

NR 2006:14

# Spelar värderingar någon roll för arbetsmiljön?

En studie om konsekvenser vid övergång till utländskt  
ägande och vid generationsskiften i företag

*Margareta Oudhuis och Anders Olsson*

ARBETE OCH HÄLSA

|

VETENSKAPLIG SKRIFTSERIE

ISBN 978-91-7045-816-3

ISSN 0346-7821



## **Arbete och Hälsa**

Arbete och Hälsa är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. Serien innehåller arbeten av såväl institutets egna medarbetare som andra forskare inom och utom landet. I Arbete och Hälsa publiceras vetenskapliga originalarbeten, doktorsavhandlingar, kriteriedokument och litteraturöversikter.

Arbete och Hälsa har en bred målgrupp och ser gärna artiklar inom skilda områden.

Instruktioner och mall för utformning av manus finns att hämta på Arbetslivsinstitutets hemsida <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Där finns också sammanfattningar på svenska och engelska samt rapporter i fulltext tillgängliga från och med 1997 års utgivning.

---

### ARBETE OCH HÄLSA

Redaktör: Staffan Marklund  
Redaktion: Marita Christmansson, Kjell Holmberg,  
Birgitta Meding, Bo Melin och Ewa Wigaeus  
Tornqvist

© Arbetslivsinstitutet & författare 2007  
Arbetslivsinstitutet,  
113 91 Stockholm

ISBN 978-91-7045-816-3  
ISSN 0346-7821  
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>  
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

Föreliggande rapport behandlar värderingars betydelse för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete och ingår som ett delarbete i tema Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA).

SMARTA ingår i Arbetslivsinstitutets temaverksamhet. Under perioden 2004–2009 samlas forskare från Arbetslivsinstitutet och andra organisationer för att genomföra aktiviteter för ett bättre fungerande arbetsmiljöarbete.

SMARTA ska bidra till ett hållbart arbetsliv där arbetsmiljöarbetet är en resurs för både arbetsplatsen och individen. För arbetsplatsen kan det handla om konkurrenskraft, lönsamhet samt attraktivitet och för individen om hälsa, välbefinnande, kreativitet och förnyelseförmåga.

SMARTA tar ett helhetsgrepp på arbetsmiljöarbete inom olika regioner och branscher. I rapporter från SMARTA sammanställs kunskapsläget och exempel ges på arbetssätt som visat sig fungera för olika verksamheter med deras specifika förutsättningar och villkor.

SMARTA ska besvara frågor som:

- Hur kan arbetsmiljöarbete bedrivas?
- Hur kan arbetsmiljöarbete integreras i organisationers kärnverksamhet?
- Hur kan interna och externa aktörer agera för att få till stånd ett hållbart och fungerande arbetsmiljöarbete?

SMARTA kännetecknas av en nära samverkan med företag, organisationer och arbetsmiljö- arbetets aktörer på det lokala, regionala och nationella planet. Lärande och förändringsprocesser är centrala begrepp.

Rapporten vänder sig till både forskare och arbetslivets aktörer som är intresserade av att få kunskap om hur värderingar påverkar arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.

Göteborg i november 2006

Projektet har genomförts av Margareta Oudhuis och Anders Olsson

# Innehåll

## Förord

1. Bakgrund	1
2. Syfte och frågeställningar	3
3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning	4
3.1. Schein, Hofstede och Inglehart – värderingar och värdesystem	6
3.2 Tidigare forskning – internationella övertaganden av företag	9
3.3. Generationsskiften i familjeföretag	12
4. Metod	16
4.1. Tillvägagångssätt/genomförande	16
4.3. Metoddiskussion	17
5. Resultat och analys	19
5.1. Delstudie 1 – Utländsk management som värdesändare	19
5.1.1 Företag A – en del av en brittisk koncern	19
5.1.2. Företag B – en del av en amerikansk koncern	23
5.1.3. Analys	27
5.2. Delstudie 2 – Ny generations ledare i familjeföretag som värderingssändare	30
5.2.1. Familjeföretaget Atlet	30
5.2.2. Generationsföretag D	33
5.2.3. Analys	35
6. Diskussion	38
7. Slutsatser	40
Sammanfattning	41
Summary	42
Litteraturförteckning	43

## 1. Bakgrund

Utifrån företags- och organisationsbesök som gjordes inom tema SMARTA under år 2004 framkom att värderingar verkar ha stor betydelse för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Förändringar i värderingar uppfattades ha en direkt inverkan på arbets sätt, syn på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete samt delvis även på förhållningssättet till medarbetare. En orsak till värderingsförändringarna uppgavs i några av de studerade företagen vara att de övergått i utländsk ägo, det vill säga att man bytt svensk ledning till utländsk ledning.

Statistik från Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS ) visar också att utlandsägda företag svarade för nästan hälften av exporten av varor och tjänster från Sverige till andra länder år 2001. Dessa företag har också ökat sin andel av näringslivets utgifter för forskning och utveckling i Sverige. Enligt statistik från SCB ökade antalet företag med utländskt ägande med 2 678 under 2003 till totalt 10 077 företag. Antalet anställda i dessa företag uppgick till över en halv miljon eller 564 500, vilket innebär att näst intill var fjärde anställd i det svenska näringslivet vid denna tidpunkt hade en arbetsgivare med huvudkontoret utomlands (ITPS 2004; Frostenson 2006). När det gäller ägarskapet är USA tillsammans med Norge ägare till flest företag med knappa 1 250 företag vardera.

Med utländskt ägande avses företag, där mer än femtio procent av röstvärdet innehas av en utländsk ägare. I och med att antalet utlandsägda företag ökar ger forskning om vad eventuella värderingsförskjutningar innebär en indikation på om och i så fall vilka framtida konsekvenser detta skulle kunna få för arbetsmiljö och arbetsmiljöfrågor även för svenskägda företag. I en alltmer globaliserad värld med allt vad det inneburit av modetrender i management med USA och Boston som främsta trendsättare skulle möjligen ett så kallat ”följa John-beteende” härigenom förstärkas (Björkman 2003; Sandberg, 2003). Det innebär att man skulle kunna se utländsk ledning som så kallade värdesändare för framtida värderingar och attityder till arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Med värdesändare menar vi aktörer som har betydelse för och potential att påverka existerande värderingar. Värt att understryka är samtidigt att utländsk ledning inte är en homogen kategori utan kan ha värderingar som sinsemellan är olika. Det är också viktigt att poängtera att utländskt ägande inte automatiskt innebär att också ledningen i det övertagna företaget blir utländsk. Ägarskapets betydelse och påverkan bör dock mestadels inte underskattas även om ledningen i företaget fortsatt utgörs av svenskar.

Detta framåtblickande perspektiv skulle förstärkas genom studier av andra relevanta värdesändare såsom den nya generationens chefer, i detta fall chefer som tar över vid generationsskiften i familjeföretag. Antalet företag med mellan två och 49 heltidsanställda som ägs till minst hälften av en företagsledare som är äldre än 50 år uppgår vid en grov skattning till mellan 45 000 och 50 000 företag, motsvarande 13 procent av småföretagen i Sverige. Sammantaget sysselsätter dessa företag omkring 215 000 personer (NUTEK 2004:2). Just genom dessa kommande stora pensionsavgångar är dessa skiften av mycket stor betydelse, dels för om och i så fall hur man lyckas bibehålla och utveckla verksamheten i företagen ifråga,

dels för vilka värderingar och attityder som framgent kommer att vara rådande (NUTEK 2004a, b).

Ovanstående urval av företag är strategiskt i och med att det är just vid skiften som eventuella värderingsskillnader tydliggörs och blir synliga; i vårt fall genom att kontrastera utländsk och svensk ledning respektive ny och tidigare generations chefer.

## 2. Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att studera skilda samtida värdesändares värderingar och syn på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Genom studiens framåtblickande perspektiv kan även tendenser om framtida värderingar ges. Med värdesändare avses i detta fall chefer/ledning. De övergripande frågeställningarna lyder:

- Vilka värderingar på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete finns idag och kan komma i framtiden?
- Vilken betydelse har värderingar för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete?

Dessa frågeställningar besvaras med hjälp av två skilda studier:

- a. Övergång från svensk till utländsk ledning vid uppköp av svenska företag. Ledningsgruppen ses som värdesändare i relation till organisationen och de som arbetar i den.
- b. Övergång från äldre till yngre generations chef i samband med generationsskiften i familjeföretag. VD ses som värdesändare i relation till organisationen och de som arbetar i den.

Inledningsvis presenteras den teoretiska referensramen tillsammans med tidigare forskning. Därefter följer ett metodavsnitt innan resultat och analys vidtar.

### 3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

När det gäller de teoretiska utgångspunkterna utgår vi främst från tre författare, Edgar Schein, Geert Hofstede och Ronald Inglehart. Deras teorier om värderingar och värdesystem ger oss redskap att förstå och analysera vårt empiriska material på ett rimligt och fruktbart sätt. Den tidigare forskning vi utgår ifrån beskrivs främst efter den teoretiska genomgången, men även i samband med den, där så passar.

Innan vi mer specifikt redogör för Scheins och Hofstedes teoretiska modeller förs emellertid en något bredare diskussion om begreppet *kultur*, vari även begreppen *företagskultur* och *organisationskultur* ingår. Därefter redogörs för begreppet *arbetsmiljö*, som är ett ytterligare nyckelbegrepp i studien.

Begreppet *kultur* definierar Hofstede på följande sätt: "Culture is collective ways of thinking, feeling and acting. Collective programming of the mind".<sup>1</sup> Kärnan i kulturen är värderingar som lärs in och ofta är omedvetna. Värderingar är enligt Hofstede osynliga och sammanbundna med starka känslor som har en minus- och en pluspol, såsom ont-gott, irrationellt-rationellt, normalt-onormalt. Programmeringen kommer i sin tur från vår sociala omgivning och inkluderar alla grundläggande värderingar. Efter puberteten förändras inte dessa nämnvärt, inte ens om vi emigrerar till ett annat land. Praktiker däremot kan läras och "avläras" och är nästan alltid medvetna. Det innebär att likartade praktiker kan läras av personer med väldigt olika värderingar. Organisationer fungerar därför genom delade praktiker, sällan genom delade värderingar. Värderingar kan däremot ge upphov till skilda praktiker, vilket är utgångspunkten för vår studie.<sup>2</sup>

När det gäller termerna *företagskultur* och *organisationskultur* ses de i management- och organisationsstudier ibland som utbytbara medan andra menar att begreppen har skilda betydelser. Enligt Alvesson (2002:15) hänvisar företagskultur mer till de ideal, värderingar och innebörder som läggs fram och omfattas av seniora ledare och möjligen även vissa andra grupper som är mottagliga för deras budskap. Vissa författare ser till och med företagskultur som det som hyllas och som ledningen önskar sig, medan organisationskultur snarare refererar till verkligheten, till ett mer deskriptivt intresse för kulturella mönster i organisationen (Anthony, 1994 i Alvesson 2002:15). Alvesson väljer att använda de båda begreppen överlappande men ändå med vissa skillnader, såsom att organisationskultur signalerar ett bredare intresse för kulturella manifestationer i organisationen, medan företagskultur snarare refererar till affärs- och ledningssidan i företaget.

Enligt Alvesson (2002:2) är studiet av organisationskulturer viktigt för att förstå organisationers liv i all dess rikhet och variationer. Kulturbegreppets centrala betydelse har att göra med den grundläggande betydelsen delad verklighetsupp-

---

<sup>1</sup> Enligt powerpointpresentation från seminarium med Geert Hofstede vid Göteborgs universitet oktober 2005.

<sup>2</sup> Enligt powerpointpresentation från seminarium med Geert Hofstede vid Göteborgs universitet oktober 2005.



fattning har för att nå samordnade handlingar. För att organisationer ska fungera krävs att det finns vissa gemensamma, förgivettagna idéer, trosföreställningar och betydelser. Härigenom möjliggörs samarbete utan att deltagarna ständigt utsätts för förvirring och intensiva tolkningar och omtolkningar av budskap. Att förstå betydelsen av värderings- och kulturskillnader är därför av största vikt för att få organisationer att fungera på ett väl fungerande sätt.

Stein Kleppestö (1993:182) ser i sin tur organisationer och kulturer som processer som hela tiden skapas. Om fokus därför sätts på strukturen så tenderar organiserandet att sättas på undantag samtidigt som han påpekar att strukturer kan bidra till att forma aktörernas gemensamma världsbild. Detta synsätt innebär att aktörernas tolkning av situationen vid ett uppköp eller en fusion är ett organiserande, där behovet att tala sig samman är stort. När två företag möts i en fusion är det därför inte två organisationer som slås samman, utan två organiserande samtal som äger rum (1993:184).

Det som enligt Schein (2004) kännetecknar en kultur är strukturell stabilitet och integration. Med stabilitet menar han att en kultur inte bara är gemensam, utan även stabil och djupt integrerad i människors medvetande. Begreppet integration avser att kulturen formeras som ett sammanhängande mönster. Det kan beskrivas som ett paradigm eller en gestalt. Detta är enligt Schein själva kärnan i kulturen. Det mest användbara sättet att betrakta organisationskultur är vidare utifrån ett lärandeperspektiv, som beskrivs som ett ackumulerat gemensamt lärande för en given grupp innefattande både gruppmedlemmarnas beteende och psykiska och kognitiva element. Lärandet handlar i det här fallet om gemensamma grundläggande antaganden, som samtidigt blir gruppens sätt att skilja ut sig från andra grupper. Lärandeprocessen pågår i någon mening ständigt, även om den är osystematisk, indirekt eller motsägelsefull. När organisationen skapat sina grundantaganden överlever kulturen genom att dessa lärs ut till de nya i organisationen. De nya medlemmarna socialiseras in i kulturen (Schein 2004:19).

Schein ställer sig också frågan om en stor organisation kan ha *en* kultur. Erfarenheten talar för att när organisationen uppnår en viss storlek, så blir skillnaderna mellan olika subgrupper så stora att man inte kan beskriva det som en kultur. Där- emot kan det finnas vissa grundantaganden som finns i alla subgrupper. Detta berättigar att kunna tala om en organisationskultur, även om det finns subgrupper med egna grundantaganden (Schein 2004:20).

Kultur och ledarskap är vidare enligt Schein enbart två sidor av samma mynt. Ledarna skapar kulturen när de bildar grupper och organisationer. När kulturen etablerats, kommer den att avgöra kriterierna för ledarskapet och därigenom vem som kan och inte kan bli ledare. Om ledaren inte är medveten om den kultur som han/hon verkar i, kommer kulturen att leda honom/henne istället. Därför är förståelsen av kulturen särskilt viktig för ledare i organisationen.

När det slutligen gäller begreppet *arbetsmiljö* så har det historiskt sett genomgått en stark utvidgning (Hörte 2005). Från att intresset under lång tid främst inriktats på risker för liv och hälsa framgår av Arbetsmiljölagen från 1977 att målsättningen är att miljön ska anpassas till människans förutsättningar i såväl

fysiskt som psykiskt hänseende. Idag omfattar därför arbetsmiljön alla faktorer och förhållanden i arbetet, det vill säga allt ifrån tekniska och fysiska aspekter till sociala och sådant som förändringsarbete, verksamhetsutveckling och kvalitetsfrågor (Arbetsmiljölagen 1977:1160). I denna studie fokuseras främst på arbetsmiljöaspekter som har att göra med arbetsorganisation, ledarskap, psykosocialt arbetsklimat och arbetsinnehåll.

