorier vidareutvecklar vi här vår frågeställning. Kapitel 4 har därefter för avsikt att ge läsaren en inblick i hur vi praktiskt gått tillväga i arbetet med uppsatsen. Våra metoder för datainsamling, urval, tolkningsprocess och de möjliga svagheter i studien presenteras. Dessutom förs en kort diskussion angående forskning och etik.

I kapitel 5 presenteras kartläggningen av organisationskulturerna på LogistikPartner och Luna ServicePartner. Det skapas då en bild av vilka värderingar, normer och antaganden som är dominerande i respektive organisation. Avsnittet innehåller också konkreta fakta om företagen. I det efterföljande analyskapitlet kopplas sedan de teoretiska utgångspunkterna till resultaten från vår studie på de båda företagen. Kapitlet är uppdelat i fem teman, som bygger på vår tolkning av det empiriska materialet. Slutsatserna presenteras därefter i kapitel 7. Här besvaras studiens frågeställning och rekommendationer ges till uppdragsgivaren Bergman & Beving Services. I det avslutande kapitlet reflekterar vi slutligen över arbetet och diskuterar möjliga sätt att gå vidare med denna studie.

2 Problemanalys

Kapitlet inleds med en presentation av problemområdet. Därefter introduceras syfte och avgränsningar samt en arbetsmodell för uppdraget. Vidare diskuteras olika perspektiv på organisationskultur, vilket leder fram till ett teoretiskt ställningstagande.

Forskare inom ämnet organisationskultur skiljer sig åt såtillvida att de har olika syn på vad organisationskultur är och olika syn på möjligheterna att påverka denna i en viss riktning. Medan en del ser organisationskulturen som ett verktyg i ledningens händer, är andra mer motvilliga till att ge ledare konkreta handlingsplaner inför kulturförändringsprojekt. Det råder också skilda meningar om vad en kultur kan "utföra" i en organisation och vilka svårigheter den kan leda till. Som tidigare nämnts överväger ofta de positiva förväntningarna i företagen och det är sällan som kulturella motsättningar uppmärksammas då potentiella resultat av fusioner undersöks.⁸ Området kan tyckas vara av mindre betydelse jämfört med finansiella aspekter, vilket kan förstås genom att läsa definitionen av begreppet fusion: "*i näringslivet sammanslagning av två eller flera företag eller verksamhetsgrenar med syfte att förändra och samordna ägande och kontroll över ekonomiska resurser*".⁹

Många författare utgår dock från att en sammanslagning av företag med olika organisationskulturer kan vara en källa till konflikt och missförstånd. Detta kan hindra den nya organisationen från att uppnå ekonomisk effektivitet, vilket skapar ett ekonomiskt incitament till att studera möjligheterna till att skapa en gemensam organisationskultur vid en fusion. Det finns även andra positiva effekter att förvänta sig då kulturella aspekter beaktas vid sidan om de ekonomiska, såsom mer tillfredsställda medarbetare, som inte upplever sig vara "förlorare" i processen.¹⁰ Det finns därför anledning att ställa sig frågan hur organisationskulturerna i de två studerade bolagen kan beskrivas och hur de eventuella skillnaderna kan fungera som hinder i det nya bolaget. Mot bakgrund av detta intresse ställs frågan:

Hur kan en "ny", gemensam organisationskultur skapas i samband med en fusion?

För att kunna svara på denna frågeställning krävs att två delfrågor besvaras:

- *Hur kan organisationskulturen beskrivas på LogistikPartner respektive Luna ServicePartner?*
- *Hur kan eventuella kulturskillnader fungera som hinder i det nya bolaget Bergman & Beving Services?*

2.1 Syfte och avgränsningar

Vi har för avsikt att studera organisationskulturerna på före detta LogistikPartner och Luna ServicePartner för att kartlägga likheter och skillnader mellan företagen. Därmed identifieras

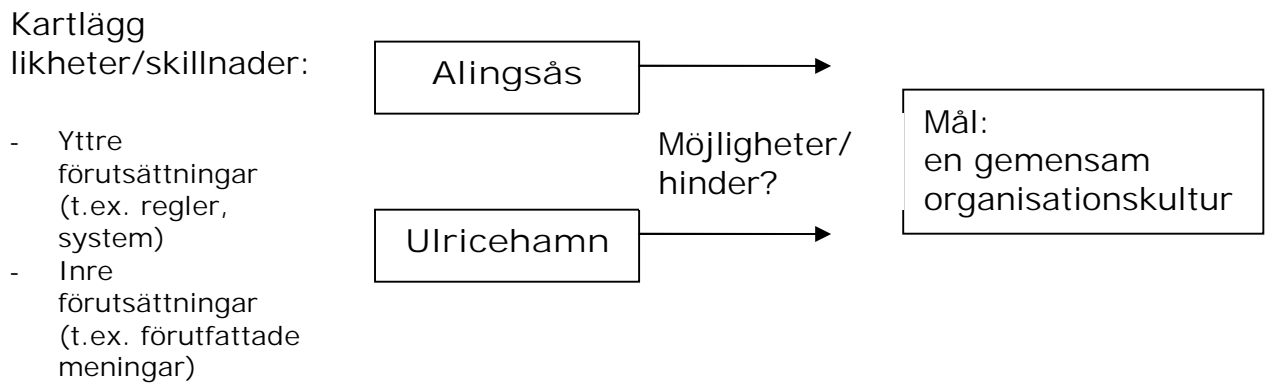
⁸ Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*.

⁹ Nationalencyklopedin. Sökord *fusion*. Hämtad från <http://www.ne.se>. (2006-03-03)

¹⁰ Weber, R. & Camerer, C. (2003) "Cultural conflict and merger failure: an experimental approach". *Management science*, vol. 49, nr. 4, s. 400-415.

kulturskillnader som kan fungera som hinder i det nya bolaget. Utifrån detta skapar vi ett verktyg som vår uppdragsgivare kan använda i sin strävan mot en gemensam organisationskultur.

Med utgångspunkt i detta syfte kan nu uppsatsens problem och vårt uppdrag på Bergman & Beving Services illustreras på följande vis:



Figur 1: Uppsatsens problem och vårt uppdrag på Bergman & Beving Services. Egen utformning av figur.

Vår arbetsmodell innebär en inledande kartläggning av organisationskulturerna i de två sammanslagna bolagen. Därefter analyseras det empiriska materialet i syfte att kunna ge förslag på hur vägen till målet kan förenklas, vilket innebär ett hänsynstagande till eventuella möjligheter och hinder. Samtidigt innebär denna analys en utveckling av de teorier och modeller som används som analysredskap.

Viktigt att framhålla är att studien utgår från ett internt perspektiv. Med detta menar vi att organisationskulturen kommer att kartläggas med utgångspunkt i aktörerna *inom* bolagen. Det är främst utifrån medarbetare, chefer och fackrepresentanter vi bygger våra uppfattningar om företagen. Vi har således valt att utesluta externa aktörer som kunder och leverantörer.

Ursprungligen är det tre företag som fusioneras till det nya bolaget Bergman & Beving Services: LogistikPartner, Luna ServicePartner samt Bergman & Beving InfoTrans. I denna studie kommer vi att kartlägga organisationskulturerna i de två förstnämnda företagen, vilka är grunden till det nya bolaget med sina sammanlagt 280 medarbetare. Bergman & Beving InfoTrans lämnas däremot i stor utsträckning utanför den centrala diskussionen. Andledningarna är flera. För det första startades företaget i början av 2000-talet och är därmed en mycket ung organisation. Antalet anställda var dessutom endast fem vid sammanslagningen och dessa hade främst strategiska chefspositioner. Företaget har bland annat haft en viktig strategisk roll i det förberedande arbetet inför sammanslagningen. Flertalet av de anställda återfinns nu i chefsroller i det nya bolaget. Dessa personer innefattas i vårt intervju-material. Snarare än att studera dessa som en organisation anses deras värderingar och tankesätt vara intressantare att betrakta ur ett individuellt perspektiv. När vi talar om ledningen i generella ordalag inkluderas därmed dessa personer med bakgrund i Bergman & Beving InfoTrans.

2.2 Olika perspektiv på organisationskultur

Maj-Britt Johansson Lindfors menar att forskare alltid har med sig en viss kunskapssyn. Det kan handla om allmänna föreställningar grundade i personliga erfarenheter och utbildning eller mer teoretiska föreställningar med rötter i olika forskningsdiscipliner. Kunskapssynen påverkar vilken typ av kunskap studien resulterar i samt vilka teorier och modeller forskaren väljer att utgå ifrån.¹¹ Detta är det viktigt att som läsare vara medveten om, eftersom det inom organisationskulturområdet existerar ett antal olika perspektiv. Dessa diskuteras nu som bakgrund till vårt ställningstagande i fråga om teorier och modeller inom området.

Litteraturen om organisationskultur kan enligt Joanne Martin delas in i tre perspektiv; integrerings-, differentierings- och fragmenteringsperspektivet. Dessa perspektiv bygger på olika grundantaganden om vad kultur är.¹² *Integreringsperspektivet* fokuserar på hur kulturen är konsekvent, vilket innebär att kulturuttrycken överensstämmer med medlemmarnas värderingar och antaganden.¹³ Det är enhetligheten och samförståndet i en kultur som betonas, exempelvis de ”delade värderingarna”. Därför anses inte sådant som inte är gemensamt för hela organisationen tillhöra kulturen. Även om författare med ett integrationsperspektiv inte räknar med total överensstämmelse, ses avvikelser från samstämmigheten som något negativt – ett problem som måste lösas, ofta av ledningen. Sådana tankar återfinns i verk av Deal och Kennedy samt Schein.¹⁴ Kritiker till detta perspektiv hävdar dock att konsensus i hela organisationen är svårt att finna eller skapa, eftersom förekomsten av konflikter, motsägelser och motstridiga intressen skapar en mindre enhetlig organisation. Därför måste organisationsmedlemmar på alla hierarkiska nivåer studeras och även sådant som inte är gemensamt måste räknas som kultur.¹⁵

Teoretiker inom *differentieringsperspektivet* fokuserar på kulturella manifestationer med motsägelsefulla tolkningar, som när ledare meddelar att en policy gällande vissa värderingar har införts, samtidigt som de själva handlar på ett sätt som strider mot denna värdepolicy. Perspektivet betonar inkonsekvens, brist på samförstånd och andra källor än ledningen till kulturens innehåll.¹⁶ Samstämmigheten finns således inte på organisationsnivå, utan inom olika ”subkulturer”, som baseras på yrkesgrupp, hierarkisk nivå, arbetsgrupp, kön, ålder och liknande. Dessa subkulturer kan existera oberoende av varandra, men också vara i konflikt med varandra till följd av skilda intressen. Teoretiker inom detta perspektiv, som Alvesson samt Meyer och Rowan, ser därför meningsskiljaktigheter och konflikter som naturliga och ibland till och med önskvärda.¹⁷

Inom *fragmenteringsperspektivet* existerar ingen konsensus inom organisationen, åtminstone inte på ett förutsägbart sätt. Vilka grupper av människor som visar samförstånd i olika frågor kan nämligen skilja sig åt beroende på den specifika situationen. Därför är tvetydighet snarare än enighet i fokus och teoretiker som Alvesson och Brunsson uppmärksammar gärna motsägelser och paradoxer.¹⁸

¹¹ Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*.

¹² Martin, J. (2002) *Organizational culture: mapping the terrain*.

¹³ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

¹⁴ Martin, J. (2002) *Organizational culture: mapping the terrain*.

¹⁵ *ibid.*

¹⁶ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

¹⁷ Martin, J. (2002) *Organizational culture: mapping the terrain*.

¹⁸ *ibid.*

Även om Martin beskriver tre olika perspektiv, vill hon gärna se dessa som "världssyner". Hon förespråkar att forskare använder sig av alla tre perspektiven, eftersom olika synsätt bidrar till en mer fullständig förståelse av organisationskulturen. Detta gäller exempelvis vid analyser av kulturförändringar. De tre perspektiven innebär då skilda inställningar till ledarens och omgivningens roll samt till olika tankar om hur förändringen kan och bör implementeras. Medan integreringsperspektivet är ledarfokuserat och menar att implementeringar bör ske "top-down" menar differentierings- och fragmenteringsperspektivet att ledare har mindre inflytande över kulturen och utelämnar direkta råd till ledare som vill påverka kulturen i en viss riktning.¹⁹

2.2.1 Vårt ställningstagande och val av teorier

Vi har valt att utgå från ett växelspel mellan ett integrerings- och ett differentieringsperspektiv. Vi intar ett integreringsperspektiv med vår problemformulering, genom att fokusera på den "gemensamma" organisationskulturen och den samstämmighet en sådan kan innebära. Dock vill vi med ett differentieringsperspektiv uppmärksamma svårigheterna med att från ledningsnivå skapa en gemensam organisationskultur, eftersom det kan finnas ett antal subkulturer som påverkar situationen. Dessa kan vara baserade på exempelvis hierarkisk nivå, ålder, kön eller verksamhetens geografiska ort.

Inom dessa teoretiska perspektiv har vi valt teorier med utgångspunkt i vår frågeställning – "*Hur kan en 'ny', gemensam organisationskultur kan skapas i samband med en fusion?*". Uppsatsen kommer till stor del att bygga på teorier och modeller av Edgar Schein, Henning Bang, Mats Alvesson och Paul Bate. Teorikapitlet delas in i tre avsnitt. I avsnittet om organisationskultur tar vi hjälp av Schein och Alvesson för att skapa en förståelse för hur organisationskulturen kan kartläggas i en organisation. Eftersom denna uppsats handlar om två företag som slås samman i en fusion blir det dessutom relevant att diskutera kultur ur ett förändringsperspektiv. Här används en modell av Bate för att förstå hur kulturförändringsprojekt kan genomföras. I många förändringsmodeller ges chefer en central och i det avslutande avsnittet placerar vi därför ledarskapet i ett kulturellt sammanhang, med hjälp av bland annat teorier av Bang.

¹⁹ Martin, J. (2002) *Organizational culture: mapping the terrain*.

3 Teoretiska utgångspunkter

*I teorikapitlet bygger vi upp en teoretisk referensram som förklarar problematiken kring ämnet organisationskultur och sedan blir ett effektivt verktyg för att analysera det empiriska materialet. För att lyckas med detta har vi ringat in tre huvudområden; **organisationskultur**, **organisationsförändring** och **ledarskap**. En utförligare förklaring till valet av dessa har presenterats i avsnitt 2.2.1. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet i en tabell.*

3.1 Organisationskultur

Det finns författare som ställer sig kritiska till begreppet organisationskultur och som anser att uttrycket är alltför omfattande och diffust. Dessa kritiker hävdar att det finns så många och tvetydiga definitioner av kulturbegreppet att frågan bör ställas om det överhuvudtaget är värt att användas som ett analytiskt verktyg för att studera organisationer.²⁰ Vi vill därför börja med att definiera detta begrepp innan vi går vidare med att diskutera hur organisationskultur kan förstås.

3.1.1 En definition av begreppet organisationskultur

Henning Bang ställer sig kritisk till idén att avvisa kulturbegreppet. Organisationskultur som fenomen kan enligt honom inte förnekas bara för att en del forskare har svårt för att enas om hur det ska definieras. Forskningen inom området är dessutom relativt ungt och begreppet så nytt att det ännu inte kan avfärdas som oanvändbart. Att begreppet definieras och används på så många olika sätt kan därför förklaras som ett led i utforskningen av begreppets innehåll och avgränsning.²¹

Trots de skiftande definitionerna av organisationskultur menar Bang att de flesta forskare i stort sett är överens om meningsinnehållet i kulturbegreppet. Han väljer därför att själv sammanfatta definitionerna på följande vis:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”²²

En mer målande bild ges av Siehl et al. Denna definition ger oss en bra uppfattning om kulturens viktiga roll i organisationen och lyder som följer:

”Culture is the social or normative glue that holds an organization together. Culture can be thought of as a magnet that holds a company together through shared patterns of meaning.”²³

²⁰ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

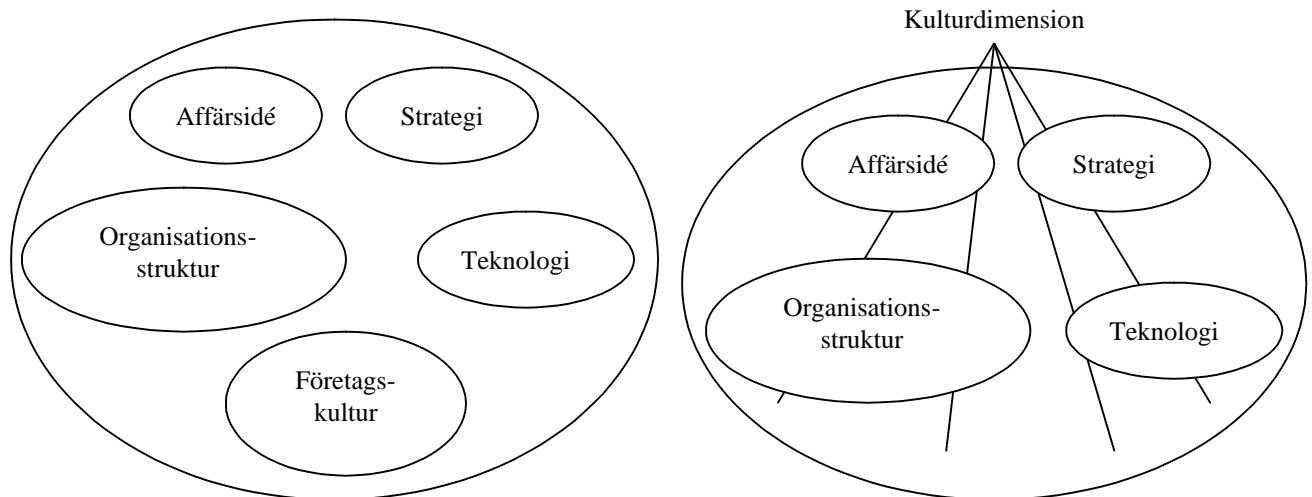
²¹ *ibid.*

²² Bang, H. (1994) *Organisationskultur*, s. 23.

²³ Siehl et al (1988) i Kleppestø, S. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, s. 76.

3.1.2 Att studera och beskriva organisationskulturen

Det talas ofta om två grundläggande skilda sätt att se på kultur. Denna indelning bygger på Linda Smircich klassiska översikt över kulturbegreppet i organisationsanalyser, där författaren skiljer mellan kulturen som en variabel och kulturen som en metafor.²⁴ Ett sätt att se på kultur är att se det som någonting en organisation *har* (variabelsynsättet), medan metaforsynsättet innebär att kultur är något en organisation *är*. Kulturen uppfattas då som något som genomsyrar alla delar av organisationen.²⁵ De två synsätten visas nedan:



Figur 2: Kultur som variabel eller kultur som metafor. Figur från Alvesson (2000) s. 31.

Som nämnts tidigare har vi valt att i studien växla mellan ett integrerings- och ett differentieringsperspektiv. Eftersom syftet med denna studie är att finna förutsättningar för skapandet av en ”ny”, gemensam organisationskultur, kommer dock tonvikten att ligga på det förstnämnda synsättet, där kultur ses som en variabel. Scheins teori om organisationskultur kan räknas till detta perspektiv och presenteras därför närmast.

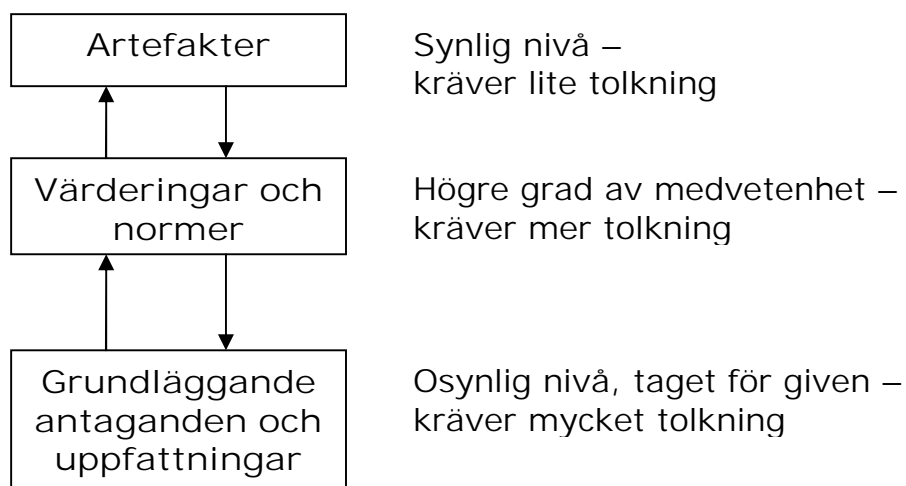
3.1.3 Scheins modell över organisationskultur

I början av 1980-talet utvecklade socialpsykologen Edgar Schein en teori om organisationskultur som blivit mycket inflytelserik på området. Enligt teorin återfinns kulturen på tre nivåer. På ytan finns artefakter, under dessa ligger värderingar och normer och underst finns grundläggande antaganden.²⁶ Modellen över dessa tre kulturella nivåer visas nedan:

²⁴ Smircich, L. “Concepts of culture and organizational analysis”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983, s. 339-358.

²⁵ Alvesson, M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*.

²⁶ Schein, E.H. (1992) *Organizations, culture and leadership*.



Figur 3: Scheins tre kulturella nivåer. Modell från Schein (2002) s. 17.

Enligt Schein utgör *grundläggande antaganden och uppfattningar* kärnan i en organisationskultur. Antaganden tas för givna av organisationsmedlemmarna och påverkar vad de uppfattar, hur de tänker och känner. Eftersom vi inte är medvetna om de grundläggande antaganden vi anser vara verklighet, är det dock svårt att diskutera dem. Istället genomsyrar denna ”sanning” hela organisationen.²⁷ Alvesson beskriver det som att denna typ av för-givet-tagna värderingar har internaliserats och blivit en del av världsbilden.²⁸

Exempel på grundläggande antaganden är hur vi ser på människans natur (god eller ond, lat eller arbetsglad?) och handlingar (är det naturliga sättet att bete sig passivt eller aktivt?). Dessutom finns grundläggande antaganden rörande organisationsmedlemmarnas relationer till omgivningen och varandra, det vill säga om organisationen präglas av individualism eller kollektivism. Schein menar att antaganden utvecklas då en grupp människor försöker komma till rätta med problem som rör extern och intern anpassning. Detta innebär att konsensus skapas kring sådant som organisationens centrala mål och uppgifter, redskap och metoder för att nå målen samt kriterier för att mäta resultaten. Dessutom måste enighet råda vad gäller gruppgränser, kriterier för fördelning av status, makt, belöningar och bestraffningar samt vanliga språk- och begreppssystem.²⁹

Värderingar beskrivs som sådana sociala principer och mål som i en viss kultur anses ha ett inneboende värde. De representerar sådant som medlemmarna bryr sig om, till exempel självständighet, demokrati, tradition och lojalitet. Värderingar utgör grunden för bedömningar av vad som är rätt eller fel och är ofta förknippade med starka känslor. De är mer medvetna än grundläggande antaganden, men ändå inte ständigt i tankarna. De blir dock väldigt uppenbara då någon försöker förändra kulturen i något viktigt avseende, eftersom nya uttryckta värderingarna då kan ifrågasättas. Nära kopplat till värderingarna är *normer*, som fungerar som oskrivna regler för beteende och attityder och utövar ett socialt tryck på individer. De definierar vad som är normalt och onormalt, med andra ord vilket beteende som leder till belöningar eller bestraffningar.³⁰

²⁷ Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

²⁸ Alvesson, M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*.

²⁹ Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

³⁰ *ibid.*

Normer och värderingar uppmuntrar enligt Schein till aktiviteter som producerar *artefakter*, det vill säga synliga och påtagliga kulturella manifestationer. Dessa måste studeras för att förstå kärnan i en kultur och kan delas upp i tre generella kategorier: fysiska, beteendemässiga och verbala kulturuttryck. Exempel på dessa artefakter går att finna i observationsguiden i bilaga 1. Poängen med artefakter är enligt Schein att organisationsmedlemmarna inte nödvändigtvis behöver vara medvetna om dem, men att de kan iakttas av vem som helst. Det är därför mycket lättillgängliga kulturelement, men eftersom de ligger längst bort från den kulturella kärnan kan de också misstolkas av kulturforskare.³¹

En annan syn på organisationskultur, som har sitt ursprung i differentieringsperspektivet, kommer från Mats Alvesson. Eftersom vi har för avsikt att bygga studien på ett växelspel mellan ett integrerings- och ett differentieringsperspektiv presenteras även hans tankar om organisationskultur närmast.

3.1.4 Alvessons kulturteori

Alvesson kompletterar Scheins bild av begreppet organisationskultur med en annan inställning till begreppet. Vad hans forskning kan bidra med i denna studie är tankarna om identitet. Vad gäller organisationskultur och fusioner menar Alvesson nämligen att identitetsfrågor ofta kan betyda mer för bristen på integration än rena skillnader i värderingar och tankesätt. I försök att skydda den egna identiteten, tillskriver grupper ofta andra grupper skillnader eller förstör de skillnader som finns. I sådana lägen skapas ofta ”vi och dom”-inställningar, som kan skapa underlag för konflikter.³²

Även inom ett annat område kan Alvessons forskning vara till hjälp för företag som söker svar på hur de ska gå till väga med kulturförändringar. Hans råd är att låta kulturförändringar ta tid. En nyckelfaktor vid avsiktliga förändringar av organisationskulturer ser han som långsiktigt arbete och uthållighet. Detta är givetvis svårt då näringslivet idag i hög grad kännetecknas av snabba modeväxlingar, chefsbyten och nya löften om frälsning, men det finns enligt Alvesson behov av att tillföra ett långsiktigt perspektiv, med en vision om att förändra på djupet. Att skapa ett kritiskt tänkande och agera selektivt gentemot nya ”modekoncept” blir därför mycket viktigt. Alvesson varnar för risken att kortsiktiga projekt skapar besvikna medarbetare utan tilltro till sina ledare. Erfarenhet av sådana projekt kommer att leda till att nya förändringar bemöts med misstro och förändringsmotstånd. Därför innebär kortsiktigheten ett hot, då grunden till kulturförändring är mottaglighet hos kollektivet för nya idéer, värderingar och uppfattningar.³³

3.1.5 Starka och svaga kulturer

Som tidigare nämnts finns hos forskare med ett integreringssynsätt på kultur en uppfattning om att en ”stark” organisationskultur ger tydliga positiva resultat för företaget. Därför kan också planerade kulturförändringar användas för att effektivisera företaget och öka engagemanget hos de anställda. En stark organisationskultur kännetecknas enligt Jennifer Chatman och Sandra Eunyoung Cha av höga nivåer av samförstånd om vilka värderingar som är viktiga i organisationen och en stark känsla för dessa värderingar.³⁴ Bang nämner ett antal

³¹ Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

³² Alvesson, M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*.

³³ Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*.

³⁴ Chatman, J. & Eunyoung Cha, S. “Leading by leveraging culture.” *California Management Review*, vol. 45, no. 4, 2003.

tekniker som kan användas för att skapa en sådan stark kultur. Dessa är intern rekrytering, medveten inprägning av viktiga värderingar och normer, selektiv rekrytering, mekanismer som binder medlemmarna till organisationen samt ritualer och ceremonier som stärker medlemmarnas upplevelser av gemensamma erfarenheter.³⁵

En viktig faktor i diskussionen kring starka kulturer är också organisationsidentitet och tillhörighet. Alvesson menar att organisationsidentitet måste förstås som ett kollektivt fenomen. Det är nära förknippat med vad organisationen gör och vad den står för. Alvesson drar slutsatsen att ju mer distinkt en organisation framträder med hjälp av symboliska uttryck, klara mål och värderingar samt gränser mot omgivningen, desto mer ger organisationen de anställda en social identitet. Detta sker under förutsättningen att organisationen kopplas till någonting positivt. I de fall då en gemensam organisationsidentitet saknas finns däremot en stor risk för att interna konflikter mellan subkulturer i organisationen uppstår.³⁶

Är en väl sammansvetsad grupp alltid någonting positivt? Bang menar att en stark kultur kan vara både en fördel och en nackdel för organisationen. Ett exempel på en negativ konsekvens av en stark kultur är att alternativa arbetssätt förkastas för att de inte använts på den egna arbetsplatsen.³⁷ Janis introducerade på 1980-talet begreppet grupptänkande ("groupthink" på engelska), som beskriver vad som kan inträffa i arbetsgrupper som arbetat tillsammans under lång tid. Grupptänkande kännetecknas av ett antal faktorer som alla starkt begränsar gruppens förmåga att fatta relevanta beslut. Exempelvis kan den höga graden av gruppsammanhållning leda till tron att "vi" har rätt, "dom" har fel och en tendens att ignorera information som talar mot gruppens uppfattning. En faktor som bidrar till grupptänkande kan vara en dynamisk och påverkande ledare, men också stress på grund av något yttre hot. Grupptrycket kan till slut öka så mycket att få av gruppmedlemmarna vågar ifrågasätta gruppens uppfattning eller på något sätt uttrycka en avvikande mening. I det fallet tappar gruppen kontakten med verkligheten, vilket ofta leder till att den fattar dåliga beslut. En slutsats av Janis teori om grupptänkande är således att gruppmedlemmarna kan uppskatta den goda sammanhållningen, men denna är inte alltid enbart positiv ur organisationens synvinkel. Om sammanhållning innebär en lägre acceptans av avvikande åsikter, kan det innebära att beslut fattas under sämre omständigheter.³⁸

I denna studie av organisationskulturerna på LogistikPartner och Luna ServicePartner blir teorierna om starka och svaga kulturer samt grupptänkande centrala genom att de kan hjälpa oss att förstå de situationer där anställda på endera orten inte vill ta till sig idéer eller nya arbetssätt från den andra orten. Dessutom kan teorierna hjälpa oss att se på vilket sätt organisationskulturerna kan beskrivas som starka samt erbjuda oss en nyanserad bild av vilka möjliga fördelar och nackdelar detta kan innebära.

3.2 Organisationsförändring

Förändringar kan ses ur flera olika perspektiv och leda till olika typer av resultat. De kan exempelvis vara mer eller mindre planerade till sin karaktär. Eftersom en fusion kan betraktas som en typ av förändring, presenteras Jacobsens teori om organisationsförändring i bilaga 2.

³⁵ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

³⁶ Alvesson, M. (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*.

³⁷ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

³⁸ Angelöw, B. & Jonson, T. (2000) *Introduktion till socialpsykologi*.

Marianne Engvall uppmärksammar motstånd mot förändringar, särskilt vid fusioner. Hon menar att det är oerhört viktigt att förankra organisationsförändringar bland personalen, att skapa engagemang och att kommunicera effektivt. Missuppfattningar och förutfattade meningar om ”de andra”, osäkerhet och rädsla för det okända samt bristande förtroende, kommunikation och delaktighet kan annars leda till samarbetssvårigheter och att organisationen fortsätter att ”trampa i gamla hjulspår”. Det går då åt mycket tid till att ifrågasätta förändringen och nya kollegor eller chefer.³⁹

Stein Kleppesø är en forskare som också närmast sig problemet med förändring i samband med uppköp och fusioner. Han diskuterar flera problemkällor som kan förklara varför människor reagerar negativt i dessa situationer. Kleppesø kommer fram till att den förändring en sammanslagning innebär riskerar att ge individer en känsla av oro och osäkerhet. Detta kan bero på att människor av naturen har en tendens att sätta sig emot förändringar, även då det finns potentiella förbättringsmöjligheter. Kleppesø menar att människan stundtals kan ses som ”programmerad för kontinuitet”. I samband med en sammanslagning till ett nytt bolag tycks många tappa den viktiga tillhörighet som det gamla bolaget gav dem. De anställda upplever att de inte längre kan påverka situationen och känner att den andra organisationen gör intrång på deras integritet och frihet. En viktig aspekt i detta sammanhang är även den statusförlust det innebär att lämna sitt gamla bolag.⁴⁰

Kulturens roll i form av kulturkrockar är något som ofta utpekats som det största hotet mot integrationsprocessen i en sammanslagning. Enligt Kleppesø kan två kulturer gå ihop och forma en gemensam smältdegel, där de frivilligt går upp i varandra. Motsatsen kan dock också ske; att två kulturer tvingas samman utan att kunna enas om gemensamma värderingar och normer. Detta benämner Kleppesø ”tryckkokaren”. Ytterligare ett resultat kan bli ett bolag där kulturerna tillåts leva helt åtskilda.⁴¹ I fallet Bergman & Beving Services finns från ledningen en förhoppning om en integrering av kulturerna, vilket gör det viktigt att ställa sig frågan: går det att forma och förändra en organisationskultur?

3.2.1 Förändra en organisationskultur – går det?

Som framgått av diskussionen hittills ser många författare organisationskulturen som en nyckelfaktor vid organisationsförändringar. Bangs åsikt är att det är svårare att styra kulturen än vad managementlitteratur kan ge sken av. Däremot finns det en mängd sätt att påverka den på.⁴²

Bang menar att en förändring av organisationens synliga och medvetna delar är enklare att genomföra än att direkt förändra organisationens normer och värderingar. Att ändra sådant som medlemmars arbetsrutiner, belöningsystem eller kontorens fysiska utformning är dock inte en garanti för att deras antaganden och värderingar förändras.⁴³ Även Edgar Schein beskriver en rad faktorer som organisationens medlemmar och särskilt ledningen kan använda för att påverka organisationskulturen.⁴⁴

³⁹ Engvall, M. ”Kulturkrockar kan fälla fusioner”. *Dagens Industri*, 24/6 2004.

⁴⁰ Kleppesø, S. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*.

⁴¹ Sales och Mirvis (1984) i Kleppesø, S. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*.

⁴² Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

⁴³ *ibid.*

⁴⁴ Schein, E.H. (1992) *Organizations, culture and leadership*.

