



PERSONALVETARPROGRAMMET

Vilken roll har du?

En kvalitativ studie om rollfördelning och kommunikation i samband med uppköp av företag.

Caroline Byström

Elin Skärberg

Uppsats/Examensarbete: 15 hp

År: 2020

Handledare: Johan Jakobsson

Examinator: Petra Adolfsson

Abstract

BA-thesis: 15 hp

Subject: Human Resources

Nivå: Bachelor

År: 2020

Supervisor: Johan Jakobsson

Examiner: Petra Adolfsson

Keywords: M&A, role distribution, communication

The purpose of this study was to contribute with an increased understanding of how role distribution can be managed in connection with acquisition of companies. In order to better understand role distribution in combination with acquisitions we also examined the significance of communication for role distribution. A case study was used in order to answer the purpose of the study. Previous research was studied concerning three main areas; mergers and acquisition (M&A), communication and role distribution. This research helped us to answer the purpose of the study by analyzing our empirical results with the previous research. The case study was conducted in a private organisation through semi-structured interviews with eight respondents, including employees from both an acquired and an acquiring company and one respondent representing the management. These interviews were later transcribed, coded and analysed through a thematic analysis into three themes; M&A, communication and role distribution. The themes were structured into subthemes which were placed under subtitles.

The result revealed that the need of managing role distribution increases when an acquisition has been implemented. The lack of resources in terms of time leads to less prioritized time to role distribution which leads to a less compliant acquisition. It should be pointed out that the need of managing role distribution and how communication should be managed differ depending on whether it concerns the acquired company or the acquiring company. The acquisition will become more compliant if the management focus on both the work with communication and involvement of employees to increase their trust and receptivity. If the management do not focus on this, the risk of resistance among the employees increases. Furthermore, it is important that the management of role distribution is constantly on going. A conclusion was drawn that communication is an important tool that can affect how role distribution is managed in the acquisition both negatively and positively. If the employees are experiencing communication as good it facilitates the management of role distribution, which in turn leads to a more compliant acquisition.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Problemdiskussion.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Fallstudien.....	3
2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORI.....	4
2.1 Definition av M&A	4
2.1.1 M&A:s påverkan på medarbetare	4
2.1.2 Motstånd.....	5
2.2 Rollfördelning	5
2.2.1 Att ta roll	6
2.3 Kommunikation.....	6
2.3.1 Principer som bidrar till en god dialog	7
2.3.2 Kommunikation och M&A	8
2.4 Demings modell	8
3. METOD.....	10
3.1 Forskningsansats.....	10
3.2 Forskningsdesign.....	10
3.3 Datainsamling	10
3.4 Urval.....	11
3.5 Analys av empiri.....	12
3.6 Tillförlitlighet och äkthet	13
3.7 Etiska reflektioner	14
4. RESULTAT.....	15
4.1 Fallorganisationerna	15
4.2 Uppköpet	17
4.2.1 Motstånd.....	17
4.2.2 Uppföljning	18

4.3 Förändrade roller	19
4.3.1 Att ta roll	20
4.3.2 Tydligheten i rollbeskrivningarna.....	20
4.4 Kommunikationen vid och efter uppköpet	21
4.4.1 Kommunikationen mellan medarbetare och ledning.....	22
4.4.2 Kommunikationen mellan Företag 1 och Företag 2	23
4.4.3 Kommunikationsvägarna internt.....	23
4.4.4 Brus och rykten.....	23
5. ANALYS OCH DISKUSSION	25
5.1 Uppköpet	25
5.1.1 Vikten av ledningens förmåga att involvera och vara flexibel	25
5.1.2 Utebliven delaktighet ökar motstånd.....	26
5.1.3 Bristande förtroende för ledningen ökar motstånd.....	27
5.1.4 En bristfällig dialog leder till motstånd	27
5.2 Rollfördelning	28
5.2.1 Tydliga rollbeskrivningar underlättar för medarbetare vid uppköp.....	28
5.2.2 Att kunna axla sin roll kräver mer än en rollbeskrivning	29
5.3 Kommunikation.....	30
5.3.1 Ett budskap måste förmedlas genomtänkt för att nå fram	31
5.3.2 Kommunikation mellan företagen får inte glömmas bort.....	32
5.3.3 Brus och rykten kan försvåra förståelsen för rollfördelningen	32
6. SLUTSATS.....	34
7. REKOMMENDATIONER.....	35
8. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	36
9. LITTERATURLISTA	37
10. BILAGOR	39
10.1 Bilaga 1: Intervjuguide medarbetare.....	39
10.2 Bilaga 2: Intervjuguide ledning	40
10.3 Bilaga 3: Informationsbrev	41

1. Inledning

Du arbetar på ett företag som har genomgått en förändring i form av ett uppköp. Denna förändring har lett till att rollerna inom företaget har förändrats. Hur ska du veta vilka förväntningar som finns på dig och din roll och hur ska du säkerhetsställa att ingen gör samma arbete som dig? Fusioner och uppköp (mergers and acquisitions) har ökat de senaste åren (Gomes, Alam, Tarba & Vendrell-Herrero, 2020) och är en betydelsefull strategi som främjar konkurrensfördelar då företag genom detta kan öka sin tillväxt och nå en större marknad (Junni & Teerikangas, 2019). För att få med sig medarbetarna vid förändringar som uppköp är det av vikt att ha en öppen kommunikation då företagets förändring annars kan mötas av motstånd internt (Nadim & Singh, 2019). Kommunikation är en mellanmänsklig process där innehåll skapas och formas mellan de som deltar i kommunikationen (Engström & Lundin, 2018). Vidare är kommunikation av stor vikt vid ett uppköp då det annars exempelvis kan uppstå och spridas felaktig information vilket kan ge negativa konsekvenser för medarbetare med ledande roll och dess planerade förändring (Sarala, Vaara & Junni, 2019). Det är även viktigt att tydliggöra rollfördelning då det annars kan leda till oklarheter i rollfördelningen och att medarbetare utför andra rollers arbetsuppgifter. Följaktligen är detta något som måste kommuniceras ut till medarbetarna för att de ska vara medvetna om sina ansvar och befogenheter (Bergman & Klefsjö, 2012). Roller klargör det förväntade beteendet som andra i gruppen har på en individ och dess position i gruppen. Vidare förtydligar rollen vilka normer innehavaren av rollen bör följa (Forsyth, 2009). Individer besitter flera olika roller samtidigt exempelvis make och yrkesarbetande (NE, u. å.a). I denna uppsats syftar vi med roll på individers yrkesroller och med rollfördelning syftar vi på uppdelningen mellan dessa yrkesroller.

1.1 Problemdiskussion

Tidigare forskning om mergers and acquisitions (M&A) har främst undersökt hur och om organisationer gynnas rent ekonomiskt av M&A (Haleblian, Devers, Mcnamara, Carpenter & Davison, 2009). Haleblian et. al. (2009) menar att det är förvånande att det inte har gjorts mer omfattande granskningar av M&A och ifrågasätter även varför fler aspekter av M&A inte studerats under de senaste decennierna. Forskning de senaste åren har dock börjat undersöka aspekter av M&A som exempelvis HR-utmaningar när det kommer till M&A som de

psykologiska aspekterna hos de anställda (Cooke, Wood, Wang & Shuaishuai Li, 2020) samt M&A kopplat till kommunikation (Sarala, 2019). Däremot finns ingen tidigare forskning gällande kommunikation i kombination till rollfördelning kopplat till M&A.

När företag genomgår M&A innebär det vanligtvis en större förändring. Detta kan leda till att medarbetare drabbas negativt då det exempelvis kan skapa en traumatisk och stressfylld arbetsmiljö (Cooke et al. 2020). Enligt föreskriften OSA 2015:4 är det arbetsgivarens ansvar att arbeta för en god arbetsmiljö där ohälsa till följd av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön ska motverkas. Vidare är det av vikt att studera rollfördelning kopplat till M&A då det annars kan leda till att medarbetare missuppfattar eller gör en egen tolkning av deras ansvarsområde. En konsekvens i en organisation kan således bli att en arbetsuppgift utförs av två medarbetare utan att de är medvetna om det eller att en arbetsuppgifts inte utförs alls. Att även studera kommunikation kopplat till rollfördelning och M&A är av vikt då exempelvis en rollbeskrivning som kommuniceras ut kan tydliggöra rollfördelningen vid ett uppköp (Bergman & Klefsjö, 2012). Genom denna studie ämnas därför att bredda forskningen som tidigare endast behandlat kommunikation i relation till M&A. Följaktligen kommer även rollfördelning studeras relaterat till kommunikation och M&A.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syfte med den här rapporten är att bidra med ökad förståelse för hur rollfördelning hanteras i samband med uppköp av företag.

För att undersöka syftet formulerades följande huvudfrågeställning:

- Hur hanteras rollfördelning i samband med uppköp av företag?

För att öka förståelsen för ovanstående hantering kan kommunikation vara av betydelse. Därav ämnas även att studera följande bifrågeställning:

- Vilken betydelse har kommunikation för rollfördelning?

1.3 Fallstudien

I denna studien kommer en fallstudie att genomföras av två företag där det ena köpt upp det andra. För att hålla företagen så konfidentiella som möjlig kommer de benämnas som “Företag 1” och “Företag 2”. I denna fallstudie har VD:n till Företag 1 köpt upp Företag 2. Idag är således VD:n för företag 1 VD för de båda företagen. Således är ledningen i Företag 1 nu även ledningen i Företag 2. Företagens dagliga arbete “på golvet” fortsätter mestadels separat från varandra men vissa funktioner som HR och ekonomi omfattar nu de båda företagen. Förändringen av de roller som skedde i samband med uppköpet har resulterat i intern förvirring gällande roller samt dess ansvar och hur den totala organisationen ser ut. För att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar kommer både medarbetar- och ledningsperspektiv att tas i beaktning. Således kommer både medarbetare från det uppköpta företaget respektive det uppköpande företaget att intervjuas samt ledningen.

2. Tidigare forskning och teori

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning inom områdena M&A, rollfördelning och kommunikation. Först definieras begreppet M&A följt av forskning om dess påverkan på medarbetare samt om motstånd som kan uppstå vid M&A. Vidare beskrivs rollfördelning och processen att ta roll. Därefter presenteras forskning om kommunikation och hur den bör ske för att vara framgångsrik i en organisations dagliga verksamhet samt vid M&A. Slutligen presenteras Demings modell som är av vikt för att utvärdera förändringar som M&A för att sedan förbättra framtida processer med den nya förståelsen.

2.1 Definition av M&A

Ahern och Weston (2007:5) definierar M&A enligt följande: “Traditionally, mergers and acquisitions (M&As) have been defined to be the purchase of entire companies or specific assets by another company”. M&A innebär således kortfattat att ett företag köper ett helt eller delar av ett annat företag. Denna definition belyser främst begreppet acquisitions (uppköp) men M&A inkluderar även begreppet mergers (fusion) (Ahern & Weston, 2007). NE (u. å.a) beskriver fusion enligt följande: “...sammanslagning av två eller flera företag eller verksamhetsgrenar med syfte att förändra och samordna ägande och kontroll över ekonomiska resurser”. I en fusion sker överlåtande av företagets tillgångar och skulder från ena parten till den andre parten. Vidare finns två olika former av fusion; antingen där ett företag fusioneras in i det andra företaget eller att företagen bildar ett nytt företag tillsammans. Fusion kan även avse ett förvärv av exempelvis dotterbolag (NE, u. å.b). Följaktligen inkluderar begreppet M&A flera olika former av uppköp och fusioner men en gemensam faktor är att det handlar om någon form av överföring mellan företag som genererar värde för organisationen.