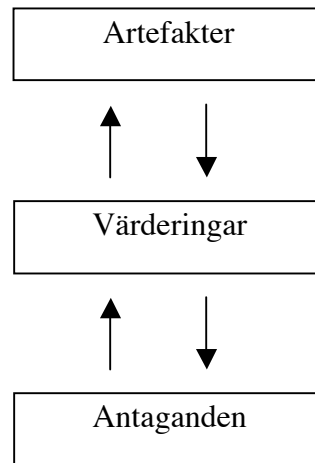
### 3.1. Schein, Hofstede och Inglehart – värderingar och värdesystem

Den inflytelserika teori om organisationskultur, som Schein utvecklade år 1980, utgör som sagt en fruktbar utgångspunkt för vår studie. Enligt teorin återfinns kulturen på tre nivåer inom organisationen, där normer och värderingar återfinns på den andra nivån (Schein, 2004).

På ytan finns artefakter, vilka är synliga men ofta inte möjliga att tyda.

Under dessa finns värderingar och normer för beteendet, som en högre grad av medvetenhet.

Slutligen på den djupaste nivån, ligger antaganden som "en kärna av grundläggande uppfattningar" som tas för givna.



H. Schein (Schein, 2004:26)

Olika uppfattningar och antaganden utgör enligt Schein kärnan i en organisationskultur. Dessa antaganden existerar utanför vårt medvetande och är det som medlemmarna anser vara verklighet. På så vis påverkar de grundläggande antagandena vad medlemmarna i en kultur uppfattar och hur de tänker och känner. Värderingar är de sociala principer som definierar vad medlemmarna bryr sig om, exempelvis tradition, demokrati eller lojalitet. Värderingarna ligger till grund för bedömningar av vad som är rätt och fel, de används också som en moralisk och etisk kod. Värderingar definierar det som är viktigt och normer tydliggör vad som betraktas som normalt och onormalt. Artefakterna är resterna av ett beteende som bottnar i kulturella normer, värderingar och antaganden. De utgörs av synliga objekt såsom språk, teknologi och produkter; i konstnärliga skapelser; i stilar såsom de framträder i klädsel, i sätt att bete sig, i det känsloregister som uppvisas. Även myter och historier hör hit.

Artefakterna kan iakttas direkt av vem som helst oavsett om medlemmarna är medvetna om dem eller ej. Enligt Schein återfinns kulturens väsen i dess kärna av grundantaganden och etablerade uppfattningar. Innehållet i kärnan sprids genom de värderingar och beteendenormer som medlemmarna i den kultur den omfattar är medvetna om, reagerar på och upprätthåller. Medlemmarnas val och andra handlingar påverkar i sin tur värderingarna och normerna. Slutligen producerar kulturellt styrda handlingar artefakter (Schein 2004:16ff). De dubbelriktade pilarna i modellen pekar på att det inte enbart är från de omedvetna antagandena som kulturen styrs. Även artefakterna kan komma att påverka de värderingar och antaganden som från början skapat artefakterna.

Schein refererar i sin tur till den amerikanske psykologen McGregors antaganden om den mänskliga naturen och människans motivationsgrunder. Han menade att många chefer har en uppsättning antaganden eller idéer som han kallade Teori X och som innebär att de anställda ses som passiva, lata och utan ambitioner. Människan måste därför kontrolleras och tillrättavisas för att organisationens mål ska uppnås. Den motsatta Teori Y går tvärtom ut på antagandet att ledningen borde ordna betingelser i organisationen så att människor kan uppfylla sina egna behov på bästa sätt genom att rikta in sina ansträngningar på de belöningar som organisationen ger. Teori Y antar vidare att människor vill ha egenkontroll och kan ta ansvar. En fråga att ställa sig i sammanhanget är vad det innebär om ny ledning har en annan grundsyn på människan än den tidigare ledningen.

Ronald Inglehart (1997) skiljer i sin studie mellan moderna och postmoderna samhällen – dit Sverige hör – och menar att det har skett långtgående förändringar i de värdesystem som präglar respektive samhällstyp. Forskjutningen innebär bland annat att man gått från att betona överlevnadsvärden som ekonomisk och fysisk trygghet till att prioritera värden som självständighet och livskvalitet, där autonomi i arbetet utgör en viktig dimension. En annan viktig dimension som skiljer länder åt är inställningen till auktoriteter, det vill säga om man starkt betonar *lydnad* eller om man snarare betonar vikten av *självständighet, självstyrning och tolerans*. Skillnader härvidlag mellan utländsk och i vårt fall svensk ledning har givetvis stor betydelse för vad som händer i företagen vid övertagandet och därefter.

Hofstede undersökte i sin tur människors värderingar i sin berömda studie från slutet av 1970-talet av IBM-anställda i femtio skilda länder. Utifrån ett antal frågor beräknades varje lands nivå av fem skilda dimensioner; nämligen *maktdistans, individualitet-kollektivism, maskulinitet-feminitet, osäkerhetsundvikande* och *tidsorientering*. Genom att IBM-företagen med sin enhetliga företagskultur uppvisade stora skillnader länder emellan antogs orsaken vara vissa grundläggande kulturella olikheter i de nationella kulturerna. Resultat från senare studier har givit stöd åt detta antagande (Inglehart m fl 1998; Halman 2001). Genom att företagen som ingår i vår första delstudie är amerikansk- respektive brittiskägda beskrivs ovan nämnda dimensioner tillsammans med en jämförelse mellan Sverige, USA och Storbritannien.

I länder med låg maktjämsnans föreligger ett ömsesidigt beroende mellan chef och underordnad med en relativt liten känslomässig distans mellan sig. Det innebär att det är relativt lätt att närma sig och säga emot sina chefer samt att man som anställd föredrar en konsultativ ledarstil. I länder med stor maktjämsnans är underordnade tvärtom högggradigt beroende av sina chefer och relationen präglas av stor känslomässig distans och av att inte våga säga emot överordnade. Studien visar att Sverige har en av de lägsta maktjämsnansnivåerna av alla jämförda länder. USA utgör ett mycket intressant fall med en maktjämsnans som kan betecknas som medelstor. Då amerikanska ledarskapsteorier enligt Hofstede brukar baseras på att underordnade har medelstora beroendebehov, innebär "deltagande management" i amerikansk tappning att underordnade skall involveras i chefernas beslutsfattande i den mån dessa chefer vill ha det så. Däremot är man inte intresserade av att underordnade tar initiativ till beslut av egen kraft, något som snarast ses som både naturligt och önskvärt i de skandinaviska länderna (Hofstede 2000). Storbritannien befinner sig på denna dimension mellan USA och Sverige.

Maskulinitet innebär på organisationsnivå att företagsledningen om möjligt försöker slippa ha med fackliga organisationer att göra överhuvudtaget; de ses som hinder snarare än som en medpart. I länder som Sverige, som i hög grad präglas av feminitet, föredrar man att lösa konflikter med hjälp av kompromisser och förhandlingar, medan maskulinitetspräglade länder som USA och Storbritannien snarare anser att konflikter bör lösas med en bra strid: "Let the best man win!" (Hofstede 2000:118). Den maskuline chefen är självhävdande, beslutsam och aggressiv. Aggressivitet är i dessa kulturer något positivt. En chef inom en feminin kultur är mindre synlig, intuitiv snarare än beslutsam och van vid att söka samstämmighet (Hofstede 2000).

I en individualistisk kultur förväntas de anställda bete sig i enlighet med sina egna intressen, medan den anställda i en kollektiv kultur agerar enligt sin grupps intressen, som inte behöver överensstämma med individens individuella intressen. I kollektivistiska kulturer är personliga relationer viktigare än uppgifter och bör därför upprättas först. I individualistiska kulturer är uppgiften däremot viktigare än alla personliga relationer. Sverige ligger enligt Hofstede närmare mitten på skalan, medan såväl USA som Storbritannien i högre grad betecknas som individualistiska samhällen. Svenskar brukar ibland betecknas som kollektiva individualister (Bjerke 1998).

Osäkerhetsundvikande rör hur människor känner och agerar inför osäkra och okända situationer. Hofstede menar att skillnader i denna dimension utgör ett allvarligt problem vid övertagande av internationella företag. I länder med lågt osäkerhetsundvikande känner sig både chefer och underordnade obehagliga till mods med en uppsättning strikta regler, speciellt om dessa aldrig följs. Lika dåligt mår människor i länder med starkt osäkerhetsundvikande om sådana regler saknas (Hofstede 2000). Sverige präglas av mycket lågt osäkerhetsundvikande. Detta gäller även USA och Storbritannien, men i lägre grad. Här finns alltså vissa skillnader.

Tidsorientering handlar till sist om kulturen präglas av kort- eller långsiktighet. När det gäller affärsverksamhet i kulturer med långsiktig tidsorientering förväntar man sig normalt inte omedelbara resultat, medan man i korttidsorienterade kulturer tvärtom i stor utsträckning styrs av månads- eller kvartalsresultat. Sverige befinner sig här på en mellannivå, medan såväl USA som Storbritannien präglas av en hög grad av kortsiktighet.

Sammantaget stämmer resultaten i Ingleharts och Hofstedes studier väl överens. Sverige omfattar i hög grad de värden som framhålls i det postmoderna samhället, det vill säga som betonar självständighet, kreativitet och självuttryck. Den allra största skillnaden mellan den svenska och de amerikanska och brittiska kulturerna består enligt Hofstede i att de senare i mycket högre grad präglas av så kallade maskulina karaktärsdrag. Även i tidsorienteringsdimensionen skiljer sig länderna åt i relativt hög grad. Vad händer då när utländsk ledning som inte stämmer överens med de svenska särdragen härvidlag övertar ledningen i ett företag?

Enligt Bjerke (1998) karaktäriseras den svenska kulturen av karaktärsdrag som att värdesätta jämlikhet och demokrati, att vara ordningsam och ärlig, att inte framträda, att vara noggrann och långsiktig, icke-aggressiv och av att undvika konfrontationer. Att lita på varandra över hierarkigränser är ett annat särdrag liksom att svenskar ser bevakning, att ha "någon som kollar över axeln" som väldigt negativt (Bjerke 1998). Enligt Lewis (1997:247) är avstånden mellan de olika maktnivåerna i företag små och chefer är vanligen tillgängliga för underordnad personal. Tillbakadragenhet och att inte tala förrän du har något att säga är andra karaktärsdrag som innebär att svenskar i andra kulturer kan uppfattas som formella, svåra att samarbeta med och självgoda (Bjerke 1998). Just decentralisering, delegering, kompromissvilja, undvikande av konflikter och strävan efter samförstånd lyfts av flera fram som typiskt svenska drag (Bjerke 1998; Daun 1998; Lewis 1997).

### **3.2 Tidigare forskning – internationella övertaganden av företag**

Forskning visar att högst 50 procent av internationella samgåenden och övertaganden av företag infriar de förväntningar man hade före samgåendet (Cartwright & Cooper 1996; Hunt 1988 i Cartwright 1998:7). Dessa misslyckanden beror enligt Cartwright (1997) på faktorer som har med val av partner och brist på kulturell samhörighet parterna emellan att göra. Integrations- eller samgåendeprocessen har missköts och anställdas negativa attityd till storskaliga organisationsförändringar har varit en andra hörnsten.

Hall (1995 i Cartwright 1998:7) har i sin forskning om strategiska allianser funnit att när kulturella skillnader inte handhas, så uppstår lätt missförstånd mellan parterna som leder till att spänningarna dem emellan ökar, vilket i sin tur kan äventyra hela samarbetet (Cartwright 1998). Cartwright hänvisar vidare till Morgan (1986) som med en metafor betraktar kultur som delad verklighetsuppfattning. Det innebär att om våra kulturer inte överensstämmer, så delar vi inte heller samma verklighet och har därför betydligt större svårigheter att nå samsyn och en gemensam tolkning av sakers tillstånd att utgå från vid samarbetet.

Därför är en medvetenhet om och förståelse av kulturella skillnader och likheter, eller verkligheter om man så vill, mellan länder och därmed organisationer en viktig förutsättning för att kunna handskas med dessa skillnader på ett för både det övertagande och det övertagna företaget så lyckosamt sätt som möjligt. Samtidigt är det förstås viktigt att inse att det kan finnas en hel del skillnader mellan organisationskulturer också i samma land.

Det finns enligt Kleppstö (1993:196) en tydlig tendens att förvärvaren i ett kort tidsperspektiv försöker basera sin kontroll på att likrikta alla delar av företaget, också nyss förvärvade enheter. Därigenom blir det svårt för aktörerna att bibehålla sin sociala identitet. Just däri ligger en viktig förklaring till de ofta våldsamma reaktioner som kan observeras när företag slås samman. Vid sammanslagningar möts vidare två fundamentala och motsatta värdesystem, nämligen människor mot kapital. Den oro som uppköp och fusioner leder till i organisationskulturer kan därför analyseras genom att fokusera balansen mellan äganderätt och humana rättigheter. Skilda värdeuttryck som står mot varann är exempelvis trygghet mot flexibilitet, integritet mot kontroll, tillhörighet mot utbytbart, självbestämmande mot organisationens diktat.

Laine-Sveiby (1991) har studerat tre finska företag med bolag i Sverige; en processindustri, en verkstadsindustri och ett informationsbehandlingsföretag med syftet att peka på skillnader mellan finsk och svensk företagskultur. Som grannar skulle man kanske tro att de båda grannländernas företagskulturer inte skiljer sig åt speciellt mycket. Det gör de emellertid på en rad områden. Det hon finner är exempelvis att beslut i svenska bolag har som syfte att skapa skilda handlingsalternativ. Diskussionsprocessen får här en framskjutande plats för att därigenom reducera osäkerhet. Det intressanta är emellertid att den osäkerhet denna mindre auktoritära ledarstil syftar till att reducera rör medarbetarna snarare än handlingsalternativen. På de finska moderbolagen har däremot beslutsprocessen en annan funktion. Beslut ses som ledningens instrument för att mobilisera handling. Medarbetarnas engagemang behöver därmed inte säkerställas på samma sätt genom en diskussionsprocess (Laine-Sveiby 1991:99). Också som förhandlare tycks finländarna föredra ett mer direkt tillvägagångssätt än svenskarna (Laine-Sveiby 1991:133). Andra skillnader är att medan ett kort planeringsperspektiv kan uppfattas som positivt i Finland, så störs svenskarna av detta kortare finländska planeringsperspektiv (Laine-Sveiby 1991:131). I Finland är vidare länken mellan personens formella position i företagshierarkin och den auktoritet han/hon har mer påfallande än i Sverige. Auktoritet kommuniceras också mer direkt och tydligt (Laine-Sveiby 1991:132). Den striktare efterlevnaden av linjeorganisationens gränser i de finska företagen medför i sig ett mera ”öppet” auktoritativt uppträdande från chefernas sida. De har därför inget behov av ett ”närspråk” och saknar träning i den ”mjuka närgångenhet” som utmärker svenska chefers verbala kontakter med sina medarbetare (Laine-Sveiby 1991:108). De finländska cheferna framstår som ”glasklara” och talar endast med dem som befinner sig närmast i organisationsschemat och tillåter inte heller att andra tilltalar dem (Laine-Sveiby 1991:101). Den finska chefsrollen genomgår emellertid för närvarande en föränd-

ringsprocess. Intressant nog beskrivs det finländska ledarskapet för övrigt som en obegriplig pendling mellan detaljkontroll och fullständig frihet (Laine-Sveiby 1991:105). Slutligen pekar Laine-Sveiby även på språkets betydelse för samarbetet företagen emellan. Hon skriver att ”speciellt i början av samarbetet hände det ofta att svenskarna och finländarna trodde sig tala om samma sak och först mot slutet av sammankomsten upptäckte att de talat om olika saker” (Laine-Sveiby 1991:58). Ett nog så viktigt påpekande som rimligen gäller flertalet samarbeten mellan skilda nationella företag.

