

Legitimationskontrollen

**En studie av etiska värderingars roll i
gränsöverskridande förvärv och fusioner**



HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet

EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vid vilken forskning skall bedrivas oberoende av såväl ekonomiska som politiska intressen. Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, område. I anslutning därtill medverkar institutet i forskarutbildningen vid HHS samt arbetar med spridning av forskningens resultat. Vägledande för EFI-forskarnas val av projekt är forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt forskarnas eget intresse.

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 22 forskningssektioner.

Ordinarie sektionschefer vid EFI är i huvudsak professorer vid Handelshögskolan i Stockholm.

EFI sektion:

Företagslednings- och Arbetslivsfrågor (A)
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande (E)
Offentlig Organisation (F)
Information Management (I)
Programmet Människa och Organisation (PMO)
Management av Innovation och Produktion (T)
Centrum för Riskforskning (CFR)
Ekonomisk Psykologi (P)
Centrum för Konsumentmarknadsföring (CCM)
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning (CIC)
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik (D)
Centrum för företagsstrategi och konkurrenskraft (CSC)
Centrum för företagshistoria och ekonomisk historia (BEH)
Redovisning och Finansiering (B)
Centrum för redovisningsbaserad finansiell analys
och kostnadsintäktsanalys (BFAC)
Finansiell Ekonomi (FI)
Centrum för Hälsoekonomi (CHE)
Internationell Ekonomi och Geografi (IEG)
Samhällsekonomi (S)
Ekonomisk Statistik (ES)
Rättsvetenskap (RV)
Centrum för skatterätt (SR)

Sektionschef:

Sven-Erik Sjöstrand
Carin Holmquist
Nils Brunsson
Mats Lundeborg
Andreas Werr (vik)
Christer Karlsson
Lennart Sjöberg
Guje Sevón
Magnus Söderlund
Per Andersson (vik)
Björn Axelsson
Örjan Sölvell
Håkan Lindgren
Johnny Lind
Kenth Skogsvik

Clas Bergström
Bengt Jönsson
Mats Lundahl
Lars Bergman
Anders Westlund
Erik Nerep
Bertil Wiman

Styrelseordförande: Professor Carin Holmquist

Institutets chef: Docent Filip Wijkström

Adress

EFI, Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-post: efi@hhs.se • Hemsida: www.hhs.se/efi/

Legitimationskontrollen

**En studie av etiska värderingars roll i
gränsöverskridande förvärv och fusioner**

Magnus Frostenson



**HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM**
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen framlagd vid
Handelshögskolan i Stockholm 2006.

© EFI och författaren
ISBN nr 91-7258-697-4

Omslagsfoto:

Maria Frostenson

Keywords:

Legitimitet
Etik
Värderingar
Förvärv
Fusioner

Tryckeri:
Elanders Gotab, Stockholm 2006

Distribuerad av:
EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
Box 6501, 113 83 Stockholm
www.hhs.se/efi

Företal

Föreliggande akademiska arbete som presenteras inom Institutionen för Marknadsföring & Strategi på Handelshögskolan i Stockholm (HHS) utgör ett resultat av ett forskningsprojekt som finansierats av och utförts på Centrum för Etik & Ekonomi vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) vid HHS.

Arbetet läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm, och som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) har författaren härvid haft full frihet att självständigt bedriva och presentera sitt forskningsprojekt.

Från Ekonomiska Forskningsinstitutets sida är vi mycket tacksamma för det finansiella stöd från Vinnova och tidigare Rådet för Arbetslivsforskning som har möjliggjort projektets genomförande

Docent Filip Wijkström
Chef för Ekonomiska
Forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i
Stockholm

Professor Udo Zander
Chef för Institute of International
Business vid Institutionen för
Marknadsföring & Strategi vid
Handelshögskolan i Stockholm

Förord

En grov missuppfattning är att tro att en doktorsavhandling är en persons verk. I själva verket skulle den aldrig komma till stånd om det inte vore för att den växte fram i en forskarmiljö där mera erfarna forskare med goda råd och välavvägd handledning förmår att inspirera och uppmuntra doktoranden att utveckla sitt eget tänkande och att övervinna svårigheter och tvivel. I mitt fall är min handledarkommitté länken mellan nybörjardoktorandens engagerade gissningar och ekonomie doktors – förhoppningsvis – välgrundade tolkningar. Hans De Geer och Udo Zander har under resans gång varit mina huvudhandledare. Ett stort tack till er och till Jan Löwstedt, den tredje länken i kommittén. Ni har hela tiden satt värde på den trevande forskning som går från embryo till färdig produkt. Det är en av anledningarna till att jag har varit med om något som är få förunnat, nämligen att sitta med ett ämne i flera år och upptäcka att det bara blir alltmera spännande och intressant.

Under färden mot målet har jag haft glädjen av många goda råd och dåd. Bland de många som jag vill nämna finns Rebecca Marschan-Piekkari, Ulf Andersson, Henrik Glimstedt, Woody Powell, Ed Hartman, Patricia Werhane, Andy Wicks och George Enderle, samt inte minst mina kollegor på Handelshögskolans Centrum för Etik och Ekonomi, Jan Tullberg och Peter Norberg. Ulrica Matz och Anna Tengvalls hjälp med intervjuutskrifter har varit ovärderlig. Att jag i vått och torrt har kamperat ihop med Tommy Borglund har gjort att vi blivit ett nästan lika etablerat begreppspar som *mergers & acquisitions*... Utan det goda samarbetet och vänskapen hade forskningen inte blivit hälften så rolig som den faktiskt blev.

Ett tack till de olika finansiärer som har funnits under resans gång. Projektet "Arvedelen", som den här avhandlingen är ett resultat av, kunde startas med hjälp av medel från Rådet för Arbetslivsforskning (sedermera Vinnova). Handelshögskolan är jag tack skyldig för de stipendier jag har fått liksom Inga och Sixten Holmquists stipendiefond, med vars bistånd jag kunde vistas på Rutgers University under våren 2005.

Till sist, Maria. Tack.

Stockholm i mars 2006.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
Normativa krav och "the license to operate" i en internationaliserad ekonomi	1
Syfte och forskningsfråga	6
Avhandlingens disposition	6
2. Värderingar	8
Värderingars natur	8
Värderingar och rationell handling	11
Värderingar och dygder	13
Organisationens värderingar	14
Utgångspunkt: Värderingar i organisationen	17
3. Legitimering	19
Den interna legitimeringens fokus	19
Maktlegitimering	19
Organisationslegitimitet	22
Organisationen som en arena för legitimering	25
Intern legitimering	28
Grunderna för intern legitimering	31
Intern legitimering av vad?	37
4. Förvärvs- och fusionskontexten	40
Sammanhanget	40
Förvärv och fusioner som kulturmöteskontext	42
En kulturmöteskontext med nationella förtecken	47
Aktualitet	50
5. Vetenskapsteoretisk positionering och studiens upplägg	52
Kritisk realism och socialkonstruktionism	52
Hermeneutik	56
Forskningsdesign	58
Medarbetarperspektiv	63
Metod	63
Tolkning och trovärdighet	68
Bakgrundsförståelse	71
6. Fallföretag	72
Internet AB: Bakgrund	72
Sammanfattande bild – före och efter uppköpet	78
Miljö, interna intressenter och självuppfattning	78
Uppfattningen om det tyska företaget	83
Förändringar	85
Reaktioner	94

Legitimeringen	96
Kritiska punkter	96
Legitimering i Internet AB	101
Slutsats: Internet AB	105
 Konsult AB: Bakgrund	 107
Sammanfattande bild – före och efter uppköpet	110
Miljö, interna intressenter och självuppfattning	110
Uppfattningen om det brittiska företaget	115
Förändringar	118
Reaktioner	128
Legitimeringen	129
Kritiska punkter	129
Legitimering i Konsult AB	135
Slutsats: Konsult AB	138
 Industri AB: Bakgrund	 139
Sammanfattande bild – före och efter uppköpet	142
Miljö, interna intressenter och självuppfattning	142
Uppfattningen om det amerikanska företaget	148
Förändringar	151
Reaktioner	157
Legitimeringen	158
Kritiska punkter	158
Legitimering i Industri AB	164
Slutsats: Industri AB	167
 Storföretaget AB: Bakgrund	 168
Sammanfattande bild – före och efter fusionen	173
Miljö, interna intressenter och självuppfattning	173
Uppfattningen om det finländska företaget	177
Förändringar	180
Reaktioner	190
Legitimeringen	192
Kritiska punkter	192
Legitimering i Storföretaget AB (ST Oy)	198
Slutsats: Storföretaget AB (ST Oy)	200
 7. Jämförande analys	 202
Normativ legitimering i fallföretagen	202
Andra former av legitimering i fallföretagen	210
Förändringarnas natur	217
Interna intressentkontextens betydelse	221
Utfall i förhållande till förväntan	224

8. Slutsatser och svar	226
Skapandet av intern legitimitet i fallföretagen	226
Autonomifaktorn	226
Kompetensfaktorn	228
Identifikationsfaktorn	228
Den marknadslogiska faktorn	229
Den instrumentella faktorn	230
Legitimeringsmodellen återbelyst	231
Etiska värderingars roll vid gränsöverskridande förvärv och fusioner	234
Bidrag och slutdiskussion	237
9. Referenser	245
Bilaga 1: Intervjuguide	257
Bilaga 2: Intervjupersoner	259
Summary in English	261

1. Inledning

Normativa krav och "the license to operate" i en internationaliserad ekonomi

Det finns vissa grundläggande förutsättningar som måste vara uppfyllda för att utländska företag ska kunna verka i en svensk miljö. Vissa är rent legala och affärsmässiga, andra är kulturella. Den här avhandlingen intresserar sig framför allt för de senare.

När svenska företag etablerar sig utomlands måste de ha en förståelse för den lokala affärskulturen och de normer och värderingar som råder i landet. För utländska företag som etablerar sig i Sverige gäller samma sak. De måste ta hänsyn till det särskilda klimat som råder i det svenska arbetslivet och samhället i stort. Driver man företag i Sverige och tar sig friheten att ignorera samförståndstanken, att bygga upp hierarkier, att skapa ojämlikheter och att kräva alltför stor formalitet i relationen mellan hög och låg, så stöter man förmodligen på problem. Skälet till detta är att man förbiser att faktorer som medbestämmande, trygghet, jämlikhet och tolerans är ledstjärnor i det svenska sammanhang som företagen verkar i. Risken finns att man, kanske utan att förstå det själv, utmanar en traditionell normativ förståelse där principerna för hur man bedriver affärsverksamhet är fastlagda sedan länge och inte låter sig ruckas på utan aktivt motstånd.

Här finns två skärningspunkter, den ena mellan *företag och samhälle* och den andra mellan *företag och individ*. På den förra nivån handlar frågan om företagens verksamhet i förhållande till de normer som råder i det omgivande samhället. Ett begränsningselement för företagens handlande är de föreställningar om rätt och fel, gott och ont, som ligger till grund för synen på vad som är tillbörligt för en legitim aktör i samhället. Begränsningen, hävdas det, ligger framför allt i möjligheten att utöva makt och få tillgång till samhällets resurser (se till exempel Karlsson 1991 och Pfeffer 1978).

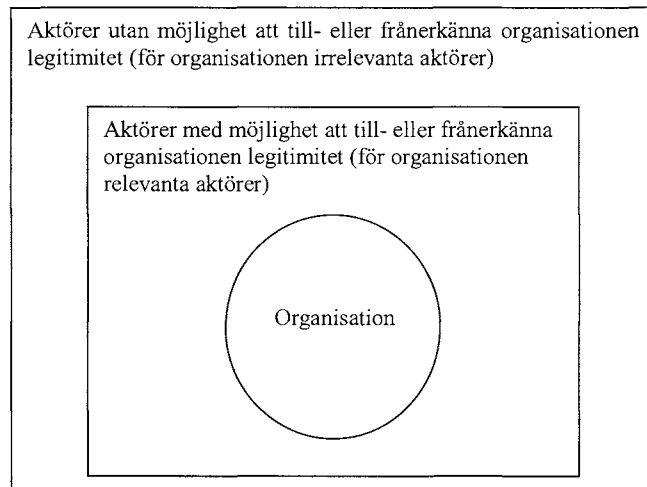
Att ett företag uppfyller vissa normativa krav i samhället har setts som en förutsättning för att en *license to operate* ska ges, alltså ett mandat att verka i den samhällseliga kontexten (De Geer 2002). Detta mandat handlar om någonting mera än att man lyder lagar och följer regler. I den aktuella svenska debatten ser man exempel på detta i de konflikter som rör utländsk, företrädesvis östeuropeisk, arbetskraft som helt legalt utför arbeten i Sverige på villkor som vida understiger vad svensk arbetskraft skulle få i motsvarande situation. Dessa konflikter handlar mindre om lagar och regler än om uppfyllandet av normativa krav som vilar på föreställningar om rätt och fel, gott och ont, i en svensk arbetsmarknadskontext.

Legitimitetsfrågor på makronivå har framför allt uppmärksamrats inom organisationsforskningen. Företagens verksamheter "granskas" av samhället i

en legitimitetsprövning som görs utifrån de normer och värderingar som råder i samhället i stort. Den legitimitet som erhålls är alltså till stor del etiskt betingad och ges om organisationens verksamhet inte står i motsättning till samhällets normativa krav (Pfeffer 1978).

Dessa krav formuleras (mer eller mindre uttryckligen) av olika aktörer på den samhälleliga arenan. Johnson & Holub (2003) menar att relevanta aktörer (eller *entities*, som är den benämning de använder) sympatiserar med organisationens mål och värderingar helt, delvis eller inte alls. Det ligger i dessa aktörers makt att till- eller frånerkänna organisationen legitimitet. Samtidigt finns det andra aktörer som saknar denna möjlighet, vilket minskar deras relevans för organisationen. I figur 1 illustreras detta:

Figur 1: *Organisationen och legitimitetsgivande aktörer i det omgivande samhället* (efter Johnson & Holub 2003, s. 271)



Denna beskrivning innebär också att det finns en strategisk dimension som ett företag som verkar i ett visst samhälle måste vara medvetet om. Vilka aktörer som har möjlighet att begränsa företagets handlingsutrymme genom att till- eller frånerkänna den legitimitet är viktigt att känna till, precis som deras grunder för detta. Grundfrågan blir vems och vilka normativa krav man måste leva upp till för att kunna få en *license to operate*.

I en svensk kontext har typiska legitimitetsgivande aktörer varit politiska partier, fackföreningar, folkrörelser och arbetsgivarorganisationer. Typiskt är att dessa har haft en stark nationell förankring, vilket har inneburit att de i sin egenskap av normsändare har varit präglade av och i sig själva format svensk kultur. Mötet med en svensk modell innebär alltså också ett möte med ett normativt system på ett makroplan.

Men utländska företag som etablerar sig i Sverige hamnar också i en annan skärningspunkt, den mellan företag och individ. Detta kan förstås som ett möte på mikronivå mellan företaget och enskilda individer i ett inomorganisatoriskt sammanhang. Också på ett inomorganisatoriskt plan finns det aktörer, en medarbetarkader, som utifrån sina personliga och specifika värderingar ställer normativa krav på den organisation som de arbetar i. Givetvis kan man också tala om ett möte mellan företag och individer, till exempel enskilda kunder, utanför organisationen, men det är rimligt att tro att just anställda medarbetare är en särskilt relevant grupp, eftersom deras engagemang har en direkt inverkan på hur företaget faktiskt lyckas på den enskilda marknaden. På det stora hela verkar det finnas skäl att anta att organisationens funktionalitet och möjligheten att utöva makt i mångt och mycket beror på organisationens förmåga att hantera interna normativa krav.

Detta är åtminstone vad som kan utläsas av den litteratur, framför allt inom *international business*, som intresserar sig för företagsledning i internationella kontexter (till exempel Adler 1991, Bigoness & Blakely 1996, Gómez & Ranft 2003, Hofstede 1980, Zander 1997). Nationell kultur har betydelse för hur företagen faktiskt ser ut, fungerar och (på bästa sätt) leds. Värderingar varierar mellan olika länder och återspeglas bland anställda i företagen, vilket också innebär en stor utmaning för de företag som väljer att verka i en internationell miljö genom att köpa upp och fusionera över gränserna. I och med att företagen blir alltmera globala vidgas också deras organisationsinterna kontext där olika normativa krav ryms. Om ett företag i globaliseringens tidevarv har möjlighet att verka som en världsomspännande teknologisk och organisatorisk realtidsenhet (Castells 1994), så finns det all anledning att fundera över hur det ska kunna hantera de delvis motstridiga normativa krav som det möter i sin verksamhet: "What once was 'nice to understand' becomes imperative for survival, let alone success" (Adler 1991, s. 121). Dessutom finns det skäl att anta att företaget också är en normsändare med en tradition där vissa värderingar har varit vägledande och präglar dess kultur, vilket ger frågan ytterligare en dimension.

Det är den senare skärningspunkten, den mellan företag och individ, som den här avhandlingen riktar in sig på. När utländska företag etablerar sig i Sverige finns det en normativ kravbild som de måste hantera. Jag är intresserad av den interna normativa kravbilden, alltså hur en intern *license to operate* formas. Detta kommer jag att beskriva ur individernas, alltså medarbetarnas, synvinkel. Det är nämligen på mikronivån som gränssnittet mellan det globala och det lokala finns. Här finns indikationerna och de första tecknen på vad som faktiskt händer när olika normativa förståelser av vad det innebär att driva företag och utöva makt möts.

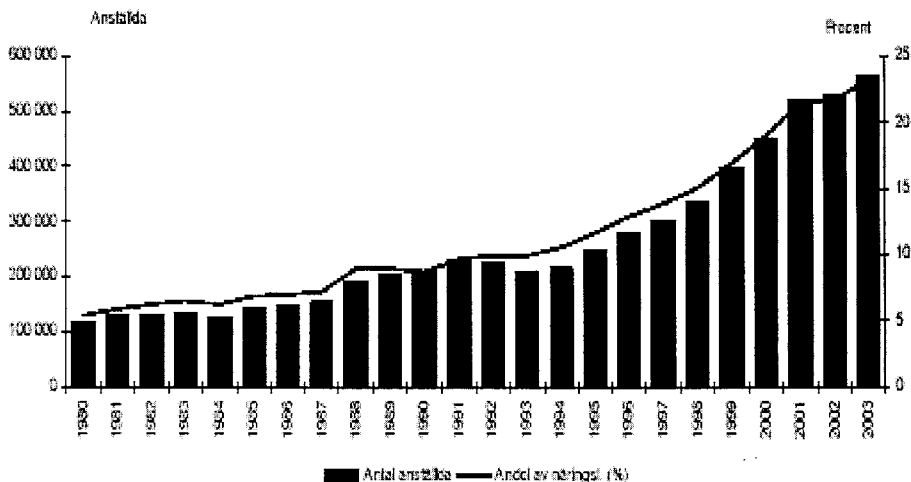
Legitimering är en begrepp som förmår att förena makro- och mikronivån. Erez (1986, s. 586) hävdar att "societal values, managerial practices, and the congruence between the two sets of variables influence critical organizational

outcomes". Detta bör förstås som en kritisk fråga på mikronivå, den nivå där *managerial practices* eller *management styles* (Gómez & Ranft 2003) utövas. Detta antyder alltså att företagens väl och ve till stor del beror på om deras verksamhet är i linje med de värderingar som råder i den lokala miljö där företagen verkar, och i synnerhet i den egna organisationsmiljön där lokala anställda verkar.

Mitt sätt att angripa frågan blir att rikta blicken mot medarbetarnas *etiska värderingar*. Det är dessa som ligger till grund för de normativa krav som skapas inom organisationen. Jag vill studera deras roll och vad de betyder i organisationer där maktförhållandena förändras genom gränsöverskridande fusioner och förvärv. Eftersom det är *svenska* organisationer som har köpts upp av eller fusionerats med utländska konkurrenter är min utgångspunkt en situation där en maktförskjutning sker i och med att ägandet förändras och blir utländskt. "Det utländska" är en konstruktion, men kan ändå antas vara en motpol som de svenska (också en konstruktion...) medarbetarna formulerar sina föreställningar om rätt och fel, gott och ont, gentemot. Om man förstår medarbetarnas etiska värderingar och den roll som dessa spelar uppnår man något annat gott, en ökad förståelse av hur ett köpande företag bättre kan hantera ett nyförvärvat svenskt dotterbolag. Ytterst handlar detta om de utländska köparnas möjlighet att utöva makt, att leda och verka i en svensk kontext med dess speciella förutsättningar. Jag går in i avhandlingsarbetet med en förförståelse som säger att en utmaning av de rådande etiska värderingarna i en organisation innebär en särskilt svår problematik att bemästra för de köpande företagen. Om detta är en rimlig förståelse kommer undersökningen av etiska värderingers roll i ett antal företag som köps upp av eller fusioneras med utländska konkurrenter att utvisa.

Det finns naturligtvis en aktualitet i frågan. Jag diskuterar etiska frågor i en tid då företagsetik och frågor om företagens sociala ansvar hamnar i fokus, och dessutom är globaliseringsfrågorna levande i debatten. Vi lever i en tid då fusioner och förvärv förändrar kartan över näringslivet. Antalet uppköp och samgåenden över gränserna varierar visserligen kraftigt från år till år, men ett tecken på att globaliseringen faktiskt ritar om kartan är förändringen av antalet anställda som faktiskt arbetar i utlandsägda företag. Det svenska exemplet är talande. Utlandsägandet i det svenska näringslivet har ökat närmast lavinartat under halvtannat decennium. Under 2003 arbetade mer än en halv miljon svenskar i utlandsägda företag. Och uppemot var fjärde anställd i det svenska näringslivet, 23%, eller i reella tal 564 500 personer, hade då en arbetsgivare med huvudkontoret utomlands (ITPS 2004). Detta kan jämföras med 1990 års siffra på 203 000. Nedanstående diagram visar med all tydlighet på utvecklingen.

Diagram 1: *Antalet anställda i utlandsägda företag och deras andel av antalet anställda i svenska näringslivet 1980-2003* (källa: ITPS 2004).



Amerikanska företag har tätpositionen bland de utländska ägarna. Under 2003 sysselsattes 106 000 personer i USA-ägda svenska företag. Också om man använder antalet utlandsägda företag som måttstock är bilden av ett alltmera internationaliserat näringsliv tydlig. Från 2 500 utlandsägda företag 1990 till runt 10 100 år 2003, varav ungefär hälften är sprungna ur rena förvärv. Nyetableringar och fusioner ger också ökat utländskt ägande. USA innehar tillsammans med Norge tätpositionen bland de utländska ägarna om man ser till antalet företag med knappt 1 250 företag vardera (ITPS 2004).

Siffrorna antyder att internationaliseringen inte är ett övergående fenomen, utan har en bestående inverkan på ägandet, och därmed också makten och kontrollen, av det svenska näringslivet. Det finns därför skäl att anta att motstridiga normativa föreställningar om vad det innebär att driva företag får spelrum också i det svenska arbetslivet som en följd av att utländska företag köper upp eller fusioneras med svenska. Den ideologiska debatten om globaliseringen har ett makroperspektiv där olika aktörer, politiska partier, fackföreningar, arbetsgivarorganisationer och andra aktivt deltar och formulerar ideologiskt grundade normativa krav givet den nya situationen. Vad detta mynnar ut i och vilka följder det får för den svenska samhällsmodellen bör fortfarande ses som en öppen fråga. Detta är dock en fråga på makronivån. Mikroperspektivet och intresset för individen i den stora organisationen är mera sällsynt förekommande i diskussionen. Det är synd, men den här avhandlingen är ett försök till bot och bättring.

Den forskning som jag här lägger fram kan med all rätt placeras inom företagsetiken, och närmare bestämt inom området organisationsetik. Men samtidigt blir forskningen med nödvändighet ett slags syntes i och med att organisationsteoretiska och sociologiska element också finns med. Och då arenan för forskningen är organisationer som internationaliseras kommer jag i praktiken också att befatta mig med *the human side of mergers and acquisitions* (Buono & Bowditch 1989) inom international business.

Syfte och forskningsfråga

Avhandlingens empiriska syfte är att *beskriva och förstå etiska värderingars roll i ett sammanhang där svenska företag köps upp av eller fusioneras med utländska konkurrenter*. Undersökningen genomförs i fyra fallföretag och vägleds av ett svenskt medarbetarperspektiv och ett internt organisatoriskt fokus. Mitt förhållningssätt är deskriptivt snarare än normativt.

För att uppnå syftet utvecklar jag ett begreppsligt verktyg och talar om *intern legitimering*, och av det följer forskningsfrågan: *På vilka grunder sker den interna legitimeringen av förändringar i fråga om arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation i svenska företag som köps upp av eller fusioneras med utländska konkurrenter?*

Avhandlingen har också ett teoretiskt syfte, nämligen att *skapa en modell för förståelse av intern legitimering i en organisatorisk kontext*. Detta är ett bidrag till teorin kring etik och organisationer.

Jag närmar mig alltså frågan om etiska värderingars roll via det begreppsliga verktyget intern legitimering. Att fylla en roll är att fylla en funktion. Jag kommer att hävda att denna funktion primärt återfinns i det som kan kallas för den interna legitimeringsprocessen, en process som innebär att medarbetare värderar uttryck för en ny maktordning utifrån vissa utgångspunkter (varav etiska värderingar är en). Dessa utgångspunkter eller grunder står i ett inbördes förhållande till varandra och manifesteras i olika slags krav och förväntningar på de nya ägarna. Den uppgift jag tar mig an handlar om att visa på detta inbördes förhållande och de krav och förväntningar på de nya ägarna som medarbetarna explicit eller implicit formulerar.

Avhandlingens disposition

I detta inledande kapitel för jag upp frågan om etiska värderingar i en globaliserad miljö på agendan. Här tar jag upp själva *relevansfrågan*, varför etiska värderingar och värderingar i stort är viktiga att förstå i en affärskontext.

I kapitel två inriktar jag mig på själva *substansfrågan*, vad värderingar och i synnerhet etiska värderingar egentligen är för något och vilka egenskaper de har.

Kapitel tre knyter an till *funktionsfrågan* och beskriver på ett övergripande plan den roll som etiska värderingar har i de interna legitimeringsprocesserna i företagen. I och med detta klargörs också min forskningsfrågas relevans, alltså användandet av det begreppsliga verktyget legitimering för att analysera etiska värderingars roll i en viss kontext.

Just *kontextfrågan* behandlas i kapitel fyra. Avhandlingen behandlar ju etiska värderingars roll i ett sammanhang där svenska företag köps upp av eller fusionerar med utländska konkurrenter. Detta leder fram till kapitel fem, där den vetenskapliga positioneringen, forskningsdesignen och metoden tydliggörs.

Avhandlingens empiri tar vid i kapitel sex. Fallstudierna har ambitionen att återge medarbetarnas föreställningar om och bedömning av vad som följer när man köps upp av eller fusionerar med en utländsk organisation. Medarbetarnas narrativa berättelser ligger till grund för den tolkning som sedan görs för varje enskilt fall i kapitel sex och på ett övergripande och jämförande plan i kapitel sju. I kapitel åtta besvaras slutligen forskningsfrågan och en diskussion om undersökningens bidrag och förhållande till befintlig forskning tar vid.

2. Värderingar

Värderingars natur

I avhandlingen vill jag alltså beskriva och förstå etiska värderingars roll vid gränsöverskridande förvärv och fusioner. Det innebär att jag vill undersöka en företeelses funktion i en viss kontext. Själva företeelsen är *värderingar* (*values*, i vissa fall *beliefs* på engelska), som preciseras genom en viss bestämning, *etiska*, en precisering som antyder att jag vill positionera avhandlingen inom företagsetiken.

Värderingar förstås vanligen som en form av *trosuppfattningar*. Definitionerna skiljer sig något åt beroende på vad man betonar:

"Values are...relatively general beliefs that either define what is right and wrong or specify general preferences" (Adler 1991, s. 16).

"(Values are) a person's internalized beliefs about how he or she should or ought to behave" (Meglino & Ravlin 1998, s. 354).

"(Values are) central desires or beliefs regarding final states or desirable conducts that transcend specific situations, guide the choice and evaluation of our decisions and, therefore, of our conducts, becoming an integral part of our way of being and acting to the point of shaping our character" (Argandoña 2003, s. 16).

Jag tar i den här avhandlingen fasta på värderingar som trosföreställningar, men jag väljer att precisera dem som *varaktiga* trosföreställningar. Detta är viktigt att ange om man vill skilja dem ifrån preferenser eller attityder. Värderingar bör, såvitt jag kan bedöma, ses som underliggande fenomen som ligger till grund för preferenser och attityder. Att värderingar är varaktiga trosföreställningar innebär att de är relativt stabila över tiden (Meglino & Ravlin 1998). De lärs ofta in tidigt i livet och förblir förhållandevis intakta, även om det är fullt möjligt att värderingar faktiskt genomgår förändringar. Detta är dock en utdragen process eller, möjligen, följderna av enskilda trauman som en människa kan drabbas av.

En möjlig förklaring till värderingars varaktighet är vår ovilja att ge upp en djupt liggande verklighetsförståelse. Quines (1953) resonemang om kunskap och vetande kan, i överförd bemärkelse, illustrera detta. Quine förutsätter ett slags holism, ett system där vårt vetande och våra trosföreställningar ingår och står i logisk relation till varandra. Om ett försanthållande förändras följer att vi måste förändra andra försanthållanden i systemet som en följd av att de står i relation till varandra. Detta är ett resonemang som i högsta grad kan tillämpas på värderingar i betydelsen trosföreställningar. Ändrar jag min värdering kring om det är rätt att döda kommer det att få följder för vad jag anser om

dödsstraff, abort, krig och aktiv dödshjälp. Argumentet handlar alltså om värderingssystemets stabilitet. Vi är obenägna att ändra våra mest grundläggande värderingar därför att det får omfattande följder för oss, vilket är en smärtsam process. Starka motiv förstärker alltså värderingars varaktighet.

När jag talar om värderingar i den här avhandlingen menar jag *varaktiga trosföreställningar om att någonting är värdefullt*. En analog tolkning av detta är också möjlig. En varaktig trosföreställning om att något saknar värde gäller också som värdering. Detta är en vid definition som jag anser vara rimlig för värderingar i stort. Den innebär att varaktiga trosföreställningar om att det är rätt att hjälpa de svaga, att det är fel att döda, att religion är ett opium för folket eller att abstrakt måleri är ett gissel alla kan klassas som värderingar. Eftersom jag ser värderingar som varaktiga trosföreställningar blir värderingar närmast definitionsmässigt en subjektiv (eller möjligtvis intersubjektiv) företeelse.

När jag talar om *etiska värderingar* så är detta en bestämning av värderingsbegreppet. Lämpligen kan man se etiska värderingar *som varaktiga trosföreställningar om att någonting är värdefullt i termer av gott eller rätt* (jämför Brytting 1998, De Geer 1999). Det rimliga är att man skiljer ut värdefullt i termer av gott eller rätt från till exempel värdefullt i termer av vackert (estetisk värdering), heligt (religiös värdering), effektivt eller användbart (funktionell värdering). Argandoña (2003, s. 18) talar här om intellektuella, emotionella, estetiska, religiösa, moraliska eller etiska, sociala, politiska, ekonomiska, känslomässiga och funktionella värderingar, vilka skiljer sig åt "because of their different types of content".

Typiskt för etiska värderingar är att de refererar till någonting som är värdefullt i bemärkelsen att det är gott eller ont, rätt eller fel. ("Gott eller ont, rätt eller fel" är en medvetet vid formulering som täcker in det faktum att jag vill undvika en metaetisk diskussion om värdeordens natur och fixa betydelse.) Detta "någonting" är något som *värdesätts* utifrån om det är gott eller ont, rätt eller fel, inte i termer av om det är vackert eller fult, heligt eller oheligt, användbart eller oanvändbart. Det som värdesätts utifrån om det är gott eller rätt har ett *etiskt värde*.

I diskussionen om etiska värden finns en glidning mellan vad som *har* ett etiskt värde och vad som *är* ett etiskt värde. Till exempel kan företeelser som rättvisa, lycka, frihet och integritet värdesättas som goda, eftersom de kan återföras på det övergripande värdet godhet. Rättvisa, exempelvis, kan då sägas *ha* ett etiskt värde. I andra fall likställs dessa företeelser med vad som är gott. De anses då vara *goda i sig* och har alltså *egenvärde*. I en sådan tolkning beskrivs rättvisa lämpligen som *varande* ett värde.

Frågan om någonting kan ha ett egenvärde oberoende av om någon värdesätter det och om frihet, respekt, jämlikhet och andra värden är underordnade värdet godhet eller i sig själva ska ses som goda ligger utanför denna deskriptivt

inriktade avhandlings möjlighet att diskutera. Den deskriptiva värderativism (se Bergström 1997) som jag tillämpar innebär på ett filosofiskt plan inte mer än att jag undersöker vad människor värdesätter i termer av gott och ont, rätt och fel, inte att jag tar ställning i fråga om världens objektiva existens, inbördes ordning eller natur. Etiska värden kommer alltså att förstås som någonting som tillskrivs värde, till exempel frihet, autonomi, integritet, jämlikhet, mångfald och respekt, i den bemärkelsen att de ses som goda utan vidare motivering. Det rör sig om en form av grundläggande värden som andra företeelser speglas i. De kan med andra ord ses som *fundamentala* (De Geer 1999).

Instrumentella värden, däremot, är medel genom vilka andra värden uppnås. Om en icke-hierarkisk organisation värdesätts för att den är ett medel för att förverkliga (det fundamentala etiska) värdet jämlikhet kan det ses som instrumentellt. I engelskspråklig litteratur talar man här om *instrumental* och *terminal values* (Agle & Caldwell 1999, Hood 2003, Rokeach 1973).

Med en förståelse av värden som någonting som värdesätts utesluter jag inte att någonting kan vara värdefullt även om så bara en enda person värdesätter det. Jag behöver med andra ord inte diskvalificera vissa värden (vad som värdesätts) utifrån en egen normativ värdehierarki och inte heller behövs djupare metaetiska ställningstaganden om betydelsen av värdeord.

Värderingar ligger till grund för *normer*. Ibland talas det om normer som "oskrivna regler" eller "sociala regler" (Ulrich 1997). Detta är inte helt lyckat. Regler brukar nämligen, till skillnad från normer, vara tydligt formulerade och innebära någon form av bestämd sanktion om man bryter mot dem. En *norm* bör snarare ses som en uttalad eller outtalad vägledning för handlande i en specifik situation. Denna vägledning förstås bäst som en *kollektiv förväntan*: "'Norms'...are collective expectations regarding a certain type of behaviour" (van Lijck 1994, s. 14). Olika normer formar normsystem. Som ett sådant kan till exempel *yrkesetiken* ses. Yrkesetiken innebär en kollektiv förväntan på att ett givet yrke ska utföras som en tillämpning av allmänt accepterade normer utifrån de krav som yrket ställer (Silfverberg 1996). Givet det resonemang som jag har fört om etiska värderingar är det också lämpligt att skilja mellan uttryckligen etiska normer och till exempel estetiska. En kollektiv förväntan på handlande som vilar på föreställningar om gott och ont, rätt och fel, är alltså något annat än en kollektiv förväntan som vilar på föreställningar om vackert och fult.

Människor determineras varken av normer eller värderingar, men ändå uttrycker normer en allmän förväntan om ett visst beteende som människor i en viss krets måste förhålla sig till. Normer kan vara universella men är oftast begränsade till en viss kontext eller grupp av människor (jämför Donaldson & Dunfee 1999, som bland annat ställer övergripande och allmängiltiga *hypernormer* mot lokala *konsistenta normer*). Om en person sympatiserar med en viss norm är det därför rimligt att anta att han eller hon också omfattar den

eller de underliggande värderingar som kan ses som normens premisser. Normer återspeglar nämligen värderingar, vilket också skapar en metodologisk möjlighet. I den mån man vill komma åt de enskilda aktörernas personliga värderingar kan man gå via de normer som de säger sig omfatta.

Värderingar och rationell handling

Varför vi människor tycker, tolkar och handlar som vi gör brukar ofta förklaras med hänvisning till värderingar. Rokeach (1973, s. 5) skriver: "Values are determinants of virtually all kinds of behavior that could be called social behavior or social action, attitudes and ideology, evaluations, moral judgments and justifications of self and others..." Värderingar antas alltså påverka beteenden, åtminstone på så sätt att de utgör ett slags vägledning eller skäl för handlande (Harman 2000, Hood 2003, Meglino & Ravlin 1998).

Om jag har en etisk värdering som säger att egalitär distributiv rättvisa är något gott har jag ett skäl att dela lika när jag fördelar någonting inom en viss krets människor. Det är knappast förvånande om jag sedan faktiskt också gör det när det väl kommer till kritan. Men det finns också inom forskningen indikationer på att det är olämpligt att anta ett osvikligt kausalt samband mellan en värdering och en viss bestämd handling.¹ Tullberg (2002) uppmärksammar i en experimentell studie att överensstämmelsen mellan uttalade etiska värderingar och faktiskt moraliskt beteende inte nödvändigtvis är särskilt stor. Värderingar överlag kan ha vaga kopplingar till vissa bestämda handlingar eller så kan de vara svaga i sig och underordnade personlig bekvämlighet. Och även om de är starka så är det fullt möjligt att situationens karaktär kan kräva att man agerar i strid mot sina egna värderingar, vilket i praktiken innebär att andra skäl än det som värderingen ger är starkare. Ett exempel kan vara en katolsk präst som samtycker till äkta makars separation i de fall då mannen visar sig vara hustrumisshandlare, trots att detta går emot en grundläggande föreställning om äktenskapets helighet.

Man bör alltså akta sig för att ta för givet att vissa värderingar kommer att leda till vissa bestämda handlingar. Men även om en viss värdering inte är en osviktig determinant för hur vi kommer att agera, så ger den en viss vägledning om hur vi kommer att värdera och uppfatta olika situationer, vilket i förlängningen får följder för hur vi handlar, inte minst av det skälet att värderingar ger *mening* åt handlingar.

¹ Hela denna diskussion berör den inom filosofin relevanta åtskillnaden mellan internalism och externalism, alltså frågan om det sakförhållandet att en person har en åsikt i en värdefråga delvis består i att personen är motiverad att handla på ett visst sätt (internalism). En följd av detta blir att en person som handlar i motsättning till sin egen värdering agerar irrationellt. Externalismen tonar ned sambandet mellan värdering och handlingsmotiv (se Bergström 1997). Min framställning antyder att jag inte vill binda mig alltför hårt vid en internalistisk uppfattning.

Webers (1922/1983) åtskillnad mellan *värde- och målrationella handlingar* illustrerar vad det hela handlar om (se Brytting 1998 och 2001). Om någon har som mål är att bygga upp sina muskler och att få en vältränad kropp är det rimligt och meningsfullt att börja gå på ett gym för att nå detta mål. Att börja träna är då *målrationellt*, det vill säga förnuftigt mot bakgrund av vad man faktiskt vill uppnå. Målrationella handlingar är instrumentella. De ingår i ett kausalt sammanhang av typen "om du vill uppnå X, så gör Y". Meningsfullheten i handlingen kan bara förstås mot bakgrund av det mål som individen vill uppnå.

Värderationella handlingar, däremot, följer inte samma schema. Meningsfullheten i dessa kan bara förstås utifrån den handlande personens värderingssystem. Varför handlingen utförs förklaras av att den står i överensstämmelse med de värderingar som den handlande personen faktiskt har. Det innebär också att värderationaliteten inte är instrumentell. En person som av samvetskval slår larm offentligt om oegentligheter i det företag hon är anställd i blir en så kallad *whistleblower*. Om vi antar att detta är förödande för hennes framtida karriär, kan vi antagligen dra slutsatsen att hon agerar värderationellt. Det företaget har gjort går så mycket emot denna persons värderingar att hon upplever det som absolut nödvändigt att handla, trots att hon därigenom inte kommer att uppnå något mål i egentlig bemärkelse. De underliggande värderingarna är vad som ger mening åt handlingen.

Man kan invända mot detta på flera sätt. Till exempel går det att hävda att skillnaden mellan värde- och målrationellitet är en artefakt, vilket skulle betyda att även förment värderationella handlingar är målrationella. I *whistleblower*exemplet kan man till exempel i utilitaristisk anda hävda att samvetstillfredsställelsen i sig är ett mål som medarbetaren vill uppnå. Problemet med detta resonemang är att det inte ger en fullgod förklaring av vad den negativa upplevelsen och samvetskvalen egentligen beror på från första början. Ett tentativ förklaring är att värderingar och internaliserade normer redan finns hos individen och att dessa fungerar som katalysatorer för perception och handling, vilket tyder på att någon form av värderationalitet ändå existerar.

Ytterligare en invändning som går att göra är att kritisera föreställningen om det mänskliga handlandet som särskilt medvetet eller rationellt överhuvud taget. Det affektiva, känslobaserade och intuitiva agerandet är någonting som tycks karakterisera många människors sätt att handla. I en humansk förståelse är det som vi förstår som det mänskliga förnuftet underkastat emotionernas herravälde. Det som vi tolkar som rationellt kan därför inte skiljas från vårt inre känsloliv. Ett motargument mot detta är att peka på att värderingar också kan vara grunder för emotionella reaktioner. En militant vegan kan antas ha en stark varaktig trosföreställning om djurs värde, vilket kan förklara en stark emotionell reaktion på reklam från köttindustrin. Meglino & Ravlin (1998, s. 351) illustrerar delvis detta när de skriver att värderingar "have a substantial

influence on the *affective* (min kursivering) and behavioral responses of individuals".

Min slutsats blir därför att värderingar, och kanske särskilt etiska värderingar, fyller en viktig funktion som grund för tolkning, perception och handling. De fyller dessutom en viktig funktion som *meningsskapare*, vilket illustreras av diskussionen om värderationalitet. Men det är också viktigt att ta hänsyn till den enskilde individens – ibland outtalade – mål och behov, och att samtidigt lämna dörren öppen för att andra faktorer, som kognitiv förståelse och emotioner, kan påverka en persons handlande.

Värderingar och dygder

Särskilt i en normativt färgad diskussion om värderingars roll kopplas dessa ofta till personliga karaktärsegenskaper som tar sig uttryck i handling. Dessa egenskaper brukar förstås som *dygder*, ett slags handlingsdispositioner som är nödvändiga att ha för att fungera väl i ett visst sammanhang. Argandoña (2003, s. 16) är ett tydligt exempel: "Values are reflected in *decisions*; the repetition of values in decisions shows the existence of a *virtue* (and strengthens it), and the body of virtues shapes a *character*, which gives consistency to subsequent decisions until a *conduct* is defined". Värderingar återspeglas alltså i beslut, och i den mån man fortlöpande handlar i enlighet med dessa värderingar formas i förlängningen en handlingsdisposition.

Argandoñas artikel är ett intressant exempel på hur diskussionen om värden och värderingar ofta tar en normativ vändning. Typiskt för en normativ syn på värden, värderingar och dygder är att den utgår från en mer eller mindre absolut värdehierarki. Värden har olika status och kan och bör graderas. Det finns, skulle Argandoña mena, en objektiv värdehierarki som den mänskliga karaktären bör byggas på. Om man satsar på fel häst och upprepar handlingar som inte återspeglar positiva objektiva värden utvecklar man snarare dygdens motsats, lasten.

Eftersom dygderna kommer till uttryck i en viss praxis formar de handlingsmönster som är betingade av den situation som de utövas i. Enligt denna syn har affärlivet sina egna dygder. Solomon (1993) visar på detta och pekar på affärlivet som en kontext där vissa handlingsdispositioner är av godo medan andra går stick i stäv mot ett gott affärsmannaskap. Det är viktigt, menar Solomon, att förstå sin uppgift i en viss kontext och att sedan utföra denna till fulländning. Det handlar inte, menar han, om att godtyckligt utföra aktiviteten som egenintresset bjuder. MacIntyre (1985) skiljer här mellan interna och externa värden. Interna värden är vad som uppnås om en aktivitet utövas till fulländning givet aktivitetens spelregler. Att bli en mästerlig schackspelare är att förverkliga de interna värden som finns i det fulländade utövandet av den aktivitet som schackspelandet utgör. Denna professionalism har, menar

MacIntyre, ett större etiskt värde än de externa värden i form av pengar och prestige, för att ta ett par exempel, som kan följa som konsekvenser av den professionalism man utvecklar. Man bör därför eftersträva intern fulländning före extern belöning.

Vill man undvika den starka normativa prägel som till exempel Argandoña har är det möjligt att induktivt komma fram till vilka personliga egenskaper som krävs i en viss kontext och utifrån denna sluta sig till vad som utgör dygderna i denna särskilda kontext. Silfverbergs (1996) studie är ett exempel. Dygder som flexibilitet, lyhördhet, dialogisk förmåga och integritet mejslas ut och formuleras som en alternativ förståelse – en "kontextberoende och aristoteliskt rationell uppfattning" (s. 161) – av begreppet yrkesetik. Det handlar här om en identifikation av vissa handlingsdispositioner som är nödvändiga för att bemästra ett visst handlingsområde. De värderingar som är de grundläggande föreställningar som dygderna ytterst vilar på är här möjliga att identifiera genom att de tar sig uttryck i konkreta förespråkade karaktäsegenskaper och handlingsdispositioner. Detta aristoteliskt inspirerade perspektiv visar på en metodologisk möjlighet, nämligen att nå fram till vilka värderingar som är rådande – eller åtminstone förutsätts råda – inom en organisation genom att undersöka vilka karaktärsdrag och handlingsdispositioner som anses som önskvärda i verksamheten.

Släktskapet mellan värderingar, värden och dygder är annars lätt att ana. Typiskt nog används i engelskspråkig litteratur begreppet *values* emellanåt som en beteckning för alla dessa företeelser. När Bigoness & Blakely (1996, s. 743) talar om *instrumental values* som "desired ways of behaving" exemplifierar de vad de menar med en mängd dygder som till exempel *courageous*, *loving*, *polite* och *responsible*. Också Sood (1998) är inne på samma linje och talar om personliga egenskaper som *courage*, *unselfishness* och *self-control*. Hood (2003) ser *politeness*, *helpfulness*, *affection* och *forgiveness* som *morality-based values*, medan det som jag i den här avhandlingen kommer att förstå som värden, till exempel autonomi och jämlikhet, i hennes text beskrivs som *social values*.

Organisationens värderingar

Inom organisationsforskningen har värderingar (etiska och andra) studerats från olika infallsvinklar under flera årtionden. Synen på värderingar inom organisationen har inte varit enhetlig. Däremot tycks många vara överens om att de värderingar som råder inom organisationen faktiskt är betydelsefulla för hur organisationen presterar och utvecklas. Antagandet är att en överensstämmelse mellan organisationens värderingar och dess enskilda medlemmars gör att alla arbetar mot samma mål med större beslutamhet.

Begreppet värderingar dyker upp i olika sammanhang. I näringslivet talar man ofta om värderingar som någonting som profilerar företaget och kan ligga till grund för styrning av organisationen. Ett stort svenskt börsnoterat företag anger att dess kärnvärden (*core values*) är "respect, excellence and responsibility". Läser man undertexterna blir själva värderingarna ungefär detsamma som de normativa trosföreställningar som anger hur man ska göra för att uppnå dessa värden. Frågan infinner sig nu vad det egentligen betyder att organisationen har dessa värden och värderingar. Det finns skäl att anta att det som företaget skriver på hemsidan är en konsult- eller managementprodukt som ansvariga i företaget tycker är en lämplig profilering utåt och en god vägledning för det interna arbetet. Men följer det av detta att vi här har satt fingret på organisationens värderingar? I själva verket kanske det hela handlar om en *strategisk mytbildning* (Normann 1975) som blir till ett slags påbjuden tolkningsram för skeendet i organisationen.

Om så är fallet är saken enkel. Värderingar kan då bestämmas och hanteras efter eget gottfinnande av företagets ledning mot bakgrund av vad den önskar uppnå. Inom organisationsforskningen har denna instrumentella syn haft förespråkare, till exempel Deal & Kennedy (1982). I deras föreställningsvärld är värderingarna i organisationen underordnade ledningens målrationalitet och i praktiken inte något annat än officiellt antagna direktiv om hur organisationsmedlemmarna ska arbeta, tycka och tänka. Värderingarna kan alltså ses som ett *styrinstrument*: "Management pays a great deal of attention to shaping and fine-tuning these values to conform to the economic and business environment of the company and to communicating them to the organization" (s. 22). Dessutom förutsätts konformism: "These values are known and shared by all the people who work for the company – from the lowliest production worker right through to the ranks of senior management" (s. 22). De företag som Deal & Kennedy undersökte hade "a rich and complex system of values that were shared by the employees" och var i forskarnas ögon konforma: "Managers in these companies talked about these beliefs openly and without embarrassment, and they didn't tolerate deviance from the company standards" (s. 14).

Med den ovan beskrivna förståelsen av organisationens värderingar förvandlas organisationens medlemmar, något krasst uttryckt, till rekvisita, vars uppgift är att anpassa sig till de värderingar som ledningen har bestämt ska råda. Selznick (1984, s. 60) menar att ledningens uppgift handlar om att "choose key values and to create a social structure that embodies them". Också här finns en instrumentell syn där värderingarna formuleras av ledningen. Men värderingar handlar här om något annat än ytliga direktiv. De är underliggande trosföreställningar om vad organisationen bör stå för och representera. Värderingar är någonting utöver det som formella arrangemang förmår att uppbringa. De är typiska för den dynamiska organisationen till skillnad från den statiska, där ledningen, enligt Selznick, inte förstår värderingarnas kraft.

Normann (1975) ser värderingar som en viktig komponent i företagets idésystem. De dominerande idéer som kommer att vara förhärskande i företaget vilar på de "signifikanta aktörernas" värderingar, normer och föreställningar om vad företaget är, vad det bör göra, hur det bör fungera och ledas. Samtidigt är företagets historia och maktsystemet avgörande för vilka idéer som kommer att dominera. Normanns erfarenhet är att de signifikanta aktörerna i företag utgörs av en liten krets, sällan fler än fem personer, som förmår att sätta sin prägel på organisationen på ett idémässigt plan. Normann ser värderingarna som en mycket viktig komponent i det idésystem som måste vara i linje inte bara med den organisatoriska strukturen, utan också med företagets utvecklingssituation och de utmaningar som denna för med sig. Bristande passform (*misfits*) är direkt skadliga för företaget.

För Selznick och Normann är organisationens värderingar sådana som, antingen medvetet instrumentellt eller som en följd av en idémässig maktkamp, formuleras av ett litet antal personer som sätter sin prägel på företaget och utgör dess "själ". Det handlar om *bärande idéer* som bestämmer företagets riktning. Denna syn är rimlig om man betraktar företaget ur ett lednings- eller huvudmannaperspektiv. Framför allt i vissa ideella organisationer kan man anta att huvudmannens (den särdeles signifikanta aktörens...) intentioner är vägledande för vad organisationen kommer att stå och verka för. Sedan må det vara hänt att enskilda medlemmar i dessa organisationer kan ha värderingar som står i bjärt kontrast mot huvudmannens eller ledningens. Ett konkret exempel på detta skulle kunna vara en ateist eller agnostiker som är anställd i en kyrklig organisation.

Stymne (1970) tar hänsyn till organisationens medarbetare när han identifierar en värderingsstruktur i ett antal fallföretag. Dock så definierar han värderingar som medarbetarnas förståelse av den roll som de själva, gruppen och organisationen spelar. I praktiken förvandlas värderingar i Stymnes tappning till de *syften* som medarbetarna tillskriver sig själva, gruppen och organisationen. Men ändå är hans studie ett tydligt exempel på att organisationens värderingar inte behöver ses som blott och bart ett instrumentellt verktyg i ledningens händer.

Att identifiera värderingar deskriptivt i en participatorisk process där medarbetare har fått delta är ett induktivt tillvägagångssätt som har använts av Trollestad (2000). I detta fall ses värderingar som *representativa föreställningar* om vad organisationen står och bör stå för enligt medarbetarna. Den handlingsvägledning som värderingarna utgör är inte några ledningsdirektiv. Snarare är de frukten av en diskursiv process som syftar till ökad förståelse av vad organisationen faktiskt är.

Ytterligare ett förhållningssätt är att förstå organisationens värderingar som ett slags *aggregat* av de enskilda medlemmarnas personliga preferenser. En antydning om detta finns hos forskare som Hofstede (1980) och Zander (1997),

även om dessa inte uttryckligen intresserar sig för organisatoriska värderingar som sådana, utan snarare kulturellt betingade medarbetarpreferenser kring ledarskap.

Utgångspunkt: Värderingar i organisationen

I den här avhandlingen utgår jag alltså från ett medarbetarperspektiv. Det innebär att jag har den enskilde individen i organisationen som utgångspunkt. Därför kommer jag att vara varsam i diskussionen om "organisationens värderingar". Utgångspunkten är att det är enskilda personer som har värderingar och att dessa tar sig uttryck i normer som kommer att råda i organisationen. *Värderingar (och normer) i organisationen* blir därför mera relevant att tala om än "organisationens värderingar".

Jag antar dessutom att det finns signifikanta aktörer som påverkar organisationen i viss riktning. Men en bärande tanke i avhandlingen är att undersökningen inte ska begränsa sig till ett litet antal aktörer (i klartext ledningen). Medarbetarperspektivet gör att också "icke-signifikanta" aktörer omfattas.

Utgångspunkten i den här avhandlingen är att värderingar är individuella varaktiga trosföreställningar. I den mån uttryck för dessa förekommer i stor omfattning kan det i vissa sammanhang vara rimligt att tala om "organisationens värderingar", men då i betydelsen *representativa och allmänt förekommande varaktiga trosföreställningar*, föreställningar som jag finner i medarbetarnas resonemang och berättelser om vad de själva och organisationen står för. Då det i första rummet är etiska värderingar som jag är intresserad av är det alltså varaktiga föreställningar om gott och ont, rätt och fel, som hamnar i fokus för undersökningen.

Detta är också en nyckel till min syn på *etiken* i organisationen. Begreppet etik väljer jag att förstå deskriptivt som de handlings- och tankemönster som kommer till uttryck i mänsklig interaktion som en följd av underliggande (varaktiga) föreställningar om gott och ont, rätt och fel. Värderingar utgör alltså grunden för etiken men reducerar den inte till att handla om trosföreställningar och försanthållanden. Denna förståelse av etik har den fördelen att den är förenlig med en beskrivning av kultur som det meningssammanhang som formas i interaktionen mellan människor när deras etablerade livsvärldar utmanas av nya erfarenheter. Kultur är samtidigt ett vidare begrepp än etik. Det meningssammanhang som kulturen utgör bygger på mer än föreställningar om gott och ont, rätt och fel. Till exempel fyller estetiken en roll inom en kultur som en "ingrediens" utöver etiken.

Samtidigt är jag fullt medveten om att begreppet etik ibland har fått beteckna den mera systematiska reflektionen ("das methodisch disziplinierte

Nachdenken", se Steinmann & Löhr 1992, s. 7) över det faktiskt etablerade normsystemet och de uttrycksformer detta tar sig (ofta förstådda som en viss grups *moral*, ett ord som jag undantagsvis kommer att använda i en sådan bestämd mening). Men då det är fullt möjligt att använda begreppet etik i mera allmän bemärkelse som också innefattar praxis (van Luijk 1994), så finns det ingen anledning att genom en insnävande definition begränsa det till bara beteckna en disciplin eller reflekterande aktivitet.

Silfverbergs (1996) diskussion om användningen av etikbegreppet ger stöd för denna något friare förståelse av vad etik egentligen är för något. Hon visar i sin studie att man i dagligt tal inte gör någon egentlig betydelseskillnad mellan orden etik och moral. Själv väljer hon att inte bara se etik som vetenskapen om mänsklig karaktär eller handlingssätt, utan också som ett metaforiskt uttryck för hur mänsklig karaktär utvecklas.

Den definition av etik som jag använder mig av gör det också möjligt att se på organisationen som en arena för etiken. Organisationen är en arena för mänsklig interaktion. Detta är i sig en truism, men tillsammans med den syn på etik som jag formulerar säger det ändå någonting viktigt. En organisations etik blir aldrig detsamma som det som står i organisationens etiska policydokument eller i de officiella "värderingar" som företagsledningen har bestämt ska vara vägledande för organisationen. Vill man komma åt etiken måste man gå in i organisationen och förstå de handlings- och tankemönster som följer av underliggande föreställningar om gott och ont, rätt och fel.

Mitt deskriptiva förhållningssätt skiljer sig från ett utpräglat normativt. I ett sådant finns ett behov av att identifiera vad de värderingar och normer som vägleder det mänskliga handlandet kan och *bör* grundas på: "Die Frage lautet: Lassen sich Normen, die unser Handeln leiten sollen, noch einmal in einem triftigen Sinne begründen?" (Steinmann & Löhr 1992, s. 54). I en deskriptiv ansats är detta behov något mindre akut, eftersom man då inte har för avsikt att tala om för människor *hur* de bör handla och *varför* det bör göra det. Den deskriptive forskaren vill i stället se hur människor faktiskt handlar och skapa förståelse för varför de handlar så.

3. Legitimering

Den interna legitimeringens fokus

En förförståelse som jag går in i studien med är att utländska ägares praktiska möjlighet att utöva makt, leda och verka i en svensk kontext till en betydande del vilar på respekt för medarbetarnas grundläggande etiska värderingar. Redan i utgångsskedet verkar det rimligt att anta att etiska värderingar (och värderingar i stort) är en viktig faktor för den interna legitimeringsprocessen i nyligen uppköpta och fusionerade företag. I det närmaste kommer jag att utveckla detta. Framför allt fyller värderingarna en funktion som grund för att tillitsrelationer ska kunna uppkomma.

Karlsson (1991) förstår intern legitimitet som *legitimitet med hänsyn till makt och ordning*, en grundläggande förståelse av intern legitimitet som också den här avhandlingen utgår från. Ytterst handlar frågan om intern legitimering om det moraliska berättigandet av en ny maktordning som följer genom att ägandet i svenska företag övergår i utländska händer. I avhandlingen så väljer jag att mera indirekt närma mig legitimeringen av det utländska ägandet och mera direkt koncentrera mig på de konkreta uttrycken för detta nya ägande, nämligen *arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation*. Detta är en precisering av *vad* som legitimeras. Mitt underförstådda antagande är att medarbetarnas legitimering av dessa företeelser är ett led i den vidare interna legitimering av de nya utländska ägarna och den ordning som de etablerar.

Forskningsfrågan om *på vilka grunder* intern legitimering sker har sannolikt ett mångfasetterat svar. Diskussionen kan ses som en kontextuell tillämpning av den övergripande förståelse av maktlegitimering som traditionellt har återfunnits inom statsvetenskapen och sociologin. Intern legitimering handlar i det tillämpade fallet om maktlegitimering som genereras i ett internt socialt kollektiv.

Maktlegitimering

Diskussionen om maktlegitimering har en lång tradition inom statsvetenskapen och sociologin. Det brukar hävdas att all maktutövning kräver någon form av legitimitet (Edlund 2002). I grunden handlar denna diskussion om *vem* som har rätt att utöva makt och *vilket slags* makt detta egentligen rör sig om.

I det antika Rom var kejsarens *potestas triubunicia* just en tribunbefogenhet, en makt som tillkom honom i kraft av hans ämbete (Arendt 1958). Att någon i kraft av en position eller ett ämbete har ett bestämmande inflytande över någon annan är en följd av en strukturell ordning där innehavet av en position ses som grunden för den makt som utövas.

Edlund (2002) menar dock att legitimitet i första hand rör en *maktrelation*. Men denna relation har en annan sida än den rent formella. Om den kännetecknas av legitimitet kommer makten att bli till *auktoritet*. Legitimitet är nämligen vad som gör makten till auktoritet, alltså en rätt för de styrande att styra och en plikt för de styrda att lyda. Detta resonemang bygger i allt väsentligt på Webers (1922/1983) beskrivning av auktoriteten som det legitima användandet av makt (Mitchell m.fl. 1997).

De historiska rötterna är intressanta. I antiken avsåg *auctoritas patrum* den romerska senatens rätt att bekräfta folkbesluten (Nordisk Familjebok 1916). Vanligen kopplas begreppet auktoritet i denna diskussion samman med inflytande och en moralisk rätt att styra medan *potestas* förstås som den faktiska förmågan att tvinga någon annan att följa ens beslut (Arendt 1958).

Det är i skiljelinjen mellan *potestas* och *auctoritas* som legitimitetens betydelse blir uppenbar. Den oproblematiserade förståelsen av makt antyder att en position eller titel ger både rätten till och möjligheten att utöva makt. Men detta är tveksamt, åtminstone om man ser maktutövning som en social företeelse som ytterst vilar på en relation. *Möjligheten* att utöva makt behöver alltså inte finnas bara för att den formella maktpositionen är given. I stället måste maktrelationens karaktär och kontext vara så gynnsam för makthavaren att utövandet av makt blir möjligt i praktiken.

I en statsvetenskaplig kontext har detta synliggjorts genom att man har betonat att politiska maktutövare behöver legitimitet som grund för sin politiska auktoritet (Schaar 1981). Edlund (2002) menar att man ofta förklarar att ett politiskt styre utmanas av medborgarna med att legitimiteten för detta har försvunnit. Ligger de demokratiska besluten inte i linje med väljarnas intentioner så förlorar detta styre sin legitimitet, detta trots att det har ett oantastligt formellt mandat att utöva makt.

Detta aktualiserar frågan "varifrån" legitimiteten kommer. Weber (1922/1983) tar upp detta i sin diskussion om auktoritet. Den karismatiska auktoriteten skiljer sig i grunden från den traditionella och legalt-rationella genom att den inte hänvisar till de befogenheter som en hävdvunnen tradition eller en legalitet i vid mening skänker maktinnehavaren. I stället är det dennes personliga egenskaper som utgör grunden för den auktoritet som tillkommer honom som makthavare. Det är uppenbart att den karismatiska auktoriteten är en relationell företeelse. Det är ett socialt kollektiv som erkänner auktoriteten och som därmed legitimerar. Detta gör att det sociala kollektivets uppfattningar är helt avgörande för om legitimitet ska uppstå. Detta kan ställas mot en rent formell legitimering som kan ha sin grund i överensstämmelsen med vissa regler eller i formaliserade processer (Beetham 1991). Formell och social (informell) legitimering ställs alltså här emot varandra (Edlund 2002).

Andra förklaringar är naturligtvis tänkbara. För Rousseau, till exempel, legitimeras maktutövning och omstöpning av tillvaron av en högre imaginär makt, folkviljan (Lindbom 1995). Rousseaus idé innebär i likhet med många andras ett försöka att basera politisk legitimitet på metafysiska principer, vilket en modern diskussion ofta ställer sig främmande till. Vanligare är i så fall att man försöker tillhandahålla *universella motiv* för denna legitimitet (Plant 1993).

Detta slags universalism återfinns inom diskursetiken. För Habermas (1984, s. 125) är legitimitet "en viss politisk ordnings välgrundade anspråk på att erkännas". Makthavare har med andra ord ett erkännandanspråk som måste bygga på goda grunder. Den legitima ordningen är den som *förtjänar* erkännande. Om inte, så är denna ordning illegitim. Apel (1994) menar att det rationella samtalet byggt på välgrundade argument skapar legitimitet. Genom den "sociala viljebildningen" nås överenskommelser i den kommunikativa processen. Allas intressen och behov tas i beaktande och den moraliska legitimiteten säkras genom den socialisationsprocess som det kommunikativa samtalet utgör. Denna legitimitetsförståelse behandlar legitimitetsfrågan som knuten till makt och ordning, vilket också förutsätter någon form av relation mellan styrande och styrda.

Uppenbart är att den sociologisk-politiska diskursen framför allt koncentreras kring *rättfärdigandet av makt*. Makt återfinns på alla plan i samhället och förstås inom den diskursetiska skolan politiskt. Förekomsten av makt fordrar med andra ord en god förklaring av vad som berättigar makthavarna att inneha denna makt. Ulrich (1997) pekar på detta när han förstår legitimitet som det moraliska berättigandet av ett anspråk, handling eller underlåtelse, som på något vis får följder för andra. Själva förutsättningen för legitimitet är att man bejakar människans värdighet och de oantastliga moraliska rättigheter som tillkommer henne som person.

Häri ligger ligger en etisk förståelse av begreppet legitimitet. Om man konstaterar att något är legitimt menar man också att det är *rätt och riktigt*, inte bara att det följer en lag. Legitimitet är inte detsamma som legalitet. Sutton (1993, s. 2) skriver: "While 'legitimate' can also mean 'legal', or 'in accord with an accepted set of rules', the legitimacy of power is a notion of political morality that also implies *rightness* – rightness, that is, as it is defined in a given context by groups or individuals".

Med denna förståelse förvandlas legitimitet till ett etiskt begrepp snarare än ett rent legalt. Detta motsvarar också en vardagsförståelse av ordet legitimitet. Nationalencyklopedin (1993, Band 12, s. 195) hävdar till exempel att: "I allmänt språkbruk betecknar ordet berättigande (ofta moraliskt)". Etiska värderingar har därför en given plats i en legitimeringskontext. De är grunden för normativa krav som måste bejakas för att social (informell) legitimitet ska kunna erhållas.

Organisationslegitimitet

Karlsson (1991) förstår extern legitimitet som *legitimitet med hänsyn till organisationens och dess lednings förhållande till omvärlden*. Detta visar på en tydlig skillnad jämfört med legitimering med hänsyn till makt och ordning, det vill säga intern legitimering. Den externa legitimiteten framstår i organisationsforskningen som en resurs som genereras på meso- och makronivå. I stort sett har den att göra med organisationens verksamhet och roll som legitim aktör i samhället.

Organisationslegitimitet har traditionellt förstått i termer av extern legitimitet. Enligt Suchman (1995) skiljer sig såväl definitioner som användning av begreppet legitimitet åt. Två huvudinriktningar finns. Den ena har en tendens att se legitimitet som en instrumentell resurs, framför allt för den enskilda organisationen, medan den andra, framför allt företrädd inom institutionell teori, ser legitimitet som ett slags grundläggande attityder som är förändringsfaktorer för organisationsfält snarare än något som kan kontrolleras av den enskilda organisationen.

I regel har frågan gällt hur och på vilket sätt organisationen och dess verksamhet vinner legitimitet i den omgivning som den ingår i. Detta återspeglar en vilja att förklara varför organisationer beter sig som de gör, vilka möjligheter de har att bete sig på vissa sätt och vad som egentligen orsakar organisatorisk förändring. Dessutom kan man genom resonemanget synliggöra vad som krävs för organisationens över- och fortlevnad. När en organisation erhåller legitimitet, anser man, erhåller den en rätt att göra anspråk på samhällets resurser, anspråk som bara godtas om organisationens värderingar och handlingar överensstämmer med det omgivande samhällets (Hannan & Freeman 1977, Meyer & Rowan 1977, Pfeffer 1978, Scott 1991). Med andra ord finns det en normativ kravbild som organisationen måste leva upp till. Extern legitimitet uppstår när organisationens handlingar vinner acceptans hos ett utanförstående aktörskollektiv, vilket gör det möjligt för organisationen att knyta relationella band till omgivningen. Den externa värderingen är följaktligen den "ort" eller process i vilken legitimiteten uppstår. Legitimiteten blir då ett slags tillerkänd status som står och faller med externa aktörers uppfattningar (Dowling & Pfeffer 1975, Pfeffer & Salancik 1978, Scott 1991, Singh, m.fl. 1991).