2.1.1 M&A:s påverkan på medarbetare

För att öka chansen att genomföra en lyckad M&A menar Cooke et al. (2020) att hänsyn ska tas till hur medarbetares möjligheter kan komma att förändras i samband med förändringen. Ytterligare aspekter som spelar en avgörande roll för hur följsamt M&A genomförs är exempelvis förtroende, respekt och engagemang. När M&A genomförs sker vanligtvis en större förändring i företagen som kan påverka medarbetare på flera negativa sätt, till exempel genom att den nya arbetsmiljön innefattar trauma och stress. Medarbetare behöver kunna

anpassa sig till det nya sammanhanget och för att det ska vara möjligt är det nödvändigt att ledningen bidrar till det (Cooke et al., 2020). M&A är ett beslut som i majoriteten av fallen fattas på ledande nivå vilket innebär att medarbetare inte är med i beslutet eller kan påverka det. Däremot är medarbetarna med i implementeringen av beslutet och det är även de som möjliggör förändringen. När ett företag förvärvar ett annat företag utformas HRM-praxis och verktyg främst av det förvärvande företaget vilket leder till störst förändringar för det uppköpta företaget (Sarala et al., 2019).

2.1.2 Motstånd

Nadim och Singh (2019) belyser motstånd mot förändring som en viktig aspekt att ha i åtanke under en förändring som exempelvis M&A då det vanligtvis uppstår. Motstånd mot förändringen kan exempelvis uppstå om en ledning försöker tvinga medarbetare att acceptera en förändring. Det är således av vikt att ha en öppen kultur och tydlig kommunikation för att involvera medarbetarna under hela förändringsprocessen för att få med sig medarbetarna (Nadim & Singh, 2019). Harwood studierna genomfördes på mitten av 1900-talet och undersökte bland annat hur motstånd inom organisationer kan överkommas. Genom experimentet framkom relationen att desto mer inflytande en grupp hade desto mindre aggressioner och motstånd mot ledningen fanns inom gruppen (Burnes, 2007).

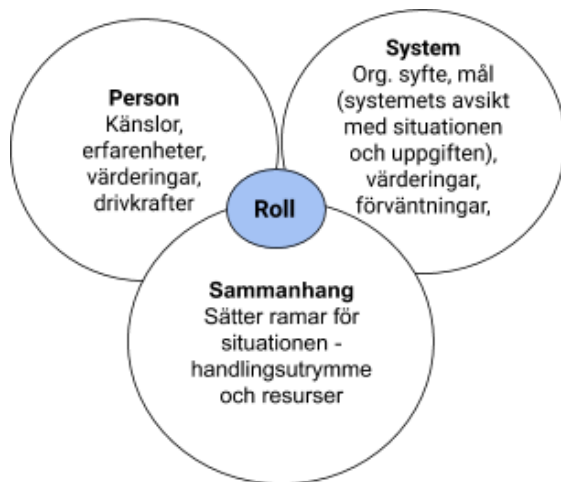
2.2 Rollfördelning

Bergman och Klefsjö (2012) beskriver rollbegreppet och menar att roller åskådliggör vilken kompetens som är nödvändig i organisationen för att bedriva verksamheten. Rollen är kopplad till ansvar och befogenheter. Dessa är av vikt att tydliggöra även om de inte nödvändigtvis är formellt definierade. Om en tydlig rollfördelning inte existerar tenderar det att förekomma missuppfattningar och olika tolkningar av ansvarsförhållanden bland medarbetare. De olika uppfattningarna beror bland annat på om organisationen inte definierat ansvaret per roll utan istället inte alls eller i en funktionell befattningsbeskrivning. Vidare menar Bergman och Klefsjö (2012) att det kan vara enklare att beskriva individers ansvar och vad de ska göra relaterat till ett definierat resultat än hur det ska åstadkommas och genom vilka arbetsuppgifter. Att definiera alla arbetsuppgifter skulle leda till byråkratisk styrning som begränsar initiativtagande och kreativitet. Individen och dess kompetens är central och den kritiska resursen i en organisation. Således är det viktigt att kontinuerligt reflektera över

kompetensbehovet, definiera detta i form av roller och vem som ska besitta vilken roll (Bergman & Klefsjö, 2012). Slutligen inkluderar vanligtvis yrkesroller högre upp i hierarkin en större individuell frihet än de roller lägre ner i hierarkin (NE, u. å.a).

2.2.1 Att ta roll

“Att ta roll” är en mental process och kan vara en medveten och aktiv handling. I figur 1 beskrivs aspekterna som är grunden för “att ta roll”: person, sammanhang och system.



Figur 1: Hur roll tas i medvetenhet om person, system och sammanhang, egen illustration efter Engström, A. & Lundin, M. (2018:39).

När en individ är medveten om situationen (exempelvis *systemet* på arbetsplatsen) anpassar hen sitt beteende och kommunicerar med grund i vad rollen kräver i situationen. Är individen inte medveten om detta styrs beteendet snarare av *personliga* behov. Rolltagning styrs av kommunikation och utvecklas relaterat till förväntningar och sammanhanget i form av tillgängliga resurser. Oreflekterat handlande leder vanligtvis till att en individs kommunikation styrs av personliga temporära behov, hen saknar då förståelse för vilka förväntningar som finns på hans prestation från systemet samt vilka gränser som finns för agerande i *sammanhanget* (Engström & Lundin, 2018).

2.3 Kommunikation

Kommunikationssystem fungerar som förbindande verktyg i en organisation. Samtliga strukturer där kommunikation sker mellan individer i organisationen beror på individens funktion, avdelningstillhörighet, position i hierarkin samt tid och rum. Majoriteten av

medlemmarna i en organisation kommunicerar till störst del med individer som är nära dem vertikalt och/eller horisontellt i organisationen. Trots tendensen att individer kommunicerar med dem nära sin egen position är det den kommunikation som sker mellan olika enheter som är det sammanlänkade och det som får hela verksamheten att hålla ihop (Engström & Lundin, 2018). Shannon och Weaver utvecklade begreppet *brus* som försvårar ett budskap att komma fram i en mänsklig kommunikation. Brus tar huvudsakligen form på tre olika sätt: tvetydigheter, motsägelser och överflödigt information. *Tvetydigheter* belyser att information exempelvis kan tolkas på flera sätt. Vidare är *motsägelser* information som motsäger sig själv. Brus kan även ta form i *överflödigt information* vilket innefattar att en part ger för mycket information vilket gör det svårt för mottagaren att veta vilken information som är relevant. Det finns även andra former av brus såsom när individer generaliserar, förvränger eller utelämnar information (Engström & Lundin, 2018).

2.3.1 Principer som bidrar till en god dialog

God dialog är en förutsättning för utveckling av en arbetsgrupp. När en god dialog avslutas ska samtliga parter lämna den med insikter som är tydligare och bättre än innan dialogen startade. Det finns fyra grundläggande principer för dialogen: vänlig uppriktighet, (genuint) intresse, mottaglighet och respekt. *Vänlig uppriktighet* belyser att parterna måste säga det de menar för att uppnå utveckling men att budskapet i största möjliga utsträckning ska framföras på ett vänligt sätt. Misslyckas sändaren att framföra sitt budskap på ett vänligt sätt riskerar det att resultera i ineffektivitet och låsta positioner då mottagaren stänger av eller går i försvar istället för att föra en god dialog. Att visa (*genuint*) intresse för det som sägs och att försöka förstå alla parter åsikter är en annan grundprincip för en god dialog. Det spelar ingen roll om det är en medarbetare som framför sin åsikt till en chef eller tvärtom, intresse bör alltid visas för att uppnå en god dialog. Det är viktigt att undvika extrema tolkningar av vad den andra parten förmedlar då en sådan tolkning sällan överensstämmer med verkligheten. Parterna behöver inte komma överens, det viktiga är att de förmedlar att de genuint lyssnar och tar in vad den andre framför. Parterna behöver vara *mottagliga*, påverkbara och villiga att omvärdera sina uppfattningar för att kunna föra en god dialog. Möjligheten till utveckling och förändring hindras om parterna håller fast vid sina ursprungliga tankar och inte är mottagliga för uppfattningar som går emot dem. Ett klimat där individer känner sig *respekterade* för den de är och deras åsikter leder till att de blir trygga samt vågar agera på ett modigt sätt vilket bidrar till en god dialog. För att kunna ha respekt för varandra förutsätter det självrespekt vilket

innefattar att individens avsikter tydliggörs för andra och att individen utför sina arbetsuppgifter professionellt. Saknas respekt i bemötandet från andra prioriterar individen sina egna behov framför att bidra till arbetsplatsens prestation (Velten, Tengblad & Heggen, 2017).

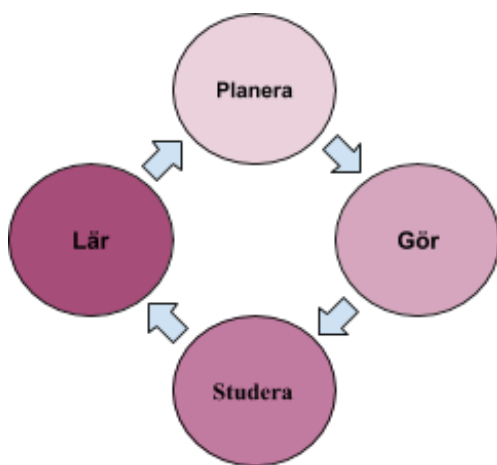
2.3.2 Kommunikation och M&A

Sarala et al. (2019) belyser att det förvärvande företaget hanterar hur kommunikationen ska ske i samband med M&A. Kommunikation är av stor vikt när det kommer till M&A då den kan avgöra om förändringen kommer genomföras på ett följsamt sätt eller inte. Kommunikation kan ha en positiv inverkan genom att den exempelvis minskar medarbetares oro samt ökar deras motivation och förtroende. Kommunikation är således en viktig del under hela processen både innan en förändring där frågor som exempelvis varför den genomförs och hur den kommer genomföras är av vikt, under en förändring samt efter en förändring där ledningen måste fortsätta få medarbetare att känna sig engagerade och motiverade. Något annat betydelsefullt kopplat till kommunikation är att skapa förtroende mellan medarbetare samt en eventuell kunskapsöverföring om det är av behov. Vidare kan otydlig och icke kontinuerlig kommunikation från ledningen leda till att felaktig information uppstår. Då medarbetare vill ha information vid förändringar kan det leda till att de litar på all information även exempelvis rykten. Rykten kan således bli negativt för ledningen om de inte har kommunicerat tydligt då felaktig information riskerar att spridas i organisationen. Medarbetarnas känslor kan också påverka att felaktig information sprids. När ledningen kommunicerar till medarbetare kan en individs känslor påverka hur de tolkar informationen som ledningen förmedlar. Sammanfattningsvis ska kommunikationen från ledningen vara: kontinuerlig, konsistent, ärlig, öppen samt sammanhållande inom kollegialitet. Kommunikation från ledningen vid M&A är således av stor vikt för att förändringen ska bli lyckad (Sarala et al., 2019).

2.4 Demings modell

“Plan-Do-Check-Adjust” är en förbättringscykel som även är känd som “Plan-Do-Check-Act” utvecklades av W. Edwards Deming som inspirerats från Walter A. Shewhart och är en som ska användas för att kontinuerligt och systematiskt genomföra förbättringar vid exempelvis förändringar. Att ständigt arbeta med förbättringar är ett sätt att hantera rollfördelning vid uppköp. Denna modell syftar således till att organisationer ständigt måste arbeta med förbättringar för att kunna vara konkurrenskraftiga och i framkant (Foresight University, u.å.).