Lundbäck lyfter i sin avhandling (2004) fram vissa problem när det gäller integrationen av R&D efter Fords övertagande av Volvo Cars i januari 1999. Det visade sig exempelvis finnas stora skillnader när det gäller problemlösning och sätt att fatta beslut i de båda företagen. Dessa skillnader har lett till integrations-svårigheter och problem att förstå varandra. De viktigaste skillnaderna när det gäller beslutsfattandet är att medan teamet självt har befogenheter att fatta beslut i Volvo Cars så är det chefen som gör det i Ford efter att ha konsulterat teamet. I Volvo Cars är överenskommelserna ofta informella och verbala, medan det motsatta gäller Ford, det vill säga det handlar där om formella, skrivna överenskommelser. I Volvo Cars kännetecknas besluten av snabbhet, flexibilitet och decentralisering. I Ford är man däremot långsamma och byråkratiska och besluten fattas högre upp i hierarkin. Ytterligare en skillnad gäller kontrollen av beslutsprocessen, som i Volvo Cars är diffus med en begränsad kontroll, medan snarast det motsatta gäller i Ford, där kontrollen är mycket effektiv och ändamålsenlig med ett välutvecklat informationsflöde som går genom hela organisationen (Lundbäck 2002:273). Skillnader i beslutsfattande innebar exempelvis att medan Volvos personal förväntade sig fatta beslut på gemensamma möten, hade Ford-personalen inte denna rätt (Lundbäck 2004:14). Att befogenheter att fatta beslut skilde sig åt för personer på samma hierarkiska nivå uppfattades som problematiskt och ledde under en period till att ingen fattade de nödvändiga besluten. De anställda visste inte längre var och vem som fattade besluten och de förstod inte heller hur företaget fungerade. Ett annat problem var att tekniska kunskaper och kompetenser skilde sig åt på chefsnivå, där Ford-cheferna från början hade betydligt djupare kunskaper än Volvo-cheferna. För att lösa problemen har Volvo efterhand ändrat sin process för att mer likna Fords. Det har exempelvis medfört att de mer seniora cheferna fattar beslut som tidigare överläts till teknikerna på lägre nivåer. Det innebar i sin tur att cheferna blev överhopade med dagliga beslut som behövde fattas och till avsevärda fördröjningar i beslutsfattandet (Lundbäck 2004:14). Det har vidare lett till en hel del negativa konsekvenser inom Volvo när det gäller koordineringen av speciella organisatoriska aktiviteter (Lundbäck 2004:15).

Det intressanta är att även annan forskning vi tagit del av tillsammans med våra egna förstudier pekar åt samma håll. Såväl vår egen studie av ett företag som numera ingår i en amerikansk koncern som en studie om kulturella i olikheter i ett amerikanskt företag i Sverige av Lordell och Magnusson (2006) pekar på att det finns stora skillnader mellan ett amerikanskt ledarskap och vad som uppfattas vara

ett typiskt svenskt ledarskap; skillnader som emellanåt lett till avsevärda konflikter. Lordell och Magnusson fann exempelvis att den amerikanskinfluerade kulturen och ledarstilen i fallföretaget uppfattades som mycket auktoritär med en bristande tillit till de underställda. Vidare var arbetet detaljstyrt med låg grad av delegering eller omvänt med en hög grad av centralisering. Beslutsstrukturen karaktäriserades vidare med begrepp som snabbhet, kortsiktighet och med höga krav på effektivitet. Resultatet visar också att man från amerikanskt håll haft svårt att acceptera de svenska arbetsrättsliga lagarna som bland annat innebär att man inte kan avskeda människor hur som helst. Dessa karaktärsdrag skiljer sig som vi sett i hög grad från det svenska sättet att fungera, där tvärtom delegering och inflytande är viktiga hörnstenar. Allteftersom har man dock tagit intryck av varandra, vilket gör att det idag uppstår färre konflikter än tidigare.

Av en informantintervju vi genomförde med platschefen för ett tyskägt transportföretag framgår delvis likartade bilder när det gäller styrning, noggrannhet och kontroll. ”Siffrorna styr allt” enligt platschefen. Nyckeltalen är styrverktyget, som därför hela tiden måste levas upp till. Man mäter allt. Registrerar allt. Ledarskapet handlar om att få underställda att lyda i motsats till det svenska sättet att delegera och förankra. Delegering av ansvar och befogenheter är också den största skillnaden mellan det tyska och det svenska sättet att leda. Ökad lönsamhet för företaget innebär samtidigt ökad frihet. Det är alltså i lönsamheten som friheten ligger.

### **3.3. Generationsskiften i familjeföretag**

For most people, the two most important things in their lives are their families and their work. It is easy to understand the compelling power of organisations that combine both (Gersick m fl 1977:2 i Hall 2003:41).

Att definiera vad ett familjeföretag är har inte visat sig lätt. Huvudorsaken är att familjeföretagen skiljer sig åt i så hög grad. Det kan röra sig om allt ifrån nygrundade små företag till företag som gått i många generationer och utvecklats till multinationella koncerner. Det samtidigt alla har gemensamt är anknytningen till familjen. Denna anknytning kan i sin tur se väldigt olika ut, flera/alla familjemedlemmar kan ingå aktivt i företaget eller ingen alls, familjen är bara ägare (Hall 2003:41). En gemensam definition saknas därför fortsatt. De två företag som ingår i vår studie skiljer sig åt på väsentliga punkter (såsom storlek och antal generationer), men det gemensamma är att båda leds av kvinnor som ingår i ägarfamiljen (i det ena fallet dottern till grundaren och i det andra fallet svärdottern i familjen/ägaren).

Det intressanta med familjeföretag ur ett forskningsperspektiv – och samtidigt det svåra i praktiken – är att familj och företag drivs av olika logiker och kontexter med sina egna karaktärsdrag, som samtidigt måste samsas. Som ledare handlar det därför inte enbart om att göra företaget konkurrenskraftigt på marknaden utan också om att klara av interna familjerelationer på ett lyckosamt sätt (Hall 2003: 42). Förändringar i företaget riskerar alltid att också påverka relationerna i familjen. Detta gäller framför allt företag där ägarna också är aktiva i företaget.



Forskning visar att det skede då företaget grundas är mycket viktigt. Då grundläggs tre kärnaspekter i familjeföretaget: kultur, strategi och ledarens värderingar. Dessa aspekter påverkar bland annat det sätt på vilket grundaren/entreprenören utövar kontroll över företaget. Det är inte ovanligt att denne inte litar på någon annan än sig själv och därför har svårt att delegera, vilket i sin tur medför en stark centralisering (de Vries 1996 i Hall 2003:44). Det innebär att när familjeföretaget växer, ansvar behöver delegeras och fler hierarkier skapas, så sker det därför inte alltid. Grundarens värderingar förs sedan genom en socialiseringsprocess ofta vidare av den nya generationen. Om flera familjemedlemmar involveras så intar lätt företaget en central roll i hela familjens liv och identitet, vilket kan skapa såväl ökad sammanhållning som kriser i familjen. En problematik som Hall lyfter fram är hur den äldre generationen förmår hantera livet/sin identitet utanför arbetet när nästa generation är i färd med att ta över och göra företaget till sitt (Hall 2003:46).

Överlämnandet av företag till yngre generationer utgör därför en mycket komplex process, som innefattar såväl tekniska, organisatoriska som psykologiska och känslomässiga aspekter (de Vries 1996 i Hall 2003:46). Som ägare och ledare är man många gånger så känslomässigt bunden vid sitt företag att man har svårt att släppa även när man borde göra det. Det kan ha att göra med att man är rädd för att förlora sin identitet, eller att man önskar få ett erkännande för sitt livsverk. Samma erkännande längtar också den yngre generationen efter. Det är många gånger svårt för efterföljaren som alltid på något sätt står ”i skuggan av sin fader” (Lansberg 1992:51 i Hall 2003:49). Hall skriver vidare att särskilt nära släktskap innebär att ett skifte innefattar hänsynstagande till hur individerna och relationerna dem emellan kan komma att påverkas (Hall 2004; NUTEK 2004b). Det kan till exempel handla om att bedöma enskilda familjemedlemmars kompetens.

En annan studie av företag som genomgår ägar- och ledarskiftet visar att antalet ägare samt släktförhållanden inom ägarkretsen ökar komplexiteten i ägarskiftet (NUTEK 2004b). Berörda parter samsyn om grundläggande värderingar och hur man tänker kring företagets strategiska ledning och inriktning är avgörande för att skiftet ska bli lyckosamt. En överlappning för in- och utskolning av berörda personer är vidare viktig liksom att en överföring av kunskaper om företaget kommer till stånd. Intressant nog var ett av de främsta skälen mot ägarskifte att företagandet upplevdes så roligt av gamle ägaren/VD att det kändes fel att sluta (NUTEK 2004b).

En analys av fallstudier i tretton av företagen i NUTEK-studien visar just på att ägar- och ledarskiftet inte bara handlar om att skola in efterträdarna utan minst lika mycket om att skola ut företrädarna. Samtidigt påpekas att det kan finnas en hel del fördelar med att gamla företagsägare arbetar kvar i företaget efter skiftet, men att å andra sidan också risken finns att denne hamnar i en maktkamp med den efterträdande ägaren/VD. Därför är det inte ovanligt att det formella och det reella skiftet inte sammanfaller i tid. Viktiga faktorer har här visat sig vara de inblandade personernas psykosociala behov såsom självkänsla/identitet och sociala kon-

takter. Hur man klarar av att hantera dessa behov är således av stor betydelse för hur lyckosamt skiftet blir.

För att det formella och det reella skiftet ska sammanfalla krävs att den som ska lämna helt eller delvis verkligen förbereder sig för tiden efter skiftet. Det är inte alltid lätt att hantera de rollbyten som blir följden av skiftet (NUTEK 2004b).

Hall har i en av de studier som ingår i hennes avhandling undersökt familjeföretaget Atlet; ett av de företag som ingår i vår studie, som därför kan ses som en uppföljning av denna, men med en annan fokus. Halls studie bygger på intervjuer med bland andra grundaren, Knut, och dottern/nuvarande VDn Marianne. Knut är alltså både fader, grundare och frontfigur. Av studien framgår att det viktigaste för Knut är förståelsen av hur truckar fungerar och kan användas. Företaget har byggts upp kring hans kunskaper om truckar som produkt. Produktutvecklingen är hans livsnerv. Hans rationella, analytiska tänkande lyfts vidare fram som viktigt för hur företaget utvecklats. Han beskrivs som fakta- och målorienterad och med fokus på långsiktig planering. Knut är mycket respekterad och har helt kommit att dominera Atlet. ”Det har varit en enmansshow”, som dottern Marianne uttrycker det (Hall 2003:141ff).

Intressant nog säger Marianne att

det är typiskt för mekanikföretag att inte se de mjuka frågorna, vi är mycket bra på de hårdare, men den mjuka sidan är inte alls bra. Jag menar, Human Resource management, utvecklingsprogram för ledare, det är saker vi har börjat arbeta med först nu (Hall 2003:144).

Som en av de anställda säger: ”Företaget har karaktäriserats av [...] målorientering, först som sist. Därefter kommer ingenting, och ingenting och därefter, möjligen, de anställda. Det är kulturen” (Hall 2003:144). Vidare framgår att Knut är den som fattat besluten, vilket lett till att många undvikit att fatta egna beslut. Enligt en av intervjupersonerna så har

de anställda kanske känt det som om de blivit vingklippta. [...] han har varit dominant [...] och det kan ha haft en återhållande effekt på de individer som kanske hellre avstod från att ta initiativ av rädsla för att bli kritiserade efteråt... (Hall 2003:145).

Genom att Knut fortfarande är aktiv i företaget och deltar i beslutsfattandet, så påverkar fortsatt hans närvaro kulturen i hög grad. Det innebär ett dilemma för Marianne, som emellanåt hamnar i kniviga situationer, när hennes egna uppfattningar står i konflikt med Knuts. Vad göra? Gå på sin egen linje – mot pappa – eller göra som styrelseordföranden – och pappa – säger (Hall 2003:154–155)? Ledarstilarna far och dotter emellan är också väldigt olika. Medan Knut först löser problemen och därefter presenterar lösningen för medarbetare/underställda chefer och ber om stöd, så säger Marianne att ”här har vi ett problem som jag förväntar mig att ni löser”. Det har inte alltid fungerat, eftersom man inte är van att arbeta på det sättet (Hall 2003:155). Kulturen kan också beskrivas som att ha gått från centralisering till en decentralisering av beslutsfattandet. Den har också inneburit

en förskjutning från att "ha rätt" till att vara mer omvårdande och personlig (Hall 2003:159ff).

Efter att ha tagit del av Halls studie om Atlet är det inte svårt att föreställa sig svårigheten att efterträda Knut på VD-posten; en person som fram till helt nyligen (2005) varit styrelseordförande, före detta VD och legendarisk ledare och grundare i en och samma person. Att denne samtidigt är ens far skapar förstås en ytterligt komplex situation som det gäller att kunna handskas med. Vi återkommer i avsnittet om "ny generations ledare i familjeföretag" till hur det ser ut idag.

## 4. Metod

För att besvara syftet med vår studie, att ta reda på värdesändares värderingar och syn på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete, har vi valt att genomföra två skilda delstudier. I den första delstudien undersöktes eventuella förändringar i värderingar vid skiften i ledning, från svensk till utländsk, i ena fallet i ett brittiskägt och i det andra i ett amerikanskägt företag. I delstudie två undersöktes övergången från äldre till ny generations chefer i familjeföretag. Även här ingick två företag, ett mindre livsmedelsföretag och ett större industriföretag.

Vi har använt oss av en kvalitativ ansats, då vi anser en sådan vara mest fruktbar för att kunna besvara våra frågeställningar. Genom att syftet var att komma åt de värderingar som kommer till uttryck såväl direkt som indirekt inom företagen, krävdes att kunna gå på djupet. Det avgörande var att få tillgång till intervjupersoner som ur företagets synvinkel kunde bedömas vara nyckelpersoner. Därefter gällde det att vid intervjutillfället få till stånd någon slags tillit för att därigenom kunna ställa relevanta frågor och få så sanningsenliga svar som möjligt. Utöver en litteraturgenomgång genomförde vi därför intervjuer, mestadels enskilda, men också vid ett tillfälle med två intervjupersoner samtidigt. Urvalet av dessa strategiskt utvalda personer beskrivs nedan. I ett av företagen i delstudie 1 ingår skyddsombud på olika nivåer i företagets skyddsorganisation, medan en facklig ordförande ingår i det andra företaget i denna delstudie. Vi drar dessutom nytta av en informantintervju vi gjort med en person i ansvarig ställning i ett tredje utlandsägt företag, samt av i förstudien genomförda intervjuer på utlandsägda företag (se bland annat tidigare forskning). I samband med intervjuerna har också en rundvandring ingått på tre av företagen. I viss utsträckning har vi även använt oss av policydokument.

Anonymitet har garanterats deltagande företag och intervjupersoner. Intervjupersonerna i ett av generationsskiftesföretagen har emellertid godkänt att såväl företag som de själva får benämnas med sina rätta namn. De övriga företagen kommer däremot att benämnas med bokstäverna A, B och D för att bevara anonymiteten samt har intervjupersonerna fått fingerade namn.

### 4.1. Tillvägagångssätt/genomförande

Intervjuerna har i stor utsträckning skett i form av samtal, där vi utgått från ett antal frågeområden kopplade till vår teoretiska referensram. Vi genomförde intervjuerna/samtalen på de i studien ingående företagen bortsett från ett intervjutillfälle, som ägde rum hemma hos intervjupersonen ifråga. Vi har båda deltagit vid alla intervjutillfällen förutom vid det sistnämnda.