- *Hur organisationen är utformad* är grundläggande. Om organisationen har en platt eller hierarkisk struktur samt om den är centraliserad eller decentraliserad är betydelsefulla faktorer som har betydelse för kulturuppfattningen.
- Organisationens *system och dagliga rutiner* är relativt synliga delar av organisationen och har en viktig funktion i att skapa förutsägbarhet för medlemmarna. Därför menar Schein menar att förutsättningen för att dessa ska vilja överge de befintliga systemen och rutinerna är att de ersätts med nya, som ger lika mycket struktur och stabilitet.
- Utformningen av organisationens *fysiska attribut* avser exempelvis byggnader, kontorslandskap och fasader, vilka kan förmedla exempelvis öppenhet eller byråkrati. Dessa fysiska attribut påverkar hur medlemmarna, men också besökare, uppfattar organisationen.
- *Historier och myter* påverkar vilken kultur som förstärks i organisationen och bidrar till att förmedla värderingar till exempelvis nyanställda. Ledningen strävar även efter att förmedla dessa värderingar genom *formella värdegrunder och policys*. Dessa dokument är förklaringar till hur framställarna vill ha det och trots att det stundtals kan innebära högrävarande uttalanden anser Schein att dessa kan få inverkan om innehållet inpräntas under en längre tid.

Alvesson uttrycker en viss skepticism mot flera av Scheins antaganden. För att kulturförändringar ska bli genomgripande i organisationen menar Alvesson att de måste lyckas beröra värderings-, idé- och föreställningsnivån, istället för enbart beteendenivån hos medlemmarna. Ett exempel på detta är då företag nöjer sig med att skriva ned den önskade kulturen i ett officiellt dokument, för att därefter hoppas på att de ska börja verka. Alvesson menar att detta är otillräckligt.⁴⁵

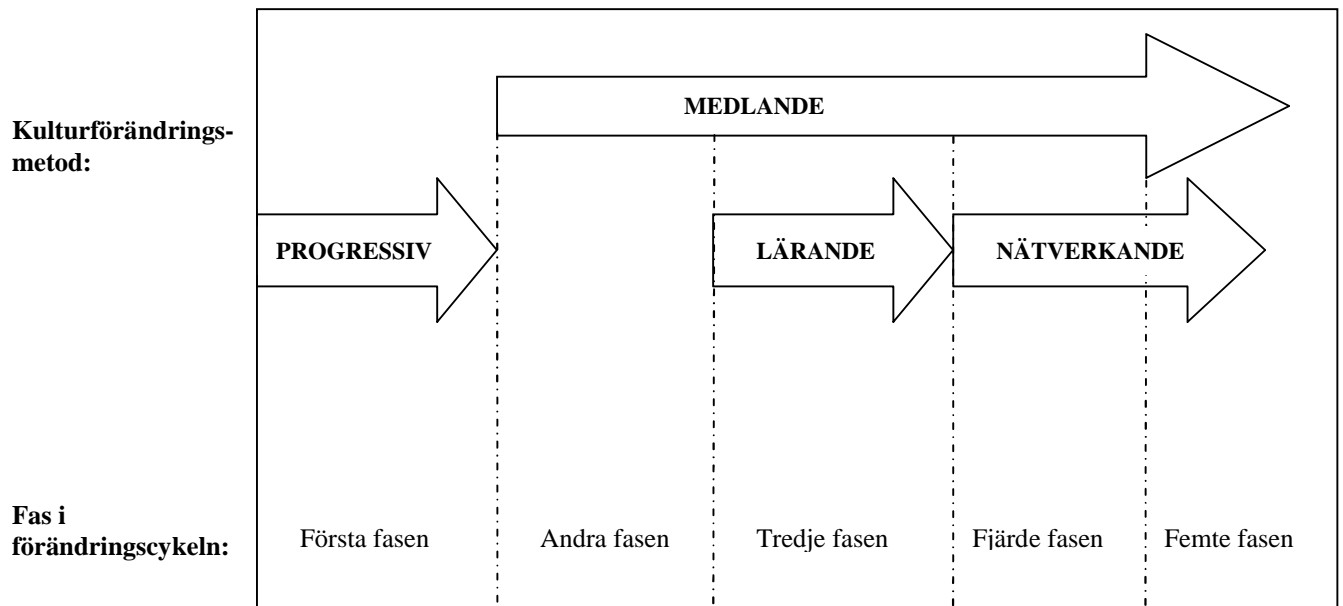
3.2.2 Bates kulturförändringsmodell

Efter denna diskussion om vad som påverkar organisationskulturen är det lämpligt att gå vidare till en teori om hur kulturförändringar kan genomföras i praktiken, eftersom detta är en central del av studien.

Paul Bate identifierar fyra kulturförändringsmetoder; den progressiva, den medlande, den lärande/indoktrinerande samt den informellt ”nätverkande” metoden. Vilken av dessa metoder som bör väljas beror enligt Bate på vilka mål företaget har med kulturförändringen. Bate ställer sig dock kritisk till kulturförändringsprojekt som utgår ifrån en enda ansats. Han rekommenderar därför att projektet innehåller alla de fyra typerna av förändringsmetoder.⁴⁶ Nedan presenteras Bates modell för kulturförändringar närmare:

⁴⁵ Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*.

⁴⁶ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.



Figur 4: En modell för kulturförändring. Figur från Bate (1994) s. 218

Logiken bakom Bates modell är att den tillåter organisationen att vara flexibel och använda sig av olika metoder under olika faser av kulturförändringsprojekt. Lämpligheten i tid betonas, vilket innebär att både fokus och sätten att skapa effektivitet skiljer sig under olika faser av kulturförändringscykeln.⁴⁷ Nedan diskuteras de olika faserna närmare.

Den första fasen

I den inledande fasen av ett kulturförändringsprojekt består arbetet av att få människor att uppleva sin situation på ett nytt sätt. Målet är att väcka känslor och introducera grundläggande nya idéer till organisationen. Detta sätter igång en process som får organisationen att röra sig i en ny riktning. Den kulturförändringsmetod som Bate anser vara mest lämplig i denna fas är den **progressiva**, som bygger på tanken att människor inte kommer att förändra sig frivilligt om det finns starka intressenter som vill bevara status quo. Därför förespråkas aggressiva taktiker i kulturförändringsprojekt, som tvingar människor att gå över från rutinmässigt handlande till ett mer aktivt och reflekterande förhållningssätt. Detta innebär att människor blir tvungna att fundera över sina värderingar och åsikter, vilket kan leda till att en del av dem upptäcks vara föråldrade. Det kan närmast jämföras med ett paradigmskifte, genom att tidigare sätt att tänka inte längre kan förklara den rådande situationen i organisationen. Vad som brukar kallas sunt förnuft blir därför centralt under den första fasen av kulturförändringen, eftersom det är med hjälp av det sunda förnuftet som kulturen kan förändras.⁴⁸

Den andra fasen

Under den andra fasen i Bates kulturförändringsmodell förespråkas en **medlande** kulturförändringsmetod, vilket innebär att hantera en mångfald av åsikter och intressen. Den medlande metoden startar i fas två, men som framgår av figur 4 bör den medlande metoden fortgå parallellt under hela förändringsprocessen. Bate menar att en av de största myterna i

⁴⁷ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.

⁴⁸ *ibid*.

affärsvärlden just nu är att ledare kan skapa en organisationskultur enbart med hjälp av en "top-down"-strategi. Bates åsikt delas av många forskare, som menar att ledningen inte kan "tvinga" på medarbetare en kultur. Detta beror på att kulturskapande är en kollektiv aktivitet där dialog, delaktighet och engagemang är centrala faktorer. Ledningen och medarbetare kan komma med idéer och på så sätt försöka få andra människor att se situationen på ett nytt sätt. Poängen är dock att detta inte är detsamma som att skapa en organisationskultur. Även om de anställda säger sig ha anammat den "nya" kulturen eller värdepolicyn och kanske lyder vissa regler, behöver det inte betyda att de tänker annorlunda och verkligen vill förändra sitt beteende. Därför är det mycket viktigt i varje kulturförändringsprojekt att inkludera en fas av delaktighet, så att medlemmarna inte fortsätter arbeta som förr i brist på godtagna alternativ. Först när de nya tankesätten nått djupare och blivit en del av det för-givet-tagna kan en kulturell förändring sägas ha skett.⁴⁹

Ledningens viktigaste uppgift i denna andra fas av kulturförändringen handlar om att skapa förutsättningar för att enskilda individers förändrade tankemönster ska kunna göras gemensamma för hela organisationen. Detta är nödvändigt för att förhindra alltför stora slitningar mellan grupper till följd av intressekonflikter eller meningsskiljaktigheter. Det är mycket viktigt att skapa förtroende mellan olika grupper, genom att låta dem sitta ned tillsammans för att identifiera inom vilka områden de faktiskt är överens. Därefter kan dessa insikter fungera som en startpunkt vid sökandet efter sätt att ena grupperna, även om det inte är nödvändigt att sträva efter en total överensstämmelse.⁵⁰

En medlande kulturförändringsmetod innebär att en förändring av kulturen åstadkoms genom odramatiska åtgärder. Grundidén är att förändringar av kulturen sker gradvis, vilket gör det olämpligt att i denna fas använda sig av storslagna och aggressiva metoder.⁵¹ Arbetet startar med att få medlemmarna att godta små förändringar och börjar med de förändringar som kräver minst ansträngning att acceptera för medlemmarna. Genom att inbjuda till dialog och deltagande kan förtroende och tillit vinnas från dem som inte tidigare delat dessa åsikter, även om detta kan vara en lång process. Kulturellt ledarskap innebär i det här sammanhanget att få medlemmarna att inse hur den "gamla" kulturen är förlegad och att förändring är nödvändigt. Det behövs då egentligen inte någon som säger åt människor att förändras, utan människor förändras för att de vet att de *måste* förändras. Detta åstadkoms genom att som ledare spendera mycket tid bland de anställda, lära känna dem och diskutera konsekvenser av olika sorters förändringar.⁵²

Den tredje fasen

Under den tredje fasen är en **lärande** eller indoktrinerande ansats särskilt lämplig, menar Bate. Denna kulturförändringsmetod används samtidigt som den medlande ansatsen löper parallellt. Den lärande metoden innebär att kommunicera och befästa de delade synsätten och uppfattningarna, vilket skapar ett ökat engagemang hos de anställda. Detta sker genom olika typer av lärandeprocesser, där de anställda lär sig inte bara de värderingar som förespråkas av ledningen, utan även de värderingar och normer som kännetecknar det större kollektivet. Målet med denna metod är att medlemmarna lämnar den tredje fasen av kulturförändringen

⁴⁹ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.

⁵⁰ *ibid.*

⁵¹ *ibid.*

⁵² *ibid.*

med ett större engagemang än tidigare samt att de internaliserat organisationens grundläggande värderingar.⁵³

Den fjärde fasen

Under den fjärde fasen i Bates kulturförändringsmodell ska medlemmarna i organisationen omsätta de internaliserade värderingarna i handling. Det är nu som dessa nya värderingar kommer i kontakt med det vardagliga arbetet och sätts på prov. De anställda måste då visa hur de kan relatera vad de lärt sig till det dagliga arbetet. På så sätt uttrycks den nya kulturen inom ramen för det dagliga arbetet och de olika roller som finns i organisationen. Om den nya kulturen accepteras på djupet kommer det att visa sig i att enskilda anställda förändrar sådant som arbetssätt och attityder. En kundorienterad kultur kommer till exempel bara att existera i verkligheten då de anställda i praktiken visar att de vill göra allt de kan för att tillgodose kundens behov och önskemål, inte bara vad som står i arbetsmanualen. Det är dock viktigt att kulturförändringsmetoden i denna fas, som Bate kallar ”**nätverkande**”, är flexibel nog att anpassas till förändringar i omgivningen. Detta innebär att det kan bli aktuellt att främja utvecklingen av en annan sorts kultur i organisationen, som följd av exempelvis förändrade kundrelationer eller trender på marknaden.⁵⁴

Den femte fasen

Det slutgiltiga målet, vilket är att skapa en varaktig organisationskultur, uppnås i den femte fasen. Det sker genom att i en fortsättning av den **nätverkande** metoden förankra förändringen i organisationen. Denna stabilisering åstadkoms genom strukturering, exempelvis genom att införa system för belöning och rekrytering som är anpassade till den kultur som skapats under processens gång. Poängen är att strukturen bör komma som ett naturligt steg efter förändringen, vilket därefter skapar underlag för en ny kulturförändringsprocess.⁵⁵

3.3 Ledarskap

Bang ger ledare en central roll i förändringsprocesser genom att beskriva hur ledare konkret kan göra för att påverka organisationens kultur i en viss riktning. Han betonar vikten av att börja med att kartlägga den kultur som man önskar påverka. Detta innefattar att undersöka vilka normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som i dagsläget finns i organisationen. Därmed kartläggs vilka oönskade element som finns och vilken funktion de har. Genom att lyfta fram dessa kan en motivation till förändring skapas och med detta som underlag kan konkreta förslag på ”nya” önskade normer, värderingar och verklighetsuppfattningar formuleras. Bang understryker vikten av att engagera flera olika delar av företaget i denna process, exempelvis representanter från fackföreningar och olika avdelningar inom organisationen. Detta kan skapa en känsla av delaktighet hos medlemmarna och motverkar risken för att det enbart blir ledningens vilja som blir gällande.⁵⁶

⁵³ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.

⁵⁴ *ibid.*

⁵⁵ *ibid.*

⁵⁶ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

I nästa steg av kulturförändringsprocessen blir ledningens sätt att praktiska styra verksamheten mycket betydelsefull. Ord måste efterlevas av handling. Ledare förmedlar exempelvis vad de tror på och vilka värderingar och antaganden de har genom de områden av verksamheten som de systematiskt intresserar sig för och som de mäter, kontrollerar, belönar eller på annat sätt ägnar sin uppmärksamhet. Ledningens handlingar har en stark symbolbetydelse i organisationen och om de lyckas vara goda förebilder kan de också påverka medlemmarna i "rätt" riktning. Istället för att enbart berätta om vilka värderingar kulturen ska präglas av bör ledare visa de nya värderingarna. Om en chef uttalat sig om att alla avdelningar är lika mycket värda kan en symbolisk handling exempelvis vara att denne ser till att synas på samtliga av dessa med jämna mellanrum.⁵⁷

Genom att aktivt införa konsekvenser av den önskade kulturen skapas enligt Bang möjligheter till att påverka medarbetares beteenden. Det krävs inte drastiska förändringar som omorganiseringar eller förändringar av lönesystemet, utan vardagliga belöningar såsom att uppmärksamma medarbetares handlingar genom positiv eller negativ feedback kan räcka långt. Sådan feedback ökar sannolikheten för att medlemmarna även i fortsättningen handlar på önskat sätt. Bang ser också den fysisk miljön som viktig. Har chefen ständigt dörren till sitt kontor stängd och om han sällan pratar med folk längre ned i organisationen förmedlas en uppfattning om att ledningen och de anställda inte bör ha nära kontakt. Däremot kan chefen genom att sitta ner med de anställda på lunchrasten förmedla en öppenhet gentemot den övriga organisationen. När ledare vill införa element av en önskad kultur blir det därför viktigt att skapa en miljö som underlättar för dessa att slå rot. Det kan handla om att förändra kontorslandskapet, men det kan också bli aktuellt att rekrytera personer som redan i utgångsläget bär med sig viktiga värderingar eller att se över belöningsystemet.⁵⁸

3.3.1 Integrerande ledarskap

Ett särskilt problem som uppstår i många organisationer är att det skapas subkulturer, som inte gynnar företaget i stort om det innebär slitningar mellan dessa. Trice och Beyer menar att det i sådana situationer krävs någon sorts integrerande kraft för att behålla en viss harmoni och en acceptabel maktbalans inom organisationen. Eftersom Bergman & Beving Services kan ses som ett bolag bestående av flera subkulturer, både baserat på ortstillhörighet och på typen av arbete, presenteras härnäst författarnas teori om hur ett integrerande ledarskap kan vara till hjälp för att hantera mångfald. Särskilt intressant blir det att ta del av vad Trice och Beyer kallar "konsensusledarskap", eftersom detta innebär att förhandla mellan grupper med olika värderingar och kanske motstridiga intressen. Konsensusledarskap kan utövas både på ledningsnivå och på mellancheffsnivå. Tanken bakom denna sorts ledarskap är enligt författarna att det ska underlätta samarbetet mellan olika grupper, så att de kan arbeta tillsammans och fatta gemensamma beslut för hela företagens bästa. Detta behöver dock inte betyda att allt och alla blir helt lika. Ledarskapet betyder också att försöka balansera och integrera externa parter intressen, till exempel kunder och leverantörer.⁵⁹

För att samarbete mellan grupper ska kunna fungera på ett optimalt sätt menar många forskare att förtroende och tillit är de kritiska faktorerna. För att dessa tillitsfulla relationer ska kunna uppnås krävs dock kommunikation och dialog mellan parterna, vilket för oss fram till nästa avsnitt.

⁵⁷ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

⁵⁸ *ibid.*

⁵⁹ Trice, H. & Beyer, J. (1993) *The cultures of work organizations*.

3.3.2 Kommunikation för att skapa förståelse och tillit

Enligt Donald Hislop består en viktig typ av kunskap i organisationer av kunskapen och förståelsen för andra människors värderingar och tankesätt. Detta innebär en förståelse för varför medarbetare handlar på vissa sätt, till exempel varför de utför sina arbetsuppgifter på ett visst sätt, prioriterar på vissa sätt och varför de har en viss inställning till sitt arbete. Förutom en gemensam identitet är därför nyckeln till möjligheten och viljan att dela med sig av kunskap att det finns en förståelse för andra människors "tysta kunskap". Hislop förespråkar ett ledarskap som underlättar för den typen av kommunikation och social interaktion, som resulterar i ökad ömsesidig förståelse. Som exempel på metoder för detta nämner han belöningsystem som uppmuntrar människor då de delar med sig av kunskap samt olika typer av elektroniska eller fysiska forum där människor kan sprida kunskap.⁶⁰

För att skapa förtroende och tillit menar Hislop vidare att det är av yttersta vikt att de anställda uppfattar att processer i organisationer sker på ett rättvist sätt, det vill säga att beslutsprocesser går rättvist till och att medarbetare är involverade i beslutsfattandet i rimlig utsträckning. Dessutom måste de betrakta kommunikationen om beslut som tydlig, liksom ledningens förmedling av förväntningar på personalen. Att få de anställda att känna sig värdefulla kan enligt Hislop påverka deras attityder till kunskapsutbyte. Motsatt gäller dessvärre också. Om anställda inte känner att de behandlas på ett rättvist sätt kommer de med större sannolikhet att hålla på information och bli mindre villiga att delta i teambaserat arbete som kräver mycket samarbete. I detta fall uppfattar de anställda att deras samarbete riskerar att leda till en förlorarposition. Sammantaget innebär detta att ledare i stor utsträckning kan påverka sådana attityder genom sitt sätt att hantera beslutsprocesser. Med andra ord måste ledningen på alla sätt se till att beslutsprocesserna är – och uppfattas vara – rättvist hanterade.⁶¹

Två sätt att underlätta kunskapsutbyte och samarbete över gränser är hanteringen av relationer samt utnyttjandet av så kallade "gränsobjekt". Båda dessa metoder har till syfte att skapa en tillit som istället för att vara baserad på ytliga formella överenskommelser, har sin grund i en känsla av gemenskap och ömsesidigt utbyte. Den första metoden – relationshantering – går ut på att öka den ömsesidiga förståelsen och utveckla sociala relationer mellan medlemmar i olika enheter eller avdelningar. Detta kan åstadkommas med hjälp av personer som befinner sig på båda arbetsplatserna och som därför kan utnyttja sin kunskap om bägge i sin roll som medlare och "översättare" av vad andra säger och menar. Detta kräver dock att alla inblandade litar på att denna person vill alla det bästa och inte väljer sida. Den andra metoden föreslagen av Hislop bygger på att skapa gränsobjekt, det vill säga olika typer av objekt som är gemensamma för flera grupper. Dessa gränsobjekt behöver inte vara fysiska, som i form av en möteslokal, utan kan lika gärna vara symboliska. Det kan då handla om gemensamma aktiviteter eller införandet av en ny rutin. Poängen är att dessa objekt ska kunna utgöra en grund för diskussion och förhandling.⁶²

Även Schein betonar vikten av kommunikation över gränser, till exempel mellan olika subkulturer i en organisation. Han beskriver integrationen mellan subkulturer som avgörande för organisationens effektivitet och argumenterar för behovet av dialog, särskilt över hierarkiska gränser. Dialog likställer han dock inte med diskussion, eftersom det senare handlar om att ställa olika alternativ och åsikter mot varandra för att sedan utse en vinnare. Till skillnad från diskussion handlar dialog om att lyssna, acceptera olikheter och bygga

⁶⁰ Hislop, D. (2005) *Knowledge management in organizations: a critical introduction*.

⁶¹ *ibid.*

⁶² *ibid.*

ömsesidigt förtroende. I en dialog tänker deltagarna således som en grupp, medan deltagarna i en diskussion tänker som två lag.⁶³

3.3.3 Att leda värderingar

Tidigare i kapitlet beskrevs Bangs tankar om hur ledare kan förändra medlemmarnas beteenden genom att påverka deras värderingar. Men innebär vissa värderingar automatiskt ett visst beteende? Detta är något som ifrågasätts av Paul Griseri. Han lyfter fram hur en toppstyrd förändring av anställdas värderingar är svår att genomföra, eftersom ledningens förmedling av önskvärda värderingar inte behöver betyda att de anställda verkligen tar till sig dessa, eller avslöjar sina verkliga inställningar och åsikter inför sin chef.⁶⁴

En poäng framförd av Griseri, som är viktig att beakta i denna studie, är att vissa av människors värderingar är svårare att förändra än andra. Det kan också finnas skillnader i människors villighet att beakta nya synsätt och inställningar. Därför är det kanske inte ens önskvärt från ledningens synvinkel att de anställda alltför snabbt visar att de lämnat sina tidigare värderingar, eftersom de nya värderingarna i så fall skulle kunna bytas ut lika snabbt igen. En förändring av värderingar bör enligt Griseri ses som en process, där de existerande värderingarna av någon anledning ifrågasätts och nya värderingar tas i beaktande, något som kan jämföras med vad Bate kallar den medlande kulturförändringsmetoden.⁶⁵

Vad anser då Griseri om den typen av dokument som beskriver vilka värderingar som *bör* styra verksamheten? Detta är ett vanligt förekommande dokument och sätt för företag att för omvärlden visa upp vilka värderingar som värdesätts. Enligt Griseri kan dessa dokument vara användbara, men det gäller att inte se dem som slutmål i sig. Istället för att häftas samman med de anställdas arbetsmanual, bör värdedokumentet fungera som ett diskussionsunderlag, vilket innebär att ansvaret för formuleringen av värderingarna hamnar hos en stor del av de anställda. Förutsatt att innehållet i värdegrunden är någonting som diskuteras på alla nivåer i organisationen och förutsatt att flertalet personer har ansvar för utformandet, kan det bli någonting mer än ett dokument i en pärm. Denna metod tillåter de anställda att föra fram sina uppfattningar om vilka de viktigaste värderingarna är, vilket ger en större sannolikhet att dokumentet inte bara skapar ytliga beteendeförändringar utan också förändrade attityder.⁶⁶

Även Claes Trollestad är kritisk till försök att skapa en gemensam värdegrund, där förändringsarbetet antas vara möjligt att genomföra på kort tid. Att förändra värderingar är inte enkelt, menar Trollestad, utan det kräver uthålligt och ledarskap baserat på kommunikativa strategier. Trollestad presenterar en långsiktig metod för förändringsarbete, som består av tre steg: ”*vara*” (vilka värderingar och vilken kultur finns i företaget idag?), ”*böra*” (vilken värdegrund vill vi ha?) och ”*göra*” (vad krävs av oss i praktisk handling för att den gemensamma värdegrunden ska bli verklighet?). Om värderingsarbetet ska betyda något för människor måste det kopplas till det vardagliga arbetet och betyda någonting för dem personligen. Trollestad påpekar att ledarskapet sätts på prov, eftersom medarbetare hela tiden testar ledare. Dessa måste därför vara trovärdiga, ärliga, ha respekt för människor och deras integritet. Det är förödande att manipulera och försöka kontrollera medarbetarna, menar Trollestad, och det tar väldigt lång tid att återskapa tillit som gått förlorad. Därför måste

⁶³ Schein, E.H. “On dialogue, culture and organizational learning”. *Organizational Dynamics*, vol. 22, summer 1993.

⁶⁴ Griseri, P. (1998) *Managing values*.

⁶⁵ *ibid.*

⁶⁶ *ibid.*

ledare vara tydliga och modiga och tilliten växer då medarbetarna får goda erfarenheter, då de märker att ledarna vill dem väl.⁶⁷

3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Den teoretiska referensramen har nu färdigställts, men för att som läsare få en klar bild över vad denna består av, ges nedan en sammanfattning av teorierna i tabellform.

Tabell 1: Sammanställning av den teoretiska referensramen. Egen utformning av tabell.

TEMA:	CENTRALA FÖRFATTARE:	TEORINS INNEHÅLL:
Organisationskultur	<i>Schein</i>	Organisationskulturen delas upp i tre nivåer. Den består av grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter.
	<i>Alvesson</i>	Organisationer består inte enbart av en homogen organisationskultur, utan av flera subkulturer.
Organisationsförändring	<i>Kleppesø</i>	Kulturkrockar vid fusioner är ett uttryck för de anställdas behov av att värna om sin sociala identitet.
	<i>Schein</i>	En rad faktorer har möjligheten att påverka organisationskulturen, exempelvis organisationsstrukturen, fysiska attribut samt system och rutiner.
	<i>Bate</i>	En kulturförändring består av olika faser, med olika mål och metoder för förändring.
Ledarskap	<i>Bang</i>	Ledares handlingar har ett starkt symboliskt värde och för att styra kulturen måste de vara goda förebilder.
	<i>Hislop</i>	För att främja samarbete över organisationens gränser och ömsesidig förståelse krävs förtroende för ledningen och tillit till medarbetarna.
	<i>Trollestad</i>	Förändringsarbete bör ske långsiktigt i tre steg: ”vara”, ”böra” och ”göra”, vilket skapar en länk mellan den dokumenterade värdegrunden och det dagliga arbetet.

⁶⁷ Trollestad, C. (2000) *Etik och organisationskultur*.

3.4.1 En vidareutveckling av problemet

Givet diskussionen som förts i teorikapitlet, väljer vi nu att vidareutveckla den frågeställning som introducerats tidigare. Det har visat sig att ledarskapet är centralt i de teorier vi har valt att bygga studien på. Teorierna ger ledare en stor roll vid kulturförändringar, vilket inbjuder oss till att omformulera frågeställningen till den följande:

Hur kan ledningen på Bergman & Beving Services påverka organisationskulturerna i de fusionerade bolagen och skapa förutsättningar för en gemensam organisationskultur?

Denna frågeställning skiljer sig från den första på så sätt att den sätter ledarskapet i fokus, samtidigt som den går ifrån tanken om en helt ”ny” organisationskultur. Forskning presenterad i teorikapitlet visar att detta är en utmaning som har få förutsättningar för att lyckas. Istället bör betoningen ligga på hur ledningen kan *påverka* organisationskulturen och underlätta interaktionen mellan företagen.

4 Hur vi genomfört studien

Att uppnå studiens syfte och slutligen besvara frågeställningen har varit en lång process med många vägval. I detta kapitel motiverar vi våra val och hur vi gjort gått tillväga rent praktiskt i vårt undersökningsarbete. Inledningsvis beskrivs våra datainsamlingsmetoder och därefter hur vi burit oss åt för att bearbeta materialet. Slutligen diskuteras möjliga svagheter med de valda metoderna samt forskning och etik.

Vi har tidigare diskuterat studiens problemområde. Vad som nu blir viktigt är att utifrån uppsatsens syfte ta ställning till vilka praktiska metoder som är mest lämpliga för att kunna närma oss den empiriska verkligheten och besvara frågeställningen.⁶⁸

Att studera organisationskultur kan många gånger verka abstrakt och svårt. Kultur är inget konkret som enkelt går att ta på eller sätta siffror på. Det är exempelvis besvärligt att direkt få kunskap om en människas värderingar eller antaganden. Den typiska studien av en organisationskultur sker med hjälp av två datainsamlingsmetoder; observationer och intervjuer. När flera olika metoder används för att undersöka en företeelse talas det om triangulering. Denna metod används som ett sätt att öka informationsomfattningen i forskningsprojektet. Eftersom varje datainsamlingsmetod har sina begränsningar kan användandet av flera olika metoder dessutom öka trovärdigheten.⁶⁹

Vårt syfte i uppsatsen blev avgörande för vilken metod vi skulle välja. Eftersom vi vill öka förståelsen för organisationskulturerna på de två orterna handlar det till stor del om att tolka och se sammanhang bland symboler, handlingar och värderingar. Därför valde vi en kvalitativ metod, som av många forskare anses lämpligast i dessa sammanhang. Enligt Bang råder det en stor enighet bland kulturforskare om att den kvalitativa metoden måste spela en dominerande roll när en organisationskultur kartläggs.⁷⁰ Vidare har vi valt att kombinera flera kvalitativa metoder i en triangulering för att öka informationsinnehållet och studiens trovärdighet. De valda metoderna – intervjuer, observationer och arkivstudier – kommer nu att beskrivas mer ingående.

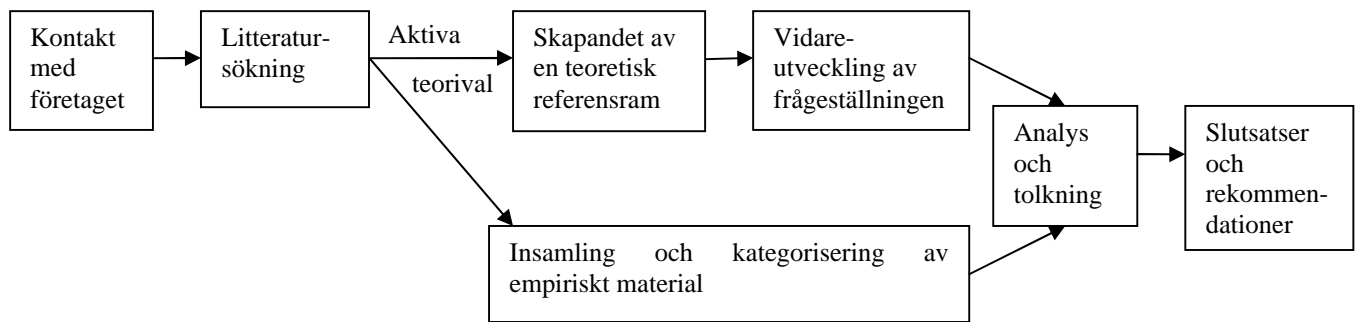
4.1 Studiens arbetsgång

Föregående teorikapitel avslutades med att den ursprungliga frågeställningen vidareutvecklades. Detta visar hur vi gradvis skapat oss större förståelse för företagen, teorier och olika infallsvinklar på problemet. För att läsaren ska kunna skapa sig en uppfattning om hur denna process fortlöpt, visas nedan en figur som illustrerar vår arbetsgång under studien.

⁶⁸ Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*.

⁶⁹ *ibid*.

⁷⁰ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.



Figur 5: Studiens arbetsgång. Egen utformning av figur.

4.2 Intervjuer

Vi har använt oss av intervjuer som grundläggande metod för att studera de anställdas upplevelser och tankar. För att kunna fånga upp information på bästa möjliga sätt valde vi att genomföra både individuella intervjuer och gruppintervjuer. Bägge intervjuformer har sina för- och nackdelar. I gruppintervjuerna uppfattade vi det som en fördel att respondenterna kunde samtala under mer avslappnade former, vilket gjorde att vi fick ta del av vardagliga diskussioner och tankar. När vi å andra sidan genomförde personliga intervjuer hade vi större möjligheter att gå djupare i intervjun och fokusera på de personliga tankarna och uppfattningarna.

Intervjuerna genomfördes under skiftande förhållanden. De flesta var planerade i förväg, men en del var spontana, exempelvis över en kopp kaffe i fikarummet. Intervjuerna utformades som ostrukturerade intervjuer. Detta innebär enligt Maria Björklund och Ulf Paulsson att ämnesområden är bestämda i förväg, men att frågorna i detalj utformas under intervjun. Frågorna kan då ställas när den som intervjuar anser det vara mest lämpligt.⁷¹ Under intervjuerna hade vi en intervjuguide till vår hjälp (se bilaga 3). Guiden består av ett stort antal frågor, indelade under sex huvudkategorier. Tanken med intervjuguiden var att kunna förbereda oss inför intervjuerna och diskutera vilka områden som kunde vara mer relevanta än andra att undersöka, beroende på intervjupersonens arbetssituation. Dessutom skulle den kunna fungera som ett stöd för att kunna ställa relevanta följdfrågor. I intervjusituationen försökte vi dock skapa en öppen dialog, så att intervjupersonen fick fritt utrymme att uttrycka sig. Göran Wallén menar att detta är mycket viktigt och betonar också att vi som intervjuare inte agerar som objektiva experter gentemot våra samtalspartners.⁷²

Med Walléns åsikter i åtanke försökte vi i så stor utsträckning som möjligt frilägga den intervjuades egna uppfattningar genom att undvika ledande frågor. Vår önskan var att hålla intervjupersonen talande med hjälp av öppna och beskrivande frågor av typen: *Kan du berätta lite om hur det är på företaget? Kan du beskriva vad som känns bra eller mindre bra med sammanslagningen?*

För att intervjusituationen inte skulle kännas skrämmande för den intervjuade var det viktigt för oss att skapa ett förtroende från den vi samtalade med. Johansson Lindfors menar att öppna frågor, som de ovan nämnda, ökar tryggheten hos intervjupersonen. Dessutom ökar

⁷¹ Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*.