I ett senare skede ändrade Deming modellen till “Plan-Do-Study-Act” (Bergman & Klefsjö, 2012). Bergman och Klefsjö (2012) har översatt denna modell till “Planera-Gör-Studera-Lär”, se figur 2, och är förbättringscykel som handlar om att kartlägga ett problem för att sedan angripa det. Det första steget, *planera*, belyser vikten av att identifiera och bryta ned större problem till mindre problem för att göra dem hanterbara. Frågor som vem, vad, var och när hanteras här. I detta steg kan organisationer använda sig av exempelvis brainstorming för att se problem ur flera perspektiv och hitta en lösning. *Gör* handlar om att genomföra lösningen. I detta steg är det av vikt att de personer som ska ansvara över förbättringen är väl införstådda i problemet samt hur lösningen ska gå till. I det tredje steget, *studera*, ligger fokus på att samla in material samt utvärdera effekterna av åtgärden. Visar det sig att lösningen inte lett till en förbättring ska organisationen börja om i denna cirkel för att hitta en annan åtgärd. Detta steg handlar följaktligen om att bedöma om den genomförda förändringen resulterat i en förbättring. Det sista steget, *lär*, innebär att om en förbättring resulterat i positiva effekter ska den bibehållas och implementeras in i organisationen. Förbättringscykeln blir aldrig färdig utan då processer utvecklas hela tiden är det av vikt att se över förbättringar på dessa och att hela tiden fortsätta att förbättra dem (Bergman & Klefsjö, 2012).



Figur 2: Förbättringscykel, egen illustration efter Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012:228)

3. Metod

I följande avsnitt presenteras forskningsansatsen och forskningsdesignen som har legat till grund för hur studien utformats. Vidare beskrivs datainsamlingen samt urvalet av fallorganisationer och respondenter. Därefter ges information om hur empirin har analyserats och en diskussion kring studiens tillförlitlighet och äkthet görs. Slutligen görs etiska reflektioner kring de ställningstagande som vidtagits.

3.1 Forskningsansats

För att besvara rapportens syfte och frågeställningar användes en kvalitativ forskningsprocess som grundades i en deduktiv ansats. I en kvalitativ studie ligger fokus på individers upplevelser samt uppfattningar (Bryman, 2011). Vi valde att använda en kvalitativ metod då uppfattningar bland medarbetare och ledning i fallorganisationerna bidrar till förståelse för hur rollfördelning hanteras i samband med uppköp. Bryman (2011) beskriver att i en deduktiv ansats styr teorin forskningen. I denna rapport har vi utgått från frågeställningar som är formulerade baserat på teori som låg till grund för datainsamlingen. Genom detta kunde bland annat intervjufrågor med grund i vetenskap utformas.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignen som ligger till grund för denna studie är en fallstudie vilket innebär att ett fall studeras på djupet och detaljrikt (Bryman, 2011). I denna studie föll det sig naturligt att använda en fallstudie då vi behövde detaljerad information från både det uppköpande och det uppköpta företaget för att kunna besvara studiens syfte. För att ha möjlighet att göra en detaljrik studie och kunna använda oss av flera perspektiv avgränsade vi oss till att undersöka ett fall då djupgående studier av fler fall inte rymdes inom vår tidsram. Studiens syfte skapades efter att ledningen förmedlat organisationens utvecklingsområden samtidigt som vi beaktade att studien skulle resultera i en vetenskaplig rapport.

3.3 Datainsamling

För att undersöka syftet användes kvalitativa intervjuer. Bryman (2011) menar att intervjuer är den vanligaste metoden att använda sig av inom kvalitativ forskning. Mer specifikt

genomfördes semistrukturerade intervjuer som utgick från en intervjuguide vilken bestod av olika teman. En fördel med semistrukturerade intervjuer är möjligheten att ställa följdfrågor utanför intervjuguiden samt att frågorna kan ställas i valfri ordning. Intervjupersonen har även chansen att svara mer fritt på frågorna. En intervjuguide kan ta form på olika sätt men det viktigaste är att frågorna täcker in de områden intervjuaren ska ha svar på (Bryman, 2011). I vår studie har vi skapat en intervjuguide som grund för de semistrukturerade intervjuerna. En intervjuguide utformades för medarbetarna (se bilaga 1) samt en för ledningen (se bilaga 2). Bryman (2011) belyser är det är av vikt att inte ställa ledande frågor, att anpassa språket efter intervjupersonerna och att ha en tydlig ordning på frågorna. För att försöka säkerställa detta har vi utfört en pilotstudie. En pilotstudie innebär att intervjuaren testar sina frågor på andra personer innan intervjun utförs på de tänkta respondenterna. Det är dock av vikt att hitta en grupp som är jämförbar med gruppen som ska undersökas i studien (Bryman, 2011). Vi använde oss av två medarbetare från ett annat företag som genomgått en sammanslagning för att testa våra frågor. Den ena medarbetaren tillhörde ledningsgruppen medan den andra inte gjorde det. Under pilotstudien insåg vi att en del av frågorna var ledande och detta reviderades inför intervjuerna i fallstudien. Vi fick tillåtelse från samtliga intervjupersoner att spela in intervjun vilket Bryman (2011) menar är fördelaktigt för att undvika att viktiga begrepp och innehåll går förlorat.

3.4 Urval

I denna studie har urval av fallorganisationer samt respondenter skett. Vid val av organisation användes ett bekvämlighetsurval där vi tog kontakt med ledningen på fallorganisationerna då vi visste att de genomgått ett uppköp under det föregående året vilket gör det relevant att studera. Bryman (2011) beskriver att genom ett bekvämlighetsurval väljs organisationer som forskaren har möjlighet att tillgå. Vidare gjordes ett målstyrt urval av respondenter i organisationerna. Målstyrt urval är en strategisk urvalsprincip där forskaren ämnar nå överensstämmelse mellan sina forskningsfrågor och urvalet (Bryman, 2011). Vi har i denna studie använt oss av ett målstyrt urval för att kunna välja ut personer som är av relevans för vår problemformulering. För att kunna besvara studiens syfte behövdes information från ledning och medarbetare som hade varit med om ett uppköp inom ett tidsspänn på två år. Detta för att de ska generera tillförlitlig empiri då det annars finns risk att svaren inte blir korrekta på grund av respondenternas förmåga att minnas längre bakåt i tiden. Vi har intervjuat en person från

ledningsgruppen som består av totalt tre personer. Vidare har sju medarbetare utan ledande position intervjuats varav fyra från Företag 1 och tre från Företag 2. Således har totalt åtta respondenter intervjuats. Intervjuerna ägde rum under 27–28 april 2020 och sträckte sig mellan 15–52 minuter. Respondenterna hade blandade befattningar och grad av ansvar för att öka representativiteten både horisontellt och vertikalt. Anpassningen av både kommunikation och HRM-praxis sker vanligtvis baserat på det förvärvande företags tidigare tillvägagångssätt vilket kan leda till att upplevelsen bland medarbetare kan skilja sig åt beroende på om de tillhör det förvärvande företaget eller det uppköpta företaget (Sarala et al., 2019). Det är således av vikt att intervjua medarbetare både från det uppköpande företaget och det uppköpta företaget. Bryman (2011) belyser vikten av teoretisk mättnad för att säkerhetsställa att de aspekter i den data som fångats in bidrar till analysen. Tanken från början var att intervjua fyra medarbetare på respektive företag men på grund av att intervjutillfället var under Företags 2 högsäsong blev det bortfall av en medarbetare. Vi upplevde att de tre respondenterna som intervjuades genererade en teoretisk mättnad men hade om möjlighet fanns intervjuat en medarbetare till för att säkerhetsställa den teoretiska mättnaden.

3.5 Analys av empiri

De intervjuer som genomförts i denna studie transkriberades baserat på inspelningarna. Bryman (2011) menar att detta är av vikt för att kunna genomföra en noggrann analys genom att exempelvis lyssna på materialet och inte skriva från eget minne då individer kan göra omedvetna tolkningar. Vidare genomfördes en kodning för att hitta mönster i empirin. Koderna utformades efter den teori och tidigare forskning som används i studien. Exempel på koder som användes var motstånd, rykten, brus, reaktioner på uppköpet samt rollbeskrivning. Kodningen utmynnade i en tematisk analys vilket innebär att söka efter teman som upprepats flertal gånger som exempelvis likheter och skillnader mellan intervjupersonernas svar samt information som repeterats (Bryman, 2011). Den tematiska analysen utmynnade i tre huvudteman som var framträdande vid kodningen när samtliga intervjuer sammanställdes. Dessa var: uppköpet, rollfördelning samt kommunikation.

3.6 Tillförlitlighet och äkthet

Inom kvalitativ forskning är det vanligt att använda sig av Lincoln och Gubas alternativa kriterier till validitet och reliabilitet; tillförlitlighet och äkthet. *Tillförlitlighet* utgörs av fyra olika delar; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. *Trovärdighet* innebär att säkerhetsställa trovärdigheten i forskningen (Bryman, 2011). Studiens trovärdighet stärks då respondenterna var från både det uppköpta och det uppköpande företaget. Vidare intervjuades fyra respondenter från Företag 1, tre respondenter från Företag 2 och en respondent från ledningen vilket bidrar till den teoretiska mättnaden och därmed trovärdigheten. Nästa del, *överförbarhet*, innebär att tydligt beskriva hur organisationerna ser ut för att skapa ett djup och förståelse för andra som läser forskningen vilket följaktligen kommer göra den överförbar (Bryman, 2011). I resultatavsnittet har vi fokuserat på att beskriva hur de olika organisationerna ser ut för att skapa en förståelse och överförbarhet. Vidare kan fallstudiers generaliserbarhet ifrågasättas gällande huruvida ett enda fall kan bidra till generaliserbara resultat vilket minskar dess tillförlitlighet och trovärdighet (Bryman, 2011). Yin (2013) beskriver att analytisk generaliserbarhet innebär att en fallstudies resultat kan hänföras i andra kontexter än fallstudien som genererade resultatet. Denna studie har resulterat i generella rekommendationer för företagsuppköp, således är studien analytiskt generaliserbar. Den tredje delen, *pålitlighet*, handlar kortfattat om att en studie måste granskas kritisk för att vara tillförlitlig (Bryman, 2011). Vår rapports pålitlighet ökar då metodavsnittet på ett transparent sätt beskriver hur forskningsprocessen gått till samt att rapporten kontinuerligt granskats kritiskt. En kritisk aspekt i studien är användningen av begreppet M&A. Begreppet inkluderar både uppköp och fusioner men då fallstudien enbart omfattar uppköp kan användandet av begreppet vara en brist i tillförlitligheten. I delen *möjligheten att styrka och konfirmera* måste forskarna se över sin rapport på ett objektiva sätt (Bryman, 2011). I denna rapport är vi två författare vilket minskar risken för partiskhet. Vidare har vi haft en handledare som kritiskt granskat rapporten löpande under studien. Dessutom har rapporten vid ett flertal tillfällen genomgått kritiska granskningar av studenter vilket ökar studiens styrka och confirmation. Det andra kriteriet, *äkthet*, utgörs av fem delar; rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Äkthet har dock inte haft lika stort inflytande som tillförlitlighet i forskningen (Bryman, 2011). I vår rapport kommer därav inte läggas fokus på äkthet. Även fast fokus inte medvetet lades på äkthetskriterierna har ändå kriteriet *rättvis bild* uppfyllts då vi intervjuat individer i organisationerna som både sitter i ledningen och inte.