Intervjuerna varade i ett par timmar, ibland ännu längre. Vi har antecknat under samtalen/intervjuerna, ej använt bandspelare. Vi har båda ställt frågor och antecknat svar även om en av oss haft huvudansvar för respektive uppgift. Efteråt har vi gått igenom intervjuerna och gjort anteckningar om hur vi upplevde intervjutillfället och intervjupersonerna. Var de öppna, verkade de besvärade, undvikande etcetera. Hur var interaktionen mellan intervjupersonerna om de var två. Vi har

därefter skrivit ut anteckningarna och gemensamt gått igenom dem för att säkerställa att vi uppfattat intervjuerna på samma sätt. Vi har även i vissa fall bett om kompletterande uppgifter där vi bedömt oss behöva det. Dessa kompletteringar har skett via telefonsamtal.

I delstudie ett ingår två företag som köpts upp av utländsk koncern, varav det ena ingår i en brittisk koncern och det andra i en amerikansk. I det brittiskägda företag A med drygt 400 anställda genomfördes under hösten 2005 en gemensam intervju med vice VD och personalchefen, varefter intervjun efter en timma fortsatte med endast personalchefen. Vid ett senare tillfälle (under 2006) genomfördes även en längre intervju med en heltidsanställd facklig ordförande (för LO-kollektivet). Även kortare visningar av delar av produktionen har genomförts. I det amerikanskägda företag B med sina många tusen anställda gjordes fem intervjuer med sex personer; en HR-tjänsteman, en produktionschef, en projektplanerare och tre skyddsombud på olika nivåer i skyddsorganisationen, varav en sitter med i företagsledningen. En av intervjuerna genomfördes med två av skyddsombuden samtidigt. Dessa intervjuer genomfördes samtliga under våren 2005.

Två familjeföretag, där generationsskiften ägt rum, ingår i delstudie två. Företagen är väldigt olika, då ett av dem är ett multinationellt företag med verksamhet i flera skilda länder och det andra ett litet familjeföretag med knappa 20 anställda. Det multinationella familjeföretaget har cirka 1 000 anställda totalt, varav 300 på det företag vi besökte, där huvudkontoret är beläget. Båda företagen har efterträtt av kvinnor, i det ena fallet av dottern och i det andra av svärdottern. Ingen av dem hade någon erfarenhet av den specifika bransch som respektive företag ingår i när de började sin anställning eller av att driva företag överhuvudtaget. I det mindre företaget intervjuades VD medan två intervjuer genomfördes vid två skilda tillfällen med personer på ledningsnivå i det större företaget. Rundvandringar genomfördes även på dessa företag. Intervjutillfällena ägde rum under hösten 2005 samt gjordes en kompletterande telefonintervju med VD i det mindre företaget vid ett senare tillfälle (2006).

### **4.3. Metoddiskussion**

Vårt strategiska urval av företag utgörs av företag med stora skillnader i storlek. Det kanske vid första anblicken kan tyckas utgöra en svårighet. Vi menar dock tvärtom att vi härigenom får en bredd och en så stor spridning som möjligt av det undersökta fenomenet, vilket just är styrkan med kvalitativa studier. Det ger oss samtidigt en än större fingervisning om vilka slags värderingsskiften som ägt rum om vi kan finna likartade värderingsskillnader efter övergång till utländsk ledning respektive vid generationsskiften i familjeföretag trots stora skillnader i företagsstorlek. Skillnaderna utgör alltså en styrka.

Studien utgår främst från ett ledningsperspektiv. I generationsskiftesföretagen utgörs intervjupersonerna endast av ledningspersoner och vi får således enbart deras syn på och beskrivning av företagen och de värderingar de präglas av. I företagen i delstudie ett ingår dock även intervjupersoner med facklig bakgrund,

vilket ger möjlighet till en djupare analys genom att ledningsperspektivet utökas med ett fackligt perspektiv.

Att endast ledningspersoner ingår i delstudie två skulle kunna innebära att vi får en något förvrängd bild av verkligheten. Vi är medvetna om detta. För att i möjligaste mån söka undvika problemet har vi jämfört våra resultat med vad som framkommit i tidigare forskning, där båda företagen ingått, respektive genom informella samtal med personer i eller med anknytning till företagen ifråga.

## 5. Resultat och analys

Resultatet i de båda studierna kommer att presenteras i form av tematiserade narrativer, det vill säga som berättelser om företagen utifrån de intervjuer som genomfördes. Därefter görs en sammanfattande jämförande analys av företagen i respektive delstudie.

I analysen av respektive delstudie pekar vi på både likheter och olikheter företagen emellan när det gäller synen på vilka värderingar som råder och eventuella förändringar som ägt rum efter att de övergått i utländsk ägo respektive i ny generations ledning. Det sker även en återkoppling till den teoretiska referensramen och tidigare forskning i ett försök att förklara och förstå de resultat som kommit fram. I den avslutande diskussionen återknyter vi till frågeställningarna för att besvara dessa och diskutera resultatet i sin helhet.

### 5.1. Delstudie 1 – Utländsk management som värdesändare

Vi blev väldigt olika bemötta på de två företagen. En stor skillnad i öppenhet märktes. Medan vi i företag B, oavsett intervjuperson, snarast kände av en rädsla att uttala sig på ett sätt som skulle kunna tolkas som kritik var det en betydligt större öppenhet i företag A. Känslan av rädsla i företag B underströks i den intervju som genomfördes med två skyddsombud närvarande samtidigt. En avsevärd spänning mellan dem blev direkt märkbar när skyddsombudet på lägre nivå började uttala sig kritiskt. Denne blev då genast nertystad. Även övriga intervjupersoner verkade emellanåt känna sig illa till mods i intervjusituationen. I företag A var vice VD något på sin vakt medan personalchefen och den facklige ordföranden var mycket öppna och personliga i sina svar.

#### 5.1.1 Företag A – en del av en brittisk koncern

Följande berättelse grundar sig på intervjuer som gjordes med vice VD, personalchefen och den facklige ordföranden för LO-kollektivet. Personalchefen har arbetat på företaget sedan mitten av 2004 och vice VD sedan år 2000. Fackordföranden har i sin tur varit på företaget sedan 1992 och innehaft ordförandeskapet i tolv år. Berättelsen utgår således från såväl ett lednings- som ett fackligt perspektiv.

Företaget är en processindustri som går 24 timmar/dygn/sju dagar i veckan. Produktionen är uppbyggd kring skiftlag om 25 personer per lag. Företaget befinner sig idag i en extra intressant situation genom att nuvarande VD avgick vid årsskiftet 2005–06 (men finns fortsatt kvar på företaget), då vice VD tog över. Gamle VD har varit på företaget sedan slutet 60-talet och ledde företaget från att vara nedläggningshotat till att bli världsledande. Han är därigenom en legend redan under sin livstid. Han skulle också kunna betecknas som en brukspatron.

Företaget finns på en liten ort någonstans i västra Sverige. De flesta som arbetar på företaget bor i bygden och känner varandra på det sätt som man gör på en mindre ort. Det betyder att man är med och stöttar bygdens fotbollslag, att man ställer upp på allehanda aktiviteter, att man deltar i bygemenskapen. Utifrån be-

traktat kan detta synas som något som snarare tillhör det förgångna, något som kanske kan upplevas som litet av en tvångssituation. Om detta påpekas möts man emellertid, enligt personalchefen, direkt av påståendet att ”så är det inte alls”, man vill inte kännas vid att det skulle finnas en stressfaktor eller ett tvång i att förväntas delta och ”ställa upp”.

En orsak kan vara de positiva effekter som medföljer detta ”tvång”. Det skapar ett socialt skyddsnät, en social trygghet som upplevs vara av stort värde. Det skapar också en acceptans av dem som kan uppfattas som udda och av dem med andra problem, som exempelvis alkohol. Genom att företaget utgör en självklar del och medskapare av bygemenskapen får det till följd att dessa personer på ett snarast självklart och givet sätt har sin plats och tillhörighet även i företaget. VD tar själv ett personligt ansvar för att de ska kunna vara kvar. Man har också lyckats ta tillvara de mer udda personernas kreativitet på ett fruktbart sätt, som gör att de på skilda sätt utgör en tillgång för företaget. Företagets sociala roll och ansvarstagande kan därigenom inte underskattas. Genom alla informella kontakter som äger rum utanför arbetet skapas också en gemensam syn på och stolthet över företaget; ”A Sverige – det är vi”.

Vad händer när denne gamle patriark lämnar och en ny generations chefer tar vid? Vad händer när de anställda inte längre kommer från det omkringliggande samhället utan i allt större utsträckning från städer och orter runtomkring? Kommer det sociala ansvar företaget visar idag att urgröpas? Kommer man som anställd att vara lika lojal mot företaget och samhället som idag? Dessa frågor ställer sig allt fler i företaget i denna brytningstid.

*A Sverige och den brittiska koncernen.* A Sverige, som funnits i bygden sedan mycket lång tid tillbaka, har runt 500 anställda. En stor svensk koncern tog senare över företaget. En brittisk koncern köpte i sin tur hela denna svenska koncern år 1999. Idag ingår man alltså som en del i en global börsnoterad koncern med säte i London. Denna har i sin tur gått från att ha bestått av ett konglomerat av skilda företag till att idag vara en mer renodlad koncern, vilket innebär att endast fem procent av de företag som ingick i koncernen år 1999 är kvar idag. Antalet anställda totalt i koncernen uppgår till 25 000 uppdelade på 110 verksamheter, varav fyra i Sverige. När det gäller den tillverkning som A Sverige är en del av finns huvudkontoret i Tyskland. I Skandinavien ingår endast A Sverige och ett företag i Danmark. Globalt är man en liten spelare, men i Nordeuropa dominerar man marknaden. Den brittiska koncernen är samtidigt totalt sett en stor tillverkare i sin bransch.

*Värderingar – policy.* Den brittiska koncernen står för värderingarna i hela koncernen. Man är mycket angelägna om att skapa en företagskultur, ett tydligt ”vi”, varhelst man befinner sig i världen. Det finns ett detaljstyrt väl förberett koncept och tidplan för övertaganden som sätts i verket så snart möjligt är. Resultatet har blivit över förväntan. Anpassningen går snabbt och man lyckas



enligt medarbetarenkäter på kort tid skapa en vi-känsla bland nya koncernanställda oavsett var i världen man etablerar sig.

Företaget präglas från koncernledningens sida av lättillgänglighet, öppenhet och brist på utpräglade hierarkier. Ledningen utmärks på flera sätt av långsiktighet och ihärdighet, allt ifrån förbättringsarbeten till utbildningsinsatser. Alla chefer runt om i världen med personalansvar går igenom samma ledarskapsutbildning. En central projektgrupp köper in konsulter som stämmer överens med koncernens värderingar. De värderingar man utgår från i sin verksamhet är *ständiga förbättringar, lagarbete, tillit och erkännande*. Dessa värderingar grundar sig i sin tur på en enkät som gick ut till alla anställda i alla länder, där de ombads ge sin syn på vad de ansåg vara viktiga värden.

Samtidigt pågår som i flertalet börsnoterade globala företag en väldig kvartalsjakt på resultat. Så var det i och för sig även tidigare när man var en svenskägd koncern och låg på den svenska börsen, men betoningen på att hela tiden visa vinst har intensifierats. Rapporteringen har ökat och det har blivit ett större tryck på ekonomiavdelningen. Vidare fäster man stor vikt vid prognoser, där tillförlitligheten är det viktigaste; utfästa prognoser måste stämma. Den ökade kortsiktigheten märks också av att paybacktiden för investeringar har sänkts från fem till ett eller maximalt två år. Man har vidare infört en funktionell organisation, vilket exempelvis innebär att personalchefen rapporterar till sin HR-chef som sitter i Tyskland.

Hur tas då utbildningarna och värderingarna emot? Väl visar det sig. Tydlighet och trygghet är viktiga ingredienser för att man lyckats. Vid övertagandet av ett företag i Brasilien fördes till exempel ett antal personer över för att implementera koncernens kultur. Det skapar trygghet menar man. Samtidigt som man söker införa sina övergripande värderingar visas respekt för existerande kulturskillnader. I Polen har man exempelvis en mer hierarkisk struktur/sätt att fungera. En kollektivanställd skulle aldrig kliva in och prata med chefen. Det görs däremot helt naturligt i Sverige, där man går in till både personalchef och vice VD. Även i Danmark är man mer hierarkisk. Dessa skillnader tar man hänsyn till så länge man stadfäster de värderingar som utgör grunden för koncernen.

*Organisering och ledarskap.* Beslutsfattandet har hittills varit extremt decentraliserat. Nu är en vändning på gång. Man är på väg att bli mer centraliserade och inför en mer utpräglad matrisorganisation. De strategiska besluten tas i Storbritannien. I det dagliga arbetet sköter de skilda företagen sig dock själva även fortsättningsvis. Någon detaljstyrning förekommer inte. Genom den respekt för de olika nationernas särart som präglar koncernledningen, vare sig kan eller vill man ägna sig åt någon detaljstyrning. Samtidigt poängteras att A Sverige har särbehandlats sedan övertagandet. Orsaken är att man är ensam om sin största produkt och samtidigt starkt vinstgivande. Detta är grunden för självständigheten. Andra företag inom koncernen har däremot fått vidkännas stålbad av skilda slag.

När det gäller ledarskapet inom A Sverige finns en stor skillnad i hur det utövas från ledningsnivå till mellanchefer jämfört med den första linjens chefer. I motsats

till de högre nivåerna så uppvisar många av den första linjens chefer ett mer traditionellt ledarskap, som innebär att de är mindre bra på att fånga upp signaler från skiftlagen. Både fack och ledning är samtidigt överens om att första linjens chefer har en tuff uppgift och att pressen i arbetet gör att de inte alltid orkar leva upp till ett ”gott” ledarskap, utan blir alltför kortsiktiga och produktionsorienterade.

Den nya ledarskapsutbildningen som alla med personalansvar måste genomgå är tänkt att ändra på detta. Utbildningen utgår från de tre delarna *Action*, *Reflection* och *Learning* i relation till koncernens värderingar, där vikten av att reflektera över hur det egna beteendet påverkar andras välbefinnande och prestation utgör en viktig del. Det krävs samtidigt tålamod för att få alla chefer att bli mer av coacher än traditionella, auktoritära ledare. Något som alltså börjat genomsyra ledarskapet på de högre nivåerna, medan en hel del återstår på kollektivsidan. Påpekas kan dock att man satt igång ett pilotprojekt där delaktighet från operatörernas sida är det grundläggande. Det talas därför om ett trendbrott. Som ett led i att förstärka detta trendbrott har A Sverige även fattat beslut om att alla på företaget ska genomgå vissa delar av ledarskapsutbildningen. På så sätt levandegörs också koncernens värderingar.

*Arbetsmiljön.* Den fysiska arbetsmiljön är tuff med en hel del repetitivt enformigt arbete, buller, bundenhet vid arbetsplatsen, värmeutveckling vid maskiner med mera. För att i möjligaste mån avhjälpa detta har man infört rotation. Många maskinmontörer har i sin tur, utöver problem med hetta, också värk i axelpartiet. Det har varit svårt att få tillverkaren av maskinerna att arbeta fram en ny typ av maskin trots ständiga påstötningar från A Sverige. Nu är dock en satsning på gång i och med att man fått klartecken från koncernledningen om en investering i en ny maskin.

För övrigt har företaget nyligen övergått till femskift efter att koncernledningen påtalat att tillverkningen ska vara igång även under semesterperioden. Facket fick i samband med denna förändring en möjlighet att ta fram en egen skiftgångmodell, som efter förhandlingar godkändes av företagsledningen, trots att de själva egentligen förordade en annan modell. Den nya modellen ger alla betydligt bättre möjligheter än tidigare modell att kombinera familje- och arbetsliv. Påpekas kan att många gärna jobbar skift, då det ger betydligt högre lön jämfört med om man jobbar enbart dagtid.