⁷² Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*.

dennes engagemang om han eller hon får uttrycka sig fritt och ges möjligheten att påverka vilka frågor som besvaras. Hon betonar vikten av intervjuarens förmåga att lyssna för att kunna föra dialogen framåt.⁷³ Detta var därför något vi tänkte på under intervjuerna, genom att försöka vara lyhörda och inte tvinga intervjupersonen att svara på frågor som denne upplevde som obehagliga.

Större delen av studiens intervjuer genomfördes på vår uppdragsgivares arbetsplatser – det vill säga på LogistikPartner i Ulricehamn och på Luna ServicePartner i Alingsås. Ett fåtal intervjuer genomfördes även i Göteborg, då chansen gavs att fånga upp medarbetare på genomresa. Antalet intervjuer var inte bestämt på förhand, utan berodde istället på vår grad av mättnad. Efter sammanlagt 13 individuella intervjuer och 6 gruppintervjuer med totalt 23 respondenter – på lagren, administrations- och IT-avdelningarna – ansåg vi oss vara nöjda. Vid sidan av dessa formella intervjuer har även ett stort antal informella intervjuer eller samtal utförts. Dessutom har vi genomfört något vi valt att kalla en referensintervju med HR-specialisten Annica Fornäs, som arbetar som personalchef på Ericsson Microwave Systems. Bakgrunden till denna intervju var vår önskan om att få input till studien även utanför koncernens gränser. Denna referensintervju finns att återfinna i bilaga 4.

Något som underlättade arbetet var att vi redan i ett tidigt skede fick chansen att besöka företagen och göra oss bekanta med människorna i organisationerna. Detta, tillsammans med att vi blev presenterade med bild och text på det interna intranätet, gjorde att de intervjuade i många fall redan visste vilka vi var och bakgrunden till varför vi var där. Därför såg de ofta en nytta med intervjun och de hade en förståelse för varför studien genomfördes.

Under intervjuerna var bägge uppsatsmedlemmar närvarande samtidigt och då den ena ställde frågor förde den andra anteckningar. Vår strävan har varit att i så stor utsträckning som möjligt även spela in intervjuerna på band, under förutsättning att de inte störde samtalet. Anteckningarna har därefter fungerat som ett stöd och även inneburit en möjlighet att direkt skriva ner tankar och tolkningar, både av intervjupersonens uttalanden och av intervjusituationen i sig. De formella intervjuerna tog i genomsnitt en timme att genomföra.

4.2.1 Urval

En viktig uppgift under studiens gång blev att komma i kontakt med personer med skiftande synsätt och inställningar till organisationen. Eftersom vi fått en introduktion på båda företagen av vår kontaktperson Hans Lebeck fick vi tidigt ansikten på individerna i organisationerna. Detta underlättade för oss i valet av intervjuobjekt. Något vi uppmärksammade i urvalsprocessen var dock risken för att bli alltför styrda av vad andra människor i organisationerna ansåg vara lämpliga intervjuobjekt. Vi strävade därför efter att i så stor utsträckning som möjligt på egen hand göra aktiva val av intervjupersoner.

Men hur kan vi motivera valet av våra intervjuobjekt? Idar Holme och Bernt Solvang menar att urvalet av undersökningspersoner är helt avgörande för undersökningen, eftersom ett felaktigt urval kan göra studien oanvändbar utifrån det ursprungliga syftet. Genom att ha en variationsbredd i urvalet blir enligt författarna informationsinnehållet större.⁷⁴ Med detta i åtanke har vi eftersträvat en så stor variationsbredd som möjligt i studien, genom att intervjua människor med olika bakgrund, ålder och kön. Holme och Solvang menar att urvalet av

⁷³ Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*.

⁷⁴ Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*.

intervjupersoner måste göras aktivt utifrån bestämda kriterier baserade på en teoretisk och strategisk grund.⁷⁵ Vi bestämde därför att intervjuerna skulle täcka samtliga av de fyra enheterna i det nya bolaget; administration, logistik, produktinformation och IT. Likaså ansåg vi att representanter från de olika fackförbunden var värdefulla personer att ta kontakt med. Slutligen studerades individer både på ledningsnivå och ”på golvet”.

Med hjälp av hemsidor och kontaktpersoner fick vi information om befattningar och kontaktuppgifter till personer som vi ansåg var aktuella för intervjuer. Vi ordnade också intervjuer på plats, i takt med att vi lärde känna organisationerna och människorna i dem. Inför gruppintervjuerna bad vi ansvariga om hjälp med att välja ut personer efter den profil som vi ansåg kunde spegla populationen väl (med utgångspunkt i ovan nämnda diskussion om variation).

Avslutningsvis vill vi säga att de på båda orter givit oss en fantastisk access och ett stort förtroende för vår oss och vår studie. Detta har underlättat arbetet avsevärt.

4.3 Observationer

Antropologen Geertz anser att mening inte står att finna i människors huvuden, utan främst i deras symboliska handlingar. Han menar att språkets överlägsenhet går att ifrågasättas, vilket gör observationer till ett bra komplement till intervjuer vid kartläggning av en organisationskultur.⁷⁶

Vår studie bygger på en kombination av passiva och deltagande observationer. Vi har exempelvis deltagit i workshops och möten av skiftande karaktär. Utöver observationer i dessa sammanhang har vi även reflekterat över artefakter och symboler i organisationerna samt hur personalen handlar utifrån dessa. Under den tid vi befann oss i företagen försökte vi att hela tiden observera. Exempelvis har vi utnyttjat tiden mellan intervjutillfällena till att röra oss i organisationerna för att registrera vad som sker omkring oss. Det har exempelvis inneburit observationer av beteenden i fikarummet samt jargongen och relationerna mellan anställda då de utför sina dagliga arbetsuppgifter. Detta sätt att närma sig organisationen förespråkas av Holme och Solvang, som säger att observatörens roll är att skapa sig en bild av vad som egentligen sker genom att se, höra och förstå.⁷⁷ Vi har vidare tagit rollerna som öppna observatörer, vilket innebär att de som blivit observerade har varit medvetna om vår närvaro. Däremot har vi försökt att i så liten utsträckning som möjligt störa den sociala situationen.

Vi har valt att förena den ostrukturerade observationen med en något mer strukturerad teknik. Detta innebär att forskaren i större utsträckning har en plan för hur observationen ska gå till, vilket underlättar jämförbarheten mellan de olika iakttagelserna.⁷⁸ Till vår hjälp har vi därför skapat en observationsguide (se bilaga 1). Denna konstruerades för att kunna fokusera på de artefakter som enligt teorin är uttryck för organisationskulturen. Artefakterna är uppdelade under tre rubriker; fysiska, beteendemässiga och verbala artefakter. Observationsguiden har fungerat som ett stöd för observationerna och genom sin utformning kunde den användas som en ”fältdagbok”. Där kunde vi skriva ner tankar, iakttagelser och idéer och därmed också hålla

⁷⁵ Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*.

⁷⁶ Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*.

⁷⁷ Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*.

⁷⁸ *ibid*.

dem samlade under arbetets gång. Vår förhoppning var att ha observationsguiden som stöd, utan att bli alltför styrda av den.

Efter varje observationstillfälle eftersträvade vi att så snart som möjligt gå igenom anteckningarna och sammanfatta våra intryck från dagen. Detta var viktigt för att kunna ta tillvara information och idéer som annars kunde gå förlorade. Det var även ypperliga tillfällen att diskutera samband mellan olika observationer och till att ställa upp hypoteser utifrån den nya informationen relaterat till den redan insamlade. Dessa tankar kunde vi sedan pröva vid kommande observationstillfällen.

4.4 Arkivstudier

Bang föreslår arkivmaterial som företagstidningar, pressklipp och mötesprotokoll som goda exempel på skriftliga dokument som kan vara till stor nytta vid en kulturanalys av ett företag.⁷⁹ Utifrån studiens problemområde, med fokus på organisationskultur och fusioner, fann vi ett antal intressanta arkivkällor.

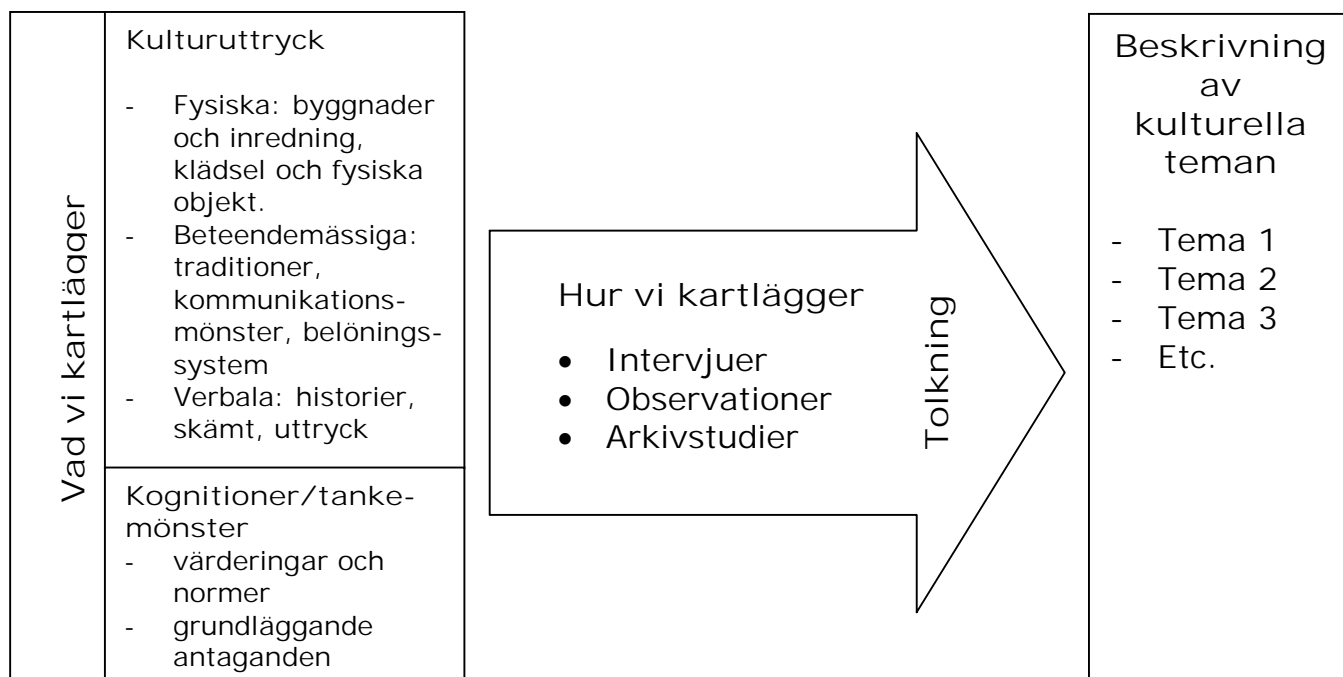
En stor del av företagets ansikte utåt är idag deras hemsidor på Internet. Vi fick tillfälle att studera både Lunas och LogistikPartners hemsidor, men också den nya gemensamma hemsidan som skapades efter sammanslagningen till Bergman & Beving Services. Vidare studerade vi den officiella värdegrunden på Luna ServicePartner (ett liknande dokument saknades på LogistikPartner). Vår önskan var att bedöma hur betydelsefull den ansågs vara och att undersöka i vilken utsträckning de dokumenterade värderingarna var representativa för hela organisationen. Genom att studera de båda företagens organisationsschema skaffade vi oss dessutom en överblick över deras ursprungliga organisationsstrukturer och den nuvarande. Slutligen tog vi del av intern information från personaltidningar och intranäten. Arkivstudierna har i vårt fall fungerat som en bredd till datainsamlingen, men inte varit en central del av studien.

4.5 Analysmetod

Analysarbetet startade redan i samband med vår första intervju. Det har varit viktigt för oss att under vägens lopp diskutera och analysera det material vi samlat in. Genom att arbeta på det viset har en förståelse för organisationerna byggts upp gradvis. När det sedan var dags att formulera dessa tolkningar i skrift var vi redan förberedda mentalt och hade en bild över hur vi ville fortsätta. Efter att samtliga intervjuer var genomförda lyssnade vi återigen igenom våra bandinspelningar för att kunna reflektera över vad intervjupersonerna sagt. Nya reflektioner skrevs ner. Detta var oerhört nyttigt av den enkla anledningen att vi, under intervjuernas gång, ibland hade svårt att lyfta blicken och se situationen ur ett helhetsperspektiv. Materialet från våra intervjuer, observationer och arkivstudier skulle sedan tolkas. Det gjorde vi genom att ”bena ur” och strukturera upp våra data i fem analysystem, som vi kände var relevanta för att kunna besvara studiens frågeställning.

Nedan följer en modell över vårt tillvägagångssätt i studien. Modellen beskriver vad vi kartlade, hur kartläggningen skedde, samt hur vår tolkning resulterar i ett antal kulturella teman.

⁷⁹ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.



Figur 6: Studiens metod – hur vi studerar organisationskulturen. Modellen är baserad på figur från Bang (1994) s. 168.

4.6 Möjliga svagheter med de valda metoderna

Något som kan uppfattas som ett problem vid kartläggningar av organisationskulturer är att kultur är svårt att kvantifiera. I den kulturforskning vi har tagit del av har det dock framkommit att kvantifiering inte alltid är relevant. I vår studie har vi använt oss av öppna intervjuer, som inte är direkt jämförbara med varandra, eftersom både sammanhanget och frågorna skiljt sig från gång till gång. Ingen intervju blev därför den andra helt lik. Samtidigt gav oss upplägget en bred informationsbas, som inte var styrd av fasta kategorier. Detta uppfattade vi som positivt. Bang beskriver även hur urvalet av intervjupersoner kan vara en svårighet, eftersom urvalet riskerar att bli alltför homogent.⁸⁰ För oss var det givetvis omöjligt att intervjua alla anställda i de båda företagen. Därför blev valet av vem som skulle vara med i urvalet högst avgörande för vårt resultat. Vi anser dock att vi skapat en stor variationsbredd genom vårt val att genomföra intervjuer både individuellt och i grupp. Därtill har de intervjuade befunnit sig på olika hierarkiska nivåer i organisationen, arbetat på olika positioner, inom olika affärsområden samt varit av olika kön och ålder.

Ytterligare en risk, framförd av Bang, är att vi som undersökare får ”silad” information. Med detta vill Bang säga att intervjupersonerna ger den information som är socialt accepterad utifrån deras specifika situation. Därmed får forskaren inte ta del av all relevant information.⁸¹ Vi kunde också stundtals uppfatta en motvillighet från intervjupersonernas sida, när det gällde att uttala sig i vissa frågor. Det blev därför extra viktigt för oss att skapa förtroende och legitimitet, både vid observationer och vid intervjuer. Detta gjorde vi bland annat genom att

⁸⁰ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

⁸¹ *ibid.*

noggrant presentera oss själva och syftet med studien. Vi var också noggranna med att garantera intervjupersonen anonymitet och att all information skulle hållas konfidentiell. Slutligen har vi strävat efter att hålla en så neutral ställning som möjligt och att inte avslöja våra hypoteser genom kommentarer eller ledande frågor. Anledningen till detta är att det alltid finns en risk att som observatör eller intervjuare påverka den rådande situationen. Med vårt förhållningssätt ville vi motverka den risk som annars finns att vi påverkar intervjupersonen, eller den som observeras, till att svara eller agera på ett vist sätt.

En arkivstudie skiljer sig på många sätt från de ovan nämnda intervju- och observationsmetoderna. Eftersom arkivstudien bygger på analys av skriftliga dokument ligger den största risken i att dessa ger en allt för inskränkt bild av organisationen. Det är därför viktigt att även använda andra datakällor, som kan ge mening åt den information som finns.⁸² Vi har försökt att överbrygga detta problem genom att använda oss av en trianguleringsmetod, där de olika datakällorna kan komplettera varandra och därmed minimera de enskilda svagheter.

Kunde vi ha gjort något annorlunda? I efterhand kan vi uppleva att det är svårt att göra en kartläggning av två organisationskulturer under en period på endast 10 veckor. Som vi nämnt tidigare är kultur ett mjukt ämne som är svårt att kvantifiera och omvandla till siffror. Att göra en kulturstudie tar därför mycket tid och energi. Det är svårt att på en sådan kort tid komma under ytan och få en uppfattning om de verkliga värderingarna och antagandena. Vi känner dock att vi kommit långt i vårt arbete och nått en viss mättnad inom flera områden. Detta är mycket tack vare det vänliga bemötandet i organisationerna, vilket gjort att vi fått chansen att vara en del av många skiftande situationer.

4.6.1 Studiens trovärdighet

Det är viktigt att vara medveten om att studien bygger på ett uppdrag från en extern uppdragsgivare; Bergman & Beving Services. Johansson Lindfors påpekar att egen forskning och uppdragsforskning skiljer sig åt på flera sätt. I ett uppdrag är vanligtvis den ursprungliga problemkonkretiseringen större medan friheten att formulera själva problemet är mindre. Det finns därför en risk att den som ska genomföra studien blir styrd i utredningsarbetet.⁸³ Denna risk förekommer i vårt fall, då det finns en extern beställare. Vi har dock en förhoppning om att arbetet till största del präglats av självständighet och ett oberoende från yttre påverkan i negativ bemärkelse. Fördelen med att vi som utomstående utfört studien är att vi, till skillnad från exempelvis interna chefer, kan vara mer opartiska och objektiva i vår undersökning. För läsaren vill vi också framhålla att vi genom våra praktiska rekommendationer kan anses inta ett "managementperspektiv". Detta är vi medvetna om och därför diskuterar vi vårt ställningstagande i problemanalysen. Utifrån vår frågeställning blir det mer naturligt att studien resulterar i mer konkreta rekommendationer.

Validitet kan förstås som att forskaren verkligen mäter det som var för avsikt att mätas.⁸⁴ I fallet med intervjuer och observationer handlar det om att tolka våra iakttagelser på ett meningsfullt sätt. Förutsättningen för detta är att vi som forskare har den kunskap och erfarenhet som krävs. Johansson Lindgren ställer sig frågan om en orutinerad forskare därmed är mindre lämpad att använda dessa metoder. Hennes svar på frågan är dock att varje människa med ett genuint teorigenererande kunskapsintresse intresse kan utveckla den

⁸² Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*.

⁸³ *ibid.*

⁸⁴ *ibid.*

erfarenhet och kompetens som behövs.⁸⁵ Vi har som tidigare nämnts fördjupat oss inom problemområdet från flera olika infallsvinklar. Vi har även skaffat oss grundliga kunskaper om företagen och dess verksamhet. Vi har också lagt stor vikt vid att skapa en förtroenderelation med berörd personal i båda organisationerna. Detta är faktorer vi anser har ökat validiteten i vår studie.

4.7 Forskning och etik

I vårt arbete har vi lagt stor vikt vid att upplysa de intervjuade om hur informationen kommer att presenteras. Vi har valt att framställa materialet konfidentiellt i de fall då detta skulle kunna skada enskilda individer. Vi har också värnat om att respondenterna själva ska få ta ställning till om de önskar delta eller inte. Kanske har vi i vissa fall fått respondenterna att öppna sig mer än vad de från början hade tänkt sig att göra, vilket gör etiska frågor viktiga att ta hänsyn till.

Holme och Solvang menar att forskning sällan är värdeneutral, men att grunden i all samhällsforskning är att alltid visa respekt för sina medmänniskor. Med detta menar de att människan aldrig får göras till ett medel för att uppnå vissa mål – oavsett vilket värde målet har.⁸⁶ Centralt för oss har därför varit att skydda den enskildes integritet och inte starta några konflikter i organisationerna. Organisationskultur kan vara ett känsligt ämne och en medvetenhet om detta har varit centralt.

⁸⁵ Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*.

⁸⁶ Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*.

5 En beskrivning av företagen

I detta kapitel presenteras det insamlade materialet. Intervjusvar, observationer och arkivmaterial varvas i texten. Vi har valt att presentera företagen var för sig. Varje del tar sin börjar i ett avsnitt med fakta om företaget. Därefter presenteras vår kartläggning av organisationskulturen, där viktiga nyckelord är kursiverade. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet i en tabell bestående av nyckelord som är karakteristiska för vardera organisationen. Vi börjar dock med en presentation av det nya bolaget, Bergman & Beving Services.

5.1 Bergman & Beving Services

Koncernen Bergman & Beving bildades 1906 och är sedan 1976 noterat på Stockholmsbörsen. Koncernen erbjuder idag kunder inom industri- och byggsektorn i norra Europa verktyg, industriförnödenheter och industrikomponenter. Dessutom erbjuds relaterade tjänster till dessa produkter. Koncernen omsätter cirka 5,2 miljarder kronor per år och har omkring 2000 anställda. Sedan våren 2002 har Bergman & Beving arbetat med att samla koncernens resurser till kärnverksamheten. Strategin har kännetecknats av nyckelorden fokus, marknadsstyrka, effektivisering och renodling. Tron på det decentraliserade affärsansvaret visar sig i att samordning sker inom vissa områden för att uppnå kostnadsrationaliseringar, synergieffekter och skalfördelar, exempelvis inom IT och logistik.⁸⁷

I syfte att öka renodlingen av koncernens verksamhet bildades Bergman & Beving Services (B&B Services) den 1 april 2006. Det nya bolaget är en sammanslagning av LogistikPartner AB i Ulricehamn, Luna ServicePartner AB i Alingsås och Bergman & Beving InfoTrans AB i Stockholm. B&B Services ansvarar för utveckling, samordning och drift av IT- och logistiktjänster för verksamheterna inom verktyg och förnödenheter.⁸⁸ Hur den nya organisationen kommer att struktureras visas i organisationsschemat i bilaga 5. Där illustreras också hur det inom B&B Services finns fyra affärsområden fördelat på de två orterna Ulricehamn och Alingsås. Dessa affärsområden är logistik, IT, administration och produktinformation.⁸⁹ I bilaga 6 ges mer information om sammanslagningen och medarbetarnas syn på denna.

Vad kommer då B&B Services roll att bli i framtiden? Jo, tanken är att bolaget ska stå mittemellan produktbolagen och marknadsbolagen inom koncernen. Kort sagt ska man ta hand om allt det som de andra bolagen inte har som kärnverksamhet och bilda ett "shared service center".

Närmast följer en presentation av de bolag som tillsammans bildat Bergman & Beving Services, nämligen LogistikPartner i Ulricehamn och Luna ServicePartner i Alingsås.

⁸⁷ www.bb.se (2006-02-11)

⁸⁸ www.bb.se (2006-04-24)

⁸⁹ www.bbsservices.se (2006-04-25)

5.2 LogistikPartner AB

LogistikPartner i Ulricehamn är ett specialistföretag inom logistik och IT, vars verksamhet som eget bolag startade i januari 2000. Genom utveckling, samordning och drift av ovan nämnda områden erbjuder de kunden olika typer av logistiklösningar.

5.2.1 Företagsbeskrivning

LogistikPartners verksamhet fanns inom fyra avdelningar; logistik, administration, tryckeri och IT. LogistikPartners främsta uppgift var att serva bolagen i Karlsnäshuset i Ulricehamn, vilket främst innebar Grunda, Skydda och Anders Petter, samt bolagen inom Bergman & Beving-koncernen, med sina kunskaper inom logistik och IT.

5.2.2 Historia

En stor del av kartläggningen av företagen baseras på situationen som den ser ut idag, men för att skapa förståelse för de anställdas uttalanden är det viktigt att även gå tillbaka i tiden. I Karlsnäshuset, som ligger beläget i utkanten av Ulricehamn, hittar vi servicebolaget LogistikPartner. I folkmun kallas huset emellertid fortfarande för "Järnia-huset" och att LogistikPartner har sina rötter i "Järniavärlden" går fortfarande att se. För att få en förklaring till detta krävs emellertid att vi backar tillbaka några år i tiden.

Historian tar sin början 1942. Det var då efterkrigstider och tillgången till verktyg och byggmaterial var begränsad. Med bakgrund av detta startar Ferro sin verksamhet i Ulricehamn. Företagets huvudsakliga uppgift under den här tiden var att fungera som en inköpsförening till ett antal järnhandlare i Västsverige. Ett tjugotal år senare bildas Järnkedjan i Eskilstuna. De byter senare namn till Järnia Svenska AB och efter ytterligare tio år, 1972, slås de genom en fusion ihop med Ferro AB. Det nya namnet blir Järnia AB och företaget får sitt säte i Ulricehamn. Det är också under denna period man flyttar in i det nybyggda Karlsnäshuset. Syftet vid den här tiden var att serva de fristående Järniabutikerna, där ägarna förfogade över var sin aktie i bolaget. Inga pengar stannade kvar i huset, utan gick tillbaka till aktieägarna.

Ett år efter sammanslagningen förvärvar Järnia 50% av aktierna i Luna AB, som finns representerat i Alingsås. 1982 fullföljs köpet helt och Luna blir en del av den medlemsägda fackkedjan. 1988 är det återigen dags för förändringar. En koncernövergripande organisation bildas och moderbolaget får namnet Engros AB Ferro. I koncernen återfinns Järnia tillsammans med Luna och Essve som enskilda dotterbolag.

När 90-talet tar sin början visar företaget Bergman & Beving intresse för Engros AB Ferro. 1994 är köpet ett faktum och bolaget blir en del av Bergman & Beving-koncernen. Till följd av uppköpet blev Järnia en öppen grossist, som kunde sälja till vem som helt och inte längre uteslutande till sina Järniabutiker. Under senare delen av 90-talet händer sedan mycket i Järnia och namnbytena kan stundtals framstå något förvirrande. Med anledning av den nya ägarbildningen och företagets inriktning som öppen grossist grundas Ferro Engros AB; en grossiströrelse som blev ett helägt dotterbolag till Järnia AB. Med tiden bryter sig flera avdelningar ut och bildar egna bolag inom Bergman & Beving-koncernen. Exempel på dessa är Jaktia AB och Skydda AB.

1998 görs ett försök att fusionera Ferro Engros AB med Luna AB. Det blir en kortlivad historia och verksamheten separeras återigen ortsvis. Det är nu, i januari 2001, som det nya

bolaget LogistikPartner för första gången ser dagens ljus. LogistikPartners uppgift blir då att serva bolagen i Karlsnäshuset samt övriga bolag inom Bergman & Beving-koncernen. Idag består Karlsnäshuset följaktligen av ett flertal enskilda bolag som från början hade sina rötter i "Järniavärlden". LogistikPartner var innan sammanslagningen, den 1 april 2006, ett av dessa.

5.3 Ett besök i Ulricehamn

Strax efter att ha svängt av från Riksväg 40 i Ulricehamn, hittar vi Karlsnäs industriområde. Här har LogistikPartner sina lokaler; i vad som kallas för Karlsnäshuset. Detta blir en naturlig startpunkt för att lära känna företaget lite bättre. Byggnaden inrymmer idag flera bolag som samtliga har koppling till gamla "Järnia-världen". Av människor på stan kallas huset därför fortfarande för "Järnia-huset". Byggnaden består av en lagerdel och en kontorsdel. Kontorsdelen är i fyra våningar och ger ett kantigt intryck med raka linjer och platta tak.

I direkt anslutning till entrén ligger den välbesökta matsalen. Här samlas personalen i huset under lunchtid. Lagerpersonalen har dock av praktiska skäl sin lunch något senare vilket gör att de sällan sitter samlade med kontorspersonalen. På första våningen i Karlsnäshuset finner vi bland annat IT, postservice och lager. Samtliga av dessa tillhör LogistikPartners verksamhet. IT-avdelningen är tvådelad med de fem teknikerna i ett rum för sig. I övrigt sitter personalen här övervägande i ett öppet kontorslandskap, med undantag för några av cheferna som har egna rum i anslutning.

Några trappor längre upp i huset, efter att ha passerat flera av produktbolagens separata avdelningar, finner vi LogistikPartners administrationsavdelning. Innan vi kommer in i kontorsdelen möts vi av ett stort och öppet fikarum. Det vi reagerar på först är den personliga prägel som satts på lokalen. Ett stort avlångt fikabord utgör hjärtat. Runt detta bord sitter stora delar av den administrativa personalen gemensamt samlade och intar sin förmiddagsfika, när vi är på vårt första besök. På bordet ligger exemplar av Göteborgs-Posten och Dagens Industri, som kontoret prenumererar på. Längs väggen, intill fikabordet, står en hylla fylld med diverse ting. Här hittar vi "Personalhandboken" med information om bland annat huset och anställningsregler, fackpärmar, pärmar med bilder från konstföreningens träffar och diverse julfester, videofilmer, facktidskrifter med mera. Vi hittar även några gamla nummer av "Karlsnews" som tidigare var den lokala personaltidningen för bolagen i huset. Här kunde man läsa om vad som hände i de olika bolagen och få information om nya medarbetare.

Inne på kontoret möts vi först av enskilda kontorsrum. Majoriteten har sina dörrar öppna ut mot korridoren. Längre in i lokalen, där bland annat anställda inom spedition har sina arbetsplatser, är kontorslandskapet öppet med inslag av skärmar för att skapa en något mer avskild miljö. Här pratar personalen förhållandevis fritt med varandra när de behöver hjälp med något som rör arbetet, dock utan att det blir en "stökig" atmosfär.

Trots att lagerdelen är sammanbyggd med kontoret känns det stundtals som en annan värld när vi kliver in där. Inte bara med avseende på klädsel utan för att lagerarbetet skiljer sig starkt från arbetet på de övriga avdelningarna. På och mellan hyllplatserna är det god ordning, men stundtals trångt. En åtgärd för att lösa detta problem är den nya lagerdelen som nu är under utveckling. Den nya lokalen, som kommer att ligga i direkt anslutning till den gamla, kommer att stå färdig och invigas i slutet av 2006. Många av de intervjuade menar att den blir en stor tillgång för LogistikPartner och de känner att detta är ett tecken på att man från Bergman & Bevings sida valt att satsa på Ulricehamn och logistikverksamheten där.

När det gäller klädseln på LogistikPartner verkar det finnas få uttalade regler. Majoriteten av personalen bär jeans och tröja. Före detta VD:n Jan Holmberg bär dock kavaj vid de tillfällen vi är på besök. Om klädseln inte är speciellt viktig för att uttrycka vem man är så är det desto mer populärt att personalen, både på kontor och lager, har emblem, flaggor och andra dekorationer som visar vilket hockey- eller fotbollslag som ligger dem närmst om hjärtat. Vanligast är att dekorera skrivbordet eller väggen i arbetsrummet, men vi såg också hur lagerpersonalen prydde sina truckar med idrottsymboler.

5.3.1 Att arbeta på LogistikPartner

Något som de intervjuade är eniga om är att LogistikPartner är en organisation som kännetecknas av att den är mycket *platt*. Enligt personalen är det korta beslutsvägar och man ser det som att man blivit förskonad från alltför många chefer. Istället ligger ansvaret långt ut hos den enskilde individen. *Tillit* ses därmed som något centralt. *Förtroende* är ett annat nyckelord som ofta dyker upp under intervjuerna. Många av medarbetarna vi pratat med har känt att de fått ett stort förtroende tilldelat sig från VD:n Jan Holmberg. Att man som medarbetare känner sig som *en del av bolaget*, såväl på lagret som kontoret, är också något som präglar organisationen i Ulricehamn, menar de intervjuade.

På LogistikPartner är personalomsättningen mycket låg, vilket flera av de intervjuade anser vara positivt. Främst har det skapat en nära kontakt mellan dem på som jobbar i företaget. Flera betonar att det finns en stark *gemenskap* och att alla pratar med alla. Ett exempel är fikabordet på administrationsavdelningen. Av våra observationer att döma fick vi uppfattningen att man föredrar att fika gemensamt. Samtliga sitter då runt samma bord i fikarummet och vi kunde inte urskilja några fasta sittplatser eller att somliga valde att alltid prata med samma människor. Varje fredag finns en tradition att ordna "fredagsfika" vilket innebär att personalen turas om att ta med sig något gott till fiket. Detsamma gäller för den gemensamma fruktkorgen som alla, inklusive VD:n, handlar till när det är deras vecka.

Det framgår att livet utanför arbetsplatsen är viktigt. Den gemensamma konstföreningen har exempelvis länge haft en viktig social funktion i huset. Trots att det, enligt de intervjuade, inte alltid finns ett brinnande konstintresse hos personalen så är nästan alla med. Föreningen fungerar därmed som ett socialt nätverk och har uppskattade fester som de flesta sluter upp till. I övrigt är den stora festen under året "Julfesten" som brukar hållas i Karlsnäshusets matsal. Det anordnas även gemensamma resor till hockey- och fotbollsmatcher, idrottsaktiviteter och så vidare.

I Ulricehamn finns två fackföreningar; Handels för lagerpersonal och Tjänstemannaförbundet HTF för tjänstemän. Det lönesystem som används för lagerpersonalen bygger på en fast grundlön och ackord. Detta ackord baseras i första hand på uppnådda gemensamma kvalitetsmål. Tjänstemännen har individuell lönesättning, med en gemensam bonus kopplad till bolagets resultat. Den utgår dock max med en extra månadslön per år. För detta finns idag ingen motsvarighet i Alingsås.

När det gäller arbetstider finns det regler för flexitid gällande tjänstemännen. En stämpelklocka ska användas, vilket dock inte alltid fungerar bland personalen. Att jobba övertid är något man är sparsam med i normala fall, menar en av de intervjuade. Under våra besök i Ulricehamn var dock arbetsbelastningen stor. Orsaken till detta var att ett nytt

gemensamt lönesystem skulle införas till följd av det nya bolaget. Detta medförde långa dagar och till och med helgarbete för den berörda personalen inom administration.