Pfeffer (1978) menar att inte bara organisationen i sig, utan också dess produkter, affärsmetoder och tillverkningsprocesser behöver legitimeras. Legitimitet fås om organisationens handlande (och produkter) inte skär sig mot samhällets värderingar (Pfeffer 1978, s. 159). Bristande legitimitet gör att organisationens anspråk på samhällsliga resurser riskerar att inte tillgodoses. Med andra ord blir legitimitet ett grundvillkor för att organisationen ska kunna verka. Dessutom förvandlas legitimiteten till ett konkurrensmedel när olika organisationer strävar efter största möjliga omvärldsacceptans. Samtidigt är

legitimiteten aldrig en statisk resurs, eftersom samhällets normer och värderingar ständigt förändras.

Föreställningen om legitimitet som en instrumentell resurs har en strategisk dimension. Aldrich & Fiol (1994) menar att företag måste ha strategier för erhålla legitimitet i samhället. Särskilt viktigt är detta för nya företag och idéer som etableras och implementeras, eftersom en organisation som vill etablera en ny verksamhet ständigt bär den börda som *liability of newness* utgör (Stinchcombe 1965, Singh m.fl. 1986). För Aldrich & Fiol är legitimiteten av tveeggad natur. Den kan antingen vara *kognitiv*, och ha att göra med omgivningens förståelse av verksamheten, eller *sociopolitisk*, och ha att göra med det organisatoriska handlandets överensstämmelse med lagar, principer, normer och värderingar. Det finns alltså strategier genom vilka ledningen faktiskt kan uppnå eller vinna legitimitet.

Ju mer instrumentellt man betraktar legitimiteten, desto större tendens att se den som en resurs som till viss del kan manipuleras fram. Organisationen kan vinna regulativ legitimitet (Hunt & Aldrich 1998, Scott 1995) genom att hålla sig till lagar och regler, normativ legitimitet (Hunt & Aldrich 1998, Scott 1995) genom att agera i överensstämmelse med rådande normer och värderingar, kognitiv legitimitet (Scott 1994, Suchman 1995) genom att verka i enlighet med den allmänna förståelsehorisonten, och slutligen industriell legitimitet (Zimmerman & Zeitz 2002), som erhålls genom tillhörighet till en accepterad verksamhetsgren.

Suchmans (1995) diskussion har en strategisk utgångspunkt. Han definierar legitimitet brett. Den är "a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions" (s. 574). Han menar att organisationens legitimitet vilar på olika grunder. Detta gör att legitimiteten för en organisation uppstår av helt olika anledningar. Den *pragmatiska* legitimiteten bygger på egenintresserade beräkningar hos organisationens intressenter eller det kollektiv i vilket legitimiteten skapas. Denna form av legitimitet blir i regel instrumentell (Crombie & Driscoll 2001), vilket skiljer den från den *normativa* legitimiteten. Normativ legitimitet är av etisk natur och vilar på ett etiskt omdöme – att det organisatoriska handlandet är i överensstämmelse med etablerade normer och värderingar. Dessutom kan legitimiteten vara av *kognitiv* natur. Detta innebär att organisationens handlande måste vara i enlighet med någon form av etablerad praxis för att kunna förstås och vinna acceptans. Med sin typologi antyder Suchman *varför* legitimering äger rum och knyter därmed an till *den legitimerandes* motiv.

Johnson & Holub (2003) använder sig av Suchmans typologi och länkar den till både strategi och faktisk handling. Normativ och kognitiv legitimitet är inte lika lätt att hantera (eller manipulera fram) som den pragmatiska, som ju vilar på ett slags reciprok utbytesförhållande. Organisationen vinner legitimitet

genom att ge det som egenintresserade intressenter kräver. Johnson & Holub är framför allt intresserade av hur organisationen ska bete sig för att *återfå* legitimitet efter att dess rykte har fläckats. Att söka återvinna legitimiteten har att göra med att återställa förtroendet hos organisationens olika intressenter, vilka utgör den "ort" där legitimiteten skapas. Där avgörs vad som är socialt acceptabelt handlande för organisationen.

Institutionell teori betonar tre grundläggande företeelser som betydelsefulla för skapandet av organisationens legitimitet: omgivningens institutionella särdrag, organisationens egna särdrag och själva den process där omgivningen skapar sin uppfattning om organisationen (Kostova & Zaheer 1999, Hybels 1995). Det finns här en tydlig tro att organisationens existens och överlevnad är intimt förbunden med omgivningens krav och att den beroendeställning som den står i formar dess beteenden (Powell 1991). Di Maggio & Powell (1983) har beskrivit omgivningens påverkan som *isomorfisk*, tvingande till likformighet. Att organisationer har en tendens att bli alltmera lika varandra beror på ett antal samverkande mekanismer, förändringsfaktorer för organisatoriska fält som har att göra med politiskt tryck och det externa legitimitetskravet, organisationens reaktioner på osäkerhet och de anpassningskrav som professionalisering för med sig. För att erhålla den externa legitimiteten måste organisationen alltså "hävda sig" för att accepteras av omgivningen. Överhuvud taget gäller att förändringar av en organisations verksamhet måste kläs i en normativt accepterad dräkt för att kunna godtas av omgivningen (Pfeffer 1978).

En tydligare kognitiv riktning inom den institutionella teorin betonar den omgivande kulturella miljön och meningssammanhanget som viktiga för om legitimitet skapas (Meyer & Scott 1983, Scott 1991). Här är det den subjektiva förståelsen av verksamhetens eller organisationens mening som är det viktiga, en förståelse som ges i en vidare kulturell ram inom vilken organisationen ses som värde- eller meningsfull. Den kognitiva inriktningen betonar således förståelsen för den funktion som organisationen eller verksamheten fyller som grunden för legitimiteten. Legitimiteten kopplas i och med detta till ett existensberättigande som formuleras i en viss förståelsekontext.

Extern legitimering lokaliseras alltså till aktörer utanför företaget (Johnson & Holub 2003). Ibland talar man om *enskilda* organisationer som legitimeras (Ashford & Gibbs 1990, Dowling & Pfeffer 1975, Kostova & Zaheer 1999, Suchman 1995) medan man vid andra tillfällen koncentrerar sig på hur legitimeringen av *grupper* av organisationer går till (Carroll & Hannan 1989, Hannan & Freeman 1977, Meyer & Rowan 1977, Singh, m.fl. 1986). Detta visar på skiljelinjer i synen på vad som egentligen legitimeras.

I denna diskussion har också den enskilda organisationen problematiserats. Komplexa strukturer ger mera mångfasetterade legitimeringsprocesser. Kostova & Zaheer (1999) pekar på att legitimitetsskapandet för det multinationella företaget är annorlunda än för det enkla nationella. I en

multinationell organisation måste legitimitet erhållas både i den lokala och globala miljön. Man talar här uttryckligen om den externa legitimitet som organisationen i stort och dess enheter måste erhålla men nämner också tanken på att en *intern* legitimering kan behövas för de olika enheterna inom det multinationella företaget.

Organisationen som en arena för legitimering

Kostova & Roth (2002) skapar en länk mellan den externa och interna legitimiteten. Multinationella företag är inte enhetliga. I stället kan det enskilda dotterbolaget ses som en enhet som behöver legitimitet både från huvudkontoret och den lokala omgivande miljön. Situationen kännetecknas alltså av institutionell dualitet (*institutional duality*). Det som behöver legitimitet är olika *arbetssätt* (*organizational practices*), vilka förstås som organisationens rutinmässiga användande av kunskap för att utföra en viss funktion som har utvecklats över tiden. Av betydelse för legitimeringen är den institutionella profil som karakteriserar den miljö som dotterbolaget verkar inom. Den institutionella kontexten rymmer såväl reglerande, kognitiva och normativa aspekter som kommer att påverka hur ett dotterbolag kommer att ta till sig (och legitimera) fenomen som nya arbetssätt som införs från högre ort (se även Scott 1995). Med andra ord kommer regelverk, förståelsehorisonter samt normer och värderingar att vara viktiga i denna process. Att man i dotterbolaget implementerar ett visst arbetssätt behöver inte betyda att man internaliserar det. Detta innebär att vissa beteenden, som till exempel att arbeta enligt nya direktiv, mycket väl kan förekomma i organisationen utan att för den skull åtföljas av positiva attityder från de medarbetarnas sida. De behöver nämligen inte alls ha internaliserat arbetssättet i så måtto att de har insett värdet av det. Kostovas & Roths (2002) forskning visar här att förutsättningarna för att internalisering ska äga rum hos medarbetarna är att de har social kunskap om och förståelse för arbetssättet och att det överensstämmer med deras normer och värderingar.

Dessa iakttagelser är relevanta i en ledarskapsdiskussion. Att implementera ett nytt arbetssätt och att dessutom internalisera det innebär en form av aktivt anammande (*active adoption*) från dotterbolagets sida, vilket i det här fallet betyder att det står i överensstämmelse med dotterbolagets medarbetares kognitiva förståelsehorisont och de normer och värderingar som de hyser (Kostova & Roth 2002). Norm- och förståelsebaserade positiva attityder bidrar här till effektivitet och underlättar rimligtvis både själva arbetet och ledarskapet. Att däremot från moderbolagets sida tvinga dotterbolaget att införa vissa arbetssätt är naturligtvis fullt möjligt ur ett maktperspektiv men medför samtidigt en hög grad av *ceremoniellt anammande*, där en formell struktur införs utan kognitivt och normativt stöd från medarbetarna (Kostova & Roth 2002).

Denna diskussion om legitimitet i stora och komplexa organisationer antyder också att synen på legitimitet har att göra med hur man förstår organisationen. Ju mera komplex den är, desto större slitningar och spänningar kan man anta finns i den, vilket också gör den till en egen kontext som rymmer säregna processer (däribland interna legitimeringsprocesser). Forskningen kring den externa legitimiteten problematiserar sällan organisationen som enhet, vilket sedan länge har gjorts inom organisationsteorin.

Cyert & March (1963) ser organisationen som en koalition, vars mål uppstår som en följd av ett slags förhandling, ett givande och tagande från organisationens medlemmar, som i sig har olika intressen och strävar efter att uppfylla olika mål. Koalitionen består av individer som mycket väl kan skapa föränderliga underkoalitioner. Detta betyder också, enligt Cyert & March, att vi är tvungna att överge föreställningen om organisationen som en enhet med ett enda allomfattande organisatoriskt mål, till exempel att maximera vinsten. Vill man förstå hur en organisation fungerar måste man i stället se till den interna beslutsprocess där organisationens mål fastställs.

Morgan (1989, s. 142) knyter an till detta när han skriver: "Most people working in an organization readily admit in private that they are surrounded by forms of 'wheeling and dealing' through which different people attempt to advance specific interests". Paradoxalt nog kan organisationsmedlemmarnas intressen och strävanden gå tvärs emot organisationens föregivna mål. Att en organisation har ett bestämt syfte och att alla strävar mot samma mål tycks ofta vara ett ideologiskt betingat ideal snarare än faktisk verklighet.

En välkänd organisationsmetafor som illustrerar denna interna dynamik är den *politiska*. Går man in i organisationen och ser hur den i många stycken fungerar upptäcker man att den påminner om vad Normann (1975) kallar för ett "politiskt" system. De dominerande idéer som finns i ett företag är inte bara frukten av värderingar och intellektuella processer, utan också av maktspel och politik (se även Stymne 1970). Olika aktörer i organisationen strävar efter att förverkliga sina syften i en fortgående process. De gör det utifrån olika positioner i en struktur och med olika styrka. Även om många medarbetare inte kan utöva någon reell makt, så är det rimligt att se dem som fullvärdiga personer inom organisationen med egna mål och strävanden. Givet detta är det inte underligt om koalitioner och undergrupper uppstår och målkonflikter, paradoxer och motsägelser gör sig gällande. Detta behöver naturligtvis inte tolkas som att det i organisationen finns något slags klassbetingad intressegemenskap som uppfordrar till verklig politisk kamp, en åsikt som går att tillskriva marxistisk teori (jämför Burrell & Morgan 1979, Scott 2003). Snarare pågår en fortgående interaktion utifrån organisationsmedlemmarnas befintliga självförståelse, värderingar och personliga mål (Scott & Lane 2000). Den interaktion som följer bekräftar eller går emot den egna identiteten. Slitningar och konflikter kan förekomma men behöver inte alls vara normaltillståndet i en organisation, utan den politiska metaforen betonar att

enskilda personer i organisationen faktiskt har intressen som alls inte behöver gå hand i hand med organisationens föregivna. Det är just detta egentligen ganska självklara faktum som gör diskussionen om intern legitimering relevant.

Den politiska metaforen antyder att organisationens dynamik är en växelverkan mellan komponenterna *intressen*, *konflikter* och *makt*. Morgan (1989) porträtterar organisationen som ett nätverk av medlemmar med olika intressen som använder sig av den gemenskap som organisationen ger därför att den underlättar för var och en att tillvarata just dessa intressen, som grovt kan delas in i *task interests*, *career interests* och *extramural interests*. Dessa betyder i praktiken att den enskilde organisationsmedlemmen har ett intresse av att utföra sitt arbete väl och månar om sin karriär, men också att han eller hon är präglad av grundläggande värderingar och "externa" intressen som inte nödvändigtvis går hand i hand med det som arbetet kräver eller erbjuder. Det är uppenbart att dessa olika intressen kan hamna i konflikt.

Sabel (1982) understryker i sin diskussion om arbetsgrupper i företag att en viss grups intressen och föreställningar inte bör förstås som givna utifrån den särskilda roll i organisationen (eller samhället i stort) som gruppen har. Struktur och position determinerar inte intressen. Till exempel menar Sabel (1982, s. 190) att fabriksarbetare "are alike not in the substance of their interests, but in the way in which the ambiguous significance of their work-place activity is fixed through experience and conflict". Det "politiska" spelet i organisationen präglas alltså av de erfarenheter man gör och de konflikter man hamnar i på arbetsplatsen. Intressena finns men är, skulle Sabel mena, inte nödvändigtvis givna på förhand.

Att tolka organisationen ur ett intressentperspektiv (Donaldson & Preston 1995, Freeman 1984, Mitchell m.fl. 1997, O'Higgins 2002, Phillips 2003, Phillips m.fl. 2003) är fullt förenligt med den politiska metaforen. Organisationen omges av en rad intressenter som påverkas av dess verksamhet, men de utövar också inflytande på organisationen och därmed också på dess maktutövning. Organisationens verklighet ses som relationell. Intressenter finns också *inom* organisationen. Också organisationsmedlemmarna, och kanske särskilt de "signifikanta aktörerna" (Normann 1975), är mycket viktiga intressenter som företaget måste vårda sin relation till, antingen av mera instrumentella skäl (Jensen 2002) eller som en moralisk skyldighet (Evan & Freeman 1993, Phillips m.fl. 2003). Företagsledarens uppgift kommer i en sådan miljö att påminna om statsmannens, som har att ta hänsyn till väljarnas intressen för att få ett fortsatt mandat att leda. Legitimiteten för maktutövningen *inom* företaget kommer, givet denna syn, att bli en nyckelfråga för om företagsledningen ska bli framgångsrik eller inte.

Organisationsteoretiskt har också Scott (2003) visat hur synen på organisationer skiljer sig åt. Han ger tre konkurrerande beskrivningar av hur organisationen egentligen bör förstås. Enhetstanken går igen i ett *rationellt*

system, där organisationen ses som ett kollektiv som söker uppnå specifika mål och ingår i formaliserade sociala strukturer. Organisationen är ett samarbete där medlemmarna försöker att uppnå mål som i regel är gemensamma. Den politiska metaforen antyder att det inte är så det ser ut i organisationer. I stället ligger man närmare det som Scott kallar för *naturliga* och *öppna system*. Det naturliga systemet erkänner en intressemångfald hos organisationskollektivet. Organisationen blir här en resurs genom vilken medlemmarna förverkligar sina intressen samtidigt som en informell och relationell struktur samexisterar med den formella och har om möjligt än större inflytande på medlemmarnas beteenden. I det öppna systemet, däremot, är graden av formell ordning och tydliga gränser låg. I stället är organisationen en samling flöden och aktiviteter där medlemmarna ingår i föränderliga intressegrupperingar utan skarpare åtskillnad från den omgivande institutionella miljön.

Skillnaden mellan synen på organisationen som ett naturligt eller öppet system är inte helt uppenbar. Dock så har det naturliga systemsynsättet ett tydligare fokus på organisationen som *substans* medan man om man ser organisationen som ett öppet system mera betonar att en *relationell* verklighet är vad som präglar organisationen. Jag ska inte här definitivt placera in mig i endera synsättet. Men det är värt att poängtera att det naturliga systemet erkänner både den formella och den informella verkligheten i en organisation. Detta kan vara en fördel. Organisationens juridiska befogenheter och gränser, regelverk, formella strukturer, belöningssystem, för att nämna några exempel, är nämligen någonting högst reellt att räkna med i en organisation. Det är högst troligt att sådana faktorer faktiskt i stor utsträckning utgör begränsningselement för organisationsmedlemmarnas faktiska handlande.

Intern legitimering

Diskussionen om organisationen som en arena för legitimering antyder att en viss syn på organisationen är en förutsättning för att ett studium av interna legitimeringsprocesser ska vara relevant. Medarbetarperspektivet erkänner per definition medarbetarnas roll som aktiva deltagare i organisationens vardag.

Få forskare har uppmärksammat organisationen som en arena för legitimering. Brown (1997) är ett undantag. I sin forskning diskuterar och problematiserar han den interna legitimeringen mot bakgrund av vad han kallar för narcissistisk teori. För att förstå hur den interna legitimiteten skapas krävs en insikt i att individer, grupper och organisationer tolkar och förstår verkligheten utifrån en mer eller mindre självförhärligande utgångspunkt. Organisationen och det som den står för kan vara ett medel genom vilket individen bekräftar sig själv. I den mån den positiva självbild som medarbetarna har återskapas och upprätthålls genom organisationen kommer de, menar Brown, att legitimera organisationens existens genom att se den som önskvärd, rimlig och lämplig (Suchman 1995).

Browns utgångspunkt är alltså att den interna legitimiteten är intimt förbunden med en förstärkt självuppfattning bland organisationens medlemmar. Detta gör att legitimeringen blir ett slags belöning som organisationen ges för att den bekräftar sina medlemmar. Ett utbytesförhållande förutsätts. Man får en bekräftelse av den egna positiva självbilden och betalar sedan tillbaka. På ett djupare plan vilar denna legitimering, menar Brown, dels på egenintresserade beräkningar, dels på överensstämmelsen mellan vad medlemmarna anser vara riktigt och gott och de konsekvenser, procedurer, strukturer och de människor som de förknippar med organisationen. Dessutom spelar den meningsfullhet och förmåga att skapa trygghet hos medlemmarna som organisationen har en viktig roll. Men för Brown kan alla dessa faktorer ytterst kopplas till graden av identifikation med organisationen och behovet av en bekräftad positiv självbild.

Enligt Brown så behöver både organisationen som sådan och de procedurer, strukturer och personal som förknippas med den intern legitimitet. Legitimiteten blir till en nödvändig resurs. En låg grad av intern legitimitet skadar organisationen, eftersom medlemmarnas lojalitet och engagemang för den minskar. Detta kan mynna ut i personalavhopp och andra missnöjesyttringar. En hög grad av intern legitimitet för med sig det rakt motsatta: lojalitet, hängivenhet och låg personalomsättning.

Den interna legitimeringen står inte på något sätt i ett motsatsförhållande till den externa, men de bägge formerna av legitimering kan lokaliseras till olika sociala kollektiv. Genom att lyfta fram betydelsen av den interna legitimeringen tillåter man också medarbetarna att spela en roll som "medlegitimerare" av organisationen i stort, och vad gäller vissa interna förhållanden kan de rentav ses som den enda relevanta "legitimeringsorten". Eftersom rådande normer och värderingar är bärande element i all form av legitimering av makt och ordning, så innebär en förståelse för legitimeringsprocessen också en insikt i vilken roll dessa normer och värderingar spelar i en organisationsintern kontext.

Genom att skapa sig en förståelse av den interna legitimeringen får man också en insikt i hur företagsledning överhuvud taget är möjlig. Ledning kan (till skillnad från styrning) knappast förekomma om inte medarbetarna är villiga att låta sig ledas. Varför de har denna vilja är i grund och botten en fråga som handlar om legitimering av makt i organisationen. Frågan om intern legitimering kan därför inte skiljas från en diskussion om ledarskap.

När Sjöstrand (1997) diskuterar legitimitet gör han det från ett ledningsperspektiv. Han talar om individuell legitimitet som tillkommer beslutsfattare i organisationer. Detta är ett exempel på hur legitimitet förstås med hänsyn till makt och ordning internt inom en organisation. Det typiska är att denna form av legitimitet är frukten av en relationell kontext inom organisationen. Den enskilde beslutsfattaren har att göra med individer eller kollektiv som befinner sig i ett beroendeförhållande. Relationen innebär en

maktposition, men typiskt för denna är att den om den kännetecknas av legitimitet ger beslutsfattaren ett slags ackumulerat kapital, alltså en resurs som förser honom (eller henne) med någon form av handlingsfrihet. Abrahamsson (1993) betonar i en illustration besättningens *solidaritet* med sin sjökapten. Denna solidaritet hotas av yttre faktorer men också av upplevelser av meningslöshet och misslyckanden. Kaptenens interna legitimitet i organisationen hotas i denna bild, eftersom bristande solidaritet leder till en försvagning av hans auktoritet.

Ekman (2003) diskuterar implicit intern legitimitet när han tar upp det informella mandat att leda som är av betydelse för varje person som hamnar i ledande ställning. Detta är ett mandat byggt på *tillit* som ges av medarbetarna av olika skäl. En person som tillerkänns förtroende och goda moraliska egenskaper har vad som i litteraturen kallats för "referent power", en form av makt som helt och hållet vilar på vad de underlydande är beredda att tillerkänna denna person (Ciulla 2002). Det är inte på något sätt givet att möjligheterna att leda organisationen garanteras av formella strukturer. Makten i sig är det som är av betydelse, men denna behöver inte vara formell utan kan också vara *informell* (Pfeffer 1978). Att med formella medel försöka att skapa informella stödstrukturer för ledarskap är ofta en omöjlig ekvation. Scott (1991) menar att ett skäl till detta är att även om någon har makt att skapa strukturella arrangemang, så är det inte alls givet att vederbörande har makt att skapa ett sammanhängande symbolsystem. Ledande och ledda kommer i så fall att tala olika språk. Maktutövningen kommer att äga rum i bristande överensstämmelse med medarbetarnas kognitiva och normativa kartor.

I en traditionell ledarskapsdiskussion har legitimitet förståtts som en förutsättning för att karismatiskt ledarskap ska kunna utövas. Weber (1922/1983) menar att det karismatiska ledarskapet inte vilar på rationell grund. I stället ges det legitimitet underifrån, av medarbetare som är beredda att låta sig inspireras av en ledare. Men den karismatiska auktoritet som ledaren åtnjuter bygger i mångt och mycket på en emotionell uppslutning kring hans eller hennes personlighet. Detta emotionellt grundade erkännande av auktoritet kan naturligtvis ses som ett slags legitimering, en process som har känslor snarare än etiska värderingar som grundval. Samtidigt verkar det orimligt att tro att människor bara drivs av idealistiska och emotionella faktorer. Särskilt i en modern organisation torde förutom medarbetarnas etiska värderingar och emotioner också egenintresse och kognitiva aspekter ha stor betydelse. Ligger det som ledaren gör i mitt intresse och förstår jag vad det är som händer? Finns det någon mening med det? Den interna legitimeringen av en person, av maktutövning eller av en strukturell ordning som följer av maktutövning har med andra ord flera grunder där etiska värderingar är en. Det viktiga i en ledarskapskontext är dock att möjligheten att verka som ledare i mångt och mycket bygger på ett informellt mandat från medarbetarna, skapat genom interaktion och erkännande snarare än genom tvingande makt eller formella regler (Ciulla 2002).

Grunderna för intern legitimering

Diskussionen om det informella mandatet att leda är en rimlig utgångspunkt för förståelsen av vad den interna legitimeringen egentligen handlar om. Mandatet att leda kan ses som en inomorganisatorisk motsvarighet till den *license to operate* som De Geer (2002) diskuterar. En *license to operate* är ett vidare mandat att verka i en samhällelig kontext. I överförd bemärkelse anser jag det rimligt att tala om en *license to operate* i en organisatorisk intern kontext. Inom organisationen formas, menar jag, ett *informellt mandat att leda och verka*, vilket kan ses som en grundförståelse av vad intern legitimitet handlar om.

Vad detta mandat vilar på återstår att visa. Jag kommer i det följande att förstå mandatet som relationellt grundat (Edlund 2002, Sjöstrand 1997). Att fråga om grunderna för den interna legitimiteten är med andra ord som att fråga efter grunderna för en god relation. Denna relation är i sig mångfasetterad och jag väljer att förstå den utifrån fyra infallsvinklar. Jag ser den som en *tillitsrelation*, *kognitiv relation*, *instrumentell relation* och en *emotionell relation*.

Den goda relationen menar jag primärt är en *tillitsrelation*, vilket rimmar väl med Ekmans (2003) syn på vad som ligger till grund för det informella mandatet att leda. Bews & Rossouw (2002) identifierar ett antal faktorer som bidrar till att skapa tillitsfulla relationer. De nämner särskilt öppenhet, integritet, välvilja, kompetens, personlighetsdrag och interaktionshistoria. Förutom dessa har andra tillitsskapande faktorer ansetts vara omsorg, pålitlighet och lojalitet (Mayer m.fl. 1995, Mishra 1996, Robbins 1997).

Ett potentiellt problem med att tala om tillit i termer av relation är att det då kan antas vara ett fungerande begrepp bara i relationer mellan enskilda personer. Detta illustreras av Bews & Rossouw (2002) när de beskriver vad det är som gör att man ser enskilda personer, i klartext chefer, som förtjänta av tillit. Von Lampe & Johansen (2004) tydliggör diskussionen genom att skilja mellan fyra tillitsnivåer, som i sig är kompletterande snarare än ömsesidigt uteslutande. Den nivå som till exempel Bews & Rossouw (2002) diskuterar är den individuella. *Individualiserad tillit* innebär att det finns en uttrycklig personlig tillitsrelation där en person litar på någon annan. Grunderna för denna varierar, men ofta handlar det om vissa egenskaper hos den som tillerkänns tillit.

Ryktesbaserad tillit, däremot, kan ses som en form av tillit som uppstår som en följd av att enskilda personer utan personlig erfarenhet skapar sig ett omdöme om och tar ställning till om någon är värd tillit eller inte. Denna form av tillit är vanlig i början av en relation (Bews & Rossouw 2002). *Generaliserad tillit* innebär att enskilda individer ser sociala grupper (snarare än enskilda personer) som förtjänta av tillit. Denna form av tillit vilar på en övertygelse om att gruppens (alternativt organisationens) handlingsmönster och normer överensstämmer med vad som den tillitsgivande parten uppfattar vara gott. *Abstrakt tillit*, till sist, har att göra med tillit som ges abstrakta system, till

exempel finansväsendet eller sjukvården, som upprätthåller vissa önskvärda grundläggande förhållanden.

Giddens (1991) diskuterar tillitsbegreppet på två nivåer. Ett traditionellt tillitsbegrepp förutsätter en levande personlig relation, men i ett postmodernt samhälle fyller tillit till *abstrakta system* en funktion. En tolkning av detta är att tillit därmed också kan finnas i relation till någonting avpersonaliserat, till exempel en främmande organisation som inte nödvändigtvis representeras av enskilda personer som man kan forma en levande relation till. Tillit av det här slaget innebär ofta en viss form av maktlöshet: "An individual who vests trust in others, or in a given abstract system, normally thereby recognises that she lacks the power to influence them significantly" (Giddens 1991, s. 189).

Konsekvensen av denna diskussion är att det informella mandatet att leda och verka mycket väl kan ses som byggt på en tillitsrelation, även om det inte förekommer en direkt personlig relation mellan medarbetarna i de undersökta företagen och representanter för köparna. Det troliga är att det i gynnsamma fall skapas framför allt en generaliserad tillit, som i sig vilar på att det köpande företaget lever upp till en normativ kravbild som de enskilda medarbetarna har. Denna är i högsta grad formad av de *etiska värderingar* som medarbetarna har. I detta återfinns man också de etiska värderingarnas funktion, nämligen som grundelement i en tillitsrelation, en relation som i sin tur är ett bärande element i den interna legitimeringsprocess som i bästa fall mynnar ut i ett informellt mandat att leda och verka.

Det bör också sägas att tillit som relationellt begrepp omfattar någonting mera än bara förutsägbarhet. Förutsägbarhet indikerar sannolikhet. Tillit bör här förstås som någonting mera, ett identifikatoriskt begrepp, som vilar på upplevd värdegemenskap, ofta (men inte nödvändigtvis bara) av etisk natur. Identifikationen handlar här om en gemensam perception och förståelse av verkligheten. Om en grupp människor uppvisar ungefär liknande individuella värderingskartor innebär det att de kommer att uppfatta världen på ungefär samma sätt (Meligno & Ravlin 1998). Den gemensamma verklighetsförståelsen ökar möjligheterna att förutsäga varandras beteenden och att koordinera gruppens handlingar. Kopplingen till diskussionen om värderingar är tydlig. Tilliten blir på detta sätt en på varaktiga trosföreställningar grundad förväntan på den andres tanke- och handlingsmönster.

Även om etiska värderingar spelar en viktig roll i den interna legitimeringsprocessen i företaget, så följer det inte att etiska värderingar är den enda betydelsefulla faktorn för intern legitimering. Intern legitimering vilar också på en *kognitiv relation*. Beteckningen kognitiv hämtas här från den diskussion om legitimitet som betonar att våra kognitiva förmågor hjälper oss att uppfatta och förstå någonting och att sätta in det i ett meningsfullt sammanhang. Forskare som Suchman (1995), Zimmerman & Zeitz (2002) och Brinkerhoff (2005) pekar på att alla människor håller sig med vissa

förgivetantaganden om hur världen fungerar och varför den bör fungera på just det sättet. Detta handlar om en viss konceptualisering av världen, en föreställning om hur tillvaron ser ut. För att kunna förstås måste ett fenomen ha en plats i denna konceptualisering. Något förenklat måste man veta vad det ska vara bra för och tjäna till. År 1994 hade få människor en utvecklad kognitiv relation till fenomenet internet, till exempel. Olika uttrycksformer av maktutövning behöver på analogt sätt erhålla ett kognitivt mandat, vilket innebär att de måste passa in i medarbetarnas tankemönster och bedömas som rimliga utifrån deras redan existerande förståelse av sin tillvaro.

Zimmerman & Zeitz (2002, s. 420) talar här om att ett visst fenomen måste vara kognitivt "acceptable and desirable by apparently endorsing and implementing methods, models, practices, assumptions, knowledge, ideas, realities, concepts, modes of thinking, and so on that are widely accepted and considered useful and desirable". Man kan se detta som en *funktionell* aspekt av bedömningen av ett fenomen. Dess funktion måste förstås för att kunna motiveras. Denna kognitiva relation kan man mera rättframt tala om som *förståelse* (Torbiörn 2002). All förståelse vilar på någon form av meningsfullhet. Jag förstår meningen med ett arbetsinnehåll, en viss rutin eller varför organisationen ser ut som den gör. Förståelse innebär nämligen en företeelse tillskrivs *mening*.

Den *instrumentella relation* som mandatet att leda och verka också kan antas vila på handlar om den enskilda människans värdering av om en viss företeelse kan bidra till att hans eller hennes personliga mål förverkligas. Detta bottnar naturligtvis i en form av egenintresse. Att säga att människor agerar utifrån sitt egenintresse är på det stora hela en truism, åtminstone om man då menar att agerar utifrån vad de i någon mening anser vara bra för dem själva. I fråga om det instrumentellt givna mandatet att leda och verka är det därför intressantare att koppla det instrumentella till förverkligandet av de egna målen i det organisatoriska sammanhanget. I praktiken handlar detta om en reciprok och målrational princip som betonar ömsesidig nytta. I tillitstermer har detta beskrivits som ett slags *calculative trust* (Torbiörn 2002), syftande på en beräkning där ett instrumentellt förtroende ges om det gagnar de inblandade parternas syften. I avhandlingen undviks dock begreppen tillit och förtroende i detta fall, eftersom det för tydlighetens skull är rimligt att skilja mellan en relation byggd på gemensamma värderingar repektive egenintresserad beräkning. I det senare fallet kan en viss ordning ses som instrumentellt god om den bidrar till att förverkliga personliga mål, vilket i sin tur gynnar skapandet av det informella mandatet att leda och verka.

Det informella mandat att leda och verka som blir följden av fungerande tillits-, kognitiva och instrumentella relationer motsvarar Suchmans (1995) förståelse av legitimitet som antingen normativ, kognitiv eller pragmatisk enligt följande schema:

<i>Grund för relation</i>	<i>Form av relation</i>	<i>Form av legitimitet</i>
Värdegemenskap	Tillitsrelation	Normativ
Meningsfullhet	Kognitiv relation	Kognitiv
Egenintresse	Instrumentell relation	Pragmatisk

Legitimiteten skapas alltså relationellt men har olika grunder. Ur värdegemenskapen föds den normativa, ur meningsfullheten den kognitiva, och ur egenintresset den pragmatiska legitimiteten. Det bör noteras att Suchmans (1995) användning av begreppet pragmatism inte har mycket gemensamt med hur det traditionellt har använts inom filosofin (se till exempel Rosenthal & Buchholz 2000). I Suchmans redogörelse kan den pragmatiska etiketten ses som en beteckning för ett slags villkorlighet. Legitimitet ges under förutsättning att man själv gynnas av det.

Ingenting hindrar att en form av legitimitet förekommer samtidigt som en annan inte gör det. Skälen att legitimera varierar ju. Och då legitimeringen primärt förstås som en subjektiv process har den inga andra spärrar än de värderingar, den upplevda meningsfullhet och det egenintresse som den enskilda människan i organisationen har. Enligt denna förståelse kan också företeelser som allmänt anses vara "onda" vinna legitimitet, eftersom begreppet förstås utifrån den enskildes horisont.

Man bör uppmärksamma att denna förståelse av legitimering kan ses i ljuset av värde- och målrationalitet. Den normativa legitimeringen förutsätter värderationalitet. Ett mandat ges därför att den eller det man värderar upplevs som i linje med vad man ser som gott och eftersträvänsvärt. Den pragmatiska legitimeringen är målrational och äger rum som en följd av att enskilda personers personliga mål och strävanden uppnås som en följd av en viss ordning. Den kognitiva legitimeringen kan inte med lätthet placeras in i ett enkel värde- och målrationalt schema. Den är ytterst beroende på upplevelsen av meningsfullhet och har att göra med hur den enskilda individen ser på en viss företeelses placering i ett större sammanhang, det vill säga om ett ting, en struktur eller en ordning fyller en vettig funktion eller inte. Detta har mera att göra med överensstämmelsen med ett logiskt schema än med en tolkning i termer av gott och ont eller i termer av personlig vinning eller förlust.

En viktig fråga är dock om legitimering i grund och botten är en särskilt rationell företeelse. En heltäckande beskrivning bör hålla dörren öppen för att grunden för den goda relation som leder fram till det informella mandatet att leda och verka också kan vara *emotionell* och följaktligen ligga till grund för en *emotionell relation*.

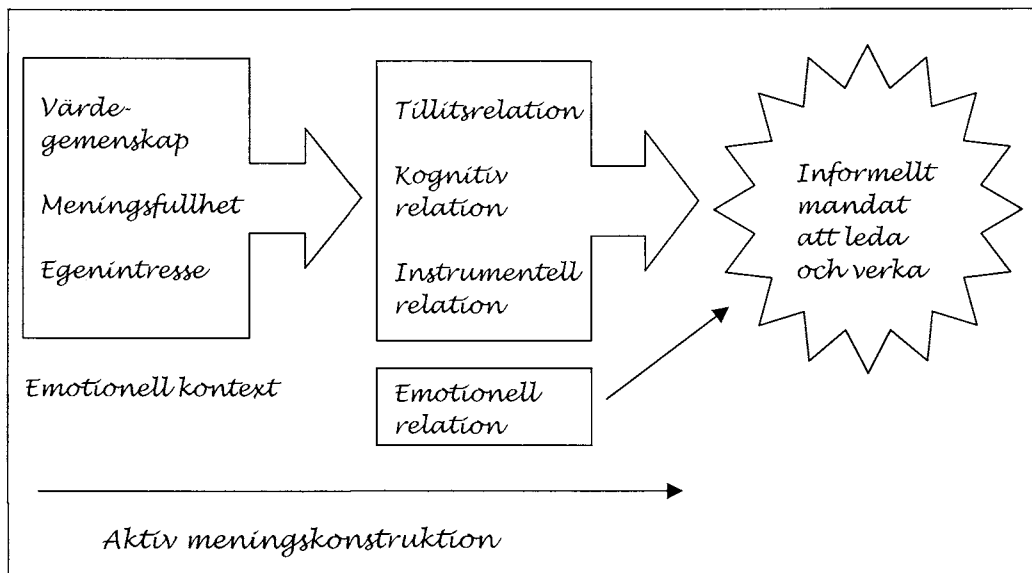
Sjöstrand (1997) ser en *rationality in use* som någonting annat än en kognitiv effektivitetslogik som präglas av målrational beräkning. Han inkluderar också

emotionella och estetiska aspekter i själva rationalitetsdiskussionen. Dessa är nämligen ständigt närvarande och aktiva element i den mänskliga förståelsen och hanteringen av verkligheten, vilket gör att de inte kan ignoreras i diskussionen om rationalitet.

Ett informellt mandat att leda och verka bör därför i viss mån vara emotionellt – eller rentav estetiskt – betingat. Emotioner är inte "rationella" i snäv bemärkelse men utgör ändå en väsentlig komponent i vår tolkning och bedömning av vår omvärld. Jag väljer att se den rationella legitimeringsprocessen som inbäddad i vad man kan kalla för en emotionell kontext. Inte minst finns det en identifikatorisk aspekt som kan förstås i termer av emotioner, till exempel i form av statussökande, nostalgi eller saknad. Här finns alltså den emotionella sidan av relationen till de nya ägarna. Men det finns också skäl att tro att "irrationella" känslomässiga element med tiden avklingar och att människors ställningstaganden i förlängningen bäst kan förstås i termer av värde- och målrationalitet. Upplevelsen av omvälvande eller traumatiska händelser har en tendens att mattas av med tiden när de kan sättas in i ett vidare sammanhang. Meisek (2003) talar om känslor som korta, intensiva och fokuserade reaktioner på en viss (förändrad) situation. Givet denna förståelse kan känslor ses som ett slags direkt respons som på längre sikt är delvis konstituerande för mänsklig identitet och tillhörighet. Indirekt kommer deras roll att behandlas när jag senare visar på etablerade och utmanade självuppfattningar i de olika fallföretagen.

Mot bakgrund av den beskrivning som jag nu har gett av det informella mandatet att leda och verka som en relationell företeelse kan följande illustration av legitimeringsprocessen göras:

Figur 2: Legitimeringsprocessen



Det informella mandatet att leda och verka är aktivt givet i det som jag kallar en *aktiv meningskonstruktion*. Det skapas alltså i en process som kännetecknas av interaktion utifrån de enskilda individernas föreställningsvärldar. Detta är alltså fråga om en legitimeringsprocess som i förekommande fall leder till att resursen intern legitimitet skapas. Värdegemenskap, meningsfullhet och egenintresse kan ses som förutsättningar för att tillit, förståelse och beräkning ska kunna uppkomma. Dessa fundament är också grunden för olika former av legitimitet. Känslor har också en plats i sammanhanget men ingår inte som en rationell komponent i legitimeringsprocessen. Däremot äger den rationella legitimeringsprocessen rum i en emotionell kontext.

Utifrån denna beskrivning är det möjligt att utveckla definitionen av legitimitet och explikativt förstå den som ett *i intern och rationell mening tillerkänt informellt mandat att leda och verka, som skapas i organisationen och som bygger på tillits-, kognitiva och instrumentella relationer, som i sin tur vilar på (uppfattad) värdegemenskap, meningsfullhet respektive egenintresse*.

Denna definition och modellen överlag bör förstås på individnivå, även om den också kan förstås på kollektiv nivå. Denna dubbelnatur är inte särskilt mystisk. Människor interagerar men tolkar samtidigt sin värld subjektivt. Som enskild individ kan man legitimera en företeelse som andra inte skulle vara beredda att legitimera. Som medlem av en grupp interagerar man och har möjlighet att skapa en gemensam värdering av en viss företeelse. Denna samverkan skapar

också ramar för vad som är legitimt i organisationen i stort, alltså det spelrum som en maktbärande i praktiken har att verka inom. Människan i organisationen utmärker sig av att både vara individ och gruppvarse. Detta hör också till den "politiska" verklighet som hon upplever i organisationen där vissa av hennes intressen och värderingar är gemensamma med andras.

Den syn på legitimitet som jag här har fört fram är i linje med Karlssons (1991) förståelse av intern legitimitet som legitimitet med hänsyn till makt och ordning inom organisationen. Här har jag försökt att fördjupa denna syn. Sammanfattningsvis har den legitimeringsmodell som jag här har utvecklat också visat på den övergripande roll som etiska värderingar spelar i en organisatorisk kontext. De ingår som ett grundelement i den tillitsrelation som (i bästa fall) skapas i mötet med nya maktbärande i en ny ordning. De är också grunden för den tolkning av nya situationer som människan möter i sitt organisatoriska sammanhang och som förknippas med maktbärandarnas maktutövning. Men samtidigt finns det andra faktorer än etiska värderingar som är betydelsefulla. Meningsfullhet, egenintresse och känslor har också betydelse och ligger till grund för andra former av legitimitet än den normativa.

Intern legitimering av vad?

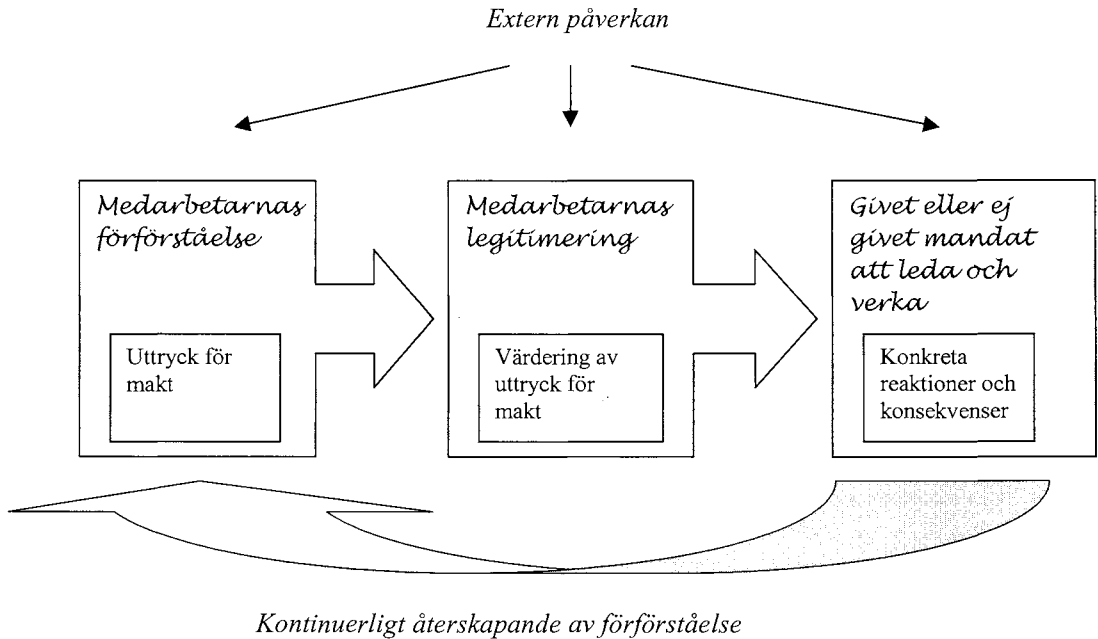
Den interna legitimeringen handlar om ett berättigande av en ny maktordning som följer genom att ägandet i svenska företag övergår i utländska händer. Det finns en direkt och en indirekt dimension av denna legitimering.

Min utgångspunkt är att den direkta legitimeringen avser konkreta uttryck för den nya maktordningen, nämligen förändringar i fråga om *arbetsinnehåll*, *arbetsrutiner* och *organisation*. Dessa element motsvarar det som Brown (1997) diskuterar i termer av procedurer och strukturer, Kostova & Roth (2002) under beteckningen *organizational practices*, och Pfeffer (1978) som affärsmetoder och tillverkningsprocesser. Den direkta interna legitimeringen avser vad man gör (arbetsinnehåll), hur man gör det (arbetsrutiner) och i vilken form man gör det (organisation) som en följd av att makten nu hamnar i nya händer. Detta är alltså en precisering av *vad* som legitimeras.

Ett andra antagande är att denna direkta legitimering är nyckeln till en mera indirekt legitimering av ett nytt utländskt inflytande i företaget i stort, i praktiken det nya ägandet. Detta bygger på en övertygelse om att medarbetarnas (svaret på frågan *vem* som legitimerar) personliga erfarenheter av att arbeta i en utlandsägd organisation påverkar värderingen av detta ägande (jämför Bews & Rossouw 2002, som betonar erfarenhetens roll för skapandet av tillitsfulla relationer). Vad som händer i företagen och hur den konkreta arbetssituationen utvecklas påverkar givetvis enskilda människors bedömning av dem som hålls som ansvariga för att förändringarna äger rum, en bedömning som i förekommande fall mynnar ut i ett mandat att leda och verka.

Legitimeringsprocessen äger, sett ur medarbetarnas perspektiv, rum i ett organisatoriskt sammanhang som förslagsvis kan illustreras på följande sätt:

Figur 3: *Legitimeringsprocessen i ett organisatoriskt sammanhang*



Medarbetarna gör alltså erfarenheter av maktutövning i och med att de möter konsekvenserna av den nya ordning som följer med ett nytt ägande. Förändringar i fråga om arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation ingår här. Dessa förändringar tolkas mot bakgrund av en viss förförståelse. Här ryms grundläggande värderingar, personliga mål, självbild, antipatier, och så vidare.

Den direkta värderingen av uttrycken för makt följer sedan. Det är här som de etiska värderingarna är "verksamma", även om de inte är allenarådande. Värderingen mynnar, i gynnsama fall, ut i ett informellt mandat att leda och verka. Konkreta reaktioner och konsekvenser kan här förstås som det som sker som en följd av om intern legitimering äger rum eller inte.

Det kontinuerliga återskapandet av förförståelse som äger rum i organisationen illustreras av den bakåtriktade pilen. Det som händer i företaget kan liknas vid en cirkelprocess, där förförståelsen ständigt revideras beroende på hur situationen utvecklas i företaget och vilka erfarenheter medarbetarna gör. Nya företeelser granskas genom de vunna erfarenheternas lupp.

Den interna legitimeringen av makt och ordning förstås bäst som en fortgående process där olika aktörer interagerar och mening och identitet återskapas och omförhandlas (Scott & Lane 2000). Särskilt kännbart blir detta när ett "trauma", som till exempel ett uppköp, ändrar på villkoren för interaktionen. Makten och ordningen i företaget stöps om till någonting nytt som man måste ta ställning till utifrån helt nya förutsättningar. Weick (1995) talar här om *sensemaking*, en process där verkligheten skapas och tolkas både utifrån egna och gemensamma erfarenheter som sedan provas mot nya erfarenheter i nya situationer.

Det är viktigt att nämna att den presenterade modellen i grund och botten är *organisationsintern* till sin natur. Organisationsmedlemmarna, "legitimerarna", är inga isolerade öar. Snarare är de mångfasetterade individer med multipla identiteter som ingår i andra kontexter än den organisationsinterna, vilket gör att man kan tala om en extern påverkan. På en och samma gång är man till exempel anställd, medlem av en familj, ett politiskt parti och en religiös organisation. Allt detta bidrar till intrapersonell värderings- och intresseångfald. Denna "externa" påverkan synliggörs också i modellen. Medarbetare påverkas självfallet av den mera övergripande normkontext som de ingår i, vilket gör att den har betydelse för om legitimering av den interna makten och ordningen äger rum.

Modellen visar också på *ledarskapets förutsättningar* i och med att den talar om möjligheten att utöva makt som beroende av relationen till de subjekt, medarbetarna, som är föremål för maktutövningen. Eller som Selznick (1984, s. 24) skriver: "Understanding leadership requires understanding of a broader social process". I en inomorganisatorisk social process är medarbetarna centrala.

Genom att identifiera etiska värderingar som verksamma i den interna legitimeringsprocessen får jag en första övergripande kategorisering av deras roll i ett organisatoriskt sammanhang. Däremot återstår uppgiften att tydliggöra vad den interna legitimeringen innebär på individnivå. Legitimeringens grunder är inte bara av etisk natur, vilket måste visas. I den mån detta görs får jag ett teoretiskt verktyg som är till hjälp för att visa på hur enskilda medarbetare eller grupper av medarbetare formar sin inställning till en viss maktutövning och den strukturella ordning som följer av denna.

4. Förvärvs- och fusionskontexten

Sammanhanget

De etiska värderingarnas roll ska alltså beskrivas och förstås i ett visst sammanhang, det som följer när svenska företag köps upp av eller fusioneras med utländska konkurrenter. Med andra ord handlar det om gränsöverskridande affärer. Detta gör att den kontext som studien berör uppvisar i alla fall två särdrag. Ett har att göra med uppköps- och samgåendedimensionen, ett annat med den internationella dimensionen.

Detta gör också att studien inte bara kan ses som begränsad till företagsetiken. Förhållandet mellan etiska värderingar och kultur är intimt. Etiska värderingar ser jag som ett bärande – men inte allenarådande – fundament för kulturen, vilket gör att en studie av etiska värderingar i ett visst sammanhang ger en nyckel till kulturell förståelse i stort. Detta gör att föreliggande studie också ger ett bidrag till den sociokulturella forskningen kring förvärv och fusioner.

Frågan om varför det är relevant att studera etiska värderingar i just denna kontext finnar sig. Svaret är att det i en förvärvs- och fusionskontext i regel finns en, ibland ganska abrupt, maktförskjutning som ofta (men inte alltid) leder till drastiska förändringar i organisationens verksamhet och därmed, kan man anta, också till en utmaning av etablerade föreställningar om vad organisationens verksamhet går ut på och hur den gestaltas. Denna form av utmaning kan naturligtvis förekomma i andra sammanhang, till exempel vid ett chefsbyte, men det finns skäl som talar för att ett ägarskifte också medför en än större utmaning av den rådande identiteten och självbilden i företaget.

Särskilt tydlig blir utmaningen i ett internationaliserat sammanhang, när en nationell identifikatorisk tillhörighet kan antas behöva omförhandlas som en följd av ett nytt utländskt ägande. Nationellt präglade handlings- och tankemönster om hur man bör vara, handla och tänka för att passa in ifrågasätts genom att en ny gränsöverskridande ordning etableras. Ett möte mellan nationellt präglade kulturella kontexter äger rum i den egna organisationen. De olika kontexterna kan antas skilja sig åt i fråga om värderingar, alternativt i tolkningen av vad värderingarna betyder och bör medföra i ett organisatoriskt sammanhang.

Förvärv och fusioner brukar, på gott och ont, förstås som ett begreppspar. Skillnaden mellan fusioner och förvärv är i många fall diffus. När två företag tillkännager att de ska fusionera kan affären rent associationsrättsligt vara ett förvärv. Den avgörande skillnaden återfinns ofta på ett informellt plan, eftersom maktförhållanden och självuppfattningar kan påverkas beroende på om man blir uppköpt eller ses som jämlik samgående partner. I regel omfattar de hela affärsverksamheten i företag samtidigt som de är av bestående natur (Copeland m.fl. 2000).

De flesta studier på området handlar om förvärv snarare än fusioner (Greenwood m.fl. 1994). Ett förvärv anses allmänt ha kommit till stånd när en kapitaltransaktion har gjort att ett företag ges möjlighet att utöva ett bestämmande inflytande (*controlling interest*, se Calori m.fl. 1994, s. 367, och Chatterjee m.fl. 1992, s. 323) över ett annat företag. Vanligtvis sker detta när det förvärvande företaget når över femtio procent av röstetalet i det uppköpta bolaget. Detta är den förståelse som återkommer i officiell svensk statistik (se till exempel ITPS 2004). Förvärv ger alltså upphov till koncernförhållanden där moderföretaget genom sitt aktieinnehav, åtminstone indirekt, förfogar över dotterföretagets tillgångar och skulder. En fusion, däremot, innebär strikt sett att två företags tillgångar och skulder kommer att rymmas inom en och samma juridiska person.

I det sammanhang som jag beskriver är det maktförhållandena snarare än de tekniska aspekterna som är av intresse. Med förvärv menar jag en handling som ger en initiativtagande part möjlighet att utöva ett bestämmande inflytande över ett annat företag. Med fusion avser jag en *merger of equals*, det vill säga ett strukturellt arrangemang där två företag har blivit en ekonomisk enhet på gemensamt initiativ utifrån jämlika maktförhållanden.

Förvärv och fusioner ses ofta som problematiska, eller rentav traumatiska, processer för företag. Att hantera dem strategiskt och organisatoriskt frestar på. Att de överhuvud taget genomförs motiveras ofta med en önskan om att öka aktieägarnas förmögenhet. Detta innebär i regel att ett ekonomiskt-rationellt språk används av ledningen för att motivera och legitimera att förvärvet äger rum (Vaara & Tienari 2002). Men detta är inte skäl nog för att anta att andra motiv inte finns. Företagsledningen kan vilja förbättra sin personliga situation eller öka organisationens legitimitet. Dessutom kan det finnas ett allmänt omvärldstryck på strukturförändringar i branschen (Jemison & Sitkin 1986, Sirower 1997, Trautwein 1990, Vaara & Tienari 2002). I studier om allianser har en vilja att förändra organisationens identitet nämnts som motiv (Lerpold 2003). Att ledningens motiv i praktiken kan kollidera med ägarnas har agentteorin uppmärksammat (Shankman 1999).

Medarbetarperspektivet i den här avhandlingen gör dock frågor om motiv och skäl till fusioner och förvärv mindre intressanta. Det är enskilda människors möten med en ny och främmande kontext som hamnar i fokus. I detta möte, som kan förstås som ett kulturellt möte, sker i förekommande fall ett berättigande av det som är nytt. Samtidigt är en viktig poäng att det sammanhang där de etiska värderingarnas roll studeras handlar om ett möte där tidigare, åtminstone potentiella, konkurrenter hamnar under samma tak. Det är med andra ord fråga om en studie av ett antal fall (tre stycken) som kan förstås som *horisontella förvärv* (Cartwright & Cooper 1990, Kitching 1967, Napier 1989). Detta bör förstås som uppköp där företag (konkurrenter) i samma bransch och på samma nivå i värdekedjan är inblandade. En av fallstudierna

skiljer sig åt från de andra och berör en *merger of equals*, där två jämbördiga konkurrenter går samman i en ny organisation.

Förvärv och fusioner som kulturmöteskontext

Napier (1989) menar att man grovt kan skilja mellan studier av finansiellt utfall och studier av de (mänskliga) reaktioner som förvärv och fusioner ger upphov till. I det senare fallet finns en sociokulturell inriktning på forskningen. Typiskt för forskare som har ett utpräglat sociokulturellt perspektiv är att de lyfter fram kulturella frågor som en nyckel till om ett förvärv eller en fusion kommer att lyckas eller inte. Det sociokulturella förstås också som *the human side of mergers and acquisitions* (Buono & Bowditch 1989), alltså den mänskliga aspekten av fusioner och förvärv, som har att göra med hur de människor som berörs av affärerna påverkas och reagerar.

Etablerad forskning tycks hävda att samgåenden så gott som oundvikligen leder till problem på ett mänskligt plan eftersom en process där två företag ska samordnas strategiskt och organisatoriskt alltid är svår (Greenwood, m.fl. 1994). Ett återkommande tema är att förvärv och fusioner är problematiska på ett psykologiskt plan för de anställda i den förvärvade eller svagare parten i relationen. Den bild som tecknas tycks ofta vara dystert. Stress, osäkerhet, ökad frånvaro från arbetet, minskad arbetstillfredsställelse, minskande engagemang, personalavhopp och allmän misstro är bara några av de negativa följder och reaktioner som har kunnat beläggas (Schweiger & DeNisi 1991, som samtidigt menar att de negativa reaktionerna kan mildras genom tydlig kommunikation från ledningens sida). Ibland har det varit fråga om rena eländesbeskrivningar: "Like the child, many employees involved in acquisitions experience a powerful sense of loss when strong attachments are destroyed or changed" (Schweiger m.fl. 1987, s. 127). Identitetsförlusten beskrivs som svår och förvärven och fusionerna skildras som starkt traumatiska händelser. Många hinder finns som försvårar för olika kulturer att smälta samman, till exempel förvirring kring den nya kulturella identiteten och brist på arenor där socialisation kan äga rum (Larsson 1991). Ur det köpande företags synvinkel beskrivs problematiken som mångbottnad. Förutom de rent finansiella aspekterna handlar det om att kunna hantera den nyförvärvade organisationen strategiskt och att samtidigt kunna bemästra den svårförutsägbara dynamik som skapas när två organisationer väl går samman. Kulturella frågor, ledningsfilosofier och personfrågor är bara några exempel på dilemman som seglar upp allt eftersom processen fortskrider (Jemison & Sitkin 1986).

Allt detta gör att ett stort intresse ägnas åt de strategiska dimensionerna av förvärv och fusioner. I dessa finns det en tendens att se integration av målföretaget som den avgörande aktiviteten (se till exempel Haspeslagh & Jemison 1991, Kitching 1967). Integration har förståtts som "the combination of firms into a single unity or group, generating joint efforts to fulfil the goals

of the new organization" (Olie 1994, s. 386). Integrationsstrategi och noggrann planering blir, enligt detta synsätt, nyckeln till ett lyckat uppköp (jämför Löwstedt m.fl. 2003). Shrivastava (1986) menar att företagsledningens uppgift att koordinera aktiviteter för att uppnå organisationens övergripande mål, det vill säga att kontrollera att enskilda enheter gör rätt saker på rätt sätt och att lösa konflikter mellan särintressen. Medarbetare i företagen ses som potentiella problemkällor: "Postmerger problems are compounded by the resistance to change exhibited by employees" (Shrivastava 1986, s. 73). I detta finns också en kulturell problematik. Att bemästra denna är enligt Shrivastava den mest kritiska formen av integration. Blotta termen integration antyder att det finns en starkare och en svagare part, där den senare ska integreras i något större.

Haspeslagh & Jemison (1991) menar att förvärv kan förstås utifrån behovet av gemensam strategi och behovet av organisatorisk autonomi. Antalet frihetsgrader som den övertagna organisationen kräver och det övergripande behovet av strategisk koordinering blir därför vägledande för vilken övergripande strategi som är bäst att ha och vilka åtgärder som man bör vidta. Dessa forskare framställer förvärvssituationen som en sekventiell process där man går från idéstadiet till motivering av uppköpet, för att sedan, när det väl är genomfört, integrera vad man förvärvat, varpå ett resultat kan utläsas. Även Olie (1994) har ett i grunden strategiskt perspektiv men framhäver att integration är ett viktigt element som kan påverkas med hjälp av förnuftig ledning.

Forskare som Jemison & Sitkin (1986) betonar att samgåendeprocessen rymmer sin egen, inte helt förutsägbara, logik, som kommer att påverka utgången av den. Det finns en organisatorisk dynamik som uppkommer i samband med ett förvärv eller en fusion. Följden av detta bör, hävdar de, bli att man har ett processperspektiv snarare än bara ett strategi- eller integrationsperspektiv. Komplexitet, uppskruvat tempo, motsättningar och enkelspårig styrning försvårar nämligen integrationsarbetet. Också Löwstedt m.fl. (2003) menar att skeendet är en process som inte låter sig förutsägas eller planeras in i detalj. I sin studie av en fusion mellan två tjänsteföretag pekar de på att ledningens agenda förändras allt eftersom samgåendet fortskrider och utvecklas. Då skillnaderna i arbetssätt och affärskultur blir tydligare och omvärlden förändras uppkommer nya och oförutsägbara realiteter för ledningen att ta hand om. Integrationen enligt plan blir allt vagare med tiden.

Larsson & Finkelstein (1999) använder synergier som ett mått på framgång för förvärv och fusioner. De använder sig av befintliga studier och tar hänsyn till såväl ekonomiska och finansiella mått som aspekter inom strategi, organisationsteori och *human resources*. Framgång, kommer författarna fram till, beror på strategisk potential, graden av organisatorisk integration och frånvaron av motstånd från de anställda.

En bärande tanke i de flesta studier tycks vara att det finns en viss kulturmöteskontext i förvärv och fusioner som i regel är starkt problematisk. Grundantagandet tycks vara att organisationer representerar olika kulturer och att mötet dessa emellan medför någon form av förändringsprocess som kännetecknas av harmoni eller konflikt. Kulturerne inom organisationerna behöver inte nödvändigtvis ses som enhetliga och harmoniska, men det är ändå vanligt att detta förutsätts, särskilt i studier med strategiska förtecken. I dessa fall blir kultur en oberoende variabel som i varierande grad kan användas för att förutsäga beteenden och resultat (Chatterjee m.fl. 1992).

Chatterjee m.fl. (1994) visar vad detta kan betyda. De finner ett samband mellan ekonomisk framgång och en ledningskultur som visar en tillåtande attityd mot det uppköpta företagen. Kultur förstås i undersökningen som ledningens inställning till företeelser som risktagande, integration och beslutsfattande, vilken kan mätas kvantitativt. Detta är ett exempel på hur kulturbegreppet förstås som en mätbar storhet som knyts till trosföreställningar och attityder hos en viss grupp av människor. Kultur inom en organisation blir då en fråga om "beliefs and assumptions shared by members of an organization" (Nahavandi & Malekzadeh 1988, s. 80). En viss uppsättning normer, preferenser och uppfattningar om världen är gemensamma för en viss grupp människor och detta utgör kulturen, enligt dessa forskare.

En välkänd modell som flera forskare har anammat (till exempel Nahavandi & Malekzadeh 1988 och Larsson 1991) kan hämtas från Berry (1980). Begreppet ackulturation är centralt. Det förstås som "changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions" (Berry 1980, s. 215). När två kultursystem möts sker någon form av möte eller friktion med förändringar av systemen som följd. Antar man att kulturmöten kan förstås på detta sätt finns det fyra möjliga utvägar, vilket illustreras i förvärvssammanhang. Vid *integration* vill medlemmarna av den uppköpta organisationen bevara sin egen kultur, vilket ofta leder till att man inordnas strukturellt men inte kulturellt eller beteendemässigt i köparens organisation. Vid *assimilation* anammar man frivilligt köparens kultur, beteenden och struktur. Vid *separation* vill de uppköpta bevara både den egna kulturen och strukturen. Köparen bedöms inte som attraktiv, utan de två kulturerna samexisterar men förblir åtskilda. Vid *dekulturation*, till sist, följer ett slags rotlöshet. De uppköpta överger sin egen kultur och har dessutom ingen önskan att anamma köparens. Alienering och identitetsförlust blir i regel följden.

Nahavandi & Malekzadeh (1988) använder detta schema men lägger dessutom till graden av mångkultur och öppenhet i den övertagande organisationen och likheten i fråga om diversifiering mellan köparen och uppköpsobjektet. Deras slutsats är att överensstämmelsen mellan de respektive inställningarna till ackulturation har stor betydelse för om affären blir lyckosam eller inte. Larsson (1991) menar att framgångsrik ackulturation ofta är följden av en medveten och understödjande strategi från ledningens sida. Detta är av större betydelse än att

kulturerna i de samgående företagen liknar varandra från början. I dessa studier är analysnivån organisationen och dess kultur. Greenwood m.fl. (1994) föreslår en femte dimension, *blended acculturation*, alltså en form av uppblandad kultur som kan förekomma i rena fusioner där kulturen byggs på ursprungsfirmornas styrkor. Dessa forskare undersöker två samgående tjänsteföretag och finner att såväl strategiska som organisatoriska frågor får lika stort utrymme i fusionsprocessen. Tydligt är också att många problem kommer upp i dagen först efter en viss tid i samband med en fusion. Efter den inledande entusiasmen kommer skillnaderna mellan organisationerna fram något eller några år efter själva samgåendet.

Andra forskare menar att kultur inte kan förstås som någonting enhetligt som utgörs av vissa bestämda trosföreställningar, normer eller preferenser. Dessa forskare anser att den sociala värld som kulturen utgör inte är determinerad eller given på förhand, vilket beror på att människor inte har några inre "essenser", alltså något slags uppsättning av grundläggande och oföränderliga karakteristika (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Även om man hjälpligt kan identifiera en viss grups egenskaper, trosföreställningar, normer eller preferenser, så har man inte, menar dessa forskare, fångat in och definierat denna grups kultur. Det man vänder sig emot illustrerar Laine-Sveiby (1991, s. 18) när hon återger en finländsk etnologs beskrivning av "finländskhet" som "en kombination av tillbakadragenhet, skogsfinsk mentalitet, underlägsenhet och sisu". I stället bör man, menar dessa forskare, fokusera på det fortgående skapandet av identitet och mening i en viss krets av människor, alltså något dynamiskt som inte låter sig sammanfattas i enkla kategorier för att sedan framställas som en viss kulturs beståndsdelar. Ingredienser som dessa kan nämligen aldrig i sig räcka för att förstå fenomenet kultur.

Banérforaren för detta postmoderna synsätt i fusions- och förvärvssammanhang är Kleppstö (1993). I en studie av en svensk fusion arbetar han med ett kulturbegrepp som radikalt skiljer sig från det instrumentellt eller funktionalistiskt statiska som kommer till uttryck till exempel hos Navahandi & Malekzadeh (1988). För Kleppstö är kultur inte något som en organisation *har*, utan kultur är det som organisationen *är*. Det innebär att han förstår kultur mera som process än som struktur. Denna process är mångtydig snarare än entydig, förhandlingsbar i stället för given och polyfon mer än monofon. Disharmoni, mångtydighet och instabilitet kännetecknar därför en kultur, vilket gör att traditionella förklaringar om att fusioner och förvärv försvåras på grund av kulturella olikheter delvis förlorar i trovärdighet. Det är, menar Kleppstö, inte så enkelt som att två fasta system av normer och föreställningar möts och krockar när två företag går samman. Kulturell problematik har i stället att göra med svårigheterna för aktörerna att skapa en social identitet i en ny kontext. Eller som Kleppstö (1993, s. 156) uttrycker det: "Om grupperna under sammanslagningens gång tilläts utveckla självbilder andra kan acceptera och bekräfta, kommer de också att tillsammans kunna bygga en bas för integration".