*Arbetsmiljöarbetet.* Svenska företag är historiskt sett duktiga på Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, (AFS 2001:1). Även koncernen i sin helhet har stark fokus på arbetsmiljöarbetet och ligger före lagstiftningen. Man har beslutat att hela koncernen ska vara OHSAS 18001-certifierat för arbetsmiljö år 2006. A Sverige är redan certifierade. Man försöker också ständigt förbättra arbetsmiljöarbetet och gör exempelvis 700 olika riskanalyser. Hittills har den fysiska arbetsmiljön främst fokuserats, men nu börjar man även i någon mån arbeta med den

psykosociala arbetsmiljön. Sedan lång tid tillbaka finns vidare ett gott samarbete med fackliga organisationer om bland annat arbetsmiljöfrågor.

Sjukfrånvaron ligger totalt på cirka fem procent med 2,6 procent korttidsfrånvaro. För att komma tillrätta med detta, har man bedrivit ett flerårigt projekt med syfte att förebygga stressrelaterad ohälsa och belastningsskador. Projektet ifråga har hittills medfört en ökad medvetenhet om arbetsmiljöfrågor och att risker kartläggs bättre än tidigare. Andelen långtidssjukskrivna har också gått ner de två sista åren. Företaget har vidare anställt en sjuksköterska som ska arbeta proaktivt snarare än reaktivt. Det finns därtill en stor skyddsorganisation med 25 skyddsombud, skyddskommitté och över 40 så kallade samariter. Alla skador och olyckor rapporteras till huvudkontoret i England.

En förändring som inträffat sedan den nya personalchefens inträde i företaget är att för första gången så ingår funktionen personalchef i företagsledningen, vilket medfört att helt andra arbetsmiljöfrågor nu lyfts i ledningen. Exempelvis fokuseras de psykosociala aspekterna på ett helt annat sätt; stressen som för många är påtaglig, lyfts fram. Stressen finns överallt. Vad är det då som stressar? Jo, ledarskapet utgör en faktor; man har haft stora projekt tätt inpå varandra (såsom certifieringar) som kommit utöver det ordinarie arbetet utan att man plockat bort något annat. En annan faktor är enligt personalchefen ovan nämnda starka sociala tryck att ställa upp för varandra och för samhället på sin fritid.

När vi som starkast började fundera över hur det kommer sig att denna engelska koncern verkade så svensk i sitt sätt att fungera fick vi svaret. Det visade sig att både VD och styrelseordföranden för koncernen är svenskar. Nuvarande ordföranden var tidigare VD för den svenska koncernen och var med och byggde upp dess kultur. Den brittiska koncernens kultur har i sin tur skapats runt denna svenska koncern, vilket förmodligen beror på att den var en betydande koncern vid tiden för övertagandet. Härigenom fick denna kultur och det svenska ledarskapet övertaget i hela koncernen.

### *5.1.2. Företag B – en del av en amerikansk koncern*

Berättelsen grundar sig på sex intervjuer med både ledningspersoner och personer med fackliga uppdrag som skyddsombud på skilda nivåer. Berättelsen utgår därför från såväl ett ledningsperspektiv som ett fackligt perspektiv.

Sedan år 1999 ingår detta stora svenska industriföretag i en världsomspännande, amerikansk koncern. Det svenska företaget har behållit sitt namn genom att det borgar för kvalitet och status. Företaget har varit mycket framgångsrikt de senaste åren, men trots höga vinster har det på många sätt varit en turbulent period med uppsägningar och hot om uppsägningar samt ständiga sparkrav. Sparkraven har duggat tätt eftersom vinsterna skickas till moderkoncernen, som har stora ekonomiska problem. Resultatet har blivit frustration och en hel del missnöje. Kanske är detta en orsak till att intervjupersonerna var så på sin vakt.

*Integrationsprocessen.* Integrationsprocessen har alltsedan övertagandet gått framåt steg för steg. Avsikten är att genom fler gemensamma delar/system få synergieffekter och skapa samordningsvinster. Användandet av samma produkt

har utöver mycket billigare inköp lett till att man idag har betydligt färre underleverantörer. En hel del svårigheter betonades emellertid när det gäller möjligheter till samordning. En intressant men svårhanterad upptäckt var exempelvis att man först efter ett år förstod att man pratat om olika saker när det gällde samordningen av konstruktioner av vissa delar. Det visade sig att amerikanerna jämfört äpplen med päron och därför dragit felaktiga slutsatser. ”Vi talar inte samma språk”, som en av intervjupersonerna uttrycker det. Helt olika saker kan också ingå i underlagen. Det kan även handla om arbetssätt, man kan ha samma beteckning på saker och ting, men mena skilda saker. Andra problem är att medan vissa lägger in konsultuppdrag i sin budget, lägger andra dem utanför. Jämförelserna haltar därför.

*Centralisering, samordning och ökad kontroll.* Inköpsavdelningen kom tidigt i fokus när det gäller samordningen. De resurser som finns har centraliserats i och med allt måste gå via Inköp. Kraven på kontroll är mycket större än tidigare med enormt fokus på kostnader. Inga pepparkakor till jul, inga bjudluncher, i stort sett inga fester. Detta uppfattas negativt av många, speciellt eftersom företaget gör storvinster. Att då tvingas spara skapar frustration, ilska och besvikelse på många håll

Hårdare krav på budgetdisciplin är ett annat kännetecken på vad som förändrats. Genom att kostnader fokuseras är kontrollen på utlägg/kostnader extrem. Kontrollsystemen är dock så krångliga att de emellanåt blir kontraproduktiva. Orsaken till den hårda kontrollen uppges vara dålig moral från vissa individer i tidigare skeden. Kontrollkravet möter därför stor irritation men också förståelse. Ett exempel är kontrollen av anställdas resor, även kortare resor inom landet. Det nya systemet innebar att ”min chef skriver på, som i sin tur skickar till sin chef, som skickar till högste chefen, som ska skriva på för 3 000 anställda”. Det blev förstås helt ohållbart. Idag fungerar det därför mer som det gjorde före övertagandet.

Övertagandet har alltså lett till ökad styrning, ökad centralisering och betydligt längre beslutsstruktur; tidigare fattades besluten mycket närmare verksamheten och cheferna kunde styra själva på ett helt annat sätt. Som chef i första och andra linjen har man idag ”inga pengar” och kan inte fatta beslut som kostar, utan måste gå uppåt i organisationen. Specialister ska tillfrågas, som i sin tur skickar ut offerter innan beslut om inköp kan tas. Det har därför blivit betydligt mer komplicerat.

*Ökade hierarkier.* Man har infört ett så kallat levelsystem; ett system som utsatts för hård kritik. En chef på en nivå kan exempelvis inte åka över till USA och träffa en chef på en annan nivå. ”Detta uppfattas som extremt fånigt av oss svenskar”, som en av intervjupersonerna uttryckte det. Samtidigt visar det sig att man förmodligen inte hade behövt införa systemet. Den initiala svenska flatheten gjorde att man inte ens försökte protestera. Även om det finns en stark styrning, går det att sätta sig emot, något som andra europeiska delar/företag inom koncernen visat. ”Vi är så lydiga”, som vi fick höra vid ett antal tillfällen.

Några av intervjupersonerna lyfte fram att det är dags att se över vilka frågor och vilka fighter som måste tas framöver. Det gäller att välja sina fighter och gå in i förhandlingar om det man absolut inte får ge upp. De fackliga lagarna uppfattas för övrigt av många chefer som ett starkt stöd mot oönskade förändringar. "Vår högste chef tycker det är bra att ha med facken som kan stöta på", enligt en av de intervjuade. Man har också lyckats motsätta sig en hel del försämringar genom att lyfta fram svenska lagar och fackliga avtal vid förhandlingar.

*Dokumentationen.* Kulturen bärs i hög grad upp av dokumentationskraven, där amerikanerna är mer noga jämfört med tidigare ägare. Ledningen vill ha "dokumentation på allt. I USA är man fanatiska på att dokumentera", som en av intervjupersonerna uttrycker det. Orsaken anges vara risken att bli stämnd (om någon blir skadad i arbetet, däck exploderar etcetera). Samtidigt som det lett till en hög grad av administration framkommer en positiv sida som att man idag direkt på hemsidan kan ta del av all möjlig information, som till exempel om föräldraförsäkringen. Var och en har också en mapp där det står vem som ska kontaktas om något händer, vilket också uppfattas som positivt.

*Produktionen.* Produktionen är uppbyggt som en lina med korta arbetsmoment. Allting är tidstyrt. Tidsenheten är 1/27 sekund, en timma är 97 200 TMU (time measure units). Tidmätningen bygger på MTM-metoden i en utvecklad variant. Ett arbetsmoment, en så kallad balans, är mellan cirka en och fyra minuter. De anställda har också möjlighet att berika sitt arbete med olika ansvarsområden. Antingen inom KLE; kvalitet, leverans, ekonomi eller inom PTM; personal, teknik och miljö. Det finns väl avsatt tid för att arbeta med dessa områden om man vill och är intresserad.

En av intervjupersonerna, en produktionsledare, har 34 anställda inklusive fyra avbytare på sitt produktionsavsnitt. Till sin hjälp har han två lagledare som avlöser varandra varannan vecka. Man har fullrotation, det vill säga alla arbetar på alla moment. Man tillämpar vidare så kallade rullande avlösningar på prov, vilket betyder att produktionen är igång hela tiden och att man turas om att ta rast, där fem avlöser fem åt gången. Det leder till stress, eftersom man måste vara tillbaka inom 20 minuter för att det ska fungera. Man kan heller inte välja med vem man ska ta rast. Detta system vill man från den fackliga sidan inte fortsätta med efter försöksperioden. Det kan, menar man, också leda till belastningsskador i och med att vissa får sin första avlösning tjugo minuter efter man börjat och sedan först tre timmar senare. "Vi orkar inte". Ett annat problem är att det aldrig är tyst, även i pausrummet hörs slammer, tryckpressar och dylikt.

*Ledarskap – människosyn.* Alla höga poster söks i stor utsträckning av amerikaner. Facket ställer krav på att de ska kunna svenska, men det krävs inte av moderbolaget. Många gånger stannar dessa chefer bara något år – som ett led i karriären – sen bär det iväg igen. Det skapar inte direkt någon arbetsro.

De kollektivanställda räknas inte på samma sätt som i svenska företag. Man har svårt att acceptera ett reellt medarbetarskap. ”De litar inte på människor”, enligt ett av skyddsombuden. ”Man talar inte med folket på golvet”. Det finns samtidigt en skillnad mellan chefer i attityder. Några ser sig som en i gänget, medan andra anser att ”gubbarna ska göra sitt jobb, punkt slut”.

Enligt de underställda är vissa produktionsledare bra och andra mindre bra. Att vara bra innebär till exempel att även om man har krav på sig att spara så gör man inte det utan ställer sig istället på de underställdas sida. Det ger, menar man, en god arbetsmiljö och även god produktkvalitet. Problemet är att allt fler ställer sig på sina chefers sida. Ett annat problem metallare emellan är att ”vissa kan gå över lik för att bli produktionsledare”. Svårigheten med att vara produktionsledare är att man blir en ”hamburgare” med stora krav och förväntningar på sig både över- och underifrån.

*Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.* För att hantera arbetsmiljöfrågor skapades år 1998 en särskild skyddsorganisation bestående av fyra skilda nivåer. År 2000–01 tillsattes en speciell grupp på första nivån bestående av skyddsombud, produktionsledare, produktionstekniker och gäster, som träffas var 14:e dag för att diskutera arbetsmiljöfrågor.

Skyddsorganisationen fungerar bra enligt vissa intervjupersoner. Ett av skyddsombuden, som har ett 25-tal skyddsombud till sin hjälp, är dock av en annan åsikt. I praktiken menar denne får man mycket litet tid avsatt för sitt jobb som skyddsombud. Ibland fungerar dennes grupp bra, ibland inte, vilket beror på produktionsledaren. Man sätter upp punkter som ska åtgärdas, men som kan ta lång tid att åtgärda, vilket skapar irritation och frustration från metallarnas sida. En orsak till att gruppen inte fungerar är att produktionsledaren inte har något att säga till om, som att bestämma om vissa inköp. Vidare är det ökande tempot är ett stort problem. ”Vi jobbar hela tiden. Jobbar och jobbar...” som ett av skyddsombuden uttryckte det.

Irritationen till trots har man varit framgångsrika i att skapa arbeten som inte skadar. Antalet olyckor har minskat drastiskt de senaste åren. Den psykosociala miljön diskuteras däremot inte i någon större omfattning. Psykosociala frågor hanteras via personalvårdsronder med företagshälsovården, där man går igenom person för person.

Fokuseringen på ekonomi och ständiga rapporteringar av resultat, av att nå mål, att spara och ständigt effektivisera är det som skapar stress, framför allt för personer på chefsnivå. Allra jobbigast har chefer som sitter högre upp. ”Cheferna märker av det mer än vi på golvet”. När ”inte ens cheferna är betrodda med att fatta egna beslut som kostar pengar”, som man uttrycker det, så får det negativa konsekvenser.

Sammantaget menar man att det blivit ett tuffare arbetsklimat överhuvudtaget. Konkurrensen har ökat, även mellan metallarna. Det råder emellanåt en riktigt rå stämning. Vissa klarar inte av det utan mår dåligt eller lämnar. Korttidsfrånvaron

har ökat och även långtidsfrånvaron. En av de intervjuade anser att det beror på den rullande avlösning som införts.

### 5.1.3. *Analys*

Företag A finns i ett brukssamhälle och agerar samtidigt med stor framgång på den globala arenan. Omvänt är man ett modernt, proaktivt företag som verkar i ett litet brukssamhälle; ett företag som klarat av att bli världsledande i sin nisch och samtidigt fortsatt utgöra det sociala navet i det lilla brukssamhället.

Det är tydligt att ledningen i den utländska koncern, vari företag A ingår, ger uttryck för att man i hög grad litar på den svenska ledningen, som ges såväl befogenheter som ansvar. Man ägnar sig inte åt detaljstyrning. Det som styrker denna bild är att företag A fortsatt är och får vara ett socialt ansvarsfullt företag som tar hand och värnar de udda och utsatta. Samtidigt har man koncernledningens sida påbörjat en viss centralisering av verksamheten med ökad kontroll och redovisningsskyldighet som följd. Detta betyder dock inte, enligt intervjupersonerna, att koncernledningen på något sätt ämnar ta över ansvaret för verksamheten och hur den bedrivs.

När det gäller företag B framstår däremot begrepp som toppstyrning, centralisering, stark hierarki, ständigt redovisningsskyldighet, uppföljning och höggradig kontroll som lämpliga för att beskriva företaget efter att det övertagits av den amerikanska koncernen. Minskade befogenheter på alla chefsnivåer och frångått budgetansvar för många chefer är andra konsekvenser. Intressant nog hävdade ändå intervjupersonerna vid flera tillfällen att det inte blivit så stora skillnader efter övertagandet, att så länge man levererar får man vara ifred, varefter de lyfte fram väldigt mycket – smått som stort – som förändrats.

Såväl koncernledningen som den svenska ledningen i företag A ger uttryck för en syn på medarbetarna som står betydligt närmare McGregors Y-syn än vad som är fallet med den amerikanska koncernledningen i företag B, det vill säga i företag A uppfattas de anställda som aktiva individer som både vill utvecklas och kan ta ansvar. Detta tydliggörs bland annat av den chefsutbildning som alla chefer håller på att genomgå och av satsningen på delar av samma utbildning till alla anställda; en medveten satsning för att få även första linjens chefer att fullt ut anamma ett sådant synsätt.