5.3.2 Historier om LogistikPartner

Ett namn som ofta återkommer under våra samtal på LogistikPartner är Karl-Erik Olsson. Han var chef i huset för drygt 30 år sedan, men flera av de intervjuade refererar fortfarande till hans humana sätt att se på personal och ledarskap. Flera av de intervjuade menar att många chefer efter honom har präglats in i den andan, vilket inneburit fokus på omsorg av personalen och att alla sluter upp för varandra. Detta märker vi av i organisationen även idag, bland annat genom de berättelser vi hört berättas om Jan. Han sägs ta sig tid för att lyssna och de anställda känner att de kan gå in till honom även med personliga saker. Historier berättar om hur Karl-Erik Olsson var noggrann med att gå omkring till alla i personalen och detta är något som även Jan betonade vikten av. Vid våra intervjuer på lagret berättas det om hur Jan, ibland flera gånger om dagen, rör sig ute på lagret. Han tar då tillfället i akt att diskutera både jobb och fritid med personalen. Det uppdagades därför en viss oro över att i framtiden få en VD som de sällan kommer att kunna träffa.

Ett vanligt återkommande uttryck på LogistikPartner är att man pratar i termer av ”vi i huset”. Med det menas de övriga produktbolagen som också finns representerade i byggnaden och som tidigare var en del av Järnia-världen. Vid flera tillfällen har vi fått höra hur man under den perioden såg Järnia som en ”skyddad verkstad”. Det var en organisation som levde i en egen värld, där kontakten med den öppna marknaden var mycket liten. Exempel ges bland annat på hur man förr i tiden utan att ha fått klartecken uppifrån, kunde göra inköp av skiftande karaktär utan någon riktig förankring uppifrån.

5.3.3 Värderingar och normer - vad är rätt och fel på LogistikPartner?

På LogistikPartner finns inget officiellt dokument gällande företagets värdegrund. Att det i en platt organisation istället krävs närvaro och att ledaren föregår med gott exempel är något som nämnts i intervjuerna. Det finns en uppfattning om att detta görs bäst genom att försöka leva som man lär.

När vi frågade intervjupersonerna om vad som kännetecknar deras organisation stötte vi på flera nyckelord, som ständigt återkom. Dessa var bland annat *förtroende*, *flexibilitet* och *frihet under ansvar*. Flera menade att förtroende är grunden i en *platt organisation*. Först när ett förtroende finns går det att få frihet under ansvar. Vidare anser många av de intervjuade att LogistikPartner är en flexibel organisation, vilket de tror beror på den platta organisationsstrukturen. På IT-avdelningen nämns bland annat hur man jobbar brett, utan att låsa sig vid sina arbetsuppgifter, och kan lösa problem vid sidan om när de uppkommer. Dock anser de sig vara svagare på att dokumentera. Det bottnar sig i ett det finns en skepticism mot att allt ska vara nedskrivet på papper, bara för skrivandets skull.

Historiskt sett har det skett många förändringar i ”huset”. Det har handlat om namnbyten, sammanslagningar och att företag brutit sig ur organisationen för att bilda egna bolag. När Bergman & Beving 1994 köpte upp av vad som då var Järnia innebar det en stor omställning för personalen. För att kunna vara kvar på marknaden och ha framgång menar flera av medarbetarna att man blev tvungen att förändras. Man blev öppen för förändringar och för att hitta nya lösningar. Enligt de anställda är detta faktorer som gjort att anställda på LogistikPartner idag uppfattar företaget som en *förändringsbenägen* organisation.

Ytterligare nyckelord som beskrivs är förmågan att se *helheten* och att alla är en del av bolaget. Med detta vill intervjupersonerna säga att varje medarbetare, oavsett position, kan se hur de bidrar till organisationens resultat. Förr fanns det två kulturer; en bland dem som jobbade på lagret och en bland dem som satt på kontoret. Ledningen har dock under en längre tid försökt att få detta avstånd att minska och det tycks ha gett resultat. Lagerpersonalen uttryckte sig i intervjuerna som att de känner sig som en viktig del av huset. Även personalen på kontoret framförde att man blandar sig mellan avdelningarna och att de uppfattade det som lätt att gå ner på lagret. Det talas mycket om vikten av *kamratskap* på arbetsplatsen. Inom administration nämns bland annat att det är en god och öppen stämning, med ett stort hjärta i verksamheten. Detta nämner flera intervjupersoner som anledningen till att de trivs, trots de många åren på samma företag. Det har länge funnits en ”vi-känsla” i huset, även om vissa anser att det idag blivit ett större avstånd mellan LogistikPartner och de olika produktbolagen i huset.

5.3.4 Var kommer värderingarna ifrån?

Värderingar och normer tar sin utgångspunkt i de grundläggande antagandena som finns i organisationen. Dessa är något som de anställda sällan är medvetna om och därför inte heller talar om speciellt ofta. Genom att göra ett stort antal intervjuer har vi emellertid kunnat skapa oss en uppfattning om dessa. Exempel på ett grundläggande antagande är den humana grundsynen som präglar organisationen i Ulricehamn. Detta visar sig bland annat genom uttalanden om att alla i organisationen är lika mycket värda, oberoende av affärsområde och typ av tjänst. Detta uttrycker personalen exempelvis då de säger att det finns ett ömsesidigt beroende mellan lagerpersonal och tjänstemän och att arbete över gränserna är mycket viktigt.

Som i de flesta organisationer finns det en önskan om att trivas tillsammans på arbetet. Det finns en stark ”vi-känsla”. Möjligen underbyggs denna av det kollektiva bonus- och provisionssystemet som tillämpas. I intervjuerna nämns dock att baksidan av denna ”vi-känsla” kan visa sig i en *konflikträdsla*, som gör att vissa saker inte tas tag i och åtgärdas. Det nämns att det ibland skulle behövas lite mer tuffa beslut. Ett målande exempel för att beskriva detta är löneförhandlingarna med Handels, där vi observerade att de medverkande Alingsåscheferna antog en tuffare och mer formell linje medan Ulricehamnscheferna visade sig mer diplomatiska och skämtsamma i sin framtoning. Några av de anställda förklarar att LogistikPartner ibland kan kännas som en trög organisation där ledningen är för snäll och har svårt att säga ifrån. Exempelvis skulle vissa tjänster i Ulricehamn kunna effektiviseras.

I en platt organisation med ansvarsfördelning långt ut blir *sunt förnuft* en grundläggande tanke, vilket en av medarbetarna betonar vikten av. Trots detta märker vi att det finns stort fokus på ledarskapets roll. Det finns en tanke om att det är genom ledningen som saker och ting kan förändras. Det finns därför också en stor oro över detta i samband med fusionen och det nya bolaget, eftersom ledningen då inte kommer att kunna vara lika närvarande.

5.3.5 Möjligheter och hot efter sammanslagningen

I intervjuerna framkom att de anställda är eniga om att sammanslagningen är ett naturligt steg, som borde genomföras. Att genomföra fusionen i en högkonjunktur då båda företagen visar bra resultat är också något som anses vara gynnsamt. Majoriteten av de anställda är därför positivt inställda till förändringen. Det finns emellertid en stor oro bland de anställda över hur förändringsarbetet kommer att skötas samt vilken form det nya bolaget slutligen ska få. Många minns fortfarande problemen vid den förra sammanslagningen för drygt sex år sedan.

Det råder delade meningar om hur detta kommer att påverka den nuvarande sammanslagningen.

Möjligheter

Att ägarna, Bergman & Beving, är de drivande och ansvariga bakom förändringsprocessen den här gången ses som positivt. Bergman & Beving uppfattades tidigt som en stabilt och tryggt bolag med långsiktiga mål. Flera av de anställda på LogistikPartner säger sig ha ett stort förtroende för dem. En annan viktig faktor som talar för att den nuvarande fusionen kommer att lyckas bättre är att det denna gång endast är serviceverksamheterna som ska slås samman. Detta minskar den oönskade konkurrens som uppstod mellan bolagen vid det förra försöket.

Av intervjuerna att döma utgör lager och spedition två avdelningar där samarbetet med Alingsås fungerat bra sedan länge. Bland personalen på dessa avdelningar uppfattas inte sammanslagningen lika dramatisk som den gör bland dem som arbetar på exempelvis administration. På lagret fokuserar man i större utsträckning på att lära av varandra och skapa synergieffekter än på att se möjliga hot. På speditionssidan har ett chefsbyte genomförts, vilket medfört att den nya chefen från Alingsås på eget initiativ valt att lägga två arbetsdagar i veckan på Ulricehamnskontoret. Detta samarbete uppfattas som positivt från båda håll.

Att personalen i Ulricehamn anser sig vara en förändringsbenägen organisation är enligt många av de intervjuade en viktig faktor, som kan komma att underlätta sammanslagningen. Man känner också en trygghet i att lagerutbyggnaden kommer att ske i Ulricehamn och inte i Alingsås. IT-avdelningen är annars en av de få avdelningarna där känslan finns att Ulricehamn är en vinnare. Här anser de intervjuade att Ulricehamn är starkt och de uttrycker en stolthet över detta. IT är också det enda affärsområdet som efter sammanslagningen får en ortsneutral chef. IT-chefen kommer från Bergman & Beving InfoTrans i Stockholm och härstammar därmed varken från Ulricehamn eller från Alingsås.

Hot

De två fusionerade organisationerna har olika historier. Detta är fakta som enligt de intervjuade självklart påverkar sammanslagningen. Att Luna ServicePartner härstammar från ett familjeföretag som ständigt varit marknadsberoende, medan LogistikPartner i botten är ett *kooperativ*, gör sig påmint även idag. Vi hör hur de intervjuade vid upprepade tillfällen talar om ett "lillebrorskomplex" i relationen till Alingsås. För stora skillnader mellan företagen är inte bra, påpekar en intervjuad. Att homogenisera dem helt och försöka införa samma organisationskultur som i Alingsås är dock ingen lösning. Ett par av de intervjuade påpekar att det trots allt handlar om olika arbetsplatser och att det är farligt att förändra någonting som är bra och fungerar. Företagens skillnad i struktur är något som kommer att märkas av, tror flera av dem vi talat med. Att behålla den platta organisationen blir svårt, men en förändring mot en mer hierarkisk struktur kommer att skapa längre beslutsvägar än vad man tidigare varit van vid. Just nu upplever många att de befinner sig i ett vakuum utan struktur och med många frågetecken hängandes i luften.

Den ojämna rekryteringen av chefer till de ledande positionerna i B&B Services har blivit det stora samtalsämnet när det gäller potentiella hot mot sammanslagningen. I det nya bolagets ledning finns endast en chef representerad från Ulricehamn och under intervjuerna har vi märkt att detta skapat starka känslor bland de flesta. Utifrån denna aspekt ser många

Ulricehamn som förlorare. Det menar att det finns ett tvivel på om deras kompetens verkligen uppskattas i det nya bolaget. Flera av dem vi talat med anser att chefskompetensen finns bland dem, men att den platta organisationen som präglat företaget har gjort att få blivit aktuella för chefspositioner. Några av de anställda uttrycker en förståelse för att man i det nya bolaget valt en mer hierarkisk struktur liknande den i Alingsås. De anser dock att de inte ska behöva lida för att de haft en platt organisation i Ulricehamn. Det blir istället extra viktigt att ge mandat och visa att man litat på personalen, nämner en anställd.

Att det kommer att innebära problem med att övergå till en "distansorganisation" är flera av de intervjuade överens om. Det finns en begränsad tilltro till att den nya ledningen kommer att vara närvarande i Ulricehamn. Under starten av det nya bolagets har det uppfattats som att delar av den nya ledningen "smugit omkring" i huset. En hel del rykten och spekulationer hade kunnat undvikas om ledningen istället hade visat sig mer ute bland personalen. Flera av de anställda menar också att risken med att inte ha chefer representerade på orten är att de får svårt att driva sina frågor. Istället börjar det pratas och diskuteras, vilket innebär en risk för att informella ledare skapas, med andra mål än ledningen i B&B Services. Som det ser ut nu finns en känsla bland personalen om att de har en begränsad delaktighet i vad som sker i organisationen. Ordet "överkörd" används vid flera tillfällen under våra samtal. Med tanke på att det endast är en chef från Ulricehamn representerad i ledningen kommer det att saknas en lokal förankring, menar flera av de anställda. Det finns en oro över att cheferna i toppen enbart kommer att få Alingsås bild av verkligheten och därför inte kommer att kunna skapa sig tillräcklig förståelse för organisationen. Ett tecken på att ledningen är för långt ifrån verkligheten är enligt medarbetare att de har en rädsla för att delegera ansvar.

Bland teknikerna på IT-avdelningen uttrycks en frustration över strukturen i den nya organisationen, där många nya mellansteg har skapats. Detta innebär att det blir långa beslutsvägar för att driva igenom sina frågor. Förr kunde man gå direkt till VD:n för att diskutera ett inköp, berättar de. I den nya organisationen känner de sig istället motarbetade. De betonar vidare den stora skillnaden mellan den gamla och den nya ledningens sätt att styra. Som situationen är idag känner de inte samma tillit uppifrån, utan istället uppfattar de ett kontrollbehov från ledningens sida, vilket kräver att de överbevisar sig själva. Exempelvis finns det en budget, men de känner inte att de får fria händer att fatta beslut. Att det nu ska finnas planer och dokumentation på allting ser de som ett hinder i deras arbete. Gällande chefskapet anser de intervjuade på IT att det ännu inte har någon tillfredställande struktur. De saknar någon som ger klara direktiv och kan säga att "nu skall ni göra så här". Som situationen är just nu finns det en del samarbetsproblem mellan IT-enheterna i Ulricehamn och Alingsås. Det leder till mycket onödiga diskussioner, menar de intervjuade. Stundtals går det så långt att det skapas rena principfrågor där ingen vill ge med sig. Det har gjorts försök att träffas, men uppfattningen är att de aldrig riktigt öppnar sig i Alingsås.

I ett par kontaktpunkter mellan de sammanslagna bolagen uppfattar vi att det idag finns konflikter inbäddade, inte enbart mellan avdelningarna, utan också på individnivå. Det nämns från de berörda att dessa konflikter tar mycket energi, som istället skulle kunna läggas på arbetet. Av hänsyn till dessa personer, väljer vi dock att inte gå närmare in på dessa konflikter.

5.3.6 Vad säger man i Ulricehamn om "de där" i Alingsås?

Avsnittet som följer kan tyckas hamna utanför studiens syfte. Vi anser dock att det är ett ypperligt tillfälle att med detta som underlag skapa förståelse, genom att belysa de uppfattningar och stereotyper som finns gentemot varandra.

När vi frågat personalen i Ulricehamn om deras uppfattning om Luna är det framför allt bilden av en hierarkisk organisation med stora inslag av byråkrati som målas upp för oss. Luna uppfattas som en stelbent organisation med långa beslutsvägar, där flexibiliteten som behövs för att kunna möta kundens behov inte alltid är lika stor som i Ulricehamn. På lagret finns uppfattningen att Alingsåsarna har mer fasta placeringar, medan man i Ulricehamn är mer flytande och växlar arbetsuppgifterna mer. Ulricehamnarna anser sig även ha en mer familjär stämning i företaget. Det finns en tanke om att det är lättare att komma till tals och prata med folk, även över avdelningsgränserna, i Ulricehamn.

Något som framförs som positivt med Alingsås är deras speditjonsavdelning. Här finns en relation sedan en längre tid och ett väl fungerande samarbete. När problem uppstår löser man dem tillsammans. Lagret i Alingsås är en annan avdelning som i sammanhanget nämns i positiva ordalag. Det finns en uppfattning om att samarbete däremellan fungerar, trots att man på flera sätt arbetar olika och har olika förutsättningar, bland annat när det gäller typen av artiklar de tillhandahåller samt den tekniska utrustning de har som hjälpmedel.

I intervjuerna berättas historier om hur de i Alingsås i större utsträckning begränsar sig till att sköta sina tilldelade arbetsuppgifter. När de intervjuade, exempelvis per telefon, frågat anställda i Alingsås om något som varit lite utanför deras arbetsområden har svaret ofta blivit att ”det inte ligger på deras bord”. I Ulricehamn anser man sig vara mer flexibel och därför bättre på att spontant försöka lösa problem när de uppkommer. De uppfattar anställda på Luna som mer styrda av regler och procedurer och orsaken anses finnas historiskt. Sedan Järnårtiden har det nämligen funnits en stor tillit till varandra inom organisationen i Ulricehamn och mycket eget ansvar har delats ut till medarbetarna. Generellt sett anser de intervjuade att anställda från LogistikPartner är mer intresserade av helheten, medan man i Alingsås har svårare för att lyfta blicken och därmed se mer än de egna uppgifterna. Detta anses leda till att de i Alingsås inte är lika engagerade i frågor utanför den egna, personliga verksamheten. Den centrala styrningen i Alingsås beskrivs som en stark bakomliggande orsak till detta.

Något som verkar sticka i ögonen på personalen i Ulricehamn är uppfattningen att man i Alingsås vill utge sig för att vara aningen bättre och veta mer. Att de gärna slår sig på bröstet var det en av de intervjuade som uttryckte. Inställningen i Alingsås uppfattas vara att man är ”stor” och tar hand om Ulricehamn. Detta förklaras i Ulricehamn med att det historiskt sett hela tiden funnits någon sorts rivalitet, exempelvis på sortimentssidan.

I våra intervjuer har det även framkommit att dokumentations- och pappershanteringen uppfattas som ett område där orterna skiljer sig åt. I Alingsås anses det finnas större fokus på att budgetera och dokumentera och flera av de intervjuade antydde att de i Alingsås förmodligen skulle uppskatta om det dokumenterades mer i Ulricehamn än vad som görs idag.

5.3.7 Hur får man det att fungera? Framtiden på Bergman & Beving Services

Att ledarskapet på distans kommer att innebära nya utmaningar för både ledning och anställda har framgått klart i vår studie. Genomgående betonas i Ulricehamn vikten av att ledningen ger mellanchefer och medarbetare större befogenheter och ansvar. På IT-avdelningens blir detta tydligt då det finns en önskan om att själva få styra över sin budget, som de gjort tidigare. Nu finns istället en känsla av att ledningen inte litar på dem.

Det eftersträvas också ett aktivt ledarskap, med chefer som syns i verksamheten och som har lika stor kontakt med båda orter. En möjlighet som nämnts är att försöka skapa en lokal förankring med hjälp av en platschef eller fler mellanchefer med befogenheter. På det viset kan en struktur skapas som gör att avståndet till ledningen känns mindre, trots att det blivit mer hierarkiskt än förr. Det betonas att det lokala ansvaret måste vara kvar. Att skapa en ny position i form av en lagerchef är ett exempel på detta, som i princip alla ställer sig positiva till. Lagerchefen måste dock få den utbildning, de befogenheter och det ansvar som krävs för att axla den nya rollen. Ett förslag för att neutralisera den ”skeva chefsrekryteringen” är att lyfta upp ytterligare en person i ledningsgruppen. Denna person bör ha en koppling till Ulricehamn, vilket kan medföra att personalen på orten känner sig mer delaktig i det nya bolaget.

En del av medarbetarna anser att ledningen måste bli mer ödmjuk, framförallt i kontakten med Ulricehamn. Det ska inte behöva finnas rädsla inför att träffa sina chefer, menar de. Ett till synes trivialt exempel på hur ledningsgruppen uppfattas ha gått för hårt fram är när instruktioner gavs om hur e-mail i framtiden ska utformas på ett enhetligt sätt. Denna uppmaning uppfattades som tecken på att ledningen vill styra i alltför stor utsträckning.

Under en av gruppintervjuerna nämns hur de som Ulricehamnare känner sig som besökare när de kommer till Alingsås eller när de talar med anställda på den andra orten i telefon. För att ändra på detta uttrycktes från flera håll en önskan om att skapa ett ökat utbyte mellan orterna. Genom att ha gemensamma aktiviteter, jobbroation, eller genom att blanda grupperna skulle det skapas möjligheter att lära känna varandra över gränserna. Det finns tankar om att en gemensam klädsel skulle ge en större vi-känsla i den nya organisationen. En skjorta med nya logotypen på skulle kunna legitimera personalen och ta bort känslan av att känna sig som gäst när man är på besök på Alingsåskontoret.

Slutligen vill vi nämna ytterligare en tanke som en av medarbetarna delgav oss. Denna menade att Bergman & Beving borde sättas i fokus mer än vad som är fallet idag. Om man i större utsträckning väljer att lyfta fram koncernen blir det möjligt för de anställda att höja blicken. Genom att lyfta fram B&B Services roll i ett större perspektiv är det möjligt att se lite längre fram. Alltför många sitter nu fast i det dagliga arbetet, menar den intervjuade.

5.4 Luna ServicePartner AB

Luna ServicePartner har tidigare varit en del av Luna AB, som erbjuder verktyg och maskiner till industrikunder. För att kunna förstå Luna ServicePartner, ett av bolagen som tillsammans med LogistikPartner och Berman & Beving InfoTrans bildat Bergman & Beving Services, krävs att startpunkten tas lite längre bak i tiden. Detta betyder att vi börjar i Luna AB – det bolag som Luna ServicePartner lämnade i och med sammanslagningen den 1 april 2006.

5.4.1 Företagsbeskrivning

Luna AB är en av Nordens ledande leverantörer av verktyg och maskiner för professionellt bruk till industri- och byggsektorn. 2005 utgjorde Lunas omsättning 26 % av koncernens totala omsättning och man hade då 419 anställda. Luna marknadsför ett antal egna varumärken, exempelvis TengTools och Limit, och säljer främst via lokala industri-, bygg- och järnåterförsäljare i Norden. Förutom ett produktsortiment erbjuder Luna logistik och administration och arbetar med kompletterande tjänster inom support och service. Egen verksamhet finns i Norden, Baltikum, Polen, Taiwan och Kina. Konkurrensen kommer främst

från välkända tillverkare med direktförsäljning till slutkunder, återförsäljare inom specifika produktområden samt från regionala grossister med breda sortiment.

5.4.2 Historia

Historien om Luna AB börjar 1917. Då startar Carl Lindahl en firma i Alingsås för försäljning av maskiner och verktyg. Två år senare ansluter sig Holger Nermark och företaget får namnet Lindahl & Nermark AB. Under åren som följer växer företaget, vilket gör att kontor och lager byter lokaler och bygger ut. År 1940 uppgår omsättningen till 2 miljoner kronor och tio år senare har omsättningen tredubblats. Vid det laget har företaget 55 anställda. 1957/58 uppförs det ännu idag kända "Luna-huset", som består av kontorslokaler och lagerlokaler. På 60-talet arbetade sedan företaget praktiskt taget uteslutande som grossist i maskin- och verktygsbranschen. 1970 blev ett speciellt år, eftersom omsättningen då passerade 100-miljonersstrecket. Under åren som följer sker en hel del ägarmässigt. 1973 går Järnia in som hälftenägare och företaget ändrar namn till Luna AB. Elva år senare, 1984, blir Luna helägt av Järnia AB. Därefter fortsätter på 1980-talet ett långsiktigt arbete med att göra dotterbolag av olika enheter inom koncernen. 1987 bildas Ferro Engros och blir moderbolag för Luna AB och Järnia AB. Sedan dröjer det inte många år innan Ferro övertas av Bergman & Beving – ett bolag noterat på Stockholmsbörsen.

År 1994 kommer Bergman & Beving in i bilden på allvar. Då blir Luna en delkoncern inom Bergman & Beving. Inte många år senare fattas ett beslut om att Luna AB i Alingsås ska gå samman med Ferro Engros AB i Ulricehamn, vilket innebar ett första – kortlivat – försök till sammanslagning av de två orternas verksamheter. Skillnaden jämfört med dagens sammanslagning är dock att fusionen den gången gällde *hela* Luna AB, inte bara serviceverksamheten i Luna ServicePartner. Denna gång är det bara servicefunktionerna på de två orterna som slås samman.

Under början av 2000-talet ingick Luna AB som ett dotterbolag till Bergman & Beving. Den organisation som trädde i kraft 2002 var avsedd att understödja koncernens nya strategiska inriktning, som var en ökad renodling av koncernens kärnverksamhet Luna ServicePartners roll i Luna AB var att ansvara för logistik- och katalogverksamheten, samt för ekonomi- och personalfunktionen.

5.5 Ett besök i Alingsås...

När besökare kommer till Alingsås och det industriområde där anställda på Luna ServicePartner har sin arbetsplats, möts de av två byggnader av imponerande storlek och design. I den ena byggnaden ligger lagret på bottenplan och kontorsrummen på andra våningen. Här arbetar kontorspersonal inom logistik och spedition, till exempel driftsansvarig och speditionschef. Dessutom finns ett fåtal kontor i själva lagerlokalen, där chefer för så kallade "gods-in" och "gods-ut" sitter. På samma våning som lagret ligger matsalen, där lagerpersonal erbjuds de berömda gratis smörgåsarna. Dessa smörgåsar är föremål för flera historier och de är till och med kända av en hel del Alingsåsare. Bakgrunden till uttrycket "före frallans tid och efter frallans tid" kommer från att gratis smörgåsar tidigare erbjöds alla anställda, men togs bort för tjänstemännen då man förändrade arbetstiderna. Men tillbaka till matsalen på lagret... Alla de intervjuade som arbetar i denna byggnad har framhävt att det finns "regler" för var man får sitta, eftersom alla, mer eller mindre uttalat, har sina bestämda platser. Det berättas till exempel om hur en nyanställd som satt sig på "fel" plats i matsalen

fått uppmaningen att byta plats. Även kontorspersonalen i lagerbyggnaden känner av dessa normer, och menar att det är märkbart hur lager- och kontorspersonal sitter avskilda från varandra i matsalen.

Strax intill lagret ligger kontorsbyggnaden som är sex våningar högt. Här samsas numera B&B Services och Luna AB. Byggnaden är utformad som en traditionell kontorsbyggnad, med korridorer på varje våning kantade av kontorsrum. Dessutom finns ett antal mötesrum och ett fikarum på varje våning. Miljön är här relativt strikt och med undantag av ett par veckotidningar, ett kakrecept på kylskåpet och några vykort på väggen finner man inte många ledtrådar om man söker efter bevis på hur de anställdas lever utanför arbetet.

De anställda i gamla Luna ServicePartner sitter uppdelade på ett par olika våningar i kontorsbyggnaden. Medan anställda på produktinformation arbetar på plan 2, sitter anställda inom administration och IT på plan 5. Det sistnämnda planet är tydligt uppdelat i två korridorer, med ett gemensamt fikarum i mitten. I detta fikarum står ett antal runda bord och enligt intervjuade från avdelningarna har man i princip bestämda bord på fikarasterna, vilket innebär att det skapas grupperingar mellan avdelningarna. Förklaringen till detta uppges dels vara vana, men också att de olika avdelningarna tar rast vid något olika tidpunkter under dagen. Det är dock tydligt att personalen delar upp sig och sedan länge sitter vid "sina" bord.

Kontoren som kantar korridorerna på var sida om fikarummet på plan 5 är liksom kontoren på våning 2 traditionella kontorsrum, med namnskyltar bredvid dörren och var sitt skrivbord. Det är dock inte helt slutna rum, eftersom väggarna är av glas och därmed tillåter insyn. Dessutom förefaller dörrarna för det mesta stå öppna. Enligt intervjupersonerna är dörren bara stängd då någon har väldigt mycket att göra, och då är man mer försiktig med att knacka på och kliva in. Som besökare i lokalerna kan det tyckas som att det inte är så mycket rörelse mellan kontoren eller speciellt mycket samtal då fikarasten är slut, utan det förefaller vara så att var och en arbetar med sitt fram tills att de stöter på ett större problem de behöver hjälp med.

Klädseln på Luna är relativt informell och det är få anställda som bär kavaj. Det går dock att som utomstående gissa sig till vilka personer som har chefspositioner, eftersom dessa oftare bär kavaj. Det sägs dock inte finnas någon direkt klädkod, förutom då man tar emot gäster och tar på sig kostym.

5.5.1 Att arbeta på Luna ServicePartner

Något som framkommer under intervjuerna i Alingsås är att Luna ServicePartner betraktas som en traditionell, *hierarkisk organisation*. Många av de intervjuade tror att anställda i allmänhet tycker att det finns många chefer och många steg i organisationen, även om detta inte beskrivs i negativa ordalag. Det finns relativt stora möjligheter att själv styra sitt arbete, men det uppfattas ändå som att det finns vissa ramar att anpassa sig till och vissa vägar att gå för att lösa problem. Verksamhetssystemet består exempelvis av ett stort antal dokument, som beskriver rutiner i olika arbetsområden. Det kan ses som ett exempel på ett kulturuttryck, som talar om vilka beteenden som förespråkas i organisationen.

Det finns dock även mindre officiella och uttalade regler och normer för arbetet på Luna ServicePartner. Exempelvis beskriver flera av de intervjuade hur alla anställda ställer upp för företaget om det behövs, till exempel genom att vara flexibel med semestrar och genom att i perioder arbeta mycket övertid. Inför bokslut anses det till exempel självklart att

administrationspersonal arbetar över för att få det att gå ihop och många av de anställda har då betydligt längre arbetsdagar än vanligt.

Även om den hierarkiska strukturen i Luna ServicePartner inte alltid uppfattas som besvärande, finns det även exempel på hur denna beskrivs som negativ. Exempelvis nämns incidenter när ansvariga inte vågat ta tag i konflikter, på grund av att ärendet förväntades skötas på ett visst sätt, av vissa personer. Det beskrivs av flertalet intervjuade hur de anställda är något försiktiga i sitt beslutsfattande och *konflikträdsla* nämndes som baksidan av den goda stämningen på företaget. Ett par av de intervjuade menar att det är ovanligt att man pratar mycket om problem och att det är vanligare att låta det ”rinna av”. Denna konflikträdsla anses delvis bero på internrekryteringen, som har varit vanligt förekommande inom Luna. Internrekrytering beskrivs som positivt på så sätt att de nyanställda med större sannolikhet ”passar in” i företaget. Det framhålls emellertid att det även kan innebära att anställda inte vågar uttala sig negativt om vissa arbetskamrater, eftersom personen de anförtror sig åt kan vara släkt eller vän till dem det gäller. Personalomsättningen på företaget är dessutom mycket låg, vilket innebär att de flesta har arbetat väldigt länge på företaget, tillsammans med samma arbetskamrater. Internrekrytering förefaller dock bli allt mindre vanligt, eftersom det idag krävs mer utbildning för att nå de högre positionerna. Det har uttryckts som att det var lättare att ”gå den långa vägen” förr.

Vad gäller ledarskapet i Luna ServicePartner är det många som har beskrivit ledarna som kompetenta och fokuserade på *ekonomisk styrning*. Det uppfattas inte som svårt att närma sig sin närmaste chef, men däremot är det mer sällan de anställda har kontakt med chefer på högre nivåer. Toppositionerna i företaget är mer osynliga.

Lönesystemet i Alingsås är uppbyggt på så sätt att tjänstemän har en individuell lönesättning. Detsamma har lagerpersonalen, som även har ackord kopplat till den individuella prestationen (antal plockade rader, felplock och liknande). Vad som är unikt med Luna som arbetsplats – och som uttrycks i positiva ordalag av de anställda – är att alla anställda tillhör samma fackförbund, nämligen HTF. Att lagerpersonalen inte tillhör Handels, som exempelvis motsvarande personal i Ulricehamn, har enligt de intervjuade sin förklaring långt tillbaka i tiden. Gunnar Lindahl ansåg nämligen att eftersom alla anställda var lika mycket värda, skulle det också bara finnas ett fackförbund, och därför krävde han ett gemensamt fackförbund, vilket inte förekommer någon annanstans i Sverige.

5.5.2 Historier om Luna

Hur var det då på Luna förr i tiden, innan Luna ServicePartner bildades? På frågan om Lunas historia går många av intervjupersonerna, som arbetat i många år på företaget, tillbaka till Gunnar Lindahl; grundaren av familjeföretaget som längre fram blev Luna. ”Luna-andan” beskriver hur det var förr, då Lindahl fanns kvar på företaget och så länge det var ett litet företag. Denna anda innebar bland annat att anställda kunde gå till patronen och be om pengar när de hade det dåligt ställt. Dessutom fanns det en stor mängd personalförmåner som numera har tagits bort, antingen av staten eller av företaget, eftersom det inte blev ekonomiskt hållbart att behålla alla. Det berättas att förr i tiden var företaget så pass litet att beslut fattades ”i korridorerna”, men detta förändrades när företaget växte och så småningom blev uppköpt. Nu beskrivs företaget som mycket mer *byråkratiskt*, med *längre beslutsvägar*. Alla de intervjuade håller med om att den gamla ”Luna-andan” i stort har försvunnit. Däremot är ”Luna” fortfarande ett väldigt starkt namn på orten och många uttrycker sig som att det ”alltid kommer att vara Luna”. Det nämns också hur det förr fanns ett mycket stort socialt ansvar för

Alingsås, vilket resulterade att sättet att driva företaget påminde hur det såg ut i statliga företag, trots att det alltid varit ett privat företag.

5.5.3 Värderingar och normer – vad är rätt och fel på Luna ServicePartner?

Varje företag kännetecknas av vissa grundläggande värderingar, som påverkar hur de anställda utför sitt dagliga arbete. På Luna ServicePartner existerar ett dokument som beskriver Lunas ”värdegrund”, det vill säga de värderingar som är tänkta att ”gälla” i företaget och som ska styra de anställdas handlingar varje dag. På frågan om detta dokument är det dock mycket få av de intervjuade som vet vilket dokument det handlar om. De personer som känner till att det finns säger dessutom att de inte tror att gemene man gör det. Det förefaller därför vara så att även om vissa värderingar verkligen finns i företaget, finns det mycket liten kännedom om vilka värderingar som officiellt styr verksamheten i Luna.