Kultur kan enligt denna syn aldrig reduceras till "values, beliefs and assumptions learned in early childhood that distinguish one group of people from another", en förståelse av nationell kultur som återfinns hos Newman & Nollen (1996, s. 754). Däremot finns "values, beliefs and assumptions" med som bärande element i de tankemönster som präglar den mänskliga interaktion som i sig utgör kulturen. Aktörerna är alltså med och skapar sin verklighet i den identitetsgrundande interaktionen. Detta gör, menar Kleppstö, att kulturer och organisationer bör ses som en produkt av aktörernas kommunikativa handlingar och tolkningar.

I ett organisatoriskt sammanhang är medlemmarna medskapare i en kontinuerlig process utifrån sina egna utgångspunkter. Martin & Meyerson (1988) och Meyerson & Martin (1987) beskriver detta som en föreställning som vilar på ett *mångtydighetsparadigm*. Enligt detta är inte kulturer harmoniska och avgränsbara storheter gemensamma för hela organisationen (*harmoniparadigm*) eller delar av den (*differentieringsparadigm*). Mångtydigheten innebär att de enskilda aktörerna inte har fullständig kännedom om vad kulturen innebär utan agerar utifrån sina egna utgångspunkter i en oklar och föränderlig kontext.

Betydelsen av identitetsfrågor i förvärvs- och fusionssammanhang har uppmärksammats av Lohrum (1996). Hon identifierar psykologiska reaktioner (till exempel stress) och beteendereaktioner (motstånd och samarbete) hos medarbetare i uppköpta företag. Med utgångspunkt i en konstruktionistisk förståelse av kultur förklarar hon varför vissa anställda reagerar negativt på integrationsansatser medan andra lierar sig med de nya ägarna. Tolkningen görs utifrån Martins & Meyersons (1988) och Meyerson & Martins (1987) tre paradigmatiska perspektiv (se ovan), som ställs mot varandra för att på så sätt utröna vilket som förklarar reaktionerna på bästa sätt. Även om man reagerade likartat på olika nivåer i företagen var *skälen* till detta olika. Det sätt som integrationsaktiviteterna utfördes på var det som orsakade reaktioner av negativt slag, inte aktiviteterna i sig. Uttryck för både motstånd och samarbete fann man framför allt på gruppnivå, vilket får Lohrum att dra slutsatsen att differentieringsperspektivet är det som bäst förklarar varför motstånd och samarbete uppkommer bland medarbetarna. Att säkerställa en social position och att identifiera sig med någonting är huvudanledningarna till att kulturella grupper uppstår i företagen. Lohrum förstår här de uppköpta organisationerna som en väv av gruppidentiteter som fortlöpande skapas i interaktionen mellan anställda i olika kulturella miljöer. Gemensamma åsikter och föreställningsvärldar snarare än hierarkisk position eller funktion i organisationen gjorde att man slöt sig till den ena eller andra kulturella grupperingen.

Intresset för kultur och identitetskonstruktion vid förvärv och fusioner har också gett upphov till forskning på metanivå, där själva diskursen kring uppköpen och sammanslagningarna undersöks och tolkas. Risberg m.fl. (2003)

och Vaara & Tienari (2002) är representanter för denna typ av forskning. I bägge fallen studeras tidningsrapportering kring fusioner av gränsöverskridande art. I det förra fallet beskrivs hur man utifrån nationella kategorier konstruerar symboliska maktrelationer mellan olika sociala aktörer i en gränsöverskridande fusion, medan man i det senare studerar hur fusioner motiveras av olika aktörer i media. Det viktigaste resultatet av detta är att man kan visa på hur företagsledningen baserar sina resonemang på en ekonomisk-rationell logik som får fusionen att framstå som det enda rimliga alternativet.

En kulturmöteskontext med nationella förtecken

Vid studier av *gränsöverskridande* internationella förvärv och fusioner har kulturfrågor en tendens att hamna i fokus. Mötet mellan nationellt präglade kulturella kontexter äger ofta rum i skärningspunkten mellan en nationellt präglad ledningsfilosofi eller ledningsstrategi och ett socialt kollektiv i en annan nationell kontext. Frågor om kompatibilitet, kongruens och överförbarhet blir då centrala (se till exempel Bigoness & Blakely 1996, Erez 1986, Gómez & Ranft 2003). Grundantagandet är att människor från olika nationella kulturer uppvisar större skillnader i fråga om normer och värderingar än vad folk från samma nationella krets gör, vilket gör gränsöverskridande förvärv och fusioner mera komplexa. Eller som Olie (1994, s. 384) uttrycker det: "International mergers are more likely to bring together people with different values and beliefs about the work place". Larsson (1991, s. 9) är delvis inne på samma linje: "...international M(ergers)&A(cquisitions) can be expected to have significantly higher barriers to acculturation since they are faced with initial dilution, separate maintenance mechanisms, and lack of joint socialization mechanisms not only on the organizational level, but also on the societal level".

D'Iribarne (1996/1997) pekar på ännu en problematik som försvårar interkulturell förståelse. Själva innebörden av vissa värden som frihet, jämlikhet och mångfald kan skilja sig åt markant beroende på i vilken nationell kontext de diskuteras. En verbal enighet om vikten av vissa värderingar behöver alltså inte betyda att man har en underliggande gemensam förståelse av vad begreppen egentligen står för och bör medföra. Till exempel är ett begrepp som frihet i en amerikansk tradition format mot bakgrund av ett avståndstagande från godtycklig och partisk maktutövning. Ofrihet blir därmed detsamma som att vara utsatt för godtycke. Rättvisebegreppet kopplas då också till föreställningen om objektivitet, att aldrig dömas godtyckligt, utan på basis av fakta. Detta gör att kontroll inte står i motsättning till frihet i en amerikansk förståelse, vilket det däremot gör i en fransk, som i högre utsträckning rymmer ett hederstänkande. Att vara fri är att inte stå i någons tjänst. Kontroll är ett uttryck för ofrihet och skys därför på ett helt annat sätt än i USA. Som en kontrast nämner d'Iribarne Holland, där aktiv delaktighet, överenskommelse och kompromiss är grunden för en bestämmelses legitimitet, inom eller utanför

organisationen. Sådana faktorer är mycket viktiga att förstå om man vill ha kunskap om hur medarbetare i till exempel dotterbolag i andra länder motiveras (d'Iribarne 2002).

Forskningen kring internationella samgåenden och uppköp ger inget entydigt svar på om den gränsöverskridande dimensionen verkligen ökar problemen. Intressant nog finner Larsson & Risberg (1997) att gränsöverskridande förvärv och fusioner inte behöver bli mer problematiska än nationella. Ackulturation, här förstådd som "the development of jointly shared meanings fostering cooperation between the joining firms" (Larsson & Risberg 1997, s. 5), tycks uppnås i högre grad i de internationella affärerna än de nationella. Förklaringen är, menar dessa forskare, att det finns en högre grad av kulturell medvetenhet när man förenas över gränserna. Man är medveten om att det krävs ett aktivt arbete med kulturella frågor för att nå gemensam framgång. I linje med detta finner Larsson & Finkelstein (1999) att motståndet mot en ny regim var marginellt lägre vid internationella övertaganden och fusioner än vid nationella. Dessutom kunde de inte finna att det vid internationella förvärv och samgåenden rådde större svårigheter att uppnå organisatorisk integration än i nationella.

Andrews & Chompusri (2001) pekar på att man inte behöver förstå mötet mellan en nationellt präglad ledningskultur i det köpande företaget och en annan nationell kultur i det förvärvade företaget i termer av konvergens eller divergens. I stället diskuterar de problematiken utifrån begreppet *cross-vergence*, som kan förstås som den kompromiss mellan de två mot varandra stående kulturerna som följer av det direkta mötet på mikronivå. De betonar att den kulturella problematiken ställs på sin spets vid omstruktureringar, då drastiska förändringar äger rum i dotterbolaget, och finner stöd för att respekt för lokala normer i ett sådant arbete ökar acceptansen bland berörda medarbetare.

Studiet av kulturmöten över gränserna i näringslivet rymmer annars olika genrer. Intresserar man sig för jämförande perspektiv (*cross-national comparison*) är analysenheten kultur på nationell nivå (Boyacigiller m.fl. 2003). Beteenden, institutioner och arrangemang antas vara påverkade av kulturer, ofta förstådda som "universal beliefs about 'how things ought to be'" (Schein 1985, Lubatkin m.fl. 1998), vilka sedan antas finnas på en nationellt kollektiv nivå. Nationell kultur ses i detta fall som en oberoende variabel, som förklarar skillnader i praxis och rutiner. Exempel på studier som granskar förvärv och fusioner från denna utgångspunkt finns. Lubatkin m.fl. (1998) visar på skillnaden i hur administrativa styrinstrument används i förvärv med brittiska respektive franska köpare, medan Calori m.fl. (1994) undersöker hur kontroll utövas i förvärv där amerikanska, brittiska och franska företag har köpt företag baserade i Storbritannien och Frankrike. Studier som dessa är ofta kvantitativa och ställer upp ett antal variabler som undersöks under antagandet att de påverkas av en nationell faktor. I nämnda studier finner man visst stöd

för att administrativa rutiner faktiskt skiljer sig åt beroende på i vilken kultur de är sprungna ur.

De karakteristika som de nationella kulturerna i dessa studier antas ha hämtas i positivistisk anda från kvantitativa studier, av vilka Hofstedes (1980) torde vara den utan tvivel mest bekanta. Hofstede förstår kultur utifrån vissa *a priori* givna dimensioner, som handlar om individualistiskt kontra kollektivistiskt handlande, acceptans av maktskillnader, behovet av att undvika osäkerhet och anammandet av "feminina" och "maskulina" värderingar. Inom dessa dimensioner kan man utifrån respondenternas preferenser utläsa nationella skillnader och mönster. Många studier, till exempel Zanders (1997), Holmbergs & Åkerbloms (1998) och Houses m.fl. (2004) bygger på eller hämtar inspiration från Hofstede.

I den så kallade GLOBE-studien (Holmberg & Åkerblom 1998, House m.fl. 2004) utvidgas Hofstedes resonemang till att omfatta nio kulturella dimensioner. Genom att ett mycket stort antal mellanchefer i sammanlagt 62 länder får svara på frågor om preferenser kring dessa dimensioner är det möjligt att få fram en nationellt präglad bild. Grundtanken är att preferenserna (en rimlig översättning av Holmbergs & Åkerbloms begrepp *values*, som förstås som "conceptions of how it should be", se Holmberg & Åkerblom, s. 11) bildar urskiljbara mönster som kan ses som nationellt betingade. Det som dessa studier visar är att det finns och är rimligt att tala om en nationell aspekt av kulturfrågor, åtminstone i bemärkelsen preferenser kring kulturella dimensioner.

Samtidigt är klyftan är djup mellan starkt kvantitativt inriktade studier och annan forskning som kan placeras in i något av områdena *intercultural interaction* och *multiple cultures* (Boyacigiller m.fl. 2003). Förutom att dessa senare kategorier ofta rymmer kvalitativa och interpretativt inriktade studier, så bygger de i regel på någon form av konstruktionistisk kultursyn. Verkligheten ses där som konstruerad av de aktörer som ingår i den. Ett exempel är Salk (2000), som vänder sig emot tanken på statiska nationella enhetskulturer. I ett gränsöverskridande interaktionssammanhang är det, menar hon, lämpligare att tala om en form av framförhandlad kultur, *negotiated culture*, där aktörerna i sin interaktion engagerar sig i en aktiv meningsskapande process som de går in i utifrån en grundläggande meningsförståelse som är präglad av nationell bakgrund, familjesituation, och så vidare. Den kultur som följer av "förhandlingen" är inte en blandning eller hybrid, utan snarare en muterad skapelse, där element från bakgrundskulturerna kvarstår men som i sig är en ny företeelse. För Salk (2000) blir organisationens inre ett slags omstridd terräng där grupper i organisationen försöker göra sina egna normer och beteenden gällande. Utgången av denna kamp, menar hon, är oviss, vilket förhindrar enkla förutsägelser av den framtida kulturen i en viss interaktionskontext.

Medan forskare som intresserar sig för interkulturell interaktion ofta studerar vad som händer på organisations- och gruppnivå när människor av olika nationaliteter möts (till exempel Barinaga 2002, Harrison m.fl. 2000), så finns ett än mer fragmenterat perspektiv hos forskare med intresse för multipla kulturer (Boyacigiller m.fl. 2003). Med andra ord har de senare ett individfokus och erkänner att den enskilda personen själv kan ha multipla identiteter som framträder i olika sammanhang. Organisationstillhörighet, till exempel, behöver inte säga särskilt mycket om en människas mera övergripande meningssammanhang. Detta betyder att individen ses som mångfasetterad bärare av olika kulturella identiteter. Enligt denna syn blir kultur något som skapas och återskapas i en ständigt pågående strävan efter mening i olika sammanhang, faser och konstellationer. Symboler, till exempel, kommer då att kunna betyda olika saker för en grupp människor i olika situationer.

Vaara m.fl. (2003b) ligger nära diskussionen om symbolik när de pekar på att metaforer är till hjälp när man vill försöka förstå organisationsmedlemmars skapande av identitet. Här, menar dessa forskare, ligger den möjliga och riktiga förståelsen av kulturer. Metaforer kan nämligen uttrycka de delvis undermedvetna och omedvetna föreställningar som identitetsskapandet sker utifrån. Genom att förstå denna process kan man få en aning om hur förändringar och nyheter kommer att tas emot och varför reaktionerna blir som de blir. Den forskning som dessa studier representerar är explorativ och förståelseinriktad och saknar managementperspektiv.

Aktualitet

Diskussionen om kulturmöten och uppluckringen av nationella strukturer har de senaste åren varit nära förbunden med en vidare globaliseringsdiskussion. Det finns ingen samsyn om hur globalisering egentligen ska definieras. Castells (1994, återgiven i Streeten 2001, s. 167) äger dock viss tyngd. Han förstår globaliseringen som "the process by which in a given dimension of society, for instance the economy, its core activities acquire the technological and organization potential to work as a unit in real time on a planetary scale". Denna definition lägger tonvikten på möjligheten att verka som en världsomspännande realtidsenhet utan begränsning av nationella strukturer.

Detta kan ses som att övernationella arrangemang utvecklas, vilket får till följd att nationalstatens roll försvagas. Ett tecken på denna försvagning är att makt flyttas från regeringar till de globala företagen.² Kleinert m.fl. (2000) menar att globaliseringens ekonomiska sida drivs av den teknologiska utvecklingen, förändringar i det globala faktorutbudet, dynamiska förändringar i marknadsstrukturer och uppkomsten av nya produktionsnätverk. Det typiska är

² Vissa forskare menar dock att det inte finns något empiriskt stöd för denna hypotes, till exempel Chris Warhurst, ASPS Seminar, Skellefteå, 2002-02-15.

att detta skapar ett anpassningstryck på enskilda länders näringsliv och – i förlängningen – arbetskraften.

Om det stämmer att en maktförskjutning äger rum och att förändringstrycket på enskilda länders näringsliv och arbetskraft är stort, så finns det också anledning att tro att nationellt präglade föreställningar om vad som är rätt och fel, gott och ont, utmanas, i synnerhet i arbetslivet där det direkta mötet mellan det lokala och det globala ofta sker. Förutsättningen för detta är att man kan tala om nationella kulturer och värderingar, vilket numera är *comme-il-faut* inom forskningen (Zander 2002). I Sverige kan denna utmaning på ett makroplan förstås som en utmaning mot *den svenska modellen*, som är "ett traditionellt sätt att tänka och värdera hos aktörerna på arbetsmarknaden och politiken" (De Geer 1992, s. 21). Alla enskildheter i denna modell är inte unika, men helheten växer fram i en historisk kontinuitet och blir till ett nationellt präglat sammanhang som enskilda människor både ingår i och har att förhålla sig till. Vanligen lyfter man fram komponenter som samförstånd, medinflytande och centralism, företeelser som man kan se som uttryck för vissa grundläggande värderingar som har varit rådande i det svenska samhället under långre tid.

Förvärv och fusioner spelar här en viktig roll. I globaliseringskontexten kan de ses som centrala förändringsaktiviteter. De har blivit "an increasingly important means of reallocating resources in the global economy and for executing corporate strategies" (Copeland m.fl. 2000, s. 111). I Sverige får det ökade utlandsägandet konkreta följder i företagen. Till exempel förlorar fackföreningar sina platser i styrelsen när företagets juridiska hemvist förläggs utomlands (Gunnarsson & Hyllman 2004). Språkförbistring i bokstavlig och bildlig mening hotar också. Nya arbetsformer och rutiner kan komma in i bilden. Medbestämmandet riskerar att gå om intet och en hierarkisk företags- och beslutsstruktur kan se dagens ljus. Samtidigt kan internationella karriärmöjligheter erbjudas enskilda personer och nya marknader för företagens produkter uppenbara sig.

Detta är en (reell, utopisk eller dystopisk) verklighetsbeskrivning inifrån företagen. I allt större utsträckning blir denna mikrobefskrivning relevant. Den bestående strukturförändringen i det svenska näringslivet innebär nämligen att en mycket stor del av arbetskraften (inom kemisk industri och gummiindustri uppåt 60%, i andra viktiga industrigrenar 20-30%, se ITPS 2004) arbetar i företag med utländska ägare. Den svenska modellen kan här sägas utmanas på mikronivå. Ett möte äger rum mellan en svensk medarbetarkader och lednings- och ägarfilosofier som inte har präglats av den svenska nationella kontexten. Hur detta möte gestaltas blir avhandlingens fortsatta fokus genom att berättigandet av en ny kontext på mikronivå hamnar under luppen.

5. Vetenskapsteoretisk positionering och studiens upplägg

Kritisk realism och socialkonstruktionism

Den här avhandlingen präglas av en övertygelse om kontextens och tolkningens betydelse i vetenskapliga sammanhang och i tillvaron i stort. På ett ontologiskt plan är dess utgångspunkt ett slags *kritisk realism* som erkänner verklighetens existens oberoende av subjektet men hävdar att den enskilda människans tillgång till denna verklighet är betingad av hennes kunskapsförmågor. Denna kritiska realism kan ställas mot en naivare form av realism som menar att världen är exakt så beskaffad som den uppenbarar sig i människans sinnesupplevelse (Carls 1994).

Fördelen med den kritiska realismen är att den i en mening erkänner verkligheten som given. Det är alltså en självklarhet att världen "finns" i den bemärkelsen att det faktiskt existerar företeelser av materiell natur och att jag inte är tillvarons enda referenspunkt. (Om jag inte antog detta skulle avhandlingsskrivandet vara en minst sagt irrationell handling; jag skulle skriva för en omvärld vars existens jag inte trodde på.) Men samtidigt sätter den kritiska realismen i verkligheten i ett tolknings- och förståelsesammanhang. De "ting" som finns är föremål för tolkning utifrån tolkarens förutsättningar, där värderingar, inte minst av etisk natur, är en viktig komponent.

Det subjektiva sammanhanget är viktigt att förstå för den som vill studera hur människor faktiskt upplever verkligheten. Upplevelsen kan ses som ett meningssammanhang som formas mot bakgrund av vår egen förståelsehorisont. En flitigt använd metafor som fångar in mycket av detta är *konstruktion*. Vår verklighetsförståelse är helt eller delvis beroende av oss själva och bygger på hur vi själva formar den. Om sedan konstruktion är den bästa metaforen kan diskuteras. Hacking (2000) menar att konstruktion har blivit en stelnad, rentav död metafor. Det handlar egentligen inte om att bygga något, utan snarare om att den mänskliga aktiviteten och tänkandet skapar någonting.

Men eftersom metaforen tycks vara livskraftig väljer jag ändå att använda den. Jag kommer alltså att utgå ifrån övertygelsen att de meningssammanhang där den mänskliga kunskapen återfinns konstrueras intersubjektivt, i ett samspel människor emellan. Detta samspel är per definition socialt. Det sociala finns också med i bilden i en mera utpräglat subjektiv verklighetsförståelse. När vi närmar oss ett fenomen och sätter ord på det agerar vi nämligen socialt. Dels beskriver vi det med hjälp av ett språk som i sig är en social företeelse, dels är vårt syfte vanligen att i förlängningen bidra till intersubjektiv (social) förståelse. Därför är all vår tillgång till det som vi kallar för verkligheten social i denna mening. Konstruktionen blir därför också social.

Socialkonstruktionismen hävdar, grovt förenklat, att saker och ting inte existerar oberoende av betraktaren, utan skapas och definieras av ett socialt

kollektiv utifrån en viss verklighetsförståelse som är präglad av intressen, ideologier och maktförhållanden och kognitiva förutsättningar (Hacking 2000). Märk väl att detta inte motsäger den kritiska realismen. Denna erkänner att det kan finnas (och med stor sannolikhet finns) en värld även om det inte finns betraktare. Men om det finns betraktare (vilket det onekligen gör), så kommer dessa att tolka och förstå världen utifrån vissa tankemönster, värderingar och kunskapsförmågor. Förstår man socialkonstruktionismen på detta sätt så förutsätter man med andra ord inte alls en subjektiv idealism på ett filosofiskt och ontologiskt plan (Carls 1994).

Problemet är att det stundtals uppstår förvirring om vad som egentligen konstrueras socialt. Är det verkligheten, idén om verkligheten, kunskapen om verkligheten, eller är det något helt annat? Det är därför viktigt att tala om vilka aspekter av det socialkonstruktionistiska tänkandet som kan motiveras och användas som utgångspunkt för trovärdig vetenskaplig forskning.

Med rätt eller orätt har socialkonstruktionismen kritiserats för att den upplöser allt och att den inte erkänner att världen har ett visst sätt att fungera som inte är föremål för konstruktion. Denna kritik riktar framför allt in sig på socialkonstruktionismens tendens att betrakta mycket, eller rentav allt, som kontingent. Hacking (2000) hävdar att en viktig komponent inom socialkonstruktionismen just är en vägran att acceptera en viss företeelses eller ett förhållandes oundviklighet. Någonting, även en kunskap eller en sanning, skulle inte behöva vara vad det är. En form av relativism smyger sig med andra ord in i socialkonstruktionistens resonemang, som, enligt Hacking, ofta har formen av:

- 1) X hade inte behövt finnas eller hade inte alls behövt vara som det är. X, eller X som det är just nu, är inte bestämt av tingens natur; det är inte oundvikligt.

Men då socialkonstruktionister ofta har ett kritiskt och ideologiskt perspektiv fyller de vanligen i:

- 2) X är riktigt dåligt som det är.
- 3) Det skulle vara mycket bättre om vi kunde göra oss av med X, eller åtminstone radikalt förändra det.

På detta sätt får socialkonstruktionismen en ganska tveksam karaktär av hjälpmedel för att rucka på ideologiskt obekväma sanningar och föreställningar. I den här avhandlingen används dock inte det konstruktionistiska perspektivet normativt på detta sätt, utan är snarare ett grundperspektiv som genomsyrar den deskriptiva förståelsen av det sammanhang som undersöks. Med andra ord kan jag skriva under på punkt 1) ovan men inte på punkterna 2) och 3).

Det som jag anser konstrueras är vad Hacking (2000) talar om som idéer och metabegrepp. Detta kan exemplifieras. "Mannen är en konstruktion" är en fras som jag kan skriva under på om vi talar om att *idén* eller *föreställningarna* om vad som utmärker mannen, vilka roller han spelar och bör spela, hur han bör handla, och så vidare. Dessa idéer och föreställningar formas i en social fortgående process och är inte givna. Att däremot tala om en viss mansperson av kött och blod (*objektet*, för att tala med Hacking) som *enbart* en konstruktion får däremot ett löjets skimmer över sig. Däremot kan den tolkning av vem denna person är, den roll han spelar, i vilket sammanhang han ingår, och så vidare, rymmas under begreppet konstruktion.

Att jag förstår metabegrepp som kunskap och sanning som åtminstone delvis socialt konstruerade är kanske än viktigare att framhålla. Socialkonstruktionismen har en tendens att upphäva den traditionella skiljelinjen mellan kunskapens innehåll och dess användning. "Socialkonstruktivismen³ försöker sprida en vetenskapssyn där vetenskapen ses som en medvetet utformad social institution med ett syfte, inte som en samling gudomliga genier som bara slumpartat producerar sann kunskap" (Barlebo Wenneberg 2001, s. 177). Värderingar, intressen, historiska sammanhang och subjektiva utgångspunkter har betydelse för vad som får gälla som kunskap. Klassiskt sett har man inom filosofin brukat se på verklig kunskap som sann, välgrundad övertygelse, där övertygelsen är subjektiv och sanningen har att göra med om utsagan eller propositionen överensstämmer med ett sakförhållande i verkligheten. Socialkonstruktionismen problematiserar detta och pekar på att kunskap existerar och uppstår i sammanhang som inte är givna från början. Att se på kunskap som socialt konstruerad betyder dock inte att man blankt förnekar existensen av enskilda fakta. Däremot har man en tendens att se på dessa fakta som ingående i ett större konstruerat sammanhang vars arkitekter är ett socialt kollektiv. Burr (1995) menar att synen på vad som är kunskap och vilken roll och betydelse man tillmäter den i viss mån utgör grunden för och binder ihop det socialkonstruktionistiska fältet (se även Winther Jörgensen & Phillips 2000). Typiskt för denna syn på kunskap är en kritisk inställning till "självklar" kunskap, idén om kunskap som historiskt och kontextuellt specifik, föreställningen om kunskap som ingående i en vidare social process och en övertygelse om sambandet mellan kunskap och social handling.

Sanning är ett annat metabegrepp som problematiseras. Klassisk korrespondensteori hävdar att sanning bör förstås som överensstämmelsen mellan utsaga och verklighet. Detta förutsätter en tydlig åtskillnad mellan

³ Termerna socialkonstruktionism och socialkonstruktivism används för det mesta synonymt i litteraturen. Winther Jörgensen & Phillips (2000) motiverar sin användning av begreppet socialkonstruktionism med att tydligheten därigenom ökar i och med att man undviker att förväxla teorin med annan teori som också benämns konstruktivistisk. Termen konstruktivism har till exempel förekommit inom matematiken (Hacking 2000). Jag väljer därför att tala om konstruktionism i min avhandling.

utsaga och verklighet och dessutom att verkligheten är så entydig att den kan reduceras till ett tydligt sakförhållande. I vissa fall uppfylls dessa kriterier, i andra inte. I de fall då sakförhållandet inte är entydigt blir sanningsfrågan i allt väsentligt en fråga om tolkning. Det som aktörerna (eller forskaren) antar vara sant är då avhängigt den verklighetsbeskrivning som de från början ger. Tolkningen kan förstås som en utsaga, men den verklighet som vi stämmer av den emot är dynamisk snarare än statisk. "Fakta" finns visserligen, men de är samtidigt mera att se som brottstycken i den helhet som vår tolkning väver samman, vilket gör att överensstämmelsen inte blir absolut utan mera relativ den placering i kontexten som vi ger dessa fakta. Och det är just denna placering som måste motiveras. Sanning är alltså en grundkategori i vårt tänkande, men sanning är inte alltid en lätt tillämpbar storhet när vi lämnar de isolerade brottstyckena och börjar undersöka och tolka helheter. I dessa fall kommer våra försanthållanden att vara avhängiga den grundläggande verklighetsförståelse som vi har, en förståelse som vilar på tankemönster, värderingar och kunskapsförmågor. Med andra ord blir, om inte sanningen så i alla fall många sanningar, kontextuella och kan ses som konstruerade, eftersom de skapas och definieras av ett socialt kollektiv utifrån en viss verklighetsförståelse som är präglad av intressen, ideologier och maktförhållanden och kognitiva förutsättningar.

Socialkonstruktionismens hemmaarena återfinns inom humanvetenskaperna, där tolkning är en förutsättning för kunskap. Kunskap kan här sägas handla främst om meningsartikulation. Frågan om vad någonting *är* underordnas ofta frågan om vad det *betyder*, vilket gör att målet blir att *förstå* ett sammanhang. Det är mot denna bakgrund som man bör se min vilja att beskriva och förstå etiska värderingars roll i ett sammanhang där svenska företag köps upp av eller fusioneras med utländska konkurrenter. Värderingarna ligger till grund för en tolkning av den värld som de enskilda medarbetarna möter. Genom att förstå och beskriva dessa värderingar får man nyckeln till varför de tolkar världen som de gör.

Detta ger också en ledtråd till hur kulturbegreppet bör förstås mot bakgrund av en socialkonstruktionistisk tolkningsram. Kultur kan aldrig *reduceras* till att vara en viss uppsättning egenskaper, värderingar, trosföreställningar och antaganden. I den mån en kultur finns så gör den det som en interaktionskontext där de ingående aktörerna skapar sin verklighet, bland annat *på basis av* värderingar och andra bärande element. Därför kan nationell kultur, i den mening jag använder begreppet i den här avhandlingen, lämpligen ses som en nationellt betingad interaktionskontext. Ett gränsöverskridande möte innebär att denna kontext öppnas upp och att flera aktörer blir delaktiga. Att aktörerna i denna process bär med sig enskilda värderingar är i sig inget konstigt. De kan ses som en nödvändig men inte tillräcklig grund för de tankemönster som präglar den mänskliga interaktion som i sig utgör kulturen. Detta är också anledningen till att studier som ser nationella kulturer som statiska preferenssystem bör beaktas; inte för att de visar vad kultur egentligen

är för något, utan för att de visar på utgångspunkter för interaktionskontexten (jämför Salk & Brannen 2000).

Hermeneutik

I den grekiska mytologin var Hermes budbäraren mellan den gudomliga världen och den mänskliga. Åtskillnaden mellan det gudomliga och det mänskliga var av sådant slag att gudarnas vilja behövde förmedlas för att människorna skulle kunna förstå den (Bleicher 1980). Mot denna bakgrund ska *hermeneutiken* ses. Hermeneutiken förstås ofta som en tolkningslära och utgör ett metodologiskt grundperspektiv i den här avhandlingen.

Tolkning kan ses som uttalad meningsförståelse och utgör hermeneutikens grundelement. Hermeneutiken hävdar att mänskliga samhällsordningar, diskussioner, handlingar och nedskrivna texter i regel rymmer någon form av mening, vilket gör dem till föremål för tolkning (Gilje & Grimen 1992). Tolkningen av dessa företeelser gör dem tillgängliga för oss. Närmar man sig ett visst fenomen och vill förstå dess mening utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt tar man också ställning för ett visst metodologiskt tillvägagångssätt som till sin natur är icke-reduktionistiskt.

Helhetsansatsen, *holismen*, är typisk för hermeneutiken och utgör en grundläggande skillnad jämfört med de ansatser som ryms inom traditionellt positivistiska och reduktionistiska paradig. En holistisk förståelse kan nås utan att man för den skull förvandlar det som man studerar till ett objekt i snäv mening. Hermeneutiken betonar i stället dialogens roll. En "kommunikation" finns mellan forskaren och det som studeras. Också forskarens förmåga till "empati" är viktig, att kunna leva sig in i andra roller än sin egen forskarroll, vilket i praktiken innebär att man som forskare ska kunna sätta sig in i den studerades situation (Alvesson & Sköldberg 1994).

När man via medarbetarnas berättelser studerar etiska värderingars roll i ett visst sammanhang ställs man inför en beskrivning som redan är formad av medarbetarnas föreställningsvärld. Därefter kommer den egna tolkning som forskaren måste göra. Detta innebär att man närmar sig den *dubbla hermeneutiken* (Gilje & Grimen 1992). Den samhällsvetenskapligt inriktade forskaren måste förhålla sig till en värld som redan är tolkad av aktörerna, samtidigt som det är nödvändigt att distansera sig ifrån och tolka denna värld i vetenskapligt trovärdiga kategorier. Det är här viktigt att ge akt på aktörernas egen självförståelse och uttalade identiteter som blir viktiga pusselbitar i en vidare tolkningsprocess.

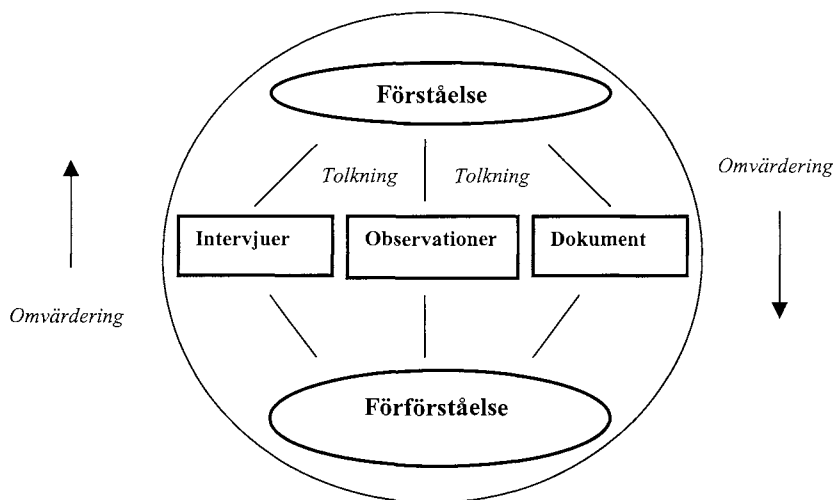
Samtidigt finns det också ett dialogelement i relationen mellan forskare och läsare. Forskaren lägger fram en tolkning av ett meningssammanhang som också läsaren har att ta ställning till. För sin trovärdighets skull bör därför

forskaren lägga sig vinn om tydlighet och öppenhet i tolkningsprocessen, vilket också handlar om att i den mån det är möjligt tillhandahålla den text som tolkas. Ytterst handlar detta om ett erkännande av läsaren som fullvärdig uttolkare givet att han eller hon ges de medel som behövs för att uttolka texten.

En hermeneutisk ansats har historiskt sett inneburit att man erkänt en delvis cirkulär dynamik i förståelseprocessen (Heidegger 1972). För att nå helhetsförståelse måste man förstå delarna och för att förstå delarna måste man ha ett begrepp om helheten. Men detta till synes hopplösa förhållande kan undvikas om man modifierar cirkeln och betraktar den hermeneutiska ansatsen som en spiralformad rörelse uppåt på en kunskaps- och förståelsetrappa (Gilje & Grimen 1992). Forskaren står med andra ord inte stilla, som cirkelmetaforen antyder, utan rör sig hela tiden uppåt mot högre nivåer. Gadamer (1975) illustrerar detta genom att hävda att uppgiften är att i koncentriska cirklar vidga den förstådda meningens enhet. Det är för honom överensstämmelsen mellan helheten och delarna som är kriteriet på riktig förståelse (det så kallade *holistiska kriteriet*, se Gilje & Grimen 1992).

För forskarens del innebär tolkningsprocessen ett kontinuerligt växelspel mellan den egna förförståelsen och den nya förståelse som nås under resans gång. Gadamer (1975) menar att man här kan jämföra med när man vid inläring av klassiska språk måste "konstruera" en sats innan de enskilda satsdelarnas språkliga betydelse kan förstås. Det hela bygger på en meningsförväntan som grundas på ett föregående sammanhang. De Geer m.fl. (2004) illustrerar hur detta ser ut när man praktiskt undersöker ett visst fenomen via intervjuer, observationer och dokumentstudier:

Figur 4: *Den hermeneutiska cirkeln* (De Geer m.fl. 2004, s. 326)



Naturligtvis kontrasterar detta mot traditionell positivistisk vetenskapssyn. Gadamer (1975, s. 98) låter statistiken klä skott som representant för denna. Den är ett "utmärkt propagandamedel just därför att den låter faktas språk komma till uttryck och därmed förespeglar en objektivitet, som i själva verket är avhängig dess frågeställningars legitimitet". Typiskt för hermeneutiken är den intentions- och legitimitetsprövning som är den traditionella positivismen främmande. Dessutom problematiserar hermeneutiken forskarens roll. Också den som genomför en undersökning har intressen och en förförståelse som kan påverka forskningssituationen. Tolkningsdimensionen får däremot ett begränsat utrymme i den positivistiska traditionen och dialogen mellan forskare och studieobjekt, eller för den delen forskare och läsare, tas sällan upp till diskussion.

Snarare än att finna kausala eller funktionella samband riktar hermeneutikern sitt intresse mot ändamålsförklaringar till de fenomen som studeras. Det hermeneutiska förhållningssättet (eller metoden, i konkretiserad form) tycks därför lämpa sig bäst när forskaren vill skildra ett sammanhang där människor skapar mening, till exempel som upphovsmän till texter eller som aktörer i en situation. Intentioner fyller en viktig funktion. I den mån man förstår vad aktörerna eftersträvar förstår man också situationen. Gilje & Grimen (1992) talar om här om ett *aktörskriterium* för korrekt förståelse. Överensstämmelsen mellan tolkningen av det meningsfulla fenomenet och aktörens avsikter är det väsentliga för korrekt förståelse.

Hermeneutikern verkar också i ett eget kontextuellt sammanhang, där hans eller hennes tolkningar ständigt måste göra sig gällande gentemot andra konkurrerande. I ljuset av nya erfarenheter prövas dessa tolkningars bärkraft och de starkare har en tendens att överleva. I hermeneutikens inneboende dynamik finns därmed en mekanism som diskvalificerar den rena subjektiviteten och ger utrymme för en kritisk diskussion om tolkningarnas giltighet. Habermas (1971) ideal är en auktoritets- och tvångsfri kommunikationsgemenskap som får status som regulativ ort för den korrekta förståelsen av ett fenomen. Även om man inte behöver ansluta sig till det kritiska perspektiv som han har, så finns en viktig insikt i det han säger, nämligen att meningsförståelse kan och bör vara föremål för prövning för en vidare krets av människor. Däri ligger om inte en garanti, så i alla fall en förutsättning för tolkningens trovärdighet.

Forskningsdesign

Min studie är kvalitativt snarare än kvantitativt inriktad och bygger på fyra fallstudier. En fallstudie är i sig ingen metod utan är snarare ett medvetet val av en viss miljö som ska studeras (Ghauri 2004, Stake 2000). Utgångspunkten för den som väljer att arbeta med kvalitativa metoder i fallstudier är att relevant och för teoriutvecklingen viktig kunskap kan nås genom att studera ett enskilt

fall (Daft 1995). Kunskapen kan inte utan vidare generaliseras, men den kan däremot ligga till grund för teori som senare kan prövas i andra fall. Fallstudier anses vara särskilt lämpliga vid frågeställningar av "hur-" och "varför-karaktär" (Ghauri 2004, Yin 1994). Yin (1994, s. 6) menar att "operational links needing to be traced over time, rather than mere frequencies or incidence" är vettiga att undersöka just genom fallstudier. Fördelen med fallstudierna är att de underlättar ett longitudinellt fokus och ger möjlighet att studera kontexter och processer över tiden.

Yin (1994) menar också att fallstudier möjliggör analytisk generalisering, vilket innebär att de resultat man finner jämförs med befintlig teori och sedan får utgöra grund för dess vidareutveckling. Samtidigt menar Eisenhardt (1989) att fallstudier är särskilt lämpade för nya områden där teorin är outvecklad eller undermålig. Förutsättningen för att utveckla god teori är också god i de fall då forskaren arbetar nära det objekt som studeras: "The likelihood of valid theory is high because the theory-building process is so intimately tied with evidence that it is very likely that the resultant theory will be consistent with empirical observation" (Eisenhardt 1989, s. 547).

I den här undersökningen studeras fyra fall, nämligen ett antal svenska företag som har köpts upp av eller fusionerats med utländska konkurrenter. Valet av företag har varit medvetet och har utgått från ett jämförande perspektiv. Jämförelseaspekten är viktig när forskaren vill studera ett antal fall instrumentellt för att sedan kunna säga något om ett fenomen, en population eller ett allmänt tillstånd (Stake 2000). Med andra ord väljs fallen instrumentellt, eftersom en förståelse av dem kommer att bidra till en bättre förståelse av ett mera övergripande fenomen, vilket gör det möjligt att utveckla teori. Om sedan själva fallen sinsemellan är särskilt lika eller inte är av mindre betydelse så länge de bidrar till förståelse av själva fenomenet, de etiska värderingarna och deras roll i ett visst sammanhang.

Det är uppenbart att forskningsprocessen underlättas av personliga kontakter och "informella informanter" i företagen. Detta kan sägas ha funnits i åtminstone tre av de fyra företag som senare accepterade att bli undersökta. Informella kanaler har visat sig vara en stor tillgång också senare under forskningsprocessen, till exempel vad gäller att få kontakt med lämpliga intervjupersoner och som "bollplank" för idéer och tolkningar. Detta illustrerar också att vissa praktiska omständigheter underlättar eller försvårar möjligheten att få tillträde till en organisation. Själva processen styrdes av forskargruppens önskan om att finna fall med svensk anknytning och stark aktualitet. Ett större antal fall granskades av först med avseende på relevans och lämplighet. Bland dessa märktes både börsnoterade och icke börsnoterade företag. Sammanlagt fem företag valdes ut, varav fyra förvärv och en fusion. I ett av förvärvsfallen, där en amerikansk ägare tagit över ett svenskt företag, nekades slutligen tillträde, men detta sågs inte som något större problem, eftersom det andra av de två företagen med amerikansk köpare ställde sig positivt.

En ledstjärna har varit om de etiska värderingarnas roll skiljer sig åt i internationella fusioner respektive förvärv. Av denna anledning handlar tre av fallen om förvärv, där alltså svenska företag köps upp av utländska, samtidigt som ett av fallen är en fusion i betydelsen *merger of equals*. Eftersom ett grundantagande i avhandlingen är att ett ökat utlandsägarande innebär en maktförskjutning och ett ökat förändringstryck baserat på en för svenska medarbetare främmande förståelse av hur företagande bäst bedrivs, så följer att detta tryck kan antas vara lägre när de tidigare svenska ägarna behåller ett väsentligt inflytande. Grundantagandet blir då att utmaningen av den svenska modellen på mikronivå blir mindre uppenbar, vilket gör att konflikten mellan den nya ordningen och de traditionella föreställningarna om gott och ont, rätt och fel inom organisationen bedarrar, om den nu ens uppstår. Då idén har varit att studera vilken roll etiska värderingar spelar när en maktförskjutning över gränserna äger rum, har en *merger of equals* med fortsatt stort svenskt ägande ansetts vara tillräcklig som jämförelseobjekt i förhållande till de rena förvärven gjorda av utländska företag. Av detta skäl finns inget nationellt svenskt förvärv med i undersökningen.

Jag vill i studien skildra *varierande möteskontexter*, eller, om man så vill, speglar av skilda former som de svenska medarbetarnas etiska värderingar reflekteras i. Och detta är en annan ledstjärna, att studera hur de etiska värderingarnas roll skiljer sig åt beroende på vilken spegel, i klartext köparens eller fusionspartners nationalitet, som används. Därför finns det ett medvetet val i fallen att skildra affärer där köpare och fusionspartners av olika nationaliteter har varit inblandade. Grundtanken är att värderingarnas roll kan tänkas förändras beroende på vilken ordning de speglas emot. Samtidigt är det viktigt att betona att det svenska medarbetarperspektivet gör att mötet kommer att skildras från ett håll, vilket betyder att studien inte är ett försök till en komparativ jämförelse mellan olika länders kulturer och etiska värderingar. Det är alltså inte frågan om *cross-national comparison*, utan snarare en jämförelse mellan svenska medarbetares etiska värderingars funktionssätt och roll i olika möteskontexter.

De fyra företag som studeras har alla dominerats av svenska intressen före förvärvet eller fusionen. Köparnas och fusionspartners ursprung illustreras nedan. Det bör observeras att företagsnamnen är pseudonyma.

Företag	Köpare /fusionspartner	Köparens hemvist
Internet AB	Deutschnet GmbH (köpare)	Tyskland
Konsult AB	Interconsultancy Ltd (köpare)	Storbritannien
Industri AB	Amerindustry Inc (köpare)	USA
Storföretaget AB	Teollisuus OY (fusionspartner)	Finland

De fyra fallen uppvisar en del gemensamma drag, men variationerna i fråga om verksamhet och sammanhang är stora. Internet AB har tagits över av en tysk konkurrent och kan ses som en ursprungligen entreprenörsdriven organisation som tas över av en börsnoterad konkurrent. Konsult AB har en relativt lång historia under olika ägare men har varit fast förankrat i en svensk kontext innan det köptes upp av en internationellt verksam brittisk firma inom samma område. Industri AB har tagits över av en amerikansk firma som ingår i en större börsnoterad koncern. Tidigare hörde det hemma i en etablerad svensk industrikoncern. Och Storföretaget AB, till sist, har en lång historia bakom sig innan det genom en fusion gick samman med en finländsk konkurrent. Företagen är baserade på olika orter i Sverige. I de tre förstnämnda företagen har samtliga lokaliteter kunnat besökas, medan det internationella kontoret i London, Stockholmskontoret och en lokal produktionsenhet valts ut som representativa för Storföretaget AB.

Studier med sociokulturell prägel av uppköp där brittiska, tyska och amerikanska företag förvärvar svenska tycks vara mycket sällsynta. Utpräglade medarbetarperspektiv saknas. Av studier som ändå finns kan nämnas Hellgren m.fl. (2002), som studerar en brittisk-svensk fusion genom en granskning av hur den rapporteras i media. Vanligare är sociokulturellt inriktade studier av fusioner och förvärv där finländska företag har varit köpare av eller fusionspartner till svenska företag. Nämnas kan Vaara (1999, 2000, 2002 och 2003), Vaara m.fl. (2003a) och Ahlström & Nilsson (2005). Även om dessa studier diskuterar frågor som har anknytning till kultur och identitetskonstruktion, så saknar de ett företagsetiskt perspektiv och ett medarbetarperspektiv som inte utgår från cheferna. Inom företagsetiken finns inga studier av förvärvs- och fusionskontexter där svenska företag ingår på detta sätt.

Albert (1993) skiljer bland annat mellan en anglosaxisk aktieägarorienterad tradition (som han menar omfattar både USA och Storbritannien, men där USA kan anses vara dominerande) och en tysk "Rhenlandskapitalism". Den förra hyllar den privata egendomsrätten som vägledande moralisk princip (Friedman 1970). Företagen ses som aktieägarnas absoluta egendom och värdeskapande aktiviteter ska, på grundval av egendomsrätten, vara inriktade på aktieägarnas bästa. Den senare modellen, som Albert (1993) också menar omfattar Sverige, kan ses som en koordinerad marknadsekonomi som förutsätter en aktiv stat och ett kollektivistiskt och korporativistiskt samarbetsideal där företagen ses som en intressent i samhället, vilket gör att aktieägarnas bästa inte automatiskt har företräde före andra samhällseliga hänsyn. En nordisk, och därmed svensk och finländsk, modell har dock skilts ut från den tyska genom att ses som i grunden "socialdemokratisk" snarare än "konservativ" (Schmidt 2004). Detta har bland annat inneburit att den tyska modellen haft en mera positiv syn på egendomsrättigheter, även om den tyska modellen, till skillnad från den anglosaxiska, har tillskrivit egendomsinnehavare skyldigheter att ansvara för egendomen så att den kommer socialt värdefulla ändamål till godo (Byrkjeflot

2003). Samtidigt har det hävdats att den "socialdemokratiska" modellen har varit mera anpassningsbar än den "konservativa" tyska modellen (Tainio & Lilja 2003).

Då studien berör legitimering av makt och ordning är det också relevant att ha i åtanke studier som har gjorts på mikronivå kring acceptansen av maktskillnader i de olika berörda länderna. Samtliga inblandade länder brukar klassificeras som kulturer där acceptansen av maktskillnader är begränsad (Adler 1991, Hofstede 1980), vilket gör att det på mikroplanet, åtminstone inte utifrån denna typ av studier, finns skäl att anta att hierarkiska preferenser kommer att skilja sig åt beroende på vilket land köparen eller fusionspartnern kommer ifrån.

Naturligtvis är detta ytterst schablonmässiga beskrivningar som kan ifrågasättas. Deras värde ligger i att de erbjuder en form av enkel kategorisering som underlättar jämförelser. I avhandlingen är dock schablonbilden intressant vid valet av fallstudier. De möjliggör nämligen en viss förståelse och förväntan på hur kulturmöteskontexten kommer att utfalla, en förväntan som givetvis kan komma på skam vid en verklig undersökning. Den förväntan som schablonbilden understödjer är att de etiska värderingarna och grundsynen på företagande bör vara som mest överensstämmande i fallet med det finländska företaget som går samman med det svenska Storföretaget AB. Detta antyder också att det är här som tillsitsrelationen och den normativa legitimeringen, allt annat oaktat, kommer att vara som starkast, särskilt mot bakgrund av att den nya ordningen fortfarande är präglad av ett starkt svenskt inflytande. Därefter kan en viss värderingslikhet förväntas med ett företag som kommer från en tysk kontext, medan den anglosaxiska traditionellt har stått längst ifrån den svenska, vilket gör att utmaningen av den svenska modellen på mikronivå borde vara störst i dessa två fall, kanske särskilt i det där det amerikanska företaget Amerindustry Inc är köpare.

Givet den kultursyn som jag bekänner mig till handlar detta dock inte om ett möte mellan två fasta system, utan om en interaktionskontext där ett nytt meningssammanhang skapas. Schablonbilden antyder att den meningsskapande processen blir svårast i de anglosaxiska affärerna. Den gränsöverskridande kulturmöteskontexten kan tentativt förstås som ett sammanhang som präglas av *cross-vergence* (Andrews & Chompusri 2001). Jackson (2002) förstår *cross-vergence* som blandningen (*the intermixing*) av olika kulturella system. Fokus ligger här på interaktionen. Det värdesystem som utvecklas blir enligt denna föreställning ett slags hybrid mellan två värdesystem som en följd av att människor interagerar med varandra. Även om Salk (2000) tar avstånd från synen på den resulterande kulturen som en hybrid eller blandning, så betonar hon interaktionen som en grund för en i bildlig mening framförhandlad kultur där ny mening skapas för aktörerna. Den här studien erkänner bägge begreppens relevans. Dels är det rimligt att tala om ett lokalt, i mångt och mycket på etiska värderingar byggt men samtidigt inte statiskt, kulturellt

system som möter ett annat, dels bör mötet förstås i termer av interaktion där en omförhandling av mening äger rum. Detta gör också att enkla förutsägelser av den framtida kulturen i en sammanslagen internationell organisation inte låter sig göras. Av detta skäl är den "förväntan" som jag talar om ovan bara en förväntan utifrån en tveksam schablonbild. Studien i sig är explorativ och undersöker förutsättningslöst etiska värderingars roll i den gränsöverskridande interaktionskontexten.

Medarbetarperspektiv

Till grund för medarbetarperspektivet ligger ett medarbetarbegrepp som i den här avhandlingen förstås inklusivt. Det rymmer både chefer, anställda utan chefsposition och före detta medarbetare. Det viktiga är att dessa personer är eller har varit anställda i företaget. Ett enkelt och rimligt antagande som motiverar detta är att det är de anställda, nuvarande eller tidigare, inom en organisation som kan ge en relevant bild av hur organisationsintern legitimitet för en ny ordning skapas.

En mycket viktig egenskap hos medarbetarperspektivet är att det utgår "nedifrån". Det informella mandatet att leda kommer inte från ägarna, utan från medarbetarna i organisationen. En tydlig skiljelinje går därför mellan ett medarbetarperspektiv och ett ägarperspektiv. Eftersom medarbetarna inte alls med nödvändighet har chefsposition måste det också skiljas från ett lednings- eller strategiperspektiv.

Medarbetarperspektivet utgår från de enskilda individerna. Detta gör att det bör förstås på mikronivå, vilket skiljer det från ett kollektivistiskt arbetstagarperspektiv. Den (nationella) kulturella aspekten synliggör jag genom att tala om ett *svenskt* medarbetarperspektiv. Detta innebär att det är enskilda svenska medarbetare som blir undersökningens egentliga subjekt.

Metod

I och med att jag väljer att förstå värderingar som varaktiga trosföreställningar och inte som preferenser faller det sig inte naturligt att undersöka dem kvantitativt med hjälp av enkäter. I annat fall hade en möjlig utväg varit att låta respondenter ta ställning till ett antal påståenden, där graden av instämmande eller avståndstagande hade kunnat mätas och tolkas, alternativt hade ett antal givna värderingar kunnat ställas upp för att sedan rankas av medarbetarna (Meglino & Ravlin 1998).

Normann (1975) knyter värderingar inom organisationen till företagets idésystem och skriver: "Det är inte möjligt att genom något slags enkät eller utfrågning ta reda på hur idésystemet i ett företag faktiskt ser ut; därtill är en

alltför stor del av de dominerande idéerna omedvetna, latent eller t o m – medvetet eller omedvetet – dolda bakom kulisser" (Normann 1975, s. 208). Idésystemet i stort och de värderingar som är en viktig komponent i detta bottnar i företagets historia och man når dem genom *rekonstruktion* som görs i dialog med företagets medarbetare. Värderingar och föreställningar är, menar Normann, en följd av både successiv utveckling och kritiska händelser i företagets historia. Genom att lära känna denna bakgrund når man värderingarna.

Detta antyder att värderingarna är något subtilt som nås genom dialog och tolkning. Min studie av etiska värderingars roll kan bäst förstås mot bakgrund av detta. Den är inte bara ett försök att identifiera medarbetarnas värderingar, utan strävar också efter att klargöra vad medarbetare lägger in för mening i de värderingar som de har (jämför d'Iribarne 1996/1997). Vad en varaktig trosföreställning egentligen betyder och vad den förutsätts föra med sig är väsentligt för mig att undersöka.

Värderingar, deras mening och betydelse återfinner jag i medarbetarnas *narrativa berättelser*. Dessa kan ses som utvidgade beskrivningar av sammanhang som medarbetarna själva har upplevt och tar ställning till. I fokus för beskrivningarna står de upplevda förändringar i fråga om arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation som har skett efter förvärvet eller fusionen. Här återfinner man värdeomdömen om sakernas tillstånd och den utveckling som har ägt rum.

Beskrivningar och berättelser erhålls i intervjuer, som är huvudkällan till empirin i avhandlingen. Dessutom används observationer och dokument, samtidigt som den teoretiska diskussionen om legitimitet bygger på relevant akademisk litteratur. Intervjuerna har gjorts med anställda och chefer i de fyra svenska fallföretag som köpts upp av eller gått samman med utländska konkurrenter. Med två undantag har intervjupersonerna i dessa företag varit svenska. I ett par fall har materialet kompletterats med (utländska) representanter för de köpande företagen.

Valet av intervjupersoner har i stort sett skett utifrån en lämplighetsbedömning som forskargruppen har gjort, men två av företagen har försett oss med listor på lämpliga personer att utgå ifrån. En ledstjärna har varit att intervju personer från olika sammanhang i företaget, allt för att kunna spegla en mångfasetterad intern intressentkontext.. Denna har kompletterats med före detta medarbetare i organisationerna.

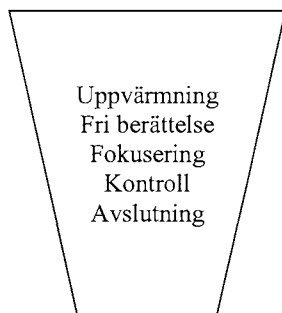
Bland de intervjuade är en majoritet män, framför allt på de högre ledningspositionerna (i synnerhet i Storföretaget AB), men en betydande del är kvinnor, framför allt på mellanchefsnivå och bland anställda utan chefsposition. Samtliga intervjuer har utförts öga mot öga och har i de allra flesta fall ägt rum ute på företagen. Den övervägande delen av intervjuerna har

spelats in på band. Intervjutexterna har därefter transkriberats och använts som tolkningsunderlag. De intervjuer som inte har spelats in har ofta varit avstämningar och diskussioner om tolkningar av händelseförlopp, där medarbetarnas berättelser har satts in i ett sammanhang.

Anonymitet, både för de undersökta företagen och intervjupersonerna, har varit en förutsättning för att få tillgång till information och för att skapa en förtroendefull atmosfär. I fallbeskrivningarna har därför vissa justeringar fått göras för att garantera denna anonymitet, men dessa är inte väsentliga för förståelsen av sammanhanget och för uppnåendet av det empiriska syftet.

Intervjuerna – sammanlagt ett knappt sextiotal varav 51 bandinspelade – har genomförts mellan 2001 och 2004 och är semistrukturerade, vilket betyder att de ger utrymme för följdfrågor och fria berättelser. Med fördel genomförs sådana intervjuer enligt Kyléns & Vestlunds (1980) "trattmodell" (vars steg återges i figuren nedan). Den innebär ett ganska litet antal öppna frågor för att få en så flexibel intervju som möjligt. Detta ökar utrymmet för följdfrågor och ger intervjupersonen god möjlighet till reflekterande och djupgående svar. Intervjuerna går från det allmänna till det specifika, och intressanta trådar tas upp på nytt i slutet av intervjun som kontrollfrågor.

Figur 5: Modell för intervjuer enligt Kylén & Vestlund (1980)



Etiska värderingar kommer till uttryck i praktiskt handlande men förstås i den personliga reflektionen. Det är denna reflektion som är möjlig att nå via personliga djupintervjuer, där intervjupersonerna får möjlighet att i lugn och ro ge sina versioner av händelseförlopp och sammanhang. Detta innebär också ett ganska stort mått av *retrospektion* vid informationsinsamlandet. Inblandade parter får här återge sina upplevelser av de förändringsförlopp som de har varit med om. Greenwood m.fl. (1994) menar att även om det inte är idealt, så är retrospektion så gott som oundviklig vid studier av förvärv och fusioner. Det ligger i sakens natur att forskaren sällan eller aldrig har tillgång till hela förloppet, från planering till genomförande. Men samtidigt som det kan finnas en nackdel med att historiska händelser glöms bort eller förvanskas så motverkas detta av den narrativa karaktär som intervjuinformationen får. I

berättelser som formuleras av de inblandade parterna kommer både självuppfattningar och mytbilder fram och kan förstås och tolkas.

Den narrativa berättelsen säger ofta mera om den enskilde (som ju är undersökningens egentliga subjekt) än om "objektiva fakta" (som visserligen är av intresse men ändå underordnade medarbetarnas uppfattning om vad som egentligen är relevanta fakta i förvärvs- och fusionssammanhanget). Detta angreppssätt är inte främmande för den historiska forskningsmetodologin (De Geer m.fl. 2004, Jarrick & Söderberg 1993). *Varför* en viss utsaga ser ut som den gör är här ofta en mera relevant fråga än om den överensstämmer med verkligheten.

Skriftliga dokument är en annan informationskälla. Dessa kan delas in i primära och sekundära, alltså dokument som kommer från företagen själva, till exempel årsredovisningar, policydokument och interna meddelanden, eller sådana som behandlar företagen men som har tillkommit utanför dem, till exempel tidningsartiklar och böcker. Fallstudierna inleds med bakgrundsteckningar som i allt väsentligt bygger på primära och sekundära skriftliga dokument. Dessa har också fyllt en instrumentell funktion då de har varit till hjälp för att identifiera nyckelhändelser och viktiga skeenden som sedan har gått att knyta an till i intervjuerna. En systematik har funnits vid insamlandet av dokument. Av intresse har de dokument varit som har florerat under en femårsperiod, omfattande ungefär två år före och tre år efter köpet. I fråga om tidningsartiklarna har Affärssdatas artikelbas genomförts med utgångspunkt i företagsnamnen, vilket har gett omfattande resultat som har varit till nytta för bakgrundsbeskrivningarna. Vad gäller de primära dokumenten har framför allt årsredovisningar och policydokument gått igenom, men även andra interna dokument har kunnat tas med i den mån de har blivit tillgängliga. Bland dessa märks brev som har gått ut till företagets anställda. Målet har varit att så långt det går leva upp till Holstis (1969) krav på god innehållsanalys. Den ska bara objektiv, systematisk och generell. Med andra ord bör den genomföras enligt förutbestämda regler och procedurer, enligt viss ordning och mynna ut i relevanta resultat.

Närvaron i företagen i samband med intervjuerna har i begränsad utsträckning möjliggjort observationer, som kan ses som en tredje källa för empirin. En antropologiskt präglad etnografisk metod använder sig ofta av observationer som en källa till information. Min studie gör inte anspråk på att vara etnografisk, men observationer ute på företagen fyller ändå två viktiga funktioner. De ökar förståelsen för den miljö som medarbetarna verkar i och är till hjälp när det gäller att identifiera olika aktörskollektiv i företagen. Medarbetarna gör ju sina bedömningar av den nya kontexten utifrån olika hierarkiska och geografiska positioner, lojaliteter och förankringar. Observationernas funktion diskuteras av Alvesson (2003). De är bärande element i etnografiska studier där sociala miljöer kan förstås ur ett kulturellt perspektiv på basis av forskarens personliga närvaro. Resultatet av detta,

"texten", spelar en viktig roll, eftersom den levandegör ett socialt sammanhang. Den blir en illustration som kan utformas på flera sätt. Van Maanen (1995) diskuterar tre. Texten kan vara direkt återgivande och realistisk, eller så kan den formas som en impressionistisk framställning där läsaren ges intryck att ta ställning till, eller så blir den forskarens subjektiva beaktelse av vad miljön betyder för honom eller henne. I denna avhandling är den återgivande och realistiska texten den tongivande. En impressionistisk framställning ges dock i miljöbeskrivningarna av företagen.

Avhandlingens teoretiska syfte, att skapa en modell för förståelse av intern legitimering i en organisatorisk kontext, uppnår jag med hjälp av ett litteraturstudium. Modellen fyller ett instrumentellt syfte och används som ett tolkningsinstrument för empirin för att klargöra de etiska värderingarnas roll i förvärvs- och fusionskontexten. Den litteratur som jag använder mig av diskuterar legitimitet ur organisationsteoretisk, sociologisk och företagsetisk synvinkel.

Det övergripande tanken är att intervjuerna och de övriga empiriska källorna ska ge information om vilka etiska värderingar som medarbetarna faktiskt har och vad de betyder i den undersökta förvärvs- och fusionskontexten. Det handlar här om att synliggöra värderingen av de förändringar som medarbetarna beskriver och formulerar. Medarbetarna tar ställning utifrån olika bevekelsegrunder. Med hjälp av ett metodologiskt instrument, en modell av den interna legitimeringen i en organisatorisk kontext, kan dessa grunder identifieras och skiljas från varandra. På så sätt går det att synliggöra vilken roll etiska värderingar faktiskt spelar inom organisationen.

Själva gången i undersökningen blir att först identifiera relevanta aktörskollektiv i de olika företagen. Vilka som faktiskt värderar en ny ordning har betydelse. Man gör det utifrån olika positioner, styrkeförhållanden och grad av delaktighet. En analys av medarbetarnas självuppfattning och syn på motparten görs sedan. Därefter synliggörs de förändringar som är föremål för medarbetarnas värdering. De ställningstaganden som görs kan sedan tolkas med hjälp av modellen för intern legitimering för att på så sätt visa på de etiska värderingarnas roll i sammanhanget. Till sist så görs jämförelser mellan de olika fallen och slutsatser dras.

Alla fyra fallföretag studeras på likartat sätt. Grundtanken bakom detta är att i samtliga fall kunna lyfta fram narrativa berättelser som kretsar kring referenspunkter som vem man är, vem den andre är, vad den andres intåg har medfört för förändringar och hur man värderar dessa.

Tolkning och trovärdighet

För att kunna identifiera de etiska värderingarna och undersöka deras roll måste ett stort mått av tolkning till. Alvesson & Köping (1993) talar om tolkning på tre nivåer. På den diskursiva står språket för sig självt, relativt otolkat. På föreställningsnivån spåras föreställningar, värderingar, trossatser, idéer, innebörder och fantasier, medan man på handlings- och förhållandenivån återfinner djupare sociala mönster, strukturer, relationer och händelser. Använder man sig av denna modell kan man säga att de etiska värderingar som jag vill identifiera återfinns på den andra nivån och den roll som de spelar återspeglar mönster på den tredje.

Oavsett om man använder sig av Alvessons & Köpings begreppsapparat eller inte, så manar deras diskussion till eftertanke. Tolkningar kan ske på olika nivåer och frågan om vad en utsaga egentligen betyder, för den enskilde och för kontexten i stort, gör sig alltid gällande. På det som Alvesson & Köping kallar för den diskursiva nivån återfinns konkreta uttalanden som talar om "hur det är" enligt medarbetarnas sätt att se det. En tolkning måste sätta in det som sägs i ett sammanhang där man frågar sig vad medarbetaren menar med detta, varför det sägs och vad det innebär i stort, vilket gör att vi landar på Alvessons & Köpings föreställningsnivå. Men varje intervjuad persons utsagor måste sedan jämföras och fogas samman med andras. Här kommer också information från observationer och dokument till.

I mitt fall kommer tolkningen att bli konkret med hjälp av det begreppsliga verktyget intern legitimering. Modellen för intern legitimering hjälper mig att förstå *varför* (på vilka grunder) åtgärder och förändringar som förknippas med det nya ägandet faktiskt accepteras eller inte. Medarbetarna värderar vad de upplever som nytt, men deras acceptans, avståndstagande, skepsis, eller vilken reaktionen nu blir, utgår från olika bevekelsegrunder. Mitt tolkningsredskap visar på detta. Det kategoriserar omdömena om den nya ordningen, kan man hävda. Men även om mitt tolkningsredskap fungerar väl vid tolkningen av empirin, så kommer man inte ifrån att denna empiri, när den ska tolkas med hjälp av redskapet, i viss mån redan är tolkad. Tolkningen inleds redan när själva frågeställningarna formuleras. Intervjuerna inriktas ju på det som redan har tolkats som intressant och värt att undersöka. Dokumenten i empirin väljs dessutom utifrån en förförståelse och observationerna präglas av synfältets vidd, mest i bildlig men faktiskt i viss mån i bokstavlig bemärkelse. Vad man har fått se är ett begränsat utsnitt av det som är hela företaget. Allt detta betyder att inte bara empirin, utan också forskarens roll och val måste kunna problematiseras.

I en presentation av empirin fordras därför goda argument för varför vissa aspekter framhålls medan andra lämnas därhän. Generellt finns det i avhandlingen ett *frekvens-* och ett *relevanskrav*. Om ett fenomen presenteras som intressant och värt att tillämpa tolkningsverktyget på beror det på att det

faktiskt kommer fram ofta och nämns av intervjupersonerna i materialet (i klartext handlar det om förändringar som nämns och diskuteras av flera personer). Detta är ett enkelt men rimligt kriterium för att betona någonting i ett annars digert material. Relevanskravet knyts lämpligen till förekomsten av *värdeomdömen* i medarbetarnas berättelser. Förändringarna är intressanta och relevanta om de diskuteras i termer av rätt och fel, gott och ont. Detta gör att vissa företeelser träder fram som föremål för en värderingsprocess, medan andra inte har samma relevans. Till exempel så är antalet anställda i företaget inte i sig föremål för värdeomdömen, däremot förändringar i form av nedskärningar eller nyanställningar i företaget som påverkar medarbetarnas omedelbara livsvärld.

Värdeomdömena ligger alltså till grund för tolkningen av värderingarna och deras innebörd. Tolkningens tillförlitlighet kan förstås i termer av *trovärdighet*, ett begrepp som har kommit att användas inom den tolkande vetenskapstraditionen (se till exempel Karlsson Stider 2000). Trovärdighetsbegreppet har i kvalitativ forskning ett försteg gentemot det positivistiskt och kvantitativt präglade validitetsbegreppet. Det senare har att göra med om ett fenomen förklaras korrekt (intern validitet) eller i vilken grad det samband som observerats kan generaliseras och gälla också för andra fall (extern validitet). Den interna validiteten bygger på att rena orsaksförklaringar till vissa fenomen kan identifieras och befinnas vara riktiga för att sedan i bästa fall också vara tillämpliga i externa fall och därmed också ha validitet i sådan yttre bemärkelse. Själva förutsättningen är alltså relativt enkla och tydliga orsakssammanhang.