Den svenska ledningen för företag B verkar ha en mer blandad syn på medarbetarna, åtminstone efter vad som kan utläsas på en Scheinsk artefaktnivå, där vissa chefer snarare verkar se de kollektivanställda som passiva individer som behöver tillrättavisas, medan andra verkar ha en syn som snarare går i motsatt riktning. Vi kan inte uttala oss om, om detta inneburit någon påverkan på grundantagande- och/eller värderingsnivåerna (Schein 2004), men det vi kan säga är att den starka styrning man utsatts för av den amerikanska koncernledningen i många fall har lett till att praktiken/de synliga handlingarna ändrats.

Företag A ger vidare uttryck för en i Hofstedes (2000) termer svagt osäkerhetsundvikande kultur i och med den tolerans man visar för personer som upplevs som udda och utsatta. Det motsatta synes snarast vara fallet i företag B. Den ökade centraliseringen och kontrollen tyder på att maktavståndet där ökat och det

tuffare klimatet på golvet, såsom en ökad konkurrens metallare emellan, på en förflyttning mot en mer maskulin kultur. Det ökade fokus på resultatet och det i högre grad styrande budgetutfallet tyder vidare på en mer kortsiktig tidsorientering jämfört med tidigare, ett resultat som stämmer väl överens med var USA enligt Hofstedes studie ligger på denna dimension. Företag A uppvisar däremot inga nämnvärda förändringar i någon av dessa aspekter. Förklaringen är med all sannolikhet att den brittiska koncernen har av svensk ledning och därigenom fortsatt i stor utsträckning karaktäriseras av svenska värderingar.

Samtidigt behöver som påpekats ovan ledarskapet på kollektivsidan i företag A utvecklas för att ligga helt i linje med en Y-syn på individen. En förändring verkar också vara på gång i och med den ledarskapsutbildning som alla chefer ska genomgå som ett led i att skapa ett förändrat, hälsofrämjande ledarskap. En utbildning som bland annat utgår från frågan hur mitt beteende påverkar andras välbefinnande.

Det amerikanska övertagandet av företag B medförde däremot avsevärda skillnader i ledarskapet. Upplevelsen att som kollektivanställd "inte längre räknas" är ett exempel på detta. Uttalandet att "de litat inte på människor" pekar i samma riktning. Det visar sig också stämma väl med vad annan forskning om amerikanskägda företag i Sverige kommit fram till såsom att det är naturligt med "hårda nypor", att skrika på personalen, önska att på stående fot kunna avskeda de som gör fel etcetera (Lordell & Magnusson 2006).

Tendensen att förvärvaren i ett kort tidsperspektiv försöker basera kontrollen över det förvärvade företaget genom likriktning, som Kleppestö (1993:196) talar om, är tydlig i det ena fallet, det vill säga i samband med det amerikanska övertagandet av företag B. Resultatet efterhand har också blivit att man alltmer övertagit det amerikanska sättet att fungera. Den irritation som de fackliga intervjupersonerna visade över detta kan möjligen förstås i relation till upplevelsen av att såväl deras egen som företagets sociala identitet därigenom förändrats, något som visat sig ofta leda till mer eller mindre våldsamma reaktioner (Kleppestö 1993).

Enligt Laine-Sveiby (1991) kan språkproblem utgöra en källa till oro och konflikter vid samgåenden. Cartwright talar om missförstånd som uppstår och skapar spänningar om man inte handhar dem, och som kan äventyra samarbetet. Det visar även fallet med företag B, där man exempelvis först efter ett år upptäckte att man inte "talar samma språk" utan "jämfört äpplen med päron" vid samordningen av konstruktionen av vissa delar. Problem uppstod även med skillnader i vad som läggs i underlag, vilket i sin tur ledde till stor irritation i och med att enligt intervjupersonerna felaktiga beslut därigenom togs. Dessa störningar tyder med Alvesson (2002) och Hofstede (2000) på en icke delad verklighetsuppfattning med förvirring och samarbetssvårigheter som följd. Samma sak med beslutsordningen som såg helt olika ut och som under en period ledde till att inga beslut alls togs. Detta stämmer väl överens med den förvirring Alvesson (2002) menar uppstår när organisationer inte delar gemensamma trosföreställningar och idéer.

Av de fackliga intervjupersonerna i fallföretag B framgår att de värderingsförskjutningar som övertagandet inneburit fått konsekvenser också för de kollektiv-



anställda, även om de menar att det främst är på högre tjänstemannanivåer man märker av dessa förskjutningar. Att som kollektivanställd inte räknas på samma sätt som i svenska företag, att ”de inte litar på människor” är uttryck för sådana skillnader. Andra stora skillnader har med centraliseringen av beslutsfattandet och budgetkontrollen att göra, som innebär att produktionsledarna inte längre har någon egen budget att besluta om, utan tvingas gå uppåt även för mindre utlägg. Särdrag som hierarkisk beslutsordning, centralisering, stark kontroll stämmer också väl in med vad Lundbäck (2004) fann i sin studie om Fords övertagande av Volvo. Det har i fallföretag B lett till en byråkratiserad, långdragen beslutsordning med irritation och frustration bland metallarna som följd. Bristande tillit till medarbetare kan sägas vara en grundvärdering som detta är ett uttryck för.

Det kan för vår studie snarast sägas vara ett lyckokast att företag A visade sig ha ett svenskt koncernledarskap. Det påvisar att skillnader i värderingar och grundantaganden, för att tala med Schein, får faktiska och praktiska konsekvenser vid övertaganden genom att dessa leder till stora skillnader också i de praktiker som präglar företagen.

Man kan även förstå skillnaderna genom en analys av de två fundamentalt motsatta värdesystem som Kleppstö (1993) menar möts i samband med förvärv av företag, nämligen människor och kapital. Organisationens diktat i fallföretag B i relation till den amerikanska koncernen är mycket mer påtaglig och klart uttalad jämfört med den brittiska koncernen och företag A, som i mycket högre grad präglas av självbestämmande. Även det faktum att företag B inte kan dra nytta av de vinster företaget gör utan istället tvingas avstå dem till koncernnivå visar på en avsevärt minskad grad av självbestämmande. Dimensionen integritet – kontroll uppvisar samma påtagliga skillnader mellan företagen. Den integritet som bland annat visas de mer udda individerna i företag A skiljer sig på ett påtagligt sätt från den starka kontroll som uppvisas på alla plan i företag B, där man på lägre chefsnivåer inte har något eget budgetansvar överhuvudtaget. Återigen framstår bristen på tillit som en grundläggande skillnad.

Sammanfattningsvis kan sägas att medan företag A behöll sin autonomi vid övertagandet så var fallet snarast det motsatta för företag B. Kanske kan man hävda att medan ledningen i den brittiska koncernen respekterar de grundantaganden de skilda företag som ingår i koncernen vilar på, så försöker snarast den amerikanska koncernen ändra dessa för att passa de egna grundantagandena. Konflikter blir på så sätt oundvikliga. Slutsatsen när det gäller arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete är vidare att det har stor betydelse vilka värderingar ledningen har, vilket jämförelsen de båda företagen emellan i vår studie har visat. Även om stressen är hög inom båda företagen och den fysiska arbetsmiljön stått i fokus har en betydligt större förändring ägt rum inom företag A när det gäller ambitionen att satsa även på den psykosociala arbetsmiljön. Orsaken till detta verkar i hög grad stå att finna i att personalchefen numera ingår i företagsledningen och i den medvetna satsning på en chefsutbildning som går ut på att få alla chefer med personalansvar att bli mer av coacher än traditionella, auktoritära ledare.

## 5.2. Delstudie 2 – Ny generations ledare i familjeföretag som värderingssändare

Vi blev mycket öppet bemötta på båda företagen. Den första intervjupersonen på det större företaget var mycket lättintervjuad, det blev ett intensivt samtal, där denne i hög grad bjöd på sina erfarenheter av att arbeta i företaget och de värderingsskillnader han tyckt sig se mellan de båda generationerna ägare. Den andra intervjun började med en rundvandring i företaget och fortsatte sedan med en intervju som delvis fick formen av klargöranden utifrån den första intervjun. Besöket i det mindre företaget ägde rum i samband med ett studiebesök på företaget, där VD själv tog emot, presenterade företaget, genomförde en visning av det och svarade på en mängd frågor. En telefonintervju gjordes som uppföljning av studiebesöket för att få svar på ytterligare specifika frågor.

### 5.2.1. Familjeföretaget Atlet

Följande berättelse om familjeföretaget Atlet grundar sig på två intervjuer, en med personaldirektören Arto och en med Lars, chef för Atlet Products. Lars började år 1998 sin andra omgång på företaget. Första gången var mellan 1986 och 1992. Arto började 1996.

Knut startade Atlet i liten skala år 1958. Efterhand har företaget växt till att idag vara en multinationell koncern med 1 000 anställda. Moderbolaget finns i Sverige och dotterbolag i sju länder; England, Holland, Tyskland, Frankrike, Norge, Danmark och USA. I Västsverige arbetar 300 personer, totalt i Sverige 450. Inom koncernen finns 112 kvinnor och 880 män. Andelen kvinnor i styrelsen är 25 procent.

Knut ledde företaget fram till slutet av år 1995, då dottern Marianne tog över som VD. Hustrun jobbar fortsatt kvar på 30 procent och även Knut kommer till företaget ett antal timmar i veckan, sina aktningssäva 82 år till trots. Han satt också kvar på ordförandeposten fram till 2005, då den lämnades över till en extern person. I styrelsen ingår utöver familjen, som har en ordinarie och en suppleantplats, tre-fyra externa styrelseledamöter. Knuts fem döttrar turas om att sitta i styrelsen. Marianne, som först utbildade sig till apotekare, började på Atlet 1986-87 med uppgiften att sälja hyresavtal, för att därefter bli divisionschef. Samtidigt utbildade hon sig till civilekonom. Marianne tog över som koncernchef 1995. Hon är 44 år.

Under våren 2000 organiserades företaget om och består idag av sex delar varav Atlet Products, Atlet Markets och HR är tre. Att man blivit ett multinationellt företag var ett av skälen till att detta beslut togs. En annan orsak var att Marianne hade alltför många som rapporterade direkt till sig. Efter omorganisationen direkt-rapporterar endast de sex personer ledningsgruppen består av.

*Produktionen.* För några år sedan infördes en ny mål- och lagstyrd organisation, GFO, gränslös flödesorganisation, med sin grund i ABB T50 (härstammar från mitten av 80-talet) i produktionen. Redan år 1995-96 hade man börjat ta bort arbetsledarna; från elva till inga alls. I ett produktionslag ingår 2-15 personer. I

lagen finns olika roller, såsom samordnare, kvalitetsansvarig, planerare (materialflöde, avrop, inrapportering, övertid etcetera). Vad de gör under en vecka bestäms inom vissa ramar av laget, som exempelvis hur många truckar som ska levereras per vecka, övertid med mera. Tidigare skötte planerare på kontoret detaljplaneringen. Förändringen föregicks av en längre tids samarbete med facket för att gemensamt komma fram till en för alla parter bra lösning. Att få till stånd ett bredare arbetsinnehåll/kunskaper oavsett roll/plats i produktionen var grundtanken. Arbetet skulle vara *effektivt* och samtidigt *attraktivt* för de anställda. Tre dagar/person tar det i slutmonteringen för de största produkterna. I förmonteringen är man nere i cirka 45 minuter/produkt/ station; tider man vill närma sig även för slutmonteringen. Lagen rapporterar till en av fyra produktionsledare, som i sin tur rapporterar till produktionschefen som rapporterar till Lars. Varje produktionsledare ansvarar för cirka 35 montörer.

Låg effektivitet i verksamheten var huvudskälet till att man ansåg sig tvungna att göra något. Leveranssäkerheten låg på 60–70 procent, nu ligger man på 97–98 procent. Tidigare var också engagemanget lågt bland montörerna. Man svetsade, blev det problem fick arbetsledaren åtgärda det. Man satte sig, skrek till, och väntade. Även materialförsörjningen var ett stort problem.

Man beräknade att det skulle ta arton månader innan brytpunkten skulle nås och det nya organisationskonceptet skulle bära sig. En sådan stor satsning innebar att beslutet om genomförande måste tas i styrelsen. Viktigast av allt var ändå att Marianne trodde på konceptet. I mars 2000 sjösattes den nya organisationen och hösten 2001 nåddes brytpunkten. Inom utsatt tid. 13–14 miljoner per år sparar man. Effektiviteten har ökat med 30 procent efter två år. Truckarna tillverkas idag snabbare och man har fått bukt med materialförsörjningen.

*Frångångsfaktorer.* ”De fyra-fem första månaderna var diskussionsklubbar. På hösten, i september, lossnade det. I starten lät vi lagen själva välja samordnare. Vi var litet skakis när vi såg några som valdes”, säger Lars. Vissa av dem som företaget trott på fungerade inte liksom vissa av dem som utsågs av medarbetarna – och tvärtom. Ingen samordnare får därför sedan 1,5 år tillbaka utses förrän både arbetsgivare och fack sagt sitt. Det är uppsägningstid på rollerna.

Arto trodde det skulle gå att frälsa alla direkt, men inledningsvis var det många som bromsade utvecklingen. Företaget lade ner mycket möda på att få med de motsträviga. Sedan beslöt man strunta i dem och istället arbeta på att få fram ett något ändrat bonussystem (byggt på kvalitet, leveranssäkerhet, volym/kvantitet med mer pengar för effektivitet än tidigare). Nu är de flesta med på banan. 75 procent av lagen fungerar bra medan 25 procent fortsatt har vissa problem. Enligt Lars har de halvtröga lagen klarat omställningen bäst. De som var snabbast att ta till sig det nya sprang nästan in i väggen. Det var kanske något svårare än man tänkt sig att lära sig de nya rollerna och ta på sig det ökade ansvaret. Dessa lag går upp och ner idag. De trögaste lagen är inte riktigt med på banan än.

För att konceptet ska fungera är kompetensutveckling viktigt. Var och en förväntas ta egna initiativ för att hänga med samtidigt som samordnaren har ansvar

för allas kompetensnivå. Det finns ett schema som samordnaren fyller i, där vars och ens kompetensbehov framgår. Varje individ får på så sätt syn på sin egen kompetensbrist och kan utifrån den se till att förbättra sin kompetens. Kompetensnivån är i sin tur kopplad till lön, där innovationsförmåga är en parameter, det vill säga man får betalt för kompetensutvecklingsvilja. Vill man inte utvecklas innebär det i realiteten sänkt lön genom sänkta poäng.

Vilka var då framgångsfaktorerna? Lars pekar framför allt på delaktigheten, att lagen inledningsvis själva fick tillsätta samordnare (även om de valde "fel" personer). Dessutom lyfter han fram att lagen var med och utvecklade rollerna och utformade arbetsplatserna, skrev instruktioner etcetera. Från början var detta inte självklart. "När vi presenterade något som var nästan färdigt så fick vi höra att 'så blev det inget som vanligt då' och när de fick möjlighet att delta 'varför ska vi göra ert jobb?'" En ytterligare framgångsfaktor var beslutet att det skulle vara tillåtet att bara åka med på vagnen, men däremot inte att stå bredvid. I så fall uppmanades man lämna företaget.