Men, om det inte är de värderingar som finns nedtecknade i värdegrunden, som kännetecknar Luna ServicePartner, vilka är då dessa värderingar som beskriver vad som ses som rätt och fel i organisationen? Ett antal nyckelord återkommer på frågan om hur man kan beskriva organisationen och dessa verkar vara en bra utgångspunkt för den som vill veta mer om värderingarna och normerna på Luna ServicePartner. Dessa nyckelord är bland annat *effektivitet*, *kostnadsmedvetenhet*, *affärsinriktning* och *struktur*. Det intervjuade menar att det är viktigt att göra ett bra jobb och att göra det så effektivt som möjligt. Fokuseringen på *lönsamhet*, *ekonomisk styrning och kontroll* ses som en följd av att det finns många ekonomer i toppen av organisationen. Det anses finnas många driftiga chefer på företaget, som är intresserade av att utveckla och driva företaget framåt, med hjälp av toppstyrning. En negativ sida hos den ekonomiska styrningen och kostnadsmedvetenheten uppfattas dock som att den ibland kan drivas för långt. Detta visar sig exempelvis i att det kan bli en lång och krånglig process att driva igenom inköp.

Inställningen till företagets förändringsvillighet är delad. Det finns bland intervjupersonerna olika åsikter om hurpass förändringsvilliga anställda i allmänhet är. En del beskriver hur de själva har lätt för att förändra sig och byta arbetsätt. Dessa personer menar att de har en bred kompetens och en helhetssyn som gör att de tänker efter innan de gör något. Därför ser de också konsekvenserna av de förändringar de genomför. Dessutom är de öppna för att en del jobb utförs på andra orter än Alingsås, genom outsourcing. Framför allt är det många som säger sig vara vana vid förändringar vid det här laget, efter ett flertal organisationsförändringar och namnbyten. Det finns dock andra intervjuade som uppmärksammar en fastlåsning hos många anställda i inställningen ”så här har vi alltid gjort”. Förändringarna accepteras visserligen, men det ifrågasätts ibland varför förändringar ska ske *ännu* en gång.

Andra nyckelord som återkommer under intervjuerna är *lojalitet*, *pliktrogenhet* och *sammanhållning*. Kamratskap är viktigt och beskrivs av många som en av de viktigaste orsakerna till att de stannat så länge på företaget. Arbetskamraterna utövar dessutom ett visst socialt tryck genom att man gör vad andra tycker och förväntar sig. Det framhålls som viktigt att ”göra rätt för sig”. På lagret framkommer att de viktigaste personliga egenskaperna för nyanställda som vill bli accepterade på arbetsplatsen är en *positiv inställning*, *hjälpksamhet* och *ödmjukhet*. Det uppfattas vara en mycket bra stämning på lagret och igen uppmärksammas vikten av det sociala på arbetsplatsen, då man säger att det gäller att kunna ”tjöta” för att passa in. Samtidigt har många av de anställda en lång tid bakom sig på företaget, vilket gör

det viktigt för nya att inte börja med inställningen att de kan arbetet bättre än alla andra. Även på kontoret beskrivs hur det är öppet och lätt att få kontakter. Dock nämns en viss uppdelning mellan avdelningarna inom affärsområdet administration och även om det är enkelt att få hjälp gör var och en sitt. Det finns inte heller någon direkt relation till Lunas VD eller till högre chefer än den närmaste och på kontoret säger man sig inte prata särskilt mycket med VD:n eller med personer i ledningen.

Lojaliteten till företaget visar sig på olika sätt. För det första är personalomsättningen som nämnts mycket låg. Dessutom har det berättats hur det är vanligt att kontorspersonal jobbar över om det skulle behövas. Denna lojalitet förefaller dock vara kopplad mer till den egna avdelningen än till Luna som företag. Många uttrycker hur de ställer upp för sina arbetskamrater, men det reflekteras inte i lika stor utsträckning över hur deras individuella insatser bidrar till företaget som helhet, annat än på chefsnivåer. Ett uttryck för detta är avståndet mellan kontor och lager, som av många intervjupersoner beskrivits som mycket längre i tanken än de meter det handlar om i reella mått.

Det framkommer under intervjuerna att det sedan många år tillbaka finns en klar *uppdelning mellan kontors- och lagerpersonal*, vilket bland annat visar sig i en bristande förståelse för vad andras arbete består av. Det finns därför ingen större förståelse för hur lagerpersonalens arbete hänger ihop med kontorspersonalens. Uppdelningen mellan kontor och lager märks också av genom att få av de anställda på lagret känner till vilka som arbetar på kontoret. Många uttrycker en känsla av "vi och dom", även om det framkommer att lagerpersonal som i sitt arbete har kontakt med kontorspersonal känner mer samhörighet med de anställda i kontorsbyggnaden.

5.5.4 Var kommer värderingarna ifrån?

Att uttala sig om grundläggande antaganden är inte lätt, eftersom människor inte alltid är fullt medvetna om de antaganden som i slutändan styr deras tankar, värderingar och beteenden. Dock har alla intervjupersoner uttalat sig på sådana sätt att det går att finna för-givet-tagna uppfattningar om företaget och verksamheten. Exempelvis nämns hur de centrala målen är *lönsamhet och effektivitet*. Att hitta de mest effektiva lösningarna och arbetssätten är därmed ett sätt att jobba som ses som naturligt i hela organisationen. Dessutom nämns på högre nivåer hur viktigt det är med struktur, att dokumentera och följa upp genom kontroll. En typ av kontroll som existerar på lagret är prestationsmätning, som innebär att de anställdas resultat sammanställs i termer av antal hanterade ordrar och felplock. Denna sammanställning utgör sedan grunden för den individuella bonusen. Ett antagande som kan urskiljas bland en del av lagerpersonalen är att denna kontroll till viss del är nödvändig för att de anställda ska arbeta som de gör idag, även om den individuella lönesättningen inte uppskattas av alla. Det finns dock en förståelse för att detta ackordsystem finns, och återigen nämns organisationens strävan efter lönsamhet som bakgrunden till systemet.

Ytterligare ett grundläggande antagande som kan urskiljas handlar om kompetensen på företaget. Eftersom det nya bolaget B&B Services till största del styrs av chefer från Alingsås eller Stockholm, diskuterades kompetensen på företaget med de intervjuade. Det framkom då att alla intervjupersoner ser det som naturligt att majoriteten av cheferna hämtats från gamla Luna ServicePartner eller Bergman & Beving InfoTrans, eftersom kompetensen funnits där. Strukturen i det nya bolaget ses som naturlig, eftersom det har funnits ett större antal kompetenta personer i Alingsås med erfarenhet av chefsroller.

5.5.5 Möjligheter och hot efter sammanslagningen

Under intervjuerna i Alingsås framkom att de anställda ser både möjligheter och hot efter fusionen. Många nämner att denna sammanslagning inte är lika omfattande som den förra, då det var hela Luna AB som gick samman med verksamheten i Ulricehamn. Problemet med konkurrerande sortiment finns inte kvar idag, eftersom det nu bara är tjänsteverksamheterna som slås samman och samordningen av tjänster ses som en viktig synergieffekt. Dessutom nämns att acceptansen är större nu, eftersom de personer som var starkast då – och som sist inte verkställde beslutet om sammanslagningen fullt ut – inte varit delaktiga i processen den här gången.

Möjligheter

Att det är koncernen Bergman & Beving som ligger bakom fusionen ses som någonting positivt, eftersom ägarna uppfattas som en koncern med visioner och framtidsplaner. De anställda i Alingsås känner förtroende för Bergman & Beving och tror inte att denna sammanslagning är en del av en kortsiktig strategi från koncernens sida. Tvärtom tror en del att fusionen kommer att innebära ett lyft för vissa funktioner, till exempel för produktinformation och administration, som båda kommer att få en viktig roll i koncernen i framtiden. Förutom att fusionen ses som logisk, eftersom det handlar om två i princip identiska företag, uppfattas den således som positiv genom att den skapar möjligheter till utveckling av verksamheten. Eftersom koncernen har som strategi att renodla verksamheten och låta de enskilda bolagen syssla med sin kärnverksamhet, ses det som att vissa avdelningar i framtiden kan komma att fungera som kompetenscentra för hela koncernen, till exempel inom logistik och spedition.

Ytterligare något som flera intervjupersoner framhåller som positivt med fusionen är att den sker då man tjänar pengar, vilket innebär att det inte krävs några personalneddragningar. Tvärtom tror en del att fusionen kommer att generera pengar, genom att leda till ökad effektivitet och bättre möjligheter att stötta marknadsbolagen, som i sin tur också kan bli effektivare efter sammanslagningen. Däremot menar en del att företaget skulle kunna bli bättre på att marknadsföra sina tjänster och att arbeta formellt med att ställa krav och beskriva förväntningar på leverantörer. Möjligheterna till synergieffekter uppfattas dock som stora. Det nämns hur logistik- och speditiionsavdelningarna på de två orterna har en lång historia av samarbete bakom sig, vilket gör att svårigheterna med att nu tillhöra samma bolag förväntas bli få.

Hot

Det är inte många i Alingsås som uttrycker sig särskilt starkt om sammanslagningen i termer av problem och hinder, undantaget IT-avdelningen. Däremot menar många att det var en del ”snack” sist och att en del fortsatte med vissa arbetssätt, trots att det inte var tänkt så. Det nämns att det kan innebära en svårighet att slå ihop två bolag med mycket ”gammalt i väggarna”. Exempelvis anses problem då man ska samarbeta i skapandet av ett gemensamt verksamhetssystem. Det talas också om olika traditioner avseende sådant som ekonomisk styrning, ledarstil, fackliga relationer och organisationsstruktur. Den ekonomiska styrningen tros bli en kulturchock för de anställda i Ulricehamn. LogistikPartner beskrivs av en del som mindre konkurrensutsatt historiskt sett. Därför, menar de, har de varit mindre ekonomiskt styrda och blivit mindre strukturerade, vilket bland annat visar sig i den lägre graden av dokumentation.

Om samarbetet mellan logistik- och speditiionsavdelningarna på orterna förväntas fungera relativt smärtfritt, väntas fler problem uppstå på administrationsavdelningarna. Detta beskrivs som en följd av inställningen ”så här har vi alltid gjort”. Kulturkrockar beskrivs som det största problemet sist och den höga medelåldern i företaget, tillsammans med den låga personalomsättningen, ges som en förklaring till varför det kan bli svårt att förändra invanda beteenden. Att den höga medelåldern också innebär att en stor del av de anställda kommer att gå i pension inom de närmaste åren beskrivs som negativt, men också som positivt, av de intervjuade. Samtidigt som det innebär en förlust av kompetens, kan det nämligen innebära större möjligheter till en förändring av sådana attityder som försvårar sammanslagningen.

En avdelning som det råder oenighet om är IT-avdelningen. En del av de intervjuade menar att det här har funnits samarbete mellan orterna sedan 20 år tillbaka och att man har haft utbyte och gemensamma kunder. Därför ses inga hinder för fortsatt samarbete i det nya bolaget. Det finns dock en del som istället uttrycker att det finns en större uppdelning på IT än någon annanstans i organisationen och att man fostras in i attityden ”vi och dom”. Att det är en mycket prestigefylld avdelning håller många med om. De anställda på IT-avdelningen för själva fram en oro över att inte få bli delaktiga i framtiden, eftersom ansvariga chefer kommer att sitta mestadels i Stockholm och Ulricehamn. Det finns dock en önskan om att samarbetet ska fungera på ett bra sätt mellan orterna.

Många har beskrivit helhetsperspektivet som grundläggande för att få fusionen att fungera och att en brist på en sådan typ av helhetssyn kan innebära problem i samarbetet med den andra orten. Beslutsfattandet i Ulricehamn beskrivs som ”först-in-först-ut”. Med detta menar de intervjuade ett beslutsfattande mindre baserat på ledningens prioriteringar. Helhetssynen beskrivs av många chefer som ytterst viktig idag, eftersom detta synsätt innebär att ”lyfta blicken” och se över de vardagliga problemen. På så sätt kan de anställda få en uppfattning om vad som är bra för alla parter, inte bara för den egna arbetsplatsen eller avdelningen. Ett sätt är att utgå ifrån vad som är bra för koncernen Bergman & Beving, vilket innebär att ställa sig utanför den egna arbetsplatsen på orten och arbeta med utgångspunkt i vad som är bra ur ett större perspektiv. Som exempel på ett vardagligt ”problem” ges att de på Skärtorsdagen var lediga i Ulricehamn, men inte i Alingsås. Detta utgjorde ett samtalsämne, eftersom det inte var många som visste varför det var så och kunde se situationen i sin helhet.

Ett problem – som har mer med Luna än själva sammanslagningen att göra – handlar om ledarskapet. Det återkommer ofta att de anställda vill kunna se sina chefer och få gehör för sina tankar. Ledningen betraktas som kompetent, men något svag i relationer. Detta visar sig i att många anställda känner att ledningen inte tar tag i problem som uppstår, att de inte lyssnar på dem och inte ser dem. Det skapas då grupperingar när människor talar sig samman på olika håll och det uppfattas som att subkulturer får tillfälle att skapas, som inte gynnar företaget i stort. Närvaro beskrivs därför som mycket viktigt; att som anställd kunna se sina chefer och veta vilka de är. En del av intervjupersonerna menar att ledningen måste bli bättre på att ”sätta ner foten” och visa vad som är acceptabelt och inte på företaget. Detta förutsätter kommunikation, som enligt vissa skulle kunna fungera bättre i Alingsås och i det nya bolaget. Särskilt lyfts ett hot fram i det faktum att logistikansvariga i B&B Services får många underställda. Många anser att denna enhet borde delas upp mer för att skapa bättre struktur.

5.5.6 Vad säger man i Alingsås om ”de där” i Ulricehamn?

Vad säger de intervjuade om de anställda i Ulricehamn och organisationen där? Något som framhålls som positivt i Ulricehamn är den gemenskap som finns kvar från tiden då bolaget

var en del av "Järnia-världen". På samma sätt som många fortfarande säger Luna i Alingsås, är det många som säger att de jobbar på "gamla Järnia" i Ulricehamn. Det uppfattas som att gemenskapen är starkare i Ulricehamn än i Alingsås och att man är en "familj", på gott och ont. Organisationen beskrivs som platt, med en god omsorg om personalen, även om det även nämns hur detta kan innebära mindre struktur. Det anses finnas ett "mjukare" sätt att fatta beslut, som exempelvis innebär att man inte avskedar de personer som presterar sämre på lagret. I Alingsås avskedas däremot vanligtvis ett par personer varje år till följd av att de inte visat tillräckligt bra resultat.

Det finns hos en del av intervjupersonerna kännedom om att chefstillsättningen har diskuterats mycket i Ulricehamn och det finns också en förståelse hos vissa för hur den nya strukturen kan innebära blandade reaktioner från personalen i det plattare LogistikPartner. Det finns också intervjupersoner som tror att man i Ulricehamn ser sig som vinnare på logistik, bland annat för att servicegraden är bättre där. Dessutom uppfattas det som att IT-avdelningen i Ulricehamn är en stolthet och att det satsas mer på IT-verksamheten Ulricehamn.

Ett begrepp som ofta återkommer är "lillebrorskomplex". Många i Alingsås uppfattar att det sedan länge finns en motvilja i Ulricehamn mot att bli styrda av Luna. Förklaringen antas ligga i att Luna alltid har gått så bra och att man i Ulricehamn varit mer mån om att jobben stannar på orten. LogistikPartner beskrivs ibland som ett "slutet sällskap", som inte har mycket förtroende för andra. Detta sägs visa sig i att frågor inte alltid besvaras och att information hemlighålls. Det uppfattas ibland som att det i Ulricehamn finns lite intresse av att lära sig av Alingsås och förändra arbetssätt. LogistikPartner beskrivs som konservativt i det avseendet att nya lösningar inte prövas och att affärsmodellen är statisk. Bakgrunden till detta anses vara att LogistikPartner inte alltid har koncernens bästa i åtanke då beslut fattas, utan hellre förverkligar den egna visionen oavsett konsekvenser för koncernen i stort. Självständigheten i Ulricehamn uppfattas därför av en del som ett potentiellt hot för det nya bolaget, om den innebär att man inte kommunicerar och blir för rigid inom sitt område. Exempelvis nämns oviljan att anlita specialistkunskap utifrån till IT-verksamheten som ett problem.

Ett annat ord som flera gånger uppkommer under intervjuer är lobbying, som av flera personer är något kännetecknande för Ulricehamn. Intervjupersonerna menar att det har funnits många starka VD:ar i Ulricehamn, som talat varmt om företaget och orten. Dessa har varit duktiga på att utbyta information med personer på högre positioner i koncernen, vilket resulterat i ett antal fördelar. Exempelvis tror man inte att de har behövt betala lika mycket "corp. fee", vilket ibland skapat en negativ inställning till LogistikPartner bland de personer som haft kännedom om frågan. De intervjuade beskriver hur denna negativa inställning sedan spridit sig nedåt i organisationen i Alingsås, så att det skapats en sorts grundläggande misstänksamhet mot Ulricehamn. De personer som nämnt lobbying – både i positiv och mer negativ bemärkelse – säger också att samma arbetssätt inte är naturligt i Alingsås. Istället "håller man sig till sitt" och accepterar beslut som fattats på koncernnivå, istället för att försöka påverka dem eller motarbeta dem.

5.5.7 Hur får man det att fungera? Framtiden på Bergman & Beving Services

Som tidigare nämnts är de flesta av de intervjuade i Alingsås positiva till själva idén om att slå samman verksamheterna i Alingsås och Ulricehamn. Däremot finns det en mängd tankar om hur denna fusion bör genomföras. Att få träffas beskrivs av många som grundläggande och

vissa tror att någon form av jobbrotation skulle vara nyttigt för att skapa en större förståelse för den andra orten samt för andra avdelningar på den egna orten. Många nämner hur viktigt det är att få lära sig av varandra för att kunna bli en enda enhet. Det gäller då att vara ödmjuk åt båda håll och inte kritisera varandra. Särskilt viktigt är detta för chefer, som måste ha en positiv framtoning och fungera som positiva förebilder. Gemenskap måste skapas på alla nivåer i företaget och människor måste belönas då de lämnar gamla grupperingar.

Under intervjuerna har två olika åsikter framkommit avseende fusionens tidsramar. En grupp vill helst se att ledningen låter sammanslagningen ta tid, kanske upp till ett år, innan några större förändringar sker. Dessa personer menar att det gäller att vara försiktig i början och ta lärdom av vad som har varit. Om ett år är tiden inne för att analysera var det har uppstått problem. Lösningen är att ta det försiktigt och inte ”trycka ihop till varje pris”, utan låta acceptansen komma gradvis. Detta innebär att olika villkor på orterna till en början måste accepteras i viss mån.

Den andra gruppen intervjupersoner, som har en annan inställning till hur snabbt fusionen ska fortskrida, menar att det gäller att snabbt skapa en mer homogen organisation utanför Luna och Järnia, där arbetssätten och villkoren är likartade för alla anställda inom B&B Services. Ett nytt ortsneutralt namn är en bra början, men sedan gäller det att se över hur skillnader kan tas bort mellan orterna. En gemensam personalpolitik ses av personer i denna grupp som angeläget i dagsläget samt att man ser över regler, arbetstider och lönesystem. De fackliga relationerna beskrivs som problematiska, eftersom det måste finnas sätt att samarbeta mellan orterna och fackförbunden, för att fackförbunden inte ska bli ”utspelade” av arbetsgivarna.

Bland cheferna i Alingsås finns en förståelse för vikten av att röra på sig, särskilt om en stor del av medarbetarna sitter på den andra orten. Tiden beskrivs dock som en hindrande faktor för detta och det är få av de högre cheferna som ser det som en möjlighet att arbeta lika många timmar på varje ort. En känslig punkt, som uppmärksammats på chefsnivå, är att inför personalen jämföra Ulricehamn med Alingsås. Det är främst bland personalen i Ulricehamn som ett motstånd mot jämförelser med Alingsås har noterats. Detta motstånd anses leda till att beslut måste motiveras på andra sätt.

Som svar på frågan hur fusionen borde genomföras återkommer många av de anställda till ledarskapet och särskilt ledningsgruppen. Det anses mycket viktigt att de högsta cheferna arbetar för att förstå orterna och lära känna personalen. Återigen handlar det om att ”lyfta blicken”; den här gången för att se vad som görs på den andra orten. Ledningsgruppen anses också vara tvungen att hålla sig à jour med mellancheferna för att få information om vad som händer i bolaget. På så sätt kan de lära sig underifrån och få en inblick i hur saker och ting görs, vilka problem som behöver hanteras och vad som kan göras bättre.

De internrekryterade mellanchefernas roll lyfts ofta fram. Dessa måste få så pass mycket utbildning att de förstår vad det innebär att vara chef och kan hantera konflikter. Dessutom måste de få tillräckligt mycket befogenheter för att våga ta tag i saker och genomföra förändringar. Det uppfattas av många som ett stort hot att det blir en ökad byråkrati då beslutsvägarna blir längre inom vissa avdelningar, till exempel inom administration och IT. En intervjuperson uttrycker det som att alla chefer måste kunna lita på att de underställda gör vad de ska och att det inte är möjligt att vara chef utan tillit till sina medarbetare.

Det är få av de anställda som i dagsläget gått över till att använda det gemensamma intranätet för B&B Services och istället används Lunas intranät. Ett annat uppmärksammat problem,

som också hänger samman med kommunikationen är att det saknas en ”skriftlighetskultur” på företaget. Det visar sig i en motvilja till att protokollföra sådant som möten. Detta kan enligt de intervjuade bero på en vilja att förstärka sin betydelse inom företaget och bli mer outhärlig. Därför menar en del att det kan bli tvunget att människor tvingas till kommunikation genom ärendehantering som protokollföring. Det anses handla om att ändra attityder, så att det viktigaste blir att serva kunden, istället för att behålla kunskapen för sig själv. Grunden till ett sådant förhållningssätt beskrivs som att arbeta nära kunderna och lyssna av vad de vill ha. Därefter kan kundens krav mötas på ett mer effektivt sätt.

Slutligen vill vi uppmärksamma en iakttagelse som gjorts under studiens gång. Denna är att flertalet av intervjupersonerna avslutar intervjun med att säga att de tror på fusionen och hoppas att det går bra. Även om många ser komplikationer – mer eller mindre stora – i samband med sammanslagningen förefaller det därför finnas goda förutsättningar för att människor kommer att anstränga sig för det nya bolaget.

5.6 Sammanfattning av resultat

Under studiens gång har ett antal nyckelord återkommit under intervjuerna, som bekräftats av observationer och arkivstudier. För att som läsare kunna skapa sig en uppfattning av hur vi uppfattar verksamheterna i Alingsås och Ulricehamn presenteras här en sammanställning av dessa nyckelord.

Tabell 2: Nyckelorden som beskriver Luna ServicePartner och LogistikPartner. Egen utformning av tabell.

ALINGSÅS:	ULRICEHAMN:
familjeföretag	kooperativ
struktur, ordning och reda	breda arbetsområden
kostnadsmedvetenhet	arbetstrygghet
effektivitets- och lönsamhetsfokus	gemenskap och kamratskap
hierarkisk organisation	platt organisation
långa beslutsvägar	korta beslutsvägar
uppdelning mellan avdelningar	känsla av delaktighet hos medarbetare på alla nivåer
ekonomisk styrning	ansvar och förtroende
lojalitet	lojalitet
förändringsbenägenhet	förändringsbenägenhet

Vad tabellen visar är skillnader inte bara i struktur, utan också i arbetssätt och bakgrund. Dessutom finns likheter mellan orterna i form av lojala medarbetare och en uppfattning om att man är förändringsbenägen. Utifrån syftet att finna sätt för ledningen att skapa en gemensam organisationskultur blir det särskilt väsentligt att analysera skillnader i struktur och ledarstil samt lojaliteten gentemot företagen som finns på båda orter.

6 Analys

I detta kapitel jämför vi det insamlade materialet från de studerade företagen; LogistikPartner samt Luna ServicePartner, och kopplar sedan detta till den teoretiska referensramen. Efter att ha benat ur och strukturerat materialet har vi identifierat fem kulturella teman. Med hjälp av dessa vill vi komma närmare svaret på studiens frågeställning. Vi börjar med att fokusera på de likheter som finns mellan organisationerna. Vi går sedan vidare med en diskussion kring förståelsen för det nya bolaget, de gemensamma kontaktytorna och ledarskapet, vilka är centrala faktorer i fusionen. Slutligen diskuteras förändringsprocessen mot det gemensamma bolaget.

I föregående kapitel har fokus varit på att kartlägga de båda organisationerna och att belysa vilka kulturella skillnader som finns mellan dem. Även om dessa skillnader är viktiga faktorer att fundera över, är det dock minst lika viktigt att belysa likheter mellan orterna för att kunna skapa en gemensam organisationskultur. Inledningsvis i teorikapitlet presenterades en definition av organisationskulturen som en magnet. Siehl et al ser kulturen som det som håller ihop företaget med hjälp av delade värderingar och föreställningar.⁹⁰ Därför är det angeläget att se var man i Alingsås och Ulricehamn är överens och vad man kan bygga vidare på i framtiden för att skapa en gemensam organisationskultur. Med utgångspunkt i detta startar vår analys.

6.1 Gemensamma nämnare i två starka kulturer

En underlättande faktor i förändringsarbetet är att de intervjuade på båda orter är överens om att sammanslagningen av företagen är relevant ur ett strategiskt perspektiv. Personalen i båda organisationerna betonar även fördelen med att konjunkturen, i samband med sammanslagningen, är stark. Båda företagen går in i det nya gemensamma bolaget med mycket goda ekonomiska resultat redovisade i sina senaste bokslut. Som nämnts tidigare har en intervju med HR-specialisten Annica Fornäs använts för att få input till studien. Även Fornäs betonar fördelarna med att genomföra förändringar i ekonomiskt goda tider. Att förändringen inte görs på grund av ekonomiska nedskärningar skapar en trygghet bland medarbetarna, som kan vara helt avgörande för om personalen kommer att vara mottaglig för en ny kultur eller inte, menar hon.⁹¹

Den gemensamma uppfattningen om Bergman & Beving som ägare och initiativtagare till fusionen är också central. Positivt är att det i båda organisationerna verkar finnas ett djupt rotat förtroende för koncernens ledning. Det antyds på båda håll en tilltro till koncernens visioner och framtidsplaner. Framförallt finns det, genom tidigare gjorda förändringar, en bild av koncernen som stabil och trygg med långsiktiga mål. Vikten av detta är något som får stöd av Alvesson, som menar att nyckelfaktorer vid planerade kulturförändringar är långsiktigt arbete och uthållighet. Att ge löften genom kortsiktiga projekt skapar besvikna medarbetare utan tilltro till sina ledare, menar Alvesson.⁹² Detta har Bergman & Beving som ägare lyckats förhindra.

⁹⁰ Siehl et al. (1988) i Kleppesø, S. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, s. 76.

⁹¹ Intervju med HR-specialisten Annica Fornäs (2006-04-11)

⁹² Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*.

De delar av verksamheten där vi finner de största likheterna och gemensamma nämnarna mellan orterna är lager och spedition. Att det är just inom dessa delar ser vi som positivt, eftersom dessa kan betraktas som hjärtat i B&B Services. Personalen här känner ingen markant oro för sammanslagningen och samarbetet mellan orterna är etablerat och stabilt inom dessa områden. Framförallt på lagret märker vi att de anställda istället för att leta efter möjliga problem med fusionen, har en förhoppning om att skapa ytterligare synergier.

Enligt Chatman och Eunyong Cha kännetecknas en stark kultur av samförstånd om vilka värderingar som är viktiga i organisationen och en stark känsla för dessa värderingar.⁹³ Utifrån denna beskrivning framgår det snart att det är två starka kulturer vi har att göra med i LogistikPartner och Luna ServicePartner. Under intervjuerna har en relativt klar bild skapats av vad organisationerna står för, med andra ord vilka som är deras kärnvärderingar och normer. Dessa värderingar och normer är väl etablerade inom avdelningarna och synliga genom kulturuttrycken. Exempelvis har det i båda företagen historiskt sett funnits en stark koppling till orten, vilket har medverkat till att skapa en stark identitet hos medarbetarna. Detta innebär att de upplever sig vara en del av en organisation som betyder någonting positivt för samhället. Lojaliteten mot arbetsgivaren är också något de har gemensamt. Detta visar sig inte minst i den mycket låga personalomsättning som kännetecknar företagen. En förklaring till detta är den kamratskap och den sociala sammanhållning som enligt de intervjuade värderas högt i organisationerna.

Är det positivt eller negativt med en stark kultur? Den allmänna uppfattningen bland många forskare är att en stark kultur är något funktionellt som i längden kan gynna företagets resultat. Kulturen kan skapa en motiverande effekt och föra personalen närmare varandra. Det finns dock även tankar om att en stark kultur kan påverka organisationen negativt. Bang menar exempelvis att det finns en risk för att nya arbetssätt förkastas, beroende på att de inte använts på den egna arbetsplatsen.⁹⁴ Detta grundar sig i Janis idé om grupp tänkande, som kännetecknas av en utbredd tro om att "vi" har rätt och "dom" har fel. Grupp tänkandet kan medföra att gruppen får svårt att ta till sig information och idéer utifrån och kan bero på känslor av stress från ett yttre hot.⁹⁵ Utifrån denna teori finns en risk att de starka organisationskulturerna på orterna gör sammanslagningen till B&B Services mer komplicerad. Om fusionen ses som något negativt och således som ett hot, finns risken att det skapas en negativ gruppdynamik. De olika grupperna kan då förlora kontakten med verkligheten och fatta beslut som inte är främjande för organisationen i stort.

Tendenser till ett utbrett grupp tänkande går tyvärr att se på flera håll i båda organisationer och ett exempel på detta är på IT-enheten. Här har personalen på båda orter byggt murar runt sig och har mycket små möjligheter och liten vilja att släppa in andra och dela idéer med varandra. Energikrävande diskussioner om triviala principfrågor förekommer, vilket också är ett tecken på en begränsad förståelse för varandra. Ett annat tecken på att det råder ett grupp tänkande är hur de nya medarbetarna, inom IT på båda orter, snabbt formats in i den befintliga tankemallen. Vi observerade under intervjuerna hur de har färgats av gruppens värderingar och fått en mycket begränsad förmåga att ifrågasätta den egna gruppens åsikter.

I vårt arbete har vi kunnat urskilja faktorer som underbygger detta grupp tänkande. Det finns exempelvis en utbredd uppfattning om en vinnar/förlorarsituation i samband med

⁹³ Chatman, J. & Eunyong Cha, S. "Leading by leveraging culture." *California Management Review*, vol. 45, nr. 4, 2003.

⁹⁴ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

⁹⁵ Angelöw, B. & Jonson, T. (2000) *Introduktion till socialpsykologi*.

sammanslagningen. I intervjuerna stöter vi också på en känsla av storebrors- och lillebrorskomplex mellan företagen. Detta är två exempel på hur attityder hos organisationsmedlemmarna kan försvåra deras förmåga att lära av varandra. Att skapa en djupare förståelse för varandra skulle kunna betyda skillnaden mellan en konflikt och en lyckad sammanslagning, vilket diskuteras närmare i nästa avsnitt.

6.2 Förståelse för den nya organisationen

Det är många som förväntat sig en sammanslagning och som kan se logiken bakom den. Däremot saknas många gånger en förståelse för varför sammanslagningen görs på ett visst sätt. Det skulle kunna uttryckas som att det finns en förståelse för logiken bakom fusionen, men inte för implementeringsmetoden. Vad som särskilt diskuterats, i synnerhet i Ulricehamn, är chefstillsättningen och den nya organisationsstrukturen. Dessutom finns det på orterna olika arbetsmetoder, lönesystem, facktillhörighet och ledarstil, vilket skapat en diskussion kring hur dessa skillnader ska hanteras i det nya bolaget. Frågan gäller många gånger om det bör ske en snabb homogenisering av de ingående bolagen, eller om skillnader ska tillåtas till en början. Det är således inte *att* bolagen ska slås samman som skapar debatt, utan *hur* sammanslagningen sker.

För att påverka organisationskulturen menar Schein att ledningen kan använda sig av ett antal olika metoder. Hur organisationen är utformad – om den är platt eller hierarkisk – menar han är grundläggande för hur kulturen uppfattas och organisationen förstås.⁹⁶ I vår studie har vi funnit att de ingående företagen har haft mycket olika struktur, vilket nu visat sig få stor betydelse för hur strukturen i det nya bolaget uppfattas. I Ulricehamn har övergången till den mer hierarkiska strukturen i B&B Services ifrågasatts, vilket stöder Scheins teori om organisationsstrukturens betydelse för kulturuppfattningen. Studien visar att det finns bristande förståelse för varför det nya bolaget fått en struktur som påminner om den hierarkiska strukturen i Alingsås. Detta kan förstås med utgångspunkt i de olika organisationskulturerna, som uttrycks genom strukturen i företagen.

Det finns även empiri som stöder Scheins åsikt att organisationens system och dagliga rutiner fyller en viktig funktion genom att erbjuda struktur och stabilitet för medlemmarna.⁹⁷ I Alingsås nämns exempelvis hur många på administrationsavdelningen har ett visst motstånd till förändringar, eftersom man ”alltid har gjort på vissa sätt”. Att de existerande arbetssätten fyller en viktig funktion i att skapa stabilitet för medlemmarna visar sig exempelvis i hur den tidigare sammanslagningen beskrivs. Det berättas om hur många av de anställda fortsatte att arbeta som förr, trots att nya arbetssätt hade införts.