Problemet är om de enkla orsakssammanhangen helt enkelt inte finns att tillgå, som i de större meningssammanhang som den här avhandlingen undersöker. För att visa på hur dessa ser ut är strävan efter förståelse en rimligare utgångspunkt än sökandet efter en strikt kausalitet. Korrekt förståelse i termer av trovärdighet handlar inte om en enkel överensstämmelse mellan teori och observation, ett förhållande som Alvesson (2003) beskriver som en traditionell validitetförståelse. Problemet, menar han, är att själva begreppet validitet är sprunget ur och intimt förknippat med "objektivistisk forskning" och därför inte lämpligt att använda inom tolkande samhällsforskning. Att teorin ska stämma överens med data menar han är orealistiskt och föga insiktsfullt, eftersom det empiriska materialet produceras inom en diskurs och därmed redan är bemängt med teori.

Detta förutsätter en stark styrning av empirin utifrån den etablerade föreställningsvärld som forskaren rör sig med. Man kan replikera och hävda att detta är just vad som är fallet inom socialkonstruktionismen och den tolkande traditionen. I vissa fall tycks en viss inställning till själva fenomenet vara förutsättningen för att man ska kunna påvisa det i verkligheten. En kritiker av feminismens och psykoanalysens forskningsresultat kan hävda att de äger

giltighet bara hos dem som ansluter sig till den teoretiska föreställningsvärld som dessa skolor förutsätter.

En kritisk punkt i diskussionen om tolkningens trovärdighet blir därför en problematisering av forskarens roll och val. Tolkningens förutsättningar bör läggas fram. För egen del handlar mycket av detta om att öppet redogöra för den tolkningsmodell som jag använder mig av (legitimeringsmodellen). Vidare finns en strävan efter en tydlighet och öppenhet i tolkningsprocessen genom att en stor mängd citat används för att stödja de slutsatser som jag drar. Ledstjärnan är här *koherens*. Tolkningarna måste inte bara gå att följa, utan också ingå i ett motsägelsefritt system av andra tolkningar (Carls 1994).

Samtidigt utesluter inte betoningen på meningsförståelse och tolkning konkreta företeelser i den empiriska kontexten, "fakta" om man så vill (finansiellt resultat, antalet datorer, möbleringen i personalrummet, och så vidare). Men "fakta" i det här fallet bör bäst förstås som icke ignorerbara referenspunkter som påverkar konstruktionen av meningssammanhanget. Detta kan man jämföra med den sorts teckningar som skapas genom att man drar streck emellan ett antal fritt liggande punkter. Det finns en grund i form av punkter som kan observeras. Genom några penndrag träder ett motiv fram. Men då punkterna i verkligheten inte är numrerade finns det inte bara en möjlig teckning. Flera är möjliga, men alla är inte lika trovärdiga. Om jag skapar en bild där jag struntar i hälften av punkterna kan jag angripas för godtycke. Om jag däremot får med alla punkterna krävs mera för att underkänna min bild.

Det finns konkreta sätt att öka trovärdigheten. Att arbeta med *triangulering* är vanligt. Något förenklat kan man se detta som den process där man försöker att belysa ett och samma fenomen ur olika synvinklar genom att använda sig av olika medel för att om möjligt få dess mening klarlagd eller bekräftad (Eisenhardt 1989, Stake 2000). Min användning av observations- och dokumentstudier innebär en form av triangulering. Dessutom finns möjligheten till återkoppling. En tolkning behöver inte vara forskarens privata egendom. Det är ofta fruktbart att presentera sin förståelse för de personer som är föremål för studien och diskutera den med dem. Detta har också gjorts, åtminstone i viss utsträckning. En fördel är att fallstudierna har varit longitudinella. Det har gjort det möjligt, för att inte säga nödvändigt, att med jämna mellanrum komma tillbaka till företagen. Det har varit en fördel, eftersom det därigenom har varit möjligt att diskutera tolkningar med personer som tidigare intervjuats, och dessutom har dessa hunnit få ett vidare perspektiv på vad förvärvet eller fusionen egentligen kom att innebära.

En annan intressant aspekt är den gemensamma ansats som forskargruppen har haft. Eisenhardt (1989, s. 538) skriver: "Multiple investigators have two key advantages. First, they enhance the creative potential of the study... Second, the convergence of observations from multiple investigators enhances confidence in the findings". Att vi kollegialt har genomfört intervjuer och

observationer inom det vidare projekt som utgör grunden för den här avhandlingen har gett oss deltagare möjlighet att sätta in våra egna frågeställningar i ett vidare sammanhang, ett samspel som har gett nya insikter. Samtidigt har detta samarbete sporrat oss att utveckla egna solida tolkningsinstrument för att vars och ens forskning ska få en unik prägel.

Bakgrundsförståelse

Öppenhetskravet kring tolkningarna innebär också att tolkarens, det vill säga min egen, förförståelse görs tydlig. Jag håller mig med ett par grundantaganden som gör avhandlingens tema relevant. Ett antagande är att en maktförskjutning från svenska ägare till utländska äger rum och att detta får följder i svenska företag. Jag har, trots att jag är svensk, inga större problem med detta. Möjligen finns ett emotionellt motstånd, men detta uppvägs i så fall av en emotionell tillfredsställelse av att svenska företag ses som så attraktiva att de är värda att köpa upp. Jag lägger alltså inte in en negativ normativ värdering av att svenska företag tas över av utländska (eller, för den delen, att svenska företag tar över utländska), utan ser mycket av det som sker som naturliga utvecklingsprocesser som ryms inom en marknadsekonomisk logik i globaliseringens tidevarv. Däremot är jag fullt medveten att negativa effekter kan uppstå på individnivå i företagen som en följd av utvecklingen. Den sympati jag kan känna för medarbetarna i sådana situationer förklarar förmodligen en del av mitt intresse för dem.

Ett annat antagande är att det finns en nationell kontext som vi kan förstå som nationell kultur. Denna är i min tolkning en nationellt betingad interaktionskontext som människor formar och formas av. De medarbetare som jag intervjuar i företagen är, liksom jag själv, präglade av denna kontext, vilket gör att det finns en risk för att tolkningarna får en kulturell slagsida. En relevant fråga är om intresset för medarbetarna i sig är ett uttryck för en nationellt betingad värdering om betydelsen av den informella dimensionen av ledarskap, där även den utan formell makt har betydelse för slutresultatet. Alternativt kan det vara en följd av min personliga erfarenhet av medarbetarskap utan chefsposition i större organisationer. Förmodligen är det en kombination av bägge. Intresset för etiken och de etiska värderingarna, till sist, kan naturligtvis kopplas till min bakgrund inom både filosofin och företagsekonomin.

6. Fallföretag

Internet AB: Bakgrund

Internetföretaget Internet AB köptes i slutet av 1998 upp det tyska företaget Deutschnet GmbH. En handfull pionjärer satte sin prägel på företaget, som hade startats som en multimediatjänst på tidiga nittioalet. Entreprenörsanda och framtidsoptimism kännetecknade Internet AB. Det man gjorde var roligt och "häftigt", och dessutom gick det bra. Något år efter grundandet hade kunderna börjat strömma till och företaget gick med vinst. Men interneteran stod för dörren, och snart nog förlorade man oväntat en storkund som vände sig till en annan byrå för att få hjälp med en webbsatsning. Internet var en svag länk som måste stärkas. Insikten slog rot och runt 1996 drog man igång sin första egentliga internetsatsning, som gick ut på att för kunders räkning analysera internetanvändning. Framgången lät inte vänta på sig, kunderna återvände.

En blandad kompot av multimediatjänster började nu erbjudas. Men fortfarande var Internet AB litet på marknaden. Ett större kontaktnät och bredare marknadskunnande lockade, och efter att företaget hade varit igång i ett par år lät dess grundare en större mediakoncern gå in som delägare och hamnade på så sätt i en större och snarare struktur. Vid det här laget hade internettjänsterna börjat hamna i fokus också utanför den innersta kretsen. Nätet blev en spelplan som förr eller senare skulle komma att befolkas av alla och envar. Kunskap var därför guld värd och vid den här tiden en bristvara i en ekonomi som på oklara grunder gavs epitetet "ny". Internetmarknaden var minst sagt het. I början av 1998 fanns det bara i Stockholm 700 företag som på något vis arbetade med vad som kallades för nya medier. Överetableringen gjorde att fusioner och uppköp blev vardagsmat. Samtidigt förändrades kraven på konsulterna till att handla om teknik och affärsutveckling snarare än ren design. Rörligheten bland personal var också stor. Detta bidrog till att marknaden fick rykte om sig att vara föränderlig och turbulent samtidigt som den sågs som spännande. Media agerade i viss mån draglok. Tävlingar som Guldnätet och Månadens webbkampanj var rena mediaskapelser.

Internet AB var vid den här tiden okänt bland den breda allmänheten men knappast inom branschen. Den svenske grundaren uttalade sig då och då i branschmedier, ofta provocativt, vilket fick visst genomslag. Man deltog i de tävlingar som anordnades och de webbkampanjer man låg bakom uppmärksammades. Men i jämförelse med de större byråerna, som väckte intresse om inte annat för företagsledningens karisma, förblev företaget litet och anonymt, även om välrenommerade större företag hörde till kundkretsen. Till saken hörde att man var en kugge i ett större maskineri inom media och internet inom den koncern man tillhörde. Kvaliteten på företagets tjänster tycks däremot ha uppskattats inom branschen. I en kvalitetstävling arrangerad av en branschtidning rankades företaget högt av konkurrenterna samtidigt som det gick betydligt sämre i motvarande undersökning då kunderna tillfrågades.

Ägarsituationen upplevdes dock som otillfredsställande. Meningsskiljaktigheter förekom om hur man skulle kunna växa på marknaden. Ägarnas befintliga strategi betonade småskalighet och specialisering och en rad mindre bolag bildades. Internet AB:s grundare misstyste. Brytningen blev alltmera uppenbar och i början av 1999 köpte ett mindre konsortium med grundaren i spetsen ut internetverksamheten för att kunna växa både organiskt och genom förvärv och fusioner. Kapital ordnades fram och tillfördes verksamheten. Vid det här laget förekom många rykten om potentiella uppköp och partners. Stora planer gjordes upp och tillväxt var ett högprioriterat mål. För att detta skulle kunna uppnås behövdes en lång rad nya kompetenser i företaget, bland annat inom organisation och strategi.

Expansionsryktena spädades på av vad Internet AB lät förstå i pressen. Tillväxten skulle ske dels i Sverige, dels i övriga Europa. Man skulle bli en internationell spelare som kunde konkurrera med de främsta. Bland kunderna märktes också storföretag med internationell prägel, som man hjälpte med både internetkampanjer och mera omfattande e-handelsstrukturer. Uppgifter om gamla synder som bokförings- och betalningsslarv började figurera i pressen men avfärdades som inaktuella problem samtidigt som man profilerade sig genom flitigt deltagande i de branschtävlingar som fanns på marknaden.

Deutschnet GmbH låg länge i förhandlingar med andra intressenter. Att köpa eller köpas var frågan. En affär med en svensk intressent gick i stöpet, trots att ett principavtal hade tecknats. Kemin stämde inte, menade man från tyskt håll, och till sist fällde förtroendefrågor och tveksamheter inför den framtida strategin avgörandet. Svenskarna, å sin sida, pekade på risker med att ta över tidigare engagemang som man ansåg att säljaren borde stå för och hänvisade också till skatte- och redovisningsproblem. Följden blev att tyskarna själva gick ut på riskkapitalmarknaden för att kunna växa. Pengar höstades in från affärsänglar och några månader senare var det dags för börsintroduktion. Värdeutvecklingen var enorm, och en flerdubbling av aktiekursen ägde rum på bara några veckor. En offensiv strategi som innebar en kombination av organisk tillväxt och företagsköp lades upp, men det gällde att finna kvalitet snarare än spektakulära köp för att glädja börsen och bli numerärt stor. Några kriterier ställdes upp. Av intresse var företag med stark och kompetent ledning, marknadskunnande på för tyskarna jungfrulig mark, hög kvalitet på tjänsterna och en storlek som var möjlig att integrera i koncernen.

De många ryktena om aggressiva företagsförvärv som Internet AB hade i kikaren blev allt färre under senvåren och sommaren 1999. Ingenting av intresse tycktes hända. I stället dök det under den tidiga hösten upp uppgifter om att man var på väg att köpas upp. Ryktena höll i sig under hösten och tidiga vintern. Det var nu också klart att man hade bytt inriktning på verksamheten och börjat ägna sig åt tekniklösningar och managementkonsulting, vilket fick ett flertal inflytelserika anställda att lämna företaget och starta delvis

konkurrerande verksamheter inom de områden där man tidigare haft sitt fokus. I samband med detta tillfogades företaget åtminstone en kännbar förlust av en storkund. Men samtidigt fortsatte rekryteringen av folk med kunskaper som passade den nya profilen. En hel avdelning med hög kompetens inom strategi lockades till exempel över från en konkurrent medan internetverksamheten i ytterligare ett företag köptes för att öka den tekniska slagstyrkan.

Ryktena om att man var på väg att köpas upp fick ny näring när det bekräftades att man låg i förhandlingar med ett tyskt bolag. Dessa tycktes dra ut på tiden och det uppstod misstankar om att det fanns ytterligare parter i förhandlingarna. Efter någon månad kom dock beskedet. Uppköpet var ett faktum och det svenska företaget kom i tysk ägo. Köpeskillingen var, som konjunkturen bjöd, mycket hög, uppåt en halv miljard svenska kronor för sextioalet konsulter med en omsättning som inte på långt när nådde upp i hundramiljonersklassen. Ägarkonstellationen, med den svenske grundaren i spetsen, erhöll framför allt aktier i det köpande bolaget som likvid. Deutschnet GmbH beskrevs som en dörröppnare till den stora europeiska marknaden. Man fick uppmärksamhet, vann priser i webbtävlingar och gav intryck av att stå sig väl i konkurrensen.

Tillväxt stod fortfarande på agendan. Som ett led i den nordiska expansionen öppnades ett kontor i en västsvensk stad samtidigt som behovet av spjutspetskompetens inom det tekniska området gjorde att tyskarna under våren 2000 förvärvade Tech AB som inlemmades i den svenska verksamheten. Köpet var i linje med den allmänna integration mellan internet- och traditionella IT-konsulter som blev allt tydligare.

Men Sverige var bara en liten del av det hela. Slaget skulle komma att stå utomlands, framför allt i Tyskland. Internet AB:s grundare, som stannade kvar i företaget också efter det tyska köpet, kallade sin gamla hemmamarknad för "skitmarknad" och menade att det inte var mödan värt att vara börsnoterad i Sverige eftersom internetkonsulterna här var för lågt värderade. Vid den här tiden nådde det tyska företags aktiekurs sin topp och hade fyrdubblats jämfört med den kurs som rådde när man köpte det svenska företaget med egna aktier. I mars 2000 var genomsnittsvärderingen för de tyska internetkonsulterna på Neuer Markt 30 miljoner kronor per anställd. Men nu, skulle det visa sig, var toppen nådd. Kursfall i fyrtioprocentklassen ägde rum under några vårveckor 2000.

Aktiekursen kom att bli intressant för de flesta av företags medarbetare eftersom ett optionsprogram hade sjösatts några månader tidigare. Alla som då var anställda hade erbjudits att köpa optioner till marknadspris i proportion till den ställning man hade i företaget. Arkitekterna bakom programmet talade om incitament och mera motiverade medarbetare. Ingen, sades det, hade vid den här tiden tackat nej till optioner och i stället krävt högre lön. I media antydde det att kulturen inom IT-branschen hade gjort optionen till en självklarhet.

Deutschnet GmbH:s ambition var global och man kritiserade konkurrenter med, som man hävdade, provinsiella perspektiv. Internationella förvärvsplaner fanns samtidigt som analytiker pekade på en möjlig fördubbling av den redan skyhöga aktiekursen. Samtidigt kommunicerades återhållsamhet ut. Insikten att organisk tillväxt var viktigare än tillväxt via uppköp började gro. Organisatoriskt hade man som mål att skapa egna företag för de olika verksamhetsområdena. Internet AB stöptes om och tre olika verksamheter kom att rymmas under ett övergripande paraply. Prefixet "Deutsch" tillfogades respektive svenska dotterbolag, men även om man rent formellt var åtskilda juridiska personer, så verkade man i praktiken som ett svenskt dotterbolag.

Specialisering blev ett nyckelord. Design, managementkonsulting och teknik stod på programmet samtidigt som egna portalprojekt var viktiga. Medarbetare kommunicerade ut företagets budskap. Internetupplevelsen skulle vara personlig. En anställd skrev i en tidning att "den person du älskar mest i hela världen är dig själv". I positiva ordalag beskrevs internetupplevelsen som en egotripp där man fick vara en designer och artist. Just artisteriet kom i fokus när företaget lät producera ett verk som visades upp på en vernissage på en konstskola. Att anställda ägnade sig åt att konstruera hemsidor som ren välgörenhet var också något som kom ut i pressen.

Internet AB:s svenska kundstock rymde framför allt etablerade storföretag, till mindre del nystartade e-handelsbolag. För de senare började tiden att rinna ut. Boo.Com hade hunnit haverera och få nystartade e-handelsprojekt kunde uppvisa svarta siffror. För internetkonsulterna var detta problematiskt eftersom en växande e-handel var en förutsättning för tillväxt. Varningsklockor började ringa. Hösten 2000 hade den svenska verksamhetens personalstyrka vuxit sig dubbelt så stor som året före, inräknat de teknikkonsulter som efter köpet av Tech AB hade inlemmats i organisationen. Men vid det här laget blev det uppenbart att beläggningen var för låg, varför tjugotalet personer fick lämna det svenska dotterbolaget. Detta var den första omgången av personalnedskärningar, ett helt nytt fenomen för Internet AB. Den skulle följas av flera under hösten 2000 och våren 2001.

Men fortfarande hävdade Internet AB att tillväxten på kontinenten var stark, även om den började mattas av i Skandinavien. På marknaden var internetbolagens rapporter från andra och tredje kvartalen 2000 dystert läsning. Den svenske grundaren såg dock avmattningen som tillfällig men uttryckte samtidigt oro. Den gamla ekonomins företag såg e-handelsuppstickarna som ett hot, men i takt med deras misslyckanden röjdes hotet undan och förändringstrycket minskade. Detta medförde en risk för ett svalare intresse för internet, vilket kunde drabba hela branschen.

Marknaden förändrades snabbt. Internet och e-handel började förvandlas från ett experiment till en integrerad del i kundernas strategiska koncept. Detta medförde att kompetenskraven förändrades. Strategisk rådgivning och kunskap

om hur man kan integrera informationslager, affärssystem och hanteringen av kundrelationer blev någonting som konsulterna förutsattes kunna leverera. Här såg Deutschnet GmbH och Internet AB sin konkurrensfördel. Helhetskonceptet kompletterades med global närvaro och de internationella planerna fortskred. För stunden var marknader i Sydeuropa de intressantaste. Affärer inom bredband och television ingick nu i framtidsplaneringen. Kunder fanns det gott om, menade Deutschnet GmbH:s VD. Problemet var i stället att hitta rätt folk att anställa. Men man stod bättre rustad än andra konkurrenter, särskilt som man var uppbackad av starka ägare.

Inom Internet AB hade den ursprunglige grundaren under hösten fått en ersättare som VD och tillträtt en annan anställning inom företaget. Den nye VD:n beskrevs som en som kunde hålla i pengarna, en controllertyp. Han hade dock inte suttit länge förrän ett antal chefer i den svenska verksamheten sade upp sig. Mediauppgifter gjorde gällande att detta var i protest mot den nytillträdde VD:n, vilket grundaren av Internet AB dementerade. Däremot erkändes nedgångar i ordervolymer från de rena e-handelsföretagen. Men eftersom kundbasen utgjordes av etablerade företag sades det att problemen inte på långt när var så stora som hos de dot.com-beroende konkurrenterna. Personalminskningar hade nu blivit en följetång inom branschen. I media började problemen uppmärksammas. På den svenska marknaden framhövdes allmän överetablering som ett större problem än e-handelsbolagens svanesång.

Till de ljusglimtar som kommunicerades ut i början av 2001 hörde ett stort konsultavtal med en betydande kund inom telekombranschen. Även om det var ett prestigekontrakt, där den lyckliga vinnaren sades ligga i teknikens framkant och ha en överlevnadsförmåga över tiden, kablades det snart nog ut i medierna att kunden hade varit framgångsrik i att pressa priserna. Förhandlingarna beskrevs i media som brutala och konkurrenter till Internet AB menade att det inte gick att göra affärer på sådana villkor. Marginalerna var helt enkelt för snäva. Marknaden tog dock inte notis om detta. I Tyskland steg moderbolagets aktiekurs med tjugotalet procent när nyheten blev känd.

Kursstegringen kom emellertid från en lägre nivå än vad aktien varit värd några månader tidigare. Optimism kommunicerades fortfarande ut från Tyskland, där Deutschnet GmbH:s karismatiska VD i samma veva som Internet AB gjorde avkall på ersättningen från sin prestigekund talade om att det ännu inte fanns något priskrig på internetkonsulttjänster. Nog för att prispressen skulle komma, men först om något år, menade han. Kundernas växande kompetens var heller inget hot, hävdades det. Visserligen började alltfler kunder ta över konsulternas uppgifter själva, men det behövde inte nödvändigtvis vara något problem eftersom de då ofta behöver hjälp med "insourcing", att ta över driften av verksamheten själva. Problemet kunde avfärdas med en förhoppning. Relationen till kunden är det viktigaste. Om de får hjälp kommer de tillbaka när de får nya problem.

Den självbild som kommunicerades ut andades fortfarande framgång. Deutschnet GmbH:s VD pekade på två framgångsrecept, det ena att ha en stark styrelse bestående av personer med vana att arbeta med stora internationella företag, det andra att införa och implementera ett rapporteringssystem som i realtid kunde meddela vilken beläggning varje konsult i företaget hade. Vägen till framgång, menade han, var järnkoll på kostnader och intäkter samtidigt som man upprätthöll goda kundrelationer.

Den krassa verkligheten gjorde sig dock gällande på Stockholmskontoret under våren 2001. Likviditeten var usel och pengar fick skjutas till från Tyskland. Ett problem var att det kunde dröja flera månader innan kunderna betalade sina fakturor, vilket man inte kunde göra mycket åt i den pressade marknadssituationen. Ytterligare personalminskningar genomfördes. Administrativ personal och säljkår förmåddes att sluta "självmant", allt medan facket rasade över vad de menade var ett sätt för företaget att bli av med folk genom att ställa ultimatum snarare än att förhandla. Internet AB:s svenske VD förklarade att detta var en proaktiv åtgärd för att slippa säga upp folk. Informationschefen menade att det handlade om en konstruktiv dialog där de som fick gå komparerades med en skälig ersättning. Bantningen av personalstyrkan hade varit kraftig. På mindre än ett år hade antalet anställda i Sverige minskat med nästan 40%.

Så sent som under vårvintern 2001 sades det fortfarande att tyskarnas köplusta inte hade kommit av sig. Andra svenska företag stod på tur att införlivas. Men verkligheten blev en annan. Under försommaren avyttrades delar av företagets teknikverksamhet, och några veckor senare blev det uppenbart att moderbolagets finanser inte var så imponerande som man tidigare hade antytt. Så sent som i juni utlovade VD:n för Deutschnet GmbH vinst under året. Men bara ett par veckor därefter blev krisen akut. Företaget blödde och förhandlingar med finansiärer ledde ingenvart. I stället valde man att ställa in betalningarna med omedelbar verkan, varpå aktiekursen föll som en sten. För att undvika konkurs tvingades man ansöka om skydd mot sina fordringsägare vid en tysk domstol. På bara något år hade aktiekursen rasat med 99 procent. Den svenska verksamheten var hotad när den inte längre kunde hållas under armarna av tyskarna. Det som nu gällde var att rädda vad som räddas kunde. Teknikgrenen av den svenska verksamheten bedömdes som sund medan den rena internetdelen av verksamheten blödde kraftigt. Någon vecka efter att moderbolaget hade ställt in betalningarna begärdes den i konkurs, vilket drabbade nittioåttio anställda.

Under hösten diskuterades olika lösningar. Flera medarbetare hade varit inne på att starta internetverksamheten på nytt. Det hela resulterade i att ett par tidigare medarbetare drog i gång ny verksamhet. Fokuset ändrades dock från ren internetkonsulting till reklambyråinriktning. Personal handplockades från den sargade svenska verksamheten och ett antal gamla kunder följde med på köpet. Ett viktigt ramavtal slöts med en mediakoncern samtidigt som en

industrikoncern blev en storkund. Enligt en liberal tolkning levde Internet AB vidare, men nu som två separata företag, dels som teknikföretag, dels som reklambyrå.

Sammanfattande bild – före och efter uppköpet

En övergripande bild av situationen i samband med och ett par år efter uppköpet ser ut som följer:

Vid uppköpet:

Ägare: Privatperson (grundare) och svenskt investmentbolag
Anställda: Cirka 60
Organisation: Utifrån kundsegment
Omsättning: Under 100 miljoner SEK
Resultat: Positivt

Efter uppköpet:

Ägare: Tysk internetfirma
Anställda: I svenska verksamheten som mest runt 200 (inklusive Tech AB) därefter stora neddragningar
Organisation: Funktionsorganisation och kundsegment blandat i matris (Tech AB integrerat som eget företag i den svenska verksamheten)
Omsättning: Över 100 miljoner SEK
Resultat: Kraftigt negativt

Miljö, interna intressenter och självuppfattning

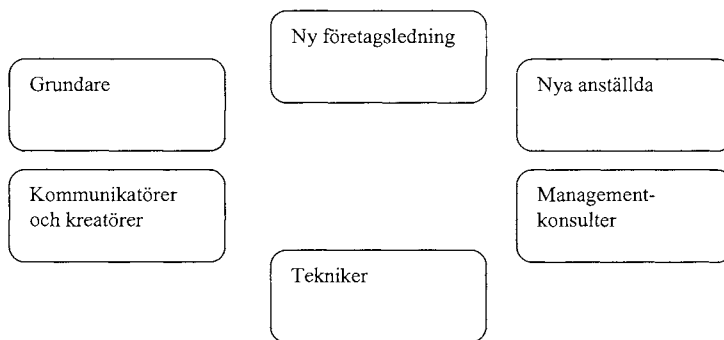
I det exklusivare av Internet AB:s två Stockholmskontor finns rymd, det är högt till tak och stora ytor. Bakom de stora skyltfönsterliknande rutorna på entréplanet ligger receptionen in till vänster medan ett par glasburar som fungerar som mötesrum ligger mittemot till höger. Kontoret är i bokstavlig och bildlig mening ett skyltfönster utåt mot innerstaden. Det öppna kontorslandskapet möter besökaren en halvtrappa upp, som en stor scen där skrivborden fyller ena delen och det öppna caféet med tillhörande moderiktigt möblemang den andra. På våningarna ovanför finns chefernas rum. Folk är ledigt men moderiktigt klädda. Motsvarande finner man i det mindre kontoret som ligger något mera undanskymt några kvarter bort. Entrén är oansenlig. Miljön är mera bohemisk än flärdfull. Det är överhuvud taget trängre jämfört med det andra kontoret. Våningsplanen är flera. Ganska få chefspersoner sitter här. Här är det i stället många kreatörer som har sin hemvist. Lokalerna har karaktären av renoveringsobjekt utan att vara direkt nedslitna. De olika våningsplanen har målats i olika färger. Det är dessa miljöer som är uttryck för

"den kulturella rörelsen". Internet AB är nämligen "inte bara en företagsentreprenad, det här var en kulturell rörelse som gick igång", om man ska tro en sageskvinna (NN, managementkonsult).

Det större kontoret, skyltfönstret, har man ganska nyligen flyttat in i. Verksamheten som nu har börjat att gå kräftgång har tidigare präglats av nyanställningar och tillväxt. Det finns en förförståelse som ligger i botten, en självuppfattning som tycks prägla stora delar av internetbranschen. "Hypefaktorn" går inte att bortse ifrån. Intervjuerna genomförs under slutskedet av den messianska epoken där "känslan av magi" fanns och där "känslan att du kan göra allt, känslan att det här förändrar ditt liv helt och hållet, det sätt som du talar, lever och gifter dig på" var en realitet (NN, managementkonstult).

Men tydligt är att delaktigheten i "den kulturella rörelsen" till stor del beror på yrkesroll, status och position. En intern intressentanalys visar vilka grupper som är de dominerande aktörskollektiven i företaget:

Figur 6: *Internet AB – intern intressentstruktur*



Kommunikatörer och kreatörer spelar en framträdande roll. Många har varit med länge och står nära grundargenerationen, som i praktiken utgörs av företagets tidigare ledning och som till viss del fortfarande är verksam inom företaget. Managementkonsulterna tillhör också den inre kretsen. Den nya företagsledning som gjorde entré efter uppköpet bör skiljas ut som en egen grupp, medan nya anställda av olika kategorier delvis står utanför "den kulturella rörelsen" eftersom de inte har varit delaktiga i dess tillkomst. Teknikerna representerar framför allt det nyligen inlemmade Tech AB och kan tillskrivas ett annat yrkesfokus, vilket delvis diskvalificerar dem från "rörelsen".

Den interna intressentstrukturen är naturligtvis framtolkad. Man kan inte sätta likhetstecken mellan den och ett organisationsschema eftersom formell position inte nödvändigtvis säger särskilt mycket om identifikatorisk tillhörighet. Delvis

handlar denna om yrke och position. Men också andra faktorer, som anställningstid och närhet till grundargenerationen och identifikationen med dess entreprenörsanda, spelar in.

En beskrivning av de olika grupperna inom företaget pekar på skillnaderna: "Om man tar Sverige finns det lite subkulturer. Det finns de människor som är konsulter, det finns de lite mer typiska konsultprofilerna, vissa av dem, eller juniorkonsulter. Det finns kreatörer som klär sig annorlunda och talar annorlunda. Det finns också en annan grupp av anställda som varit med länge, inte gamla åldersmässigt nödvändigtvis, vilket skulle passa in på mig... Teknikerna är oftast lite blygsammare. Det kanske har att göra med att man sitter hela dagarna och tittar på en skärm att man blir lite blygare och lite asocial. Jag tror att den största skillnaden är mellan nya juniorer och seniorer, konsulter och de övriga, för att även om man skulle prata jobb så sysslar man inte med samma saker, en AD eller systemutecklare... Jag tror att (man har olika) sätt att se på livet, hur man agerar, vilken vokabulär man använder, hur man ser ut, vad man bryr sig om, överhuvudtaget, vad som är korrekt eller inkorrekt att säga. Där finns det lite skillnad. Antagligen har man en viss klädstil..." (NN, managementkonsult)

Klädseln framhålls som en viktig markör: "Det kan man se på hur folk går klädda, och eftersom vi är så många typer av människor så och olika kompetenser så finns det utrymme för att vara den man är. Det är en av fördelarna med det här företaget, man träffar så många typer av människor." (DB, kreatör)

Bland kommunikatörer och kreatörer tycks småskalighet, idériakedom, sammanhållning och möjlighet att påverka utgöra grundförutsättningarna för en bra arbetssituation. Lönsamhetstänkande är mera ett nödvändigt ont och någonting som kommer in i bilden efter övertagandet. En anställd sätter fingret på detta: "Många som varit med två eller tre år tycker att det är synd att man förlorar känslan av att vara ett enda gäng. Nu är man en del av koncern som är börsnoterad med högre krav på att det är ordning och reda. Tidigare var det mer 'tuta och kör'. Man skulle hoppa på allt även om man inte hade belägg för att man kunde göra det... Många som kommer in nu har högre utbildning och vill inte ha det så. De vill ha mer trygghet. Vi får se vad det blir av det uttrycket nu när man ska visa vinst. Jag kan inte säga det. Nu efter sommaren är det att dela kunskap, att det blir mer stabilt. 'Full fart framåt' har ersatts av professionellt med kreativ höjd... Man klarade sig (tidigare) på rena turen, kom på saker sent, man började jobba mycket sena kvällar, det blev dyrare och blev högt tempo. 'Ett projekt måste man jobba med minst en natt för att det ska bli lite kul', sade någon. Det ska vara lite häftigt att sitta länge." (NX, projektledare)

Här finns också en antydning om att anställda som kommit in i slutskedet av "hype" inte uppskattar "rörelsen" och dess värderingar fullt ut. De har en annan bas att stå på, inte minst i sin utbildning och erfarenhet, som odlats i en

extern miljö, och tycks varken vara delaktiga i eller efterfråga den kultur som nu verkar vara på fallrepet. En projektledare som frivilligt sökt sig bort från företaget menar att "de anställda inte hade kompetens för de jobb de sålde in. Det var mycket ungt folk, de som var ovanför mig var 28, men många var 23-24 och hade jobbat något halvår... (Det var) kaotiskt. Det tror jag många andra tyckte också, det fanns inga som helst regler. De hade inga chefer som sammankallade möten. Det fanns ingen chef jag kunde gå till med mina problem, de sade: 'det får du väl lösa'." (DF, projektledare) Samma projektledare fortsätter sedan: "Så att jag undrar om de i Tyskland kan tycka att svenskarna är seriösa, det var en anledning till att jag slutade, det var oseriöst... När det gick dåligt kunde man åka och köpa lampor och växter på Ikea, ha jättestora fredagsöl. Men det är ju inte sådant man vill ha, man vill ha det tryggt."

Frontfigurerna inom "den kulturella rörelsen" är, menar en anställd, "en generation som har haft det lätt, födda på 70-talet och som har tagits emot med öppna armar i yrkeslivet. De vill sammanföra intresse med arbete och jobba på ett ställe där de trivs med sina kompisar. Det är viktigt med den sociala biten. Arbetet skapar man tillsammans... Man äter frukost tillsammans. Man arbetar inte bara på jobbet, det är en träffpunkt för att gå vidare på jobbet, man umgås och planerar helgen. På kontoren har man leksaker så man kan sitta kvar på kontoret istället för att gå hem. Arbetet ger möjlighet att utöva sina intressen. Arbetet planerar man som man vill. Många gör annat emellan. De kan hålla på till tio på kvällen, det finns inga riktiga tider." (NX, projektledare)

Men klyftan mellan delaktiga och icke delaktiga är tydlig. Den ungdomlighet, frihet, kreativitet, lekfullhet och utvecklade umgängeskultur som vissa på företaget ser som omistlig kan också beskrivas i starkt negativa termer: "Man skulle sitta sent på kvällarna och skicka mail sent på kvällen så folk märkte att man var kvar. Man skulle vara väldigt engagerad i att skriva offerter, det var 'go-go' hela tiden. Jag tyckte det var lite löjligt... Man ska känna mycket människor, vara framåt, gärna trampa på andra, det gjorde inte så mycket, bara man blev klar med projektet. Det fanns inget utrymme. Om man blev försenad eller om något inte funkade fanns det inga att ta in utan man fick lösa det själv." (DF, projektledare) Att vara framåt och engagerad tycks ha varit normen. En kreatör menar: "Oföretagsamhet är inte populärt, det finns människor som när de inte har något att göra själva kommer på ideér. Man premierar drivkraft, man ser att i den här omstruktureringen för att det ska gå bra så vill man ha människor som tar ansvar och är drivande." (DB, kreatör)

Ju mindre företaget är, desto större verkar beroendet av enskilda kulturbärande personer vara. Att sticka ut och att vara speciell har inte varit till någon nackdel, snarare en god egenskap som har kännetecknat den grundargeneration som till stora delar fortfarande finns kvar i företaget: "Vi var ett bolag med väldigt starka personligheter, vissa väldigt konstiga och vissa ologiska, men utan de starka personligheterna så hade man inte blivit vad man blev och det

var ingen som helst strategi, det var mest personlighet och eget engagemang man brann för något man tyckte var kul." (KM, grundargenerationen)

Föreställningen om den egna professionalismen tycks åtminstone tidigare ha varit stark. Att ligga i utvecklingens framkant var naturligt: "Visionen var att Europas största marknad möter Europas mognaste, att det skulle vara ett vinnande äktenskap, och i teorin så var det väl det, men det var inte speciellt mycket kunskapsöverföring från den mogna marknaden till den stora marknaden mer än att de fick några loggor på svenska kunder." (KM, grundargenerationen)

"Rörelsen" och den företagskultur som har rått beskrivs med hjälp av en familjeliknelse. Det typiska har varit "det här familjära, där det inte är särskilt hierarkiskt, utan där människor får ganska mycket utrymme att vara sig själva, ta initiativ och där man känner att man är kompisar i sitt arbete. Att gå till jobbet är alltid väldigt trevligt, väldigt socialt. Sedan när företaget har blivit större så har det här förändrats väldigt mycket, till exempel med hierarkier och allt sådant, och det har alltid mött ett visst motstånd... Före uppköpet var det mycket mer macho, lite häftigt, kanske lite oseriöst, som om det inte fanns helt den kompetensen som krävdes... Företaget startades av två killar som kanske inte hade den bakgrund som krävs för att driva ett stort företag utan mer eldsjäl, entreprenörer, visionärer. Sedan växer det och blir större och så behövs det en annan typ av kompetens. Det blev mycket konstiga omstruktureringar. Men nu finns det en annan stadga, det är inte lika mycket rock'n roll för att det finns en annan typ av kompetens som är viktig för företaget.... Det är ett stabilare företag idag, det skapar en viss trygghet för dem som jobbar på företaget." (DB, kreatör)

Den nya kader av chefer som har kommit in efter uppköpet är samtidigt beroende av "rörelsens" representanter och deras engagemang: "Det är ju en ganska ny ledningsgrupp som har behov av de här människorna som inte finner sig i saker och ting och då ser man att de här personerna är viktiga, de är drivande och då planeras det, då öppnas möjligheter." (DB, kreatör) Samtidigt ställs det entreprenöriella ursprunget mot det stora företags administration. De nya cheferna markerar förändring: "Det var ingen som var duktig förvaltare eller administratör, utan när vi växte så såg vi att vi behövde få in en annan typ av chefer. Mellanchefsnivån rekryterades in och då började vi med att försöka hitta en ny VD för det svenska bolaget. I början var det inte speciellt mycket skillnad. Jag satt ju med i förhandlingarna med dem och vi kände att de var rätt lika oss kulturmässigt och värdemässigt och deras inställning då var att man skulle hålla kvar entreprenörskapet i varje land och ingå i ett nätverk." (KM, grundargenerationen)

Man kan i denna diskussion urskilja två parallella spår. Till att börja med finns en självuppfattning präglad av den "hype" som i mångt och mycket kännetecknade internetföretagens era kring millennieskiftet. Här finns

föreställningar om det icke-hierarkiska, friheten, kreativiteten, ungdomligheten, upptäckarglädjen, obundenheten, självförverkligandet, sammanflätningen av yrkeslivet och fritiden i en starkt social och umgängesorienterad kultur. Främst finner man spår av detta på kommunikatörs- och kreatörssidan. Mot detta står andra grupperns idealiserande av ordning och reda, trygghet, professionalism och åtskillnaden mellan yrkesliv och fritid. Denna syn är mera typisk för teknikerna och de senare anställda. Om man passade in eller inte berodde mycket på närheten till grundargenerationen: "Det kanske (hade) var(it) annorlunda att jobba...om man haft mer stöd, men det fanns inte överhuvudtaget. Man skulle tävla om projekt internt. De hade anställt hur mycket folk som helst, så kunde de säga: 'Nej, hon är inte så bra', så gav de henne inga projekt, så fick de göra ingenting och andra hade många projekt var. De som var bäst kompis med ledningen var inblandade i alla projekt..." (DF, projektledare)

Uppfattningen om det tyska företaget

Deutschnet GmbH verkar inte ha varit särskilt känt bland de anställda före förvärvet. Nyheten att ett tyskt företag skulle ta över det svenska möttes med skepsis. Uppfattningen om Tyskland och tyskar var negativ: "Initialt tror jag att det varit väldigt svårt för många att acceptera tyskarna. Jag tror att det fanns fördomar för att det var ett tyskt företag utan att man visste någonting om företaget i sig utom att det var ett tyskt företag som skulle köpa oss. Hade det varit ett svenskt företag eller ett engelskt... Det tyska i sig innebar fördomar, många kände att det var svårt att identifiera sig med... Jag tror att jag också hade det, man tänkte att nu kommer allt att bli så där strikt och stelt och 'ordning'. Det som man drev mycket med och som folk hade väldigt svårt att identifiera sig med. Att jobba på ett tyskt företag – och bara namnet – var också en svår tröskel för många... Det blev ett nytt tidrapporteringssystem. Det kändes väldigt tyskt enligt de fördomar som man hade, på det sättet att det var väldigt mycket struktur och vi skulle hålla på att rapportera in, och alla projektledare var helt knäckta – så mycket administration helt plötsligt och det skulle inlemmas i det stora systemet... Det kändes konstigt med att bli ett storföretag från att ha varit mindre... Det var ganska mycket som talade emot hur det 'skulle vara' varje dag på jobbet." (DB, kreatör)

Det tyska konstruerades som någonting främmande som var legitimt att förlöjliga: "(Tyskarna möttes av) mycket skämt och skepsis. Tyska ägare låter tråkigt och formellt." (NX, projektledare) Andra höjde på ögonbrynen: "För mig fanns det en del skämt som jag reagerade på, den här tyska stereotypen...något tyskt paradigm, superhierarki, att man kallar folk för 'Doktor, Doktor' eller något sådant. Men...det (var) undantagen som var så... Jag tycker nästan att det är lite roligt för att unga människor, vet ni, kan vara fast i sådana stereotyper. Men det fanns däremot inte ryktesspridning, skvaller och negativa vibbar alls i början..." (NN, managementkonsult)

Föreställningarna om Deutschnet GmbH präglades av de allmänna föreställningar som fanns om tyskar. Med tiden kom en del föreställningar på skam: "Det man blir mest förvånad över är att jag träffat otroligt trevliga tyskar, jag hade en extremt negativ bild av tyskar generellt. Jag hade bara träffat dem i liftkön i Åre, det var inte kul. De är väldigt strukturerade, det känner man. Det är ganska stor skillnad mellan svenskar och tyskar, om man sitter på ett möte med tyskar så sitter de och antecknar allting. En svensk skriver upp det som man anser är viktigt, det är extremt stor skillnad, men däremot är alla tyskar väldigt proffsiga och trevliga, på så vis var det positivt när ens fördomar om ett annat land inte stämde helt... Vi svenskar är ganska snälla medan tyskar kan bli så jäkla arga, generellt är ju svenskar ganska lugna, man blir inte arg i onödan. Det är inte så illa ment, de har ett hetare temperament, det har ju hört till tyskar att de kan bli argare, oftast så baserar man det på att vi är lite slappare." (MT, kreatör)

Samtidigt som kunskapen om det förvärvande företaget var låg tycks det inte ha gjorts särskilt mycket från ledningshåll för att öka den: "Det var ganska synd för man fick ingen riktig bild av det företag som skulle köpa oss utan de här fördomarna och farhågorna, de fick leva ganska fritt och fick ingen motsägelse. Det gavs ingen ordentlig bild av det företaget som skulle köpa oss. Det var en stor miss. Alla de som varit där nere och träffat dem som jobbar i Tyskland har fått en positiv bild av dem där och känt att det finns absolut släktskap mellan våra kulturer och människorna som jobbar där, och att det finns en massa positiva värden som man har missat. Det hade kunnat gå mycket smidigare." (DB, kreatör)

För personer i ledningsgruppen var det möjligt att få en bild av det tyska företaget redan innan förvärvet ägde rum: "Jag satt ju med i förhandlingarna med dem och vi kände att de var rätt lika oss kulturmässigt och värdemässigt och deras inställning då var att man skulle hålla kvar entreprenörskapet i varje land och ingå i ett nätverk. Vi fortsatte på samma sätt som förut och sakta men säkert så integrerades det mer och mer, det blev naturligtvis en hel del administrativa ekonomisystem och affärssystem som kom in." (KM, grundargenerationen)

Sammantaget ser man att bilden av det tyska företaget initialt är övervägande negativ bland dem som inte har någon direkt kännedom om det. Eftersom man inte vet någonting om Deutschnet GmbH får mer eller mindre välgrundade föreställningar om tyskar utgöra grunden för vad man förväntar sig. Eftersom tyskar tycks ha ganska låg status i denna föreställningsvärld är förväntningarna inte särskilt höga. Men när kontakten väl är etablerad blir bilden delvis en annan. De förväntningar som finns på på ledningsnivå är av ett annat slag. Upplevda kulturella likheter lyfts fram samtidigt som en föreställning om fortsatt relativ självständighet tycks ha funnits. Med tiden ökar kännedomen och nya föreställningar etableras. De medarbetare som möter representanter för

Deutschnet GmbH kommunicerar ut att dessa är ganska lika svenskarna. Det är till fördel eftersom det gör det nya internationella elementet mindre skrämmande.

Förändringar

Analysen börjar med att jag med stöd av medarbetarnas egna ord illustrerar de viktigaste förändringarna som följde på det tyska uppköpet. På så sätt går typföreteelser att identifiera som sedan kan tolkas med hjälp av den legitimeringsmodell som jag har redogjort för tidigare i avhandlingen.

De typföreteelser som har varit mest framträdande i det empiriska materialet är förändrade umgängesformer, ökad stordrift (inklusive ökade informationskrav), formalisering av informationsflöden, internationaliserad arbetssituation, nytt namn och logotyp, ökat lönsamhetsfokus, omorganisationer och nedskärningar.

Förändrade umgängesformer

Flera medarbetare inom Internet AB vittnar om att umgängeskulturen förändrades när företaget gick från litet till stort, från svenskt till tyskt och från närhet till distans. Framför allt representanterna för "den kulturella rörelsen" verkar beklaga utvecklingen: "Framför allt var det känslan, den försvann inte över en natt. Men sakta men säkert så rann känslan ut mellan fingrarna, kulturbärarpersoner slutade, en efter en, samtidigt som det kom in andra kulturbärare som stod för någonting annat." (KM, grundargenerationen)

Känslan var viktig. Det magiska verkar ha gått förlorat: "Känslan av magi (har försvunnit), känslan att du kan göra allt, känslan att det här förändrar ditt liv helt och hållet, det sätt som du talar, lever och gifter dig på. Det finns inte längre en otrolig aura över saker och ting. Det här var inte bara en företagsentreprenad, det här var en kulturell rörelse som gick igång. Jag tror att det är över nu..." (NN, managementkonsult)

Känslan tog sig uttryck i en kultur som präglades av ett socialt aktivt umgängesliv som tog skada av det tyska köpet: "Tidigare fanns mycket mer av den där hundra procentiga sköna avslappnade kulturen – du får vara vem du vill bara gör ett bra jobb. Plötsligt blev det lite mer systematiserat, man har en tanke på effektivisering, man implementerar vissa processer, vissa mål, för att man måste ha stenhård koll på vad det är som är lönsamt och inte, såna här saker speglas i en kultur." (NN, managementkonsult)

Motsvarande bild återfinns också bland andra medarbetare, särskilt på kommunikatörs- och kreatörssidan: "Tidigare var det extremt socialt, man gick ut. Det var nästan som en familj. När man gick ut på helger stötte man ihop och

vi gjorde en massa flygresor, otroligt socialt. Och nu så är det lite annorlunda. Jag kan känna att det är lite mer storföretagskänsla, fredagsöl var tredje vecka, man pratar lite och så dricker man öl, det är inte lika familjärt och spontant, mer organiserat. Många här är kompisar. De gör grejer ihop efter jobbet, då blir det mer små grupper och inte hela företaget." (DB, kreatör)

De sociala umgängesformerna kopplas till viss del till en kreativ kultur: "(Före uppköpet) var det extremt mycket kompiskänsla, det var ganska lika typer av människor här tidigare. Vi vann ju väldigt mycket priser i kommunikationssammanhang, det gör vi inte nu, dels på grund av att vi har större projekt – man kan inte se det roliga eller geniala i dem på samma sätt som man kan se i små projekt och kampanjer. Det var vår största styrka, för alla människor arbetade väldigt kreativt, även alla tekniker." (MT, kreatör)

Också bland teknikerna tycks det sociala umgänget ha varit viktigt, men mera det med andra tekniker än med "rörelsens" kulturbärare: "Man drack öl mycket...hade en jargong som killar har, att man pratar på ett speciellt sätt. Vi hade inte så mycket tjejer som jobbade här. Sen var alla väldigt teknikduktiga. De var duktiga på sin speciella bit, så de var väldigt professionella de allra flesta av konsulterna som jobbade här. Sen var de inte så där väldigt unga heller som de var i resten av företaget, utan de var väl i trettioårsåldern de allra flesta." (TY, anställd på tekniksidan)

Samtidigt fanns det avvikande uppfattningar om värdet av den sociala kulturen: "Det var oseriöst... Det var en anledning till att jag slutade... När det gick dåligt kunde man åka och köpa lampor och växter på Ikea, ha jättestora fredagsöl. Men det är ju inte sådant man vill ha, man vill ha det tryggt." (DF, projektledare)

Anledningen till att kulturen överlag och umgängesformerna i synnerhet förändrades tycks vara att viktiga kulturbärare, i klartext den gamla ledningsgruppen (eller grundargenerationen om man så vill), trappade ner eller valde att lämna företaget i samband med att tyskarna gjorde entré: "Den gamla managementgruppen var ju kulturbärare...också när det fanns en ny beslutande organisation. Personalen kände att det här är människor som är bolaget till hundra procent. Vi hade ju jobbat ihop i fem år och var väldigt synkade. Man pratade med varandra flera gånger om dagen om bolaget och då kände väl folk att man först och främst tjänade bolaget, kanske inte kollegialt, men det var olika personer i det gamla managementgänget där det var mer uttalat så. Då var det rätt skönt när man sen fick kliva ner och ta av sig maskerna och börja jobba igen som försäljare eller projektledare." (KM, grundargenerationen)

Samtidigt fanns det en nära koppling mellan den gamla ledningen och andra personer utan ledande ställning, särskilt på kommunikatörs- och kreatörssidan. Det fanns ett antal personer som hade varit med länge och som hade utvecklat en tydlig kulturell gemenskap med den ledning som fanns: "När det gäller

ledningen så var det förut mer på kompisplanet med chefer, men det är inte alltid så bra heller. Våra chefer jobbar idag mer officiellt, man är inte för 'tjena, tjena', för då kan man inte ha vettiga diskussioner sedan när det gäller utveckling, men jag vet inte om man kan kalla det en egen kultur." (MT, kreatör)

En konsekvens av att grundargenerationen tog ett steg tillbaka sägs vara att företaget förlorade sin identitet: "Det management som kom in var lite skakigt. När det kom in det var inget tydligt övertagande och ingen tydlig ny vision utan det blev att styra in och fixa för Tyskland. *Identitetslöst*, det var ett ord som användes ofta, frågor typ 'vad är vi för typ av bolag, vart är vi på väg, vad ska vi göra och vad skiljer oss åt från andra?', och det gavs aldrig något riktigt svar på det eftersom det inte fanns tid för det utan det handlade om lönsamhet. Entreprenörerna som personifierade (företaget) från grunden och var kända i branchen började logga ur och i viss mån tröttna. Vi ville hitta några andra som kunde ta över i nästa fas." (KM, grundargenerationen) Men samtidigt fick den nya ledningen en svår uppgift. Att ta över efter en samling kulturbärare var otacksamt: "Det var ju en ryggsäck, det var ju kulturbärare. När du har ett nytt management som ska in och styra om bolaget och bygga upp... Jag tycker att det hade varit lättare att göra rent hus, 'nu har han gjort sitt, tack så mycket, jättebra jobbat men nu är det dags för nästa generations management', och då tar man in dem och då får de bygga bolaget, sitt bolag." (KM, grundargenerationen)

Hur man skulle och kunde bete sig i företaget under den nya regimen var inte längre lika givet. Många, men inte alla, tycks beskriva känslan av förlust: "Vissa känner sig mer osynliga än förut, det är lätt att få utrymme om man är en person som tar utrymme – de uppmärksammas. Det är svårare för dem som inte tar för sig. De blir mer osynliga i den här organisationen." (DB, kreatör)

Stordrift (inklusive ökade informationskrav)

För dem som varit med från början när företaget bara hade något tiotal medarbetare var förvandlingen från litet till stort särskilt tydlig. Internet AB inlemmades ju i en koncern med över tusentalet anställda: "Det nya kändes som en storföretagskultur, inte så mycket personligt engagemang i produkt eller arbete, mycket fokus på att någon annan borde lösa det här och 'varför funkar inte det här?'... Man måste samlas i grupper och diskutera, det blev längre väg till besluten, det var inte processer som skulle behandlas. Det gick tid bara för att göra ett litet uppdrag åt en kund och så måste man först dra ihop en grupp på sju personer som skulle diskutera det här. Och så kunde inte alla och så tog det en vecka innan man kunde träffas, så allt gick långsammare och långsammare, det blev ineffektivt." (KM, grundargenerationen)

Det minskande personliga engagemanget och den ökande distansen till kollegorna skedde samtidigt som rutinerna på företaget började formaliseras:

"Vi fortsatte på samma sätt som förut och sakta men säkert så integrerades det mer och mer. Det blev naturligtvis en hel del administrativa ekonomisystem och affärssystem som kom in. Det som hände på sikt, det vet jag inte om det berodde på att vi blev uppköpta eller att det blev stort. Visserligen växte Stockholmskontoren men inte så dramatiskt mycket, det blev rätt överviktigt, densiteten i bolaget sjönk. Det tog lite längre tid att få samma saker gjorda, folk gick hem tidigare, kom senare. Det var inte samma effektivitet, därmed inte samma glöd och samma kvalitet i de mer kreativa delarna eller i humankapitalet, som slaggade igen lite." (KM, grundargenerationen)

Detta var inte bara någonting som den tidigare ledningen märkte av. Andra medarbetare pekar också på hur stordriften tog över: "Den här stordriftskänslan kontra det lilla företaget – folk har nog upplevt det som jobbigt initialt. Det här stora systemet, införandet av SAP, som är ett enormt system, där blev det någon sorts krock. Det blev ett motstånd för många att ta till sig det här, för det är ett system som är byggt för ett jätteföretag, för att ha någon sorts kontroll och överblick. Det har inte bara varit positivt, tidigare var det mer fokusering på varje individ. Där kraschade det lite. Det blev en känsla av att nu ska det bli en kontrollinstans, de ska kontrollera mig, litar de inte på mig, ska jag behöva lära mig det här, etcetera. Det var ett stort motstånd mot det. Det blev en känsla av att nu blev vi riktigt jäkla stora med de där enorma systemen och där väldigt mycket var på det tyska. Man skulle lära sig tyska kommandon. Det var obegripligt allting. Det var ett motstånd mot det, många projektledare sitter och jobbar med detta varje dag." (DB, kreatör)

Stordriften ökar möjligheten till anonymitet och när orderläget försämras reagerar var och en på sitt eget vis: "Det märks en viss rastlöshet. Vi har inte haft fullt att göra den senaste tiden, folk pillar med egna saker. Det finns extra tid. Det finns inte så mycket proaktivitet, utan alla gör de egna saker, lojaliteten sträcker sig inte så långt." (NX, projektledare)

Inte bara i de administrativa rutinerna, utan också i arbetsgruppernas sammansättning och storlek märktes en tydlig tendens: "Teamprojektgrupperna har blivit väldigt stora, det har blivit så att varje kompetens har setts som väldigt smal, tidigare kunde man jobba väldigt brett och i små grupper. Det har man märkt att det funkar inte så bra, det börjar gå lite mer mot att folk kan ta större ansvar istället och försöka få med grupperna." (MT, kreatör)

Följderna av stordriftskänslan kunde också identifieras: "En...sak som försvann var entreprenörskänslan. Det känns som om många känner att de inte kan påverka någonting, jag gör mitt jobb och sedan räcker det. Då kunde folk lägga en massa extrajobb på projekt och man hade ett helt annat personligt engagemang i projektet än man känner att man har nu." (MT, kreatör)

Tydligen finns det en uppfattning om att stordriften är en förändring till det sämre. Den förknippas med sämre kvalitet, minskad kreativitet, ökat

lönsamhetsfokus och förändrade sociala vanor: "Fram till i våras har det varit det lilla företaget som har haft trevligt tillsammans med kreativa lösningar. Nu har det blivit större och mer affärsdrivet. Förut gick det bra att tjäna pengar på olika saker, nu måste man göra saker som ger pengar." (NX, projektledare)

Formalisering av informationsflöden

I takt med att det nya SAP-systemet infördes ökade informationsmängden och dess utseende förändrades. Vem som informerade och hur detta gick till förändrades: "Man måste vara mycket mera strukturerad när man hanterar kommunikationen, den externa, till exempel. Pressreleaser måste vara synkroniserade och så..." (NN, managementkonsult) En del av detta tycks ha haft att göra med att det tyska företaget var börsnoterat: "(Informationen) blev mycket striktare. På tyska börsen är det väldigt mycket regler och många advokater inblandade i allt man gör, så blev det ju väldigt mycket locket på... Det sades ingenting, internkommunikationen blev minimal också... Man är tvungen att informera... Har vi bra kunder och bra saker som händer så ska det ut. Det var de väldigt restriktiva med att göra. Varför inte utnyttja de här väldigt bra 'casen' som man har fått i Sverige till att påverka marknaden? Det rekryterades en informationschef för att sköta det här arbetet tillsammans med den tyska informationschefen. Det blev då lite platt fall, till slut så skulle ingenting göras härifrån ändå utan allting skulle göras från Tyskland, och vi skulle inte göra mer än att vidarebefordra information till dem som hanterade kontakter med marknadspress därnere... (Tidigare) var det en stor del av säljprocessen att få synas i media, att få prata om hur fantastiska projekten var. (Den förra) ledningen hade aldrig varit speciellt bra (på information), det var ofta gnäll för att man inte hade koll på vad som händer, men nu fick man ett alibi, 'men jag kan inte tala om vad som händer på grund av tyska börsen'. Det blev någon sorts täckmantel för den dåliga kollen som var." (KM, grundargenerationen)

På lägre nivå inom företaget märktes också en skiktning av informationen. Viss information förbehölls vissa nivåer i företaget: "Till exempel verkar informationsspridning stanna på olika nivåer, vad är lämpligt att säga, etcetera. Det har jag inte upplevt att det varit förut... Det kan till exempel vara att vi ska göra en omorganisation och då kan chefer säga att vi kan inte berätta allting nu utan av olika orsaker så måste vi vänta med det, och så har jag inte upplevt att det varit förut, att det funnits något sätt att hantera informationen neråt i organisationen. Antingen höll vår VD på informationen eller så visste alla det." (MT, kreatör)

Hanteringen och produktionen av de nya informationsflödena tycks ha varit krävande. För den information som gick från Sverige till Tyskland var rapporteringsrutinerna tidskrävande: "Det är mera pappersexercis på mitt jobb, vilket det var totalt avsaknad av tidigare, tidrapportering hade vi inte när vi var tjugo pers." (MT, kreatör)

Också på tekniksidan märkte man av den ökande informationsmängden: "Jag hade ju sån enorm kontroll på allting själv förut och jag kände att jag förlorade väldigt stor del av den kontrollen... Vi skickade ju alla våra rapporter till Tyskland, men man fick aldrig något gensvar därifrån. De skulle bara ha alla siffror och man fick en hel hög med rapporter som skulle sammanställas, som jag inte hade haft förut. Jag fick en mycket större arbetsbelastning så vi fick anställa en till på den här tjänsten, det blev väldigt mycket mer och mycket som man inte fick se något resultat utav." (TY, anställd på tekniksidan)

Den striktare och mera uppstyrda hanteringen av information tycks ha uppfattats negativt av de anställda. Tidsåtgången och arbetsbördan har uppenbarligen ökat. Dessutom finns det en kontrollaspekt med i spelet. De anställdas kontroll över den egna arbetssituationen minskar medan ledningens kontroll av medarbetarnas prestationer ökar. Meningsfullheten med rapporteringen ifrågasätts också. Samtidigt undanhålls mera information inom företaget. Kommunikationshanteringen blir en del av styrningen av företaget.

Internationaliserad arbetssituation

Även om långt ifrån alla fick kontakt med tyska kollegor i det dagliga arbetet så förändras arbetet genom att det internationaliseras. För vissa handlade det om personliga kontakter: "Vi fick mycket mera kontakt med utlandet överhuvud taget. Vi fick konsulter som fick åka ner till andra länder och arbeta. Man hade ett större nät där, plus att det blev mycket engelska man fick köra med, så man fick lära sig språk på ett annat sätt. Jag försökte förtränga så mycket som möjligt, den var inte så kul den där perioden... De som åkte iväg (utomlands) var sådana som var obundna och som hade möjlighet att få komma ut av personliga skäl." (TY, anställd på tekniksidan)

Bilden är mångfasetterad. Många i det svenska bolaget tycks inte ha haft någon kontakt värd namnet: "Kontakt? Ingen alls, men jag vet att de försökte ha lite utbyte, ifall de behöver utvecklare i Tyskland och vi hade, men jag vet inte hur mycket hjälp det blev... (De ville) ha utbyte. Innan jag började sade de att 'vi har utbyte med Tyskland – du kan få åka ett halvår till Tyskland'. Men det fanns inget sådant, men de försökte, men det blev inget, det var mer prat... Tyskarna kanske inte gillade utvecklarna, man skickade ju med en CV." (DF, projektledare).

Men även om man inte hade direkt kontakt med sina utländska kollegor kom formaliseringen av informationsflödena att innebära någonting nytt som förknippades med det tyska: "Det blev en känsla av att nu blev vi riktigt jäkla stora med de där enorma systemen och där väldigt mycket var på det tyska. Man skulle lära sig tyska kommandon. Det var obegripligt allting. Det var ett motstånd mot det, många projektledare sitter och jobbar med detta varje dag." (DB, kreatör)

Internationaliseringen av arbetssituationen kunde alltså ta sig uttryck i att det engelska språket kom att användas oftare än förut, att de personliga kontakterna med utländska kollegor ökade för vissa personer i företaget och att det för så gott som samtliga blev nödvändigt att använda en tysk rapporteringsmall för det egna arbetet.

Namn och logotyp

En konkret och synlig förändring var att företaget bytte både namn och logotyp i samband med att det tyska företaget tog över. Namnet förknippades med varumärket och självbilden: "Vi började införa (det tyska) namnet innan det var klart, alla visste att det här skulle gå igenom. Vissa typer av människor drog direkt när de började känna att vi skulle byta namn. Det var folk som vill jobba på mindre företag, som gillar den känslan, mycket var det med dokumentation som inte passar alla typer av människor. (MT, kreatör).

Reaktionerna på det nya namnet var en sak, skepsisen mot den nya logotypen en annan: "Man bytte namn på bolaget, man bytte alla logotyperna... De bytte på alla block och visitkort och skyltar. 'Å, vilken ful logga!' (sade man). Den var sådär grön, den var ganska normal och hade fula färger. Jag tror det är den tyske grundaren själv som har gjort den... Han har valt färgerna, det är hans favoritfärg." (DF, projektledare)

Namnet och logotypen var symboler som bidrog till profilering. En förvirring uppstod: "Tyskarna visste inte vad vårt varumärke står för. I Sverige visste man vad vi stod för, men deras varumärke visste man inte vad det laddades med. Man visste framför allt att ingen annan i Sverige visste det och just...att inte veta 'vad är vår nisch, vilken typ av kunder ska vi få in, vilken typ av projekt ska vi göra, vilka ska vi säga nej till?'... Färdriktningen var det som folk saknade. Det är den debatt som har funnits ända sedan jag började, det har alltid känts så, den har alltid varit under förändring, alla har frågat, 'vad står vi för?'... På den tiden var det så tydligt, det var så kul, det var så bra, men det var det inte utan då var det totalt kaos och man kämpade för att överleva, rätta munnen efter matsäcken och lägga om." (KM, grundargenerationen)

Namn och logotyp kopplas alltså samman med företagets identitet, dess inriktning, styrkor och svagheter. Att byta namn sågs som en bekräftelse på att man kom in i en struktur som stod för någonting som man inte kände till och därför inte heller kunde identifiera sig med.