*Ledarskap.* Även om far och dotter är lika på många sätt, så har de samtidigt helt skilda ledarstilar. Knut styr utifrån ett produktperspektiv, medan Marianne styr utifrån ett marknadsperspektiv. Knuts stora intresse är konstruktion och utveckling av produkterna för att lösa kundernas problem. Han är väldigt skicklig på dessa delar, vilket naturligt nog inte Marianne är på samma sätt. Därför måste – och vill – hon delegera. En annan skillnad i sättet att leda organisationen är att Knut gick direkt ut i produktionen om något var fel, direkt på källan till problemet, och hoppade därmed över alla chefsled. Marianne går istället via cheferna. Hon delegerar på ett annat sätt och arbetar genom att ge ansvar och befogenheter, vilket uppfattas som positivt. Marianne vill styra med konsensusledarskap. Så var det inte på Knuts tid. När det gick dåligt var han extremt auktoritär, medan spenderbyxorna var på när det gick bra.

Marianne har samtidigt ett stort kontrollbehov. Det har förmodligen bidragit till att företaget älskar att mäta: *kvalitet, leveranssäkerhet, volym/kvantitet*. Samtidigt är alla funktionschefer i hög grad beslutsföra. Var och en har sin egen budget. Arto känner att Marianne har stor tillit till honom. Samtidigt finns alltid kontrollbehovet där. Det händer vid stora beslut att hon frågar sina chefer: "Är du beredd att sätta ditt jobb på spel?" Stort kontrollbehov – tillfredsställt genom mätande – och stor tillit på en och samma gång utmärker alltså ledarskapet.

*Generationsskiftet.* År 1997, när Lars började, hade Marianne stor frihet att leda bolaget. Knut försökte att inte blanda sig i alltför mycket. Under 2001 började företaget gå sämre. Knut tog då ifrån Marianne det fria mandat hon haft och tog delvis över ledarskapet igen. Det blev besvärligt för Marianne, som exempelvis inte kunde svara på alla frågor han ställde. En viss legitimitetsurholkning blev följden.

Generationsskiftet har därför på sätt och vis inte skett fullt ut. Nu börjar det. Nye ordföranden har lång industriell erfarenhet och kan vara rådgivande på ett

annat sätt än vad Knut kunnat; ett helt annat bollplank. Hon har också börjat agera litet kraftfullare på senare tid.

*Arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet.* Sjukfrånvaron i moderbolaget ligger på sex procent (samma siffra som år 2003). Det finns heller inte många långtidssjuka. Arbetssskadorna är få och även tillbudena. Framgångsrika Friska Företag (FFF) är man med i. Personalomsättningen ligger på låga två till tre procent mot tidigare 25–30 när det var som värst. Medelåldern ligger på 40 år. I produktionen upplever man en press på sig även om stressen enligt Lars inte är så hög, men arbetssättet kan trots allt stressa de äldre, som inte är vana vid det.

Man har en bra modell för arbetsmiljöarbetet, men det har gått upp och ner. Säljbolaget anser att arbetsmiljöfrågor är ointressanta, det är ”sälja” som gäller. Eftersom man är mycket framgångsrika kan man lättare strunta i dem. Ytterligare en komplikation är att chefen för den svenska marknaden tillhör slakten. Huvudskyddsombudet upplever här stora svårigheter. Produktionsbolaget sköter däremot sitt arbetsmiljöarbete på ett väl fungerande sätt. Koncernrådet träffas två till tre gånger per år. Också där tas arbetsmiljöfrågor upp.

Chefer och personalansvariga träffas en gång per månad för samtal, där man diskuterar allt från rehabfall till personer som anses problematiska på olika sätt. Ungdomar med dålig arbetsmoral utgör exempelvis ett stort problem. Från dessa möten förs inga officiella protokoll, utan tanken är att man i detta forum ska kunna tala helt öppet.

### 5.2.2. *Generationsföretag D*

Berättelsen grundas på en intervju med VD. Företaget är ett litet familjeföretag med 21 anställda, 15 män och 6 kvinnor. Det har funnits i familjens ägo i flera generationer. Företaget finns inom livsmedelsbranschen och är mycket specialiserat med ett högt yrkeskunnande. Tidigare generationers företagsledare har alltid varit den med det högsta yrkeskunnandet på företaget. Nuvarande VD är ett avsteg från den ordningen. Både genom att hon är kvinna, utbildad sjuksköterska och inte fackkunnig. Hon har varit VD under några år och under den tiden har företaget moderniserats rent tekniskt. Vidare har hon satsat på att betala en ny produktionschefs utbildning utomlands i två år.

Det stora förändringen med en långtgående automatisering av produktionen tog förra VD initiativ till och drev tillsammans med produktionschefen den utvecklingen. Idag är det produktionschefen som driver den tekniska utvecklingen med stöd från VD och styrelse.

Företaget är väl förankrat i bygden och det finns en stark känsla för hembygden. Många har arbetat länge på företaget och kommer från trakten.

*Generationsskiftet.* Det egentliga generationsskiftet skedde år 1986, då nuvarande VD:s man tog över ledarskapet efter sin far. Nuvarande VD övertog i sin tur ledarskapet från sin make år 2001. Hon beskriver honom som en entreprenör men ingen människokännare och sig själv som motsatsen, det vill säga som förvaltare och med ett starkt intresse för personalfrågor. Hon började på företaget som

sekreterare och stöd åt sin man. Han var väldigt positiv till att slippa pappersarbete. 1999 blev hon vice VD. Företaget leds av en styrelse i huvudsak bestående av familjen. Genom att företaget funnits så länge har familjen ett långsiktigt ägarintresse. Det innebär bland annat att investeringar görs kontinuerligt, för att förnya maskinparken och anläggningen. Detta innebär också ett stort risktagande.

Maken har haft svårigheter att släppa sitt VD:skap. Bland annat var han inte beredd på att inte längre få information efter att ha lämnat företaget. Nuvarande VD har klara gränser mellan privatliv och den professionella rollen. Inom familjen har annars gränserna varit otydliga. Att driva familjeföretaget är och har varit en livsstil.

*Organisation och ledarskap.* Företaget har en linjeorganisation, där VD leder en ledningsgrupp bestående av produktionschef, transsportchef och försäljningschef. VD har hand om alla personalfrågor inklusive lönesättning. På vissa möten med produktionspersonalen är VD med och på andra enbart produktionschefen. I och med att nuvarande VD inte har branschkunskapen är hon tvungen att lita till medarbetarnas kompetens. Hon ser som sin uppgift att stödja personalen i att få vara bäst på sina respektive specialområden. VD betonar vikten av att varje anställd ska känna sig sedd. Hon går också runt varje dag och träffar all personal.

Information och kommunikation är ledstjärnan inom företaget. Man arbetar med kontinuerliga förbättringar och personalen är mycket aktiv med att komma med förslag. Hon skulle vilja ägna mer tid åt att besöka kunderna. Mycket av hennes tid går istället åt till administration kring arbetsmiljö och säkerhet, till exempel brandskydd, jämställdhetsplan. I ett litet företag tar detta en oproportionerligt lång tid.

*Arbetsmiljöarbetet.* Den fysiska arbetsmiljön har förbättrats bland annat tack vare en ökad automatisering. Enahanda repetitiva arbetsmoment som förekom tidigare är på väg bort. Företaget startade skyddsronder 1995. Man arbetar utifrån Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM (AFS 2001:1). Det var nuvarande VD som startade arbetsmiljöarbetet på företaget och den som sedan dess driver det arbetet. Sjukfrånvaron ligger på mycket låga 1,1 procent.

Företaget är anslutet till en mindre företagshälsovård. Framförallt används företagshälsovården till att återkommande göra friskprofiler på personalen. Personalen har också möjlighet att få träningskort betalda av företaget. VD har en nära kontakt med alla anställda i vardagen. Stor vikt läggs också vid gemensamma sociala aktiviteter, där all personal deltar. Sammanhållningen är god och lojaliteten med företaget stor. Styrelsen har dock vid något tillfälle tyckt att det "gullats" för mycket med personalen från VD:s sida. Hon har då kunnat peka på de goda produktionsresultaten, den låga sjukfrånvaron, att personalen mår allt bättre och att trivseln är hög.

*Framtiden.* VD beskriver branschen som stabil och tror att företaget kommer att fortleva även i framtiden även om konkurrensen på marknaden är stor. Några få

stora företag dominerar i Sverige och endast ett fåtal mindre företag finns kvar. Allt fler av de små företagen köps upp av de stora företagen, som i praktiken delat upp landet mellan sig geografiskt.

Företaget är i en förvaltande fas men borde enligt VD vara mer strategiskt och till exempel arbeta utifrån det intresse kring hälsa som idag finns i samhället och kanske satsa mera på den typen av produkter. För övrigt betonar hon att hon kommer fortsätta att satsa på att utveckla personalen. Det är den enda vägen att gå för att fortsatt få behålla den mycket yrkeskunniga personalen.

### 5.2.3. *Analys*

De båda generationsföretagen har både stora likheter och olikheter. Olikheterna har sin grund i att medan Knut är grundaren i Atlet, så är D ett flergenerationsföretag. En annan olikhet är att medan det i Atlet på många sätt är ett fortsatt pågående generationsbyte, så verkar det snarare ha ägt rum fullt ut i D, där generationsväxlingen dessutom gått i två led, först från far till son och därefter till svärdotter. Båda företagen har samtidigt ett långsiktigt ägarintresse, vilket bland annat visas i de kontinuerliga stora investeringar som görs i produktionen. Dessutom är båda efterträdarna kvinnor utan produktkunskap. Båda vill delegera och måste också göra det på grund av dessa bristande produktkunskaper. Båda företagen uppvisar även stora skillnader i ledarskap jämfört med föregående generationer, de har blivit mer feminina utifrån Hofstedes definition, och månar mer om personalen än tidigare.

I Atlet pågår alltså fortfarande ett generationsbyte, det har inte helt ägt rum. Genom att fadern åter tog tag i rodret när det började gå litet sämre skapades en viss legitimitets- och auktoritetsbrist visavi dottern. Nu kan hon emellertid återta befälet genom att fadern inte längre är styrelseordförande och åldern börjar ta ut sin rätt. Att fadern överhuvudtaget lyckades (eller tilläts) återta befälet i viss grad beror med all säkerhet på hans stora kunskaper om produkterna, något som hon ju saknar. Just dessa brister i produktkompetens är förmodligen det som undergrävt hennes auktoritet, framför allt i och med att hon jämförs med fadern. Att hon har andra kompetenser har därför inte riktigt kunnat uppväga dessa brister.

Inom företag D fanns ett likartat fenomen. Förr VD hade uttalade förväntningar att fortlöpande få information om vad som hände i företaget även efter att han slutat. Nuvarande VD gjorde dock klart hur rollfördelningen såg ut, vilket gjorde att hennes legitimitet som ledare aldrig ifrågasattes. Lansberg (1992:51) och Hall (2003:49), har beskrivit just dessa svårigheter i överlämnandet till nästa generation och att överlämnandet har djupt personliga aspekter för både den avgående ledaren och den kommande. Det blir en sammanblandning av det personliga, privata och det professionella. Hall har vidare dragit slutsatsen att ledarskiftet inte bara handlar om att skola in efterträdarna, utan minst lika mycket om att skola ut företrädarna (Hall 2004:131). Vad är det då som gör att övertagandena ser så olika ut i de båda företagen? En förklaring kan vara att förutsättningarna för generationsskiftet ser olika ut. I det första fallet handlar det om att efterträda grundaren, den som i hög utsträckning personifierat företaget, medan det i det andra fallet handlar om att efterträda en i raden av tidigare företagsledare. Vidare

är det i det första företaget fråga om övergången mellan förälder och barn, där dessa roller i vissa avseenden skall förändras. I det andra företaget skedde generationsväxlingen i två led, först från far till son och därefter till svärdotter. Det har också gått längre tid sedan generationsskiftet i det andra fallföretaget, det vill säga generationsväxlingsprocessen har i stort sett ägt rum där.

Båda företagen kan även sägas ha fått annorlunda värderingar inom ledningen av företagen. I fallet med Atlet kommer det konkret till uttryck i den förändrade arbetsorganisationen med självstyrande grupper. I det andra fallet, företag D, har ledarstilen förändrats och blivit mera aktivt, närvarande, stödjande, synliggörande och bekräftande. Båda ger vidare i stor utsträckning uttryck för många av de värden och värderingar som lyfts fram som typiskt svenska, såsom decentralisering, delegering av ansvar och befogenheter.

Vilken konkret betydelse har då de förändrade värderingarna? På Atlet är sjukfrånvaron lika hög som tidigare, sex procent. Däremot har effektiviteten ökat med 30 procent och leveranssäkerheten har gått upp från 60 till 98 procent. Delaktigheten har ökat och även det egna ansvaret. Var och en förväntas exempelvis ta ansvar för den egna kompetensutvecklingen. Ledarskapet har också förändrats i riktning mot ökad delegering och konsensusbeslut. Man är också noga med att varje anställd ska känna sig sedd. Själva arbetsmiljöarbetet har dock inte förändrats nämnvärt (se nedan). I företag D har däremot arbetsmiljöarbetet utvecklats från att tidigare enbart omfatta den fysiska miljön, till att nu även innefatta den psykosociala miljön. Den fysiska miljön har vidare i sig förbättrats i och med en ökad automatisering. Sjukfrånvaron har sjunkit till en mycket låg nivå. Trivseln på företaget är hög.

Ett exempel på hur svårt det kan vara att få till stånd ett väl fungerande arbetsmiljöarbete i ett familjeföretag, tydliggörs av de problem som finns i ett av dotterbolagen i det första fallföretaget, som leds av en släkting till VD. Enligt en av intervjupersonerna beror svårigheterna just på släktskapet. VD ställer helt enkelt inte samma krav på arbetsmiljöarbetet i detta dotterbolag, som hon skulle ha gjort om det inte förelåg något släktskap. Exemplet visar på komplexiteten med de dubbla rollerna, att vara släkt och samtidigt ha en professionell relation. Det visar också på risken att just den personliga relationen blir viktigare än den professionella och att konflikten mellan dessa relationer är ofrånkomlig i ett längre perspektiv och kan påverka arbetsmiljön.

Vad har hänt sedan Halls studie på företaget? I Halls studie beskriver VD att hon förväntas vara som sin far och att hon hela tiden jämförs med honom av omgivningen. Även om fadern inte bestämmer i det dagliga, så är det ändå hans ord som väger tyngst och han som beslutar i sista änden. Samma situation beskrivs idag och den har till och med förstärkts i och med att företaget fick ekonomiska svårigheter. Slutsatsen kanske ändå blir att generationsväxlingen inte börjar på allvar förrän pappan definitivt lämnat företaget. Fadern är så intimt sammankopplad med företaget och också av omgivningen betraktad på det sättet att det inte finns några möjligheter att fullt ut efterträda honom så länge han är kvar. Som NUTEK-studien (2004b) visar är just en av riskerna med att den gamle ägaren/



VD är kvar att denne kan hamna i en maktkamp med nya VD. Kanske kan en orsak till att man inte riktigt lyckats med in- respektive utskolning av de båda ledarna vara brister i samsyn om grundläggande värderingar och hur de tänker kring företagets strategiska ledning (NUTEK 2004b:43). Skillnader i produkt-kompetens kan här vara en bakomliggande faktor liksom synen på hur ledarskapet ska bedrivas.