3.7 Etiska reflektioner

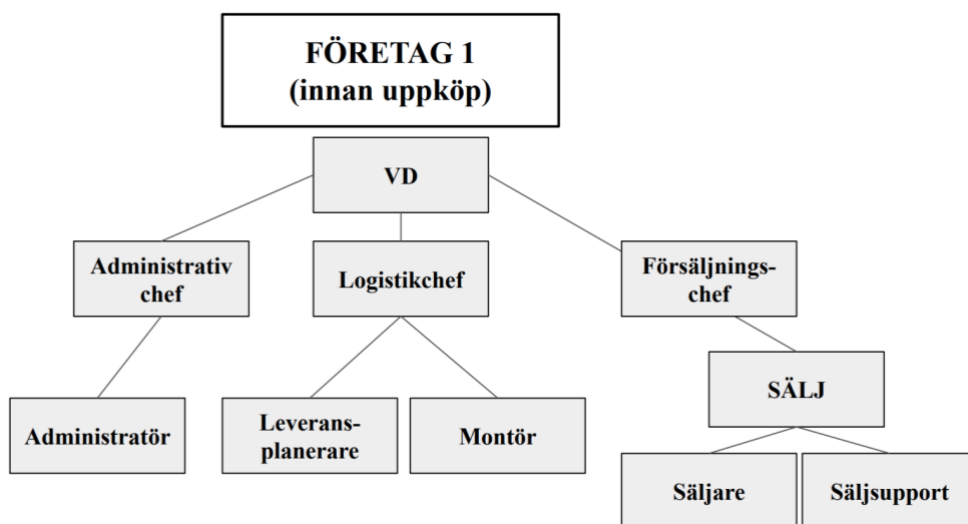
Inom svensk forskning finns etiska krav gällande personer som direkt ingår i forskningen. Frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet är grundläggande frågor inom den etiska aspekten av forskning. Dessa frågor inkluderas i informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet respektive nyttjandekravet (Bryman, 2011). Deltagarna i denna studie har enligt *informationskravet* blivit informerade om studiens syfte och vilka moment den inkluderar via ett informationsbrev (se bilaga 3) som skickades ut innan intervjuerna genomfördes. Även information om att det är frivilligt att delta och tillåtet att avbryta deltagandet inkluderades i informationsbrevet. Då deltagarna informerats enligt informationskravet har de tillägnats tillräckligt mycket information om studien för att kunna fatta ett beslut om de vill medverka eller inte vilket är en förutsättning för samtyckeskravet. *Samtyckeskravet* belyser ytterligare att det är deltagarna själva bestämmer över sin medverkan i studien (Bryman, 2011). Detta förtydligades både i informationsbrevet och vid intervjutillfället. *Konfidentialitetskravet* innebär att behandling av uppgifter gällande personerna som ingår i studien ska behandlas med konfidentialitet i så hög grad som möjligt. Ingen obehörig ska kunna ta del av deltagarnas personuppgifter (Bryman, 2011). I denna studie har deltagarna presenterats så konfidentiellt som möjligt genom att inte skriva ut deras namn, yrkestitel eller namnet på det företag de arbetar på. Vi har spelat in och transkriberat intervjuerna då respondenten tillåtit, det inspelade materialet raderades direkt efter att vi sammanställt intervjuerna. På det sättet minimerades risken att uppgifterna som inhämtas om enskilda individer används för andra ändamål än vår studies ändamål, vilket är syftet med *nyttjandekravet* enligt Bryman (2011).

4. Resultat

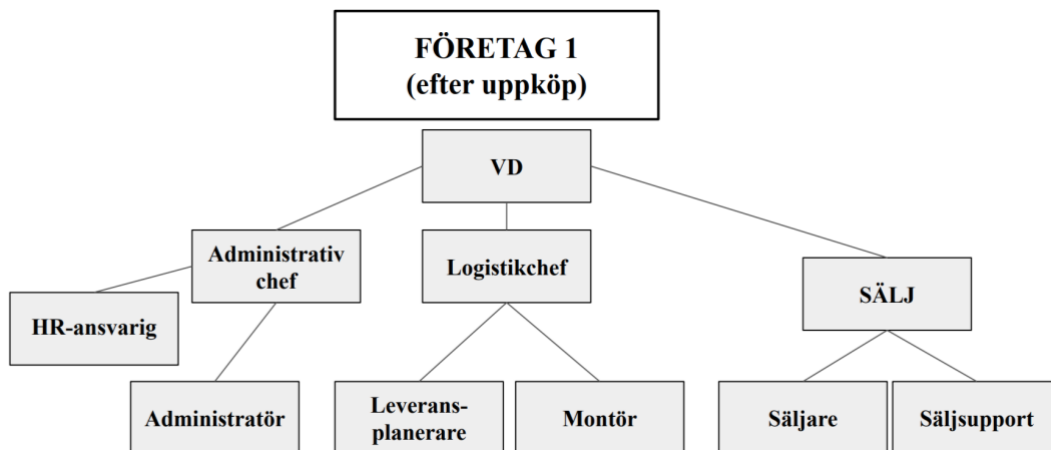
I resultatavsnittet beskrivs de två fallorganisationerna inklusive organisationsscheman över hur företagen såg ut innan respektive efter uppköpet. Vidare presenteras resultatet från den tematiska analysen som är indelad i tre huvudteman: uppköpet, rollfördelningen och kommunikationen. Varje tema är indelat i underteman med tillhörande rubriker.

4.1 Fallorganisationerna

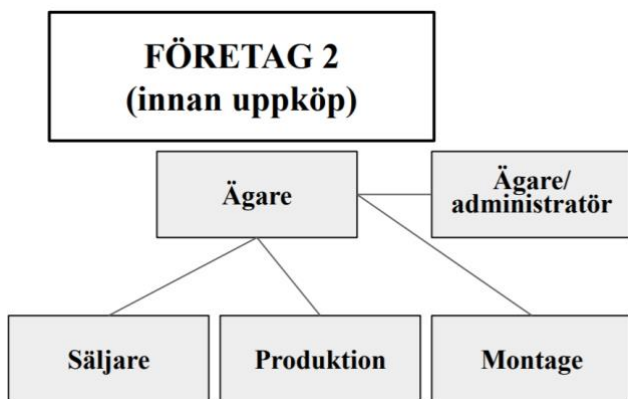
De båda fallorganisationerna är verksamma inom sällanköpshandel. VD:n för Företag 1 har ägt företaget sedan 2015 och det består av cirka 25 anställda. Företag 2 startades som ett familjeföretag och var det i över 50 år innan VD:n för Företag 1 tog över. Uppköpet skedde under andra halvan av 2019, således för mindre än ett år sedan. Företag 2 består av cirka 25 anställda. Det har varit högre personalomsättning än vanligt sedan uppköpet skedde av olika anledningar och inte enbart direkt kopplat till uppköpet. Det bör även beaktas att det fortfarande sker förändringar på främst Företag 2 där bland annat nya roller tillkommit. Företagens organisationsscheman innan uppköpet presenteras i figur 3 respektive figur 5. Företagens organisationsscheman efter uppköpet presenteras i figur 4 respektive figur 6.



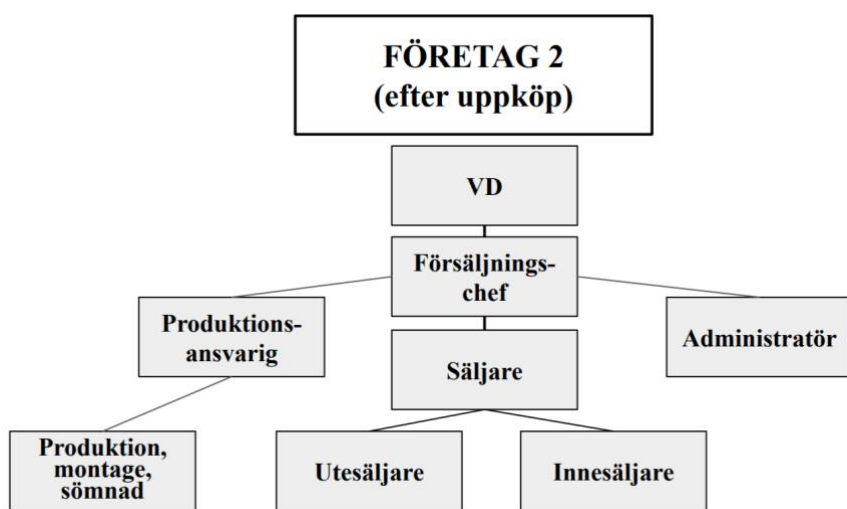
Figur 3: Företag 1 (innan uppköp), egen illustration av organisationsschema på Företag 1 innan uppköpet.



Figur 4: Företag 1 (efter uppköp), egen illustration av organisationsschema på Företag 1 efter uppköpet.



Figur 5: Företag 2 (innan uppköp), egen illustration av organisationsschema på Företag 2 innan uppköpet.



Figur 4: Företag 2 (efter uppköp), egen illustration av organisationsschema på Företag 2 efter uppköpet.

4.2 Uppköpet

Flera medarbetare på båda företagen samt ledningen uppgav att de ett tag efter uppköpet kände att det skett för snabbt och inte helt genomtänkt. Det framkom att de gamla ägarna inte lämnade Företag 2 direkt utan var kvar några månader efter uppköpet för att fasa in, något som meddelades vid mötet där uppköpet förmedlades. Samtliga respondenter uppgav att deras egen och den allmänna reaktionen var positiv när beskedet om uppköpet meddelades. En respondent från Företag 2 poängterade även att det fanns en viss oro då de nya ägarna inte var insatta i branschen, men att den oron var det enda negativa. Detta intygades även av ledningen som menade att det är svårt att förändra en arbetsplats där de inte har full förståelse för hur den fungerar. En respondent från Företag 2 samt ledningen betonade att det var just den första reaktionen som var positiv men att positiviteten sedan ändrades snabbt och fortsatte minska med tiden, främst på grund av missnöje med den tilltänkta platschefen.

Respondenter från Företag 2 berättar att de upplevt att ledningen känt en viss stress och fått lösa problem som uppstått till följd av uppköpet allt eftersom. De menade att det kortsiktiga problemlösandet bland annat beror på att det inte fanns någon tydlig plan över rollfördelningen. Det kan utläsas att Företag 2 har påverkats av uppköpet mer än Företag 1 vilket även respondenter från Företag 1 belyste.

De har ju fått in helt nya människor, alltså det kommer in någon helt annan och tar över. Vi är ju inte drabbade så eller vad man ska säga, vi har ju vårat, det här funkar ju och rullar. Det är ju mer för dem som det blir nytt, de får in en ny som kommer liksom och att nu ska vi göra på det här viset och det blir ju förändringar.

Medarbetare på Företag 1

4.2.1 Motstånd

Ledningen hade inte reflekterat i större utsträckning över om uppköpet skulle mötas av någon form av motstånd utan de tog för givet att medarbetarna på båda företagen skulle vara positiva till förändringen. I samband med informationen om uppköpet meddelade ledningen att "Allt kommer att vara som vanligt" men uppgav i intervjun att allt såklart inte kommer att vara som vanligt då det kommer in nya ägare. Ledningens fokus hos Företag 2 låg till en början framförallt på att fixa lokalen och möblerna i den då detta var i dåligt skick. Medarbetarna ansåg dock att fokus låg på fel saker och att fokus istället borde vara på det praktiska medan ledningen själva tänkte att personalen skulle må bättre med nya fräscha möbler och miljö.

Medarbetarna förstod inte ledningens perspektiv vilket uppvisades i form av motstånd. Ett exempel på detta var när ledningen ville ta bort de stora papperskorgarna vilket inte uppskattades hos medarbetarna på Företag 2 då de hanterar en stor mängd papper. Till följd av detta minskade medarbetarnas förtroende för ledningen. En annan anledning till att motstånd tog form var då medarbetarna fick reda på vem som skulle bli platschef. Detta då hen inte var särskilt omtyckt vilket ledningen inte visste om innan tillsättningen av tjänsten. Till följd av det sa en medarbetare upp sig och flera andra medarbetare hotade med uppsägning om platschefen inte avsattes från sin tjänst, vilket hen senare gjorde. En respondent från Företag 2 uppgav att ytterligare två personer slutat på grund av att det blivit rörigt efter uppköpet. Sammanfattningsvis kan utläsas att motståndet på Företag 2 tog form på olika sätt, både i form av missnöjesyttring och i form av hot om uppsägning.