Lönsamhetsfokus

Resultatet försämrades kraftigt under 2000 och 2001. I praktiken gick den svenska verksamheten med kraftig förlust men hölls under armarna av det tyska moderbolaget. Lönsamhetsfokuset skärptes och de anställda märkte snart

av det: "Det är en annan medvetenhet om hur det går för företaget, som inte heller fanns förut på samma sätt. Förut var det en positiv våg, ekonomin var inget problem, det här var ju innan allt började rasa. När vi blev uppköpta av tyskarna så var det fortfarande rätt bra och sen så började det krascha och sen blev vi börsnoterade och det fanns plötsligt en helt annan medvetenhet om ekonomin. Allt man gör i Stockholm kommer att påverka börsen (och det är viktigt att vi alla är medvetna om det)." (DB, kreatör)

Men detta tycks inte bara ha varit fråga om en allmän medvetenhet. Lönsamhetstänkandet tycks ha brutits ned på individnivå. Målstyrning gick hand med hand med det ökade finansiella fokuset: "Det finns en annan press också, vad gäller lön så har man plötsligt väldigt tydliga mål, det är något som alla som jobbar här är medvetna om, hur det går för företaget, hur det ligger till, etcetera. Det finns en annan sorts ekonomisk medvetenhet, att man blivit tvungen att tänka på det." (DB, kreatör)

Lönsamhetsfokuset var huvudsakligen kopplat till resultatet. Det var här som det tyska ägandet delvis skar sig med det svenska. Tidigare hade man haft ett omfattande optionsprogram som fick revideras då det inte föll i god jord hos de nya tyska ägarna: "Tyskland hade en helt annan inställning vad gäller incitament, där existerade inte optioner, så var det bara. Det var lite konflikt, och där fick vi sprida våra ägare... Man (kan) inte bara kasta ut barnet med badvattnet, utan vi måste kunna erbjuda nyanställda ett optionsprogram. Vi tog fram ett nytt optionsprogram, men det var betydligt mindre." (KM, grundargenerationen)

Omorganisationer och nedskärningar

Den svenska organisationen skilde sig markant från den tyska eftersom den formades efter hur kundstrukturen såg ut. Detta innebar att enheter inom Internet AB byggdes upp och organiserades utifrån vilka branscher kunderna var verksamma i. Till exempel fanns en enhet för kunder inom TIME-sektorn, alltså telekommunikation, internet, media och underhållning. Efter det tyska övertagandet organiserade man om. Resultatet blev en matrisorganisation som inte var helt lätt att överblicka: "Det fanns en sak som var rätt annorlunda, den formella organisationen, hur man är uppdelade i avdelningar inom ett företag... Uppdelningen här var enligt kundsegment, vilken bransch kunden befinner sig i, så att man har en avdelning som tar emot, som beror på var kunden kommer ifrån. I Tyskland var det organiserat på ett funktionellt sätt inom organisationen, det fanns konsultverksamhet, teknisk verksamhet, det fanns fyra olika avdelningar som har att göra med konsultkreation, aftermarket support och sedan IT-teknologin. Och det var en väldigt stor skillnad, och det går inte, för att två såna radikala saker integrerade blir följden en matrisorganisation som är totalt kaos." (NN, managementkonsult)

Efter att tyskarna hade köpt företaget kom ett antal nya chefer in i företaget. En ökad hierarki blev följden av den snabba tillväxten. "Vi har fått en lite annorlunda organisation. Förut var den väldigt platt. Den är inte fullt så platt längre." (MT, kreatör) Detta hade att göra med att en mellanchefsnivå etablerades samtidigt som ett antal kulturbärande personer stannade kvar i företaget: "För det första så passade vi på att försöka stuva om i managementet, för då hade vi vuxit så pass mycket och alla i management var...väldigt sugna på att sätta igång saker och skapa kultur och känsla kring det som drogs igång. Det var ingen som var en duktig förvaltare eller administratör, och när vi växte så såg vi att vi behövde få in en annan typ av chefer. Mellanchefsnivån rekryterades in och då började vi med att försöka hitta en ny VD för den svenska enheten." (KM, grundargenerationen)

Samtidigt ökade behovet av specialiserad kunskap. Kompetensgrupper bildades för att öka kunskapsspridningen: "Vi är uppdelade i olika kompetensområden där kreatörerna är en grupp, utvecklarna är en, projektledarna är en, kundansvariga och säljare som är en grupp... Tanken är att man ska utbyta erfarenheter mellan dem, utveckla, växa, lära sig mer saker, dela erfarenheter eftersom våra projektgrupper är en grupp där man samlas träffas och pratar, och nu håller vi på med ett projekt där vi sätter upp workshops och pratar med varandra hur man ska hitta fram till hur man bäst jobbar och får förståelse för varandras olika arbetsuppgifter." (DB, kreatör)

En försiktigt positiv tolkning görs av detta: "Lite (har det underlättat arbetet), det tror jag...eftersom vi har suttit på två olika adresser och det har kommit nya människor under en viss period, så det är många som inte känner varandra så väl. (Det) var en otroligt positiv upplevelse, dels att man lär känna varann, man får ett ansikte och vad som kan gå fel, hur man ska kunna lösa saker och ting. Det tror jag var jättepositivt, en fin känsla." (DB, kreatör)

När marknaden rasade samman följde drastiska nedskärningar inom den svenska verksamheten. Framför allt den administrativa personalen och säljkåren drabbades, men också andra som inte ansågs besitta rätt kompetens. Nedskärningarna genomfördes av den svenska ledningen på tysk begäran: "Det var Sverigeledningen som bestämde det. Det kom från Tyskland att det skulle skäras ned, men det nya managementet i Sverige bestämde vilka som skulle gå." (KM, grundargenerationen)

Bland medarbetarna tycks det ha funnits en viss insikt om att verksamheten gick dåligt och att nedskärningar skulle bli nödvändiga. Men det var samtidigt någonting nytt och obehagligt. Turbulensen ökade: "Det har funnits en del oro sista tiden, framför allt före jul. Vi lade ner flera kontor och så. Människor blev uppsagda – sånt som aldrig har hänt på företaget någonsin – och blev ombedda att säga upp sig. Folk slutar som man aldrig trodde skulle sluta, mycket sån turbulens. Sedan var det krav på att man skulle visa siffror, att man måste skära ner, och personalen ska visa förståelse ...(och det här) med börsen. Det tror jag

många upplevde som en väldigt jobbig period, därför att det blev en stor oro när man tänkte på att 'allt jag gör är viktigt'. Många slapp bli sysslolösa och det skapade stor stress. Tidrapporteringssystemet upplevdes som jobbigt och det tror jag folk kan uppleva fortfarande. Sedan blev det ju bättre, vid jul så var det okej, sedan så rasade börsen och aktien har gått ner ännu mer och då började folk tänka 'ska det bli så här igen'. Det skapade otrygghet." (DB, kreatör)

Nedskärningarna kom i flera omgångar. Under senare delen av 2000 och tidigare delen av 2001 minskade personalstyrkan med ungefär en tredjedel: "Många har jobbat här ganska länge, de blev inte ett dugg förvånade och även de som fick sluta vet ju om det... Men har man inte tillräckligt med pengar så kan man ju inte ha hur många anställda som helst... Just de veckorna när det var så att folk ville sluta och man inte riktigt visste vilka det var, det var inte kul." (MT, kreatör)

Att förgrundsgestalter i ledningen lämnade företaget väckte uppmärksamhet: "Det är ju många i ledningen som har avgått. De sade att de ville vidare... De tyckte nog att de inte riktigt klarade av detta. Tre avdelningschefer och en operativ chef sade upp sig, jag tror att de inte riktigt trodde på verksamheten. Det var ju inte den officiella versionen, den var att de hade gjort sitt." (DF, projektledare)

Reaktioner

Reaktionsmönstret på de förändringar som följde var inte entydigt. Men det finns ändå tydliga tecken på en övergripande negativ värdering av förändringarna, där de som framhålls av medarbetarna är *förändrade umgängesformer, ökad stordrift (inklusive ökade informationskrav), formalisering av informationsflöden, internationaliserad arbetssituation, nytt namn och logotyp, ökat lönsamhetsfokus, omorganisationer och nedskärningar*.

Även om inte alla förändringar som följde berodde på uppköpet i sig, så kom de ändå att i väldigt stor utsträckning att förknippas med tyskarna. Att företaget förvärvades av ett utländskt företag är en viktig nyckel till förståelse av hur medarbetarna tolkade den situation som uppkom. Konstruktionen av händelserna äger ofta rum i termer av "vi mot dem" med nationella förtecken.

De *förändrade umgängesformerna* värderas negativt av många intervjupersoner. (Beteckningen hade kunnat vara "den förändrade kulturen", men jag väljer här att betona dess konkreta uttrycksformer.) Ju mera involverad man är i "innekulturen", desto mera negativ tolkning tycks man göra. Den verbala negativa värderingen är uppenbar. Man framhåller att känslan inte är densamma, vilket kan förstås som att en eftertraktad identitet har gått förlorad. Men det är inte bara fråga om rena umgängesformer utan också om en viss anda. Entreprenörskapet och upptäckarglädjen får inte längre samma utrymme.

För vissa blir detta "droppen". De lämnar företaget eftersom de inte längre ser samma möjligheter som förut. De som stannar upprätthåller efter bästa förmåga den kultur som man tycker att man förverkligar sig själv i. Men företaget ökar i storlek och grupperingarna inom företaget blir allt tydligare. Alla nyanställda kvalificerar sig inte för "innegången", och inte alla vill det heller. En alternativ kultur, där Internet AB är ett företag bland andra, etableras också. Att kunna gå hem klockan fem på eftermiddagen värderas här högre än tillhörigheten till en alternativ "kulturell rörelse". Hos denna grupp är den ordning och struktur som tyskarna förknippas med inte alls nödvändigtvis av ondo.

Den ökade stordriften och de ökade informationskraven går hand i hand med *formaliseringen av informationsflödena*. Att man inlemmas i en större struktur innebär mer eller mindre per definition en ökad stordrift, åtminstone om strukturen inte är en väl utvecklad nätverksstruktur eller federation. Stordriften märks av i Internet AB. Förhoppningarna om att få agera självständigt i ett större nätverk går delvis om intet. Organisatoriskt och rapporteringsmässigt inlemmas man i någonting större, men detta ger egentligen ingenting på kundsidan. Man vinner inte längre några priser, en följd av att kreativiteten och engagemanget minskar. Saker och ting tar längre tid. Det som händer är också att den egna friheten att kommunicera går om intet. Kommunikationen uppåt i hierarkin ökar medan kommunikationen utåt mot kund centraliseras och spelutrymmet för den svenska organisationen begränsas. Generellt tycks reaktionerna på allt detta vara starkt negativa. Vad gäller stordriften kan ungefär samma resonemang användas som för de förändrade umgängesformerna. Man känner inte längre igen sig och somliga lämnar företaget. Andra beklagar sig och odlar nostalgi. Rapporteringen uppåt i organisationen känns meningslös. Strikt rapportering hör inte till professionens kärna, verkar man tycka. De verbala reaktionerna är negativa och engagemanget måttligt.

Inställningen till den *internationaliserade arbetssituationen* är tveeggad. En europeisk expansion har i och för sig varit lockande under en lång tid. Men bland medarbetarna märks en form av besvikelse över att det hela sker (i den mån det nu gör det) genom att man blir uppköpt av ett okänt tyskt företag. För några medarbetare handlar det om konkreta internationella kontakter, för andra handlar det inte om några kontakter alls eftersom tyskarna förblir ganska osynliga. Internationaliseringen begränsas, upplever många medarbetare, till kommandon på tyska i ett för ändamålet dåligt anpassat SAP-system.

Det nya namnet och logotypen bemöts med skämt och ironi. Man kan inte koppla det till den egna självuppfattningen. En förvirring uppstår och anställda vittnar om att man efter uppköpet för många och långa diskussioner om vad företaget nu egentligen står för och vart det är på väg.

Till det ökade lönsamhetsfokuset kan man koppla de *omorganisationer och nedskärningar* som med tiden görs. Det tycks finnas en viss förståelse för

marknadslogiken i detta. Alla är inne på att företaget i förlängningen måste gå med plus. Lönsamhetsfokuset är dock, åtminstone för somliga, ett nödvändigt ont. Det är en sak att skapa något nytt i en "kulturell rörelse", det är en annan att sedan sälja det och få vettigt betalt. Entusiasmen är begränsad, liksom för tyskarnas annorlunda organisation. Det som väcker störst motvilja är dock nedskärningarna, inte så mycket för att de görs i sig, utan mera för att de följer av okontrollerad expansion, vilket skylls på den svenska ledningen. Många anställda förmås att sluta, de flesta med något sånär generösa villkor, vilket dämpar kritiken. Men samtidigt kommer starka reaktioner mot att anställda får gå "frivilligt", det vill säga att de generösa villkoren i många fall kopplas till att de anställda själva säger upp sig. Det finns också ett slags chockverkan i nedskärningarna. De går emot vad man tidigare har vant sig vid. Om folk har slutat så har det i ordets egentliga mening skett frivilligt, men nu händer något nytt. Anses man inte ha kompetens nog får man gå. Detta leder till bestörtning och oro och många anställda börjar att se sig om efter nya arbeten.

Legitimeringen

Kritiska punkter

Reaktionerna tycks vila på ett antal kritiska punkter där kvaliteten på relationen till de nya ägarna "testas". Dessa punkter kan ses som förutsättningar för att förändringarna ska värderas positivt och en levande relation ska kunna uppkomma. De kritiska punkter som är möjliga att identifiera i Internet AB är *graden av identifikation med det tyska företaget, graden av samarbete med tyskarna, upplevd professionalism, erhållet stöd och hanteringen av personalen.*

Graden av identifikation med det tyska företaget

Graden av identifikation verkar ha varierat och varit beroende av tidpunkt: "De var rätt lika oss kulturmässigt och värdemässigt och deras inställning då var att man skulle hålla kvar entreprenörskapet i varje land och ingå i ett nätverk." (KM, grundargenerationen) Detta var den gamla ledningens första intryck. Efterhand så kom dock mera av styrning och formalism in i bilden, vilket tycks ha varit till nackdel för synen på det tyska företaget bland de personer som gjorde de första erfarenheterna av det.

Paradoxalt nog var förhållandet det omvända på de lägre nivåer i organisationen som först inte hade någon direktkontakt med tyskarna: "Det var samma sorts människor...ivriga entreprenörer, entusiastiska, lite formalitet, flexibilitet och man kunde få tag på saker själv och inte fastna alldeles för mycket i olika etablerade strukturer och sånt..." (NN, managementkonsult). Intrycket stöds: "Det är en avslappnad stämning även nere i Tyskland. Det har inte varit speciellt formellt eller strikt utan sköna människor som man direkt

kan relatera till som gör jobb som man tycker är kul och bra och som också har släktskap med de jobb som vi gör. En motsägelse till det som man trodde var ganska tråkigt, stelt, oflexibelt och icke kreativt, de är ju människor precis som vi... Det känns som om vi har lyckats efter all turbulens att...behålla de bra delarna av vår kultur och inlemma det här nya och att det kan medföra bra saker. Människor har utbyte av varann, man kan jobba i andra länder en massa roliga saker som följer med (DB, kreatör).

Närheten och den direkta erfarenheten ger en möjlighet att upptäcka att man liknar eller inte liknar varandra. Här är bilden kluven. Men för representanter för "den kulturella rörelsen" verkar helhetsbilden vara negativ. Det finns också en emotionell aspekt av detta: "Stabiliteten är positiv, innan var det otroligt turbulent, även om det var mysigare. Det var sentimentalt att lämna det (gamla). (Man) var rädd att nu kommer allt att bli förändrat, och blir ett storföretag som ingen kan identifiera sig med, vare sig namnet eller kulturen...." (DB, kreatör) Givet är att identifikationen i hög grad beror på om relationen är "emotionellt riktig" och om den vilar på en värdegemenskap som skapar tillit eftersom den rymmer ett gemensamt sätt att se och tolka världen. Att umgängesformerna förändrades var ett tydligt tecken på att någonting nytt kommit in som krockade med det som man traditionellt hade identifierat sig med, liksom bytet av namn och logotyp.

Grad av samarbete med tyskarna

På ett instrumentellt plan var samarbete med tyskarna viktigt för att kunna komma framåt i organisationen. Den internationaliserade arbetssituationen kom i realiteten bara ett fåtal till del, nämligen dem som engagerade sig och tog tillvara möjligheterna. Uppköpet var någonting positivt "för vissa människor som har varit intresserade av att jobba i andra länder eller jobba med mobiltelefoner, vi har såna grupper här, men de är så små. För dem är det nog varit jättekul och få dela erfarenheter från tyskarna och folk från andra länder eller kanske vissa i chefsposition, så där tror jag det, absolut. Men jag tror inte att motivationen har ökat för mig." (MT, kreatör) De relativt få som åkte ned till Tyskland och hade ett nära samarbete "var sådana som var obundna och som hade möjlighet att få komma ut av personliga skäl. De som åkte var de som hade det och det här med det större nätverket runt omkring med andra typer av konsulter som det då blev..., det tror jag de allra flesta upplevde som positivt. De hade en annorlunda inriktning mot vad vi hade." (TY, anställd på tekniksidan)

Men för många var samarbetet obefintligt. En orsak var tyskarnas passivitet: "Tyskarna hade en väldigt passiv roll. Under de här ett och ett halvt åren var den tyska VD:n uppe här och träffade personalen två eller tre gånger, väldigt korta möten och sen åka hem. Annan middle-management från dem var här oftare men blev mest sittande på ledningmöten, klagade på låg rekrytering, inte speciellt operativt arbete. Så det var ju långt emellan och det var kanske

marknadsmässigt ett fel. Nu blev det som om de har försökt konsolidera eller integrera affärsområden och göra ett bolag av det hela istället. Så var det inte i början, då fick man klara sig själv, vilket gjorde att man släppte rätt mycket till svenska managementet, förutom produktivitetskrav och liknande. Till en början så tyckte man att det var rätt skönt, många var rädda för att nu kommer tysken och styr och ställer och det blir 'ordning' och tidsrapporteringsystem. Det blev det ju inte, det märktes egentligen ingen större skillnad i projekt och liknande, men sakta men säkert kände man att det var konstigt att det inte fanns närmare relation, att det inte gjordes mer saker tillsammans. Det började med att mycket spontana kontakter uppstod inom gruppen, någon projektledare här ringde någon annan i München som han kanske hade hört hade gjort några och som kanske hade träffats..." (KM, grundargenerationen)

Upplevd professionalism

En annan instrumentellt viktig faktor var om tyskarna kunde uppvisa någon form av professionalism som, i form av en modell eller något annat, skulle kunna komma svenskarna tillgodo: "Vi ville att det skulle komma någon sorts modell från Tyskland, och det gjorde det inte utan vi fortsatte harva och då försökte man rekrytera in fler projektledare. Det var ett utbyte med tyskarna, men jag tror att de också hoppades att vi skulle ge dem samma sak som vi hoppades att de skulle ge oss. Man tappade i kvalitet i det man gjorde, de tjänster man gjorde blev inte lika bra, man slutade vinna priser, man slutade vara med i tävlingar, vilket var ett relevant sätt att mäta sin kvalitet, det var inga tunga affärsprojekt när det gällde kunder... Sedan hade man inte blivit bättre på att leverera de här och det blev ett väldigt problem med kunder som var missnöjda." (KM, grundargenerationen)

Man uppfattade det alltså inte som om kvaliteten höjdes. Det tyska övertagandet förknippades alltså inte med någon kvalitetsmässig förbättring: "Det blev en chockupplevelse när de gjorde en attitydundersökning, vilket var bra, men de skickade ut en stor kartong med papper som kom med posten som vi fick fylla i, och då tyckte de flesta att det var helt otroligt att det här internetbolaget inte kunde göra en webbenkät och maila ut. Och det hade de inte ens funderat på. Mycket var det jargong också, man började skämta om kontrollmani." (KM, grundargenerationen)

Något positivt hände i alla fall. En kreatör menar: "En sak som vi har lärt oss mycket av tyskarna: Det är när vi jobbar med kundförslag, de gör alltid långa häftiga tidsplaner, även om vi som vi ska visa på ett litet förslag här, så visar de alltid en mycket större bild som blir mycket mer intressant. Det har vi börjat med redan nu, det är väldigt bra. Det blir på så vis att de kunderna väljer oss, man tar en liten risk med att jobba så, vissa kunder kanske tycker att 'oj, jag vill bara ha det här lilla', men blir det en affär så blir det en längre relation... De kan sätta upp en modell hur man ska jobba." (MT, anställd kreatör)

En paradox var det SAP-system som infördes. Det var avsett att öka professionalismen i hanteringen men sågs av svenskarna som en hämsko. Det var nämligen inte alls i linje med den småskalighet som man tidigare varit van vid och innebar dessutom mera av kontroll: "Vi skulle gå in i deras ekonomisystem som var SAP... Vi har kört ett väldigt litet ekonomisystem här som har funkade jättebra för oss där man får ut precis det som vi behöver få ut. De hade SAP och det stämde inte med mitt sätt att jobba." (TY, anställd på tekniksidan) Samtidigt var det motsägelsefullt. Systemet krävde mycket, men intresset för den svenska organisationen verkade ändå vara litet: "Här kommer ett nytt redovisningssystem och ett intranät som inte tillhör oss. Men samtidigt har det varit mycket mindre inblandning än vad jag trodde, ingen kräver vi ska ha kontakt med Tyskland." (NX, före detta anställd)

Förlusten av kontrollen tycks inte ha ersatts av någonting annat som kunde väga upp: "Det blev rapporter som jag fick skicka och som jag inte såg något resultat av. Det kände jag som att man inte fick någon respons,. Den respons man fick var, om någonting var sent, så skickade de bara ett meddelande om att skynda på nu... Det kändes att man släppte kontrollen så enormt mycket". (TY, anställd på tekniksidan)

Med andra ord verkar förändringar som ökad stordrift och formaliserade informationsflöden inte ha fallit i god jord eftersom de inte motsvarades av en begriplig förbättring i form av ökad professionalism och bättre affärsmetoder. På ett instrumentellt plan får man för lite tillbaka för den småskalighet som offras. Förutom den instrumentella tolkningen kan en kognitiv tolkning också göras här. Man kan tala om att den kognitiva relationen är svag eftersom själva meningsfullheten i de förändringar som görs ifrågasätts. Om de inte leder till bättre affärer och inte motsvarar något genuint bättre sätt att göra affärer, vad är då meningen med att genomföra dem?

Erhållet stöd

De flesta tycks ha haft en bild av ett finansiellt svagt svenskt bolag som hölls under armarna av det tyska moderföretaget: "Folk tyckte det var ganska skönt att ha dem i ryggen ändå. Hade vi själva växt och varit egna så hade det blivit mer kaos så det var nog tur ändå att ha dem där. Det var många som tyckte det var skönt att inte bli uppköpta av en svensk byrå. Det var ju några av de stora som det absolut inte gick så bra för. Ute på kundmöten var det ingen som visste att det gick så dåligt för oss i Sverige. Vi kunde säga att företaget går bra i Tyskland. Jag tror (det var så), men i Sverige gick det inte så bra. De var jätteglada om folk sade upp sig." (DF, projektledare)

Även om man inte fick någon affärsmodell från Tyskland, så var en fördel att man kunde hänvisa till det, och i början fanns också ett direkt ekonomiskt stöd: "Det tyska moderbolaget stöttade ju hela tiden det svenska finansiellt. Sedan hade man till exempel en idé om att man skulle lansera en ny hemsida för hela

koncernen. Det här jobbet lade man ut på Stockholmskontoret eftersom vi inte hade så mycket att göra. Tanken var att man skulle lansera den inför den församlade pressen. Men sedan blev det ju inget av det här... Det kom försäkringar från Tyskland att allt var under kontroll och att alla skulle fortsätta som vanligt. Men man började undra när det kom fram att finanschefen nere i Tyskland hade fått sparken. Man kan misstänka att Sverige inte betydde särskilt mycket eftersom det var den tyska marknaden som var den stora och viktiga." (NX, projektledare) På ett instrumentellt plan fyllde tyskarna alltså en funktion. Men efter en tid började förtroendet att vackla när signalerna blev alltmera motsägelsefulla.

Den irritation som fanns tycks åtminstone på kommunikators- och kreatörssidan mest ha riktats mot de svenska cheferna: "De flesta tyckte det var tryggt att ha dem (tyskarna), även om vi inte blivit uppköpta, så hade man blivit tvungen att säga upp folk. Man lade egentligen skulden på (de svenska) cheferna som anställt folk som inte var så bra... Det tyska bolaget kan inte gå i konkurs (menade man) – det var allmänt känt att det var Tyskland som betalade lönerna. Jag vet inte hur det hade gått om det inte var ägt av dem." (DF, projektledare)

På tekniksidan, däremot, tycks tongångarna ha varit annorlunda. De rena teknik konsulterna drog ju in ansenligt med pengar: "Om man sa att det var någonting så var det mot tyskarna alltihopa, vi var ett företag som var vinstgivande, vi hade gått med väldigt stora vinster för att vara ett så pass litet företag under väldigt många år. Så fort vi blev uppköpta av tyskarna så började det gå dåligt, så allt går mot tyskarna och att det är deras fel då att det blivit på det här sättet. De misskötte företaget, skulle jag tro, det verkar nästan så." (TY, anställd på tekniksidan) Missnöjet tycks ha varit spritt: "Jag vet bara att de (teknikkonsulterna) var väldigt negativa... Vi var ungefär fyrtio personer då (på tekniksidan)...sex eller sju seniora slutade." (TY, anställd på tekniksidan)

Det stöd som ändå fanns från Tyskland sågs alltså som något positivt, även om det inte varade särskilt länge och delar av företaget ställde sig kritiska. På ett instrumentellt relationellt plan lyckades alltså tyskarna delvis närma sig svenskarna genom de direkta stödaktiviteterna.

Hanteringen av personal

Att företaget gjorde sig av med personal var en följd av det ökade lönsamhetsfokus. De svenska cheferna tycks ha spelat en central roll när vid nedskärningarna och omorganisationerna. En mellanchefer menar att en stor del av ansvaret lades på "...respektive chefer. Det är din närmaste chef som ska ta ett samtal med dig och diskutera med dig... De fick detta uppdrag av någon annan. Jag tror inte folk håller dem personligen ansvariga. Det var bara en kommentar som jag hörde, en av dessa chefer hade kommenterat framför sin hela sin grupp som är rätt stor, det tycker jag är dåligt. I en sån emotionellt

känslig situation måste man kunna ha någon som kan ge trygghet och stabilitet, då tycker jag att det är lite fel. Som chef handlar inte bara om att knyta kontrakt med kunder, det finns också svåra moment, att man då ger en känsla av trygghet som man kan luta sig emot." (NN, managementkonsult)

Bakom besluten fanns ytterst Deutschnet GmbH. Tyskarna sågs som ansvariga "...till en rätt stor del, fast inte...på ett anklagande sätt... inte som anklagelse. Det är det tyska företaget som styr det. Jag tror att alla tycker att det kommer från Tyskland...inte helt, men till stor del. Men ingen går omkring och säger 'de där jävlarna' eller så. Det är ett krav som de ställer och det måste man...finna sig i." (NN, managementkonsult)

Trots att en hel del skrivelser och ilska reaktioner följde av att anställda fick sluta sina tjänster "frivilligt" är bitterheten inte genomgående: "Företagsledningen behandlade de anställda på ett väldigt svenskt sätt. Det innebar att man inte fick lämna nycklarna och gå på dagen utan det gick mera till så att man förhandlade. Många fick två månaders avgångsvederlag. För de drivna var det inte nödvändigtvis något negativt att lämna företaget. Villkoren uppfattades som acceptabla. Man höll också informationsmöten och informerade om läget. Ledningen var mån om att alla skulle vara med och få informationen så att ingen skulle känna sig förfördelad och bad folk att ringa runt till dem som eventuellt inte hade fått meddelandet om mötet. I det här fallet stod ledningen och de anställda delvis på samma sida eftersom ledningen hade bristfällig information från Tyskland. Jag behövde inte arbeta mycket alls under uppsägningstiden och så var det för många andra också... I vissa fall uppstod konflikter om avgångsvillkor. Facket spelade en viktig roll och det var mellan fack och företagsledning som det hettade till." (NX, projektledare)

I dessa resonemang kan man tolka in en betoning dels på vad som positivt för den anställdes personliga del, alltså på ett instrumentellt plan, dels en underliggande föreställning om vad som är normativt rätt och riktigt i en situation som präglas av neddragningar och rationaliseringar. Grundläggande värderingar om hur man behandlar anställda kommer alltså in i bilden och en gemenskap i fråga om dessa inverkar positivt på tilliten. Samtidigt förekommer ingen egentlig kritik mot att nedskärningarna egentligen äger rum. På ett kognitivt plan finns en förståelse för att ett företag i förlängningen inte kan gå med förlust utan att åtgärder vidtas.

Legitimering i Internet AB

Någonting som är uppenbart inom Internet AB är att flera inflytelserika grupper menar att mycket har gått förlorat i och med att umgängesformerna har förändrats och stordriftskänslan har brett ut sig. De som tycks bekymra sig allra mest är de som identifierar sig mest med "den kulturella rörelsen". Att höra till denna skänker exklusivitet, inte bara inom företaget utan också i en samhällelig

kontext där internetbranschen ges hög status och ses som spännande och intressant.

Någonting har alltså skett som går emot en viss förväntan eller förståelse av vad verksamheten går ut på och hur livet i ett internetföretag i Sverige runt millennieskiftet bör gestalta sig. Till stor del verkar detta kunna förstås i termer av identifikation, som i sin tur vilar antingen på gemensamma föreställningar om gott och ont, rätt och fel, eller på någon form av emotionellt betingad samhörighet.

En genuin tillitsrelation tycks inte skapas. Alltför många medarbetare, särskilt representanterna för "rörelsen", talar om förlusten av frihet, kreativitet, originalitet och spontanitet i den nya arbetssituationen. Kulturen har förändrats, från en mycket social och lättsam umgängeskultur till en anonymare och "tristare" miljö. Vissa uppskattar att stabilitet och struktur som har skapats, men de som gör det tycks mest vara personer som inte är tongivande i företaget. Förtroendet för ledningen i samband med neddragningarna (som åtminstone vissa anställda talar om) är i och för sig ett uttryck för en tillitsrelation, men det tycks också gå hand i hand med en ilska mot hur affärerna har skötts tidigare. En grundläggande tolkning är därför att *den normativa legitimiteten för den nya ordningen saknas* eftersom den värdegemenskap som förmår att skapa tillit inte verkar finnas. Detta beror inte nödvändigtvis på att tyskarna har betett sig oetiskt eller illa på något annat sätt, utan snarare på att de inte fyller en funktion som identifikationsobjekt för den alltså starka "rörelsen" i företaget. Den nya organisationen förmår helt enkelt inte att tillvarata och kanalisera de värden som de tongivande medarbetarna skattar högst. Detta kan visualiseras och förklaras:

Bidragande faktorer till normativ legitimering	Motverkande faktorer till normativ legitimering
En ny ordning som är i linje med vissa medarbetares krav på stabilitet	En ny ordning som går emot behovet av personlig autonomi och självförverkligande Ifrågasättande av tyskarnas professionalism (kunskap och kompetens) Reaktion mot formalisering (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm)

Det som vissa ser som någonting positivt, ett slags stabilitet som framför allt de senare anställda betonar, verkar inte vara någonting som de mera etablerade i

företaget ser som något avgörande plus för den nya ordningen. I själva verket är den uppstyrd organisationen, där stabilitet och struktur är ledstjärnor, någonting som går emot den föreställning som "rörelsen" har om arbetet som en del av en livsstil: "Känslan att du kan göra allt, känslan att det här förändrar ditt liv helt och hållet" är framför allt uttryck för en värdering om *friheten* som någonting genuint gott och eftersträvänsvärt. Att få forma sitt liv som man vill är en föreställning som i grund och botten är normativ. Över detta finns det någonting emancipatoriskt, ett slags översatt jämlikhetstanke som innebär att var och en själv ska kunna påverka sitt liv och skapa sitt eget livsinnehåll. Att friheten inskränks genom kontroll och struktur är en attack mot det grundläggande värdet *autonomi* och handlar inte bara om att en viss arbetssituation förändras. Snarare förändras förutsättningarna för att förverkliga den egna personen. I en kulturell miljö som "förändrar det sätt du lever på" är friheten en förutsättning. En begränsad frihet minskar också kreativiteten och spontaniteten, egenskaper som ses som dygder inom "rörelsen" och som går hand i hand med entreprenörskapet som livsstil.

Individualismen återspeglas i Internet AB. Arbetet är för många en egotripp där det handlar om att sälja sig själv och förverkliga sina personliga mål och drömmar. En ny struktur sätter stopp för detta eftersom den kräver att man arbetar mot mål som inte överensstämmer med föreställningen om det egna självförverkligandet. Lönsamhetsfokuset, till exempel, förvandlar den enskilde till en kugge i ett ekonomiskt maskineri. Motståndet mot en uppstyrd organisation hör ihop med en motvilja mot hierarkiska ordningar, som ses som begränsande för den fria individen. Friheten förstås i motsatsförhållande till ordning och struktur. Detta gör att inställningen till *trygghet* blir mycket kluven inom företaget. För vissa är den inte önskvärd. Den står i motsättning till den frihet som är en förutsättning för det personliga självförverkligandet. För andra är en ordning med struktur och stabilitet ett kriterium för en bra arbetsplats.

Andra faktorer spelar också roll för tillitsrelationen. Det är inte nödvändigtvis bara etiska värden som ligger till grund för relationen. Affärsdygder som *professionalism* och *affärsmässighet* vilar ytterst på värden som *kunskap* och *kompetens*. Kunskap och kompetens ses (förståeligt nog) som önskvärt i de flesta sammanhang. Om medarbetarna uppfattar att det uppköpande besitter denna kunskap och kompetens kommer tillitsrelationen att stärkas. Problemet i Internet AB är att tyskarnas kunskap och kompetens betvivlas. Här har man alltså inte att göra med en organisation som överträffar den egna. Det kommer aldrig någon undergörande affärsmodell. Inte heller besitter man den styrka på marknaden som gör att man får fler affärer. Detta kan naturligtvis ses som en rent instrumentell värdering av det tyska företaget. Men det är troligt att den identifikatoriska komponenten av internetprofessionalismen också är stark. Man förutsätts stå för en form av kunskap och professionalism som bygger upp fältets exklusivitet.

Distansen till tyskarna försvårar också skapandet av en relationell tillit. Därför blir det oerhört svårt för svenskarna att utveckla normativ legitimitet för den nya ordningen. Bristande värdegemenskap beror inte nödvändigtvis på att man har diametralt motsatta värderingar. Den kan också bero på att man inte känner till vad man egentligen står för. Distans verkar vara en synnerligen dålig betingelse för gemenskap.

Att man hanterar personalen på ett "svenskt" sätt skapar också ett visst erkännande och förtroende. Men vissa, förmodligen representanter för "rörelsen", tycker att det är skönt att lämna företaget. Den trygghet och det förtroende som en "svensk" hantering för med sig är underordnad den frihet och kreativitet som de själva eftersträvar.

Det finns i företaget en tendens att rationalisera vad som händer i fråga om de personalnedskrifningar som följer av de dåliga finanserna. Att de äger rum accepteras utifrån ett slags kognitiv marknadslogik. Men samtidigt, vad gäller den egna arbetssituationen, blir det nya rapporteringssystemet en främmande fågel och effektivitetshämmare i vardagen. På det kognitiva planet betvivlas alltså *meningsfullheten* i det man gör, vilket minskar den kognitiva legitimiteten:

Bidragande faktorer till kognitiv legitimering	Motverkande faktorer till kognitiv legitimering
Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (vid nedskrifningar)	Reaktion mot formalisering (kognitiv aspekt, tyskarnas sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)

På tyskarnas pluskonto står dock att de bidrar rent ekonomiskt och stöttar Internet AB. Så gott som alla ger tyskarna en eloge för att de har hållit det svenska bolaget under armarna finansiellt. Elogen kommer sig av en instrumentell bedömning av den nytta som tyskarna gör och handlar om en *pragmatisk* legitimering. Att man tjänar på och gynnas av affären rent ekonomiskt är det viktiga. Men i takt med att det går allt sämre för det tyska moderbolaget naggas också denna form av legitimitet i kanten och förmår inte att uppväga andra former av bristande legitimitet. En annan jobbspot är att den svenska organisationen inte tycks kunna dra någon egentlig kommersiell nytta av köpet. Och inte heller på ett individuellt plan öppnar sig några direkt intressanta karriärvägar.

Bidragande faktorer till pragmatisk legitimering	Motverkande faktorer till pragmatisk legitimering
Finansiellt stöd från tyskarna	Begränsade individuella utvecklingsmöjligheter Begränsade utvecklingsmöjligheter för företaget (passivitet från tyskarnas sida)

Den bristande identifikationen med tyskarna går till viss del att förklara värderationellt. Man upplever att de står för någonting helt annorlunda än man själv. Samtidigt finns det en mera emotionell eller icke-rationell sida av identifikationen. Tyskarna har ingen status. Man känner inte till dem från början utan tar i stället till nationella stereotyper av föga smickrande slag. I grund och botten handlar mycket om en utmanad självförståelse, där tyskarna får symbolisera något man själv inte vill vara.

Bidragande faktorer till emotionellt betingad identifikation	Motverkande faktorer till emotionellt betingad identifikation
	Övergång från positiv till negativ statuskontext (nostalgi)
	Symbolfrågor (namn, skepsis mot det tyska)
	Utmanad självförståelse

Slutsats: Internet AB

Problemet i Internet AB kan förstås i termer av att det finns en bristande normativ legitimitet för det nya arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation som finns. Förutsättningen för att denna legitimitet skulle kunna finnas är att värden som frihet, jämlikhet, individualism och trygghet bejakas i högre utsträckning än vad de gör. Det saknas på det stora hela en identifikatorisk gemenskap med det tyska företaget, vilket har att göra med bristande värdegemenskap och en emotionell faktor som handlar om sentimentalitet och nostalgi över det som har varit.

Samtidigt uppvägs inte den bristande normativa legitimiteten av någon annan form av legitimitet. I viss mån ges pragmatisk legitimitet då tyskarna stöder svenskarna ekonomiskt, men detta är tillfälligt och legitimiteten är ytterst instrumentellt grundad. Meningsfullheten i att arbeta som tyskarna gör ifrågasätts också. Ingen kognitiv legitimitet uppstår alltså.

Sammanfattningsvis är skälen till den bristande legitimiteten flera. Problemet kan förstås i termer av distans, passivitet och bristande förankring från tyskarnas sida. Ju större distans, desto vagare konstruktion av det som "den andre" står för. Det man får tillgripa är stereotyper om tyskar och tyska företag. I Internet AB skapas en tolkningskontext där "den andre" står för något helt annat än vad man själv gör. Bekräftelsen på annorlundaskapet står att finna i de impopulära konkreta arrangemang som introduceras.

Delvis bär tyskarna själv skulden för detta. Deras passivitet upplevs som slående och de lyckas aldrig förankra sig själva hos svenskarna. Ett problem är att de aldrig etablerar några varaktiga stödstrukturer som förmår att lyfta den svenska verksamheten permanent. Man stoppar pengarna i alla de hål som finns i den svenska verksamheten. Men stödet innebär i praktiken mest ett förlängt lidande på dödsbädden. Inte heller öppnar de upp sin organisation på ett sådant sätt att den blir tillgänglig för svenskarna. Förhoppningarna om att kunna verka i en internationell högstatusmiljö grusas och de individuella utvecklingsmöjligheter som följer av uppköpet är begränsade.

Samtidigt är marknadssituationen föga gynnsam för legitimering. Men det verkar inte vara den svåra situationen i sig som gör att legitimeringen inte uppkommer. De flesta verkar argumentera utifrån en marknadslogik och ifrågasätter inte att nedskärningar görs för att företaget ska kunna överleva. Grunden för icke-legitimeringen finns snarare i bristande identifikation.

Konsult AB: Bakgrund

Konsult AB köptes år 2000 upp av det brittiska företaget Interconsultancy Ltd. Verksamheterna hade skiftat under de årtionden då företaget funnits. Mest känt var företaget för marknadsundersökningar av olika slag, men även rådgivning och managementkonsulting hade hört till verksamheten. Expertrollen var typisk för företaget och de tjänster man erbjöd ansågs allmänt hålla hög klass. Nyckelpersoner hade passerat revy under de år som gått samtidigt som ägarbilden hade förändrats vid ett flertal tillfällen. Olika frontfigurer hade under årens lopp starkt påverkat företagets inriktning. Under de senaste tio, femton åren hade en allt tydligare affärsorientering märkts. Företaget gick från att vara något av en institution till att bli ett affärsdrivet företag, enligt en tidigare VD.

Expansion, vinst- och omsättningsökningar hade under en tid präglat företaget, men efter ett antal goda år försämrades situationen och ett börsnoterat bolag tog över ägandet. Detta ledde till starka intressekonflikter mellan nyckelpersoner verksamma i Konsult AB och representanterna för ägarna. Det talades om "förlorade år" för företaget. Hand i hand med detta gick en fusion med en tidigare konkurrent som också ingick i ägarkoncernen. Sammanslagningen var dock en följd av ägarnas rationaliseringssträvanden och de två kulturerna, hävdades det, lät sig inte utan vidare smältas samman.

Vid tiden för Interconsultancy Ltd:s uppköp hade en viss omstrukturering av ägandet gjorts. Konsult AB ägdes nu av en svensk börsnoterad koncern, där närbesläktade verksamheter kom att rymmas som affärsområden under ett och samma tak. Situationen var dock inte särskilt tillfredsställande. Konsult AB var ingen guldkalv. Vare sig omsättningen eller vinsten imponerade. Tvärtom uppmärksammade media att marginalerna var små och otillfredsställande och att det inte fanns något ekonomiskt utrymme för företagsköp inom detta affärsområde. Däremot var marknaden för samtliga affärsområden växande och stor potential fanns om man bara kunde kapa åt sig en större del av kakan. I takt med att kunskapsintensiva branscher växte och informationsbehovet blev allt större och marknaderna alltmera komplexa tycktes marknaden för företagets tjänster öka väsentligt.

Konjunkturläget var tillfredsställande och förutsättningarna för 1999 bedömdes vara gynnsamma, även om det antydde att Konsult AB var ägarkoncernens stora frågetecken och att dess bidrag till koncernens intjäning inte på långt när motsvarade dess storlek. Besparingar och rationaliseringar var på agendan. En affär som gjordes var att koncentrera den mera produktionsinriktade verksamheten till en mindre svensk stad för att spara pengar. Kundstocken var däremot stor och varierande och man citerades ofta i media. Olika profiler på företaget kom till tals och kunde ge sin syn på företags agerande och trender som rådde i näringslivet och samhället. Bland kunderna märktes både större och mindre företag och institutioner. I Norden hade man en hög marknadsandel

medan det var sämre ställt på den globala arenan, där man dock förberedde en framtida expansion.

Interconsultancy Ltd var tämligen okänt i Sverige vid den här tiden trots att man bedrev verksamhet i sextiofem länder världen över. Företagsnamnet figurerade sporadiskt i media i den mån något projekt man var inblandad i var av allmänt svenskt intresse. Men det var inte det brittiska företaget i sig som rönt någon uppmärksamhet, utan snarare resultatet av dess arbete med internationella kunder. Konsultation och undersökningar gjordes på den globala arenan och i enstaka fall blev resultaten svenskt allmängods då media bedömde att det handlade om frågor som svenskar var engagerade i.

Konsult AB var inte helt oprövat på den internationella arenan. Den koncern som man tillhörde ägde dotterbolag utomlands, vilka också var en kanal för Konsult AB:s tjänster inom forskning och konsultation. Men utlandsverksamheten var ändå ganska blygsam. I USA, till exempel, fick ett amerikanskt företag på licens ta över de tjänster som koncernen tidigare tillhandahöll i egen regi. Allt detta rymdes inom dock inom den vidare koncernstrukturen. I sig var Konsult AB alldeles för litet för en verklig utlandsexpansion, särskilt som lönsamheten var allt annat än tillfredsställande. I mediaanalyser av koncernen framställdes Konsult AB som sorgebarnet och chefen för ägarkoncernen vädrade sitt missnöje. Det var också uppenbart att inte bara vinsterna utan också försäljningen i accelererande grad kom från andra delar av koncernen.

I början av 2000 diskuterades utvägar. En var att koncernen växte genom företagsköp inom samma verksamhetsgren som Konsult AB för att på så sätt skapa en internationell struktur där konsultbolaget kunde utvecklas. En annan var att ingå andra typer av strategiska samarbeten, medan en tredje var att helt enkelt bjuda ut Konsult AB till försäljning. Till sist valdes det tredje alternativet. Under våren 2000 gav man till känna att Konsult AB hade sålts till brittiska intressen. Interconsultancy Ltd, som i sig var en del av ett amerikanskt konglomerat, tog över drygt 350 anställda och ett väl inarbetat namn på marknaden. Varumärket var en av anledningarna till att köparna betalade en dryg halv miljard kronor för Konsult AB, ett pris som till övervägande delen kom att bli ren reavinst för den svenska ägargruppen. I media hette det att behovet av att följa kunderna internationellt var det tungt vägande skälet för affären. För ägarkoncernen var det naturligt att sälja eftersom det hade blivit alldeles för dyrt att gå uppköpsvägen och själv expandera.

Det avyttrade Konsult AB fortsatte sin verksamhet under de nya ägarnas paraply. För utomstående betraktare var det mesta som förut. Man ägnade sig åt olika konsultuppdrag som undersökningar och analyser och lät till och från tala om sig i media i samband med att man kommenterade sina tjänster och undersökningsresultat. Kunderna återfanns i en rad olika branscher. Företaget kommunicerade ut att de egna tjänsterna höll hög kvalitet och kompetenshöjd.

Man använde sig av internetbaserad produktion och gick mot alltmera utvecklade tjänster som innebar ett djupare engagemang hos kunderna och en högre kvalitativ nivå. En ledstjärna var att hjälpa kunderna att utvecklas.

Interconsultancy Ltd:s verksamhet skar sig i någon mån med den svenska då den var mera inriktad på standardiserade produkter. Inflytandet från de nya ägarna märktes tydligt av i samband med att Konsult AB fick anta de nya ägarnas namn i mitten av 2001. Detta gjordes i samband med en ny lansering av en koncerngemensam logotyp och grafisk design. Inga drastiska förändringar av verksamheten genomfördes, men resultatkraven skärptes. Det norska systerföretagets högste chef, vars företag också blivit uppköpt av britterna, kommenterade de finansiella svårigheterna där samtidigt som han poängterade att de brittiska ägarna var professionella och kunde hantera situationen. I Sverige drogs tumskruvorna drogs åt, vilket kom att märkas framför allt på ekonomiavdelningen och i informationshanteringen. Kraven på rapportering skärptes och den brittiska närvaron började märkas, särskilt på högre nivåer i företaget.

Affärsaktiviteterna bedrevs annars ungefär som tidigare. Resultaten av Konsult AB:s undersökningar kommunicerades ut och i många fall antog man en rådgivande och normativ roll i media. Trender och tecken på marknaden fångades upp och förpackades till budskap som media återgav. Samtidigt var lönsamheten svag och besparingarna fortsatte. Ett par mindre uppköp av delar av andra företag gjordes i Sverige för att få ett mera komplett tjänsteutbud.

2001 var ett besvärligt år för hela branschen, som totalt sett gick med minus. VD:n på Konsult AB beskrev marknaden som "skittuff" och pekade ut prispressen som boven i dramat. Konkurrensen var hård och man bjöd ut produkter till priser på nivåer som "inte var kloka". Kundernas besparingsåtgärder slog som vanligt hårt på dess leverantörer, inte minst konsulterna. De större aktörerna med stora internationella analysmodeller satt i en rävsax eftersom de behövde volymer för att dessa skulle betala sig, vilka bara kunde nås genom att sänka priserna, om ens då. Totalt sett minskade marknaden med ett par procent under 2001 efter att ha växt stadigt under de närmast föregående åren. I detta moras klarade sig dock Konsult AB mindre dåligt än många andra och uppvisade lönsamhet över branschgenomsnittet. Men behovet av besparingar var stort och personalneddragningar på uppåt 20 procent av personalstyrkan annonserades under 2002. I två omgångar skedde sedan nedskärningarna.

Namnbytet hade fått genomslag och man omnämndes som ett slags auktoritet inom de specialområden man behärskade bäst. Kunderna var verksamma inom skiftande branscher men med ett antal större svenska industriföretag som prestigegenamn. Internt på företaget gjorde man sitt bästa för att identifiera de lönsamma större kunderna, vilket tog sig uttryck i ett handlingsprogram. Produkterna förfinades också. Långa förberedelser mynnade under 2002 ut i ett

helhetskoncept för att hjälpa kunder att analysera sin internettrafik, vilket var en följd av de förvärv av tekniska verktyg man tidigare hade gjort under året. Med existerande, allmänt spridda och erkända produkter ansåg man sig nu stå stark inom multimedia.

Den svenska marknaden internationaliserades alltmer. I slutet av 2002 köptes ett mindre konkurrerande företag upp av en större internationell koncern, som hade som uttalat mål att ta upp kampen mot det svenska konsultföretaget med hjälp av ett lågpriskoncept och global eller åtminstone nordisk närvaro. Intåget var väntat, menade VD:n på Konsult AB. Fortfarande var marknaden i gungning och 2002 beskrevs som ett förlorat år. I princip rädde nolltillväxt och vinstmarginalerna var negativa.

Sammanfattande bild – före och efter uppköpet

En övergripande bild av situationen i samband med och ett par år efter uppköpet ser ut som följer:

Vid uppköpet:

Ägare: Svensk börsnoterad koncern
Anställda: Cirka 350
Organisation: Affärsområdesindeldad samt med separat produktionsenhet
Omsättning: Knappt 300 miljoner SEK
Resultat: Ungefär nollresultat

Efter uppköpet:

Ägare: Brittisk konsultfirma
Anställda: I svenska verksamheten efter neddragningar runt 260
Organisation: Matrisorganisation där affärsområdesindelning existerar parallellt med kundteam samt separat produktionsenhet
Omsättning: Runt 220 miljoner SEK
Resultat: Första åren ungefär nollresultat, därefter kraftigt negativt

Miljö, interna intressenter och självuppfattning

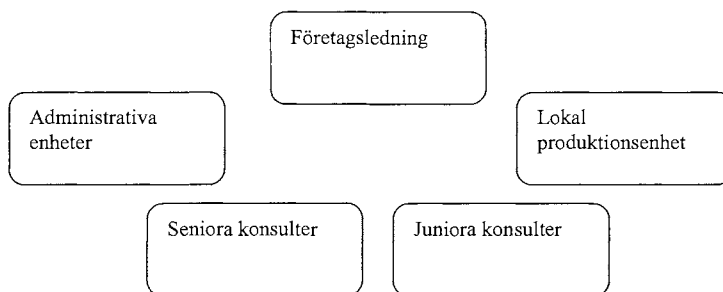
Konsult AB är ett Stockholmsbaserat företag med en större produktionsenhet i en mindre sydsvensk stad. Stockholmskontoret – tillika det svenska huvudkontoret – ger ett smått monumentalt intryck, även om man delar lokalerna med andra företag. Miljön är mycket fräsch och representativ. Kontors- och sammanträdesrum av olika storlek flankerar de vindlande korridorerna. Så gott som alla tycks vara försedda med glasväggar, så insynen i de olika rummen är god. Ett stycke längre in tar kontorslandskapet vid. I

lokalerna rymmer olika enheter inom företaget. Det är inte givet att de har så mycket med varandra att göra.

Den lokala produktionsenheten i den sydsvenska staden ligger i en lummig och pittoresk miljö på gångavstånd från stadskärnan. Den gamla fabriksbyggnad som nu används för helt andra ändamål, kundundersökningar och administrativt arbete, saknar reception. För att komma till den våning där företaget sitter får man först gå in i ett litet trapphus där en oansenlig trappa leder uppåt till höger. Väl uppe breder ett stort kontorslandskap ut sig. Här arbetar en mängd människor. Arbetsplatserna står i formationer. Var och en rymmer en dataskärm och ett headset och är avskilt från de andra i formationen med små väggskrämmor. Arbetsledarna håller till vid ett längre bord som påminner om en kateder. Ovanför detta stora utrymme ligger övervakningen där det rymmer mest kontorsrum i de bågiga långsgående korridorerna. Dörrarna är öppna och rummen har glasfönster.

Det är i dessa miljöer som de intervjuade medarbetarna är verksamma. En tolkning av den interna intressentstrukturen bör uppmärksamma skillnaden mellan de olika geografiska enheterna och dessutom ta hänsyn till skillnaden mellan den konsultativt inriktade personalen och den administrativa, eftersom följderna av uppköpet varierar för dessa bägge grupper. En grov klassificering är att skilja mellan seniora och juniora konsulter, en åtskillnad som är av arketyriskt och identifikatoriskt slag men som ändå illustrerar klyftan mellan den traditionella expertkulturen och den mera affärsorienterade kultur som flera yngre konsulter säger sig förespråka: "Vattentäta skott mellan affärsområdena tycker jag att det är... Väldigt akademiskt tycker jag, och jag är inte själv en akademiker... Egentligen så tror jag att det är ganska, nu är jag dum, trist." (JR, konsult) Intressant är att företagsledningen ser sig själv som starkt delaktig i att uppköpet överhuvud taget har ägt rum, vilket motiverar att den skiljs ut som en tydlig intressent.

Figur 7: Konsult AB – Intern intressentstruktur



Företaget är anrikt. Men arvet tycks föra med sig en spänning mellan en traditionell expertkultur och den affärsmässighet som har kommit att prägla företaget under senare år. Historien är både en tillgång och börda. Generationsklyftan kan anas. En yngre konsult menar att företaget var som "en stor pråm som inte kunde svänga åt något håll, ett företag som var väldigt välkänt men felkänt... Jag skulle beskriva den (gamla kulturen) som lite grå och tråkig, lite stel kanske... Jag tror att det var två kulturer här innan vi blev köpta. Du har den här gamla kulturen...folk som har jobbat tjugo, trettio år i företaget och sedan så fylls det på med unga akademiker, mer managementinriktade, konsultinriktade." (DL) En annan anställd menar att de yngre som kom in "skapade...en liten subkultur egentligen, med lite yngre folk, samtidigt som det fanns de här 'nissarna' som hade varit där i 20 år och kunde statistik och 'grottade' i det mer." (MC, administrativt anställd)

Att som yngre medarbetare komma in i företaget beskrivs inte som helt lätt. En liknelse återkommer: "Man tar inte hand om folk på rätt sätt, det är lite sådär. Nu har vi en roddbåt, så är man ny och så tycker de att 'det här kan du göra'. Så tänker man att 'ja, men gud, det här måste jag göra för annars så kommer de att tycka att jag är jättedålig', så ror de ut en på en liten sjö så kastar de i en, så får man simma i land, så kanske det är nån som står där och tar emot en. Till slut kommer man till det stadiet när man ror ut själv hoppar i, simmar i land, och så finns det ingen som ser vad man har gjort." (LO, konsult) En annan yngre konsult fyller i: "Jag brukar dra den här liknelsen att när du börjar som ny här, så det har inte varit någon introduktion.... De har helt enkelt satt dig i en båt och rott ut dig mitt i sjön och knuffat dig i och kollar sedan om personen simmar eller inte." (DL)

Den gamla expertkulturen och dess seniora representanter ges en särskild karaktäristik (eller karikatyr): "Det man ville göra var att gärna sitta med ett projekt där man fick in femtusen kronor på, men det var ju oerhört stimulerande för det var ju ett konstigt klurigt problem. Att det sedan kostade företaget femtiotusen i dina timmar att lösa det problemet det spelade ingen roll... Man uppfinner gärna hjulet en tionde gång...och tycker att det är roligt och intressant." (DX, konsult) Men det brittiska förvärvet bidrog till att överbrygga klyftan mellan de bägge kulturerna: "Här uppstår det en konflikt med två olika kulturer i samma företag och sedan så händer det lite saker där och sen så blir vi uppköpta...och man lyfter upp allting till en helt annan nivå och det är bara positivt." (DL, konsult)

Den geografiska och mentala distansen mellan den lokala enheten och huvudkontoret i Stockholm är en annan jordmån för identifikation i motsats till andra i företaget. En lokal chef menar: "Vi är inte riktigt som stockholmare härnere. Vi har ju en helt annan typ av verksamhet, det är ju väldigt inriktat på produktion här. I Stockholm, där är det affärer som gäller, att skapa affärer... Jag tror vi mer jobbar på lugnt och löser uppgifterna lugnt på nåt sätt, vi hetsar inte upp oss så ofta, men det händer, men det är inte så ofta..." (KT)

Det finns dock vissa genomgående drag som representanter för alla interna intressentgrupper pekar på. Ett sådant är professionalismen och den kunskapsintensiva aspekten av Konsult AB. Oerhört mycket kompetens ryms inom företaget, menar man, och detta var den främsta anledningen till att Interconsultancy Ltd köpte det: "De köpte oss för vår kompetens skull och våra produkters skull... De lägger inte den vikten vid kvalitet i datainsamlingen som vi gör i Sverige. Om vi pratar undersökningar så har vi väldigt medvetna kunder i Sverige. I Europa är inte kunderna lika medvetna." (QY, anställd i den lokala enheten) En toppchef fyller i: "En utav huvudanledningarna till att de köpte oss var...kompetensen – det här att göra interna mätningar och sen driva utvecklingsarbete och konsultation och så vidare, det har man inte haft tidigare... Vårt tänk är att bygga modeller och ha en hypotes om hur saker och ting hänger samman, medan många utav de här andra (konkurrenterna)...är fantastiska statistikljud." (CK)

Framför allt fjärrar man sig ifrån att se sig själv som massproducent av konsultprodukter. Standardisering är ett i det närmaste fult ord. Den höga kompetensen går utöver den enkla produktionen och skapar mervärde för kunden och man försöker också att ta betalt för det. En lokal chef säger: "Vi jobbar ju konsultativt...i Sverige. Vi gör ett uppdrag, utför det och sedan skapar vi ett mervärde för kunden men låter konsulten ta hand om det." (KT)

En annan toppchef pekar på den höga självuppfattningen men är lätt skeptisk och menar att man lätt drabbas av besvikelser när den inte bekräftas av andra: "Jag tror också att det har alltid funnits en stor stolthet i det här företaget och en, jag ska inte kalla det övertro, men jag har för mig man tyckte man var jätteduktig. Och till stor del är man jätteduktig. Jag tror att man kanske hade en förhoppning om att, ur ett kompetensperspektiv, bli uppmärksammas lite mer än vad man blev. Och det skapade viss frustration eller besvikelse." (NQ)

Stoltheten och känslan av exklusivitet finns bevisligen i företaget: "Det här är koncernens finaste anläggning för fält. Kommer man ut i andra länder som Danmark, England, 'whatever', så är det inte alls ovanligt att de sitter i en liten rökhörna och jobbar... Han, chefen för mitt område i Europa, han var ju här nere, direkt nästan. Han sade att 'vore jag chef här nere skulle jag gå omkring och le'". (KT, lokal chef) En annan lokalt anställd menar: "När de väl har varit här tycker jag att de är väldigt positivt inställda, för att vi har en central här som nog är bättre organiserad än på de flesta andra håll i Europa... Det ju en jätkla skillnad på oss och vår arbetssituation och våra svenska arbetsmarknadslagar, regler och avtal mot vad de har i övriga Europa." (QY) En Stockholmsanställd mellanchefer säger: "Ja...när de kommer hit så 'wow, vad fint och vad stort och ni sitter, så glest och...' ja, sådär. Jag tror att de är lite, eller 'varför ska vi åka till en kursgård när ni har de här fina husen här, ni har den här fina gården?' Jag tror att de tycker att vi sitter väldigt lyxigt." (LO, konsult)

I självförståelsen ingår, kanske som en följd av synen på den egna attraktionskraften, att man var en mycket aktiv part och *lät sig* köpas upp snarare än blev uppköpt: "Anledningen till att vi sökte en internationell partner... är ju att vi börjar få en del stora internationella kunder." (CK, toppchef) I kraft av vad man ansåg sig vara kunde man till viss del välja och vraka. Det var "intressant för flera att bjuda på oss. Och (det) gjorde de då förstås. Många intensiva möten med alla potentiella köpare... Själva var vi så glada att det blev britterna som vann... För där tyckte vi att det fanns den bästa kulturella likheten medan vissa andra tyckte vi att avståndet var förhållandevis mycket större (till). I retoperspektiv är jag mycket glad, för om det hade varit så att avståndet skulle varit större så skulle vi levt på liksom helt olika planeter." (NQ, toppchef)

Frånvaron av hierarkier och ett klimat kännetecknat av medinflytande sägs vara ett annat signum: "Här är det ju väldigt platt, det är inte speciellt auktoritärt styre, det är mycket medbestämmande." (DL, konsult) En toppchef menar: "I Skandinavien så har vi ganska platta organisationer, vi ska alltid diskutera, komma till konsensus innan vi fattar beslut och så vidare. Det kan driva vissa andra nationaliteter till vansinne, man undrar 'vad var beslutet egentligen?'" (CK, toppchef) En konsult fyller i: "Rent generellt så tycker man att det är mycket diskussioner, mycket velande. Man kommer inte någonstans många gånger och det tar lång tid till beslut, kan man tycka." (DX)

På chefsnivå är man medveten om de relativt fria tyglarna och känner sig delaktig i denna kulturyttring: "Jag försöker inte själv hålla någon distans på något sätt, utan de som vill prata med mig pratar med mig. Jag blir haffad mycket när jag går där igenom dörren. Vi försöker kommunicera istället för att informera." (KT, lokal chef) Anställda tycks överlag uppskatta ett chosofritt och icke-hierarkiskt klimat: "Man kan gå till sin chef och säga vad man tycker... Varför ska jag gå och vara rädd för vår VD eller varför ska jag gå och vara rädd för min chef? Det vet jag inte om de är där (i England), men jag tror att det finns mycket mer utrymme för medarbetarna här, tror jag, även på lägre nivåer... Jag hoppas verkligen inte att vi kommer att bli engelska eller vad man ska säga." (LO, konsult)

Det tycks också finnas en utbredd uppfattning om att man är tolerant och accepterar mångfald: "Det (nya varumärket) speglade väldigt mycket av det här mjuka som har funnits här i det här företaget. Det är väldigt mänskligt och väldigt humanistiskt och...olikheter. Det finns homosexuella och det finns heterosexuella och det finns, ja, olika typer av människor med olika typer av bakgrunder, högutbildade och lågutbildade." (NX, mellanchefer och konsult) En konsult fyller i: "Det är så otroligt många olika slags människor..., det finns äldre, det finns yngre, det finns svarta, det finns vita..., hela skalan finns. Det gör att det blir ett väldigt roligt företag att jobba på plus att det finns de som springer runt i sina kostymer och sen finns de som sitter i sina skitiga jeans, det

spelar liksom ingen roll." (LO) Någon enstaka skeptiker hörs: "Vi säger alltid att vi är så himla olika men i själv verket så tror jag att vi är mer lika än vad vi tror." (ZQ, mellanchefer)

Bilden av den gode medarbetaren framträder ganska tydligt. Det är viktigt att vara "öppen, glad, generös, seriös och professionell naturligtvis. Jag tror man ska vara sig själv. Jag tror att det är så otroligt okomplicerade människor som jobbar här." (LO, konsult) Och en annan anställd nämner att man förväntas vara "öppen för nya ideér, man förväntas vara hjälpsam" (DX, konsult) En mellanchefer menar: "Analytisk ska man vara... Du måste kunna fatta egna beslut, tänka innovativt, vara bra på att kommunicera." (KT, lokal chef) Och ytterligare en hävdar att man ska vara "professionell, du ska vara kundorienterad, du ska kunna hantera kunder, du ska vara glad och positiv." (NX) Samtidigt ska man kunna sälja: "Den som säljer mycket, den som drar in en ny kund, det smäller mycket högre än att förvalta en redan befintlig kund." (DL, konsult)

Frihet under ansvar verkar vara ett honnörsord: "Mycket ansvar, friheten och ansvaret skulle jag nog vilja säga, det är väl det största adelsmärket vi har. Till viss del så är man mycket kompisar, många av dem (här) umgås privat och sådär. Vi är sympatiska på något sätt." (KT, lokal chef) En annan mellanchefer fyller i: "Man får väldigt stor frihet men...har ett ansvarstagande i det... Folk kommer och går lite grann som de vill, man kan jobba hemifrån, man kan börja åtta, men helst ska man väl vara här nio, halv tio, men någonstans har du en väldigt frihet. Du kan gå till doktorn mitt på dagen eller du kan gå och klippa dig. Så länge du sköter det du ska sköta så är det fine. Sedan är folk väldigt hjälpsamma tycker jag, de bryr sig om." (NX, mellanchefer och konsult) Baksidan är att engagemanget kräver sin tribut: "Folk jobbar mycket, folk tar på sig, det är ju företagskulturen, antar jag... Folk har svårt att delegera. Så gick de gick in i väggen och var sjukskrivna något år. Det var verkligen vanligt här." (KS, konsult)

Uppfattningen om det brittiska företaget

Att bli uppköpt av ett brittiskt företag tycks inte leda till några negativa reaktioner som förknippas med "det brittiska". Det är inga stereotyper som dominerar. På minuskontot står dock att Interconsultancy Ltd ses som hierarkiskt: "Generellt när man tittar på engelska ledarstilen så är de mycket mer hierarkiska." (DX, konsult) Iakttagelsen stöds: "De är lite mer hierarkiska, man tänker mer hierarkiskt... Det var väldigt förvånande, vi har ju en sådan oerhört platt organisation, nästan lite för platt tidigare, faktiskt... Man hade (i England) en ganska tydlig hierarkisk trappa, men å andra sidan så hade man också en mycket tydligare utvecklingsväg för den som ville då, medan vi (i Sverige) hade alla medarbetare och en chef och den stackars chefen satt och hann inte med riktigt att vara chef. Och alla beklagade sig över att man inte

kunde utvecklas, så det finns för- och nackdelar med det. Det är en skillnad att de är mer hierarkiskt tänkande och att vi är ofta väldigt direkta. Engelsmän tenderar att det låter väldigt artigt och trevligt allting... Engelsmän tror jag faktiskt har en tydligare klassindelning... Där har England ett problem, tror jag, med det att det låser in det hierarkiska tänkandet på ett negativt sätt ofta." (NX, mellanchef och konsult)

De som har varit i England vittnar om att hierarkin tar sig konkreta uttryck på arbetsplatsen: "Någon gång gick vi runt på de engelska kontoren och någon av cheferna... De som var lite högre, dem gick man och hälsade på, 'det här är han och det här är hon', och så vidare. Men så gick vi förbi en av de här lite låglönenivåerna, mer arbetande folket, och då var det högerhanden lite lätt pekande, knappt tittandes och 'det här är de som jobbar med Powerpointbitarna av produktionen', och sedan fortsatte vi. Det var också i kommentarer som folk sade till mig i med att jag satt på huvudkontoret och hade väldigt bra dialog med vår Europachef...: 'Men pratar du verkligen med honom, han som är en sån enormt hög chef?' (DX, konsult) Som kontrast kan man citera en brittisk medarbetare som ger sin syn på den brittiska företagskulturen: "I think there is certainly a culture here that, if you want to say something, whatever level, you can say it... There's a direct line you know... The very junior people speak to their bosses... It's sort of a team-oriented, quite young, openminded (culture)... lacks a bit of dynamism, occasionally, but... multicultural, sympathetic." (FN, konsult)

När briter kommer till Sverige möter de något helt annat än hemma i England, hävdas det: "Ja, jag vill inte säga att det är dålig förståelse utan de blir förvånade över den arbetsmarknadskultur och de regler som vi har i Sverige och speciellt när det gäller sådana (anställda på fältet) som man behandlar som boskap i Europa, som vi behandlar som vilken anställd som helst då. Där märker man ju stora skillnader." (QY, lokalt anställd)

Standardjämförelser av arbetsmiljöerna utfaller till briterens nackdel: "(Det var) trångt, stökigt, engelskt, heltäckningsmattor överallt... Mycket folk på en liten plats, men det kändes som att det hände saker när man jobbade och sådär... De har ju alldeles för liten yta per person, de sitter ju mitt i London. Det kostar säkert asmycket pengar att sitta där... De hade till och med byggt om toaletter till kontor." (LO, konsult) En annan konsult säger: "Det är generellt... väldigt låg standard på allt ifrån kontor till datorer till hur man gör saker och ting. Jag tyckte också att det kändes mer specialiserat. Man var väldigt duktig på det man gjorde men man gjorde det inom ett väldigt litet område, det är några av de generella dragen som man kan se." (DX)

Men fastän olikheter finns betonar man likheterna. Ofta talas det om liknande värderingar: "Det intressanta är att man egentligen som företagskultur har ganska liknande värderingar. Man ville ha en enorm höjd, alltså kompetens intellektuellt, alltså tankemässigt, från Englands sida och gärna slå sig för

bröstat och förklara att man är bäst, och det kunde man ju känna igen härifrån också." (DX, konsult) På chefsnivå nämns också likheten: "I grunden är jag oerhört positiv, för deras strategi och grundvärderingar delar jag fullt ut... Det är värderingar som handlar om att få kompetens, att respektera andra. Det finns inget 'uppifrån tänk' hos dem utan det funkar som ett stort nätverk där det är en väldigt demokratisk kultur i det hela där. Man är mer ute efter 'vem kan vad?' och 'vad kan jag lära mig?', lärandekulturen. Det är en grundläggande värdering, det här att jobba nära kunderna, skapa partnerskap till kunderna och utveckla produkter och koncept tillsammans, det är en grundläggande regel. Sen finns det då sådana här, som man kan uppleva det, som allmänna floskler, som 'passion och inspiration' och så vidare, och det kan jag väl köpa men det viktiga är hur man behandlar människor, ömsesidig respekt internt och mot kunder, vara seriös...men även ha skoj. alltså det här att ha roligt på jobbet." (CK, toppchef)

Acceptansen av mångfalden är ett bärande tema: "När de pratade med oss så fanns det utrymme för olikheter, det var på något sätt att de såg olikheter som en styrka. De såg det oerhört positivt att vi är ett gäng väldigt olika människor här, med olika bakgrunder, olika åldrar och kön och så vidare. De i deras organisation såg ungefär likadana ut." (NX, mellancheff och konsult)

De upplevda likheterna är goda skäl till att låta sig köpas upp av britterna: "Vi ville helst bli uppköpta av engelsmännen utifrån de värderingar som de har." (NX, mellancheff) Interconsultancy Ltd var det bästa alternativet: "De andra (potentiella köparna) var mer 'fabriksliknande'. Britterna, tyckte vi i alla fall och tycker fortfarande, är mer ett kompetens- och kunskapsföretag. Och om vi hade fått en fabrikslogik in här så tror jag att det inte skulle vara så många kvar här." (NQ, toppchef) En anställd menar: "Ledningen hade väl tittat på en del potentiella köpare som de ville skulle köpa oss, varav britterna var den absolut bästa köparen." (DL, konsult) Föreställningen att man själv var aktiv i processen är stark: "Jag upplever ändå att vi hade en väldigt medveten strategi när vi lät oss köpas av dem, faktiskt. För det var ju så att vi hade ett antal personer här som träffade ett antal potentiella köpare som ville in på den skandinaviska marknaden och då valde vi helt enkelt." (NX, mellancheff)

Mötet med det Interconsultancy Ltd innebar också en ny erfarenhet av en viss sorts affärsmässighet. De nya ägarna upplevs som starkt finansiellt styrande med en ekonomisk rationalitet som ledstjärna: "Allt är kraftigt styrt av finansiell rapportering" menar en toppchef. (NQ) En mellancheff och tillika konsult fyller i: "Bilderna av dem är mera att det är den finansiella delen som är den centrala som håller ihop företaget... Det som är specifikt är ju just det här att den finansiella sektorn i företaget är den starkare, den som styr..." (ZQ) En anställd säger: "Sedan så är det ekonomin som styr allt så klart. Det ska det väl göra i all affärsverksamhet. Det är nog ännu mer där, skulle jag tro." (KS, konsult) Affärsmässigheten betonas också: "Man (är) bättre affärsmän i vissa fall än vad vi är här hemma." (DX, konsult)

Seriositeten och expertisen framhålls: "Jag tror att det är ännu mer seriöst där än det är här, mer fokuserat..." (LO, konsult) Känslan finns på olika håll i företaget: "Engelsmännen känns ju väldigt korrekta och väldigt så där kompetenta... Det känns som om där är man väldigt specialiserad. Man kan sin grej och den är man jätteduktig på och har jobbat med den väldigt länge." (KS, konsult) Samtidigt kan expertrollen komma i konflikt med kundfokus: "I England så är...man stark expert, vilket innebär att man inte behöver anpassa sig till kunden. Man behöver inte ta på sig svarta kostymen bara för att passa in utan 'det är ju jag som kan det här, jag är så stark på det här så jag kan ju komma i mina jeans och min t-shirt och slänga av mig skorna och gå runt och filura lite', lite halvexcentriskt. Det är nästan mer i Sverige att vi har den nationella kulturen att man ska passa in, inte ska störa sig." (DX, konsult)

Personliga möten och erfarenheter färgar alltså bilden. Främlingsskapet minskar genom de personliga kontakter man har kunnat knyta och det intresse som briter har visat det svenska företaget: "De har varit väldigt mycket ute och visat sig och pratat mycket... Högsta chefen för mitt område kom hit nästan omgående och har varit här tre gånger under de här åren... Sedan är det trevliga människor att umgås med, ja, attityden." (KT, lokal chef) Bilden av människorna är sympatisk: "De är rätt ödmjuka människor måste jag säga..." (PT, lokalt anställd) En före detta anställd menar: "De är trevliga, bara, och de snackar." (BM, före detta anställd) Och en konsult fyller i: "Det är ändå ganska enkla människor där (i England), de är öppna, glada människor." (LO)

En viss irritation kan märkas på det faktum att England nu blir centrum för koncernens verksamhet. Svenskarna får en mera perifer roll och England blir normen: "Det finns ett Englandsfokus i vår organisation och ibland tycker man att de är lite väl mycket inne på vad som är bäst i England och kanske inte alltid lyckas titta sig omkring i världen vad som finns, det får man väl påstå... Jag tycker att det är ett problem att vi har så väldigt mycket engelsmän som sitter på ledande positioner och tar beslut, för då blir det ofta att det som passar England får passa resten av världen också och det gäller även alltså tankesätt i hur man ska arbeta." (DX, konsult)

Förändringar

Konsult AB:s historiska arv är märkbart. Från att ha varit förknippat med det offentliga Sverige har det gått till att bli ett mera affärsorienterat företag, vilket tycks prägla beskrivningen av vad som har förändrats. De mest genomgripande förändringarna efter Interconsultancy Ltd:s entré beskrivs av medarbetarna som *ökat sälj- och lönsamhetsfokus, nya finansiella styrinstrument, ökade informationskrav, nytt namn och logotyp, internationaliserad arbetssituation, omorganisationer och nedskärningar*.