Även i Ulricehamn framhävs förändringsbenägenheten som kännetecknande för företaget och Scheins teori kan användas för att tolka förändringsbenägenheten som medlemmarna talar om. Det kan då argumenteras för att de gånger personalen har kunnat överge de befintliga systemen och rutinerna har dessa ersatts med nya, som ger lika mycket struktur och stabilitet. En tolkning av dagens situation är att de anställda inte i tillräckligt hög utsträckning ser godtagbara alternativ till de gamla arbetssätten eller inte har någon kännedom om vilka alternativen är. För att en fullständig acceptans ska nås krävs därför att förändringar motiveras och att det förklaras hur dessa kan leda till förbättringar i framtiden. Dessutom måste det

⁹⁶ Schein, E.H. (1992) *Organizations, culture and leadership*.

⁹⁷ *ibid*.

tidigare diskuterade grupptänkandet minskas. Först då kan en större förståelse skapas för varför förändringar av arbetsätt eller system genomförs. Det kan handla om att motivera och diskutera nya löne- och bonussystem, verksamhetssystem, ärendehantering och beslutsvägar. Denna åsikt stöds av Bate, som menar att det i varje kulturförändringsprojekt är mycket viktigt att inkludera en fas av delaktighet, så att medlemmarna inte fortsätter arbeta som förr i brist på godtagna alternativ. Först när de nya tankesätten nått djupare och blivit en del av det för-givet-tagna kan en kulturell förändring sägas ha skett, menar Bate.⁹⁸

Det har nämnts hur det finns en bristande förståelse för strukturen i B&B Services, särskilt i Ulricehamn. Detta har förklarats med att de ingående företagen har haft olika strukturer sedan långt tillbaka och därmed blivit vana vid olika sätt att arbeta. Ett exempel på ett sådant arbetsätt är vanan vid att dokumentera. Vi kan nämligen urskilja en skillnad i hur mycket dokumentation de intervjuade anser vara tillräckligt. I Alingsås förespråkas dokumentation i större utsträckning, medan anställda i Ulricehamn ser för mycket dokumentation som onödigt pappersarbete. De olika synpunkterna på ämnet kan därför ses som ett exempel på hur förståelsen för arbetsätten på den andra orten många gånger är bristfällig. Som lösning på detta har jobbroation föreslagits, vilket är en idé som får stöd av flera författare.

Hur skulle man kunna skapa en ökad förståelse för det nya bolaget – en förståelse som sträcker sig förbi den ytliga förståelsen av logiken bakom sammanslagningen? Många författare talar om vikten av en gemensam identitet. Exempelvis menar Alvesson att identitetsfrågor ofta betyder mer för bristen på integration än rena skillnader i värderingar och tankesätt. Därför kan känslor av ”vi och dom” förstärkas vid fusioner, när grupperna försöker behålla sin identitet.⁹⁹ Om detta stämmer skulle det betyda att absolut avgörande för att fusionen ska lyckas är att de anställda får en ny identitet, som inte är baserad på de gamla organisationerna. En åsikt som framkommit under studierna är att alla borde utgå ifrån koncernen Bergman & Beving i sitt arbete, istället för att bara se den egna arbetsuppgiften. Detta helhetsperspektiv har beskrivits som särskilt viktigt eftersom B&B Services har en central roll i koncernen och befinner sig mittemellan produktbolagen och marknadsbolagen. Utifrån Alvessons teori räcker det dock inte att ställa sig utanför den egna arbetsplatsen för att se vad som är bra för Bergman & Beving, utan det krävs dessutom att de anställda får en verklig känsla av att vara en del av koncernen. De måste få en ny identitet som anställda på Bergman & Beving, istället för att bygga sin identitet på Luna eller kanske Järnia. Som Alvesson påpekar kräver detta ett långsiktigt perspektiv, eftersom en kultur eller en identitet inte kan förändras över en natt.¹⁰⁰

Ytterligare ett sätt att skapa ökad förståelse skulle kunna vara genom vad Bate kallar kulturellt ledarskap. Detta innebär att ledare genom att spendera mycket tid bland personalen och diskutera konsekvenser av förändringar skapar en insikt om att förändring är nödvändigt.¹⁰¹ Dessvärre har det i studien framkommit att det just är denna närvaro och denna sorts diskussioner som saknats, vilket kan tolkas som en förklaring till varför förståelsen för den nya organisationen ofta är bristfällig.

För att summera flera författares tankar om hur förståelse skapas för förändringar och nya idéer, kan det sägas att kommunikation, information och delaktighet är centrala faktorer. Dessutom är det viktigt att de anställda på något sätt identifierar sig med det nya bolaget eller

⁹⁸ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.

⁹⁹ Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*.

¹⁰⁰ *ibid.*

¹⁰¹ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.

med hela koncernen. Först när dialog ersatt tystnad kan ett engagemang från personalens sida visa sig, som innebär att de anställda tillsammans försöker finna sätt att få samarbetet inom B&B Services att fungera på bästa sätt. Det behöver inte nödvändigtvis innebära att alla tycker likadant om allting, men det skapar förutsättningar för en gemensam plattform, där människor genom kommunikation kan få en förståelse för varandras synsätt.

6.3 Kontaktytor

Flera intervjupersoner har berättat hur ”det blev tyst” efter det första beskedet om fusionen och flera har också nämnt hur kommunikationen kunde vara bättre mellan ledning och medarbetare, så att alla ges möjligheten att vara delaktiga i beslut som fattas i organisationen.

Det kan tyckas att uttalandet ”man måste ge mer information till de anställda” är överflödigt, eftersom detta är något som alltid sägs då ledarskap och förbättringsmöjligheter diskuteras. Det finns dock olika sätt att både delge och söka information. Schein är en av de forskare som stöder önskemålen om bättre kommunikation mellan ledning och medarbetare.¹⁰² Han beskriver vikten av kommunikation över gränserna i en organisation, vilket också förefaller vara viktigt i B&B Services. För att underlätta samarbetet över gränserna kan de metoder som förespråkas av Hislop vara användbara. Exempelvis kan införandet av ”översättare”, det vill säga personer som befinner sig på båda orterna, leda till en djupare känsla av gemenskap. Sådana personer kan se till att alla parter får uttrycka vad de tycker och de kan öka den ömsesidiga förståelsen mellan orterna genom att förklara hur olika grupper tänker och agerar.¹⁰³

Hislop föreslår även skapandet av ”gränsobjekt” som ett sätt att stärka relationerna mellan olika grupper. Gränsobjekt är en sorts kontaktytor, som kan vara både fysiska och symboliska till sin form.¹⁰⁴ En sådan kontaktyta skulle kunna vara intranätet, som kan användas i mycket större utsträckning och på många andra sätt än vad som sker idag. Det har framkommit att det nya gemensamma intranätet för B&B Services används mer sällan, eftersom många fortfarande använder sig av de ortsbundna intranäten. Här finns dock många möjligheter till förbättring. Först och främst måste människor uppmuntras till att använda det nya intranätet. Innehållet på intranätet kan också fungera som en mjuk påverkan på kulturen, eftersom vad som skrivs där sänder signaler om vad ledningen värdesätter.

Ett annat sätt att skapa gränsobjekt skulle kunna vara gemensamma aktiviteter av olika slag. Ett exempel är invigningsfesten av det nya lagret i Ulricehamn i slutet på året, som samtidigt fungerar som en ”kick-off” för det nya bolaget. Ännu viktigare är det dock att finna dessa tillfällen i det dagliga arbetet, genom att befinna sig bland den övriga personalen så mycket som möjligt.

¹⁰² Schein, E.H. “On dialogue, culture and organizational learning”. *Organizational Dynamics*, vol. 22, summer 1993.

¹⁰³ Hislop, D. (2005) *Knowledge management in organizations: a critical introduction*.

¹⁰⁴ *ibid*.

6.4 Ledarskapet - en nyckelroll

Hos många författare finns en övertygelse om att ledarskapet är en nyckelfaktor när det gäller kultur och kulturella förändringar. Denna övertygelse får även stöd i vår empiriska studie i de två organisationerna. Trots olikheterna mellan företagen, när det gäller struktur och sättet att utöva ledarskap, visar undersökningen att personalen har en gemensam uppfattning om att ledarna har en mycket betydelsefull roll i sammanhanget. De intervjuade anser att cheferna är viktiga kulturbärare och att det är på deras initiativ som en förändring ska ske. Det ligger därmed till stor del i deras händer om sammanslagningen lyckas eller inte.

På vilka sätt kan cheferna påverka organisationskulturen? Bang lyfter fram en rad verktyg som ledningen kan använda sig av. Han fokuserar främst på de synliga kulturuttrycken, till exempel organisationens struktur, belöningsystem och kontorens fysiska utformning. Dessa kan användas för att förändra personalens verklighetsuppfattning.¹⁰⁵ Efter att ha studerat organisationerna anser vi att det är främst denna metod som ledningen fokuserar på i B&B Services. Ledningen lägger en stor tyngdpunkt på hur den nya organisationen ska se ut rent strukturmässigt, var cheferna ska sitta och vilka affärssystem som ska användas. Alvesson uttrycker emellertid ett visst tvivel till att enbart förlita sig på dessa synliga faktorer. Det går mycket väl att tvinga in personalen i nya beteendemönster, men det är ingen garanti för att deras värderingar och normer förändras.¹⁰⁶ Bate framhäver vikten av att ledningen skapar förutsättningar för socialisering och meningsutbyte mellan grupperna.¹⁰⁷ Denna socialisering ser vi tydliga tecken på att det saknas möjligheter till i dagens organisation. Ulricehamn och Alingsås är i många fall två skilda världar där livet går vidare utan att det i någon större utsträckning utbyts tankar och idéer dem emellan.

Tyvärr räcker det inte att ledningen skapar nya möjligheter för socialisation. De individer som möts över gränserna måste också delta med en positiv attityd och vara villiga att dela med sig av kunskap och idéer för att resultat ska kunna uppnås. För att medarbetarna skall vilja dela med sig måste ledningen först och främst framstå som rättvis och öppen. Med detta menas att de beslut som tas från toppen ses som väl förankrade i organisationen och rättvisa gentemot personalen. De måste också kommuniceras öppet och förklaras. Om så inte är fallet finns en risk att medlemmarnas vilja att delta i gemensamma aktiviteter och dela med sig minskar.¹⁰⁸ Problemet vi ser idag är att denna känsla av rättvisa och öppenhet i flera fall saknas bland de intervjuade medarbetarna. Ett exempel är hur personalen i Ulricehamn ser sig förda bakom ljuset gällande chefsrekryteringen till det nya bolaget. Här kunde ledningen tagit chansen att kommunicera ut och motivera sina val i större utsträckning. Kanske borde till och med personalen till viss del ha varit delaktig i besluten om den nya ledningsgruppen. Detta är något som också HR-specialisten Annica Fornäs understryker vikten av. Hon menar att den delaktighet, som skapas om fler involveras i beslutsprocessen, kan vara ledningen till nytta då målet är att skapa *ett* bolag med gemensamma värderingar.¹⁰⁹

Teorin om att en organisationskultur ofta består av flera subkulturer är relevant i fallet med B&B Services. Subkulturer kan innebära slitningar i organisationen, vilket inte gynnar företaget i längden. De mest uppenbara subkulturerna i den nya organisationen är givetvis kopplade till ortstillhörigheten och det faktum att de tidigare varit två separata bolag. Som vi

¹⁰⁵ Schein, E.H. (1992) *Organizations, culture and leadership*.

¹⁰⁶ Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*.

¹⁰⁷ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.

¹⁰⁸ Hislop, D. (2005) *Knowledge management in organizations: a critical introduction*.

¹⁰⁹ Intervju med Annica Fornäs (2006-04-11)

sett innebär detta att de har skilda värderingar, normer och arbetssätt. Trice och Beyer menar att det integrerande konsensusledarskapet kan vara till stor hjälp i dessa situationer. Med detta menas exempelvis att förhandla mellan grupper med olika värderingar och motstridiga intressen. Det handlar alltså om att försöka balansera och integrera parternas intressen.¹¹⁰ IT-avdelningen i Alingsås gav oss ett exempel på att detta skulle behövas. De ger en bild av samarbetet med Ulricehamn som stundtals problemfyllt. De har vid flera tillfällen från båda håll försökt att lösa dessa komplikationer genom att tillsammans resa på mässor eller träffas utanför jobbet under avslappnade former. Denna energi har dock, enligt dem, lagts i onödan eftersom det varit omöjligt att komma varandra närmare. Orsakerna är av allt att döma att de har svårt att förstå sig på varandra och att det finns en inneboende prestige mellan de två avdelningarna. Att få hjälp med att diskutera och lösa dessa problem med stöd från en chef utifrån är uttryckligen deras önskan. Uppenbarligen är detta två grupper med olika värderingar och skilda intressen som skulle dra nytta av ett konsensusledarskap.

Hur kan ledningen gå vidare för att skapa en gemensam kultur i det nya bolaget? Bang föreslår att en bra start är att kartlägga den kultur som ska förändras. Detta är också precis vad Bergman & Beving har gjort genom att ta initiativet till denna studie som vi nu genomför. Genom att göra en kartläggning undersöks vilka normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som finns i organisationen. Först när dessa kommer upp till ytan och blir påtagliga går det att motivera en förändring menar Bang. Önskemålen om de ”nya” normerna och värderingarna bör sedan formuleras gemensamt med flera olika delar av företaget.¹¹¹ Vi ser en möjlighet för ledningen att engagera facken i processen, eftersom det vore ett sätt att skapa legitimitet och en känsla av delaktighet bland de anställda. Samtidigt är facken föreningar dit de flesta av medarbetarna är anknutna, vilket kan vara fördelaktigt att utnyttja genom att förbättra samarbetet med dessa.

Nästa steg, efter kulturkartläggningen, handlar enligt Bang om att omsätta ord till verklighet. Det görs genom att ledningen i sitt dagliga arbete deltar aktivt och föregår med gott exempel. Här finns möjligheten att *visa* de nya värderingarna i handling.¹¹² Ett sätt som ledningen i Luna ServicePartner har använt sig av i försök att styra kulturen är skapandet av en officiell värdegrund, det vill säga ett dokument med de grundläggande värderingar som ska prägla företaget. Värdegrunden är utformad av ett fåtal personer kopplade till ledningen. Vid en närmare genomläsning av dokumentet ser vi det som att många självklarheter uttrycks, men också relevanta önskningsområden om vilka värderingar som ska utmärka organisationen. Dessa tenderar emellertid att bli just önskningsområden eftersom majoriteten av de anställda vi pratat med inte vet om att en officiell värdegrund existerar. I Ulricehamn finns ingen nedskrivna värdegrund och det är inte heller något som de intervjuade efterfrågar. Officiella värdegrunder är inte heller någonting som får odelat beröm av forskare. Griseri menar att det är svårt för en företagsledning att försöka förändra medarbetarnas värderingar. De önskade värderingar som ledningen förmedlar, exempelvis genom en dokumenterad värdegrund, är inget som garanterar att de anställda verkligen tar till sig värderingarna. Griseri tror dock att ett liknande dokument kan vara användbart om det istället får fungera som ett diskussionsunderlag, där de anställda får en möjlighet att delta.¹¹³

I Ulricehamn finns en uppfattning om att det är bättre att ”föregå med gott exempel” än att ha en nedskrivna värdegrund. Detta påpekar även Bang, som menar att ledarskapet har ett starkt

¹¹⁰ Trice, H. & Beyer, J. (1993) *The cultures of work organizations*.

¹¹¹ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

¹¹² *ibid.*

¹¹³ Griseri (1998) *Managing values*.

symboliskt värde. Om ledare lyckas vara goda förebilder kan de påverka sina medarbetare i önskad riktning, exempelvis genom att införa konsekvenser av den önskade kulturen.¹¹⁴ Dessa konsekvenser skulle i B&B Services kunna innebära att ge positiv eller negativ feedback på personalens handlingar, personligen eller till hela organisationen på intranätet. Att som chef emellanåt synas i den dagliga verksamheten och möta medarbetarna ansikte mot ansikte är en symbolisk handling som flera av de intervjuade efterfrågat. Att sitta ned med personalen under exempelvis en förmiddagsfika skulle skicka många positiva signaler.

Vore en lokal platschef i Ulricehamn en bra lösning när Jan slutar som VD i Ulricehamn? Som framgår av diskussionen ovan finns det en uppfattning bland personalen att ledningen inte visar sig tillräckligt mycket. Risken de intervjuade tycks känna är att chefernas uppfattning om vad som händer ute i organisationen blir lidande. Framförallt i Ulricehamn visar sig denna oro, vilket har lett till ett förslag från de intervjuade om att införa en platschef för att värna om den lokala förankringen. I våra intervjuer med högsta ledningen får vi stundtals också en uppfattning om att ökad information utifrån är nödvändigt. På ledningsnivå måste arbetet med strategi och visioner få ta en central plats. Det krävs emellertid en god kontakt med och förståelse av organisationen – som grund för att kunna ta rätt taktiska beslut. Med utgångspunkt i ovanstående diskussion kan en lokal platschef ses som en viktig informationskälla att använda sig av och samtidigt också fungera som en gränsöverskridare mellan orterna.

6.5 En kultur i förändring

Det har under studiens gång framkommit hur viktigt det är med ett helhetsperspektiv som tar sin utgångspunkt i koncernen Bergman & Beving. För att kunna få en uppfattning om varför fusionen sker och varför den nya organisationen ser ut som den gör bör därför sammanslagningen placeras i ett större sammanhang. I bilaga 7 kopplar vi samman den nuvarande VD:n Anders Möllers syn på sammanslagningen med Jacobsens förändringsmodell. Läsaren rekommenderas att läsa denna bilaga för att skapa sig en bättre förståelse för hur sammanslagningen kan ses utifrån ett mer strategiskt perspektiv. Anledningen till att denna analys har lagts i bilaga är att det ligger vid sidan av studiens problemområde.

Nu närmast fortsätter uppsatsen med en diskussion kring hur kulturen på Bergman & Beving Services kan påverkas.

6.5.1 Kulturförändring på Bergman & Beving Services

Bates kulturförändringsmetod har introducerats för läsaren i teorikapitlet (se figur 4). Eftersom kultur är komplext och kan förefalla svårhanterligt, tror vi att denna modell kan fungera som ett verktyg för ledningen att bättre förstå var de befinner sig i förändringsprocessen och vart de är på väg.

Den första fasen i Bates kulturförändringsmodell innebär att de anställda utsätts för nya idéer, som får organisationen att röra sig i en ny riktning. Den progressiva kulturförändringsmetoden föreslås som lämplig av Bates i denna fas, vilket innebär mer aggressiva taktiker. Därefter följer en fas av medling, då en mångfald av åsikter och intressen hanteras med hjälp av dialog,

¹¹⁴ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*.

delaktighet och engagemang.¹¹⁵ De anställda i B&B Services har nu utsatts för nya idéer till följd av sammanslagningen. Genom att i oktober hålla informationsmöten för samtliga i personalen har ledningen förmedlat sin bild av det nya bolaget och framtiden och därmed väckt känslor hos många. Därför menar vi att B&B Services har befunnit sig i den första fasen. Med det menas att de tidigare strukturerna och uppfattningarna har brutits ner för att ersättas med nya. Nu måste man därför gå vidare till den andra fasen, där delaktighet och tillit blir nyckelord. Denna fas stämmer också väl överens med de mål ledningen har satt upp om en integrering av de ingående bolagen med sina olika organisationskulturer och bakgrunder. I den andra fasen kan det engagemang och samarbete som ledningen efterfrågar bli starkare. Enligt Bate handlar denna fas mycket om att skapa förtroende mellan olika grupper, vilket kräver att ledningen skapar utrymme för konstruktiva diskussioner. Här står B&B Services handfallna idag, till synes utan planer på hur fas två ska genomföras. Som diskuterats tidigare är ett konsensusledarskap användbart i detta läge, eftersom intressekonflikter ofta uppstår.

I framtiden bör B&B Services gå vidare till fas tre till fem, samtidigt som den medlande ansatsen löper parallellt. Det slutliga målet är skapandet av en organisationskultur som är väl förankrad i organisationen och som resulterar i beteenden som gynnar företagets prestation. Detta innebär att i den tredje, lärande, fasen skapa engagemang hos personalen genom att kommunicera och långsiktigt befästa de delade synsätten. Detta kan exempelvis göras genom att föra en diskussion om företagets värderingar.

Efter den lärande fasen måste de anställda i bolaget visa att de omsätter de internaliserade värderingarna i handling, på samma sätt som ledningen måste visa sina medarbetare förtroende och skapa möjligheter för anställda att vara delaktiga i beslut. Denna fjärde fas handlar om att förändra arbetssätt och attityder, och det är i det dagliga arbetet det visar sig om resultat har uppnåtts. Därför är det också svårt att ge en exakt rekommendation om hur länge företaget bör stanna i denna fas av kulturförändringen. Bates teori inkluderar inte heller några rekommendationer om ungefärliga tidsramar. Fasen kan dock anses vara avslutad då ledningen uppfattar att det finns en allmänt utbredd förståelse för fusionen och den nya organisationen samt då enskilda anställdas attityder förändrats. Vad som blir en extra utmaning för B&B Services, vilket Bate inte reflekterar över, är att det i den gällande kulturförändringen handlar om en fusion där två till synes starka subkulturer ska slås ihop. Detta kan innebära att mer energi kommer att krävas, eftersom medlemmarna i dagsläget ger en bild av att skydda sin egen identitet och stundtals ha taggarna utåt när de konfronterar varandra.

Under den femte och sista fasen förankras förändringen, genom att exempelvis införa system för belöning och rekrytering, som har anpassats till den kultur som skapats under förändringsprocessens gång. Detta kan tolkas som att Bate, liksom Alvesson, ser kulturförändring som en långsiktig process där en mottaglighet hos kollektivet för nya idéer, värderingar och uppfattningar måste få tid att utvecklas. Först därefter kan mer djupgående förändringar genomföras av sådant som struktur och system, utan att bemötas med misstro och förändringsmotstånd.¹¹⁶ Det här går att koppla till den uppmaning som framförts från vissa håll i organisationen om att sammanslagningen måste få ta tid. Det finns anledning att inte i alla lägen sträva efter att homogenisera. Snarare säger forskare att ledare bör lyssna på argument från olika grupper och på olika sätt försöka balansera motstridiga intressen.

¹¹⁵ Bate, P. (1994) *Strategies for cultural change*.

¹¹⁶ Alvesson (2000) *Ledning av kunskapsföretag*.

Sammanfattningsvis kan det sägas att B&B Services har befunnit sig i den första fasen av Bates kulturförändringsmodell. För att fusionen ska förankras i organisationen krävs det dock att insatser genomförs för att ett starkare engagemang ska uppnås och för att förändringsmotståndet ska minska. Detta ställer krav på ledningens kommunikationsförmåga och förtroende för de anställda. För att de idéer och strategier som ligger bakom beslutet om en fusion ska kunna förankras i kollektivet krävs interaktion mellan människor, vilket blir en utmaning. Detta kan dock skapa en mer enhetlig värdegrund att bygga samarbetet mellan orterna på.

6.6 Sammanfattning av analys

I stort sett alla de intervjuade i de båda organisationerna är överens om att sammanslagningen är bra ur ett strategiskt perspektiv. Det är inte *att* bolagen ska slås samman som skapar debatt, utan *hur* sammanslagningen sker. Att det finns ett rotat förtroende för Bergman & Beving som initiativtagare till sammanslagningen råder det inget tvivel om. Det grundar sig främst i en uppfattning om att Bergman & Beving som ägare står för långsiktighet och stabilitet, vilket givetvis kan ses som positivt i sammanhanget. De avdelningar där vi finner de största likheterna mellan orterna är främst lager och spedition. Här uppmärksammar vi också de största förhoppningarna om att kunna skapa synergier i framtiden.

Gemensamt för båda företagen är att det finns en stark koppling till orten och lojalitet gentemot organisationen. Detta är bidragande faktorer för bildandet av två starka kulturer med djupt rotad identitet och låg personalomsättning. Nackdelen med detta är att ett utpräglat grupptänkande har skapats. Det kan liknas vid att det byggts upp murar kring de båda organisationerna som hindrar dem från att vara mottagliga för nya idéer och arbetssätt. Tecken på detta är den uttalade känslan om vinnare och förlorare i sammanslagningen samt de storebrors- och lillebrorskomplex som visar sig särskilt tydligt på IT-avdelningen. Detta är hämmande för organisationernas utbyte och möjligheter att lära av varandra. Grupptänkande kan emellertid minskas med hjälp av olika metoder som bygger på att skapa en ökad förståelse för den nya organisationen.

Den bristande förståelsen som visar sig idag handlar till stor del om chefstillsättningen och bottenar i företagens skilda uppfattningar om kompetens. En förklaring från ledningen krävs därför om varför majoriteten av cheferna hämtats från Alingsås. Ledningens har en viktig uppgift framför sig när det gäller att motivera sina beslut och klargöra hur de ska leda till förbättringar i framtiden. En nyckelfaktor är att medarbetare aktiveras och blir delaktiga i förändringsprocessen.

På båda orter finns en uppfattning om den egna organisationen som förändringsbenägen. Vad som menas med begreppet skiljer sig emellertid åt och inget av företagen framstår som förändringsbenäget i den relation som skapats dem emellan. Istället präglas de i många fall av inställningar som exempelvis; ”så här har vi alltid gjort”. Detta medverkar till att samarbetet försvåras betydligt. Nära kopplat till detta är även de befintliga känslorna om ”vi och dom”, som finns uttalade i båda organisationerna. Detta grundar sig främst i företagens starka känsla av identitet, vilket härstammar från den gamla organisationen. Att i framtiden skapa en gemensam identitet med utgångspunkt i det nya bolaget och koncernen i stort är därför mycket väsentligt.

En förutsättning för att medarbetare ska kunna känna tillhörighet till det nya bolaget är att kommunikationen förbättras. En mycket vanlig uppfattning bland de anställda är att informationsspridningen varit bristfällig efter sammanslagningen, både mellan orterna och mellan de hierarkiska nivåerna. Flera metoder för att förbättra kommunikationen på B&B Services har presenterats, exempelvis att införa så kallade ”översättare” och ”gränsobjekt”.

I ledningens sätt att styra kulturen idag ligger tyngdpunkten på de synliga kulturuttrycken. Det innebär i det här fallet att fokus främst ligger på hur den nya organisationen ska se ut strukturmässigt. Mer energi borde läggas på att reflektera över ledningens sätt att praktiska styra verksamheten. Det kan ses som mycket symbolladdat och en viktig källa till spridning av den önskade kulturen. Att få medarbetarna att dela med sig av sina kunskaper över organisationens gränser är också viktigt. För att möjliggöra detta krävs att ledningen uppfattas som rättvis och öppen av sina medlemmar. Exempelvis bör betydelsefulla beslut förklaras för att de ska kunna förankras bland medarbetarna. Ett förslag som presenterats är att införa en lokal platschef i Ulricehamn, som en kommunikationslänk till ledningen och som en möjlighet att skapa en lokal förankring.

För att överbrygga gapet mellan B&B Services subkulturer kan ett konsensusledarskap vara till hjälp. Det innebär att balansera och integrera olika parter intressen genom att förhandla mellan dem, med utgångspunkt i att de kan ha olika värderingar och motstridiga intressen. Att skapa en officiell och dokumenterad värdegrund anses mindre betydelsefullt i jämförelse med att få cheferna att framstå som starka förebilder, genom att de föregår med gott exempel och ger feedback på sina medarbetares handlingar. En viktig del i detta är att ledningen i större utsträckning ser till att synas ute i organisationen. Dock kan skapandet av en värdegrund vara mycket värdefullt, genom den interaktionsprocess det innebär om dokumentet skapas gemensamt utifrån diskussioner mellan medarbetare på olika nivåer i organisationen.

Avslutningsvis diskuteras utifrån Bates teori hur en organisationskultur kan skapas och förankras på alla nivåer i organisationen. B&B Services kan i dagsläget ses som på väg in i den andra fasen av kulturförändringen. Detta innebär att en medlande kulturförändringsmetod är att rekommendera för att skapa ett företag där olika grupper kan mötas och dela fusionens grundtanke. I nästa kapitel diskuteras mer ingående konkreta rekommendationer, som ledare kan ha användning för i den nuvarande fasen av kulturförändring – den medlande fasen – samt i de faser som följer.

7 Slutsatser

I detta kapitel besvaras studiens frågeställning. Det gör vi genom att först besvara delfrågorna och slutligen vår reviderade huvudfråga. Rekommendationerna presenteras därefter i fem avsnitt. I den avslutande modellen illustreras vårt förslag på hur Bergman & Beving Services fortsatta kulturförändringsprocess bör se ut.

Denna studie har genomförts mot bakgrund av intresset för möjligheterna att skapa en ”gemensam” organisationskultur i samband med en fusion. Vår frågeställning – ***Hur kan ledningen på Bergman & Beving Services påverka organisationskulturerna i de fusionerade bolagen och skapa förutsättningar för en gemensam organisationskultur?*** – bygger på två delfrågor. Vi väljer nu att besvara dessa var för sig, för att slutligen komma fram till ett svar på studiens huvudfråga.

7.1 Första delfrågan

– ***Hur kan organisationskulturen beskrivas på LogistikPartner respektive Luna ServicePartner?***

Luna ServicePartner i Alingsås kan beskrivas som ett gammalt familjeföretag där struktur, ordning och reda har blivit viktiga nyckelord. Dessutom har kostnadsmedvetenhet, effektivitets- och lönsamhetsfokus framhållits som viktigt i företaget. Luna ServicePartner är en hierarkisk organisation där beslutsvägarna ibland är långa och där den ekonomiska styrningen ofta är märkbar. Sammanhållningen är oftast mycket god inom avdelningarna, men stundtals blir uppdelningar mellan avdelningarna synliga.

LogistikPartner i Ulricehamn har ett förflutet som en del av ”Järnia-världen” och var från början en del av ett kooperativ. Här är gemenskapen och kamratskapen viktig, med en viss rädsla för konflikter som en konsekvens av denna sammanhållning. Organisationen beskrivs som platt med korta beslutsvägar och frihet under ansvar är ett återkommande uttryck. Flexibiliteten beskrivs oftast som positiv, men också som en brist på struktur. Vi har också uppmärksammat en känsla hos medarbetarna av att vara en viktig del av hela organisationen, inte bara den egna avdelningen. Både på kontor och lager känner personalen att de bidrar till företagets resultat.

Kännetecknande för båda organisationerna är den lojalitet som personalen visar. Den låga personalomsättningen och viljan att ställa upp för företaget är också märkbar på båda orter. Det är tydligt att det handlar om två starka kulturer, med väl förankrade värderingar. Detta visar sig inte minst i det starka grupptänkande som stundom är synligt i företagen. Det är också märkbart att det finns en stark tilltro till ledarskapets centrala roll, trots olika organisationsstrukturer. En slutsats är därför att chefer måste bli medvetna om likheter och skillnader i de starka kulturerna och skaffa sig möjligheter att påverka dem.

Trots de likheter som nämnts ovan är det dock skillnaderna mellan de fusionerade bolagens organisationskulturer som framgår klarast. I svaret på nästa delfråga blir det tydligt hur dessa kulturskillnader kan fungera som hinder.

7.2 Andra delfrågan

- *Hur kan eventuella kulturskillnader fungera som hinder i det nya bolaget Bergman & Beving Services?*

Genom att studera sammanställningen av empirin i tabell 2 kan kulturella skillnader spåras i de nyckelord som använts för att beskriva bolagen. En del av dessa skillnader kan skapa hinder i det nya bolaget. En grundläggande kulturskillnad speglas i de båda företagens organisationsstrukturer, där det ena företaget har en platt organisation, medan det andra har varit mer hierarkiskt. Detta visar sig exempelvis genom att personalen i Ulricehamn är van vid korta beslutsvägar. B&B Services har i dagsläget på många sätt en struktur som liknar den som tidigare fanns i Luna ServicePartner. I det nya bolaget upplevs därför de längre beslutsvägarna som ett problem i Ulricehamn, eftersom det antas leda till alltför mycket byråkrati. På liknande sätt kan olika ledarstilar i företagen sägas spegla kulturskillnader. Studien visar att det i Ulricehamn har funnits en starkare vilja att delegera ansvar långt ut i organisationen, vilket därmed skapat en känsla av att den nya ledningen i B&B Services inte har samma förtroende för medarbetarna. Olika uppfattningar om hur ledarskapet bör utövas har på så sätt skapat hinder i det nya bolaget.

Något som studien visat är att sammanslagningen mellan de två företagen har skapat delvis olika hinder på de två orterna. Skillnaderna i de två företagens värderingar, normer och antaganden reflekteras i ett starkt grupptänkande. Detta kan betraktas som ett sätt att försvara de djupt rotade gemensamma värderingarna som ger medarbetarna en känsla av tillhörighet till företaget. Grupptänkandet ser vi som det största hindret i sammanslagningen, eftersom det innebär att öppenheten och mottagligheten för varandras tankar och idéer blir begränsad. Nedan visar vi vilka hinder vi uppfattar vara de viktigaste att övervinna på vardera orten.

I Alingsås är ett exempel på ett hinder den upprörda stämningen bland de anställda på IT-avdelningen, som kan skapa samarbetssvårigheter i framtiden om insatser inte genomförs för att hantera situationen. Dessutom finns en risk att den höga medelåldern gör det svårt att förändra invanda beteenden. Vi ser att det finns ett bristande engagemang för fusionen och begränsade ansträngningar för att finna möjligheter till förbättring av verksamheten. Större delen av ledningsgruppen kommer från Alingsås, vilket medför en risk för att det i det nya bolaget finns en begränsad förståelse för kulturen i Ulricehamn. Studien visar att ledningen endast i begränsad utsträckning anstränger sig för att få ”input” från båda orterna. I dagsläget är det Luna ServicePartners kultur som är dominerande i ledningsgruppen.