Vidare belyste ledningen att det skapats flera nya rutiner på främst Företag 2. Dock har medarbetare på Företag 2 inställningen att verksamheten ska fortsätta på det sätt som den alltid fungerat medan ledningen vill hitta nya effektivare sätt. Ledningen menade att "Allting blir så stort där borta" och syftade på mottagandet av förändringar på Företag 2. Ledningen beskrev att det även uppstått motstånd på Företag 1 men på ett annat sätt. Motståndet har visats genom att medarbetarna gjort missnöjesyttringar då bytet till en ny leverantör (Företag 2) till följd av uppköpet har varit problematiskt. Detta uppgav även respondenter från Företag 1 men beskriver det själva inte som att missnöjet lett till motstånd mot ledningen.

4.2.2 Uppföljning

Ledningen berättade att de kontinuerligt följt upp utvecklingen efter uppköpet och fortfarande letar efter förbättringsmöjligheter genom att ha möten med medarbetarna. De belyste att de haft mycket otur som lett till att uppköpet inte skett lika följsamt som de önskat. Den främsta orsaken till detta är motståndet som uppstod på grund av den tilltänkta platschefen. En lärdom ledningen tagit med sig är att de i fortsättningen ska ta mer referenser innan de fattar liknande beslut. Både ledning och medarbetare berättade att de inte haft en omfattande uppföljning och påpekade att de borde ta sig tid och se över hur företagen fungerar just nu och vad som kan förbättras inför framtiden.

4.3 Förändrade roller

I samband med uppköpet har ett flertal roller förändrats för både ledningen och medarbetarna, framförallt för medarbetare på Företag 2. Se tabell 1 där enbart de roller som förändrats redovisas.

Företag	Roll	Vad har förändrats?	Exempel
Båda företagen (Ledningen)	VD	Mer att göra	Många på Företag 2 ser VD som deras närmaste chef och vänder sig direkt till hen.
Båda företagen (Ledningen)	Logistikchef	Fler arbetsuppgifter	Har fått tagit tag i frågor om montage/logistik på Företag 2.
Båda företagen (Ledning)	Ekonomiansvarig	Fler arbetsuppgifter	Hantera frågor på två företag istället för ett.
Båda företagen	HR	Rollen har tillsatts	
Företag 1	Säljchef	Rollen försvann	
Företag 2	Säljchef	Rollen har tillsatts	Ingen tydlig rollbeskrivning. Ledningen uppger att rollen får ta mer ansvar än över bara försäljningen.
Företag 2	Ekonomiansvarig	Rollen har förändrats	Fokus ligger nu på administration istället för ekonomi.
Företag 2	Produktionsansvarig	Rollen har förändrats	Förändras fortfarande idag.
Företag 2	Montörer	Fler montörer har tillsatts	Leder till många nya montörer som inte kan allt ännu.

Tabell 1: Förändrade roller i företagen - egen illustration.

Vidare framkom att på grund av att de gamla ägarna som haft mycket ansvar och kontroll inte är kvar känner medarbetarna på Företag 2 att de behöver ta mer ansvar. På Företag 1 har innehållet i rollbeskrivningar förändrats för en del av administratörerna samt säljarna. Exempelvis finns det möjlighet för säljarna att utföra en extra arbetsuppgift där de hjälper Företag 2. Den roll som förändrades mest till följd av uppköpet var säljchefen som fick flytta över från Företag 1 till Företag 2. Säljchefen fick ingen upplärning då medarbetaren som skulle lära upp hen blev sjukskriven. Detta har i sin tur har gjort det svårt för hen att veta hur Företag 2 fungerar samt vad hens roll innehåller.

4.3.1 Att ta roll

I båda företagen hade majoriteten av respondenterna koll på vilka mål och förväntningar som finns på den egna rollen relaterat till organisationens mål. De gav exempel på att de hade koll på mål kopplat till budget och försäljning medan endast en av medarbetarna nämnde mål kopplat till mjuka värden i form av glada medarbetare. Åsikterna om huruvida respondenterna har tillräckliga resurser och handlingsutrymme för att axla sin roll skiljde sig åt mellan företagen. Samtliga respondenter på Företag 1 svarade att det varierade men att det i slutändan var tillräckligt. På Företag 2 framkom det av respondenterna att tid var en bristande resurs vilket leder till kortsiktiga lösningar. Exempelvis leder tidsbristen till att medarbetare med ansvar begränsas från att hjälpa andra medarbetare vilket påverkar effektiviteten då de andra medarbetarna inte kommer vidare med sina arbetsuppgifter. Det framkom även att handlingsutrymmet på Företag 2 var bristande vilket ledde till att beslutsprocesser tar längre tid då beslut måste gå genom fler personer. En respondent från Företag 2 belyste detta: "...ibland kan det bli lite dubbelt att jag har otroligt mycket ansvar men inga befogenheter". Ledningen upplevde att de själva inte har tillräckliga resurser men att de förbättrats sedan uppköpet skedde då de nyligen har avlastat ekonomiansvariges arbete genom att ta hjälp av en administratör från Företag 1.

4.3.2 Tydligheten i rollbeskrivningarna

Samtliga respondenter, med undantag för en från Företag 2, upplevde att de har en tydlig rollbeskrivning. Respondenten som inte ansåg sig ha en tydlig rollbeskrivning har en roll som innefattar mer ansvar än majoriteten av de andra respondenternas roller. Av övriga respondenter skiljde sig svaren åt inom båda företagen. Det fanns både medarbetare som upplevde att de hade en tydlig rollbeskrivning och andra som menade att de har en rollbeskrivning på pappret men att den inte överensstämmer med deras roll i praktiken. Att rollbeskrivningen inte överensstämmer med medarbetarnas roll i praktiken exemplifieras bland annat genom följande:

Det är väldigt rörigt på de flesta fronterna. Och sen det här med rollbeskrivning och så att jag tror många glider in på varandras områden hela tiden. Det kan nog bli en hel del dubbeljobb och ibland kanske inte alls jobbat istället med vissa grejer. Där är det ju verkligen jätte tydligt.

Medarbetare från Företag 2

Ledningen belyste att rollbeskrivningar främst behöver sättas upp på Företag 2. Dock är det svårt då ledningen inte har en klar bild av hur organisationen kommer se ut framöver. De lyfter ett problem där rollbeskrivningar skulle tydliggöra ansvarsområden. I nuläget får produktionsansvarige många frågor som inte ingår i hans roll och att hen får skicka vidare dessa frågor till rätt person vilket är mindre effektivt än att vända sig till den ansvarige personen direkt. Till följd av att medarbetare inte vet vem de ska vända sig till har en annan medarbetare på Företag 2 fått ansvar att avlasta produktionsansvarige.

Majoriteten av respondenterna menade att de inte alltid visste vem de skulle vända sig till. Medarbetare från Företag 2 uppgav att de visste vem tanken var att de skulle vända sig till men de valde ändå andra medarbetare. Således kan det utläsas att medarbetare på Företag 2 själva har skapat olika strukturer som fungerar för dem men att de inte har någon gemensam syn på vem de ska vända sig till. Den otydliga strukturen har gett konsekvenser då nya medarbetare inte blivit medvetna om deras exakta arbetsuppgifter och inte vet hur organisationen fungerar ännu. Dock har ordningen blivit bättre sedan en ny roll med ansvar tillsatts. Nu kan medarbetarna vända sig till gällande specifika frågor. Det framkom att samma fenomen finns på Företag 1. Ledningen berättade att de på senaste tiden har haft mer tid att engagera sig i sådant som inte fungerar till exempel berättade de att de påbörjat ett organisationsschema i syfte att förtydliga för medarbetarna vem de ska vända sig. Ledningen reflekterade över förändringarna på Företag 2: "det är jättemycket nytt för personalen där borta, det är bara nytt".

4.4 Kommunikationen vid och efter uppköpet

Informationen om uppköpet kommunicerades ut av ledningen på ett möte i respektive företag där alla medarbetare deltog. Samtliga respondenter uppgav att kommunikationen om själva uppköpet förmedlades tydligt samt att ledningen var och är öppna för frågor om uppköpet och dess följder. För de flesta respondenterna kom uppköpet som en chock medan andra hade känt att det var någon förändring på gång. Respondenter från Företag 1 menade att det var svårt att förstå vad uppköpet skulle innebära i det stora hela och att processen med att jobba in rutiner och struktur efter uppköpet fortfarande pågår. Respondenterna berättade att de fortfarande försöker hitta sätt att hantera det praktiska arbete som förändrats till följd av uppköpet.

4.4.1 Kommunikationen mellan medarbetare och ledning

Samtliga respondenter från båda företagen upplevde att ledningen lyssnar på dem och att de kan säga till om de funderar på något. Ledningen har bland annat satt in en önskelåda på Företag 2 där idéer och förbättringar med mera ska läggas ner för att sedan förmedlas till ledningen som vidtagit åtgärder. Vidare har de lyssnat på medarbetarna angående att de inte ville ha en specifik medarbetare som platschef vilket ledningen ändrade. Ledningen belyste också att medarbetarna på Företag 2 har stort inflytandet: "Absolut de är ju dom som påverkar allting där. De är ju de som talar om vad som är bra, vad är det som är mindre bra". Respondenterna på Företag 1 kände också att de blivit lyssnade på. Bland annat har administratörerna skrivit ned förbättringsområden som sedan tagits upp och diskuterats med ledningen. Vidare skiljer sig förväntningar på hur delaktiga medarbetarna på Företag 2 tycker att de ska vara i beslut jämfört med ledningens åsikt. Detta belyser en respondent från Företag 2: "Jag har hört också från många håll är att det kanske kommer in lite mycket idéer uppifrån som inte har tillräckligt underlag för att förstå hur det är här". Ledningen själv beskrev att de inte är särskilt bra på att kommunicera och att det är något de bör förbättra. De tror att detta hänger ihop med tidsbrist och att de inte hunnit arbeta med att förbättra kommunikationen i den omfattning de velat. Samtliga respondenter uppgav att ledningen alltid finns tillgängliga via mail eller telefon. Medarbetarna hade dock olika önskningsområden om hur de ville att ledningen skulle sköta kommunikationen med dem. En del respondenter ansåg att den digitala kommunikationen var tillräcklig medan andra önskade att ledningen fanns tillgänglig mer fysiskt. Ledningen uppgav att när de förmedlar viktig information till båda företagen är de på plats fysiskt men att de borde vara mer fysiskt närvarande i den dagliga kontakten.

Kommunikationen som förmedlades från ledningen till medarbetarna uppfattades olika beroende på vilket företag som var mottagare. Ledningen menade att Företag 1 är bekanta med deras sätt att uttrycka sig medan medarbetare på Företag 2 kan tolka kommunikationen på andra sätt. Ledningen menar att "Man behöver ju lägga lite mer band på sig och tänka efter lite mer hur man uttrycker sig där borta (Företag 2) för att det inte ska bli feltolkningar...". Ledningen beskrev att de har insett att de behöver anpassa sin kommunikation. Numera skriver de meddelanden som sätts upp på en anslagstavla på Företag 2 för att alla ska få samma information. Till en början tänkte de inte på att anpassa språket efter Företag 2 men nu har de hittat sätt att skapa tydligare kommunikation.