Ökat sälj- och lönsamhetsfokus

Uppköpet verkar ha inneburit att medarbetarna har fått en mera säljande roll än tidigare. Från att tidigare ha haft ett fokus på produktion och analys har det nya ägandet inneburit en tydligare affärsmässighet: "(Nu har vi) en helt annan inriktning på sälj. Vi har inte haft någon riktig säljorganisation tidigare, vi har ju varit ordermottagare. Kunderna har ju ringt till oss och beställt. Sedan har det rullat på. Nu så blev det helt annorlunda, att vi måste börja fokusera på säljprocessen." (DL, konsult)

På ett övergripande plan har man inom koncernen initierat ett program för att identifiera och bearbeta de hundra största och lönsammaste kunderna. Detta är en tydlig affärsorientering som också återfinns på gräsrotsnivå: "Jag trodde att jag skulle få jobba mer med varumärken och den processen, men det har blivit mycket mer säljroll än vad jag trodde från början." (KS, konsult) Affärsorienteringen påverkar också detaljerna: "Hur man för tid och hur man ska bokföra projekt och sådär, till exempel så fort man får en ny idé så ska man ta ut ett projektnummer, vilket vi aldrig gjorde. Vi tog ut det när vi hade jobbet. De vill försöka föra även försäljningstid på projekt, vilket jag tror är i stort sett larvigt. (Kunderna) vet inte om det... I varje fall på vårt område så har vi tio kontakter innan vi får ett napp, så det blir en så oerhörd massa spill. Det där nappet måste ändå bära de andra så 'so what!'" (BM, senior konsult)

Att det rör sig om en verklig förändring är tydligt: "Så blir man en medarbetare som serverar någon som man kan kalla för 'key account', till exempel sådana som säljer och som har kontakter på... hög nivå i (kund)företaget. Då blir man mer utav en ganska osjälvständig tjänsteman och det leder till en infantilisering, man mister ansvar. På sätt och vis är det skönt. Jag gillar inte det där, jag tycker att det är skittråkigt, men på sätt och vis är det skönt i varje fall så länge det går bra för då vet man vad man ska göra. Bara man har sin beläggning och gör sina timmar så är det bra, och så är det någon annan som tar ansvar för att det blir resultat och sådär." (BM, senior konsult)

Men särskilt bland yngre medarbetare finns förståelse för den nya affärsorienteringen. Man anar att den leder bort från den traditionella expertkulturen: "Vi måste börja selektera. Vi kan inte ha vilka kunder som helst. Man skiljer mellan kund och kund. Nu tittar vi mycket på inom vilka branscher vi vill ha våra kunder; är det här en bra kund eller är det en dålig kund?" (DL, konsult) Alla uppskattar dock inte utvecklingen: "Vi är ju så udda, den här divisionen finns ju liksom inte (hos dem). De har ju en strategi...att vi ska jobba med de hundra största kunderna. (För oss) är (det) viktigt att vi har alla kunder, att vi har bredden." (ZQ, mellanchef och konsult)

Den nya affärsorienteringen får alltså direkta följder för medarbetarnas arbetssituation. Detta kan ses som en förändring i riktning mot en ökad finansiell rationalitet som återspeglas i vardagen. En aspekt är att vissa nyckeltal som man tidigare inte har använt nu kommer nu in i vardagen på ett ganska flagrant sätt: "Den mest påtagliga förändringen, och så är det i alla såna här sammanhang, det handlar om den ekonomiska redovisningen. Den är annorlunda, den är engelsk och den är striktare. Det är andra nyckelparametrar som man styr på och så vidare, så ekonomiavdelningen har haft ett helsike sen förra sommaren... Det är tätare perioder, det är väldigt strikt, du gör det A, B, C, D. Sedan nämnde jag att det fanns två aspekter, det ena är vilka nyckelparametrar du styr på, det andra är vilket IT-support du har, vilket system du har byggt upp. Det finns ju många såna system och vi är på väg nästa år att byta till det som man har inom koncernen, som är ett mycket modernare system." (CK, toppchef)

Den nya styrningen har varit en smärtsam upplevelse. Den har krävt sina offer: "Sedan har vi ju märkt att det finns ökade krav, självklart... Alltså, vi har en helt annan ekonomistyrning som har varit jättetuff för oss. Inte så att vi inte velat följa den ekonomiska rapporteringen... Det är bara det att vi har inte haft system för det. Det har varit jättejobbigt, för att de styr på lite andra parametrar än vad vi traditionellt har styrt vår verksamhet på... Det där har varit jätte-, jättetungt, och det gick så långt att de höll på att pressa livet ur några personer här då, för man ville på något sätt tillfredställa dem i alla fall där borta. Så kom de på att 'det här går ju inte, vi skickar över en heltidsresurs som sitter hos er och försöker förstå ert system', och det gjorde de då. De skickade över en kille som satt här. Han förstod ju vårt dilemma så jag känner ändå att de ställer krav självklart, de skickar hit folk och stöttar, när man märker att det inte funkar om det är någonting då." (NX, mellanchefer och konsult)

Motsvarande beskrivs också av anställda utan chefsfunktion: "Just på det ekonomiska, där styr de oss väldigt hårt. Det första som hände var att de skickade hit en controller som skulle gå igenom allting och det blev en jävla liv på ekonomiavdelningen. Där har de inte speciellt bra ordning och det är helt andra krav och en helt annan syn på hur de här skulle gå till... De fick krav på sig att leverera information om hur det stod till på företaget ner på minsta lilla kostnadsställe och det hade man inte gjort tidigare, kanske en gång i halvåret eller någonting. Nu var det i stort sett varje dag, veckovis åtminstone... För övrigt så märkte man inte av det speciellt mycket utan det var 'business as usual'." (DL, konsult) Den stora förändringen hade alltså att göra med ekonomisidans roll: "Ekonomichefen hade varit väldigt doldis före uppköpet – en helvändning." (MB, administrativt anställd)

Fokuset på bruttomarginaler var någonting nytt: "Även om ekonomistyrningen kan vara pressande för människor..., så känner jag ändå att det behövs, för vi

har varit ganska röriga som företag... Man måste ha uppföljningssystem. Vi har inte haft det, så det känner jag att konkret i arbetet så blir det ju fokus på lite andra saker än vad det var tidigare... (till exempel) speciella nyckeltal. Jag menar, bara det som vi kallar för 'gross margin' som vi aldrig har pratat om här. Vi har pratat om projektmarginaler, that's it." (NX, mellanchefer och konsult). Förändringen är tydlig: "Förut så mätte vi ganska mycket på omsättning och bottom-line i förhållande mellan resultat och omsättning. Idag så har vi ett mått däremellan som kallas för bruttomarginal." (NQ, toppchef)

Budgetarbetet har också blivit viktigare: "Budgetprocessen blir helt plötsligt väldigt viktig. Man vänder ut och in på varje krona och öre hit och dit." (DX, konsult) En lokal chef tolkar förändringen i termer av ökat ansvar: "Man har fått mer ansvar i projekten som kommer från deras värld, ett ekonomiskt ansvar kan man säga. Deras fokus är ju mycket 'gross margin'. Alltså, de har mycket fokus på ekonomiska termer... Ja, innan satte vi ju upp en budget... Det blev aldrig ifrågasatt på något sätt... Sedan de kom in i världen så ska det igenom lite olika instanser... Det blir på något sätt en längre process. Du måste börja tidigare göra din egen budget, den ska lämnas in någonstans i mitten av augusti... Sedan får du respons på den direkt nästan och så brukar det vara." (KT) En toppchef är inne på samma linje: "Den absolut största skillnaden; vi har aldrig förstått betydelsen av budgetering, planering och hålla sig till plan... (Vi får) reviderade budgetar fyra gånger i år liksom, de är stenhårda där, vi har aldrig brytt oss om det förut. Så det är liksom en kulturell chock... Jag vet inte hur många tiotals arbetstimmar, nätter igenom i ett par veckor, vi satt för att hantera en diskrepans mellan initialbudgetarna och var vi låg i lönekostnader som var i storleksordningen 250 000 kronor. Det var kanske 250 000 kr av någonting som 250 miljoner ungefär, och varför ska vi offra så förfärligt mycket tid på det? Men det skulle vara inom budgetram och därmed punkt." (NQ) Samme chef pekar på något som kan uppfattas som märkligt: "om du prognostiserar att du gör ett jätteminus och du gör ett jätteminus, så är det jättebra. Om du prognostiserar att du ska göra säg 10 miljoner i vinst, och du gör bara 5 miljoner i vinst, så är det katastrof."

Också likviditeten är ett betydelsefullt nyckeltal: "Det är ju mycket sådana där likviditeter och sådant... Man får ligga lite längre på räkningen och sådant. Sådant kan ju dyka upp, att man ska höja likviditeten i hela bolaget. ... I stället för att betala precis innan månadskiftet så betalar man efter så kan man få upp likviditeten... Sådana instruktioner fick man ju inte förut direkt." (PT, anställd på ekonomiavdelningen)

I detta finns det en kontrollaspekt. De anställda tycks uppleva att de kontrolleras och styrs hårdare med hjälp av de hårddata som siffrorna utgör: "Drabbas gör man ju i och med att man ifrågasätter siffrorna hela tiden... Fast vi har ju lite avstånd till det, men visst det märks att det är lite rörigare, turbulens." (PT, lokalt anställd på ekonomiavdelningen). Man kan här se en övergång från en kvalitativ till en kvantitativ form av kontroll. Samspelet ser

annorlunda ut jämfört med tidigare: "Du gick runt i korridorerna, du kände de flesta och de kände väl också de flesta. Man ser att vissa folk har mycket att göra, medan andra har lite att göra. Har de lite att göra måste man se till att de är ute och säljer och inspirera dem för det. Men du hade mycket bättre koll på det, så uppföljningen var mer kvalitativ, och liksom att entusiasmera och jobba med folk, så såg man att man nådde ungefär de mål man hoppades kunna nå. (NQ, toppchef)

Ökade informationskrav

Det ökade sälj- och lönsamhetsfokuset har tillsammans med de nya finansiella styrinstrumenten också fått följder för den kvantitet information som ska levereras uppåt i organisationen: "Innan så kunde man ju (som chef) nästan köra upp allt själv, tycker jag, alltså det där med att köra ekonomin och de där grejerna. Ekonomin kör jag inte alls idag, utan vi har en controller idag som gör det. Vi gör mycket rapporteringar till ägarna, både ekonomiska och personella och så vidare, och den delen klarar man inte av riktigt själv idag." (KT, lokal chef)

Företagets ekonomiavdelning nämns av så gott som samtliga inblandade som den enhet som har drabbats värst: "Ekonomifunktionen har fått mer att göra, väldigt mycket mer att göra. Vi har också haft en enorm omsättning på folk på ekonomifunktionen som beror på att halvt omänskliga krav har ställts på folk på att jobba ihjäl sig för att få in de här rapporterna och siffrorna hela tiden." (DX, konsult)

De ökade kraven har också skapat ett personalbehov: "Det har präglats oss...den där väldigt minimala byråkratin. Väldigt länge var ekonomiavdelningen en man alltså. Nu tror jag det är tjugo." (BM, senior konsult) En toppchef fyller i: "Jag tror att den första ekonomichefen som satt kvar då när förvärvet gjordes, han var väl kvar i två månader, så var det en tjej som var kvar i två och en halv månad bara och den sista tiden var hon sjukskriven. Sedan kom det en pensionerad ekonomikille från England som satt då från slutet på september till i, vad är det, februari. Och sedan fick vi då en fast anställd ekonomikille i februari och vi har kommit överens då om att han skulle sluta här för ett år sedan ungefär, för han hade ju aldrig (förstått) den komplexiteten, så det blev bara fel, allt var kaos. Och nu har vi en ekonomikille som kom från dem, och han kan det här, han vet hur det fungerar, han kan sådana här nyckeltal liksom att huvudkontoret kan inte dribbla bort honom." (NQ)

Inte bara mängden rapportering har ökat. Frekvensen har också gjort det: "Rent konkret så är det ju betydligt mycket mer jobb med siffror som vi inte hade innan så ofta med korta pucker. De kan fråga nu i princip och ska ha svaret på en timma eller något sådant... Det har blivit mycket, mycket mer fokus på siffror, mycket tal och månadsresultat och sånt, så det märker man ju framför allt." (PT, lokalt anställd på ekonomiavdelningen)

Det förekommer flera uttryck för sympati med ekonomiavdelningen: "Det som hände på ekonomiavdelningen var väl, ja, det har ju varit skitjobbigt för dem. Det har ju varit värst för dem... De har väl påverkats väldigt mycket, och det är väl inte färdigt ännu heller i och med det nya ekonomisystemet... Vi har en kvinna som kommer på alla våra möten och förklarar, vilket gör att vi får mer förståelse för att vi måste lämna in våra projektlister, vi måste signera våra tidsrapporter och så vidare. Det kanske är ett led i att det har blivit mycket jobbigare för dem. Förut kunde de ta de här smällarna, 'ja, ja, vi får väl vänta en månad eller någonting'. Nu har de såna krav på sig från England att det är lika bra att de får oss att förstå varför det är så viktigt... Jag tror att det har varit ganska mycket strul i och med att man ska anpassa alla systemen, i och med att man har haft ett helt annat kalenderår hos engelsmännen jämfört med oss." (LO, konsult) En annan konsult säger: "Det var många som gick in i väggen och som fick sluta på ekonomiavdelningen... Jag tror att de pallade helt enkelt inte med, det blir igen rolig sits när man ringer på fredagskvällen och säger att på måndag morgon ska vi ha budget för nästa år. Det tar två månader att göra budgeten, du får en helg på dig, mycket såna grejor." (DL)

Men en positiv tolkning hörs på ledningsnivå. Fördelarna framhålls: "I och med den här upprustningen utav ekonomiavdelningen så har varje affärsområde fått sin controller som supporterar det här affärsområdet. En affärsområdeschef idag behöver inte ägna sig så mycket åt lösningar när det gäller budget och ekonomi...utan det förbereds på ett föredömligt sätt från ekonomiavdelningen. Man får naturligtvis ge sin input för man måste ju stå för sin budget och det man levererar och likadant prognoser och sånt. Det har blivit bättre och lättare att följa upp hur projekt går och var lönsamheten finns." (CK, toppchef)

Varför ekonomiavdelningen hade så svårt med att leverera de ökade kvantiteterna information skylls till stor del på att ekonomisystemen inte höll måttet: "Roten till det onda är att det är så sladdriga ekonomisystem. Det är oerhört mycket extrajobb bara för att hålla uppe och få det verifierat att det är riktigt eller vad är det som är fel, och vad som händer när du stoppar in den siffran där, och var det kommer ut någonstans, en massa sådana grejor." (PT, lokalt anställd på ekonomiavdelningen)

Det går också att ge konkreta exempel på vad det är som gör att rapporteringen ökar: "Tidigare hade vi rörliga priser internt... Tog det en timmes arbete så tog vi betalt för en timme. Nu har man mer gått mot det här med fasta priser att det ska räknas fram ungefär hur mycket vi kostar och det ska finnas kalkyler för det... Mer arbete har det definitivt inneburit, typ administrativt arbete som vi inte hade innan." (PT, lokalt anställd på ekonomiavdelningen)

Nytt namn och logotyp

Några månader efter uppköpet antog Konsult AB Interconsultancy Ltd:s namn. Enda undantaget var en mindre enhet inom den svenska verksamheten som av

marknadsskäl fick behålla sitt gamla namn. En återkommande kommentar är att företaget sedan länge var "välkänt men felkänt". Bytet av namn och logotyp signalerade en ny identitet. Det svenska var någonting trist som man gärna lämnade bakom sig: "Jag tycker att det är kul att säga att jag jobbar på ett internationellt företag med det nya namnet och slippa att använda det gamla, för det låter så himla tråkigt... På något vis så kände jag innan att jag var tvungen att försvara oss och säga att det är inte så tråkigt som det låter." (LO, konsult)

Att vara välkänd var både en trygghet och en börda. Namnbytet innebar en ny profilering: "Det som framför allt påverkar...är vår nya profil, att vi har fått ett nytt varumärke och det har ju mottagits oerhört positivt. Till en början så trodde vi att 'Gud, vad är det här, vad ska det här bli, kommer det här verkligen att gå stick i stäv med det som vi känner?' Men där blir faktiskt de flesta, tror jag faktiskt, eller det är det jag hör från min medarbetare, oerhört positivt inställda." (NX, mellancheff och konsult)

Profilmörändringen var också ett tecken på hårdare styrning: "Det är allt ifrån stora strategiska frågor som det här att det ska fokuseras kring de hundra största kunderna...ända ner till vilka färger vi får ha på våra powerpoint-presentationer när vi åker till kund. Tidigare så har det varit precis vad som helst, nu är det ju väldigt hårt styrt." (DL, konsult)

Den gemenskap med koncernen som det nya namnet och logotypen för med sig är av godo, menar en medarbetare: "Förändringen av hela vår logotype och visuella profil... Det tycker jag också har blivit roligare och det kan jag säga... Om man är ute på ett säljbesök, till exempel, så är det mycket mer tacksamt att gå ut nu. Dels för att kunna berätta att vi är nya fast vi har varit så här hela tiden. Vi har en ny ägare, vi har en ny vision eller vad man ska säga, vi kan visa våra visitkort..., och på så sätt kan de snabbt få förtroende för oss att vi verkligen kan någonting... Jag tror att ur säljsynpunkt påverkar det jättespositivt att vi har en ny profil, det är mycket roligare att gå ut, jag har något nytt att visa, jag har någonting som jag verkligen är stolt över." (LO, konsult)

Men alla är inte lika positiva: "Vi har ju velat behålla vårt (gamla) namn... Det är viktigt. Om man går till vissa svenska kunder så tycker de att det är jätteviktigt att vi är ett svenskt företag som har förståelse för den lokala marknaden. Det är sånt som de säger, vi har ju haft diskussioner just om 'jaha, vi läste att ni blev uppköpta och vad betyder det här, kommer det hit en massa amerikaner nu, det är viktigt att ni är svenska?' – alltså den oron har vi mött." (ZQ, mellancheff och konsult)

Internationaliserad arbetssituation

Kontakten med de brittiska köparna är ganska omfattande. I praktiken sker en allt större del av kommunikationen på engelska. Detta är särskilt tydligt för

cheferna, men språkkunskaperna sätts på prov hos de allra flesta: "Ett...grundkrav är ju att du måste prata engelska ibland. Det är ganska festligt att se en del ganska välutbildade personer plötsligt bli ställda. För de är turister en gång om året och pratar lite turistengelska." (CK, toppchef)

Engelskan går igen på flera nivåer i företaget och närvaron av utländska medarbetare har ökat, vilket både anställda utan chefsposition och medlemmar i ledningsgruppen märker: "Jag har börjat få prata mer engelska, som har legat och vilat några år. Men det har väl löst sig med det med." (KT, lokal chef) I ledningsgruppen märks detta: "Det enda som är skillnad är ju att alla ledningsgruppsmöten och sådant är på engelska, för det sitter alltid med någon människa från dem någonstans." (ZQ, mellancheft) Graden av kontakt med utlandet varierar bland de anställda. Men vissa möten äger ändå rum: "Vi har ju framför allt fått hit Martin, som kommer från Tyskland, som en kompetens. Mina kollegor har ju haft kontakt med England på grund av arbetet. Men i och med att jag inte har jobbat just med de engelska modellerna hittills så har jag inte haft den personliga kontakten." (KS, konsult)

Men även om inte alla anställda har haft så mycket personlig kontakt med utländska kollegor verkar man vara överens om att det faktiskt finns möjligheter att komma utomlands för den som så vill: "Möjligheter, många fler möjligheter." (KS, konsult) Bolaget erbjuder mycket: "Det finns oändliga karriärmöjligheter inom bolaget..., internationella möjligheter, möjligheter att arbeta internationellt finns ju i väldigt stor utsträckning." (DX, konsult) Möjligheterna tycks vara öppna för många: "Skulle jag som person tala om att jag gärna skulle vilja jobba i England två år skulle de säkert ordna det." (KT, lokal chef) Det är skillnad jämfört med tidigare: "Jag tycker att det ger fler möjligheter än förut... Säg att min kära lilla man skulle säga att vi ska åka till Italien, då kan jag ju följa med och förmodligen fortfarande jobba kvar på företaget." (LO, konsult) Från ledningshåll menar man att internationaliseringen påverkar företaget: "Senast på förmiddagen har jag haft ett samtal med en utav våra konsulter vars fru just har doktorerat och är läkare och forskare och hon kommer sannolikt få chans till en forskartjänst i USA. I den gamla världen så hade vi inte kunnat erbjuda särskilt mycket, men i det här nya nu så finns det stora möjligheter att de kan åka, han också då." (CK, toppchef)

Somliga har tagit chansen och har vistats utomlands: "För min del var det jättespännande (att få komma till London och arbeta), men det beror på, tror jag, vem man är och hur man är som person och vad man ser framgent också, vad det kan ge en karriärmässigt. Det ska man ju inte sticka under stol med heller." (DX, konsult) Det är inte bara England som är alternativet: "En av mina kompisar är på, han kallar det semester i Australien, men skulle stanna till på Singaporekontoret och prata lite med dem om de var intresserade av att han flyttade dit. Sydafrika har öppet gått ut och bett om folk, Amerika vill alltid ha

folk. I England är ett par av cheferna som har frågat om det inte finns några svenskar som vill komma till London och jobba." (DX, konsult)

Överhuvud taget framträder bilden av en organisation vars vardag har kommit att präglas av kontakterna med utländska kollegor. Storleksmässigt spelar man numera i en annan division: "Konkreta är ju också kontakterna med utlandet, det hade man ju inga förut. Nu har man olika. Någon gång, ett par gånger i veckan har man någon kontakt med någon enhet ute i Europa." (PT, lokalt anställd) Den lokala svenska produktionsenheten har tjänat på denna förändring: "Det som har hänt är att vi har blivit väldigt mycket större här nere, alltså mer och mer tjänster har flyttats hit, man har koncentrerat mer... Vi har fått fler internationella uppdrag." (KT, lokal chef) Att Interconsultancy Ltd är ett stort företag är också positivt: "(De är) väldigt stora och det tycker jag har varit positivt, dels så är det så att det är kul att vara en del av en internationell koncern därför att vi jobbar så internationellt, så därför så är det ju ett väldigt stöd för oss. Framför allt en avdelning har haft jättemycket stöd av att vara del av en internationell koncern med färdiga produktkoncept." (NX, mellancheff och konsult)

Omorganisationer och nedskärningar

Organisationsförändringar har genomförts. Kundteam har kommit in i bilden: "Vi har alltid varit organiserade i affärsområden och divisioner utifrån inriktning... Nu har vi vänt på det där lite, vi är fortfarande indelade i affärsområden och rent organisatoriskt så har vi en linjestructur, men vi har även kundteam som löper tvärs över den, där man har folk från fler olika affärsområden." (DL, konsult) Affärsnyttan betonas från ledningshåll: "Nu flippar vi runt matrisen och...delar in allting enligt kunder...och så säljer vi allt vi har i ladorna på de här kunderna." (NQ, toppchef)

Den nya organisationen är en följd av lönsamhetsfokuseringen. Det är uppenbart att omorganisationen går hand i hand med nedskärningar och kostnadsbesparingar: "Det är ett antal olika aktiviteter som görs, dels så flyttar vi en del verksamhet ner till annan ort där det är billigare löner och billigare lokaler. Det innebär att vi säger upp folk här och anställer nya där. Sedan skär vi ner. Vi gör om ett affärsområde. Där handlar det om uppsägningar helt enkelt, det finns inte tillräcklig volym. Sedan är det allt sådant som att Manpowerpersoner försöker vi byta ut med egen personal... Den typen av konsultavtal försöker vi ersätta med personal i huset." (ZQ, mellancheff och konsult) Den lokala enheten har fått ta över vissa IT-funktioner: "Tidigare så hade vi vår webb-avdelning...en våning upp hos oss, så det var bara att springa upp och snacka med dem. Nu sitter alla (i Sydsverige)... Det blev en så ganska så påtaglig förändring. Sedan om det är en direkt följd av att vi blev uppköpta vet jag inte, det är möjligt att vi hade vi skickat ner dem dit (ändå)." (DL, konsult)

De som drabbas av nedskärningarna verkar inte uttryckligen anklaga britterna för vad de måste genomgå: "Man skyllde på närmsta ledningen istället, skulle jag vilja säga. Det är klart att man förstår att det kommer order uppifrån, att nu måste ni göra någonting. Men sedan lägger man skulden på den närmaste ledningen, för det var de man kände ändå hade bestämt vad som skulle göras, vad som skulle dras bort." (MB, administrativt anställd) Nedskärningarna kunde kopplas till det försämrade marknadsläget: "Just nu eftersom vi är inne i en massa kostnadsnedskärningar och allt sådant där, så är den (stämningen) ganska pyrd, kan man säga. Den är oerhört tryckt... Jag tror...att alla förstår just nu att det inte går bra helt enkelt, så det är ingenting som händer på grund av vilka ägare vi har utan det är på grund av att affäerna inte är riktigt sunda på vissa håll. Man kan alltid rikta ilska åt olika håll, men det finns liksom ingen så där naturlig koppling (till ägarna), det tror jag inte... (Ilskan riktas) mot den svenska ledningen, givetvis." (ZQ, mellancheff och konsult)

Anklagelserna mildras möjligen av generösa avgångsvillkor: "Jag har faktiskt inte hört ett ont ord från dem (som drabbades av personalneddragningarna) om den konkreta, kortsiktiga situationen. Dessutom så har de blivit avlösta generöst. Nej, däremot så har de naturligtvis haft en jädra massa kommentarer om vad som hänt tidigare och varför det gick som det gick och så vidare. Men det är lite grann en annan sak." (BM, senior konsult) En följd av nedskärningarna var att en ny fackklubb bildades: "Det har startats en SACO-klubb, vilket det borde ha gjorts direkt för länge sedan. Det var vid senaste indragningen... Det var ju jättebra." (BM, senior konsult) Detta skedde med den svenska ledningens goda minne. Det ansågs vara bättre att ha en lokal part att förhandla med än en central. "Det var vi som ville att den skulle startas". (NQ, toppchef)

Det finansiella fokuset märks också rent organisatoriskt: "Vi har controllers från hela världen som springer runt i huset, det är väldigt konkret... Det är en stor skillnad för organisationen att själva finansorganisationen inom koncernen...ligger separat. Finansdelen (här) lyder under London och inte under den svenska organisationen, så det är klart, det är en skillnad... Den delen av verksamheten inom koncernen är väldigt viktig och man är oerhört fokuserad på den finansiella styrningen och finanspersonerna är väldigt centrala." (ZQ, mellancheff)

I den nya organisationen märks också en tydligare hierarki, framför allt genom att beslutsvägarna blir längre: "Det går ju en längre väg nu också om vi ska göra en investering, till exempel. Förut var det mycket kortare beslutsvägar. Nu kan det vara att det går ända till London i princip, så fort det är en större investering." (PT, lokala enheten)

Reaktioner

Sett ur medarbetarperspektiv tycks de viktigaste förändringarna alltså vara *ökat sälj- och lönsamhetsfokus, nya finansiella styrinstrument, ökade informationskrav, nytt namn och logotyp, internationaliserad arbetssituation, omorganisationer och nedskärningar*. Reaktionerna är blandade. Att arbetet delvis förändrar innehåll i och med den nya affärsorienteringen väcker känslor. Samtidigt respekteras och beundras britternas affärsmässighet, marknadskunnande och storlek. De erbjuder möjligheter, och detta tas väl emot.

Reaktionsmönstret är alltså brokigt. Det ökade *sälj- och lönsamhetsfokuset* reagerar medarbetarna i många fall negativt på. Det främsta skälet är att det skär sig emot föreställningar om arbetets innehåll. Företagets konsultprodukter har hög innehållslig höjd och kräver god kompetens för att förstå och hantera. Detta är jordmånen för den expertkultur som sägs känneteckna företaget. Steget från denna till en säljkultur är långt. Att bedömas utifrån hur mycket man säljer snarare än efter hur sofistikerat ens konsultarbete är innebär en ny situation. Många är skeptiska. Men samtidigt finns ett mått av realism. Interconsultancy Ltd står för någonting som har saknats, en professionalitet i fråga om att göra affärer. Nödtvånget inses, även om det inte alltid är med någon större entusiasm. Klyftan mellan olika subkulturer inom Konsult AB kan anas. En yngre generation som mera präglas av affärstänkande står emot en äldre expertis. Men konflikten verkar inte direkt skaka företaget. De negativa reaktionerna är mera av verbal natur.

De *nya finansiella styrinstrumenten*, till exempel stark budget- och bruttomarginalstyrning, möts av viss skepsis. Också från ledningshåll ställer man sig frågande till varför man till varje pris ska hålla sig till plan och varför denna process ska få en så viktig roll i ekonomistyrningen. Nya styrparametrar medför också en enorm omställning i det operativa arbetet. Helt annan och mycket mera omfattande information ska processas i företaget. *Informationskravens ökning* skördar sina offer. På ekonomiavdelningen lyckas man avverka fem ekonomichefer under de två första åren, och så gott som samtliga anställda på avdelningen försvinner efter en tid. Situationen blir med tiden ohållbar och till sist tar man in en ekonomichef från moderbolaget för att skapa ordning. Förutom personalavhoppen på ekonomiavdelningen reagerar många andra anställda med medlidande. Man ser vilken tribut de nya bördorna kräver. Överhuvud taget har man en mycket negativ syn på ökad byråkrati och hierarki. Mycket av det som kommer in i organisationen handlar om en ökad distans och längre beslutsvägar, alltså uttryck för en föga uppskattad hierarkisering.

Det nya *namnet och logotypen* innebär ytterligare ett steg i den riktning som man tidigare har anträtt. Genom att anta ett engelskt namn signalerar man att verksamheten nu är internationaliserad och har genomgått en förändring

jämfört med tidigare, kanske inte så mycket i sak som i form, men ändå. Det man vill vara, ett kommersiellt företag som expanderar utomlands, möjliggörs i viss mån, även om det sker på britternas villkor och i deras namn. Få beklagar namnbytet, utom någon enstaka röst som betonar den egna verksamhetens svenska anknytning.

Den *internationaliserade arbetssituationen* är för många anställda en realitet. Att inlemmas i en världsvid struktur innebär en faktisk utvidgning av karriärmöjligheter, vilket åtminstone några anställda har kunnat utnyttja. Dessa praktiska möjligheter skapar ett incitament att ta till sig det som erbjuds. Dessutom är Interconsultancy Ltd inte en avlägsen storhet i den dagliga verksamheten. Många anställda gör personliga erfarenheter av britterna, även om de inte nödvändigtvis åker utomlands för att arbeta. Lojalitet och engagemang är därför goda egenskaper att visa upp för den som är intresserad av att utvecklas inom företaget. Samtidigt fyller internationaliseringen en annan funktion. Precis som namnbytet är en viktig del i ett nytt identitetsbygge, så ingår internationaliseringen som en beståndsdel i en process där Konsult AB lämnar en föga saknad identitet som "halvstatlig" institution. Steget ut i den världsvida verkligheten påskyndar och accentuerar identitetsförändringen.

Omorganisationer och nedskärningar, till sist, väcker naturligtvis känslor. Men samtidigt talar marknadslogiken sitt språk, ett språk som åtminstone de intervjupersoner som har fått lämna sina anställningar i viss mån kan acceptera. Men detta är naturligtvis också beroende av det faktum att man har fått andra arbeten eller har avgått med god pension. Stämningen rapporteras vara tryckt inom organisationen i stort. Symbolhandlingar får stor betydelse. Sparivern och frånvaron av löneökningar väcker starka reaktioner och diskussioner, till exempel på intranätet. En viss förståelse finns för att man måste hålla igen, men det finns samtidigt en allmän frustration som främst riktas mot den svenska ledningen.

Legitimeringen

Kritiska punkter

Reaktionerna är alltså mångfasetterade och det är tydligt att medarbetarna är ganska splittrade. Det finns inte särskilt mycket som tyder på att man skulle ha en negativ grundsyn på köparna på grund av deras brittiska ursprung, snarare tvärtom. De kritiska punkter som reaktionerna tycks vila på och som relationen "testas" mot tycks i Konsult AB vara *graden av identifikation med det brittiska företaget, upplevd professionalism, den internationella dimensionens möjligheter, grad av detaljstyrning och hanteringen av personal.*

Graden av identifikation med det brittiska företaget

Likheter i fråga om kultur och värderingar framhålls som någonting genuint positivt. I de fall då skillnader tas upp utfaller de ofta till briterernas nackdel, särskilt om det har att göra med hierarkier och kompetenshöjd. Gemensamma värderingar skapar identifikation och nämns uttryckligen som ett tungt vägande skäl till varför man "lät sig köpas": "Vi ville helst bli uppköpta av engelsmännen utifrån de värderingar som de har" (NX, mellanchefer och konsult). Men vilka värderingar som avses är något oklart. Man kan identifiera värderingar av etisk natur – till exempel respekt för olikheter – och tolka fram att kunskap är ett viktigt, om än inte etiskt, värde: "Deras strategi och grundvärderingar delar jag fullt ut... Det är värderingar som handlar om att få kompetens, att respektera andra." (CK, toppchefer)

På ledningsnivå betonas ödmjukhet och gemenskap – konkretiserat som teamwork – som värdefullt. Den "demokratiska kulturen" genomsyras av detta, sägs det: "Det är en väldigt demokratisk kultur i det hela där. Man är mer ute efter 'vem kan vad?' och 'vad kan jag lära mig?', lärandekulturen. Det är en grundläggande värdering, det här att jobba nära kunderna, skapa partnerskap till kunderna och utveckla produkter och koncept tillsammans." (CK)

Identifikationen vilar både på en tillitsrelation och emotionella element. Det finns en attraktionskraft i att bli internationell och att ingå i ett gränsöverskridande nätverk, vilket också kan förstås "narcissistiskt". Särskilt för den yngre generationen i företaget innebär uppköpet en möjlighet att söka en ny identitet som är attraktivare än den gamla: "Jag skulle beskriva den (gamla kulturen) som lite grå och tråkig, lite stel kanske... Jag tror att det var två kulturer här innan vi blev köpta." (DL, yngre konsult) Möjligheten att bli delaktig i en ny kultur hägrar. Här anas klyftan mellan seniora och juniora medarbetare: "Det (förändrade arbetsinnehållet) leder till en infantilisering, man mister ansvar." (BM, senior konsult).

Upplevd professionalism

En stor förväntan som finns i Konsult AB är att uppköpet ska leda till nya affärer. Det instrumentella synsättet är tydligt. Och i vissa avseenden har man anledning att vara nöjd. Det brittiska företaget erkänns som kompetent och marknadskunnigt: "De är duktiga ägare därför att de kan marknaden och branschen. Sedan är de duktiga ägare... i ett internationellt perspektiv vad gäller rutiner, administrativa processer, hjälpmedel och så vidare. Men det de har som standard är det inte säkert att det är bättre på i alla områden jämfört med oss... De är duktiga på alla områden, men framför allt har de heltäckande lösningar. De har ändå heltäckande lösningar på allting – för ett internt informationssystem och för rullande utbildningar och för ekonomispridning, naturligtvis." (BM, senior konsult)

En stor kundbas ses som en stor tillgång: "Deras främsta, huvudsakliga styrka var att de fanns i så många olika länder runt om i hela världen och då var tanken att vi skulle kunna ta del av deras befintliga kunder för att sälja våra grejor. Det var en väldigt positiv bit, det andra var att de satt inne på en mängd olika koncept och produkter som vi skulle kunna ta del av och sälja vidare till vår hemmamarknad också." (DL, konsult) Professionalism och styrka krävs på en internationell marknad: "Det är...odelat positivt (om uppköpet)... Idag är det viktigt att vara internationell. Vi måste kunna erbjuda tjänster på alla delar i världen för att få uppdragen." (KT, mellancheff)

Samtidigt så präglas den svenska självuppfattningen av en hög värdering av de egna lösningarnas kvalitet och kompetenshöjd. De nya ägarna kopplas samman med mera standardiserade koncept. Men ingen kritiker hävdar att de skulle vara dåliga på att göra det som de gör: "Jag tror att de har mycket mer färdigpaketerade koncept och produkter. Det är mer att sälja en produkt än vad vi har gjort, vi har sålt mycket mer flexibla lösningar till olika kunder, skräddarsydda lösningar, men det är inte så mycket brittiskt och svenskt utan det är mer innehållet. Jag tror inte det har varit så stora krockar sådär. Det hade nog varit värre om man hade mött en typisk amerikansk ledarstil, mer hierarkiskt, det är möjligt att det är mer hierarkiskt i London än vad det är här." (DL, konsult)

Affärsmässigt tycks Konsult AB ha dragit nytta av att bli uppköpt: "(Uppköpet) är väldigt positivt för den här mer konsultativa inriktningen..., även om briterne inte jobbar speciellt konsultativt efter vad jag har förstått... När vi blev köpta togs det emot positivt. Jag tyckte det var positivt, för det var ju ett stort företag, gigantiskt... Det var lite turbulenta tider innan." (DL, konsult) Storlek och resurser spelar roll. Det är tydligt att Konsult AB nu har hamnat i ett nätverk vars bredd och styrka skapar en viss form av trygghet, särskilt i en lågkonjunktur: "Att de är stora, det ger ändå en viss trygghet på nåt vis. Det skadar inte i dessa tider att ha en stor koncern i ryggen, det tycker inte jag." (LO, konsult)

Professionalismen tolkas också i termer av affärsmässighet. Briterne vet hur man gör affärer till skillnad från det traditionella Konsult AB. Ett något förlegat, expertstyrt och halvinstitutionellt företag är ingen särskilt attraktiv arbetsgivare: "I Sverige var vi inte affärsdrivande då jag började här, sedan kan vår VD säga vad han vill om det. Visst finns det vissa element, men som organisation så hade man inget driv på att utveckla affärer, att göra affärer... Man hade (i England) en större ekonomisk medvetenhet, en större kontroll." (DX, konsult) Samtidigt är inte alla övertygade om vad briterne affärsmässighet har gett för konkreta resultat: "De har ju inte gett oss speciellt många kunder...och det trodde jag nog mer förut." (LO, konsult)

Det finns ett motsatsförhållande mellan två aspekter av professionalismen. Svenskarna betonar vikten av affärsmässighet men är också oroliga för att den

egna kompetensen ska osynliggöras: "(Man är) rädd för att inte få syssla med konsultativ verksamhet, det behöver man inte vara, för strategin är alldeles entydig där. Men jag tror också som så att det är en sak som man inte kan göra mer på samma sätt som förut, det är att hitta på 'egna grejs'. Produktutveckling och sådant där, det ligger inte hos oss." (NQ, toppchef)

Vad den brittiska professionalismen kan ge värderas alltså på ett instrumentellt plan. Viljan att vara affärsmässig kommer dock i konflikt med föreställningarna om de egna lösningarnas förträfflighet, en bekräftelse som man söker men inte tycks få av britten: "Jag trodde att det skulle hända mer snabbare, att vi snabbare skulle kunna komma ut mer i världen och missionera om våra jättebra värdeskapande tjänster." (LO, konsult) Detta gör bilden motsägelsefull. Britterna är proffs men alltför förankrade i standardisering och fabriksliknande produktion för att situationen ska vara helt tillfredsställande.

Den internationella dimensionens möjligheter

Den internationella dimensionens möjligheter handlar i viss mån om graden av samarbete och affärsmöjligheter: "Jag tycker att det är spännande när det är internationellt för att man tycker att det måste finnas så mycket mer kunskap att hämta, så mycket mer erfarenheter." (KS, konsult) Men den individuella aspekten av detta är kanske än viktigare. De möjligheter som man får att förverkliga sig själv på ett karriärmässigt plan gör att den internationella dimensionen blir instrumentellt viktig: "Jag tyckte att det var jättespännande, jag såg ju ett helt nytt kompetensfält framför mig. 'Schysst, då kan man åka utomlands och jobba, jättekul!' Det var ju min spontana reaktion." (MC, konsult)

Den internationaliserade arbetsmiljön är reell, inte bara chimär. Inlemmandet i den internationella strukturen medför anpassningskrav, till exempel i form av ökad rapportering. Men samtidigt så öppnas internationella karriärvägar som faktiskt är möjliga att utnyttja av försigkomna anställda. Den som visar framfötterna har stora chanser: "Möjligheter att arbeta internationellt finns ju i väldigt stor utsträckning." (DX, konsult) Särskilt de yngre konsulterna tycks vara positiva: "Jag tror att de äldre har varit mer skeptiska. Jag tror vi yngre har varit mer positiva till det, speciellt att det är ett internationellt företag." (LO, konsult)

Efterhand märks en skillnad mellan dem som gjort konkreta erfarenheter av England och dem som inte hade det: "Det var ju ett fåtal som var över till England. De människorna märkte man ju direkt, de hade en helt annan förståelse för allting och tog till sig det här på ett helt annat sätt naturligtvis." (MB, administrativt anställd) En viss splittring märks alltså mellan dem som har tagit tillvara möjligheterna och dem som har förblivit på hemmaplan. Den internationella dimensionen har också inneburit att man har lämnat den tidigare småskaligheten: "Spontant så var det kanske lite roligare att jobba före

uppköpet... Man identifierar sig med det lilla, välkänt namn, etablerat. Man känner sig som en del av det. Man har jobbat sedan företaget var ganska litet. Det har ju vuxit lite grann, men det är ju fortfarande så att man hade kontroll och man kände alla, man visste hur ledningen tänkte och kände ledningen. Det gör man ju fortfarande, känner ledningen i Sverige, men nu har ju de ytterligare ett steg över sig... På något sätt kändes lite roligare och man var mer delaktig. Du är nu en av femtiotusen eller vad vi är i hela världen." (QY, lokalt anställd)

Grad av detaljstyrning

En kritisk punkt har att göra med graden av detaljstyrning av verksamheten. Nya finansiella styrinstrument och ökade informationskrav är förändringar som ger syn för sägen. Detta handlar ytterst om formerna för maktutövning och blir en särskilt kritisk aspekt i de fall då det köpande företaget väljer att mera aktivt integrera det köpta företaget. Tecken tyder på att centraliseringen ökar: "Förut var det mycket kortare beslutsvägar. Nu kan det vara att det går ända till London i princip, så fort det är en större investering." (PT, anställd) Andra håller med: "Det blir ju längre avstånd, kan man säga, mellan den enskilde medarbetaren som i praktiken gör det enskilda jobbet, det enskilda projektet, och dem som styr arbetet på sikt. Skillnaderna är kanske inte så stora för varje enskilt jobb, men på lite sikt." (BM, senior konsult)

Frågan om detaljstyrningen (och indirekt maktutövningen) har två sidor. Å ena sidan lägger sig Interconsultancy Ltd inte särskilt mycket i Konsult AB:s produkt- och tjänsteutbud: "Det normala som vi har sett är ju då att den stora nya ägaren kommer och talar om precis hur du ska göra. Men här är lite annorlunda därför att en utav huvudanledningarna till att de köpte oss var att de köpte den kompetensen." (CK, toppchef) Detta understryks också längre ned i organisationen: "Jag tror inte att de är intresserade av att komma och styra och ställa på det sättet heller. Jag tror vi kommer att ha ganska mycket frihet i alla fall och får göra lite som vi vill bara vi tjänar pengar." (LO, konsult) Å andra sidan har detaljstyrningen ändå ökat i det dagliga arbetet, vilket kopplas till det kontrollbehov som lönsamhetsfokuseringen för med sig: "De har överkoll på oss just nu... Det är så snålt och du får inte köpa en galge liksom, du får inte köpa någonting. Man får ingen löneökning, eller ja, inte mycket i alla fall. De ville ju stoppa all löneökning i koncernen förra året. Det funkar inte riktigt så här, det känns bara snålt." (LO, konsult) Anpassning är nödvändig: "Det var väldigt mycket att vi skulle anpassa oss efter deras sätt att arbeta och jobba överhuvud taget". (KB, administrativt anställd)

Själva ansvarsdimensionen förändras. Nya krav ställs och man strävar efter bästa förmåga efter att uppfylla dem, vilket skapar ett tryck nedåt i organisationen: "Alla är ju angelägna om att, speciellt ju högre upp i företaget man kommer, uppfylla ägarnas krav. Så fort det kommer en förfrågan från London så ska den svaras (på) omedelbart och på ett sätt som vi alla kan stå för." (QY, lokalt anställd) Man förstår den övergripande logiken men beklagar

att den i viss mån drabbar en själv: "Om man ser globalt på det...så är det enbart positivt för oss som företag (att bli internationella). Tittar man på sin egna direkta arbetssituation så kan man lätt uppleva det negativt eftersom det dyker upp en massa uppföljningsgrejor som det inte är roligt att jobba med. Man ska svara på samma frågor tio gånger till tio olika personer, man tycker man har svarat på detta." (QY, lokalt anställd)

Detaljstyrningen och sättet man utövar makt på får följder för relationen till de nya ägarna. På ett kognitivt plan möts olika förståelser av hur man faktiskt driver företag och utövar makt. Maktutövning rymmer också en värderingsmässig komponent som har betydelse för tillitsrelationen. Den ökande centralstyrningen ger färre frihetsgrader för de svenska medarbetarna. Deras handlingsutrymme minskar.

Hantering av personal

Hantering av personal kan ses som kritisk ur legitimeringssynpunkt. Ur den enskildes perspektiv är frågan instrumentell samtidigt som den bedöms mot bakgrund av normativa föreställningar om hur man hanterar anställda i kristider. Omorganisationen och nedskärningarna är en del av det hela, det som hände på ekonomiavdelningen en annan. En uppgift gör gällande nedskärningarna inte väckte ont blod: "Jag har faktiskt inte hört ett ont ord från dem (som drabbades av personalneddragningarna) om den konkreta, kortsiktiga situationen. Dessutom så har de blivit avlösta generöst. Nej, däremot så har de naturligtvis haft en jädra massa kommentarer om vad som hänt tidigare och varför det gick som det gick." (BM, senior konsult)

På ekonomiavdelningen var däremot läget prekärt: "Det första som hände var att de skickade hit en controller som skulle gå igenom allting och det blev en jävla liv på ekonomiavdelningen. Där har de inte speciellt bra ordning och det är helt andra krav och en helt annan syn på hur de här skulle gå till... De fick krav på sig att leverera information om hur det stod till på företaget ner på minsta lilla kostnadsställe och det hade man inte gjort tidigare." (DL, konsult) Ekonomichef efter ekonomichef avverkades och personalomsättningen var enorm: "Det här med ekonomi fattade de inte riktigt i början, det tog ett tag innan de började förstå att vi håller på att "döda" allihopa här, de håller på att jobba ihjäl sig. Då sände de ju hit en person, men det tror jag tog lite för lång tid." (NX, mellanchef och konsult)

Det som verkar ha hänt är att britterna har fått lära sig att implementeringen av de egna systemen helt enkelt inte fungerade i Sverige. Att döma av personalomsättningen var det som hände på ekonomiavdelningen mera kritiskt jämfört med de allmänna nedskärningarna, som kunde motiveras med marknadslogiska argument. Den bild som tecknas är att det ställs orimliga krav som inte var möjliga att uppfylla. I detta finns en etisk värdering av vad man har rätt att kräva av anställda. Till britternas försvar tycks anföras att de tog ett

halvt steg tillbaka i implementeringen och skickade över personal från England för att få det hela att fungera.

Legitimering i Konsult AB

För tillitsrelationen relevanta element tycks vara potentiellt närvarande i tre av de punkter som jag har identifierat som kritiska, nämligen i identifikationsprocessen med britten, i detaljstyrningen och i hanteringen av personal. Trots kritiken mot enskilda företeelser som den nya kontexten medför verkar den nya ordningen ändå ha viss attraktionskraft, åtminstone bland yngre medarbetare som arbetar mera aktivt mot kund och bland de chefer som har varit med om att initiera affären. Det finns en uttalad föreställning om att de nya ägarna, liksom man själv, står för *mångfald, tolerans och öppenhet*. Dessutom erkänns deras kompetens, särskilt i betydelsen att de är affärsmässiga och förstår den bransch som de är verksamma i. Det finns naturligtvis en instrumentell aspekt av detta (som har att göra med företagets utvecklingsmöjligheter, se nedan). Potentiellt gynnas Konsult AB av de nya ägarnas affärsmässighet. Men få betvivlar att Interconsultancy Ltd är en genuin kunskapsorganisation, vilket stämmer överens med den egna självförståelsen. Tillitsrelationen, och därmed den normativa legitimiteten, skapas i viss utsträckning i företaget men motverkas samtidigt av vissa erfarenheter som medarbetarna gör av detaljstyrning och okänslig hantering av personal.

Bidragande faktorer till normativ legitimering	Motverkande faktorer till normativ legitimering
Identifikation i termer av gemensamma värderingar (mångfald, öppenhet, respekt för olikheter)	Reaktion mot detaljstyrning (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm)
Erkännande av professionalism (affärsmässighet, styrka, kunskap och kompetens)	Reaktion mot behandling av anställda (den enskildes integritet)

Det finns dock en grundläggande konflikt i det svenska företaget. Expertkulturens betoning av traditionellt yrkeskunnande står mot den yngre generationens strävan efter förändring och nytänkande, som förvärvet kan tänkas generera. Den äldre generationen ser ett hot i att arbetet dräneras på intellektuellt innehåll och förvandlas till ett slags infantiliserad produktion (för att använda en av de anställdas språkbruk). Den yngre generationens identifikation med britten får sig dock en törn genom den hierarkiska ordning som man tycker sig finna i Interconsultancy Ltd. Denna går tvärs emot den föreställning om *jämlikhet* och *respekt* för den enskilde individen som man bär med sig. England blir en motpol i vissa avseenden. Låg standard och stor

åtskillnad mellan hög och låg nämns. Jämlikhetsnormen går hand i hand med en negativ värdering av en social form där formell maktposition tillåts diktera den praktiska umgänges- och beslutskulturen.

Individualismen bland dessa medarbetare bygger på en underliggande värdering om individens rätt att vara den hon vill utan att hindras av hämmande strukturer. Samtidigt kan behovet av *frihet* tolkas i en vidare organisatorisk kontext och förstås i termer av *autonomi*. Svenskarna månar om sin egen särart. Om individualismen är betydelsefull på ett personligt plan, särskilt bland yngre medarbetare, finns det en föreställning om behovet av en organisatorisk autonomi på ett mera övergripande plan. Likriktning, standardisering och minskat självbestämmande lockar ingen i företaget.

Hur personalneddragningarna hanteras är en ur etisk och normativ synpunkt viktig händelse. Inte ett ont ord sägs, hävdas det, av dem som får lämna företaget. Däremot förekommer "infantila" reaktioner. Man tycks erkänna att det ändå finns en viss respekt för den enskildes integritet. Däremot ligger händelserna på ekonomiavdelningen inte i linje med den förståelse av rätt och fel som odlas på företaget. Det sätt som man "pressar livet" ur medarbetarna är inte förenligt med den respekt för den enskilde anställde som en arbetsgivare förväntas ha. Detta går emot en grundläggande värdering om vad en arbetsgivare har rätt att kräva av den enskilde.

Den kognitiva legitimeringen kan kopplas till meningsfullheten i den egna arbetssituationen och den affärsmässiga inriktning som Konsult AB får efter uppköpet. Det finns en reaktion emot sättet att arbeta på. De nya nyckeltalen och den starka budgetstyrningen upplevs som främmande. En kvantitativt orienterad modell för styrning införs och ställs mot en mera kvalitativ. Två olika synsätt på affärsverksamhet krockar. De ökade kraven på rapportering möter bristande förståelse och motstånd, samtidigt som de får allvarliga konsekvenser för många administrativt anställda som inte står ut med den nya arbetssituationen utan lämnar företaget. Samtidigt finns det på ett övergripande plan en medvetenhet om att ansträngda finanser kan tänkas medföra neddragningar. I den mån verksamheten går sämre får det också konsekvenser, det är man medveten om. Marknadens tvingande nödvändighet, i den mån man nu accepterar den, legitimerar de drastiska åtgärderna.

Bidragande faktorer till kognitiv legitimering	Motverkande faktorer till kognitiv legitimering
Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (vid nedskärningar och som motiv till uppköpet)	Reaktion mot detaljstyrning (kognitiv aspekt, brittenas sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)

Det verkar som om det finns genuina möjligheter för den som vill att dra nytta av den internationella dimensionen i den nya organisationen. För vissa anställda uppenbarar sig karriärmöjligheter utomlands. Chanserna att komma

utomlands är verkliga och inte bara chimära. Den nya konstellation som man har kommit att ingå i bidrar till förverkligandet av en internationell strategi, både på ett individuellt och organisatoriskt plan. Värdet av det brittiska företaget är givet. Det nämns att åtminstone den konsultativa inriktningen i företaget har haft stor nytta av förvärvet. Detta gör att den instrumentella aspekten av att ha nya ägare blir tydlig. Det finns nu en chans att förverkliga någonting som inte var möjligt i den gamla strukturen. Detta gör att en pragmatisk legitimitet delvis kompenserar vad som brister i övrigt i fråga om legitimitet.

Bidragande faktorer till pragmatisk legitimering	Motverkande faktorer till pragmatisk legitimering
Individuella utvecklingsmöjligheter	
Utvecklingsmöjligheter för företaget	

För att förstå den inre logiken i legitimeringen av den nya ordningen måste man också ta med i beräkningen den statuskontext som Konsult AB kommer in i respektive lämnar. Det talas till exempel om att en ny vision blir möjlig med den nya ägaren. I den yngre generationen finns ett sökande efter nya identifikationsobjekt som står i motsättning till den förhärskande kulturen. Detta kan även tolkas i emotionella termer. Den internationella och professionella dimensionen tillför status och möjliggör en vandring bort ifrån en lågstatusidentitet som en i det närmaste offentlig institution som är "välkänd men felkänd". Den gamla identiteten är inte längre önskvärd, åtminstone inte bland yngre medarbetare som ser det som statusfyllt att arbeta i en internationell konsultorganisation. Den "halvstatliga" stämpeln försvinner och den internationella dimensionen öppnas. Den positiva självförståelse av företaget som en kunskapsorganisation bekräftas också. Man hävdar närmast unisont att britererna köpte företaget på grund av dess höga kompetens. Det sker ingen allvarlig utmaning av denna självuppfattning. Det brittiska företaget ses som en kunskapsorganisation, även om dess produkter inte håller riktigt samma höjd som svenskarnas.

Bidragande faktorer till emotionellt betingad identifikation	Motverkande faktorer till emotionellt betingad identifikation
Delvis bekräftad självförståelse (kunskaps- och kvalitetsorganisation)	
Övergång från lågstatus- till högstatuskontext	

Slutsats: Konsult AB

I Konsult AB finns en splittrad bild. Normativ legitimitet för det nya arbetsinnehållet, arbetsrutinerna och organisationen ges om värden som frihet, autonomi, jämlikhet, öppenhet och mångfald bejakas i den nya organisationen. Här är bilden motsägelsefull. Samtidigt anas motsättningen mellan expertkulturens trygghetsmodell och de yngre medarbetarnas norm om självförverkligande och vikten av affärsorientering. Här tillgodoses den yngre generationens normativa krav i högre grad än de äldres. Det finns också en emotionell faktor med i bilden. Uppfattningen om Konsult AB har varit att företaget varit färglöst och stelt. Från detta är steget in i en internationaliserad miljö statusgivande. En annan viktig poäng är den ägarsituation som rådde före uppköpet var djupt otillfredsställande för Konsult AB. De tidigare ägarna var inte populära, särskilt inte de som höll i rodret ett par år före uppköpet. Interconsultancy Ltd:s högre grad av affärsmässighet och förmåga att se värdet av det ägda företaget är en oerhört viktig faktor för medarbetarna. Om en ny ägare förmår att förverkliga ett företags potential kommer också detta att återspeglas i medarbetarnas åsikter om och attityder till den nye ägaren.

Den splittrade bilden återkommer också i fråga om andra former av legitimitet. Den på instrumentalitet grundade relation som är förutsättningen för pragmatisk legitimitet kan spåras hos dem som tjänar på att organisationen blir internationell. Nya karriärvägar skapas för somliga, men långt ifrån alla.

Samtidigt kan situationen också förstås i termer av närhet och samarbete. Britterna arbetar nära det svenska företaget. Man är inte bara en avlägsen storhet, vilket gör att stereotypernas betydelse minskar. De som kommer allra längst är de som tillvaratar de möjligheter som Interconsultancy Ltd erbjuder. Det finns alltså en genuin potential för den enskilde i den nya organisationen. Samtidigt möts två världar. Det globala företaget möter det lokala och olika förståelser för hur man bedriver affärer står emot varandra. Generalisering och standardisering kontrasteras mot småskalighet, kompetenshöjd och kundanpassning.

I Konsult AB tycks heller inte någon riktigt allvarlig utmaning av de positiva sidorna av den etablerade självuppfattningen äga rum. Man fortsätter också efter uppköpet att se på sig själv som liggande i teknisk, organisatorisk och kompetensmässig framkant. Att man bereds möjlighet att arbeta vidare ungefär som förut har stor betydelse. Men man agerar heller inte i "splendid isolation". Kontakterna med ägarna finns och är levande. Man tillåts att integrera bilden av sig själv i en världsvid struktur utan att för den skull försvinna in i den och anonymiseras.

Industri AB: Bakgrund

Industri AB var ett lönsamt svenskt företag inom elektronikindustrin som i början av 2001 köptes upp av den amerikanska konkurrenten Amerindustry Inc. Sedan starten hade Industri AB tillhört en större svensk industrikoncern. Verksamheten hade genererat vinster men låg inte i linje med ägarkoncernens huvudinriktning. Företaget hade grundats på sjuttioalet som en spin-off från annan verksamhet. De vinster man gjorde genom åren återinvesterades i forskning eller fördes över till andra – ofta mindre framgångsrika – företag inom koncernen.

Att man överhuvud taget existerade berodde på att en av koncernens kunder hade efterfrågat en teknisk produkt som man såg en möjlighet att utveckla genom att förfinas och förändra en redan befintlig produkt i sortimentet. Framgången lät inte vänta på sig. Redan efter några år var man marknadsledande inom marin verksamhet. Efterhand blev behovet av en tydligare struktur starkare och man gick under åttiotalet från att vara en underavdelning inom ett av koncernens företag till att bli ett inom gruppen självständigt bolag. De produkter man saluförde låg i teknikens framkant och deras genialitet tillskrevs allmänt en entreprenör och uppfinnare inom koncernens egna led. Han sades ha stått för idéerna medan andra fick utveckla och konstruera det som han skapat. Med tiden mutade man in nya revir genom att utveckla produkter också för andra användningsområden än det marina, vilket gjorde att nya kunder inom olika industrigrenar kom till i allt större antal.

Med stadigt stigande vinster i tio års tid och ett aktat företagsnamn var marknadspositionen mycket god. I pressen rapporterades det med jämna mellanrum om nya stororder. Kunderna återfanns över hela världen och närapå all försäljning gick på export. Produkterna, framför allt mätinstrument av olika slag, såldes till rederier och kemi- och processindustrin och var tekniskt sett mycket raffinerade. Kundrelationerna var ofta långa och nära. Kundavtalen stadgade att industriföretaget skulle hålla med reservdelar i tjugofem år.

Industri AB:s renommé var gott inom den företagsgrupp som man tillhörde. Chefen för ägarkoncernen beskrev företaget som "fruktansvärt bra". Det gavs stora friheter samtidigt som det kunde dra nytta av koncernens välkända namn. Däremot var det ingen hemlighet att företagets verksamhet var artfrämmande för koncernen i övrigt. Antydningar förekom om att särnotera företaget på börsen eller att söka ägarsamarbete med andra. Om inte annat så skulle detta kunna vara ett sätt för koncernen att synliggöra dolda värden till gagn för aktiekursen.

Ett adelsmärke för företaget var dess höga tekniska kompetens. Stora satsningar på forskning och utveckling såg man som en garant för att bibehålla sitt försprång på marknaden. En skyddande mur kring företagets produkter var också det omfattande patentskydd som man hade skaffat sig genom åren. Så

gott som all försäljning gick på export, vilket också gjorde närvaro utomlands nödvändig. Drygt en tredjedel av företagets anställda var verksamma utanför Sveriges gränser, framför allt inom teknisk försäljning.

Under 2000 talades det i media om en orderboom. På den viktiga marinsidan uppgick företagets marknadsandel till 50%. Kontrakt vanns världen över, vilket också kom svenska underleverantörer till godo. Optimismen tycktes flöda, men en brännande fråga var om koncernen hade kompetens och resurser nog att vidareutveckla dotterbolaget. Det talades om renodling i koncernen. Och då Industri AB:s verksamhet befann sig ett stycke från koncernens huvudfåra var det en given säljkandidat.

Att det blev en globalt verksam amerikansk industrijätte som sedermera tog över det svenska företaget var ingen större överraskning för de mer initierade i branschen. Kontakterna mellan Industri AB och Amerindustry Inc kom inte alls som något plötsligt påfund. Amerindustry Inc, en stor och diversifierad börsnoterad koncern, hade delvis konkurrerande verksamhet i ett av sina dotterbolag och hade gjort trevande försök att ta sig in på den marknad för precisionsinstrument där Industri AB var som starkast. Men försöket hade inte slagit särskilt väl ut. En av anledningarna var att svenskarna satt på ett patent som var värdefullt för den som ville ta sig in på marknaden. Amerikanerna hade förlorat pengar och aldrig riktigt kommit till skott med sin tillverkning och försäljning.

För att komma runt problemet hade amerikanerna initierat ett tekniskt samarbete med svenskarna. Diskussioner och förhandlingar hade ägt rum under något års tid innan uppköpet blev av. Men samarbetet mellan konkurrenterna förde med sig ett antal problem och svårlösta frågor. Till exempel var det inte helt klart hur kostnader och vinster skulle fördelas. Fördelarna med att tillhöra en och samma organisatoriska struktur blev allt klarare, också för svenskarna i Industri AB. Från amerikansk sida såg man ett antal synergier. Svenskarna var marknadsledande på områden där amerikanerna var svaga och vice versa. För Amerindustry Inc, som också rymde andra affärsverksamheter, skulle nya marknader öppnas för de befintliga produkterna. Kostnadsbesparingar, framför allt på försäljningssidan, låg också inom räckhåll. Uppköpsalternativet utkristalliserade sig allt klarare och med tiden förklarade amerikanerna att de var villiga att förvärva Industri AB.