Som slutsats kan ändå sägas att arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet mätbart förbättrats på båda företagen. De har en organisation och ett ledarskap som verkar för hälsa och välbefinnande bland personalen. Ledningen i båda företagen har vidare förändrat sina värderingar när det gäller människosyn i riktning mot en tillitsfull syn på medarbetarna som kompetenta, villiga att lära sig, ta ansvar och utvecklas. Om vi vänder oss till Hofstede (2000) och hans dimensioner skulle kunna hävdas att det skett förändringar i framför allt två av dimensionerna. Båda företagen har gått mot såväl en mer feminin kultur som en lägre maktjämsniva. Den nya generationens chefer verkar söka en än högre grad av samstämmighet och vara mindre auktoritära och självhävdande än den tidigare generationen. Ledarskapet präglas vidare av en betydligt starkare betoning på delegering och delaktighet än tidigare. Detta stämmer väl överens med Hofstedes placering av Sverige på dessa dimensioner. Det skulle i så fall kunna tyda på att tidigare generationers svenska chefer och den företagskultur de bidragit till att skapa i vissa delar var mer i samstämmighet med vad Hofstede funnit präglar den amerikanska och den brittiska kulturen när det gäller dessa två dimensioner. Den nya generationens chefer ligger däremot helt i linje med var Hofstede placerar den samtida svenska företagskulturen/värderingarna.

## 6. Diskussion

Inledningsvis hänvisas till våra två frågeställningar, som handlar om vilka värderingar på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete som finns idag och kan komma i framtiden respektive vilken betydelse värderingar har för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.

Resultatet visar att det får konsekvenser när företag får utländsk ledning respektive när generationsväxlingar genomförs. Det framgår tydligt att ledningens värderingar på skilda sätt får genomslag i hur verksamheter bedrivs, det vill säga i de praktiker som präglar organisationerna. Värderingar kan alltså, som Hofstede (2000) påpekar, ge upphov till skilda praktiker. Praktiker, som visar sig i det ledarskap som bedrivs, vilket i enlighet med Schein snarast kan likställas med organisationens kultur. Man skulle möjligen också kunna hävda att de grundantaganden en organisation vilar på visar sig i hur ledarskapet bedrivs. Tillit eller bristen på tillit till människor är ett sådant grundantagande som visat sig vara en tydlig skiljelinje mellan de båda utlandsägda företagen respektive mellan den äldre och yngre generationens företagsledare/ägare. Skillnaden härvidlag visar sig bland annat i just ledarskapet och arbetsorganisationens utformning.

Båda studierna pekar således åt samma håll. Värderingar, som enligt Bjerke (1998) beskrivs som svenska, har stark förankring i arbetslivet, vilket visade sig såväl vid de värderingsförskjutningar som ägde rum vid generationsväxlingen i familjeföretagen som när de utländska ägarnas värderingar implementerades i de svenska företagen.

Vilka värderingar kan då sägas gynna arbetsmiljöarbete? När det gäller hörnstenen i allt arbetsmiljöarbete, SAM (AFS 2001:1), kan man säga att det utgår från vissa grundläggande värderingar, eller kanske snarare för att använda Scheins begrepp, grundantaganden. För att kunna arbeta med SAM behövs till exempel dialog mellan ledning och underställda. Anställda behöver känna sig delaktiga och ha inflytande. Vidare kan man säga att SAM bygger på idén om konsensus, att man gemensamt ska resonera sig fram till vilka problem som ska åtgärdas på arbetsplatsen. Inte oväntat är detta typiska svenska grundantaganden och värderingar (Bjerke 1998; Daun 1998; Lewis 1997).

I våra fallföretag bedriver man i allmänhet arbetsmiljöarbete utifrån SAM (AFS 2001:1). Men arbetet kan ha olika utgångspunkter, allt ifrån att man enbart vill uppfylla minimikraven till att vara uttryck för bakomliggande grundantaganden. På artefaktnivå kan det se ut som om man bedriver ett likvärdigt arbetsmiljöarbete, men eftersom man skiljer sig åt på grundantagandenivå och värderingsnivå, så har man helt olika utgångspunkter för sitt arbetsmiljöarbete. Indirekt visar det sig i till exempel ledarstil och därigenom i den psykosociala arbetsmiljön.

I det företag, där amerikansk ledning fått genomslag, har kraven på både chefer och anställda ökat samtidigt som inflytandet och delaktigheten minskat. Kontrollen har vidare ökat markant och chefers befogenheter har minskat. Arbetsmiljön har i och med det påverkats negativt. Framförallt har arbetstempot höjts, vilket i sin tur inneburit att möjligheterna att påverka sin arbetssituation minskat.

Intressant nog deklarerade facket öppet att man accepterar en försämrad arbetsmiljö om bara jobben blir kvar. Att detta sägs av ett LO-förbund som drivit idén om ”det goda arbetet”, är en paradox som förtjänar att lyftas.

Resultaten pekar alltså åt två håll när det gäller de utlandsägda företagen. Utifrån vår studie kan vi därför dra slutsatsen att det inte är ägandet i sig som är det intressanta, utan om företaget/koncernen har utländsk ledning eller ej.

Slutligen ett par funderingar. Är det så att utlandsägandet kan få till följd att våra värderingar ändras via artefakterna? Hofstede menar att ändrade praktiker inte påverkar värderingarna. Enligt Schein går däremot påverkan åt båda hållen, det vill säga från såväl artefaktnivå via värderingsnivå till grundantagandenivå och den motsatta vägen. Därav skulle vi kunna dra slutsatsen att på sikt så kan de facto värderingsförskjutningar i företag med utländsk ledning äga rum via ändrade praktiker med möjliga konsekvenser även på grundantagandenivå. Vilka följder dessa förskjutningar kan få på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i övriga företag och organisationer i vårt land kan vi naturligtvis inte uttala oss om, men att det är värt att på allvar fundera över vill vi dock hävda. Vi kan heller inte uttala oss om hur de underställda anser att arbetsmiljön har förändrats mer än via de fackliga representanterna. Resultatet tyder dock på stora skillnader som rimligen borde ha återverkningar på framför allt den psykosociala miljön och i företag D även på den fysiska miljön. Värderingsskillnaderna är tydliga.

Avslutningsvis kan konstateras att utländsk ledning enligt såväl vår studie som tidigare forskning i många fall står i direkt konflikt med de uppfattningar och värderingar som den nya generationens chefer ger uttryck för. En intressant fråga är därför hur framtida chefer kommer att hantera de konflikter som med all sannolikhet blir följden av fortsatt framtida övertaganden av svenska företag.

## 7. Slutsatser

Utvecklingen verkar utifrån de två delstudier vi genomfört gå i två diametralt motsatta riktningar. De värderingar som den nya generationens ledare i familjeföretag uttrycker för i vår studie ligger helt i linje med vad såväl Hofstede som Bjerke och Inglehart menar är uttryck för svenska värderingar.

Samtidigt visar vår studie likväl som tidigare forskning att utländsk ledning i många stycken har helt andra värderingar. Utländsk ledning som värdesändare skulle därmed fortsatt krocka med svenska ledare/chefer som värdesändare i de företag som köps upp av utländska ägare. Hur ska dessa värderingskonflikter hanteras? Och vad händer på sikt med de svenska värderingarna? Riskerar de att urholkas? Svaren på dessa frågor skulle enligt vår studie kunna vara avgörande för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.

Det ökade utlandsägandet verkar således betyda att arbetslivet blir mer mångfasetterat med ökade olikheter mellan arbetsplatser till följd. Man skulle därför möjligen kunna hävda att i framtiden kommer två i vissa delar helt skilda värdesystem att konkurrera på företagen/arbetsplatserna.

Om vi vill bibehålla traditionella svenska värderingar krävs att vi bestämmer oss för vad vi inte vill ge avkall på, vilka värderingar vi anser värda att ta strid för. Strategier behöver alltså utvecklas för att hantera värdekonflikter respektive ta fram argument för bibehållandet av sådant som ett ledarskap i enlighet med Mac Gregors Y-syn med delegering av befogenheter och ansvar, tillit till de underställda, stort handlingsutrymme med mera; faktorer som alla visat sig bidra till en god arbetsmiljö.

## Sammanfattning

Oudhuis M & Olsson A (2006) *Spelar värderingar någon roll för arbetsmiljön? En studie om konsekvenser vid övergång till utländskt ägande och vid generationsskiftet i företag*. Arbete och Hälsa 2006:14, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Tidigare forskning visar att företagsledningens värderingar har betydelse för hur arbetsmiljöarbetet bedrivs och hur arbetsmiljön ser ut på våra arbetsplatser. De frågor föreliggande studie söker svar på är:

- Vilka värderingar på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete finns idag och kan komma i framtiden?
- Vilken betydelse har värderingar för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete?

Dessa frågeställningar besvaras med hjälp av två skilda studier:

- Övergång från svensk till utländsk management vid uppköp av svenska företag. Intervjuer genomfördes med chefer och skyddsombud i två olika fallföretag, ett amerikanskt och ett brittiskt.
- Övergång från äldre till yngre generations chef i samband med generationsskiftet i familjeföretag. Intervjuer genomfördes med chefer i två olika fallföretag.

Av den första studien framgick att det amerikanska fallföretaget efter uppköpet fått kraftigt förändrade värderingar och en försämrad psykosocial arbetsmiljö, medan det engelskägda företaget inte förändrats i nämnvärd grad vare sig i värderingar eller i sitt arbetsmiljöarbete. En väsentlig skillnad var att toppledningen i det engelskägda företaget var svensk, medan det amerikanska styrdes av en amerikansk toppledning. Jämförelsen mellan de båda företagen visade således att det har stor betydelse vilka värderingar ledningen har.

Den andra fallstudien visade att trots att de båda fallföretagen var väldigt olika i många avseenden, till exempel bransch, storlek och ålder, fanns många likheter i vad som hänt efter generationsskiftet. Ledarskapet hade blivit mer delegerat/konsultativt i båda företagen och arbetet med psykosociala frågor hade utvecklats. Många förbättringar hade skett efter generationsskiftet, både när det gäller effektivitet, lönsamhet, personalens hälsa och trivsel. Ledningens värderingar hade förändrats i och med generationsskiftet i riktning mot det Geert Hofstede funnit prägla samtida svenska värderingar, såsom ökad delegering och ökad delaktighet.

Sammantaget visar vår studie såväl som tidigare forskning att utländsk ledning i många fall står i konflikt med de uppfattningar och värderingar som den nya generationens chefer ger uttryck för. Resultatet visar också att det finns intresse och ambitioner vad gäller arbetsmiljöfrågor bland de undersökta företagen men att mycket återstår att förbättra, speciellt beträffande den psykosociala arbetsmiljön. Det finns också krafter som verkar mot förbättringar av arbetsmiljön. Ledningens värderingar visade sig ha ett direkt genomslag både på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.

## Summary

Research shows that values held by company managers affect both working with working environment issues and the working environment itself. The questions this study is trying to answer are as follows:

- Which values regarding working environment and working environment issues exist today and in the future?
- Are values important for the working environment and when working with working environment issues?

These research questions will be answered by two different studies:

- The shift from Swedish to foreign management after takeovers of Swedish companies. Interviews were made with managers and safety delegates at two different case companies, one with American ownership and the other with British ownership.
- The shift from older to younger generation in family companies. Interviews were made with managers at two different case companies, one small company and one multinational company.

The first study shows a forceful change of values within the American company followed by a decrease in the psycho-social environment. In the British owned company notably no such changes had occurred. One reason for the different outcomes appeared to be that while top management in the British owned company was Swedish the American company was run by American top management. The conclusion drawn from the comparison between these two companies is that values held by management are of great importance.

The second study focusing the shift of generations in family companies showed that in spite of many differences between the two case companies, such as line of business, size and age, there were many similarities in what took place after the shift. Improvements were made regarding efficiency, profit, health and well-being of staff. The management values had changed in a direction Hofstede found is in line with the contemporary Swedish values, such as an increase of delegation and involvement.

In summary, our study as well as other research show that foreign management in many cases have conflicting opinions and values compared to the new management generation. The result also shows that on one hand there is an interest and ambition to focus on working environment issues among the companies in our study, but that a lot more needs to be done, especially concerning psycho-social environment issues. On the other hand there also seems to be forces working against improvements of the working environment. The basic line in our study is that management values had a direct impact on the working environment and on working with working environment issues.

## Litteraturförteckning

- Alvesson, M (2002) *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Arbetsmiljölagen (1977:1160) Solna: Arbetsmiljöverket.
- Bjerke, B (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Björkman, T (2003) ”Management’ – en modeindustri” i Sandberg Å (red) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS förlag (fjärde upplagan).
- Cartwright, S (1997) ”Organizational Partnerships: The Role of Human Factors in Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances” i Cooper, C L & Jackson, S E (red) *Creating Tomorrow’s Organizations*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Cartwright, S (1998) ”International Mergers and Acquisitions: The Issues and Challenges” i Cardel Gertsen, M, Soderberg, A-M & Torp, J E (red) *Cultural Dimensions of International Merges and Acquisitions*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Cartwright, S & Cooper, C L (1996) *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances; integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Daun, Å (1998) *Svensk mentalitet*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Frostenson, M (2006) *Legitimationskontrollen. En studie av etiska värdeingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner*. Avhandling, Handelshögskolan i Stockholm, EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Giddens, A (2003) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hall, A (2003) *Strategising in the context of genuine relations. An interpretative study of strategic renewal through family interaction*. Jönköping International Business School, Dissertation Series No 018.
- Hall, A (2004) *Ägarskiftet och ledarskiftet i företag*. Stockholm: NUTEK.
- Halman, L (2001) *The European Value Study: a third wave*. Tilburg: ESC, WORC, Tilburg University.
- Hofstede, G (2000) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Hörte, S-Å (2005) *Vad menar vi inom SMARTA när vi säger ”AMA”?* Högskolan i Halmstad.
- Inglehart, R (1997) *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*. Princeton University Press.
- Inglehart, R, Basanez & Moreno, A (1998) *Human Values and Beliefs: A Cross Cultural Sourcebook*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- ITPS (2004) *Utlandsägda företag 2003*. S2004:004, Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier.
- Kleppstö, S (1993) *Kultur och identitet*. Stockholm: Nerenius och Santérus Förlag AB.
- Laine-Sveiby, K (1991) *Företag i kulturmöten*. Etnologiska Institutionen, Stockholms universitet.
- Lansberg (1992) ”Family business, field or fad?” i *Family business network newsletter*, s 1–2.
- Lewis, R D (1997) *När kulturer krockar*. Stockholm: Svenska Förlaget.

- Lordell, L & Magnusson, M (2006) ”Amerikanerna är hårda som John Wayne – det är ju jävligt osvenskt!” – En studie kring kulturella olikheter och dess konsekvenser. C-uppsats, Institutionen för pedagogik, Högskolan i Borås.
- Lundbäck, M (2002) ”Cross-brand product platforms: a product development perspective on acquisitions in the automotive industry” *International Journal Automotive Technology and Management*, vol 2. 2. nr ¾.
- Lundbäck, M (2004) *Managing the R&D integration process after an acquisition – Ford Motor Company’s acquisition of Volvo Cars*. Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences of Industrial Organization, Doctoral Thesis: 2004:25.
- Morgan, G (1986) *Images of Organizations*. London: Sage.
- NUTEK (2004a) *Generations-skiften i företag. Problemanalys av vilka effekter som kan förväntas av kommande generations-skiften i företag*. B2004:2, Stockholm: NUTEK.
- NUTEK (2004b) *Ägarskiften och ledarskiften i företag. En fördjupad analys*. B2004:6, Stockholm: NUTEK.
- Oscarsson, H (2004) ”Långsiktiga värdetrender” i Holmberg, S & Weibull, L: *Lyckan kommer, lyckan går*. SOM-Institutet, Göteborgs universitet.
- Philipson, S (2004) *Etik och företagskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E H (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San-Fransisco: Jossey-Bass.
- Sandberg, Å (2003) ”Företagsledning och arbete i förändring” i Sandberg, Å (red) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS förlag (fjärde upplagan).
- Systematiskt Arbetsmiljöarbete, Arbetsmiljöverkets Författningssamling, AFS 2001:1