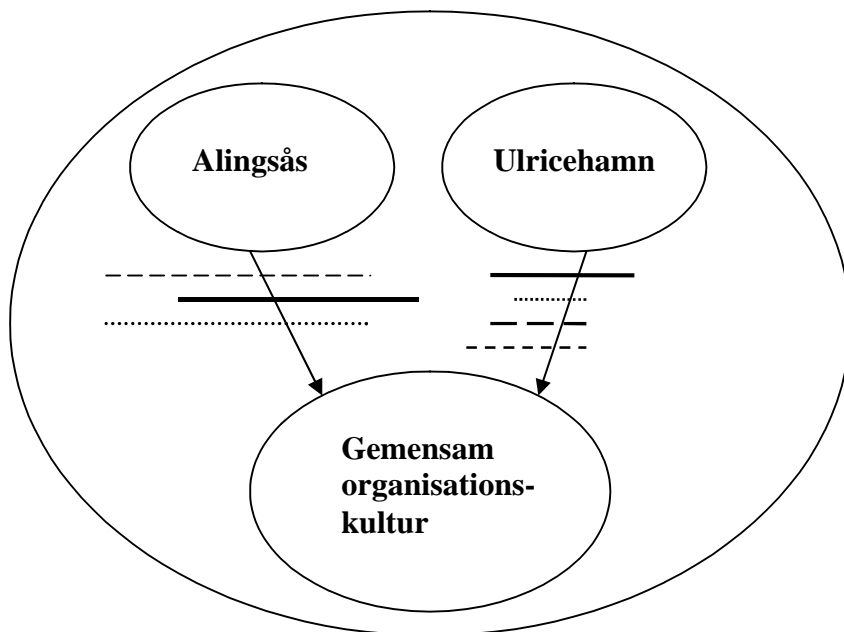
Kulturskillnaderna visar sig i Ulricehamn genom att de anställda intagit en försvarsställning. Hindren som måste övervinnas i Ulricehamn handlar mycket om att förändra attityderna till Alingsås som ”rådgivare”. Det kan anas ett inneboende motstånd mot idéer från Alingsås och en skepticism mot den nya ledningsgruppen. Denna inställning riskerar att undergräva relationerna till den andra orten och är troligtvis inte lönsam i ett längre perspektiv.

Utifrån den ovanstående diskussionen kan vi dra slutsatsen att det handlar om att skapa balans mellan självständighet och integration mellan orterna. Det gäller också att skapa en balans mellan olika organisationsstrukturer och ledarstilar, eftersom det finns olika sätt att se på vad som genererar effektivitet. Kort sagt handlar det om struktur i form av hierarki och kontroll eller flexibilitet i form av fördelat ansvar och korta beslutsvägar i en platt organisation. Kulturskillnaderna behöver dock inte per automatik innebära hot mot det nya bolaget, utan det finns även en mening med att acceptera och erkänna skillnader mellan orterna.

7.3 Den reviderade frågeställningen

- *Hur kan ledningen på Bergman & Beving Services påverka organisationskulturerna i de fusionerade bolagen och skapa förutsättningar för en gemensam organisationskultur?*

Med hjälp av svaren på de två delfrågorna ska vi nu besvara vår huvudfråga. Detta gör vi genom att vidareutveckla figur 1, som beskriver hur vi uppfattar studiens problemområde. Nedanstående figur används för att svara på hur en gemensam organisationskultur kan skapas på B&B Services.



Figur 7: Hur en gemensam organisationskultur kan skapas på Bergman & Beving Services. Egen utformning av figur.

Figuren ovan visar dels hur de anställda i vad som var LogistikPartner och Luna ServicePartner var för sig måste komma över ett antal hinder, som bottnar i kulturella skillnader. Detta är nödvändigt för att samarbetet med den andra orten ska fungera. Den omslutande cirkeln symboliserar vidare Bergman & Beving-koncernen. Det är inom koncernens ramar som en gemensam organisationskultur ska skapas i B&B Services.

En viktig slutsats är att det inom B&B Services finns två bolag från olika orter med två starka kulturer. Det finns därför både stödjande och motverkande krafter i samband med fusionen. För att bolaget ska fungera effektivt krävs en gemensam ansträngning där alla anställda kan se sin viktiga roll i koncernen Bergman & Beving. Koncernen blir på så sätt en gemensam grund som de anställda kan bygga vidare samarbetet på.

I de fem påståenden som följer ger vi ledningen på B&B Services konkreta rekommendationer till hur de kan påverka organisationskulturen i det nya bolaget. Dessa kan fungera som praktiska verktyg i skapandet av en gemensam organisationskultur.

7.3.1 "Det finns en vinnare och en förlorare i Bergman & Beving Services."

Det har under studiens gång framkommit att många medarbetare upplever en vinnar/förlorarsituation efter sammanslagningen. Detta är särskilt tydligt i Ulricehamn, där många uttryckt en besvikelse över att majoriteten av cheferna kommer från Alingsås. I Ulricehamn talar många om orättvisan i att den lokala kompetensen inte tagits till vara på grund av att LogistikPartner varit en platt organisation med få formella chefsbefattningar.

En möjlig risk med denna uppfattning om att det finns vinnare och förlorare i B&B Services är ett starkt grupptänkande. Ett sådant kan få negativa konsekvenser i form av "pajkastning" och mindre mottaglighet för idéer och synpunkter från den andra orten. En rekommendation för att minska detta negativa grupptänkande är därför att sjösätta ett gemensamt projekt där värderingar och kompetens diskuteras. Tanken har funnits i bolaget tidigare, men vad vi vill betona är vikten av att i detta projekt skapa en dialog om värdegrunden, vilket tidigare saknats. Det centrala blir då inte resultatet i sig, utan den interaktion och socialisering projektet kräver, som resulterar i en ökad förståelse mellan medarbetarna.

"Projekt värdegrund" skulle kunna utföras med hjälp av de EU-pengar som blivit tilldelade B&B Services för kompetensutvecklingsinsatser av olika slag. Rent konkret föreslår vi att ett sådant projekt genomförs under en längre tid och på "neutral mark". Exempelvis skulle seminarier och workshops kunna genomföras på en kursgård. Initiativet av projektet bör tas av ledningen, men det praktiska arbetet bör genomföras av neutrala "diskussionsledare". Med deras hjälp blir det möjligt att se varandras olikheter och lösa problem på djupet. Detta är kanske bättre än att exempelvis lägga pengar på fester, i tron att dessa kommer att förbättra samarbetet väsentligt. Denna uppsats kan vara lämplig som diskussionsunderlag, då deltagarna redogör för sin syn på organisationskulturerna och på framtiden i B&B Services. Exempel på viktiga diskussionsfrågor är: "Vilken typ av organisation kommer vi ifrån? Hur vill vi att Bergman & Beving ska se ut i framtiden? Varför gör ni så här i Alingsås/Ulricehamn?". Fördelen med att ställa den här typen av frågor är att det kan uppdagas om det är en myt att det finns så stora skillnader som en del beskriver och vad uppfattningarna bygger på – erfarenhet eller inlärd fördomar? Resultatet av projektet är förslagsvis ett dokument innehållande de värderingar deltagarna finner viktiga och vill se styrande för verksamheten i B&B Services. Det är vår rekommendation att involvera så många som möjligt i bolaget genom att utse representanter från alla avdelningar och nivåer. Därefter bör dessa få i uppgift att förmedla resultaten och intrycken till sina arbetskamrater.

Nyttan med ett "projekt värdegrund" anser vi ligga inte så mycket i själva resultatet i form av en dokumenterad värdegrund. Däremot är processen fram till detta dokument mycket viktig genom att det gör medarbetarna tvungna att interagera och föra en dialog om sina inställningar och åsikter. Som det är nu är det inte alla som förstår varför man arbetar på ett visst sätt på den andra orten eller upplevs ha vissa attityder. Dessutom är det oerhört viktigt att värderingar förhandlas fram bland anställda på alla nivåer i företaget för att ett dokument av detta slag ska fylla någon funktion som "gränsobjekt" mellan orterna. Framför allt kan denna typ av projekt skapa ett intresse för fusionen och ett engagemang som många gånger saknas på orterna. Det skapar uppmärksamhet kring sammanslagningen och en känsla av att någonting görs. Kulturen lyfts därmed upp på dagordningen och signaler sänds ut om att ledningen bryr sig om personalen och andra frågor än de rent ekonomiska. Vidare främjas en känsla av tillhörighet med det nya bolaget och med koncernen av den typ av kommunikation som ett gemensamt projekt lägger grunden till.

Ett "projekt värdegrund" anser vi ligga mycket rätt i tiden för bolaget, särskilt då ett kompetensutvecklingsprogram redan påbörjats och finansiering finns tillgänglig. Det är därför ett lysande tillfälle att starta ett projekt för att bygga broar mellan orterna.

7.3.2 "När kaptenen har hoppat överbord blir vi tvungna att gå på autopilot."

I samband med sammanslagningen lämnade den tidigare VD:n i LogistikPartner sin post och sedan dess har många av de anställda i Ulricehamn upplevt en situation där de befinner sig i ett vakuum. Det dagliga arbetet fortsätter på många sätt som tidigare, men det finns en bristande förståelse för vart de är på väg.

Där det i Alingsås finns en vana vid en hierarkisk struktur och klar uppdelning av arbetsuppgifter har organisationen i Ulricehamn präglats av frihet under ansvar. Korta beslutsvägar direkt upp till VD:n har varit vanligt. När den nya organisationen nu presenterats märks framförallt i Ulricehamn en otrygghet och oro i över att i framtiden sakna en närhet till sina chefer. Att missnöjet hos de som är kritiska till sammanslagningen grundar sig i ett upplevt avstånd till chefen bevisades även när vi kartlade organisationen i Alingsås närmare. Medan sammanslagningen framstår som centralt i Ulricehamn var intresset förvånansvärt svalt i Alingsås. Det stora undantaget visade sig bland personalen på IT. IT-enheten är också det enda av de fyra affärsområdena där före detta Luna ServicePartner inte har en lokal representant i ledningen. I Alingsås bubblade missnöjet med sammanslagningen och det visade sig bero på att de anställda inte kände sig sedda eller delaktiga.

I Ulricehamn har den avgående VD:n tidigare haft en mycket central roll i organisationen. Nu lämnar han över sitt ansvar, men vem kommer att ersätta hans roll i den nya organisationen? I dagsläget ser vi ingen konkret lösning på detta problem. Ett målande exempel är när den nytillträdde VD:n Anders Möller, två veckor efter sammanslagningen, förvånat läser ett mail från en av medarbetarna i Ulricehamn. Den upprörda kritiken som framförs i brevet har sitt ursprung i att det inte längre finns frukt på avdelningen, nu när handkassan tagits bort. Detta exempel lyfter fram två viktiga aspekter. För det första har informationen rörande nya rutiner i många fall inte nått längst ut i organisationen. Att medarbetarna förefaller ha många frågetecken ser vi som ett bevis på detta. Dessutom finns det en osäkerhet i Ulricehamn om vem medarbetare bör vända sig till i olika frågor. Det är nu oklart vem som bär ansvaret för vad i det nya bolaget. Det förefaller vara ineffektivt att Möller besvarar dessa operativa frågor. Vår rekommendation är därför att försöka skapa en lokal förankring i Ulricehamn, som kan hantera denna typ av frågor.

Att införa en **lokal platschef** i Ulricehamn är utifrån vår inledande diskussion fördelaktigt ur flera aspekter. Utöver det lokala ansvaret för de mer operationella frågorna kan denna position bli en viktig kontaktlänk för ledningsgruppen. Ledningen är idag starkt influerad av chefer med anknytning till Alingsås. Det innebär enligt vår mening att det i dagsläget finns brister när det gäller den lokala förankringen och förståelsen för vad som sker i Ulricehamn. Att tillsätta en lokal platschef som lyfts upp på en ny stol i ledningsgruppen skulle vara en mycket stark symbolisk handling. Resultatet skulle kunna innebära att organisationens transparens ökar, att legitimiteten och förtroendet för ledningsgruppen ökar samt att ledningen kan motverka att informella ledare skapas lokalt. Situationen som vi idag uppfattar den i Ulricehamn kan emellertid liknas vid ett skepp, som kaptenen lämnat. Skeppet navigerar då istället med autopilot, mot en destination som passagerarna inte har en klar uppfattning om och som de inte heller kan ifrågasätta.

7.3.3 ”Vi ska bygga en bro mellan Alingsås och Ulricehamn.”

Något som diskuterats tidigare är att även om inte alla är kritiska till sammanslagningen, hörs sällan några lovord och det brinnande engagemanget för fusionen har uteblivit. En lösning kan vara att skapa fler kontaktytor mellan orterna, med andra ord broar mellan de fusionerade företagen. Det förefaller finnas mycket att göra för att skapa en starkare känsla av tillhörighet till det nya bolaget och till koncernen. Från ledningens håll – och särskilt från VD:ns – finns en önskan om att koncernens strategier ska förmedlas ut i organisationen. Bevisligen har detta hittills inte lyckats, vilket innebär att få har full förståelse för B&B Services roll i koncernen och för de strategier som ägarna vill tillämpa för att nå effektivitetsmålen.

Ett sätt att skapa en ökad förståelse och ett starkare engagemang för sammanslagningen är att ta hjälp av **intranätet**. Intranätet bör bli en central punkt för medlemmarna, där de kan få tillgång till viktig information. Det måste skapas en starkare vilja och ett större behov av att använda det. Intranätet bör i framtiden bli distansorganisationens informationsplattform. Vår rekommendation är vidare att Möller eller någon av cheferna för tjänsteområdena skriver ett ”**veckobrev**”, som blir det första de anställda ser på intranätet varje måndag då de kommer till jobbet. Här skulle Möller kunna skriva några rader om vad som har hänt under veckan som gått, vad som har gjorts bra och vad som har gjorts sämre. Detta är dels ett sätt att skapa förtroende och ett sätt för ledningen att synas, men också en mjuk påverkan på kulturen. Veckobrevet fungerar som en bekräftelse på vad ledningen intresserar sig för och belönar och skapar uppmärksamhet kring hur enskilda medarbetares prestationer bidrar till hela bolaget. Det finns mycket att vinna på att uppmuntra den typen av yrkes stolthet som kan ses exempelvis på lagret i Ulricehamn och som främjar den typ av organisationskultur som efterfrågas.

Ett veckobrev på intranätet är ett enkelt sätt att från Möllers sida visa ett hänsynstagande om medarbetarna, som slipper uppleva tystnad och att ledningen inte lyssnar. Det måste skapas en känsla av att det händer saker och för att undvika ryktesspridning är det viktigt att korrekt information når fram. På samma sätt får mellanchefer en viktig uppgift i att se till att information och synpunkter nedifrån når ledningen. Då kan beslut förankras i organisationen. Eftersom lagerpersonal också har behov av informationen, kan veckobrevet även skrivas ut i pappersform eller så kan lagerpersonalens tillgång till intranätet underlättas. För att ytterligare förstärka känslan av delaktighet skulle intranätet dessutom kunna innehålla någon typ av konversationsmöjlighet, där idéer kan utbytas och där människor från de olika orterna kan mötas när det inte finns möjlighet till direktkontakt. Här skulle personalen exempelvis kunna kommentera och diskutera innehållet i veckobrevet. På så sätt skapas ytterligare en kontaktyta, vilket vi menar är centralt för att fusionen ska leda till de önskade resultaten.

Ytterligare ett sätt att skapa broar är att ledningen tar initiativ till att skapa fler ”översättare”, som med hjälp av sin kontakt med båda orterna kan avdramatisera skillnaderna mellan företagen och öka förståelsen för varandra.

7.3.4 ”Chefer som smyger omkring i korridorerna är svåra att se.”

En av de intervjuade nämnde att det har varit svårt att få kontakt med ledningsgruppen, eftersom de mest ”smygit omkring i korridorerna”. Detta uttalande stöder vår uppfattning att ledarskapet i de vardagliga situationerna borde uppmärksammas i större omfattning. Studien har visat att chefers handlingar kan ha stor påverkan hos personalen, trots att det många gånger handlar om små gester eller ord. Exempelvis har många reagerat över Möllers uttalanden på informationsmötet. Enligt en intervjuad gav Möller på frågan om vinstdelning

skämtsamt svaret att deras belöning var att de fick behålla jobbet. Detta är ett exempel på hur chefer – ofta utan att vara medvetna om det – skickar signaler till organisationen genom sina handlingar och ord.

Ett sätt för ledningen att skapa en naturlig återkoppling till organisationen är att våga visa sig bland de anställda, **socialisera** och se till att synas när de exempelvis är på besök på den ena eller andra orten. När en relation finns behöver de små orden inte ges lika stor betydelse och missuppfattas. Att skapa en öppenhet genom att förklara och förankra besluten bland personalen anser vi därför kunna ta ledningen ett stort steg framåt.

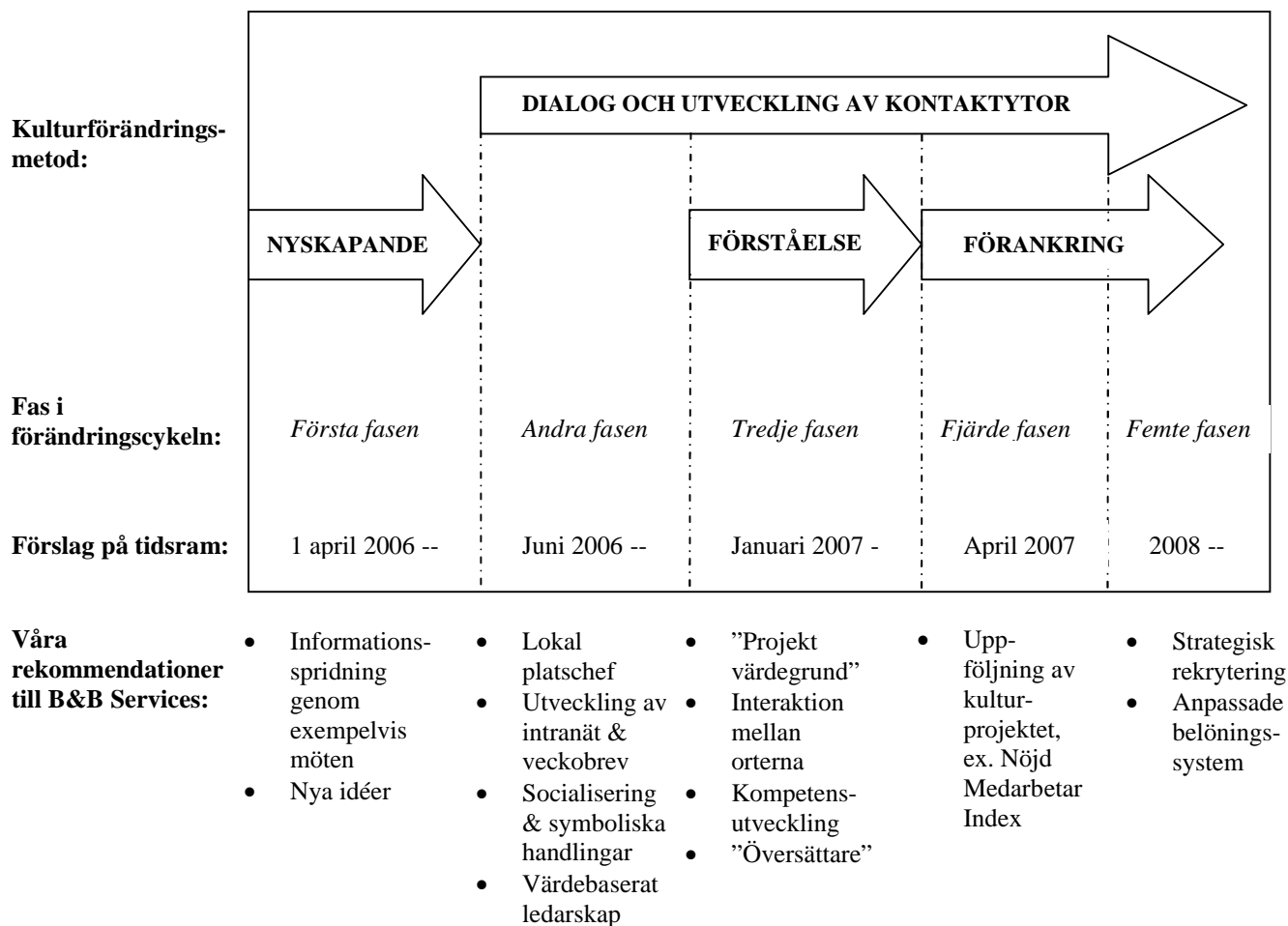
7.3.5 ”Det är svårt att lära gamla hundar att sitta.”

I en organisation med mycket låg personalomsättning och hög medelålder kan det uppfattas som svårt att driva igenom förändringar. Även om det vittnar om trivsel och lojalitet gentemot företaget att många stannar kvar kan det också innebära ett hinder i förändringstider. Att ha arbetat länge på samma arbetsplats kan resultera i uttalanden om att ”så här har vi alltid gjort”, vilket inte främjar utvecklingen inom bolaget och samarbetet mellan orterna. Därför kan det ses som en fördel kulturmässigt om en del av personalstyrkan ersätts med ny personal med andra kunskaper, erfarenheter och tankesätt. Vi anser att det i dagsläget är viktigt att se till att nyrekryterade tar med sig den kompetens som efterfrågas, men också den typ av normer och värderingar som företaget vill bygga sin verksamhet på. På så sätt kan **rekrytering** användas för att påverka kulturen i ett längre perspektiv. Det är dock viktigt att motverka att nyanställda ”skolas in” i oönskade tankesätt, exempelvis genom att se till att dessa får tillbringa tid i flera olika delar av företaget.

Ett sätt att skapa utrymme för nyanställningar och därmed införseln av ny kompetens är att ge förmånliga avgångsvederlag eller andra avtal till de personer som kan tänka sig att lämna bolaget innan pensionsålder. Det handlar inte om att avskeda någon. Däremot kan människor ges möjligheten att sluta på eget initiativ. I de fall det finns anställda som stannar kvar i brist på bättre alternativ kan tillgången till exempelvis ett kompetensväxlingsprogram vara till nytta för både anställd och arbetsgivare. Kvar på företaget blir den personal som besitter relevant kompetens och de attityder som är till gagn för B&B Services nu och i framtiden.

7.4 En modell för kulturförändring på Bergman & Beving Services

I följande modell har vi vidareutvecklat Bates tankar. Modellen är nu anpassad för att ge en överskådlig bild av det framtida kulturarbetet på B&B Services. I modellen har vi inkluderat konkreta åtgärder samt förslag på tidsram. Därmed sker en vidareutveckling av de teorier och modeller som hittills presenterats.



Figur 8: Rekommendationer till ledningen på Bergman & Beving Services. Egen utformning av modell.

8 Diskussion

I det avslutande kapitlet för vi en friare diskussion kring vårt arbete. Vi sammanfattar våra intryck och tar upp ytterligare aspekter som kan vara av intresse att reflektera över.

Denna uppsats har titeln ”Hur långt är det mellan Alingsås och Ulricehamn?”. Bakgrunden till denna titel är ett uttalande från en anställd om att det vissa dagar känns som 8 km mellan orterna, medan det andra dagar finns sådana skillnader och samarbetsvårigheter att det känns som 800 mil. På ett sätt kan detta sägas utgöra kärnan i analysen av de två företagen och sammanslagningen. Det finns områden som kännetecknas av ett etablerat samarbete, men också en bristande förståelse för den nya organisationen och en brist på kontaktytor. Ännu något som framkommit är att avståndet mellan Alingsås och Ulricehamn kan uppfattas som olika långt, beroende på var man befinner sig. I många fall uppfattas avståndet som längre i Ulricehamn, vilket kan bero på att de uppfattar större orättvisor i sammanslagningen.

Vid fusioner utgår företagsledningarna oftast ifrån att olikheter är hinder för en lyckad sammanslagning. Om utgångspunkten tas i att kulturkrockar är grunden till misslyckade fusioner tycks lösningen vara att skapa en homogen organisationskultur. Att kulturen ska kunna fungera som den magnet som håller ihop organisationen är många gånger grundtanken. Vi vill dock påstå att det i många fall finns ett behov hos människor av att få vara annorlunda och behålla vissa lokala skillnader, vilket kan vara en del av personalens identitetsbyggande. Känslan av tillhörighet till den gamla organisationen tror vi kan vara en källa till trygghet. Att till varje pris försöka göra organisationerna homogena anser vi därför vara oklokt. Att från ledningens håll sträva efter en fullkomligt homogen kultur kan liknas vid att försöka omvända trogna Gais-supportrar till Hammarby-fans. Grundtanken bör istället vara att dela glädjen till fotbollen, vilket gör att vi trots allt kan hålla på ett och samma landslag. Med detta exempel vill vi säga att olikheterna mellan LogistikPartner och Luna ServicePartner inte utesluter att de anställda vill bidra till Bergman & Beving's bästa.

Denna studie påbörjades med målet att kunna skapa en implementeringsplan för Bergman & Beving Services ”nya”, gemensamma organisationskultur. Det visade sig dock relativt snabbt att en gemensam kultur inte enbart kan skapas av två Handelsstudenter. Ju mer vi fördjupade oss i ämnet, desto större blev övertygelsen att detta är någonting som kräver delaktighet från alla inom organisationen. Studien har vidare genomförts med ett internt perspektiv. En ytterligare studie, där kunder och leverantörers förväntningar och åsikter beaktas, skulle troligtvis bidra till en fördjupad förståelse för kulturen i B&B Services.

9 Referenslista

Litteratur

- Almqvist, Ylva. & Fritz, Erik. (1995) *Vem är vi? Om företags och organisationers livsprocesser och identitet*. Stockholm : Mareld.
- Alvesson, Mats & Björkman, Ivar. (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats. (2000) *Ledning av kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Alvesson, Mats. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Angelöw, Bosse & Jonson, Thom. (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, Henning. (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bate, Paul. (1994) *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Björklund, Maria & Paulsson, Ulf. (2003) *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.
- Griseri, Paul. (1998) *Managing values: ethical change in organizations*. Basingstoke: Macmillan.
- Hatch, Mary Jo. (2002) *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hislop, Donald. (2005) *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson Lindfors, Maj-Britt. (1993) *Att utveckla kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Kleppestø, Stein. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Martin, Joanne. (2002) *Organizational culture*. California: Sage publications, Inc.
- Schein, Edgar. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Trice, Harrison & Beyer, Janice. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Trollestad, Claes. (2000) *Etik och organisationskulturer*. Stockholm: Svenska Förlaget.

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

Artiklar

Chatman, J. & Eunyoung Cha, S. "Leading by leveraging culture." *California Management Review*, vol. 45, nr. 4, 2003.

Engvall, M. "Kulturkrockar kan fälla fusioner." *Dagens Industri*, 24 juni 2004.

Schein, Edgar. "On dialogue, culture and organizational learning". *Organizational Dynamics*, vol. 22, summer 1993.

Smircich, L. "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983, s. 339-358.

Weber, R. & Camerer, C. "Cultural conflict and merger failure: an experimental approach". *Management science*, vol. 49, nr 4, 2003, s. 400-415.

Interna dokument

Informationsmaterial från LogistikPartner/"Järniahuset".
"Personalhandboken"

Information från Luna ServicePartner.
"Värdegrunden i Luna"

Muntliga källor

Fornäs, Annica. Personalchef på Ericsson Microwave Systems. Intervju genomförd i Göteborg 11 april 2006.

Internetkällor

Nationalencyklopedin (2006). Sökord fusion. Hämtat 3 mars 2006 på http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=176715.

Nationella Exjobb-poolen: <http://exjobb.sunet.se> , 11 februari 2006.

Bergman & Beving: www.bb.se, 11 februari samt 25 april 2006.

Bergman & Beving Services: www.bbservices.se, 25 april 2006.

Luna AB: www.luna.se, 1 mars 2006.

Luna AB: intranätet.

LogistikPartner. www.logistipartner.se, 27 mars 2006.

LogistikPartner: intranätet

Bilaga 1: Observationsguide

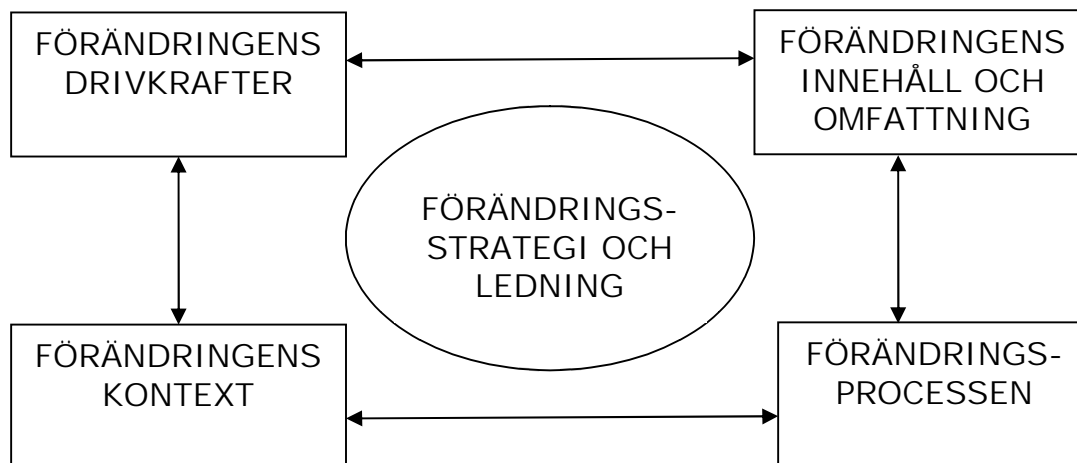
Fysiska: konst, design och logotyper, byggnader och inredning, klädsel och utseende, materiella objekt

Beteendemässiga: handlingar och beteenden, ceremonier och ritualer, kommunikationsmönster, traditioner, belöningar och bestraffningar, rekryterings- och karriärsystem

Verbala: anekdoter och skämt, jargong, berättelser, myter och historier, "hjältar" och "skurkar", metaforer

Bilaga 2: Jacobsens förändringsmodell

Jacobsen argumenterar för att en teori om planerad förändring måste vara komplex och innehålla vissa centrala element. Hans modell över planerade förändringar visas nedan:¹¹⁷



De centrala elementen i en teori om planerad förändring. Modell från Jacobsen (2005) s. 309.

Vad modellen beskriver är först *förändringens drivkrafter*, vilket innebär sådant som har satt igång förändringsprocessen. Exempel på detta är förändringar på marknaden, teknologiska förändringar och förändrade konkurrensförhållanden samt förändrade ägarförhållanden och demografiska förändringar. Vad gäller *förändringens innehåll och omfattning* talar Jacobsen om två grundläggande element som kan förändras i organisationer: formella och informella element. Det förstnämnda kan vara organisationens formella struktur, medan förändringar av organisationens informella element innebär förändringar av organisationens grundläggande antaganden, värderingar och normer. Genom att fokusera på sambanden mellan de formella och informella elementen i organisationen, blir det enligt Jacobsen synligt hur förändringen av en organisationsstruktur eller arbetsrutiner, som vid en fusion, på många sätt kommer att beröra centrala värderingar och normer, som ligger till grund för organisationen.¹¹⁸

Oavsett styrkan i sambanden mellan formella och informella element, är målet för de flesta organisationsförändringar att ändra de anställdas beteende så att resultatet förbättras. Det antas finnas ett samband mellan förändringsinitiativ och resultat. Eftersom det kan vara svårt att ändra beteendet på ett direkt sätt försöker ledare ofta ändra det indirekt genom att förändra de anställdas kontext: kulturen, strukturen, systemen och strategierna. Förändringen ses oftast som avklarad först när de anställda uppträder och handlar på ett annat sätt än tidigare. Jacobsen menar att detta är ett möjligt resultat, men säger också att strukturförändringar kan ske utan kultur- eller beteendeförändringar som följd.¹¹⁹

Genom att inkludera *förändringens kontext* i sin modell över förändringsprocesser vill Jacobsen lyfta fram nödvändigheten av att förstå alla förändringar som en del av olika sammanhang. Förändringar äger rum inom både en inre och en yttre kontext. Medan den inre kontexten är den organisatoriska ram inom vilken förändringen sker, är den yttre kontexten de

¹¹⁷ Jacobsen, D.I. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*.

¹¹⁸ *ibid.*

¹¹⁹ *ibid.*

kännetecken som utmärker en organisations omgivning.¹²⁰ I sin diskussion av *förändringsprocessen* uppmärksammar Jacobsen även det motstånd mot förändring som ofta finns i organisationer, även om det inte alltid är uttalat och väl synligt. Motståndet kan variera från likgiltighet och passivt motstånd till aktivt och till och med aggressivt motstånd. Motståndet kan exempelvis grunda sig i intressekonflikter.¹²¹

Förändringsstrategier och ledning befinner sig i centrum av Jacobsens modell. Jacobsens inställning till ledarskap är att det måste anpassas till situationen. Valet av förändringsstrategi, med tillhörande ledarstil, beror därför på hur situationen kan beskrivas i termer av förändringens drivkrafter, innehållet och omfattningen av förändringen, förändringens tidsperspektiv och graden av motstånd samt förändringens kontext.¹²²

¹²⁰ Jacobsen, D.I. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*.

¹²¹ *ibid.*

¹²² *ibid.*

Bilaga 3: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Namn:

Position/befattning:

Antal år på företaget:

Ort/företag:

Typ av intervju:

Teman

Hur är det på företaget?

Hur ser de på sammanslagningen?

Vad är bra och vad är mindre bra i denna omställning?