Andra intressenter hade funnits genom åren. Men samarbetet med och erfarenheterna av Amerindustry Inc talade sitt tydliga språk. Ett uppköp från amerikanernas sida var mera lockande än något annat, särskilt som dess verksamhet var mindre överlappande med Industri AB:s jämfört med andra potentiella köpare. Rationaliserings- och nedskärningshotet framstod alltså inte som så allvarligt. Dessutom fanns en stark global försäljningsorganisation som Industri AB ansåg sig kunna dra nytta av. Amerikanerna var mycket starka inom processindustrin, där det fanns en stor framtida utvecklingspotential för

Industri AB:s produkter. Det marknadskunnande som amerikanerna kunde erbjuda överglänste, menade man, vida den svenska ägarkoncernens.

Efter några månaders långdragna förhandlingar, där representanter för Industri AB också var inblandade, kom man till skott och affären kungjordes. För en knapp miljard kronor blev Industri AB med drygt 300 anställda amerikanskt. Den svenska ägarkoncernens reavinst utgjorde en betydande del av köpeskillingen. Priset ansågs vid köptillfället vara relativt högt (vilket det inte var, skulle framtiden utvisa). Allt var helt i enlighet med den svenska ägarkoncernens strävan att synliggöra dolda värden. Från amerikanskt håll var man nöjd med att ha tillägnat sig den svenska ingenjörskompetensen på företaget. Hela personalstyrkan och företagsledningen skulle följa med i köpet.

Inom Industri AB vädrade man morgonluft. Expansionlusta snarare än oro verkade prägla svenskarna. Detta tycks ha varit mer än ren ledningsretorik eftersom också fackrepresentanterna uttalade sig positivt och pekade på utvecklingsmöjligheter och att verksamhet skulle komma att flyttas till Sverige. Industri AB:s svenske VD betonade amerikanernas finansiella styrka och storlek. Att hamna i amerikansk ägo var, menade han, ett viktigt led i företagets egen tillväxtstrategi. Man hade kommit till ett läge där den gamla moderkoncernen inte kunde hjälpa till längre. Nu behövdes något nytt.

Många förhoppningar kom också att realiseras under 2001 och 2002. Det tekniska samarbete som man tidigare hade haft togs upp i ny tappning. I praktiken mynnade det ut i att svenskarna fick ansvaret för att tillverka det precisionsinstrument som tidigare funnits i dubbla upplagor, en amerikansk och en svensk. Svenskarna drog alltså vinstlotten efter en utvärderingsprocess som de själva fick ansvara för. Ett nytt affärsområde etablerades efter en tid i Industri AB. Det amerikanska kunnandet i fråga om produkter för processindustrin togs tillvara och kom att komplettera övriga affärsenheter i Industri AB.

Svenskarnas kompetens tycks ha vunnit respekt. Inte alltför lång tid efter förvärvet utnämndes man till ett "center of excellence" för produktionen av precisionsinstrument. Verksamheten gick bra. Nyanställningar kom upp på dagordningen och realiserades också, i maklig takt i Sverige men med tiden i allt snabbare takt utomlands. Förutom att förstärka på försäljningssidan på viktiga delmarknader, till exempel i Asien, blev det med tiden aktuellt att förlägga förlägga produktutveckling till Ryssland, dock inte på bekostnad av arbetstillfällena i Sverige. I stället handlade det om en verklig expansion som framför allt realiserades utomlands.

Finansiellt stod sig det nya svenska dotterbolaget starkt och tillväxten fortsatte. En smärre förändring av företagsnamnet ägde rum, men man behöll delar av det gamla inarbetade namnet som igenkänningssymbol. Det nya affärsområdet för processindustrin kom att integreras med den amerikanska organisationen i

mycket högre utsträckning än de andra befintliga affärsenheterna i Industri AB. Utvecklings- och försäljningsprocesserna inom den nya enheten kom att följa amerikanska standards och krav på ett helt annat sätt än vad som varit fallet för de andra verksamhetsgrenarna. Överhuvud taget kom planeringsprocessen att få ökad betydelse för hela företaget. Amerikansk lagstiftning kom också att spela in och nya rutiner infördes för att leva upp till dess krav. På försäljningssidan kom man i vissa fall att få dubbla försäljningskanaler på vissa marknader, vilket ledde till viss oro bland återförsäljarna. Med tiden kunde Industri AB börja dra fördel av den amerikanska koncernens storlek och styrka i förhållande till leverantörer och kunde på så vis sänka sina inköpskostnader. På ett övergripande plan verkade uppköpet ha varit en framgång. Omsättningen fördubblades inom loppet av fyra år samtidigt som vinsten i nominella tal fyrdubblades under samma period. Amerikanerna tycks ha haft anledning att vara nöjda med sitt köp. Kronjuvelen fanns kvar, om än i ny ägo.

Sammanfattande bild – före och efter uppköpet

En övergripande bild av situationen i samband med och ett par år efter uppköpet ser ut som följer:

Vid uppköpet:

Ägare: Svensk börsnoterad koncern
Anställda: I svenska verksamheten och internationella dotterbolag drygt 300
Organisation: Affärsområden utifrån kundsegment samt utvecklingsavdelning
Omsättning: Runt 500 miljoner SEK
Resultat: Positivt

Efter uppköpet:

Ägare: Amerikansk industrikoncern
Anställda: I svenska verksamheten och internationella dotterbolag runt 420
Organisation: Som ovan men med ytterligare ett affärsområde mot processindustrin
Omsättning: Knappt en miljard SEK
Resultat: Kraftigt positivt

Miljö, interna intressenter och självuppfattning

Industri AB bedriver verksamhet på två platser i Sverige. Huvudkontoret finns i en större stad medan en utvecklingsenhet är förlagd till i en medelstor stad i östra delarna av landet. Huvudkontoret ligger i ett gammalt industriområde. Kontor, testning och tillverkning samsas i en ganska modern, funktionell och inte alltför iögonfallande femvåningsbyggnad. I den nybyggda receptionen är

möblemanget ganska enkelt, soffor och ljust trä. På väggarna hänger tavlor, inramade affischer med bilder på företagets produkter tillsammans med företagets miljö- och kvalitetspolicy på svenska och engelska. Bakom receptionisterna finns en tavla med en stor grupp av anställda på, troligen alla på huvudkontoret.

Dörrarna står öppna till produktionsavdelningarna där montering och kontroll sker. I ett av hörnen går en bred betongtrappa upp till de andra våningarna för dem som inte tar hissen. Företagets affärsområden har varsin våning. Längst upp sitter ledningsgruppen och de andra administrativa enheterna. Säkerheten är viktig. Det finns en skylt i entrén om att man inte får fotografera och om att detta är enskilt område. I entrén finns också en liten maskin där de anställda drar sina kort, en modern stämpelklocka. Människorna som dyker upp på morgonen har en ganska enkel klädsel, välvårdad men inte stelt. Tröjor och byxor dominerar på bekostnad av kostymer och slipsar.

Längst upp sitter de högsta cheferna. Rummen är moderna men långt ifrån luxuösa. Utsikten är imponerande. Mellan de två långsgående korridorerna finns ett stort kök med modern inredning i trä och nya köksmaskiner. I det modernt utrustade konferensrummet finns plats för tiotalet personer. I en angränsande ganska modern byggnad finns en personalmatsal. Salen är ganska stor. Nere i verkstaden står det arbetsbänkar längs fönstren, på borden finns en svart skiva av plast som sägs minska de elektrostatiske stötarna och på ett av borden ligger ett band som man ska ha runt handleden när man sitter vid arbetsplatsen. Det ska bäras så att man är jordad och inte skapar elektrostatisk spänning. På borden ligger verktyg och mätinstrument.

Mellan bänkarna står det vagnar med olika precisionsinstrument på. Dessa påminner om fotbollar med kretskort fastsatta i. På stora hyllor bredvid finns ännu fler instrument och annan teknisk apparatur. I ett hörn av verkstaden finns ett fikarum. Femtotalet personer sitter där. En stor majoritet är män och stämningen verkar avslappnad.

Hälften av företagets utvecklingsavdelning håller inte till i storstaden utan har förlagts till en annan medelstor svensk stad. Miljön där skiljer sig inte särskilt mycket från den på huvudkontoret. Mycket av den forskning som ligger till grund för företagets produkter utförs på denna produktionsenhet. I tiotalet år har man hållit till i en ganska låg lådliknande byggnad rätt avsides belägen i förhållande till de större industrikomplexen i den mellansvenska staden. Men arvet från de gamla ägarna lever. Skyltningen talar sitt eget språk. Fortfarande finns den tidigare ägarkoncernens klassiska logotyp på byggnaden, och om man inte visste bättre skulle man förledas att tro att företaget fortfarande hör dit. Först vid entrén syns en liten skylt som vittnar om ägarförändringen.

Runt 25 personer arbetar i de ganska rymliga lokalerna. I receptionen finns en liten disk till vänster och några besöksstolar med bord till höger. Här har man

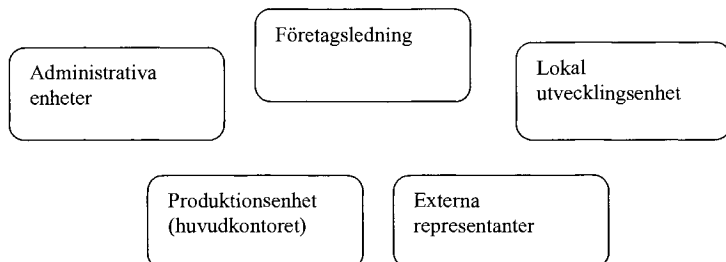
ställt ut tre modeller av företagets mest representativa produkter. Några tekniska broschyrer står i ett ställ. Från receptionen och det angränsande kapprummet löper ett par korridorer. Längs den ena ligger några kontorsrum, längs den andra ett par sammanträdesrum. Det ena sammanträdesrummet rymmer tjugotalet platser och är utsmyckat med små bordsflaggor på fönsterblecket. Förmodligen vittnar de om företagets viktigaste marknader, den svenska, amerikanska, brittiska, japanska och tyska. En bildskärm syns också. Här hålls de större presentationerna och mötena.

Det lilla konferensrummet är enklare. Whiteboarden dominerar det lilla rummet, som bara rymmer fem, sex personer. På väggarna hänger affischer, där man mest slås av den ritning av ett nivåmätningssystem som finns. Här står produkten i centrum. Väggarna och gardinerna i rummet är gråvita. På markplanet ligger en rymlig testavdelning. Man har just köpt in två stora cylinderformade tankar där mätningar görs. De flankeras av äldre tankar som rymmer olja. Allt samsas i ett större rum, men i hörnet av lokalen finns ett avgränsat rum som fungerar som verkstad om man skulle behöva tillverka någon del av apparaturen själva. Annars sker detta hos underleverantörerna. En trappa upp testas bland annat mikrovågornas rörelser i radarsystemet. Testrummet flankeras av kontorsrum och ett litet pentry. En öppen yta vid sidan om rymmer några bord och stolar och fungerar som lunchrum. Längst in i hörnet finns platschefens rum. Det är ganska enkelt och skiljer sig inte från mängden. Det finns inga vattentäta skott mellan kontor och testmiljöer. Kontorsrummen ligger i stället längs väggarna och längs med smala korridorer. Miljön är spartansk, inte särskilt färgglad. Det är forskningen och utvecklingen som står i centrum här, det är inte fråga om något skyltfönster. Överhuvud taget är det lugnt i lokalerna. Ljudnivån är låg och högst ett tiotal medarbetare syns till.

Dessa två miljöer påminner rätt mycket om varandra. Den geografiska åtskillnaden finns men verkar inte vara någon form av intern identifikatorisk avskiljare. Vissa långpendlar mellan de bägge enheterna och har alltså bägge som arbetsplats. Överhuvud taget hörs få, om ens några, röster som ställer olika grupperingar inom företaget mot varandra. "Vi mot dem" är inte en gängse kategorisering. I stort sett tycks man se sig som ett lag. Så gott som samtliga är någon form av tekniker, såvida de inte hör till den administrativa personalen. En intern intressentstruktur blir därför mycket av forskarens egen konstruktion som främst bygger på hur medarbetarna beskriver sin egen situation och roll efter uppköpet. Den lokala utvecklingsenheten och huvudkontoret och dess produktionsanläggning går alltså att urskilja (även om halva utvecklingsavdelningen, i sanningens namn, ryms under samma tak som produktionsanläggningen). De administrativa enheterna på huvudkontoret bör uppmärksammas separat eftersom deras situation delvis skiljer sig från teknikernas på produktions- och utvecklingsenheterna. Företagsledningen är en annan (visserligen liten men ändå viktig) intressentgrupp som bör lyftas fram. Dessutom är de externa representanterna, framför allt fristående

försäljningskontor utomlands, viktiga att framhäva trots att de egentligen inte ryms inom en formellt sett intern struktur. Denna grupp är nämligen den som allra tydligast drabbas av negativa konsekvenser av uppköpet.

Figur 8: *Industri AB – intern intressentstruktur*



Det är mycket tydligt att medarbetarnas självuppfattning, oavsett om de är tekniker, ekonomer eller något annat, färgas av företagets historia och den ägarsituation som företaget befann sig i under en lång period fram till uppköpet. De gamla ägarna stod för någonting traditionellt och hemvävt. Det fanns en trygghet i det som var: "Ja, det har varit tryggt i (gamla ägar)familjen, dessutom så hade man varumärket som sådant... Det var ju så pass stort och även om småföretagen skulle gå dåligt, så fanns det alltid jobb om man blev överflyttad. Man flyttade folk emellan på olika arbetsplatser. Det var väldigt liten risk att man skulle bli friställd, det har aldrig varit aktuellt under mina fyrtio år med arbetslöshet eller något sådant, ingen risk att man skulle bli utan jobb... Det...var...kanske mer familjärt." (TC, tekniker på produktionsenheten)

Men värdet av tryggheten ifrågasätts också. Det handlade inte bara om att tillhöra en större familj utan också om dess förmåga att sköta och utveckla verksamheten. En positiv aspekt var att man fick sköta sig själv. Men samtidigt finns det skäl att betvivla att de gamla ägarna egentligen kunde tillföra särskilt mycket: "De gamla ägarna ville bara ha pengarna, rimligtvis, tror jag. Jag ska inte säga att de bara ville ha pengarna, de ville se att bolaget fick rätt förutsättningar för att vidareutvecklas naturligtvis. Jag tror inte de hade något starkt åsikt kring huruvida det var det amerikanska eller något annat bolag i branschen (som man sålde till)." (QL, produktionsenheten) En annan medarbetare betonar vikten av självständigheten i den gamla strukturen: "Vi har alltid tyckt att det har varit väldigt bra att ha de gamla ägarna för de har inte riktigt brytt sig om oss. De har haft andra problem att syssla med, så vi har fått leva ett självständigt liv... De har ju haft oss mycket av emotionella skäl... De har velat behålla oss inte på grund av lönsamhet eftersom vi i sammanhanget är

fruktansvärt små, utan mer för att de kan visa upp oss, 'se här'." (QE, huvudkontoret)

En medarbetare menar att den relativa tryggheten paradoxalt nog gick hand i hand med en otrygghet eftersom det rädde en osäkerhet inför vad som skulle komma. Att aktivt söka en ny partner var ett gott alternativ: "Det var väl att otryggheten kändes i den gamla strukturen, bättre att förekomma än att förekommas, än att ägarna plötsligt kommer och säger att 'nu har vi hittat en bra köpare här som vill köpa er'... Man har ju frågat sig 'hur länge kommer vi att ligga kvar här?' även om det inte direkt varit något uttalat 'nu är ni upp till försäljning', men har ändå känt det att det här är nog bara en tidsfråga." (QD, produktionsenheten)

Industri AB står för något positivt. Ett signum har varit hög teknisk kompetens och kvalitetsprodukter: "Anledningen att de köpte oss, det är att de ville komma åt den här kompetensen." (QB, utvecklingsenheten) Samtidigt så har man en ekonomiskt framgångsrik historia. Man har så gott som alltid visat vinst och efter uppköpet har en tillväxtfas följt: "Vi växer ju rätt mycket då, vi ökar omsättningen hela tiden, det kommer in nytt folk hela tiden. Det är inte så att det rusar till en massa folk. Det här företaget har hanterats mer med försiktighet än att man tar hit trettio stycken nya men...får räkna med att femton får vi säga upp om tre år. Man går hellre med försiktiga steg framåt än tar till storsläggan... Det bara väller in order (till vår enhet), det har fyllt nästan två tredjedelar av vår orderstock för nästa år och vi har inte ens påbörjat nästa år." (QD, produktionsenheten)

Viljan att bli uppköpt fanns: "Det var ju vår VD som drev det här (med försäljningen) väldigt mycket, lite konstigt i sig, det sade han ju själv också, jobbar för att sälja sitt företag... Det är ju sånt som inte sägs ens i ledningsgruppen rakt ut. Men jag vet att det är många som har knackat på dörren genom åren, dagens konkurrenter, kanske andra också som velat köpa oss." (QI, utvecklingsenheten) En annan medarbetare antyder att försäljningen var i linje med vad man själv stod för: "Egentligen tror jag att hela det här uppköpet är en del av entreprenörsandan, hur konstigt det än kan låta. För att det var nog egentligen det enda sättet som vi såg, att växla bolaget in på det vi kallar processmarknaden. Trots att man kan tycka att (man) blev slukad av en större organisation, så är det en del av entreprenörsandan." (QL, produktionsenheten)

På arbetsplatsen råder frihet under ansvar. Arbetet är uppgiftsorienterat: "Om man talar om utvecklingsavdelningen här då, det är fritt, du har kontroll över din tid själv, bara du gör vad du ska så kan du ta ledigt när du vill. Vi har inte så att vi måste vara vissa tider, vi är ganska små, alla känner alla, alla vet vad alla håller på med. Vi vet vad det är för projekt, vi har fått bra med information från företagledningen, och då känns det tryggt, samtidigt som det är en spännande plats att jobba på... Det är alltså helt ok att åka hit och jobba en

lördag om man behöver, om dagis har studiedag en torsdag, till exempel, eller jobba över de andra dagarna, vi ska kunna ha den friheten... Vill någon ta ett initiativ...och behöver lite ekonomisk hjälp då om man vill dra igång någonting, typ att man vill ut och åka gocart, segla eller spela golf eller vad det nu kan vara, sådana gruppaktiviteter så finns det inga hinder för." (QB, utvecklingsenheten)

Umgängesstilen beskrivs som "svenskt" avslappnad: "Direkt när det kommer någon ny så märker man hur de klär sig med fina kostymer, så går det några veckor och så inser han att 'så här är inte klimatet här'... Det är lugnt här, man behöver inte förstå sig på något sätt. Man kan vara sig själv." (QD, produktionsenheten) Det finns en relativt hemvävd och beprövad förståelse för hur saker bör göras: "Det är lite grann samma värderingar (som ärvt från den gamla ägarstrukturen) på hur saker och ting ska göras, kan man säga. Det finns terminologier för hur utvecklingsprojekt bedrivs, vilka papper man tar fram. Om man säger 'funktionsspec' så vet folk direkt vad det innebär i princip, men det är ingenting som man direkt tänker på... Man ska för att passa in här ha ett intresse och man ska kunna sätta sig på en fikarast och kunna prata jobb, det är ganska vanligt att det görs. Är det fest så kanske man också pratar jobb även om man pratar fritid och sånt också, det är inget tabu mot det." (QB, utvecklingsenheten) En mellanchefer säger, med glimten i ögat: "Vi är ingenjörer, vi bryr oss inte om sociala relationer..." (QE, huvudkontoret)

Uppfinningsrikedomen är ganska stor när man ska identifiera vad man inte ska vara: En medarbetare menar: "Man får inte vara någon elak jävel, det är inbyggt i väggarna att det är ett rätt snällt företag." (BK, administrativt anställd) En annan förklarar: "Jag kan väl tänka mig att med den sammansättningen som vi är här nu så kanske det inte är någon höjdare om man är frireligiös och vill värva medlemmar här, det kan jag tänka mig. Vi har kristna värderingar och så, men vad jag känner till så är det ingen som är religiös hos oss. Nu är vi ute på extremgrejor, hur det skulle vara med typ homosexuella och sådana har jag ingen aning om, men det kan jag tänka mig är känsligt. Nu är jag ute och pratar om sådana gränser som jag inte har någon kontroll på." (QB, utvecklingsenheten)

Bilden av en samtida svensk ingenjörskultur växer fram, även om den är mångfasetterad: "Ingenjörsmässigt är väl att man försöker analysera och jobba med fakta – inom stora citationstecken. Objektivitet är ingenjörssaktigt... Det är viktigt med resultatet, att det blir bra, att det blir bra grejer. Gärna göra grejerna lite fräcka, skruva lite mer på dem, göra 'hjulet lite rundare'... Ni (skulle) säkert hitta tjugo kulturer om ni gick runt här, det är nog mycket lättare att se det utifrån... På managementnivå ska man vara utåtriktad och seriös och man ska vara van att bestämma. Man ska ha känsla för detaljer, man behöver inte vara bra på att hantera folk, man ska vara bra på att hantera marknaden. På lägre nivå ska man vara ingenjör och tekniskt fokuserad och intresserad av sina arbetsuppgifter, lite klurig. Man ska inte vara särskilt innovativ tyvärr... Vi

hade en kreativ kille på konstruktionssidan, utvecklingsavdelningen, tidigare. Han dog tyvärr, efter att han börjat här. Det är den mest kreativa jag kommer att tänka på, men det är ju svårt att säga om han hade varit kvar...på grund av att han dog... Vi har inte så mycket kostymer här, jag är nästan unik som har kavaj på mig, de flesta har bara tröja... Om man är flicka så är den (könsfördelningen) gynnsam. Det är nog 80/20 ungefär. Vi försöker att få in mer tjejer... (På konstruktionsavdelningen är stilen) lite tråkig till sin karaktär, det är rätt timida gossar, det är inga såna här 'hej-och-hå-typer'. Rätt snälla killar, inga roliga sexskämt på kafferasterna. Möjligen diskuterar de dagens bibelord." (QE, huvudkontoret) En kluven inställning till initiativ- och idérikedom verkar finnas: "Man ska var initiativrik och idérik, men på samma gång ska man inte vara det, jag vet inte riktigt hur jag ska få det att gå ihop." (QD, produktionsenheten)

Man kontrasterar sig själv mot de nya amerikanska ägarna. Ledningsstilen är en annan: "De ser på management som en heltidsuppgift, vi ser management som en deltidsuppgift. Och så har man också en operativ uppgift, tycker vi, för vi är ett litet företag. De flesta cheferna är inblandade för det mesta, till exempel affärsområdescheferna är inblandade i dagliga affärer." (QE, huvudkontoret)

Det svenska företaget har också – precis som de amerikanska ägarna – mejslat ut ett antal värderingar som man menar att man ska stå för. Begrepp som framgångssträvan, mod, kunden i fokus, samarbete, kostnadsmedvetenhet och framtidsorientering framhålls. Dessa verkar vara i linje med hur man uppfattar sig själv i företaget. I förhållande till de amerikanska ägarna är dessa värderingar mer eller mindre överensstämmande. En reaktion kommer på att amerikanerna också inkluderar ärlighet i sina: "Jag tycker till exempel att ärlighet behövde vi inte ha med, för det var en sådan grundläggande sak så det behövde inte skrivas. Vissa är ju lika; teamwork, samarbete, där har vi ju samma, respekt där talar vi klarspråk med respekt för individen till exempel. Jag tycker vårt upplägg är bra, deras känns lite spretigare på något sätt." (BK, administrativt anställd) Synen på ärlighet går igen på annat håll: "Man ska vara ärlig i svensk värdering. Allt det vi gör bygger på det, vi sitter inte som hökar och kollar någons tidrapport utan man litar på varandra. Skulle man bryta mot det så bryter man någon sorts hederskod kan man säga, det har aldrig inträffat." (QB, utvecklingsenheten)

Uppfattningen om det amerikanska företaget

Den övergripande bilden av det amerikanska företaget är positiv: "Förutom att de är i vår bransch så är det väl dem som vi upplever på marknaden som sköter sig bäst, bäst fairplay så att säga, i den konkurrerande situationen... Det innebär att i sina kundkontakter så baktalar man inte varandra och drar fram de värsta sidorna hos konkurrenterna utan man satsar mer på sin egen produkt, hurpass duktig man själv är. Vi hade haft kontakter med dem tidigare, då i ett visst

samarbete rent marknadsmässigt." (ML, administrativt anställd) En annan medarbetare menar: "Jag såg mer till företaget, att det kunde vara bra att ha en ägare som sysslar med lite samma saker och som oss." (BK, administrativt anställd)

Kunskaperna om det amerikanska företaget verkar åtminstone på vissa håll ha varit goda före uppköpet. Vid ett tillfälle hamnade man i en direkt tävlan: "Det var en affär i Spanien för något år sedan där de bestämde sig för att de skulle ha det projektet till varje pris och vi bestämde oss för att vi skulle inte ge dem det... Det slutade med att de sålde under sin egen tillverkningskostnad. I det projektet mötte vi dem." (QE, huvudkontoret)

Amerikanerna var det bästa köparalternativet. Föreställningen att man faktiskt valde sin blivande ägare är stark: "Vi fick chansen att välja vem som skulle köpa oss och tyckte då att de var bästa tänkbara köpare...därför att de har ett väldigt gott rykte på marknaden, de är väldigt stora, de är marknadsledande på sitt segment i hela världen, ingen konkurrent, utan de kompletterar våra produkter. Det är en produkt som konkurrerar lite med vår, men den har de misslyckats med. Det är inget större problem... Vi kan ersätta deras produkt med vår. Det är en ganska 'snäll' organisation, de är väldigt trevliga människor. De kommer från Minneapolis, svenskbygden, så de är vana att prata med folk på vintern. En del amerikaner är ju kaxiga och hörs högt på alla konferenser, eller när man träffar dem." (QE, huvudkontoret)

Amerikanerna tycks ha haft ett aktivt stöd: "Vi promotade amerikanerna för att vi ansåg att de gav bäst förutsättningar för att växa och att det var minst överlappande verksamhet där... Det är väl alltid så kanske att det bolaget som köper bolaget väljer... Däremot så var det här en bra partner, så internt i bolaget så förespråkar vi då att vi fick välja (dem)." (QL, produktionsenheten) Tyskland framhålls som en motbild: "Jag tror nästan att det hade varit svårare att gå ihop med ett tyskt bolag... Jag tror att det vore större skillnad mellan oss och det än mellan oss och amerikanerna... Jag har i och för sig inte haft så mycket med Tyskland att göra, men det är ändå en ganska informell och god stämning mellan oss och amerikanerna. Deras VD går omkring i jeansskjorta." (QL, produktionsenheten)

Ett tydlig erfarenhet som man har gjort av det amerikanska företaget är att det finns en, åtminstone på ytan, ganska stor likhet med det som man är van vid på hemmaplan: "Företagskulturen i båda bolagen är lika...men även människorna, såsom hur man interagerar med varandra... En enkel sådan sak som hur man klär sig, de är ganska casual...och det är vi här också. Det första visuella intrycket av folk är att det inte är några mörka kostymer och så, sedan är det ganska stark ingenjörskultur i båda bolagen. De flesta i deras ledning har någon ingenjörsbakgrund, det är samma sak här att det är ganska stark ingenjörskultur och ganska liknande position inom våra respektive marknader då, hur vi tillför kund för respektive kundgrupper." (QL, produktionsenheten)

Kulturella skillnader tonas ned av medarbetare som mött amerikanerna på ett mera personligt plan: "Jag tror inte att de kulturella skillnaderna är så himla stora. Vi går här utan slips, kavaj bara, kavaj och slips bara vid högtidliga tillfällen. Samma där ungefär, det är byxor och skjorta på jobbet det är inga konstigheter om man träffar dem... De har varit här, vi har förbrödrats på olika sätt... Ja, varit ute på krogen och vi har kört gocar, förutom att vi haft projektjobb naturligtvis... De är trevliga att ha att göra med, de har inga divalater utan det är bra personer, helt enkelt, att träffa och snacka med och så vidare." (QI, utvecklingsenheten).

Men vissa anställda gör andra erfarenheter: "De är mer hierarkiska än vad vi är, definitivt mer hierarkiska... Flera nivåer, de måste fråga sig själva innan de kan ta ett beslut. Svårt att få ett rakt besked på telefon direkt, det är stor skillnad hur vi fungerar i alla fall... Nästan alla som man pratar med har en väldig respekt för moderbolaget i USA. Jag ska inte säga att de är rädda för dem men inte långt ifrån. Även om man blir förbannad så visar man inte det uppåt, man reagerar inte på det." (ML, administrativt anställd) En annan medarbetare pekar på amerikanska semestervanor: "Jag tror att de aldrig kommer att förstå att vi har fyra veckors semester, fyra veckor på sommaren, tänkte jag, för det var det, för vi har fem. På sommaren just fyra veckor i rad, de kommer att ta ut högst två." (BK, administrativt anställd) Från fackligt håll betonas "en kulturell skillnad – att amerikanerna ju inte är vana att ha med fackliga representanter på sin styrelsemöten." (QD, produktionsenheten)

Andra skillnader av mera kommunikativt slag påtalas också: "Det är en mer direkt kultur hos dem. Eller ja, jag kan nog tycka att man ibland är mera direkt i till exempel ett möte om man inte håller med eller så. (Då) är man mycket snabbare på att säga: 'jag tycker det var fel' eller till och med börjar skrika att 'det här är helt åt helvete', här är vi mycket mer indirekta. Däremot är deras organisation... indirekt mycket större, matrisorganiserad så att det är alltid en väldig massa människor med i alla beslut och maillistor kan vara hur långa som helst... Man måste informera många fler om vad som pågår även om vi också här har konsensusbeslut, men och i och med att den organisationen där är större så är det knepigare." (QL, produktionsenheten)

Det som skiljer sägs ha att göra med sättet man arbetar på: "Även om de är bra att ha att göra med som personer, så har vi lite olika kulturer lik förbaskat. Det märker man bland annat i utvecklingsprocesserna... Man kan förenklat säga att vår...utvecklingsprocess är framtung, det vill säga att vi gör väldigt mycket analys och utredningsarbete i början av projektet och jobbar efter att kunna producera med så lite handpåläggning och trimningar som möjligt. Då den går till produktion så ska den vara rejält uttestad. Amerikanerna har en lite mer baktung variant, det är mycket trial och error och mycket sådant att känna sig för, och sedan håller man på att slipar i produktionsprocessen och testar och donar för att fila till produkten i slutet i stället." (QI, utvecklingsenheten) En

annan medarbetare menar: "Något som de håller hårt på är att har man kommit överens om någonting så gör man det, där går det inte att komma undan... Där finns ett commitment som man inte bryter, har man sagt att man gör det så gör man det... Det finns ju den där rädslan, nej, inte rädslan, men försiktigheten ute i organisationen mot moderbolaget och uppåt, men annars har jag inte träffat på någon som har varit direkt otrevlig överhuvud taget, utan seriösa, arbetssamma, dåliga på planering. De jobbar ju väldigt, väldigt mycket men inte alltid så effektivt, antagligen. Det är ett internationellt företag och vi är vana, förhållandevis vana att vara ett internationellt företag, så jag tror inte att det skiljer sig så mycket från att vara ett framgångsrikt företag, egentligen." (ML, administrativt anställd)

Att kunna hävda sig är viktigt: "Man måste vara stursk också i relationen till USA, även om de är ödmjuka och trevliga och så, så finns det ett visst mått av, ett högre mått av självförtroende eller uppfattning om den egna dugligheten. Vi är ju mera så att om man är världsmästare i skidåkning och om någon frågar om du är bra så, 'ja, jag tar mig väl ner' medan de är mera 'ja, men vi är bra'. (QL, produktionsenheten)

Organsatoriskt och strategiskt går det att urskilja skillnader: "Deras organisation är en matrisorganisation med ett produktled och ett säljled som ska vävas ihop så allting tar längre tid." (ML, administrativt anställd) En annan medarbetare menar: "De har nått sitt marknadstak, nu gäller det att suga ut det gottaste ur det. Vi sänker våra kostnader genom att utveckla nya produktgenerationer, satsa på nya processorer, nya grejer hela tiden. De sänker sina kostnader genom att flytta tillverkningen från USA till Asien, det är en totalt annorlunda utvecklingsstrategi." (QE, huvudkontoret)

Förändringar

I Industri AB märks förändringar i den direkta arbetssituationen av, men inte för alla: "Ska man märka förändringar så ska man titta på dem som jobbar med integrationen och ekonomin. Går du ner och frågar dem på produktion så tror jag inte att de märker någon större skillnad i sitt dagliga jobb, de som sitter och monterar kretskort. Frågar du säljarna och affärsområdeschefen på Marin så kommer de att säga kanske någonting annat." (QD, produktionsenheten) På ett övergripande plan sker en *ökad formalisering av rutinerna* när Amerindustry Inc integrerar Industri AB i sin struktur. Jag väljer här att diskutera detta fenomen under två punkter, *nya finansiella styrinstrument* och *ökade informationskrav*. Sedan uppmärksammas *den internationaliserade arbetssituation* som flera av medarbetarna trots allt erfar, och till sist visar jag på den förändring som utnämningen till ett *"center of excellence"* och inrättandet av ett *nytt affärsområde* innebär.

Nya finansiella styrinstrument

Införandet av nya finansiella styrinstrument har en teknisk och en praktisk sida. Den tekniska har att göra med vilka nyckeltal man fokuserar på och hur dessa utformas. Bruttomarginalen är viktig: "Här har ju räknats i kronor, men de räknar i procent av försäljning. Man ska ha en viss procent av försäljningen, så ökar man försäljningen så ska man tjäna mer. Om du ökar försäljningen och de facto ökar vinsten ganska mycket men procenten inte följer med, då är det inte bra." (QI, utvecklingsavdelningen)

Amerikanerna fokuserar också hårt på att minska kapitalbindningen: "Lageromsättningshastigheten är viktig, eller inventory turnover, som det heter... Tidigare hade vi komponenter i lager som var värda väldigt mycket." (LJ, toppchef) Från Amerindustry finns tydliga krav på ett positivt kassaflöde: "Kundfordringar är inte bra och man ska ha så mycket leverantörsskulder som möjligt." (LJ, toppchef)

Den praktiska aspekt som nyckeltalen för med sig har att göra med kontroll och uppföljning. Här upplevs en förändring jämfört med tidigare: "Jag tycker det känns som om de ställer högre krav, definitivt... De följer upp mycket hårdare vad som händer och ställer högre krav på resultat... Just nu är vi måna om att vi kan prestera, skapa oss någon form av position, få någon form av respekt inom koncernen att vi är ett duktigt bolag. Just nu är attityden att man vill bita ihop och kämpa på." (QL, produktionsenheten)

Budgetering och planering får en helt annan roll än tidigare: "De har varje år något som heter growth planning som är för alla bolag i gruppen. Man har det vid separata tillfällen, men de gör det för alla bolag och det är typiskt tvådagars tillfälle då man går igenom tillväxtstrategierna i bolaget: Hur ska vi växa? Hur mycket? Hur ska det gå till och vad måste vi göra? Vad måste vi implementera för att det ska lyckas? Man går igenom det inför en mycket kritisk publik som består då av Amerindustry Inc:s VD och ledning och som tydligen är väldigt..., nu har de bytt VD, men den tidigare VD:n var väldigt utmanande och provokativ. Det här tillfället är en ganska kritisk granskning och utmaning av de här strategierna som man har kommit fram till. Det här tas på väldigt stort allvar hos dem och månaderna innan är många upptagna med detta... Sedan har de något som kallas för profitability planning där de under motsvarande två dagar går igenom 'hur ska vi öka vinsten, avkastningen?'... Sedan märker man även i styrelsearbetet att de ställer höga krav på finansiell avkastning... Vissa saker som till exempel prissättning och annat kräver en helt annan form av analys och motivering jämfört med vad vi har gjort tidigare i vissa fall. (QL, produktionsenheten)

En annan medarbetare beskriver samma företeelser: "De har tillväxtkonferenser, något liknande som man kallar affärsplanering... Där sätter man inte några begränsningar i den nuvarande verksamheten utan man målar

upp scenarios som är rent tillväxtorienterade utan att sätta några begränsningar i den nuvarande organisationen eller budgeten. Sen har man något som heter profit planning som är mer knutet till nuvarande verksamhet hur mycket profit man kan generera." (ML, administrativt anställd)

På ekonomisidan nämns hur budgetarbetet förändrats i en mera hierarkisk riktning: "Om det finns någon skillnad... sedan tidigare i sak så kanske man byggde upp en budget underifrån och sen så trimmades den in på den vägen härifrån. Nu är det mer att det kommer uppifrån och trycks ner mål, så att säga." (ML, administrativt anställd) Den tydligare finansiella styrningen går hand i hand med ett uttryckligt lönsamhetsfokus: "Det pratas mer om hur viktigt det är att visa vinst, det är en förändring som vi annonserat om." (QB, utvecklingsenheten)

Ökade informationskrav

Ökade krav på olika former av rapportering har rests efter uppköpet. Detta har inneburit en arbetsinnehållslig förändring. Under övergångsperioden närmast efter förvärvet har man fått "ägnat en ofantligt större tid för att tillgodose dem med information till skillnad från att ägna oss åt verksamheten och jobba med det som egentligen är väsentligt för oss." (ML, administrativt anställd) Exempel finns: "Viss amerikansk lagstiftning; liabilitylagstiftning, exportlagstiftning, där har vi fått införa en del rutiner och annat som vi inte hade tidigare... Vi har blivit lite mer av ett storbolag i den bemärkelsen att vi har ett större administrativt regelverk att hålla oss inom eller att 'supporta'. Jag skulle nog påstå att vi har blivit mer storbolag, mer administrativa rutiner, större krav på rapportering och att vi är systematiska i vissa avseenden." (QL, produktionsenheten)

De ökade kraven på rapportering märks av framför allt på ekonomisidan: "Den största förändringen har varit på ekonomisidan, det är där man märker det mest tror jag... Det man märker är just på ekonomisidan, rapporter, prognoser, faktureringsprognoser, mycket sådant. Frågar man någon på ekonomisidan så är det väl de som har fått ta de största förändringarna, byta system, det ska ju gå ihop och man ska rapportera i speciella diagram och de vill ha det på sitt sätt då..." (QD, produktionsenheten)

Rapporteringen har inte bara ökat i mängd utan också i frekvens: "De har ju kortare tidsintervall. Tidigare så tittade man med största fokus på att uppnå årssiffrorna, årsprognosen skulle stämma, här jobbar man på kvartalsnivå... Det har blivit en del jakt på fakturering lite oftare än tidigare... Nu så jagar man på i ett tidigare skede och försöker få iväg så mycket leveranser som möjligt och det finns ju ett normalt flöde och det jagar man på. Det vållar protester, det är bara det att det händer fyra gånger om året istället för en gång om året mot tidigare." (ML, administrativt anställd)

Det krävs stora resurser för att kunna efterleva kraven: "Vi har missbedömt mängden arbete som krävs för att komma in i en sådan här organisation och få den systematik och de förberedelser som krävs för att framgångsrikt arbeta. Mer resurskrävande än vad vi hade tänkt oss." (QL, produktionsenheten) En anställd menar: "I början så skapar det klart merarbete, vi är inte vana att jobba på det sättet som de kräver av oss nu. Där kan man ibland höra reaktioner som 'ja, vi måste slå tillbaka mer hårt på vägen, att vi är inte ett sådant företag, utan det här går inte.'" (QD, produktionsenheten) Men tiden tycks läka åtminstone några sår. En medarbetare på en administrativ enhet menar i en andra intervju att "bitarna börjar falla på plats." (ML) Med något års distans har man börjat lära sig hur amerikanerna arbetar och vitsen med att arbeta på det sättet.

Planeringsarbetet har hamnat i fokus. Arbetet förväntas gå enligt plan. "De kommer ju och kräver oss på faktureringsprognoser varje månad: 'Hur mycket ska ni fakturera?' Då gäller det att få ihop det här och vi är inte alls vana att jobba så, vi är vana att jobba på ett år... Vi ser till hela året, men nu jobbar man på ett helt annat sätt och där har man fått reaktioner." (QD, produktionsenheten) Tydlighet krävs också: "Tidigare kunde man vara lite diffus: 'Ja, vi ska växa till en miljard och hur ska det gå till?' Ganska otydligt definierat. Nu måste man vara mer specifik: 'Ja, men de här femtio miljonerna som kommer härifrån och de hundra miljonerna som kommer härifrån.'" (QL, produktionsenheten)

Internationaliserad arbetssituation

Att arbetssituationen har förändrats och blivit mera präglad av det gränsöverskridande ägandet stämmer för vissa – men långt ifrån alla – grupper på företaget. Framför allt ledningspersoner och tekniska utvecklare har haft amerikanska kontakter. En toppchef har gått från att vara lokal ledningsperson till att tillhöra ett internationellt management: "Jag tillhör nu en internationell ledningsgrupp... Vi har telefonkonferens en gång i månaden... och ses ganska ofta." (LJ). Bland dem som hamnar i internationella konstellationer, till exempel inom utvecklingsarbetet, märks olika reaktioner: "Det är olika från person till person, vissa uppskattar för de lär sig väldigt mycket och blir mer professionella i hur man tänker, agerar och kommunicerar. Vissa tycker att det är jobbigt, för det innebär en extra arbetsbelastning. Det är mer rapporter att skriva, det är mer team att vara med i, det är mer formalisering helt enkelt." (QL, produktionsenheten)

En scenförändring ägde rum när det nya affärsområdet för processindustrin bildades. Det förde med sig att personal i USA kom att bli underställda verksamheten i Sverige: "I min grupp så ingår den tidigare verksamheten för precisionsinstrument i USA och utan de människorna där så hade det varit väldigt svårt för oss att bygga upp någonting nytt härifrån. Det har varit oerhört väsentligt. Om vi hade kört på för hårt tror jag att de hade tappat sugen ganska rejält, det är ganska svårt att bygga upp verksamheten, något där alla känner sig

delaktiga. Därför var vi tvunga att ta det lite försiktigt och det har vi gjort och hittills har det funkade bra." (QL, produktionsenheten) Detta innebar alltså en organisatorisk förändring som internationaliserade en del av den svenska verksamheten drastiskt. Integrationen märks särskilt inom det nya affärsområdet eftersom dess produkter marknadsförs under amerikanskt varumärke till skillnad från Industri AB:s övriga affärsområden, där produkterna fortfarande säljs under det svenska varumärket.

Men erfarenheterna av internationaliseringen är ojämnt fördelade: "Det har inte märkts så mycket, tycker jag, kanske lite tuffare ägare. Men det är ju mest vår VD och produktområdescheferna som märker av det. Det vi märker är att det är en amerikan hos oss hela tiden. Han går omkring ibland, han har väl en viss övervakning där uppe. Nu är han ju med i det hela och visst ska han väl lära sig hur vi jobbar. Det finns ju mycket att lära sig om vår marknad och vårt servicenät om man nu kan spara något därigenom." (TC, produktionsenheten) Amerikanen som nämns är den "bridgebuilder" som tidigt sändes över från USA för att verka på det svenska huvudkontoret: "Vi har ju då fått hit en amerikan från ägaren som kallar sig för 'bridgebuilder' och hans stora fördel är att han inte är en operativ expert utan mer en managementperson. Han känner alla människor hos dem som är intressanta att känna och han kan knyta kontakter mellan våra och deras gubbar." (QE, huvudkontoret)

Vissa anställda påverkas rent praktiskt av tidsskillnaden mellan USA och Sverige. Tillgängligheten är en dimension av arbetet som blir allt viktigare: "Det har ju framskymtat att man ska vara ganska flexibel i sin arbetstid. Om man har någon amerikanare som man har nära samarbete med så får man kanske skjuta på sin arbetstid. Man kanske får börja tio, elva och jobbar eftermiddag, kvällen, så att man då jobbar samtidigt. Det är inget bestämt utan helt frivilligt, det har framkommit att det är ett problem när man inte jobbar samtidigt." (TC, produktionsenheten) En mellanchefer fyller i: "Det geografiska avståndet kräver också mer, saker går trögare, det är tidsskillnader och resetid. Vissa saker blir krångligare eftersom vi ligger i olika världsdelar och det drar en del resurser." (QL, produktionsenheten)

Rent tekniskt märker man då och då spår av amerikansk systemnorm: "Att man sitter och gör en ritning eller har gjort ritningar i Amerika och sedan ska vi ta över dem i ett projekt här, så kan vi inte få in dem i våra system. Sådana bitar, annars så är det väl inget direkt, lite med tum och inch kanske." (QB, utvecklingsenheten)

En mycket viktig aspekt av internationaliseringen är användandet av engelskan. För vissa innebär detta inget större problem, medan det för andra är värre. Anställda som inte är vana att arbeta på engelska hamnar i en svår situation: "På bolagsstyrelsemötena så är det framför allt bara en sådan enkel sak som att man pratar engelska, vilket är svårt för dem på metallsidan. De jobbar inte med språk, man använder inte språk, jag vet att de tycker att det är jobbigt. Det är

väl ingen omöjlighet att de kan få gå en kurs i engelska, men man lär sig ju inte engelska på en dag heller, eller till nästa styrelsemöte efter tre månader. Det är en första grej som vi märker som fackliga är då det med protokollet, är väl andra regler och principer, om man ser det som en annan kulturgrej." (QD, produktionsenheten)

"Center of excellence" och nytt affärsområde

Industri AB:s interna lobbying och kompetens har gett resultat. Strax efter att uppköpet ägde rum utnämndes den svenska enheten till ett "center of excellence" för ett centralt produktområde. Detta innebar att ett nytt affärsområde för tillverkning av precisionsinstrument för processindustrin bildades. Det var i Sverige kompetensen för detta fanns, menar man: "Det gick inte så bra för deras (instrument)utveckling då. Man har lagt ner den mer eller mindre, man har bantat ner det väldigt och fört över till oss, för då har man ju sett att de gör en satsning på oss. Det är sanning det de säger." (QB, utvecklingsenheten) Den ursprungliga tanken på att låta svenskarna ta över produktionen av en rent amerikansk produkt övergavs och utvecklingen hamnade i stället i Sverige: "Vi har blivit utsedda till deras 'center of excellence'...så vi har tagit hand om hela ansvaret om detta inom den här gruppen. De försökte pracka på oss produktion redan i början, att vi skulle ta hand om produktionen av deras motsvarande produkter, så vi har ingen känsla av att detta är någon 'roffa-åt-sig-organisation'." (QE, huvudkontoret)

Att bli ett "center of excellence" har praktisk betydelse: "Rent konkret så har det inneburit att vi fått ta över projekt, fått gå in och slutföra en del grejor som de börjat med." (QB, utvecklingsavdelningen) Detta har också lett till att produktionsvolymerna har ökat och att ny personal har anställts. En annan viktig aspekt är det förtroende som man lyckas bygga upp internt inom koncernen genom att motsvara förväntningarna: "I allt väsentligt så har väl de nya produkterna, som vi håller på att introducera, fungerat väl. Där tror jag att vi har byggt på vårt förtroendekapital. Däremot så finns det väl en viss besvikelse över att vi inte har lyckats komma ut med nya produkter lite snabbare än vad vi har gjort. Produktutveckling är en relativt lång process. Där har vi kanske inte mött säljstyrkans förväntningar på vad som skulle hända efter uppköpet." (QL, produktionsenheten)

Produktutvecklingen tycks vara integrerad i en vidare kontext som innefattar också försäljning, marknadsföring och distribution: "Det är ju helt klart en väldigt krävande sälj- och distributionsorganisation jämfört med vad vi är vana vid. Det ställs större krav på hur vi lanserar nya produkter och det stöd och support vi ger till vår säljorganisation och hur vi packar vårt produkterbjudande." (QL, produktionsenheten, senare intervju)

Reaktioner

Den formaliseringstendens som märks av efter Amerindustry Inc:s uppköp tar sig alltså uttryck i *nya finansiella styrinstrument* och *ökade informationskrav*. Den *internationaliserade arbetssituationen* är en reell förändring för åtminstone vissa medarbetare. Dessutom har det betydelse att Industri AB blir ett "*center of excellence*" och får ett *nytt affärsområde*.

Reaktionerna måste förstås mot bakgrund av att Industri AB har ett traditionstyngt förflutet inom en större svensk industrikoncern, där man har spelat en relativt undanskymd roll, och därtill kommer sunda finanser och en positiv resultatutveckling efter köpet. Varken i samband med uppköpet eller under de följande åren har vi att göra med något krisföretag. Snarare är det ett välmående svenskt företag som värderas högt av de nya amerikanska ägarna, vilket utnämningen till "*center of excellence*" och åtföljande etablering av ett nytt affärsområde för processindustrin visar.

Man rider alltså på en framgångsvåg. På ett övergripande plan kan man därför hävda att få har något att invända på ett mera affärsmässigt plan. Utvecklingen är ju mycket positiv. De negativa reaktionerna har mera att göra med arbetsinnehållet och det som man uppfattar som amerikansk formalism. Ett känslomässigt element finns också: "De som varit väldigt länge i företaget, i hela sitt liv har jobbat inom koncernen, så blir det en känslomässig sak...hur förnuftigt det är eller inte... Det är den här känslan 'jag har alltid jobbat inom koncernen'". (QD, produktionsenheten)

De *nya finansiella styrinstrument* som införs möter till viss del oförståelse och skepsis. Att man inte längre mäter projektens lönsamhet i kronor och ören utan baserar beräkningarna på vinstmarginaler i procent känns främmande. Den starka budgetstyrningen och uppstramade planeringsprocessen är också nya fenomen. Reaktionerna på detta kan tolkas som ett slags distanserad anpassning. Man inser vad de nya ägarna kräver och försöker att efterkomma kraven så gott det går men kommunicerar internt ut sin skepsis. Men allt är inte negativt. Det finns också ett erkännande av att den finansiella styrningen i viss mån har brustit tidigare. Att till exempel binda upp kapital i komponentlagret har förekommit i alltför hög utsträckning, och man inser värdet av en högre lageromsättningshastighet. Här finns en förståelse och någon konflikt uppstår aldrig.

Det som däremot leder till uttryckligt missnöje är den andra sidan av den ökade formaliseringen. De *ökade informationskraven* leder till ökad arbetsbörda och byråkratisering av själva arbetsprocessen. Mycket tid måste också ägnas åt att skapa klarhet i hur och till vem man ska rapportera. Planeringsprocesser tar också mera tid och dokumentationen ökar i alla möjliga olika sammanhang. Av naturliga skäl befinner man sig i underläge gentemot amerikanerna och har inte särskilt mycket att sätta emot i den mån det skulle komma till konflikter.

En annan aspekt av den ökande formaliseringen är att den ingår i en vidare upplevelse av ökad hierarki. De svenska medarbetarna uppfattar amerikanerna som mera hierarkiska, en föga populär egenskap. Man tycker sig här märka att amerikanernas oförmåga och ovilja att delegera ställer till problem i det vardagliga arbetet.

Men även om det finns ett verbalt missnöje tycks det inte få några drastiska konsekvenser. Något enstaka personalavhopp rapporteras, men det uppvägs av att enskilda personer söker sig till företaget just därför att det har blivit uppköpt. I stort förblir organisationen intakt. Enstaka personer tycks mena att man hade kunnat fortsätta på egen hand. Men det är tydligt att den positiva omsättnings- och resultatutvecklingen minskar misstron för många andra. Medarbetarna förvånas själva av orderboomen och övertygelsen om att man arbetar inom ett starkt företag sprider sig.

Den positiva orderutvecklingen och det faktum att verksamheten i USA i stort sett kompletterar den svenska snarare än konkurrerar med den gör att personalnedskärningar aldrig behövs. Det missnöje och de starka reaktioner som kan tänkas uppstå i samband med nedläggningar och rationaliseringar uteblir därför. I stället får medarbetarna ett erkännande av sin egen kompetens när Industri AB utnämns till ett "*center of excellence*". Det nya affärsområdet är också en framtidssatsning som skapar tillförsikt.

Legitimeringen

Kritiska punkter

De kritiska punkter som reaktionerna vilar på och som utgör förutsättningar för att förändringarna ska värderas positivt verkar i Industri AB vara *graden av identifikation med det amerikanska företaget*, *det mått av professionalism* som man uppfattar att amerikanerna har, *graden av samarbete* och *graden av detaljstyrning*.

Graden av identifikation med det amerikanska företaget

Amerindustry Inc framställs inte som någonting avlägset, annorlunda eller skrämmande. Den amerikanske koncernchefen kom tidigt på besök och gav ett positivt och förtroendeingivande intryck: "Han pratade väldigt mycket om det, deras sätt att tänka och han tyckte själv...att det inte var så mycket annorlunda än vårt." (QD, produktionsenheten) Flera av de anställda har samarbetat med amerikanerna och har kunnat bilda sig en egen uppfattning. Det amerikanska känns ganska hemtamt och välbekant. På pluskontot står att köparna kommer från norra USA och därmed inte är alltför olik Sverige. Sydstaterna hålls fram som en negativ kontrast. Det positiva i ingenjörs-kulturen betonas också. En

anställds beskrivning illustrerar allt detta: "Från min egen synpunkt så har jag varit i USA ganska mycket. Det är en sak plus att Sverige har blivit väldigt amerikaniserat. Vi har väl ganska hyfsad koll på amerikanarnas värderingar, så vi blir inte förvånade på något sätt. Sedan så är det så att de som köpt oss är från Minnesota och de är inte riktigt amerikaner på det sättet om man tänker på amerikaner, utan de har ju lite av det här nordiska arvet. Så jag upplever nog dem lite mer nordiska än vad övriga amerikaner är, typ från sydstaterna... (Det nordiska har att göra med) det här med ärlighet och de här bitarna. Jag tycker också att en annan grej som amerikanerna skiljer sig från oss är att de är väldigt religiösa. Jag upplever inte dem vara riktigt lika religiösa däruppe som de är nere i sydstaterna." (QB, utvecklingsenheten) Men inte bara svenskarna tycks ha uppfattat en kulturell likhet: En amerikansk toppchef menar: "There is really more similarity than in any other of the acquisitions that I have been involved in." (UD, toppchef)

Också yttre attribut, som klädsel och utstrålning, tycks ha skapat identifikation: "Han (högste chefen på Amerindustry Inc)...lyckades få folk...att känna ett lugn. Bara en sådan grej, han hade inte hunnit få hit sin väska med sin kostym, så han kom i skjorta och byxor, och han ursäktade sig för han tyckte att när han träffade sina underställda för första gången ville han ge ett bra intryck då. Han förklarade, och jag tror det var bra att det inte kom någon 'herre' med fin kostym och fin slips, folk tyckte det nog var lite småkäckt. Vi har ju inte den kulturen här att vi springer omkring i högklackade skor och korta kjolar... Det passade in att han kom så, det blev en bra grej." (QD, produktionsenheten)

Personliga möten underlättar identifikationen och tycks också ha ägt rum: "Personerna, om man väl har träffat dem en gång och varit ute och druckit någon bärs så är det inga problem om de sitter i USA eller om i Sverige, det tycker jag är såpass lika." (QB, anställd)

Svenskarna tycks också åtnjuta ett stort mått av förtroende. Förtroendet tar sig uttryck i aktning. Industri AB:s status i koncernen "är hög, absolut, därför att det har gått bra sedan de köpte upp oss... Vi får sköta vår business på det sättet som vi tycker är rätt och vi har lättare att få gehör för det vi vill göra, lättare att attrahera kapital för vidareutvecklingar. Det är bara positivt. Statusen är så hög den kan vara." (QL, produktionsenheten) Ägarnas behov av att lägga sig i och styra upp verksamheten märks inte av: "Det som de kommunicerar ut är att vi är vårt eget bolag och 'vi lägger oss inte i för mycket'. Budskapet är att de vill inte gå in och styra vår dagliga verksamhet, den sköter vi här... De kommer inte med några pekpinningar om vilka kläder vi ska ha eller att man måste tituleras på nåt speciellt sätt." (QD, produktionsenheten)

Bägge sidor försöker att anpassa sig till varandra och detta innebär att den svenska organisationen ges ett stort antal frihetsgrader: "På något sätt så är de så långt borta och vi styr vårt dagliga arbete helt själva. Sedan kommer de med vissa saker att 'det här och det här vill vi att ni ska rätta er efter', men det är inte

så påtagligt. Kulturkrocken kan bli så här: de försöker anpassa sig till vårt sätt, de försöker vara väldigt lyhörda när de kommer hit... De går inte jätteuppladda... Alla försöker göra sitt bästa, anpassa sig till den andra, man byter roller på något sätt då." (QD, produktionsenheten) En annan medarbetare fyller i: "De har haft en positiv grundinställning och har inte kommit inklampande, utan ändå varit smidiga och lyssnande tycker jag, i början, vilket är mycket positivt om man kommer in som nya ägare i ett bolag." (BK, administrativt anställd)

Det finns dock ett par negativa sidor hos amerikanerna som man har svårt att identifiera sig med. Ett större beroende av formella beslutsstrukturer och brist på delegering nämns: "Här kan man ta vissa beslut på relativt låg nivå hos oss i alla fall, man behöver inte kalla ihop en hel hop med folk." (QL, utvecklingenheten) Det hela bygger på ett hierarkiskt tänkesätt som tar sig uttryck i bristande flexibilitet: "Jag pratade med ekonomiavdelningen med en tjej som var så trött på detta, för det är hon som har hand om detta område och hon vet vad det handlar om. Och lik förbaskat så skickar den här personen hela tiden saker till hennes chef som i sin tur får vidarebefordra till henne. Så svarar hon tillbaka och nästa gång är det samma sak igen, det måste gå varvet via överordnad fast han kanske inte har en aning om de frågorna som personen ställer, och det tyckte hon var jättejobbigt: 'Jag är så trött på det här, det är inte klokt' sa hon. Det är en sådan sak som jag tror kommer att vara svår... Jag tycker det är svårt själv med hierarkiskt tänkande... Jag tror det är synd, för att de förlorar mycket på det själva att fjäska uppåt hela tiden." (BK, administrativt anställd) Hierarkin gör sig också mera gällande i styrelserummet: "När man diskuterar (i styrelsen) så är det oftast utifrån att det är amerikanerna som tar beslutet... Här känns det lite mer som om det nästan bara är styrelseordförande som tar besluten." (QD, produktionsenheten)

Men tiden gör också sitt till. Efter en inledande fas upptäcks skillnaderna: "I början så tyckte vi 'åh, vad lika vi är', men vissa dagar tycker jag 'vi är otroligt olika...' Så där har det skett en rätt stor förändring... Det är en mer systematisk approach till saker och ting, som kommer av den stora organisationen och den amerikanska kulturen, lagstiftningen och affärsverksamheten i största allmänhet. Där har jag nog ändrat uppfattning en hel del. Men jag kan inte riktigt svara för bolaget som helhet." (QL, produktionsenheten, senare intervju)

Det sätt som amerikanerna framställs på är till övervägande del positivt. Likheter betonas mera än olikheterna och ett ömsesidigt förtroende verkar finnas. Det finns alltså en bra grogrund för en tillitsrelation. Något grundläggande hinder för identifikation tycks inte finnas.

Professionalism

Det går att finna likheter mellan hur det svenska företaget beskrivs och uppfattningen om det amerikanska på ett mera yrkesmässigt plan.

Amerindustry Inc är ett kompetent och framgångsrikt företag, vilket Industri AB kan dra nytta av på ett instrumentellt plan: "I många avseenden är de väldigt professionella och har en mer systematisk approach till vissa frågeställningar jämfört med vad vi har haft tidigare." (QL, produktionsenheten) Framför allt så förstår amerikanerna vad marknaden kräver och känner den verksamhet som Industri AB bedriver. Här är värderingen positiv: "Jag var positiv och är positiv till det. Nu har vi en ägare som har mer intresse av det vi gör, och har mer intresse av att det går riktigt bra för oss... Jag tror man känner det som en trygghet...också att man har en stark ägare, och att så länge man känner att det man håller på med är något som passar in hos dem och de är intresserade av det, så är det en trygghet. (QB, utvecklingsavdelningen)

Tryggheten förstås mot bakgrund av att man har en ny ägare som inte bara är stor och stark, utan också har en förståelse för verksamheten: "De ägare som är i vår branch har en större förståelse för både produkter och marknader och kunder." (ML, administrativt anställd) Detta betyder också att Industri AB slipper att ses som en främmande fågel. Det finns i den nya strukturen möjligheter att utvecklas på ett helt annat sätt än i den gamla. Eller som en anställd menar: "Folk har nog känt att det behövs nog någonting nytt." (QD, produktionsenheten) Möjligheterna till utveckling lockade: "Jag tror att man kände att det fanns ett behov av att komma vidare och att vi i någon mening hade stagnerat. Jag upplevde betydligt mer förväntan än oro." (QL, produktionsenheten)

Åtminstone på högre nivå hade kontakter med amerikanerna funnits i det samarbetsprojekt som hade bedrivits under något års tid före uppköpet. Det gav vissa insikter i amerikanernas sätt att tänka och arbeta och fungerade som ett slags förberedelse inför vad som komma skulle: "Jag uppfattade det som om det togs emot ovanligt positivt... Det var ju inte som en blixtnär från en klar himmel, det började ju egentligen förra våren, ett år före det formella uppköpet, efter de diskussionerna med vår VD att vi skulle ha en typ av tekniskt samarbete. Ett par av killarna här var över och tittade på det här precisionsinstrumentet...och kom fram till att 'visst det där skulle vi kunna färdigställa på den och den tiden'. Det blev sedan fortsatt samarbete och vi tittade på om vi kunde göra något och det var väl några personer som drev det där förutom vår VD." (QI, utvecklingsavdelningen) Att det gick att samarbeta var en viktig faktor.

Graden av samarbete

Amerindustry Inc tycks ha närmat sig den svenska organisationen varsamt men medvetet: "Som de hanterar det så sätter man upp en...brobyggarorganisation för ett antal olika grupper som under ett års tid kommer att ha möten med varandra, med representanter från Sverige och USA. Så de har regelbundna möten med avrapporteringar av olika problemställningar som uppkommer då,

så på det sättet så får man en viss guidning in i det hela då, dock på en mer teoretisk nivå än på en praktisk nivå." (ML, administrativt anställd)

Etableringen av det nya affärsområdet är ett exempel på hur strukturerna vävs samman och samarbetet ökar. Det finns en ömsesidighet i denna uppbyggnadsprocess: "Samtidigt så behöver vi den organisationen som finns där för att bygga upp det nya." (QL, produktionsenheten)

Den oro som fanns i det inledande skedet verkar ha stillats ganska snabbt. Tidiga löften spelade in: "Det lovades att vår utveckling skulle vara kvar i Sverige." (TC, produktionsenheten) Amerikanernas kommunikation och faktiska handlande ha varit betydelsefullt för hur förvärvet togs emot: "Den information som har spridits...manar till lugn. Att man inte börjar flytta enheter, det hade ju skapat ett helt annat läge. Nu utnämner man oss till något sorts affärscentrum, kan man säga... På grundval av den informationen som har kommit ut så tror jag folk har känt sig lugna: 'Ok, det är ingen fara för mitt jobb, jag kommer inte att bli av med det, det kan till och med komma andra arbetstillfällen'." (QD, produktionsenheten) Otryggheten märktes snarare i den gamla ägarstrukturen: "Det var väl att otryggheten kändes där, bättre att förekomma än att förekommas... Vi passar inte in där." (QD, produktionsenheten)

Samarbetsprojekten har inneburit en möjlighet för personal som har varit intresserad av nya arbetsuppgifter. "Man flyttar i första hand över folk till den nya gruppen, tar dem som är intresserade av att arbeta med något nytt, dem som behöver flytta på sig som varit här ganska länge där de är nu och så ger man dem nya uppgifter." (TC, produktionsenheten) Karriärmöjligheter finns. En medarbetare berättar att han har "arbetat dygnet runt... (skratt) Mycket resor. Det är roligt ett tag. Och det gäller ju att inse när chansen kommer, både för oss som bolag och för mig och andra som enskilda individer. Det har varit en ofantligt lärorik period." (QL, produktionsenheten). En amerikansk medarbetare hävdar att flera svenskar har sökt sig aktivt till organisationen just därför att den hade tagits över av amerikanerna: "I personally know of two people, but I think there has been more. My guess is that there are five people who have heard about the acquisition that have showed up and said 'hey, can we come and work here?'" (UD, toppchef)

De som tycks ha haft störst anledning till oro har i strikt mening befunnit sig utanför företaget. Man har arbetat med oberoende agenter som har representerat företaget i försäljningssammanhang världen över. Här finns nu en stor risk för dubbling: "Om de har ett agentnät i ett land och vi har ett agentnät i ett land...är det klart att det kan bli en viss oro att: 'Oj, kommer de att säga upp mitt kontrakt nu? Kommer de att ha någon annan försäljningskanal?'" (QD, produktionsenheten) Några representanter har haft fog för sin oro: "Vi har bytt ut vissa." (LJ, toppchef) På distributionssidan kan

det också bli följd: "Sedan finns det några marknader där de skulle vilja byta distributörer. Där kommer det att ske och har skett." (QE, huvudkontoret)

På minussidan stod vissa orienteringsproblem i den nya organisationen. Vilka möjligheter och strukturer som finns är från början oklart: "Problemet där, det är just det med kommunikationskanaler och veta vem man ska prata med, för det är en sån enorm organisation. Man får fiska lite här och där. Igår var jag på koncernkontoret, så *råkade* jag prata med – det blir mycket sådant – prata med deras IT-chef som i sin tur berättade att det finns en massa avtal. Det kommunicerar de inte ut, utan man får själv leta..." (BK, administrativt anställd)

Grad av detaljstyrning

Om de rutiner och strukturer som finns i den nya ägarkoncernen är alltför snåriga att sätta sig in i och att tillämpa uppstår problem och missnöje, särskilt om de starkt påverkar den egna arbetssituationen: "När man kommit så långt att man bestämt sig för att förvärva ett bolag så borde man se till att lösa sådana praktiska problem som att öppna upp rapporteringsmöjligheter, informera om tidsplaner på kortare sikt än en dag i taget... Det är det att man kör huvudet i väggen och sen får man försöka ta reda på hur man ska göra och sedan försöker man göra på det sättet i ett tidigt skede. Det är ungefär som om man ska vara en tankeläsare." (ML, administrativt anställd)

Mycket av detta kan förstås som att två skilda kognitiva förståelser för hur man bedriver affärsverksamhet möts. Att bemästra och kunna hantera den ökande administrationen är en förutsättning för att lyckas med arbetet. Det som behövs är alltså "den systematik och de förberedelser som krävs för att framgångsrikt arbeta. Mer resurskrävande än vad vi hade tänkt oss." (QL, produktionsenheten) Ett nytt sätt att arbeta på kräver kognitiv anpassning och en delvis förändrad förståelse av vad arbetet går ut på: "Vi är inte vana att jobba på det sättet som de kräver av oss nu. Där kan man ibland höra reaktioner som 'ja, vi måste slå tillbaka mer hårt på vägen, att vi är inte ett sådant företag, utan det här går inte.'" (QD, produktionsenheten)

Det grundläggande problemet handlar om att olika styrfilosofier möts. Amerikanerna förutsätter mera av kontroll och fokuserar på detaljerna, vilket svenskarna motsätter sig. De konkreta förändringar som gör krocken synlig är de ökade informationskraven och de nya finansiella styrinstrumenten. På ett marknadsmässigt plan är kommentarerna om amerikanerna mestadels positiva. Men på ett administrativt plan märks missnöjet, som har att göra med anpassningskravet till de system som används inom koncernen och som förutsätts användas också av svenskarna. Motviljan handlar dels om sättet man arbetar på, dels om innehållet.