4.4.2 Kommunikationen mellan Företag 1 och Företag 2

Respondenter från Företag 1 beskrev att de är vana att arbeta på ett visst sätt och att de tycker de är tydliga i sin kommunikation till Företag 2 men att det ändå blir missförstånd. Medarbetarna på respektive företag har olika syn på hur de bör samarbeta och att det är något de kämpar med. Missförstånden grundar sig inte bara i själva kommunikationen utan även att företagen har olika syn på vad som är "bra". En respondent från Företag 1 menade att Företag 2 inte är lika kritiskt granskande. Medarbetare från respektive företag har dock möten med varandra och diskuterar hur problemen ska lösas.

4.4.3 Kommunikationsvägarna internt

Samtliga respondenter från Företag 1 menade att kommunikationsvägarna internt är lättillgängliga men på Företag 2 skiljde sig svaren åt. De flesta på Företag 2 var överens om att kommunikationsvägarna är komplicerade. Det finns flera orsaker till det, bland annat har inte alla medarbetare på Företag 2 en jobbmail eller jobbtelefon. Till följd av detta är det svårt att kommunicera ut information samtidigt till alla. Problematiken ökar ytterligare under högsäsong då fler medarbetare är ute på uppdrag vilket gör att det är svårt att få tag i dem. Detta leder till att medarbetare frågar andra medarbetare tills de får svar. En respondent från Företag 2 beskriver kommunikationen under högsäsong som "...känslan när man kommer in genom dörren är kaos. Vi försöker att göra såhär men alla släcker lite bränder, för det ringer hela tiden...". Ett exempel på när kommunikationsvägarna brister på Företag 2 är när det inte går att identifiera vilken montör som varit ute på respektive uppdrag vilket kan bli problematiskt om en kund ringer och är missnöjd.

4.4.4 Brus och rykten

Kommunikationen inom Företag 2 försvåras på grund av det papperssystem som används. Det framkom att det blir problematiskt då papper försvinner, blir dubbla och är skrivna med otydlig handstil. Detta är även något som drabbat Företag 1 då det har försvårat en lyckad kommunikation även mellan företagen.

För att undvika att rykten skulle spridas bland medarbetarna valde ledningen att informera om uppköpet först på Företag 2 och sedan informera Företag 1 direkt morgonen därpå. Ledningen uppgav att de i övrigt inte tänkt på att motverka ryktesspridning i samband med uppköpet men

att ryktesspridning pågick. Ledningen menade att de borde pratat med personalen enskilt dagen efter uppköpet för att informera om vilka visioner och detaljer som fanns för uppköpet men inget individuellt samtal skedde. Rykten tog bland annat form på Företag 2 genom att medarbetare hörde någon uttrycka en känsla, till exempel en känsla av rörighet, och till följd upplevde samma känsla.

5. Analys och diskussion

Analys- och diskussionsavsnittet är uppdelat efter analys av empirins tre huvudteman (uppköp, rollfördelning och kommunikation) i relation till tidigare forskning och teori.

5.1 Uppköpet

Avsnittet där uppköpet behandlas är indelat i tre underrubriker. Under dessa rubriker analyseras ledningens roll, motstånd och förbättringsarbete i samband med uppköp.

5.1.1 Vikten av ledningens förmåga att involvera och vara flexibel

Enligt Demings modell är det av stor vikt vid en förändringsprocess att en grundlig planering gjorts där frågor om vem, vad och hur klargjorts. Modellen betonar även att det är av vikt att göra en kartläggning där flera perspektiv tagits i beaktning (Bergman & Klefsjö, 2012). I fallstudien framkom från både medarbetare och ledning att planeringsfasen av uppköpet varit bristfällig. Dock fanns en plan om vem som skulle ha en betydande roll i rollfördelningen efter uppköpet men då ledningen inte tagit medarbetarnas perspektiv i beaktning skedde en krock då medarbetarnas åsikter om den tilltänkta platschefen skiljde sig från ledningens. Motstånd uppstod och ledningens plan kunde inte fullföljas. Nadime och Singh (2019) samt Burnes (2007) menar att motstånd tenderar att uppstå när medarbetarna inte varit involverade i förändringen, vilket stämmer i fallstudien. Planeringsfasen hade således enbart setts ur ledningens perspektiv vilket Sarala et al. (2019) betonar att ett uppköp vanligtvis görs. Baserat på detta skulle uppköpet blivit mer följsamt om ledningen involverat medarbetarna mer i processer som rollfördelning. Vidare belyser Sarala et al. (2019) att det är medarbetarna som möjliggör om en förändring kan genomföras vilket medarbetarna i detta fall delvis inte gjorde. Då medarbetare hotade med att säga upp sig fick ledningen göra en ny kartläggning vilket ligger i linje med Demings tanke om att ett förbättringsarbete ständigt pågår (Bergman & Klefsjö, 2012). Således kan utläsas att det är av vikt för ledningen att vara flexibel gällande processer efter uppköpet. Nästa steg i Demings modell, gör, belyser vikten av att de ansvariga över processen ska vara väl införstådda i den (Bergman & Klefsjö, 2012). Till en början mottogs beskedet om uppköpet positivt från samtliga respondenter men med tiden insåg medarbetarna på Företag 2 att de nya ägarna inte var särskilt insatta i branschen vilket belastade medarbetarna. Medarbetare på Företag 2 ansåg att de borde vara mer delaktiga i beslut då ledningen inte förstår fullt ut hur den dagliga verksamheten fungerar. De nya ägarna var

medvetna om detta och bestämde sig redan innan uppköpet att vidta åtgärden att involvera de gamla ägarna genom att behålla dem för ett successivt överlämnade. Det blev ledningens alternativ för att uppköpet skulle bli så lyckat som möjligt trots att de hade bristande kunskap om branschen och därmed hur en lämplig rollfördelning ser ut. Vidare kan utläsas att ledningen bör låta medarbetarna vara mer delaktiga i beslut för att få med dem i implementeringen.

Ett ständigt förbättringsarbete krävs vid förändringar som uppköp vilket Demings modell belyser (Bergman & Klefsjö, 2012). Detta ligger i linje med ledningens åsikt om att det är viktigt att kontinuerligt följa upp och leta efter förbättringsmöjligheter genom bland annat gemensamma diskussioner med medarbetarna. Huvudsakligen har det dock inte skett omfattande uppföljningar på Företag 2 då det råder tidsbrist, istället arbetar ledningen med att lösa det mest akuta. En lärdom som ledningen tagit med sig är när de i steget studera i Demings modell insåg att de i framtiden bör ta referenser från andra medarbetare på den medarbetare som är tilltänkt en roll som inkluderar ansvar. Då förbättringsarbete kräver kontinuerligt arbete krävs att ledningen har tid till detta. I fallstudien var tid en bristande faktor vilket kan ha resulterat i en mindre genomarbetad rollfördelning.

5.1.2 Utebliven delaktighet ökar motstånd

Nadim och Singh (2019) belyser att delaktighet och öppen kommunikation är av stor vikt för att medarbetarna ska acceptera en förändring. Detta var inte fallet när ledningen informerade medarbetarna på Företag 2 om att allt skulle fortskrida som vanligt efter uppköpet då de förstod att det inte skulle ske. Både ledningen och medarbetarna uppgav dock att ledningen varit öppna för frågor och förbättringsförslag från medarbetarna tiden efter uppköpet. Samtliga respondenter menade att Företag 2 och dess roller påverkats mest av uppköpet. Detta överensstämmer med det Sarala et al. (2019) belyser angående att HRM-praxis och verktyg utformas i linje med det förvärvande företaget. I fallstudien visade det sig att det inte skett några större förändringar på Företag 1 vilket resulterade i mindre motstånd på Företag 1 jämfört med Företag 2. Uppköpet hade således blivit mer följsamt om medarbetarna i Företag 2 varit mer delaktiga i bland annat rollfördelningen då det skulle lett till att de accepterade förändringen i högre grad. Motstånd tog exempelvis uttryck på Företag 2 då ledningen valde att minska storleken på papperskorgarna för att det enligt dem skulle bli snyggare. Efter att ledningen insamlat och utvärderat åsikterna från medarbetarna togs ett beslut att omvärdera sin genomförda åtgärd för att ersätta den med en bättre. Detta går i linje med den tredje fasen,

studera, i Demings modell som belyser vikten av att utvärdera den genomförda förändringen (Bergman & Klefsjö, 2012).

5.1.3 Bristande förtroende för ledningen ökar motstånd

Sarala et al. (2019) framhåller att kommunikationen är avgörande för huruvida medarbetarna kommer vara tillmötesgående mot förändringar som sker till följd av ett uppköp. Samtliga respondenter upplevde att ledningens kommunikation var tydlig gällande att uppköpet skulle ske. Detta gav en grund för att skapa förtroende hos medarbetare relaterat till uppköpet då tydlighet enligt Sarala et al. (2019) är viktigt då det kan öka förtroendet för ledningen. Däremot förändrades detta med tiden då ledningen förmedlade att allt skulle fortsätta som vanligt vilket var felaktig information. Cooke et al. (2020) menar att det är av vikt att förklara hur medarbetare kan komma att påverkas vid förändringar för att uppköpet ska bli följsamt, vilket således inte skedde i fallstudien. Vidare menade medarbetare på båda företagen att förtroendet för ledningen hade ökat om de var på plats mer fysiskt. Detta bör ledningen ta i beaktning och verkställa då Cooke et al. (2020) menar att förtroende är av vikt för att uppköpet ska bli lyckat och ett starkt förtroende underlättar när ledningen kommunicerar ut rollfördelning då medarbetarna är mer benägna att lyssna på personer de har förtroende för (Velten et al., 2017).

5.1.4 En bristfällig dialog leder till motstånd

Velten et al. (2017) beskriver fyra förutsättningar för hur en god dialog ska ta form. En förutsättning är att visa genuint intresse för det som sägs genom att exempelvis inte göra extrema tolkningar (Velten et al., 2017). Ledningen menade att tanken med att renovera köket var att medarbetarna skulle få en bättre arbetsmiljö medan medarbetarna tolkade det som att fokus låg på det ytliga istället för det praktiska. Med grund i detta kan antagandet göras att ledningen inte har kommunicerat på ett sätt som skapat förtroende mellan parterna vilket i sin tur leder till att medarbetarna gör extrema tolkningar istället för att lita på ledningen. En annan förutsättning för att skapa en god dialog är vänlig uppriktighet vilket är av vikt för att mottagaren inte ska gå i försvar och förlora viljan att ta till sig budskapet (Velten et al., 2017). Även detta kan vara en anledning till att det blev missförstånd gällande ledningens avsikt med köksrenoveringen, det vill säga att ledningen inte lyckades förmedla det med vänlig uppriktighet. Vidare ämnade ledningen att göra arbetet på Företag 2 effektivare men menade

att majoriteten av medarbetarna på Företag 2 anser att de ska fortsätta ha det arbetssätt och roller de alltid haft då det alltid fungerat. För att förändring ska möjliggöras krävs enligt Velten et al. (2017) att samtliga parter är mottagliga för idéer som strider mot deras ursprungliga tankar vilket inte är fallet i Företag 2. Detta förhindrar således god kommunikation och att förändringar inom rollfördelning blir följsamma.

5.2 Rollfördelning

Avsnittet om rollfördelning är indelat i två underrubriker. Under dessa rubriker analyseras vikten av tydliga rollbeskrivningar samt vilka faktorer som krävs för att öka medarbetares förmåga att axla sin roll.