Organisationens historia

- **Kan du berätta om företagets historia? Vad känner du till om den?**
- Vilka var grundarna till företaget? Vad har de betytt för företaget? Hur kan man se spår av dem idag?
- Har det funnits några kritiska perioder (finansiella, tekniska eller personalrelaterade) för företaget under tidens gång? Hur reagerade folk? Hur fattades beslut? Hur löste man problemen? Kan man se spår av de kritiska händelserna idag?
- **Känner du till att det har funnits försök att slå ihop de två företagen tidigare? Varför tror du att fusionen misslyckades?**
- **Anser du att företaget och orten är sammankopplade? Vad betyder företaget för orten och orten för företaget? Hur visar det sig i organisationen?**
- Kan du se att det har funnits särskilda arbets sätt som överlevt sedan företaget grundades ända till idag? I så fall vilka?
- **Finns det några kända historier om företaget?**

Sammanslagningen

- **Hur fick du reda på att sammanslagningen skulle ske? Hur fick du informationen och hur har informationen spridits inom företaget?**
- **Vad kände du spontant/tankar?**
- Tror du att folk i allmänhet är positivt eller negativt inställda?
- Hur pratades det om detta på din arbetsplats? Rykten?
- **Vilka förväntningar har du på sammanslagningen? Vilka är de största möjligheterna/problemen? Ge exempel!**
- Tror du att du kommer att märka av förändringen? På vilket vis kommer ditt arbets sätt att förändras konkret?
- Varför tror du att fusionen genomfördes? På vems initiativ?
- **Ser du några vinnare/förlorare i sammanslagningen?**
- Finns det några ”vi och dom”? Hur tror du att man kan skapa en ”vi-känsla” i det nya företaget?
- Är det några åtgärder du ser behov av nu efter sammanslagningen?
- **Ledning:** Vad har ni gjort för att underlätta sammanslagningen och vad har ni tänkt göra i framtiden? Vilka förväntningar finns från koncernens sida?
- **Medarbetare:** Har ni märkt några initiativ från ledningen för att underlätta sammanslagningen?

- **Vad betyder namnbytet för dig/företaget?**

Anställdas förhållande till organisationen

- **Vad kännetecknar er som företag?**
- Vad betyder orten för dig? Känner du samhörighet med orten/företaget?
- Hur tror du att människor på orten uppfattar företaget och de anställda?
- Om du fick ändra på tre saker i företaget, vad skulle det vara?
- **Vad tycker du är särskilt bra och dåligt på företaget?**
- Hur skulle du beskriva företaget för någon annan utifrån?
- Om någon talade illa om ditt företag, hur skulle du reagera?
- Vilka konflikter finns på företaget? Hur syns de och hur löser man dem?
- Har det fattats några strategiska beslut på sistone? Hur fattades dessa beslut?
- **Hur umgås ni inom företaget (sociala aktiviteter)? Främst på arbetstid (på vilket sätt?) eller mycket privat?**
- Värdesätts föreningsliv och sociala relationer på arbetsplatsen?

Anställdas förhållande till "den andra" organisationen

- Vad tror du är de största skillnaderna/likheterna mellan de sammanslagna företagen? Har du någon uppfattning om hur man jobbar på det andra företaget?
- Hur pratar ni om det andra företaget? Har det förändrats nu efter sammanslagningen?
- Hur tror du att man i det andra företaget ser på ditt företag? Är man positivt eller negativt inställd till sammanslagningen?

Artefakter

- Tror du att det finns några speciella personer eller saker som har stor betydelse för kulturen på ditt företag?
- Kan du beskriva följande situationer på ditt företag:
 - Om man kommer in som ny på företaget (hur blir man då bemött)?
 - Företaget firar anställda eller jubileum? Personalfester?
 - En anställd slutar/går i pension
- Hur rekryteras nya medarbetare? Vem rekryteras?
- **Formella och informella belöningsystem:**
 - Hur är lönesystemet utformat (fast eller prestationslön?) Vilka egenskaper/handlingar/befattningar ger bra/dålig lön?
 - Vilka egenskaper krävs för att avancera i organisationen?
 - Vilka egenskaper/handlingar kan leda till att man stagnerar eller blir avskedad?
 - Finns det i din åsikt en stark vilja att avancera, eller är stabilitet någonting man värdesätter mer?
 - Vad finns det för förmåner för de anställda? Har detta förändrats?
- **Hur ser du på förhållandet mellan anställda/chefer och mellan olika avdelningar (kamratlig, formell, konfliktfylld eller harmonisk relation)?**
- Vilka handlingar leder till negativ kritik och varifrån kommer då denna kritik?

Uttalade värderingar, normer och antaganden

- **Luna: Har du fått ta del av företagets officiella värdegrund? Vad är dina tankar om den?**
- Tror du att det går att "lära sig" värderingar?
- Vilka värderingar är viktigast på ditt företag enligt cheferna? Hur visar sig det?

- Stämmer ledningens värderingar överens med medarbetarnas enligt dig?
- Anser du att cheferna är viktiga ”kulturbärare” på ditt företag?
- **Finns det några oskrivna regler man måste hålla sig till för att bli accepterad på företaget?**
- Finns det några avdelningar eller yrkesgrupper på företaget som ”sticker ut”? På vilket sätt? Finns det någon avdelning som anses ha högre status än andra?

Avslutning

- Finns det någonting du vill tillägga eller utveckla mer? Finns det någonting ytterligare vi bör veta om företaget?

Facket

- Hur kommer fackförbunden att hantera sammanslagningen (aktivt eller passivt)?
- Vilka är fackets viktigaste frågor?
- Hur många i personalen är anslutna till facket (aktivt valt att gå med)?
- Vem förhandlar ni för (både anslutna och icke anslutna)
- Hur skiljer sig de olika fackförbunden åt?
- Kommer det uppstå problem i det nya företaget med tanke på olika avtal/lönesystem?

Administration/ekonomi

- Hur kommer ert arbete att förändras med sammanslagningen?
- Nya system, regler, organisation?

Lager

- Hur kommer ert arbete att förändras med sammanslagningen?
- Hur mycket vet ni om de andra företaget (villkor, lön o.s.v.)
- Nya system, regler, organisation?
- Vilka är de största skillnaderna, kan ni tillföra någonting?

Bilaga 4: Referensintervju med Annica Fornäs 11 april 2006

För att få en koppling till verkligheten, även utanför Bergman & Beving, tog vi kontakt med HR-specialisten Annica Fornäs. Genom att intervjuva Annica hoppades vi få nyttig input från näringslivet, som ett komplement till vår teoretiska referensram. Annica har omfattande erfarenheter från skiftande positioner i arbetslivet och har tidigare arbetat aktivt med frågor som rör vår studie. I dag är Annica personalchef på Ericsson Microwave Systems och har bland annat fått ta emot pris för sitt framgångsrika arbete med Ericssons "kompetensväxlingsprogram". Intervjun spelades inte in på band och denna text är därför en kort sammanfattning av våra anteckningar från intervjun.

Vad är organisationskultur?

Intervjun inleddes med en grundläggande diskussion om vad kultur egentligen är. Vi resonerar också kring vilka värderingar Annica själv lägger i begreppet. Vi ville genom detta få en uppfattning om huruvida hon, som trots allt är färgad av näringslivet, ändå har samma syn på kultur som teoretiker. Annica svarar att kultur för henne är den anda som ett företag byggt upp. Det kan vara en stark "vi-känsla" eller en gemensam tanke om "en för alla, alla för en". Hon menar att det bottnar i en grundsyn som handlar om att man sätter ett värde på att värna om varandra. Vad kulturen i slutändan handlat om är hur man är i sina relationer med varandra i exempelvis ett företag, men begreppet kan också ses ur ett större perspektiv som i en nationell kultur.

Går det att förändra en organisationskultur?

Efter att ha diskuterat hur Annica såg på kulturbegreppet inriktade vi oss på dess koppling till företag. En grundläggande fråga vi ville diskutera var om det går att medvetet förändra en kultur. Här är teoretikerna stundtals oense, men Annica menade att från hennes perspektiv går det definitivt att påverka kulturen inom ett företag. Hon menar att det till stor del handlar om att ledningen och cheferna måste vara villiga att driva dessa "mjuka" förändringsfrågor. Hon ger oss ett praktiskt exempel där en kulturförändring genomförts. Den sittande ledningen på Ericsson ville få en starkare koppling till verksamheten i bolaget. För att lyckas med detta utseddes en så kallad "task force". Denna grupps uppdrag innebar att gå ut i verksamheten och intervjuva alla 200 medarbetare. Frågor ställdes gällande bland annat ledningens strategi och dess sätt att arbeta på. Intervjuerna gav enligt Annica en stark återkoppling på hur medarbetarna uppfattade sina chefer samt vad de ansåg fungera bra och mindre bra. Den enda posten i ledningen som var säker inför framtiden var VD:n. Övriga poster tillsattes sedan genom att hänsyn togs till resultatet av studien. På så vis strukturerades organisationen utefter medlemmarnas återkoppling. De anställda fick vara delaktiga genom att deras värderingar och tankar fick komma till uttryck inför beslut om hur företaget skulle styras i framtiden. Detta är enligt Annica ett tydligt exempel på hur kulturen kan förändras i ett bolag. Vad som är avgörande för en återkoppling som denna är att de anställda har viljan att förändra och öppenheten att våga berätta vad de tycker och tänker.

När det gäller kulturförändringar betonar Annica vikten av att dessa inte görs i samband med neddragningar, vilket tyvärr ofta är fallet. Att behöva arbeta parallellt med kultur och neddragningar är det västa tänkbara scenariot, menar hon. Att medarbetarna känner trygghet är en grund för att ett förändringsarbetet ska kunna genomföras.

Ledarskapets roll i kulturarbetet

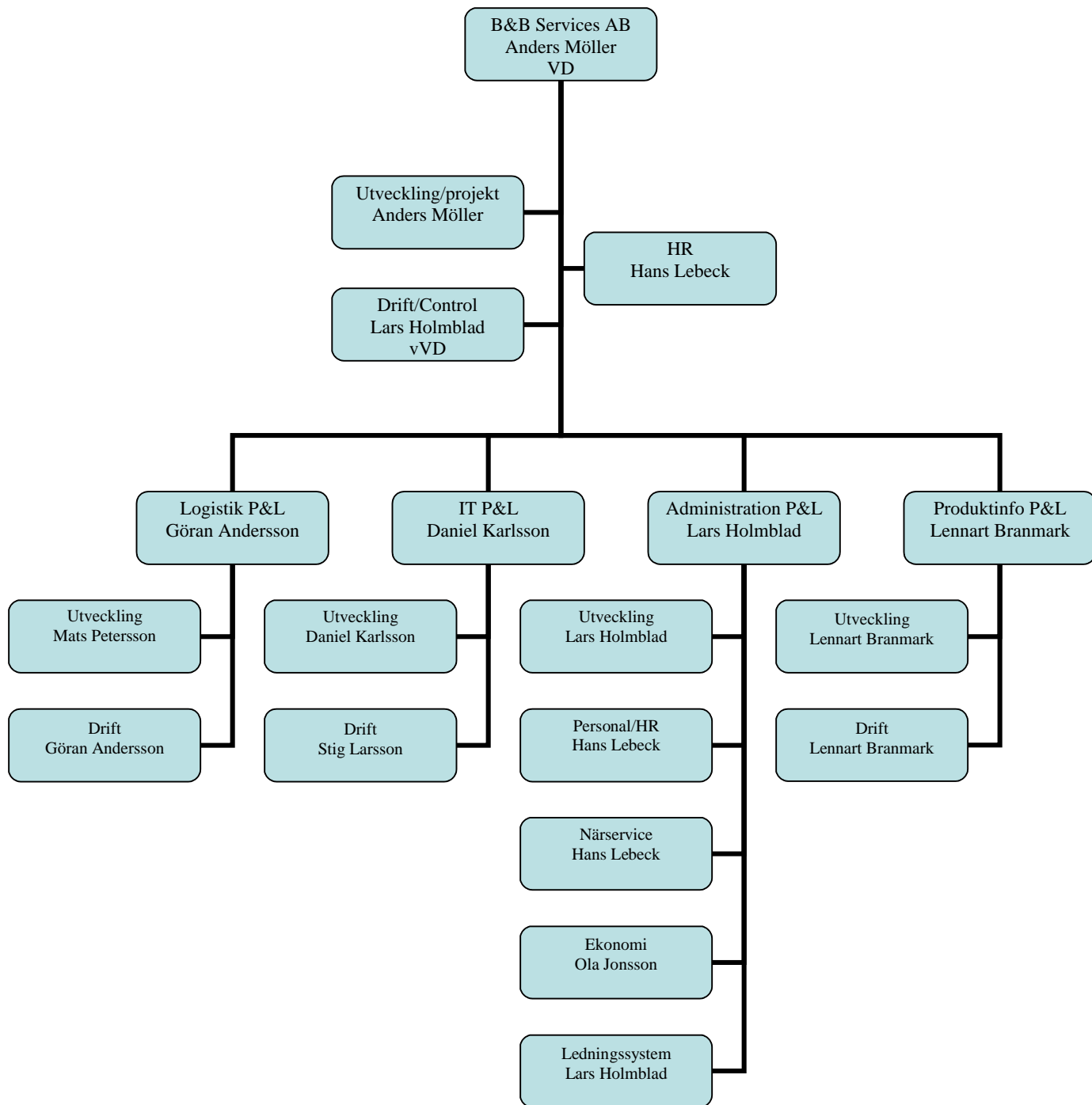
Annica betonar vikten av att inte förlora kreativiteten i företaget under exempelvis en tillväxtfas. För att kunna hantera relationer och fånga upp signaler från sina anställda har de en policy på Ericsson att i så stor utsträckning som möjligt vara 10 anställda på en chef. Det absoluta maxantalet får inte överstiga 25. Då är det svårt att se sina medarbetare, vilket är en av farorna när ett företag växer, menar Annica.

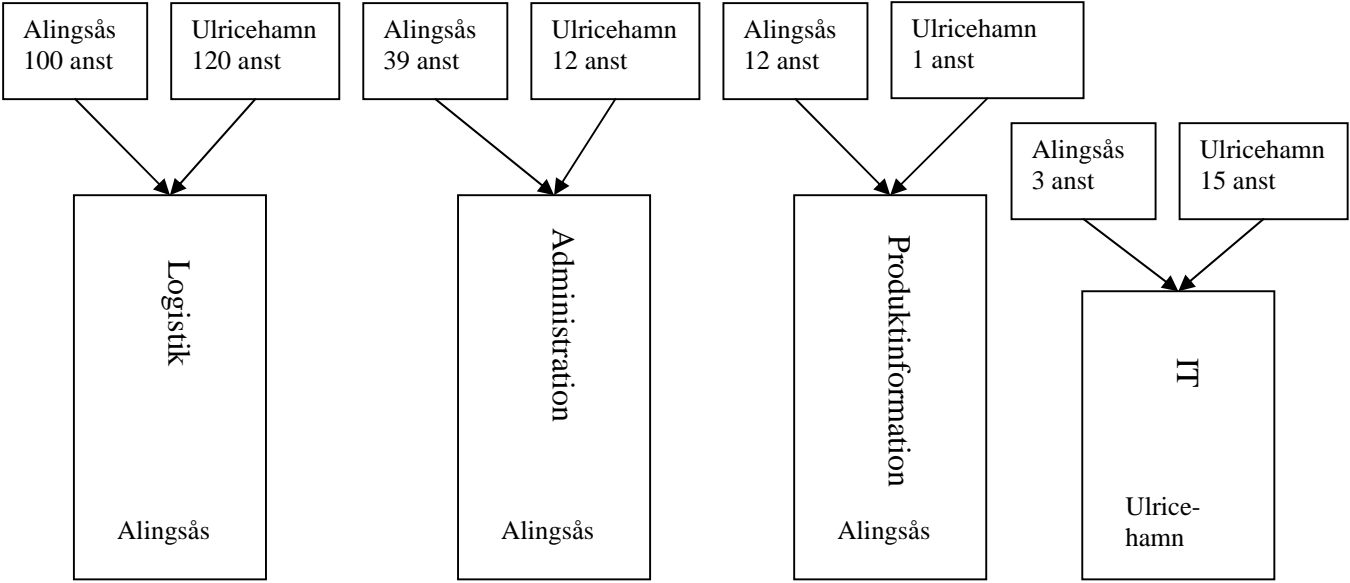
Genom att tillsätta ”team-leaders” lokalt kan den centrala ledningen fokusera på de strategiska besluten. Dessa lokala mellanchefer har då ett mer operativt ansvar och koordinerar, samordnar och länkar samman toppcheferna med den övriga verksamheten. En central uppgift i deras arbete blir också att arrangera utvecklingssamtal och skapa en kontinuitet i chefskapet. Team-leader rollen blir viktig ur två aspekter, menar Annica. Dels att hålla ihop verksamheten men också att skapa en transparent organisation där informationen kan föras från toppen ned och omvänt. Det blir en smidigare och öppnare organisation, eftersom VD:n inte ständigt behöver vara närvarande i det dagliga arbetet. I fallet med Bergman & Beving Services ser hon en vinning i att skapa en lokal personalansvarig eller möjligtvis en chef som sitter på orten några dagar varje vecka. Annica betonar också vikten av att som chef även vara medmänniska. ”Det förtar inte effektiviteten”, menar hon.

Ett värdebaserat ledarskap är mycket viktigt, inte minst i en distansorganisation menar Annica. Vilka värderingar ska vi ha? Hur ska jag vara? Vad förväntas av mig? Vad förväntar jag mig av företaget? Vad skall bolaget stå för? Hur ska vi nå dit? Detta är samtliga frågor som chefer borde vara medvetna om och kommunicera med sina medarbetare. För att nå dessa gemensamma värderingar krävs det att båda parter involveras och gör det gemensamt, menar hon. Om det framkommer likheter bör man bygga på dessa, givet att de är positiva.

Avslutningsvis anser Annica att det är viktigt att från både ledningens och de anställdas håll spela med öppna kort. Detta är grundläggande för att kunna skapa en enighet i det nya bolaget.

Bilaga 5: Organisationsschema och verksamheten fördelad på affärsområden





Bilaga 6: Sammanslagningen ur medarbetares synvinkel

Sammanslagningen ur LogistikPartners synvinkel

Fredagen den 31 mars serverades det tårta till medarbetarna på LogistikPartner för att säga hejdå till det gamla bolaget. På måndagen var det tårta igen, men denna gång för att hälsa det nya bolaget välkommet. Vice VD Lars Holmblad hälsade personalen välkommen till det nya. Något som kritiserats i intervjuerna är dock att Lars valde att enbart tala för tjänstemännen. När lagerpersonalen kom för att ta del av fikat fanns ingen representant på plats. Flera har nämnt att detta skickade negativa signaler som man reagerade starkt på i Ulricehamn.

Om vi backar klockan till tidigare i vår, då VD Anders Möller höll det första informationsmötet om sammanslagningen, så går uppfattningarna bland personalen delvis isär. En del, framför allt lagerpersonalen, uppfattade det som förhållandevis odramatiskt, medan andra reagerade starkt över vissa delar av mötet. Något som nämnts och som skapade diskussioner efteråt var valet av bolagets nya ledningsgrupp. Den ojämna fördelningen av representanter mellan orterna reagerade många starkt över. I övrigt fick Möller ganska få frågor. En av de intervjuade menar att Möller borde ha tagit chansen att berätta mer om sig själv sin familj och vem han är. Det är något som är viktigt för alla att veta, eftersom det sociala är något som är värdesätts i huset, påpekar den intervjuade. På lagret tror personalen inte att de kommer att märka av sammanslagningen i någon större utsträckning medan personalen på administration fört en livligare diskussion kring ämnet.

Möller informerade tidigt om att sammanslagningen inte skulle drabba de anställda genom neddragningar. Detta mottogs mycket positivt i organisationen. Dock har detta idag bytts ut mot en besvikelse när nu minst en tjänst på administrationsavdelningen kommer att avvecklas för att effektivisera funktionen. Uppsägningar är inte bra start på ett nytt bolag – det skickar signaler direkt – menar en av de intervjuade. Detta har lett till att tilltron till ledningen har fått sig en törn och särskilt bland tjänstemännen har det börjat ryktas om framtiden. Där finns det en oro över att neddragningar och rationaliseringar ska drabba dem de närmaste åren. Att det börjat ryktas beror enligt personalen på administration på att det från ledningens håll varit väldigt tyst både innan och efter informationsmötet. Exempelvis var det redan vid jul diskussioner angående bolagets nya namn, men många fick inte veta något om detta förrän vid det första formella informationsmötet. Mer information om och kring sammanslagningen har därmed efterfrågats.

Sammanslagningen ur Luna ServicePartners synvinkel

På frågan om hur fusionen uppfattats av de anställda ger intervjupersonerna delvis olika svar, men överlag finns en positiv eller neutral inställning till sammanslagningen. Många berättar hur de fick reda på att sammanslagningen skulle ske i samband med det möte som blivande VD Anders Möller hade i oktober. Han hade då ett möte för kontorspersonal och ett för lagerpersonal. Mötet beskrivs som ett rent informationsmöte, även om det fanns tid för frågor. En historia som återkommit under intervjuerna handlar om när en person på lagret ställde frågan om vinstdelning, nu när företaget gick så bra. Det har av flertalet intervjupersoner uppfattats som ett okänsligt svar, då Möller skämtsamt sa att belöningen är att de får behålla sina jobb. I övrigt har alla de intervjuade ett minne av mötet som odramatiskt, eftersom Möller berättade att företaget gick bra och att sammanslagningen inte skulle innebära många

förändringar, mer än ett nytt namn. Det utlovades dessutom att inga uppsägningar skulle behövas, vilket kändes lugnande.

Om reaktioner på nyheten om sammanslagningen nämner de flesta att det inte kom som en nyhet och att det inte var någon som reagerade speciellt starkt. Ett par av intervjupersonerna nämner dock att det fanns en känsla av ”å nej, inte nu igen” bland många på administrationsavdelningen, som arbetat på Luna länge. Denna reaktion förklaras med minnen från förra gången verksamheterna i Alingsås och Ulricehamn slogs ihop. Detta var en kortlivad sammanslagning, vilket skapar oro för att det inte ska fungera den här gången heller. Det nämns hur det finns olika arbetssätt och att det kan bli svårt att slå ihop saker.

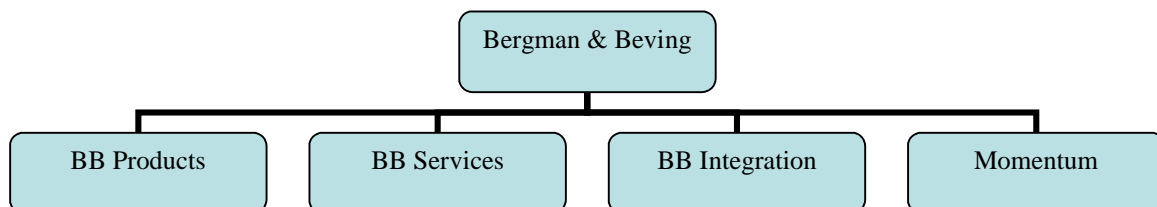
Då intervjuer genomförs några veckor efter sammanslagningen är det inte alla som har märkt av några förändringar överhuvudtaget. På lagret säger man att ingenting har förändrats och på administrationsavdelningen menar många att man ”tar det som det kommer”. De kommer att få delvis nya arbetsuppgifter, men de är ännu inte riktigt säkra på vad detta innebär i detalj. Att de får nya telefonnummer och e-postadresser nämns, men däremot är det inte alla som känner till att det finns ett nytt gemensamt intranät. De flesta använder sig därför av Lunas gamla intranät, som är gemensamt för alla bolag i huset i Alingsås. Det har av många uppfattats som att det blev tyst efter det första informationsmötet, vilket ledde till att få visste vad som hände. Kommunikationen nådde inte ända ut från chefer till enskilda anställda och det efterfrågades information om hur sammanslagningsprocessen fortgick.

Bilaga 7: Sammanslagningen ur en strategisk synvinkel

Genom att koppla samman VD Anders Möllers syn på sammanslagningen med Jacobsens förändringsmodell (se bilaga 2) skapas en bild av sammanslagningen ur en strategisk synvinkel.

Fusionens drivkrafter

Drivkrafterna bakom förändringen, det vill säga bakom den genomförda fusionen, kan beskrivas som koncernens arbete med att renodla sin verksamhet, satsa på kärnverksamheterna och uppnå synergieffekter. Bergman & Beving Services VD Anders Möller beskriver det som att hela tiden ta sin utgångspunkt i slutkunden, det vill säga konsumenten av skiftnyckeln eller hammaren. Det gäller att studera och analysera hela värdekedjan för att se var det fungerar effektivt och var det behöver förbättras. Fusionen mellan tjänsteverksamheterna på Luna och LogistikPartner kan då ses som en sådan effektivitetsförbättring och ett sätt att skapa synergieffekter. Efter att det skapats gemensamma fraktvillkor, IT-stöd osv. blev det naturligt att ställa sig frågan om likadan verksamhet skulle finnas i flera bolag. Utan en gemensam organisation med samma mål blev det svårt att till fullo dra nytta av de gemensamma systemen. Enligt Möller handlar det om att använda sig av ett "helikopterperspektiv", för att hitta sätt att få koncernen att fungera bättre. Med hjälp av ett sådant perspektiv fann man att det fanns två duktiga driftsorter i Ulricehamn och Alingsås, där den operativa driften fungerade mycket bra. Däremot fanns det brister inom utvecklingsverksamheten och i förmågan att se processerna, systemen och organisationen bakom det operativa. Därför hade de 5 anställda i Bergman & Beving InfoTrans till uppgift att se dessa samband och se över hur man kunde svara mot koncernens strategi. Lösningen blev Bergman & Beving Services, som ansvarar för flödet i koncernen. B&B Services roll i koncernen illustreras i följande figur:



Bergman & Beving Services roll i koncernen.

Tanken bakom koncernens nya organisation är att skapa en mer naturlig process, från produktbolag till återförsäljare. Här har Bergman & Beving Services en viktig roll som "mellanhand" mellan produkt- och marknadsbolag.

Fusionens innehåll och omfattning

Vad är det egentligen som förändras efter sammanslagningen? Denna fråga har många av de anställda på bolagen ställt sig och svaret har blivit: ingenting för vissa, lite mer för andra. Överlag är det inga större förändringar att märka av i det dagliga arbetet. Enligt Möller var den officiella dagen för sammanslagningen, den 1 april 2006, en relativt obemärkt dag eftersom ledningsgruppen har förberett i 1 ½ år. Allt fler personer har blandats in under denna tid och i princip är det bara en gemensam resultaträkning som den dagen blev skillnaden. Flertalet anställda har dock uttryckt hur de upplevde en brist på information om vad som

hände tiden efter det första informationsmötet i oktober 2005, vilket tyder på att uppfattningarna om informationsspridningen går isär.

De olika avdelningarna kommer i olika stor utsträckning att märka av den nya organisationen. Lagerpersonal kommer att uppleva få förändringar, mer än att de i Ulricehamn får en ny lagerchef, motsvarande den befattning som finns i Alingsås. I övrigt är det framför allt på administrationsavdelningen de flesta förändringarna kommer att ske vad gäller arbetsrutiner. Exempelvis har man bytt lönesystem till det som tidigare funnits i Alingsås och en del personer i Ulricehamn kommer att få byta arbetsuppgifter då löneansvaret flyttas till Alingsås. Dessutom kommer administrationsavdelningen att sköta löner för ett större antal kunder i framtiden, vilket innebär ett utökat arbetsområde. Även inom produktinformation, logistik och IT kan en del förändringar i rutiner eller system ske, också här i form av nya kundrelationer. Den viktigaste förändringen för många anställda handlar dock om chefer, med andra ord att den närmaste chefen byts ut.

Förändringens kontext

Förändringens kontext handlar i Jacobsens modell om det sammanhang fusionen kan placeras in i. Denna kontext består av Bergman & Beving's omgivning, som kan beskrivas utifrån den konsolideringsmodell som koncernen bygger sin strategi på. Denna modell säger att alla branscher konsolideras och att det därför finns stordriftsfördelar att tjäna. När koncernledningen fann modellen insåg man att Bergman & Beving befann sig längst ner i kurvan och var tvungen att röra sig framåt. Nu är man inne på resan mot färdigkonsolidering, vilket väntas resultera i ökad lönsamhet.

Den första fasen i konsolideringsmodellen handlar om att skapa en plattform, det vill säga skapa samordnade affärssystem och processer. För B&B Services handlar det om att se till att alla processer fungerar i administration, produktinformation, logistik, IT osv. Möllers uppgift blir i det här läget att bryta ner visionen i steg, som måste förmedlas ut till ledningsgruppen. Alla måste få reda på vilka viktiga uppgifter de har i bolagets förflyttning, även om alla inte måste känna till modellen i detalj. Något som framkommit under studiens gång är dock att konsolideringsmodellen inte når fram. Den har kommunicerats till alla högre chefer, men ingen av dessa nämner modellen under intervjuerna. Inte heller har någon annan anställd nämnt denna, vilket kan tolkas som att chefer måste bli bättre på att föra vidare budskapet om bolagets resa mot konsolidering. Det är dock inte säkert att alla anställda måste känna till själva konsolideringsmodellen. Däremot tror vi att företaget har stor nytta av anställdas stolthet över sitt arbete, även om stolthet är ett debatterat ord.

Det framgår att ledningen ibland har en felaktig uppfattning om vad som motiverar anställda på arbetsplatsen, exempelvis på lagret. Möller nämner att det här är viktigare att behålla jobbet än att se hur företaget går framåt, men något som starkt visade sig på lagret i Ulricehamn är att många känner att de gör stor nytta för vad som var LogistikPartner och för produktbolagen. Vi tror därför att ledningen till viss del underskattar den positiva effekten av detta uttryck för stolthet som finns även längre ner i organisationen. Ett exempel på hur konsolideringsmodellen skulle kunna föras "neråt i leden" är därför att med alla anställda diskutera hur deras enskilda arbete bidrar till både bolagets och koncernens resultat. Detta skulle skapa en känsla av delaktighet, en helhetssyn och möjligtvis ett mindre behov av styrning och kontroll. Det finns inget klarlagt samband mellan det gruppbaseade bonussystemet i Ulricehamn och känslan av stolthet och av att göra nytta, men i Alingsås föreslås lojaliteten som en bakomliggande orsak till varför individuell bonus inte behövs för att de i Ulricehamn ska arbeta hårt. En anställd som känner sig sedd och får uppskattning för

sina arbetsinsatser blir troligtvis en mer lojal anställd, som också bidrar mer till företagets effektivitet.

Förändringsprocessen

Fusionsprocessen kan sägas ha startat vid olika tidpunkter för olika människor i organisationen. För de personer på högre nivåer som känt till planerna uppfattas processen som lång, eftersom det funnits ett inledande förberedelsearbete. För människor längre ner i organisationen kom beskedet om fusionen visserligen inte som en chock, eftersom ryktena gått sen länge om ett nytt försök till sammanslagning. Däremot fanns det blandade uppfattningar om huruvida detta var någonting positivt. Reaktionen på fusionen har i empirin beskrivits som varierande från likgiltighet till relativt aktivt motstånd, som grundar sig i intressekonflikter, förutfattade meningar, osäkerhet och bristande förtroende för den andra orten. Det aktiva motståndet kommer framför allt från IT-avdelningen i Alingsås, där den ökade byråkratin ifrågasätts starkt. Även på IT-avdelningen i Ulricehamn uppfattas den ökade byråkratin som ett stort problem och samarbetsproblemen mellan avdelningarna uppmärksammas. Det skapas mycket onödiga diskussioner, som enligt de intervjuade stundtals går så långt att det skapas rena principfrågor där ingen av parterna vill ge med sig. Dessa resultat stämmer väl överens med vad Engvall beskriver som det största dilemmat vid fusioner; nämligen att missuppfattningar om ”de andra”, rädsla för det okända samt bristande kommunikation och delaktighet leder till samarbetssvårigheter.¹²³ Mycket tid kommer då att gå åt till att ifrågasätta förändringen och nya kollegor eller chefer, menar Engvall, vilket är klart synligt i IT-enheten. Motståndet och den bristande förståelsen för den nya organisationen; för den nya organisationsstrukturen och de nya cheferna, är som tidigare diskuterats stort på många håll i Ulricehamn. Detta kräver enligt Engvall att ledningen förankrar förändringen bland personalen, genom att förbättra kommunikationen och skapa möjligheter till delaktighet i processen. På så sätt kan de finansiella värdena av fusionen säkras på ett bättre sätt. Detta sätt att utöva ledarskap har också efterfrågats av flertalet anställda, och får således stöd av Engvalls forskning.

Förändringsstrategi och ledning

VD Anders Möller menar att strategin för fusionen är att utgå ifrån hur man vill ha det och sen anpassa det gradvis. En alltför drastisk förändring ses inte som realistisk. Exempelvis skulle ett gemensamt fackförbund för alla lageranställda ge större flexibilitet i lönesättningen, men detta är ingenting som ses som angeläget att förändra i dagsläget. Det ses istället som en process, eftersom alla måste få välja fackförbund själva. Det absolut viktigaste beskriver Möller istället som att kunna erbjuda ett paket till slutkunden, vilket förutsätter att alla har samma mål. Därefter kan bonusen riktas mot dessa mål.

En strategi som nämns för att uppnå en helhetssyn i B&B Services beskrivs i termer av kompetens. Möller menar att det inte finns någon större akademisk bakgrund i företagen, vilket kan vara ett problem, om det innebär bristande förmåga att se helheten. En höjning av utbildningsnivån är också en av de fem viktigaste utmaningarna inom Bergman & Beving, inte bara för att höja kompetensen, men också för att sänka genomsnittsåldern och för att få bort ”gamla sanningar” som inte prövats på länge. För att åstadkomma detta talas det om att anställa fler med befintlig kompetens, samtidigt som redan anställda kan lyftas. Ett konkret exempel på hur en sådan kompetenshöjning är tänkt att åstadkommas är det kompetensutvecklingsprojekt som påbörjats med hjälp av externa konsulter.

¹²³ Engvall, M. ”Kulturkrockar kan fälla fusioner.” *Dagens Industri*, 24/6 2004.