5.2.1 Tydliga rollbeskrivningar underlättar för medarbetare vid uppköp

Cooke et al. (2020) understryker att uppköp vanligtvis innebär större förändringar. Detta kan utläsas genom tabell 1 där flera roller inom båda företagen förändrats samt genom att medarbetare på Företag 2 upplevde att de fått större ansvar i samband med uppköpet. Bergman och Klefsjö (2012) betonar vikten att tydliggöra ansvar och befogenheter för att bli medveten om sin roll. Det framkom både av ledning och medarbetare på Företag 2 att det finns ansvars- och rollbeskrivningar men att dessa inte överensstämmer med medarbetarnas faktiska arbetsuppgifter. Engström och Lundin (2018) belyser att kommunikationsvägarna internt håller ihop verksamheten och Bergman och Klefsjö (2012) menar att det är av vikt att ständigt se över kompetensbehovet i organisationen och definiera roller samt klargöra vem som innehar vilken roll. Det blir tydligt att ledningen inte gör detta då de roller som finns nedskrivna inte överensstämmer med rollerna i praktiken. Således är rollbeskrivningarna inte tydliga vilket kan leda till missuppfattningar mellan medarbetare i form av dubbeljobb samt att arbetsuppgifter inte utförs överhuvudtaget (Bergman & Klefsjö, 2012) vilket bekräftas ske på Företag 2. Att det fanns problem berodde även på kommunikationen internt där bristande teknik samt otydlig struktur överlag lett till att medarbetarna har en arbetsbelastning som begränsar dem att kommunicera med varandra. Således har även kommunikation en påverkar på hur väl en individ kan ta sin roll. Ledningen berättade dock att de under senaste tiden haft mer resurser i form av tid för att skapa tydlighet vilket leder till att medarbetare blir mer medvetna om sin roll. På Företag 2 har det exempelvis tillsatts en ny roll med tydlig rollbeskrivning och ansvar vilket har gjort det enklare för medarbetarna vart de ska vända sig med specifika frågor. Då

rollen varit en välfungerande förändring har ledningen valt att behålla den vilket går i linje med steget lär i Demings modell (Bergman & Klefsjö, 2012). Följaktligen kan det utläsas att det är av vikt att hantera rollfördelningen vid uppköp för att skapa tydlighet och effektivitet samt att behålla välfungerande förbättringar.

Velten et al. (2017) menar att om en individ upplever sig sakna respekt i andras bemötande kan det resultera i att individen prioriterar sina egna behov framför arbetsplatsen. I båda företagen sker sådana prioriteringar då medarbetare vet vem de ska vända sig till men ändå väljer att vända sig till en annan medarbetare. Engström och Lundin (2018) menar att parterna behöver vara mottagliga för att förändring ska kunna ske. Att medarbetare håller fast vid sina invanda kommunikationsvägar och inte tar till sig den nya rollfördelningen kan således förhindra utveckling. Vidare belyser Engström och Lundin (2018) att det är vanligt att medarbetare kommunicerar med medarbetare som är nära dem vertikalt och/eller horisontellt i organisationen. Detta kan vara en ytterligare anledning till att medarbetare vänder sig felaktiga roller. På Företag 2 har ingen tydlig rollfördelning kommunicerats ut vilket har lett till att medarbetarna skapat sina egna rollfördelningar och kommunikationsvägar. Det är således nödvändigt att ledningen hanterar uppköpet genom att både kommunicera ut rollfördelningen och att arbeta med medarbetarnas mottaglighet.

Desto högre upp i hierarkin på arbetsplatsen en roll är desto större frihet innehar den (NE, u. å.a). Detta återspeglas i fallstudien då den enda respondenten som inte upplevde sin rollbeskrivning som tydlig har ett större ansvar än majoriteten av övriga medarbetare. Även om roller med mer ansvar innefattar en högre frihetsgrad är det av vikt att dessa roller förtydligas vid uppköp då uppköp vanligtvis innebär stora förändringar (Cooke et al., 2020). Samtidigt menar Bergman och Klefsjö (2012) att snäva definitioner av arbetsuppgifter kan leda till att kreativitet och initiativtagande begränsas. Det är således en utmaning för ledning vid uppköp att hitta en balans mellan frihet och begränsning, speciellt för roller med ansvar.

5.2.2 Att kunna axla sin roll kräver mer än en rollbeskrivning

Engström och Lundin (2018) beskriver att i vilken grad en individ tar sin roll påverkas av medvetenhet om person, system och sammanhang. I fallstudien framkom att främst medvetenheten om system och sammanhang påverkade medarbetarnas förmåga att ta roll. Delen system innefattar individens medvetenhet om organisationens syfte, mål, förväntningar

och värderingar (Engström & Lindin, 2018). Då majoriteten av respondenterna uppgav att de hade medvetenhet om detta kan det tolkas att det ökar deras förmåga att ta sin roll. Dock nämnde ingen förutom en respondent att de var medvetna om mål som rörde mjuka värden, vilket däremot minskar förmågan att ta sin roll. Det har börjat flera nya medarbetare på Företag 2 efter uppköpet och dessa är ännu inte helt medvetna om vad de ska göra och hur arbetsplatsen fungerar. Således kan utläsas att de inte är medvetna om organisationens mål och värderingar och därför har svårare att ta sin roll. Bergman och Klefsjö (2012) menar att det inte behöver finnas tydliga rollbeskrivningar förutsatt att rollerna har ett tydligt definierat resultat att arbeta mot. Detta kan vara en anledning till att medarbetare på Företag 2 upplever att de har en tydlig rollbeskrivning fastän de är bristfälliga. Ledningen reflekterade även över att de borde haft individuella möten med medarbetarna i samband med uppköpet där visioner och detaljer för uppköpet skulle informerats. Hade detta kommunicerats hade det förtydligat rollfördelningen. Den andra delen, sammanhang, belyser att handlingsutrymme och resurser avgör hur väl en individ tar en roll (Engström & Lundin, 2018). Samtliga respondenter på Företag 1 var överens om att de generellt hade tillräckliga resurser för att hantera arbetet. På Företag 2 framkom det däremot att tid var en bristande resurs i arbetet. Ledningen uttryckte också att de själva har knappa tidsresurser. En medarbetare på Företag 2 menade att hans handlingsutrymme var betydligt mindre än hans ansvarsområde vilket ledde till ineffektivitet. Enligt Engström och Lundin (2018) bidrar detta till att det är svårare att ta roll.

Sarala et al. (2017) belyser att det vid uppköp kan behövas en kunskapsöverföring mellan medarbetare. Ett exempel där kommunikationen mellan en medarbetare från respektive företag brast och ledde till negativa konsekvenser är då den tillsatta rollen säljchef aldrig fick någon tydlig upplärning eller kunskapsöverföring vilket resulterade i att hen upplever sin roll som otydlig. Det är således av vikt för ledningen att se över om kunskapsöverföring behövs då det annars kan få negativa konsekvenser för medarbetares förmåga att ta sin roll.

5.3 Kommunikation

Avsnittet om kommunikation är indelat i tre underrubriker. Under dessa rubriker analyseras betydelsen av att tänka igenom sitt budskap, kommunikation mellan företagen samt hur brus och rykten kan påverka medarbetares uppfattning av rollfördelningen.

5.3.1 Ett budskap måste förmedlas genomtänkt för att nå fram

Samtliga respondenter upplevde att de kan förmedla synpunkter och frågor till ledningen och att de då blir lyssnade på. Velten et al. (2017) menar att när individen befinner sig i ett sammanhang där den respekteras för den de är och för sina åsikter blir individen trygg och vågar agera på ett sätt som påverkar att dialogen blir god. Medarbetare från båda företagen kände att ledningen visar ett genuint intresse för deras åsikter. Att ledningen lyssnar på medarbetarnas åsikt, likväl som tvärtom, är en förutsättning för att en god dialog ska uppnås (Velten et al., 2017). Att involvera medarbetare och ge dem mer inflytande har ett samband med minskat motstånd och negativa känslor mot ledningen (Burnes, 2007). Respekt och genuint intresse finns från ledningen men kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna uppfattas ändå som mindre fungerande. Ledningen själva uppgav att deras kommunikation med medarbetarna är bristande då ledningen inte haft tid att fördela sina resurser från andra arbetsuppgifter till kommunikationsförbättring. Detta gör ledningen mindre mottagliga för att utveckla och förändra kommunikationen. Enligt Velten et al. (2017) är mottaglighet en förutsättning för att en god kommunikation mellan parterna ska utvecklas. Den sista aspekten för att en god dialog ska uppstå är vänlig uppriktighet. Om budskapet inte framförs på ett vänligt sätt kan mottagaren sluta lyssna vilket kan resultera i motstånd (Velten et al., 2017). Medarbetare på Företag 2 upplevde att ledningen fattar beslut på grunder som inte framförts vilket gör det svårt för dem att ta till sig budskapet. Således tolkar medarbetarna det som att ledningen utelämnar information vilket enligt Engström och Lundin (2018) blir ett brus som gör att det budskap som ämnas förmedlas från ledningen riskerar att inte nå fram till medarbetarna. Således är det betydelsefullt att ledningen för en god dialog med medarbetarna för att förmedla exempelvis rollfördelningen på ett sätt som medarbetarna tar till sig.

Sarala et al. (2019) belyser att det är det förvärvande företaget som hanterar kommunikationen under uppköp samt att kommunikationen är av vikt under hela processen. Om kommunikationen är bristfällig är det svårare att få medarbetarna delaktiga och motiverade. Ledningen uppgav att de inte tänkt på att anpassa språket efter Företag 2 vilket således kan bidra till negativa effekter i samband med uppköpet. Cooke et al. (2020) menar även att medarbetare kan uppleva förändringar såsom uppköp negativt och stressgenererande, därav är det av vikt att ledningen bidrar till att underlätta det. Ledningen insåg att de var tvungna att börja anpassa kommunikationen på Företag 2 för att förhindra feltolkningar och liknande. Att feltolkningar uppstår menar Velten et al. (2017) kan bero på bristande intresse för det som förmedlas från ledningen bland medarbetarna på Företag 2. Sarala et al. (2019) belyser även

att medarbetarnas känslor kan påverka hur de väljer att tolka informationen från ledningen. Således finns det flera aspekter av varför informationen från ledningen feltolkas, men vilken anledningen var framkom inte i fallstudien. Sammanfattningsvis bör ledningen anpassa kommunikationen efter respektive företag för att kunna förmedla förändringar såsom rollfördelning vid uppköp.

5.3.2 Kommunikation mellan företagen får inte glömmas bort

Kommunikation är avgörande för hur lyckat ett uppköp blir (Sarala et al., 2019). Medarbetare från båda företagen uppgav att det uppstått problem i kommunikationen mellan företagen där missförstånd fortfarande förekommer. Bergman & Klefsjö (2012) menar att en anledning till att misstolkningar bland medarbetare sker är att en tydlig rollfördelning inte förmedlats. Avsaknaden av en tydlig rollfördelning mellan företagen kan således vara en orsak till att medarbetarna på respektive företag har olika syn på hur företagen bör samarbeta. Den tiden som läggs på att försöka lösa missförstånd hade kunnat minskas om en tydlig rollfördelning företagen emellan hade kommunicerats från ledningen (Bergman & Klefsjö, 2012). Då ingen tydlig rollfördelning kommunicerats mellan företagen har medarbetare från båda företagen tillsammans med ledningen kommit fram till att Företag 2 ska ha en infomail. Mailen fungerar som en mellanhand för att rätt information ska nå rätt person, vilket resulterar i en ineffektivare kommunikation. Således är det viktigt att både hantera och förmedla hur rollfördelningen ser ut mellan företagen för att rollfördelningen vid uppköp ska bli följsam.

5.3.3 Brus och rykten kan försvåra förståelsen för rollfördelningen

Shannon och Weaver belyser att brus kan ta uttryck i tre olika former (Engström & Lundin, 2018). I fallstudien framkom det att brus främst tog form genom tvetydigheter. Detta kan gestaltas exempelvis genom det papperssystem som används på Företag 2 där det uppstår kommunikationssvårigheter genom att papper försvinner vilket leder till att uppdrag kan försvinna eller att det blir dubbla papper vilket kan leda till dubbeljobb. Detta försvårar således individens förmåga att ta sin roll genom att deras arbetsuppgifter inte går att utföra eller blir ineffektiva.

Sarala et al. (2019) belyser vikten av kommunikation från ledningen till medarbetarna. Om medarbetarna inte får information kan det leda till att de även litar på information som

exempelvis rykten vilka kan vara felaktiga. Att rykten skulle kunna spridas om själva uppköpet hade ledningen i beaktning och informerade därav Företag 2 före Företag 1. Däremot hade ledningen inte tänkt på att ryktesspridning kunde uppstå även efter att båda företagen var informerade om uppköpet. Både ledningen och respondenterna på Företag 2 bekräftade att det spridits rykten inom Företag 2. Ledningen reflekterade över att de kunde förhindrat ryktesspridning genom att ha individuella samtal med medarbetarna på Företag 2. Att individuella samtal inte hölls kan enligt Sarala et al. (2019) lett till att ett svagare förtroende skapades hos medarbetarna samt att de valde att lita på felaktig information. Detta kan i sin tur vara en av orsakerna till att medarbetarna var positiva till uppköpet till en början men att de med tiden uppvisade mer motstånd. Således är kommunikation betydelsefullt för förhindra ryktesspridning samt att felaktig information om roller sprids och istället stärka förtroendet vilket är en fördel då information ska kommuniceras ut, till exempel om rollfördelning. Detta är en fördel för att ett uppköp ska bli mer följsamt.

6. Slutsats

Syftet med denna studie var att bidra med ökad förståelse för hur rollfördelning hanteras i samband med uppköp. Vidare undersöktes även vilken betydelse kommunikation har för rollfördelning. Hanteringen av rollfördelning vid uppköpet i fallstudien möjliggjordes genom att ledningen skapade förtroende hos medarbetarna genom en öppen kommunikation. Medarbetares känsla av att vara involverade kan således leda till minskat motstånd mot sin lednings hantering. Det är av vikt att hanteringen ständigt pågår vilket brast i fallstudien. Tidsbrist hos ledning och bristfällig kommunikation är faktorer som kan begränsa den fortlöpande hanteringen av rollfördelning. I fallstudien brast kommunikationen främst till det uppköpta företaget då ledningen inte anpassat den till medarbetarna där. Till följd av en bristfällig kommunikation kan medarbetares förtroende för sin ledning minska och motståndet öka. Om ledningen inte har en tydlig plan för rollfördelningens utformning samt hur kommunikationen ska ske på det uppköpta företaget kan det orsaka att rollfördelningen inte hanteras följsamt. Sammanfattningsvis kan hanteringen av rollfördelning vid uppköp påverkas både positivt och negativt av kommunikation som således är ett betydelsefullt verktyg. Om kommunikationen upplevs som god av medarbetare underlättas hanteringen av rollfördelning vilket i sin tur bidrar till ett mer följsamt uppköp.

7. Rekommendationer

I detta avsnitt presenteras författarnas rekommendationer för att hanteringen av rollfördelning vid ett uppköp ska leda till en följsam implementering.

- Hanteringen av rollfördelning och kommunikation bör skilja sig åt beroende på om det rör det uppköpta eller det uppköpande företaget. Därav rekommenderar författarna att fokus främst bör läggas på det uppköpta företaget gällande rollfördelning och kommunikation då det vanligtvis genomgår större förändringar än det uppköpande företaget. Anpassas inte hanteringen efter det uppköpta företaget riskerar motstånd att uppstå vilket göra uppköpet mindre följsamt.
- Det är av betydelse att ledningen arbetar med medarbetares förtroende och mottaglighet. Detta arbete bör ständigt pågå då medarbetares förtroende för sin ledning kan förändras snabbt och istället uttryckas genom motstånd. Ledningen bör således vara flexibel efter uppköpet beträffande processer som kommunikation och rollfördelning. Författarna rekommenderar att ledningen involverar medarbetare för att öka förtroendet för ledningen vilket i sin tur leder till att uppköpet bli mer följsamt.
- Bristande resurser i form av tid leder till att rollfördelning åsidosätts och inte kommuniceras ut vilket resulterar i en mindre lyckad rollfördelning vid uppköp. Författarna rekommenderar att tid till hantering av kommunikation och rollfördelning ska finnas för att ett uppköp ska bli följsamt.
- Det är av vikt att kontinuerligt arbeta med förbättringar vid uppköp. Författarnas rekommenderar företag som genomgått ett uppköp att använda sig av Demings modell. Genom modellen kan ledningen löpande arbeta med förändrings- och förbättringsmöjligheter för att se över hanteringen av rollfördelning samt arbetet med kommunikation.

8. Förslag till vidare forskning

Denna studie har fokuserat på hur organisationen, till exempel i form av kommunikation från ledningen och rollfördelning, kan påverka i vilken utsträckning individer axlar sin roll på arbetet. Då individers förmåga att ta en roll även påverkas av personliga egenskaper och erfarenheter (Engström & Lundin, 2018) är ett förslag till vidare forskning att studera hur olika personlighetsdrag och erfarenheter hos medarbetare påverkar deras agerande i sin professionella roll.

Vidare bidrar denna studie med en ökad förståelse för att tid bör finnas till kommunikation och hantering av rollfördelning vid uppköp. Då denna studie inte syftade att undersöka den specifika tidsfaktorn är detta av intresse att undersöka i vidare forskning.

9. Litteraturlista

Ahern, K. R., & Weston, J. F. (2007). M&As: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Applied Finance*, 17 (1), 5–20.

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.).

Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 213-231.

Cooke, F. L., Wood, G. S., Wang, M., & Li, A. (2020). Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: A framework for studying the role of human resource management. *Human Resource Management Review*, Human Resource Management Review, 2020.

Engström, A., & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på: Kommunikation*. Malmö: Liber.

Foresight University. (u.å). 6. Shewhart-Deming's Learning and Quality Cycle. Hämtad 2020-04-07 från <http://www.foresightguide.com/shewhart-and-deming/>

Forsyth, Donelson (2009). *Group Dynamics* (5th ed.). USA: Wadsworth Cengage.

Gomes, E., Alam, S., Tarba, S., & Vendrell-Herrero, F. (2020). A 27-year review of mergers and acquisitions research in 27 leading management journals. *Strategic Change*, 29 (2), 179-193.

Haleblian, Jerayr, Devers, Cynthia E, Mcnamara, Gerry, Carpenter, Mason A, & Davison, Robert B. (2009). *Journal of Management*, Journal of management.

Junni, P., & Teerikangas, S. (2019). Mergers and Acquisitions. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Hämtad 2020-09-01 från <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-15>.

Nadim, A., & Singh, P. (2019) Leading change for success: embracing resistance, *European Business Review*, 31 (4) 512-523.

NE. (u. å.a). Roll. Hämtad 2020-04-20 från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/roll>

NE. (u. å.b). Fusion. Hämtad 2020-04-08 från [https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/fusion-\(ekonomi\)](https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/fusion-(ekonomi))

Piderit, S.K. (2000), “Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change”, *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 783-794.

Sarala, R., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54 (4), 307-321.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap – så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Malmö: Liber.

Yin, R. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19 (3), 321-332.

10. Bilagor

10.1 Bilaga 1: Intervjuguide medarbetare

Inledande frågor

- Namn:
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Vilken är din nuvarande roll och hur länge har du haft den?

Kommunikation

1. Hur kommunicerades information från ledningen ut om förändringarna som skulle ske i samband med uppköpet?
2. Känner att du kan uttrycka åsikter och frågor om situationen efter uppköpet?
3. Känner du att kommunikationsvägarna mellan enheterna inom företaget är lättillgängliga?

Uppköpet

4. Hur upplevde du att du och andra medarbetarna tog emot implementeringen av uppköpet?
5. Har ni medarbetare haft chans att påverka följderna av uppköpet, t.ex. har extra infoträffar satts in om någon bett om det?

Roller

6. På vilket sätt har roller förändrats i samband med uppköpet?
7. Vad anser du om tydligheten i era rollbeskrivningar?
8. Känner du att du har koll på vilka förväntningar som finns på din roll relaterat till organisationens värderingar och mål?
9. Upplever du att du har tillräckliga resurser och handlingsutrymme för att kunna axla din roll?

Övrigt

10. Känner du att du vill lägga till något om dessa områden; kommunikation och rollrelaterat till uppköpet?

Tack för din tid!

10.2 Bilaga 2: Intervjuguide ledning

Inledande frågor

- Namn:
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Vilken är din nuvarande roll och hur länge har du haft den?

Uppköpet

1. Hur såg era tankar ut när det gällde medarbetarna inför uppköpet?
2. Hur mottogs implementeringen av medarbetarna?
3. Vad tar ni med er för lärdomar till framtida stora förändringar?

Kommunikation

4. Hur kommunicerade ni ut information om förändringarna som skulle ske i samband med uppköpet?
5. Var det något som ni uppfattade att medarbetarna tog emot på annat sätt än ni haft som avsikt?
6. Förändrades ert sätt att kommunicera till de anställda under uppköpets gång och i processen efter?
7. Hur sker kommunikationen till respektive företag idag?

Roller

8. På vilket sätt har roller förändrats i samband med uppköpet både inom ledningsgruppen och bland medarbetarna?
9. Vad anser du om tydligheten i era rollbeskrivningar
10. Känner du att du har koll på vilka förväntningar som finns på din roll relaterat till organisationens värderingar och mål?
11. Upplever du att du har tillräckliga resurser och handlingsutrymme för att kunna axla din roll?

Övrigt

12. Känner du att du vill lägga till något om dessa områden; kommunikation och roller relaterat till uppköpet?

Tack för din tid!

10.3 Bilaga 3: Informationsbrev



Personalvetarprogrammet - En kvalitativ studie om rollfördelning och kommunikation i samband med uppköp.

Denna intervjustudie som du fått förfrågan att delta i är en del av en kandidatuppsats vid Göteborgs Universitet. Vi som utför studien studerar sista terminen på personalvetarprogrammet och heter Caroline Byström och Elin Skärberg. Studien syftar till att bidra med ökad förståelse för hur rollfördelning kan hanteras i samband med uppköp samt betydelsen av kommunikation vid rollfördelning i samband med uppköp.

Intervjuerna som kommer genomföras i studien följer de svenska samhällsvetenskapliga etiska forskningsprinciperna. Intervjuer kommer att ske med både medarbetare inom och utanför företagets ledningsgrupp. Svaren kommer att sammanställas och analyseras för att sedan jämföras med teori och tidigare forskning inom områdena rollfördelning, kommunikation och uppköp. Intervjun utgår från en intervjumall men lämnar plats för olika följdfrågor. Intervjun kommer utföras av oss och varje respondent intervjuas enskilt. Planerad tid för intervjun är 30 minuter och du kan när som helst intervjun avbryta ditt deltagande samt hoppa över att svara på de frågor du önskar.

Vi önskar spela in intervjun för att sedan transkribera den, detta är dock ett val du själv för göra då vi är måna om att du känner dig säker på att dina svar och personuppgifter behandlas med största möjliga konfidentialitet. Godkänner du inspelning och transkribering kommer vi att radera dessa så snart vi sammanställt intervju svaren från samtliga respondenter, svaren kommer inte kunna kopplas till enskilda personer. Detta görs även för att obehöriga personer inte ska kunna ta del av intervju svaren, det är endast vi två som utför intervjuerna som kommer ta del av transkribering och inspelning och svaren kommer endast att användas för denna studies ändamål.

Tveka inte att kontakta oss om du har ytterligare frågor, tack på förhand!

Caroline Byström, student på personalvetarprogrammet vid GU - gusbystca@student.gu.se

Elin Skärberg, student på personalvetarprogrammet vid GU - gusskarel@student.gu.se