Legitimering i Industri AB

Överlag får man intrycket av att Amerindustry Inc:s uppköp har varit lyckosamt. Att Industri AB har utvecklats positivt resultat- och omsättningsmässigt är naturligtvis ett tecken på detta. Men det finns andra aspekter som är viktiga för legitimeringen. Tillitsrelationen har att göra med upplevelsen av kulturell likhet som finns i identifikationen.

Det finns tydliga tecken på att medarbetarna ser positivt på vad som har hänt och att de legitimerar den nya ordning och struktur som följer med köpet. En bidragande orsak är att företaget lyckas behålla sin särart och också möter uppskattning för vad man är. Tillitsrelationen verkar vara ömsesidig. Det finns en aktiv vilja att förstå verksamheten, vilket saknades i den tidigare ägarstrukturen. Tillitsrelationen, och därmed också den normativa legitimiteten, skapas framför allt i den upplevda värdegemenskapen. Men det finns också en emotionell aspekt av symbolisk art. Likheten uppfattas inte minst i form av den otvungenhet som en avslappnad klädsel signalerar. Detta uttrycker något djupare, en motvilja mot strikt formalism och att stöpas i samma form.

På ett värderingsmässigt plan framhålls ingenjörs-kulturen. Vari denna består är inte helt klart, men objektivitet och analys lyfts fram. Detta kan tolkas som att yrkeskunnande är viktigt, alltså en särskild form av professionalism som kan kopplas till värden som *kunskap* och *kompetens*. Uppenbart är att det amerikanska företags bransch-kunnande värderas mycket högt av svenskarna. Sättet som amerikanerna närmar sig svenskarna på tyder också på att de respekterar svenskarnas integritet. Dessutom uppskattas "det nordiska arvet", som tycks innefatta en föreställning om ärlighet och *fairplay*.

Även om den nya situationen kräver en strukturell och organisatorisk anpassning är det ingen av medarbetarna som hävdar att man har "körts över" eller på annat sätt behandlats illa av amerikanerna. Ömsesidigheten finns, vilket bland annat visas av att en "brobyggare" skickas över från USA. Den positiva självuppfattning som svenskarna har utmanas heller aldrig av amerikanerna, vilket annars skulle göra att relationen försvagades. Integriteten kan förstås som nära länkad till behovet av en relativ *frihet*. Denna frihet handlar dock mindre om individuellt självförverkligande och mera om möjligheten att fortsätta verka som en självständig industriell enhet som respekteras för vad den är. Med andra ord är ett slags *autonomi* på organisatorisk nivå viktig att få. Självständigheten minskar förmodligen i fråga om produktutveckling och kontrollmekanismerna blir starkare. Men samtidigt fortsätter den industriella produktion som de flesta av företags medarbetare är delaktiga i ungefär som förut. Det väsentliga är att svenskarnas arbetskontext inte urholkas så att man förvandlas till ett slags matarbolag eller underavdelning till det amerikanska moderbolaget.

Legitimeringen är inte på något sätt förutsättningslös. Det går att peka på mindre lyckade följder av köpet, till exempel att arbetssituationen försvåras för dem som måste ägna sig åt mera rapportering och reda ut den snåriga struktur som man hamnar i. Detta kan vara ett uttryck för en negativ värdering av en mera hierarkisk företagskultur som tar sig uttryck i detaljstyrning. Motståndet mot den mera hierarkiska ordningen i det amerikanska företaget är ett tecken på den *jämlikhetsnorm* som är förhärskande i Industri AB. Att göra skillnad mellan hög och låg är inte populärt. Inte heller att utmärka sig och genom klädsel markera statuskillnader eller att i detaljerna styra underordnades arbete. Den allt mindre demokratiska ordning som råder i styrelserummet är inte populär. Tanken på medinflytande följer föreställningen om jämlikheten som ett centralt värde.

Sammantaget gör detta att framför allt bejakandet av värden som integritet, autonomi, kunskap och kompetens starkt bidrar till att en tillitsrelation uppkommer (om än med vissa reservationer). Det finns med andra ord ett stort mått av normativ legitimitet för den nya ordningen.

Bidragande faktorer till normativ legitimering	Motverkande faktorer till normativ legitimering
Identifikation i termer av gemensamma värderingar ("det nordiska arvet", till exempel vikten av ärlighet, fairplay, otvungenhet) Gemensam ingenjörskultur (kompetens, objektivitet, saklighet) Erkännande av professionalism (kunskap och kompetens) Tecken på förtroende från amerikanernas sida (ömsesidighet, lyhördhet) Organisatorisk autonomi	Reaktion mot detaljstyrning (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm)

På ett kognitivt plan finns en viss dissonans i och med att man upplever det amerikanska sättet att arbeta på vara tungrott. Om detta leder till att medarbetarna upplever att det sätt som de förutsätts arbeta på inte fyller någon vettig funktion utan mest innebär en ökad arbetsbörda och onödig byråkrati, så skapas ett legitimitetsproblem. Det finns dock tecken på att man kommer in i de nya arbetsformerna allt eftersom tiden går och att man med tiden accepterar dem. Detta visar på en egenskap som är särskilt tydlig i fråga om den kognitiva

legitimeringen. Den har en tendens att öka efterhand. En ökad förståelse för meningen med olika rutiner ger också en rationell förklaring till varför dessa rutiner behövs. Detta i sig innebär också att skälen att legitimera rimligtvis blir starkare ju mera man van att hantera en viss företeelse man blir. Värre är det om det utmanar en förståelse av vad arbetet till syvende och sist går ut på, och därmed går emot en grundläggande normativ förståelse av arbetets mening. Detta finns det dock få tecken på i företaget.

På ett övergripande plan finns en föreställning om den gamla ägarstrukturens otillräcklighet. Det talas om en otrygghet och ointresse i den och att det var det bara var en tidsfråga när försäljningen skulle komma. Att mot den bakgrunden gå in i en ny ordning och struktur verkar logiskt. Det verkar som om det också finns en verksamhets- eller marknadslogisk komponent som i viss mån förmår att förklara och motivera affären kognitivt ur medarbetarnas synvinkel.

Bidragande faktorer till kognitiv legitimering	Motverkande faktorer till kognitiv legitimering
Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (som motiv till uppköpet)	Reaktion mot detaljstyrning (kognitiv aspekt, amerikanernas sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)

Man kan se den instrumentella nyttan av att ha amerikanerna som ägare. På ett övergripande plan är den pragmatiska legitimiteten stor. Uppköpet gynnar Industri AB affärsmässigt. På ett individuellt plan är det dock tveksamt om särskilt stor pragmatisk legitimitet skapas. Vissa utvecklingsmöjligheter öppnas i företaget. Det blir med tiden möjligt att söka utlandstjänster via de nya ägarna, men detta framhålls knappast som ett tungt vägande argument för varför uppköpet är positivt ur personlig, egenintresserad synvinkel.

Bidragande faktorer till pragmatisk legitimering	Motverkande faktorer till pragmatisk legitimering
Stora utvecklingsmöjligheter för företaget	

Symboler har också betydelse för identifikationen. Att det svenska företaget utnämns till ett "center of excellence" är en bekräftelse av dess status som kunskaps- och kvalitetsorganisation. Samtidigt ser medarbetare något positivt i de vardagssymboler som man kan iaktta. Amerikanernas klädsel och att man skickar över en brobyggare är ett par exempel.

Bidragande faktorer till emotionellt betingad identifikation	Motverkande faktorer till emotionellt betingad identifikation
Symbolfrågor (klädsel, brobyggare)	
Bekräftad självförståelse (kunskaps- och kvalitetsorganisation)	

Slutsats: Industri AB

Normativ legitimitet tycks finnas i hög utsträckning i Industri AB. Den kognitiva legitimiteten ökar med tiden. Pragmatisk legitimitet ges också i viss utsträckning samtidigt som emotionella faktorer talar för amerikanerna. Det som är uppenbart är att det inte tycks förekomma några direkta fraktioner inom företaget som står mot varandra. Den positiva synen på köparna och de vaga reservationerna mot vissa arrangemang som de inför tycks gå igen i alla de olika interna intressentgrupper som har identifierats (utom möjligtvis den lilla chefskadern, där inga egentliga reservationer finns). Bara de externa representanterna, som ju per definition inte är en intern intressentgrupp, har anledning att frånerkänna affären legitimitet på egenintresserade grunder.

Amerindustry Inc accepteras som ägare bland annat därför att man inte på allvar utmanar det värdeparadigm som råder inom den svenska organisationen. Det är tydligt att Industri AB får fortsätta på den inslagna linjen och tillåts att vara ett "svenskt" och relativt autonomt företag, om än med ett uttryckligt ansvar inför sina nya ägare. En antydning om värdegemenskapen ges i de "officiella" värden som Industri AB och Amerindustry Inc har mejslat ut oberoende av varandra innan uppköpet ägde rum. Och de "verkliga" värden och värderingar som man kan utläsa av kontexten tycks inte hamna i konflikt på något iögonfallande sätt, om de nu ens gör det överhuvud taget.

Svenskarna betonar oftare den kulturella likheten med amerikanerna än olikheten. I viss mån beror detta på hur mycket kontakt man har haft med dem. Att de direkta mötena har varit ganska många är till fördel. Särskilt tycks man uppskatta den form av anspråkslöshet och avsaknad av divalater man tycker sig finna hos de nya ägarna. Ödmjukhet uppskattas.

Uppköpet blir också ett sätt att befria sig från en hämmande ägarstruktur. Att hamna i en koncern vars verksamhet och kompetensområden är i linje med vad man själv håller på med skapar en form av trygghet. För att verksamheten och det som man är bra på ska kunna utvecklas ytterligare är nya ägare ett måste. En tillväxt på den internationella arenan och utveckling av företaget förutsätter en internationaliserad struktur. Det handlar alltså om en emancipatorisk aspekt som underlättar för det köpande företaget.

Storföretaget AB: Bakgrund

En historieskrivning om Storföretaget AB skulle kunna göras lång. På sent nittiotal gick man samman med den finländska konkurrenten Teollisuus Oy i en regelrätt fusion och bildade företaget ST Oy. Storföretaget AB hade verkat inom flera viktiga industrigrenar. Råvaruhantering och industriell produktion hade kännetecknat dess historia. Vid tiden för samgåendet hörde man till marknadsledarna i den bransch som man sedan ett par årtionden hade valt att koncentrera sig på. Företagets historia var lång och traditionsrik och det var lokalt och nationellt betydelsefullt. Tidvis hade det gått mycket bra, men det hade också funnits perioder som kännetecknats av hårda nedskärningar och rationaliseringar. Förvärv, försäljningar och omstruktureringar hade präglat företagets historia. För ägargruppen hade företaget varit ett av kärninnehaven. Framför allt hade det rötter i en svensk brukskultur och hade vid tiden för samgåendet verksamheter på en rad mindre svenska orter. Samtidigt var företaget internationellt verksamt och hade på grund av företagsförvärv flera nav än de svenska.

Den marknad som man verkade på ansågs vara i behov av förändring och konsolidering. Det svenska företaget hade på en kärv marknad under nittioalet genomfört förhållandevis drastiska nedskärningar och avyttringar, vilket hade resulterat i en väsentligt minskad personalstyrka och starkare finanser. Överlag var aktörer från mindre länder väletablerade på marknaden, men i jämförelse med andra branscher var konsolideringsgraden låg. Marknadsandelarna för de största företagen var betydligt mindre än i andra jämförbara industrier, vilket är problematiskt i en kapitalintensiv bransch med stora skalfördelar. Problematiken låg mera på utbuds- än på efterfrågesidan. Även om efterfrågan tenderade att fluktuera led branschen av att många aktörer investerade och byggde ut kapaciteten i alltför optimistisk takt, en frestelse på en global marknad med försäljningsmöjligheter i stort sett var som helst i världen. Storföretaget AB hade under nittioalet kommunicerat ut att storlek och inneboende styrka var själva förutsättningen för verksamhet på den globala marknad där man verkade. Uppköp och fusioner blir på en sådan marknad naturliga alternativ för att om möjligt maximera aktieägarvärdet. Det praktiska problemet för företaget var att finna uppköpsobjekt eller partners som kunde erbjuda en intressant produktmix som inte var alltför överlappande med den egna men där rationaliseringsvinster ändå kunde göras. Ett samgående mellan Storföretaget AB och Teollisuus Oy hade potential. Ett gemensamt bolag ansågs kunna realisera rationaliseringsvinster på tre procent av omsättningen, vilket i pengar räknat var betydande belopp.

Fältet låg öppet för strukturaffärer. Också Teollisuus Oy hade en lång historia, om än inte lika lång som sin svenska partner. Ursprungligen hade det varit entreprenörsdrivet med en ägarbild som i viss mån liknade familjeföretagets. Verksamheten hade inte varit särskilt differentierad, utan redan från början hade man, med vissa avvikelser, hållit sig inom den bransch som Storföretaget

AB sedermera kom att verka inom. Men också på finländskt håll hade man erfarenheter av förvärv och omstruktureringar. Teollisuus Oy:s VD, som i svensk press beskrevs som en hårdför typ, menade att det var svårt att tala om en gemensam kultur i företaget. Snarare bestod det av en rad lokala kulturer med förankring i det finländska lokalsamhället. Den egna uppköpshistorien hade varit relativt framgångsrik. Det fanns erfarenhet av att integrera företag i koncernen.

Det var uppenbart att Teollisuus Oy kunde komma i fråga för en strukturaffär. Representer från den svenska ägargruppen hade under 1997 träffat Teollisuus Oy:s koncernchef, vilket blev startskottet till fortsatta förhandlingar. På finländskt håll såg ägarbilderna helt annorlunda ut jämfört med den svenska. En hämmande faktor var att den finländska staten var en stor intressent och i högsta grad berörd av förhandlingarna. Dock så fanns ett starkt ömsesidigt intresse av att affären skulle bli av. En drivande faktor bakom fusionen var, enligt vad företrädare för bolagen hävdade, potentialen att öka aktieägarvärdet. Något år efter de första kontakterna hade tagits godkände respektive bolags styrelser samgåendet och ett halvår därefter var det nya bolaget i hamn rent juridiskt. Detta hade föregåtts av en ganska komplicerad legal problematik som bottnade i att man var tvungen att gå igenom konkurrensrättslig granskning och att vissa särbestämmelser gällande ägandet på den finländska sidan behövde avskaffas.

Teollisuus Oy, som trots att det var nästan lika stort som sin svenska motpart inte tycks ha varit särskilt välkänt bland de svenska medarbetarna, tycktes vara en idealisk partner till Storföretaget AB. Verksamheterna kompletterade varandra och samordningsmöjligheter fanns. En fördel var att riskspridningen ökade. Dessutom ansågs Teollisuus Oy äga fabriker av högsta kvalitet.

De bägge företagen var ungefär jämnstora, men det svenska bolaget hade historiskt sett visat upp något högre lönsamhet. Dess ägare kom att få en något större andel av aktierna i det sammanslagna företaget, vilket motiverades av värdet på de respektive bolagens aktier vid fusionstillfället. Vid tiden för samgåendet var dock lönsamheten i Teollisuus Oy högre än i det svenska. Det faktum att företagens verksamheter kompletterade varandra mer än de konkurrerade underlättade fusionen. I riskzonen fanns däremot överlappande verksamheter inom försäljning, IT och finans. Legala aspekter fanns också, och en lagändring i Finland var en förutsättning för att affären skulle gå igenom. De kulturella frågorna uppmärksammades i den allmänna diskussionen, men från svenskt ledningshåll lät man förstå att inhemska samgåenden förmodligen var mera krävande än sådana mellan svenska och finländska företag eftersom de kulturella frågorna i det senare fallet uppmärksammades och medvetet bearbetades.

Diskussionen i media var vid den här tiden något motsägelsefull. Både i Sverige och Finland förekom farhågor om att nationella intressen såldes ut.

Dock så ägde fusionen rum i en tid då företagsvinsterna steg och samgåenden och uppköp i allt större utsträckning blev en del av vardagen. De starka protesterna uteblev och man slapp ett tvåfrontskrig, ett internt för att genomföra fusionen och ett externt för att motivera den. Det som var viktigt i sammanhanget var att processen skulle fungera väl internt, vilket den, åtminstone i jämförelse med vissa andra fusioner, också tycks ha gjort. Inga starka uttryck för motstånd mot fusionen förekom i det sammanslagna företaget.

De personella frågorna tillmättes från början stor vikt. Redan under fusionsprocessen tillsattes en arbetsgrupp med uppgift att arbeta fram organisations- och bemanningsförslag för det nya bolaget ST Oy. Därefter tog en styrgrupp med representanter för respektive bolag vid för att föra fusionen i hamn. Tanken var att man inte skulle kvotera fram olika nationaliteter på de viktiga posterna utan i stället utgå från kompetens och lämplighet och finna chefspersoner med potential att leverera resultat och stärka den långsiktiga konkurrenskraften i organisationen. Man skapade därmed en intern arbetsmarknad där medarbetarna på de högre nivåerna fick söka sina egna jobb. Externa konsulter togs in och processen blev så långt det var möjligt neutral. Till sist tilldelades finländarna något flera chefspositioner än vad deras företagsstorlek motiverade. Den manliga dominansen inom koncernledningen var total.

En internationalisering av ST Oy ingick i det strategiska tänkandet. Efter fusionen var målet att skapa ett internationellt företag snarare än ett svenskt eller finländskt. Det internationella kom framför allt att prägla en större grupp chefer för vilken fusionen kom att medföra betydande förändringar. Ett internationellt kontor skapades något år efter samgåendet, där delar av koncernledningen placerades. Man undvek medvetet både Sverige och Finland och förlade detta kontor till London, dels av praktiska skäl, dels för att undvika nationell slagsida. Det var också cheferna som berördes av ett större bonus- och optionsprogram som sjuösattes strax efter fusionen, ett program som ledde till negativa reaktioner utanför koncernen.

Organisatoriskt och strukturellt hände en hel del. Till försäljning utbjöds ett stort affärsområde något år efter fusionen, vilket bidrog till ytterligare fokusering på det som blivit bolagets kärnverksamhet. Tydliga avkastningsmål över konjunkturcykeln sattes upp. Ett större företagsköp genomfördes på den amerikanska marknaden halvtannat år efter att fusionen fullbordats. Tanken var att ta sig in på denna viktiga marknad utan att starta ett priskrig. Verksamheten i det amerikanska bolaget var etablerad och kom att fortsätta, dock med ett antal personer från ST Oy i spetsen. Här valde man dock att skynda långsamt med integrationen av verksamheten, bland annat eftersom det amerikanska bolaget drogs med finansiella problem. Divisionsstrukturen i koncernen bestod, men en viktig händelse var att ett viktigt produktområde som tidigare legat i en egen division ett par år efter fusionen inrangerades i andra, vilket gjorde att det

svenska divisionskontoret förlorade sin funktion. Fokusering på kärnverksamheten blev ett uttalat led i strategin. Mindre enheter och bolag som inte längre ansågs tillhöra kärnverksamheten såldes också ut i olika omgångar och viss produktion lades ned. Notering blev också möjlig på en viktig utländsk aktiebörs, och företaget kan på goda grunder sägas ha nått global närvaro även om den dominerande delen av kundstocken återfanns i Europa. Man betonade att man ville bidra till ökad konsolidering på marknaden. Framtida förvärv och fusioner var definitivt en möjlighet i den mån det skulle bidra till att skapa värde för aktieägarna.

Samgåendet möjliggjorde rationaliseringar och synergier, som till att börja med materialiserades i snabbare takt än man hade räknat med. Men dessa samordningsvinster kom inte till på bekostnad av drastiska personalnedskränningar. Antalet anställda förblev ungefär detsamma som före samgåendet. Fortfarande befann man sig i en högkonjunktur och marknadsläget var mycket gynnsamt. Aktiekursens utveckling liknade mest en berg-och-dal-bana. Efter inledande besvikelser rakade den i höjden något år efter fusionen för att sedan falla tillbaka, varpå följde en ny topp. Samordnad inköps- och investeringsverksamhet blev en möjlighet liksom vissa synergier i fråga om forskning och utveckling och tekniska lösningar. Men framför allt på försäljningssidan och i viss mån på finansenheten och inom Human Resources kunde rationaliseringar göras. Överhuvud taget kom vissa processer, som till exempel inom Human Resources, att formaliseras. Att välja koncerngemensamt IT-system var ett exempel på vad som inte lät sig göras alltför lätt. Konflikter följde då man på ömse sidor ansåg sig ha det bättre systemet. Detta fick lösas genom att extern expertis tillkallades och gjorde bedömningen. Företaget fick sitt formella säte i Finland, framför allt, som det angavs, av skatteskäl. Detta fick bland annat till följd att den svenska fackföreningsrepresentationen i företagets styrelse gick förlorad. Fackliga intressen uttryckte därför missnöje och oro.

Internt hade man redan från början en mäktig uppgift i att informera och samordna vad som var på gång. Kommunikationsmässigt valde man att arbeta med VD-brev och ledningsmöten, där cheferna i organisationen fick i uppgift att föra informationen vidare. Att synliggöra processen och dess principer var viktigt. Den första tiden var en hämsko att det formella godkännandet av samgåendet från berörda myndigheter lät vänta på sig, varför integrationsarbetet kantades av viss osäkerhet. Det var framför allt på chefsnivå som förändringarna märktes. Av ST Oy:s alla anställda uppskattade man internt att bara runt femton procent berördes på ett direkt sätt av fusionen. Resten arbetade vidare som förut, om än under nytt namn och logotyp. En av företagets ledningspersoner menade att framtiden skulle föra med sig en gemensam kultur i toppen och flera olika lokala ute i verksamheten.

Förutom de personella frågorna ansågs det mycket viktigt att synliggöra och bearbeta de kulturella frågorna i företaget. Etiken hamnade i högsätet och man

kommunicerade ut att ett ansvarsfullt företagande gick hand i hand med lönsamhet. Detta blev ett övergripande fokus, vilket också betydde att man medvetet försökte att undvika detaljfrågor om hur arbetet skulle utföras i det gemensamma bolaget och riktade i stället in sig på att ta reda på vad man egentligen stod för, varför man gjorde det och vad man ville åstadkomma. Att arbeta med företagets mission, visioner och kärnvärderingar blev aktuellt och en process inleddes där ett knappt hundratal högre chefer inom organisationen deltog för att undvika en alltför tydlig uppifrån-ner-process. Strategin utarbetades sedan av en sexmannagrupp och fördes sedan ut till en stor grupp chefer i organisationen som i seminarieform fick ta del av idéerna för att sedan föra dem vidare ut i organisationen.

I värderingsarbetet ingick att de svenska och finländska uppfattningarna om varandra skulle undersökas. Redan innan fusionen blev klar började man att undersöka preferenser och värderingar på chefsnivå. Detta var starten till ett nytt sätt att arbeta på. Värderingsundersökningarna fortsatte, till att börja med för att pejla in ledningens attityder men sedermera också resten av personalens. Under de tre närmaste åren efter fusionen kunde man notera att den interna tillfredsställelsen med ledningens insatser och andra kulturella variabler ökade. Framför allt blev man alltmera nöjd med hur arbetsrutiner och organisationsmönster utvecklade sig. En annan punkt var att kommunikationen inom företaget ansågs ha blivit mera öppen.

Detta och annat likvärdigt material kom att användas praktiskt för att förändra verksamheten. Ett tydligt exempel var att reaktioner från cheferna för vissa tillverkningsenheter var en bidragande orsak till att en organisationsnivå ovanför dessa enheter skalades bort eftersom den inte ansågs tillföra något värde. Annars var tanken att värderingarna skulle genomsyra det dagliga arbetet och till exempel komma till uttryck i bättre kundkontakter. Arbetet ledde fram till att kundfokus, prestationskultur, ansvarstagande, människofokus och framtidsfokus blev ledstjärnor för arbetet. Till saken hörde att marknadssituationen vid den här tiden var gynnsam. Man ansåg sig helt enkelt ha tid och möjlighet att arbeta med mera grundläggande frågor av det här slaget. Samtidigt arbetade man inom ramen för ett annat program, med syfte att kvalitetssäkra verksamheten, allt för att uppnå visionen att bli det ledande företaget inom branschen.

Sammanfattande bild – före och efter fusionen

Den förändring som Storföretaget AB genomgick i samband med fusionen ser ut som följer:

Före fusionen:

Ägare: Spritt ägande, dominans av svensk industrigrupp
Anställda: Runt 2 000
Organisation: Utifrån produktområden
Omsättning: Runt 6 miljarder SEK
Resultat: Positivt

Efter uppköpet:

Ägare: Spritt ägande, dominans av svensk industrigrupp och finska staten
Anställda: Runt 4 000
Organisation: Utifrån produktområden och geografiska områden parallellt (flera hierarkiska nivåer)
Omsättning: Knappt 10 miljarder SEK
Resultat: Kraftigt positivt första åren, därefter sämre (2002 negativt)

Miljö, interna intressenter och självuppfattning

Fallstudien beskriver två miljöer inom det fusionerade ST Oy. Den första är den lokala fabriksmiljön i en mellansvensk mindre stad. Fabriken är ett typexempel på ett traditionellt svenskt bruk som har funnits med under lång tid i företagets historia. Den andra miljön är företagets internationella kontor i London.

Den lokala produktionen sker i ett industrikomplex som är beläget ett stycke utanför stadskärnan. Med bil tar det bara några minuter ut från stadens centrum. Området är stort. Produktionsfaciliteterna spänner över ett till synes gigantiskt område. Maskinhallar, verkstäder, förråd och magasin samsas med kontorsbyggnader. Storföretaget har en stark lokal förankring i staden. Projekteringen för bygget av en ny industrilokal har börjat. Här investeras. Därför liknar området strax utanför stängslet mest en byggarbetsplats. Anläggningarna ska utvidgas ännu mera. Säkerheten tycks vara omfattande. Vid en stor gallergrind sker kontroll av in- och utpasserande. Passerkort är nödvändiga.

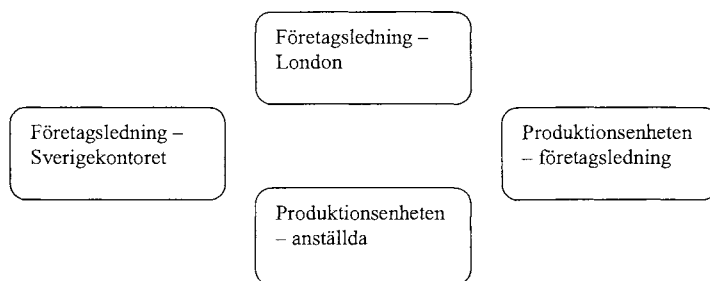
Området har byggts på under årens lopp. Den lokala ledningen sitter i en några år gammal kontorsbyggnad strax innanför gallergrinden och vaktkuren. Miljön är fräsch utan att vara direkt luxuös. Från den spatiösa receptionen leder en

öppen trappa upp till andra våningen där de flesta kontor och sammanträdesrum är belägna. Personalen är snyggt vardagsklädd, men ingen utmärker sig. Collegetröjor varvas med någon enstaka kostym och slips.

Detta kan kontrasteras mot det internationella kontoret i en av Londons fashionablare delar. Det har inte alltför många år på nacken utan kom till strax efter fusionen. Intrycket är dock att det inte utmärker sig särskilt mycket. Det är beläget på en mindre bakgata inte alltför långt från Hyde Park. Byggnaden är av modernare snitt och rymmer bara kontor. ST Oy disponerar två våningar längre upp i fastigheten. Kontorslandskapet dominerar. Receptionen möter man direkt när man kliver ur hissen. Våningsplanet är öppet. Bolagets högsta chefer håller till här. Männen dominerar förutom bland receptionister och sekreterare. Chefernas arbetsrum och ett par konferensrum omger kontorslandskapet. De är av ganska modest storlek och har glasdörrar så att man lätt kan se in.

Bedömningen av fusionen kan tänkas variera markant beroende på vilken av dessa miljöer som är ens naturliga hemvist. (En annan miljö är Sverigekontoret i Stockholm, som fortfarande har stor betydelse på ett nationellt plan, men där koncernledningen inte längre sitter permanent. I den interna intressentstrukturen uppmärksammas dock detta kontor då ett par av de intervjuade cheferna är verksamma där.) Ett storföretag är naturligtvis ett gytter av olika miljöer, men de som skildras i fallstudien är sådana som speglar utvecklingen av den övergripande svenska kontexten. En framtolkad intressentstruktur lägger tonvikten på det lokala mot det globala, en dimension som kommer att visa sig vara det mest relevanta spänningsfältet i företaget.

Figur 9: *ST Oy – intern intressentstruktur*



Oavsett om det handlar om svenska chefer på hög internationell nivå, chefer i Sverigeorganisationen eller ledning och personal på den lokala produktionsenheten, så tycks beskrivningen av vad Storföretaget AB traditionellt har varit att vara ganska samstämmig. Verksamheten har skiftat karaktär under årens lopp, men företaget förknippas med tung industri. Man har varit verksam inom traditionella basnäringar som kan sägas ha utgjort ryggraden i svensk ekonomi under hundratalet år: "Om ni går på Handels och

frågar era kompisar 'vilken industri vill ni helst jobba på i Sverige?' då tror jag att vår industri kommer ganska långt ner... Hade ni frågat för två år sedan, hade de flesta sagt 'Ericsson' och den typen av företag. Och det är ju inte ett fenomen på Handels, utan det är framför allt, skulle jag vilja säga, ett fenomen inom de tekniska utbildningarna, på KTH och Chalmers och så vidare. Vår industri har i Sverige traditionellt haft en ganska låg status, man tycker det är ganska ointressant..." (OH, toppchef, London)

Tidsandan har gjort sitt för att utmana det som företaget traditionellt har stått för: "Trygghet, långa anställningstider... Att ta första steget var väl inget som man hade i sitt motto direkt... Det var lite stolthet...i...att vara duktig utan att förhäva sig. Så där har det ju skett en enorm förändring... Det är tidens anda... Stabilitet, långsiktighet, allt det där, det var värden som var viktiga. Det är klart, det formade ju också andan i företaget." (QC, produktionsenheten)

Bilden av ett mycket traditionstynt bolag målas upp: "I det gamla företaget, där fanns oerhört mycket i väggarna: roller, hur man skulle göra. Man kom alltid för tidigt till en middag... Det fanns massvis av oskrivna uppföranderegler, ibland begrep man bara inte hur saker och ting gick till, men det gick ju faktiskt, det funkade... Det fanns allting, hur man uppför sig och allt som ni brukar skriva om fanns... Osynliga, så att säga rankinglistor på allting, vem som fick vara på vilket ställe, var man satte sig... Det skapas sådant med tiden. Vem som fick vinterhjulen bytta på bilen och vem som fick göra det själv...och det var fruktansvärt jobbigt. Det är inte riktigt min natur och jag kom ju in sent i bolaget dessutom, det är inte min bakgrund alls... Det var ganska befriande att bli av med allt det här tjafset. Men många sörjer det... Ja, men det är som ett slags etik det också. Det är normer och värderingar och saker som ingen ser, men de finns där och de skapar trygghet i sig." (CI, toppchef, London)

Statussymbolerna var tydliga: "Vi hade två egna flygplan varav ett var jet, vi hade x antal bilar som stod uppställda i ett garage här, tjänstebostäder som var jättefina av alla de slag, där ledningen bodde då. Sådant kostar pengar. Idag finns inget sådant här. Det är borttaget." (MX, Sverigekontoret)

Den nationella förankringen var mycket stark: "Det fanns en stark nationell identitet, det gamla Storföretaget och förankringen i Sverige, och det innebär ju, det fick ju konsekvenser för företagsstrategier och annat också, det är klart det gjorde det. Investeringsbesluten påverkades säkert också. Kraven på lönsamhet påverkade också. Det var mera hemvävt. Man tittade på årsbokslutet och sade 'ja, det är väl ganska bra'. Så var alla nöjda. Man drog in ungefär lika mycket nästa år. Det var liksom inga bekymmer, man hade liksom inga aktieägare eller investerare att bekymra sig över på det sättet." (BX, anställd, produktionsenheten)

En chef beskriver den traditionella kulturen med hjälp av en liknelse. "Jag tror att vi (i det gamla företaget) ganska framgångsrikt lyckades bygga en företagskultur som mer liknar en kedja än en rysk docka. Rysk docka skruvar man av locket på den ena och inuti hittar man en exakt kopia av nästa... Det är alltså att *kopiera* företagskulturen till olika nivåer, vilket antagligen gör en mycket snabbrikligare organisation och möjligen mer flexibel, men också en väldigt risk och ett jättearbete att komma dit... *Kedja* handlar mer om att varje länk måste skapa sig sin egen styrka, varje länk måste ha en relation till omgivningen. Men länken måste också länka in i nästa nivå i organisationen. Och sedan är det inte så enkelt att vi numera är en enda kedja uppifrån och ned, utan det är ett nätverk av kedjor. Vi har matrisorganisationer, vi har samverkansorganisation och så vidare." (QF, toppchef, London)

Samme chef menar att det har haft stor betydelse att företagets historia har kantats av så många företagsförvärv och omstruktureringar: "Vi var ett väldigt decentraliserat företag, inte på grund av en klar och tydlig decentraliseringsstrategi under åren utan mer ett resultat av ett antal förvärv under åren och en ganska...svag integrationsstrategi. Svag i termer av 'inte kraftfull, tydlig'. Inte svag i termer av 'dålig'. Strategin var att 'vi kör på som vanligt'. Och det gjorde att mycket av det gamla beteendet och kulturen fanns kvar i delar av organisationen." (QF)

Företaget lever med sin historia. Det finns också en yrkesstolthet med i bagaget. Man är inte vilket företag som helst utan traditionen lever än idag, menar en toppchef: "Jag tror att man känner stolthet generellt sett när man jobbar i bolaget... När man åker runt och tittar på verksamheten, jag besöker våra... försäljningsbolag väldigt mycket. När man kommer dit, det är proffsigt, de känner stolthet, är ute på sina marknader... Jag tror att det är en positiv anda." (OH, toppchef, London) Professionalismen kopplas till en resultatorientering: "Det är helt klart att bolaget är oerhört prestationsorienterat. Resultat, det är skitviktigt... Folk är oerhört resultatorienterade och bolaget anses vara det också. Sedan har vi liksom blivit bättre på humanistiska värden och sådana saker, det har tagit sig lite grann. Och bolaget anses faktiskt ganska okej som arbetsgivare. Det...har ju fått ett hyggligt rykte då... I själva verket så är vi ett ganska omhändertagande företag, när det kommer till 'the real thing', va. Också facket är ganska nöjda med oss... Det kommer ofta det här att 'trots allt, jag menar, går det riktigt åt helvete så är det ändå en rätt just arbetsgivare'... Så att jag tror att vi uppfattas som hyggligt hederliga på det sättet, mot de anställda." (CI, toppchef, London)

Marknadens krav fick emellertid följder för Storföretaget AB: "Vi hade under en mycket lång tid knappast rosat marknaden då det gäller aktieägarvärdena... I Sverige så hade vi lite sämre grejer (än i Finland) och kapade väldigt, det var ju väldigt modernt att vara väldigt 'lean'. Och det ledde ju faktiskt till att man hade inte så mycket intellektuella resurser att ta till i ett sådant här läge." (CI, toppchef, London. Verksamheten behövde utvecklas: "Det var väl så att det var

nog ganska klart att vi under alla omständigheter skulle ta ett steg framåt ändå – men att det måste göras genom merger and acquisition. Bolaget hade ju råkat in i lite bakvatten ända sedan den här stora europeiska affären och hade väl egentligen ägnat sig åt en gigantisk städoperation." (CI, toppchef, London)

I självförståelsen beskriver också medarbetarna skillnaderna jämfört med den nya finländska partnern: "Vi var kanske mer erfarna av internationellt arbete, större marknadsorganisation, vi kanske hade jobbat mer med ledarskap och typ facklig samverkan, vi har haft MBL här i 25 år..." (KN, Sverigekontoret) En hög chef pekar på det speciella med den svenska kontexten: "Det är ju Sverige som är 'konstiga'... Jänkare, tyskar, för att inte tala om fransmän, finnar, de är mycket mer likasinnade. Det är ju svenskarna som är underliga... Vår vänligt öppna attityd. Vår relativa ovilja att visa nationalism i någon form. Vår ganska kritiska inställning till det egna landet och det där är rätt ovanligt... Vi har en attityd till det här som både på gott och ont säkert delvis beror på att man inte varit tvungen att riktigt försvara det någon gång, det har liksom ändå varit där. Det var inte bara kriget, utan åren fram till sextiotalet då allting rullade så bra i Sverige och alla andra länder i Europa höll på att reda ut skiten." (CI, toppchef, London)

Intressant är att ställa detta mot en finländsk medarbetares beskrivning av ST Oy som mycket nordiskt: "First of all, we are still, to be frank, a very Nordic company. If you look at the management, very Finnish and very Swedish, more than German... We are very much governed by middle or past middle-aged white males... Not too many...females, this is improving now... What is common? ... I would like to say Nordic management style has this very strong sense of responsibility. This is something we could give as a good example to other countries where we start operations. Good responsibility for people, this is common for Finns and Swedes... We have a kind of inborn respect for individuals, for human rights, nevertheless what is said, but we do listen to each other in these countries." (QI, finländsk toppchef) Samme finländare ger också en beskrivning av hur man ser på svenskarna i de enheter som tidigare var Teollisuus Oy. En attitydundersökning har gjorts och man har kunnat visa på vissa uppfattningar: "Swedish employees in the eyes of former Finnish personnel...were seen as more traditional than (one year before), a little bit less flexible, a little bit more calm, a little bit less open, and even more careful and a little bit less ambitious." (QI)

Uppfattningen om det finländska företaget

Teollisuus Oy var inte särskilt känt bland medarbetarna före samgåendet: "Ska jag vara riktigt ärlig så kanske jag inte var så hemskt varse om vad de var för något. Jag visste att de fanns där borta i Finland, men dess storlek och historien hade jag inte så mycket reda på då." (KN, Sverigekontoret) De tycks ha varit en konkurrent i mängden: "Man såg i dem en konkurrent bland andra: Jag såg dem

som ett väldigt finskt företag... Jag kände egentligen praktiskt taget ingen inom deras gamla organisation... Jag tror att man hade uppfattningen ganska mycket...att 'finnarna tar över'. Om man nu går ihop med ett finskt företag så kommer finnarna att ta över, vilket egentligen är lite sant, att de har gjort." (OH, toppchef, London)

De första mötena var lite trevande: "Om jag ska var ärlig så var det lite kärt när vi kom till Helsingfors. Vi svenskar var väl lite mer öppna, de kände väl att de skulle vara restriktiva med information, det var liksom inte riktigt klart än... Men efter lunch, när vi hade träffats några timmar, lossnade det och sedan dess har det fungerat *väldigt* bra." (KN, Sverigekontoret) Bilden klarnade efterhand: "Det var ett företag som mycket tydligare styrdes från huvudkontoret. Låt mig ta en enkel jämförelse: när vi gick ihop bestod vår egen centrala HR-avdelning av fem personer och deras av femton. Där hade vi två lika stora företag ungefär. Det innebar inte att vi hade färre människor som jobbade med personalfrågor i organisationen, men de fanns på andra ställen." (QF, toppchef, London)

En toppchef hade dock en positiv uppfattning redan före samgåendet: "Den drivande faktorn kan man säga var väl aktieägarvärde... Det var ju liksom känt sedan rätt länge att de var en drömpartner... Det handlade ju väldigt mycket om passformen mellan två företag här... De var en mycket bättre partner än NN och XX som skulle ha gjort oss väldigt exponerade åt ett enda håll... Den skalekonomiska effekten är så tydlig i industrin." (CI, toppchef, London) En gemensam framtid, menar en medarbetare, var särskilt lockande för Teollisuus Oy: "De insåg väl att de hade en ganska svag balansräkning. De behövde stärka upp den egentligen för att ha en chans i en vidare expansion." (CF, Sverigekontoret)

Efter samgåendet börjar erfarenheterna att forma ens inställning. Traditionella stereotyper möter praktiska erfarenheter: "Mycket av de här myterna som man hör om hur de är, de är inte så långt från sanningen." (DÄ, toppchef, London) En annan toppchef menar: "Den stora karikatyren är ju det här 'snabbare', 'långsammare'... Också lite det här med 'bastuklubb'. De elementen finns ju där. Finnarna är ju...mycket mer präglade av framför allt andra världskriget. Och att detta har satt spår i beteendet, i sättet att fatta beslut, i sammanhållningen inom den etniska gruppen, som inte har någon motsvarighet i Sverige... Det finska och svenska sättet att fatta beslut, det stämmer hyggligt med karaktären... I Finland fattar man med stor kraft ett så att säga provbeslut och sedan testar man det 'hittan och dittan', och ofta ser det lite annorlunda ut när det kommer till genomförande. Svårt att säga vad som är bäst egentligen. Man kan väl säga att i Finland sätter man på ett sätt upp en 'dummy' som man testar. Men båda sätten skapar osäkerhet, men nu har vi ju vant oss vid varandra. Vi har väl glidit in i något slags mitt emellan." (CI, toppchef, London) Finländarna är "mycket snabbare, (har) mer intuition, vilja att ändra ett beslut som har fattats." (DÄ, toppchef, London). Men det är inte

nödvändigtvis en negativ värdering som görs av det finländska sättet att komma fram till beslut: "Kvalitet för oss svenskar är ofta att det *ska* ta tid och för finnar att det ska *inte* ta någon tid alls, och sanningen är väl någonstans mitt emellan. Jag tror att i grunden har finsk-svenska mergers eller samarbeten över gränserna en ganska stor sannolikhet att de blir framgångsrika, så länge man har en business-syn som är lika." (DÄ, toppchef, London)

Stereotyperna motsägs inte nödvändigtvis av verkligheten. Det ligger något i dem, men efterhand så träder individen långsamt fram och föreställningarna nyanseras: "Och sedan, så småningom, börjar man fundera lite, och det märkte jag ju på mina finska kollegor, finnarna är kanske ännu mer etnocentriska... Individen träder fram ur den nationella stereotypen ganska snart. Stereotypen drar sig sakta undan. Men det finns där trots allt, det finns där, att det stämmer." (CI, toppchef, London)

En chef på produktionsenheten pekar på stereotypen: "De är lite mer 'macho' fortfarande i Finland. Som jag tyckte att det var här när jag började för 30 år sen. Liksom, det här med säkerhet är väl inte så jäkla mycket att snacka om. Det ramlar ner från gubben och slår sig, sådant händer i den här branschen.... De tycker att vi är lite mjuka va... De tycker att vi är lite soft. Men det är ju bara attityder och liksom, det är ju bara det som ligger på ytan. I själva verket är vi jätligt lika varandra. Vi pratar olika, men det är jätligt mycket samma alltså." (MT)

På lokal nivå formas intrycken av de kontakter man får med finländare på konferenser och i kontakten med de centrala koncernfunktionerna: "Finland är mera ångvätsbetonat. Man kör ut ett dekret, 'så här är det'. Svenskar gör ju inte riktigt på det sättet utan då har man ju lite mera medbestämmande och diskuterar saker och man får jobba mera delegerat... Det finns en väldig skillnad i management om man pratar svenskt och finskt.... I Sverige finns det nästan alltid någon som frågar 'ja, varför det då?' och 'varför ska vi göra så här?'. Men det är inte så mycket lönt om man pratar med en finsk ledning... Det är ganska typiskt när man har de här...mötena som man kör då nere i Tyskland, där är vi med från alla...olika länder... De flesta finnarna säger ingenting och det beror inte bara på språket utan man är så van att...chefen säger att 'så här är det' och då är det så." (NG, produktionsenheten)

En annan medarbetare hävdar att finländska enheter i koncernen är snabba med att utföra vad koncernledningen kräver, men att åtgärderna ofta är av mera mera kosmetiskt slag: "För det är på något vis en kultur som går ut på att snabbt göra det som man har sagt centralt ifrån så att man blir av med det trycket. Och då kan man rapportera 'jag har gjort det'... Men skrapar man lite på ytan så har man ändå resurser kvar, men på något vis har man gjort en åtgärd." (QC, produktionsenheten)

I en stor medarbetarundersökning har svenskarna i företaget fått förklara hur de ser på sina finländska kollegor: "Finnish employees were in the eyes of the Swedish personnel...pretty traditional, more traditional than modern, quite persistent, a bit reserved and very ambitious." (NK, finländsk toppchef)

Bilden av finländarna ställs mot en föreställning om svenskarna som öppnare och vidsyntare: "En finne är ju egentligen trygg bara med en annan finne, liksom historiskt och kulturellt och inte minst språkligt va... Om en finsk chef tillsätter någon, så för honom är det självklart att det är en annan finne. Men åtminstone försöker vi svenskar tro att vi är lite mer internationella och kanske tänker att det kanske finns någon bra någon annanstans." (MT, produktionsenheten)

Den struktur som det finländska bolaget hade före fusionen återspeglar den mera nationalistiska tendensen: "Finland var väldigt mycket mer 'hemmatungt', vilket kanske betydde att vi hade lite mer, större internationellt nätverk. Finland hade via sin...nationsuppbyggnad efter kriget, stöd, bättre samverkan mellan industrialister och politiker, byggt upp en starkare industriell struktur. Det sitter i allas hjärtan att man är stark i vår bransch, och tyvärr, går du ner på Rosenbad och frågar, så tror jag inte du får riktigt samma svar, det är i alla fall vår uppfattning. Så ska man se det här lite i win-win-situation så måste man säga att Finland har byggt väldigt bra fabriker, bra produktionsteknik, effektiva fabriker... Finska fabriker har ju bytt ut väldigt mycket, de är väldigt moderniserade och effektiva och har ju varit kända för att de har satsat rätt friskt." (KN, Sverigekontoret)

I Finland fanns goda förutsättningar att verka inom industrin. Den åtnjöt där en helt annan attraktionskraft än i Sverige: "I Finland...så var vår industri alltid på topp, alltid! Det var det finaste man kunde jobba i. Och det innebär naturligtvis att den här industrin attraherade, skulle jag då vilja säga, om man får generalisera, mer kompetent folk än vad svensk (motsvarande) industri...gjorde. I alla fall så var det mera tydligt att man ville jobba i den här industrin i Finland och de som jobbade där...syntes mer i massmedia, uttalade sig mer än vad man gör i Sverige." (OH, toppchef, London)

Förändringar

De förändringar som märks i Storföretaget AB när det tillsammans med Teollisuus Oy förvandlas till ST Oy tolkas framför allt ur koncernledningens och den lokala produktionsenhetens skilda synvinklar. Två viktiga dimensioner, en global och en lokal, fångas in. Bilderna skiftar. Medan de intervjuade toppcheferna beskriver förändringarna från ett ovanifrånperspektiv beskriver medarbetare i den lokala organisationen dem mera utifrån ett provinsiellt perspektiv. Förändringskontexten blir därför en samlad bild där

både det globala koncernperspektivet och det lokala svenska bruksperspektivet kommer fram.

Vissa företeelser går att mejsla ut och blir typiska för helhetsbilden. Följderna av fusionen blir att en *internationaliserad chefskultur* växer fram, en *tydligare formalisering av strukturer och rutiner* äger rum, som på ett innehållsligt plan innebär *ökade informationskrav*, ett fenomen som *koncernintern konkurrens* blir allt tydligare liksom en *förändring av intressentrelationerna*. Dessutom går det att utläsa att *de lokala enheterna marginaliseras*.

Framväxten av en internationell chefskultur

En förhastad slutsats är att tro att internationaliseringen av företaget märks i hela organisationen. I en mening är det naturligtvis så, men det nya ST Oy rymmer så många nivåer och individer att det vore en överdrift att påstå att en genomgående internationalisering av medarbetarnas arbetssituation har ägt rum. Eller som en finländsk medarbetare hävdar: "We also asked how many (that) really perceived that the merger had affected a lot, and from the very beginning we had a guess that it might have an effect on some 15% of our workforce. And guess what – that was exactly the figure, just by coincidence, that came out!" (NK, finländsk toppchef)

En svensk toppchef är inne på samma linje. För de flesta anställda i produktionen är tillhörigheten till det lokala bruket det väsentliga. Den internationalisering som äger rum, till exempel i samband med en fusion, är mer av ett utanpåverk. Den lokala miljön är och förblir den viktiga: "Ska jag vara lite 'rå' så tror jag att de flesta säger 'för tio år sedan så stod det *en* sak på taket, för fem år sedan stod det en annan, och nu så står det det nya företagsnamnet...Det verkar inte ha någon betydelse för oss, vi hackar på och kör ungefär samma takt som vanligt.' Så tror jag det är för det stora antalet anställda här, man är till viss del anställd i koncernen men är i mycket högre grad anställd i den lokala enheten. Och trycket på overallerna ändras emellanåt, men för övrigt så märker man ingen större skillnad." (QF, toppchef, London)

Den verkligt internationaliserade miljön i ST Oy återfinns i stället på hög chefsnivå. En chef menar: "Det *finns* en företagskultur om du tittar på topp 200-300 chefer. Till exempel, jag var med på en tillställning...som vi hade i september. Här samlade vi 300 chefer för att under i princip två dagar prata om vad som är viktigt för oss. Strategi, om vi läser här 'your behaviour is your most important message', 'value based management', hur kan vi leda genom värderingar... Det är genom den här typen av aktiviteter och allt vi gör runt omkring i ledarträning och så vidare... som skapar ett gemensamt synsätt och arbetssätt hos oss... De här ingår ofta i ett slags nätverk av ledningspersoner, där man kan dela en liknande värdebaser. De är sedan chefer för sina respektive organisationer, som i många fall måste dela *andra* värdebaser också, i den lokala miljön. Det gör att de blir lite av den här kopplingen mellan länkarna

som jag pratade om förut. Jag tror att om du samlar 300 arbetare från våra fyra olika stora länder, så kommer de att uppleva företaget väldigt olika. Utifrån lagstiftning, praxis, historia och kultur. (QF, toppchef, London) Men för den exklusiva gruppen av chefer måste en form av värderingsgemenskap finnas, hävdas det: "En sådan här koncern...är totalt omöjlig att styra med regler och regelverk, utan det måste bygga på att vi delar värderingarna." (KN, Sverigekontoret)

Ett internationellt kontor har skapats i London med ett mindre antal anställda. För de chefer som har hamnat där har arbetssituationen definitionsmässigt internationaliserats. Det handlar om män, nästan uteslutande: "En typisk seniorchef i det här företaget är av nordeuropeisk härkomst, är man och i femtioårsåldern." (QF, toppchef, London) Rekryteringen av de svenska cheferna har traditionellt gjorts "genom att rekrytera personer från andra företag i branschen i Sverige...medan den finska (chefskadern) nog har attraherat mer utifrån, med nytt blod. Och jag tror att svenskarna inte var medvetna om att det kanske var orsak (till att finländarna fick flera chefsposter), men att de mycket väl märkte att så här var fallet." (OH, toppchef, London)

Ett par hundra högre chefer i bolaget omfattas av den internationella agenda som innebär stora internationella engagemang och mycket resande. Detta i sig är ingenting nytt. Det nya är att denna kategori medarbetare blir delaktig i en övernationell chefskultur som inte på samma sätt som förut är beroende av den nationella kontexten och den lokala miljön, vilket är en direkt följd av samgåendet. Detta går att illustrera. En svensk medarbetare berättar om att hans tjänst är en direkt följd av samgåendet: "Den nya positionen jag tillträdde skapades som en konsekvens av fusionen." (QF, toppchef, London) En annan medarbetare pekar på att det nya internationella kontoret skapar sin egen kultur. Samtidigt så menar han att den inte är platsbunden. Det är alltså inte så att något slags engelsk affärskultur kommer i bilden bara för att man sitter i London. Det är snarare fråga om något övernationellt: "Jag tror att den kultur som det här (internationella) kontoret skapar skulle skapats var man än satt därför att, återigen, ledningspersoner och framför allt VD sätter så väldigt mycket prägel på bolaget att det spelar liksom ingen roll var han sitter. Sedan reser vi fruktansvärt mycket. Vi reser väldigt mycket ut härifrån och andra människor reser hit väldigt mycket." (OH, toppchef, London)

Det internationella kontorets tillkomst har, hävdas det, gjort företaget attraktivare för nyckelpersoner: "Flytten av huvudkontoret har inneburit att vi både har kunnat behålla och attrahera ett antal nyckelpositioner i företaget. Jag hade inte funnits i företaget idag (om det inte skett), som ett exempel. Vi har kunnat rekrytera människor med en *helt* annan internationell profil här... Jag hade ett externt erbjudande, från ett annat företag, som var mycket intressant, men det (interna erbjudandet)...överbögde. (Nu kom vi till) en attraktiv stad att bo i. En möjlighet för hela familjen, framför allt på den privata sidan." (QF,

toppchef, London) Men man ska inte förledas att tro att tillvaron blir särskilt glamorös för den grupp av chefer som det handlar om: "Här är det rent professionella kontakter, väldigt mycket... Ja, det är ett mer anonymt klimat. Och det är ju kanske lite tuffare klimat också." (OH, toppchef, London)

Att skapa ett internationellt kontor som mer eller mindre lever sitt eget liv är inte alls okontroversiellt. En Sverigebaserad medarbetare hävdar: "Rent principiellt – etiskt sett – så tycker jag det är fullständigt fel signal i organisationen. Man kan sätta sig i London, men man ska inte sätta sig på den adressen... Det är fullständigt fel signal i organisationen och det tycker hela organisationen också." (CF, Sverigekontoret)

Skapandet av det internationella kontoret var ett taktiskt drag. Att skapa en övernationell struktur var en metod man tog till för att undvika att samgåendet förvandlades till en landskamp mellan Sverige och Finland. Dessutom fanns det en vits med att kalla det nya kontoret internationellt snarare än deklarerat att det var det nya huvudkontoret: "För att slippa den här debatten både i Finland och Sverige att företag flyttar ut... säger vi att vi har det internationella kontoret (och inte huvudkontoret) utomlands." (OH, toppchef, London) Diplomati fanns med i spelet: "Det hade varit (svårt) för dem att flytta till Stockholm." (CI, toppchef, London)

Vad som möjliggör tillträdet till den internationella chefskulturen är enligt en tolkning nationalitet, enligt en annan chefernas kvalitet: "Svenskarna upplevde det ju att finnarna tog över allting ändå. Med mycket finnar på ledande befattningar, framför allt divisionschefer och de tunga posterna, och jag tror att det var så att finnarna tog de posterna. Men jag tror att det var av helt andra skäl än att VD råkade vara finne och så vidare... Jag tror att det fanns en bättre chefsrekryteringspolitik i det finska bolaget." (OH, toppchef, London)

Formaliserade strukturer och rutiner

En följd av ökad storlek och geografisk spridning tycks vara en ökning av graden av formalism (eller, negativt tolkat, byråkrati) i företaget. Det fordras med andra ord nya och tydligare rutiner för att megaorganisationen ska kunna fungera. I praktiken innebär detta att man hanterat till exempel planering och styrning på ett annat sätt än tidigare. Kraven på information från de olika enheterna i företaget ökar liksom anonymiteten. En medarbetare menar: "(Företaget) är mycket mer strukturerat i sitt sätt att arbeta med frågor, förvärvsfrågor, investeringar inte minst. Det följer liksom en strukturerad modell som man inte hade förr. Så det är mer strukturerat, det är mer professionellt, det är *mycket* mer anonymt, liksom det här, om man får uttrycka det, 'hemtrevliga' sätt som fanns förut med lokalt huvudkontor och så vidare, även om vi hade verksamheter på andra håll, det är borta nu. Utan det här är som ett företag i mängden." (OH, toppchef, London)

Det finns en tydlig koppling mellan storlek och formalism. Ju större man blir, desto mera behöver man rutiner för att få saker och ting att fungera: "Storleken i sig själv gör, skulle jag vilja säga, att man har mer duktiga människor på olika nivåer än tidigare. Men kanske viktigare är det strukturerade sättet att arbeta på, att det finns regler för hur investeringar ska göras på ett helt annat sätt än tidigare. Det ska passera nålsögon, beroende på storleken, innan det över huvud taget kommer till styrelsen för beslut. Man kan naturligtvis säga att det har ökat byråkratin och det har det naturligtvis gjort. Det tror jag är en nödvändighet, tyvärr. Och går man som jag tillbaka till den här miljön, eller till bolaget och har varit ute, så upplever ju jag naturligtvis i början att det är jävla mycket mer byråkrati än vad det har varit tidigare. Och det här gäller de operativa delarna, där har du mera strukturerat, det gäller inte minst Human Resources, som arbetar på ett helt annat strukturerat sätt än vad vi gjort tidigare och därmed också mer professionellt tycker jag naturligtvis. Hur man arbetar fram chefsämnen, hur man tar hand om de chefer man har och så vidare. Sedan finns det naturligtvis alltid brister i allting, men generellt så tycker jag att det är väldigt mycket mer proffsigt skött." (OH, toppchef, London)

Systematiken både rosas och risas. En chef menar att "det finns positiva och negativa saker. Bra med systematik och uppföljning och att det är fler människor med i strategiprocessen, mindre bra att man lägger ned väldigt, väldigt mycket tid på inre tjänst. Ett utmärkande drag inte bara för mig utan för medarbetarna...är att vi reser mer än tidigare, men vi ser färre kunder och...träffar färre kollegor och åker mindre på branschmässor eller liksom försöker att följa med vad som händer morgondagen, för vi är så upptagna av att träffa varandra." (MT, produktionsenheten)

Ökad strukturering och kontroll leder till att antalet personer som strukturerar och kontrollerar ökar. En chef uttrycker sitt missnöje med att för mycket ballast ryms inom organisationen: "Företaget är alldeles för övertungt, jag tycker att man har alldeles för många kontor och för mycket folk på kontoren och för många människor som inte är liksom inne... Finnarna älskar ju det här med matrisorganisationer och det är massa människor som sitter här och där i organisationen, IT, human resources, de här systemen då. De har inget linjeansvar och inget resultatansvar. De skickar ut en jävla massa direktiv och säger att, i värsta fall, 'det har koncernchefen sagt'." (MT, produktionsenheten) Stabernas alltmera framträdande roll i ST Oy betonas också av en annan mellanche: "I Finland så såg vi väl också att det var en helt annan kultur när det gällde centrala staber. Vi hade ju successivt minskat de centrala staberna, hade på vissa områden...tidvis ingenting nästan. Det kunde vara...några människor i staben bara, sedan var det centrala HR. Sedan blev det med tiden lite mer, men det blev väldigt mycket mer när vi gick samman. Det var en helt annan kultur att ha centrala staber och synen på något vis, hur mycket man styrde därifrån. I Sverige...hade man ju på något vis synen att centrala staber har man för att få någon sorts företagsprofil... Men därutöver så var de centrala staberna på något vis som samordningsresurser eller resurser helt enkelt, i

stället för någon som talade om att 'pam, pam, pam, pam, så där ska man göra.'" (QC, produktionsenheten)

Ökade informationskrav

På lokal nivå märks följderna av den ökade formaliseringen i form av ökad rapportering till divisions- eller huvudkontoret: "När vi gick ihop blev det en enorm skillnad i rapporterings- och kontrollbehov...uppifrån. Mycket mera centralstyrt, och den tendensen ser man nu också... Just rapporteringen, ekonomirapporteringen, den blev oerhört detaljerad. Nu ska den vara mycket omfattande... Man hittade på ett rapportpaket som vi skulle skicka varje månad plus att vi gör bokslut varje kvartal så då var det ännu mer omfattande. Och i början så var ju det här kaotiskt skulle jag vilja säga, för att då... Ja, man ville ha mycket uppgifter och man korrigerade de här månadsrapporterna. Så varje månad i princip så kom det till mycket uppgifter som skulle läggas på. Vi har ju alla uppgifter i och för sig, men vi kanske inte hade dem precis så som man ville ha det. Och det här gällde ju att bara ösa in uppgifter, för fick man inte vad man ville ha centralt så höll man ju på att bli tokig, alltså. Så att det gällde att försöka hitta lösningar på det här och hitta bra arbetssätt hos oss så att vi kunde rapportera det här." (NG, produktionsenheten)

Särskilt på ekonomiavdelningen märks de ökande kraven: "Ekonomidelen har fått mycket större fokus efter sammanslagningen." (NG) Rapporteringskraven ökar: "Ekonomisidan...har ju fått en mer komplex rapporteringssituation.... Det är fler rapporter, och till synes rapporter som inte samordnas." (QC, produktionsenheten) Efterhand har också andra avdelningar fått känna på fusionens avigsidor: "Det var i första hand ekonomiavdelningen, det var där det hamnade först. Men sen har det ju flyttat sig när det här började sätta sig lite grann, så personalavdelningen har ju också...känt av det här otroligt mycket, och även marknadsavdelningen också. Så det är kanske mest de administrativa avdelningarna i det fallet som kände av det här från början. Men sedan också produktion har ju kommit så småningom." (NG, produktionsenheten)

Sätten att hantera de ökande bördorna skiftar. Uppfinningsrikedomen utvecklas när oklarheter och frågetecken dyker upp. En medarbetare på den svenska enheten menar att man lärde sig att "inte fråga för mycket, då blir de också lite tokiga. Det har vi också lärt oss. Vi tolkar frågan på vårt vis och så fyller vi i den, men vi inser liksom att när vi har skickat in den här rapporten att det går inte att jämföra något sådant för alla bruken i olika länder kommer att svara olika." (NG, produktionsenheten)

De ökade informationskraven kopplas till ett kontrollbehov som är "mycket, mycket större i det nya företaget än vad det var i det gamla... Och det var ju inte bara det här att det var ett enormt rapportpaket som kom, utan förutom det här så fanns det ju en massa personer som satt centralt som också, fick man en

känsla av, skulle visa sitt berättigande då. Så då kom det frågor därifrån på ungefär samma sätt som det här rapportpaketet. Frågan kanske var något annorlunda ställd, så då fick vi göra en specialrapport till den personen." (NG) Förutom övertid och hårt arbete fick man utveckla strategier för att kunna hantera den ökade mängden information som skulle levereras: "Det vi gjorde var egentligen att strypa informationen internt i bruket. Så där kände vi ju att det hann vi ju inte med. Det var ju många saker där som man fick slopa eller låta ligga... Men sedan kunde man ju se det på vår övertid också att...den var ju väldigt hög –99." (NG)

Förändrade intressentrelationer

Flera medarbetare, både med och utan chefsposition, är inne på att en drivkraft bakom fusionen var att öka aktieägarvärdet. En följdtolkning av detta är att aktieägarna och andra aktörer på finansmarknaden hamnar i fokus för företagets intresse samtidigt som ST Oy självt i kraft av sin ökande storlek möter större intresse från finansmarknaden. Ett tecken är att kommunikationen med finansmarknadens aktörer har ökat efter sammanslagningen. Analytiker och investerare visar ett större intresse. Detta leder i sin tur till att kommunikationen med dessa intressenter sker på en högre nivå i företaget: "Det har ju förändrats drastiskt... Det har gått upp i organisationen, det som jag gjorde förr gör våra allra högsta chefer nu." (CF, Sverigekontoret) Dialogen är intensivare och mera frekvent: "Den har ju ökat i intensitet, jag har ju hållit på med det här i ganska många år. Första gången man höll på med att skriva årsredovisningar och så där så kanske man träffade dem (analytikerna) ett par gånger om året max – när det var en stor presentation. Det var nästan aldrig det ringde någon analytiker. Sedan så ökade det lite grann, det kom enskilda besök till och med ibland, till att det nu nästan veckovis ringer analytiker och pratar och får lite kött på benen och vill besöka oss och ta med sig sina kunder." (CF, Sverigekontoret)

Storleken gör att företaget kan skörda vissa frukter: "One positive thing is that (our combined) share is much more liquid than (the old shares were)...before. The liquidity combined with market values and shares brings us to a league, which is a global big league. When we are meeting investors in North America, it is not difficult to get appointments, they know what we are and they want to meet us. Before, I remember...travelling on behalf of Teollisuus Oy... there was quite a lot of cancellations of agreed meetings. Now...they might have the whole ten-person team on their side, different front managers meeting us. Now we are 'something' in the market, that is really a big change." (FN, finländsk toppchef)

Aktiemarknadsorienteringen märks inte bara på chefsnivå utan uppmärksammas också bland medarbetare på lokal nivå. En anställd menar: "Dels har vi argumenten om synergieffekter och finansiella muskler och stor aktör på världsmarknaden. Men så har det ju funnits en strävan under en lång

period i näringslivet mot en ökad aktiemarknadsorientering, så att säga, och aktieägarvärden och sådant. Och det tror jag styrde en hel del av de här besluten också... Det ligger bakom en hel del av de här besluten att fusionera företaget. Det är ju att se till att öka aktieägarvärdet i företaget. Så värdet i företaget, det tror jag har spelat en viktig roll i det här fusionsbeslutet, men för många andra också." (BX, produktionsenheten)

Gränsöverskridande intern konkurrens som nytt fenomen

I ST Oy blir gränsöverskridande intern konkurrens ett än tydligare signum efter samgåendet. De olika enheterna tävlar med varandra om interna resurser och måste alltså visa sig konkurrenskraftiga också internt inom organisationen. En mellanchefer menar att konkurrenssituationen innebar ett stigande intresse för hur andra produktionsenheter skötte sig: "Det blev en internkonkurrens: 'Hur mycket kör de egentligen? Vilka ton och vilket tonnage? Vilka kvaliteter kör de? Hur ser deras ekonomi ut, är det verkligen alla siffrorna på bordet?' Så inom allt det här fick redas ut och divisionerna fick hitta sina roller, Man delade ut produkterna per bruk, vilka som var bra på att köra vissa saker, då släppte det också, men innan var det mycket problem." (MX, Sverigekontoret)

På den lokala produktionsenheten talar man om den egna konkurrensförmågan i förhållande till andra enheter inom koncernen: "Den relativa konkurrensförmågan har ju förbättrats eftersom vi under den här perioden har haft ett bra kostnadsläge och en bra produktivitetsutveckling i Sverige. Så...vi bygger ju en ny maskin här och investerar stort. Och det är ju resultatet av en intern konkurrens om var man gör en sådan investering... Dels är det ju också så att de där finska enheterna går inte sådär jäkla jättebra, har högre kostnadsläge, dyrare råvara, faktiskt också bra mycket lägre, vad ska man säga, kvalitet på enheterna, äldre enheter, mindre maskiner, större investeringsbehov. Det är lite generellt, men det gäller ganska många." (MT, produktionsenheten)

En medarbetare fyller i: "Jag borde ju vara rätt nöjd för vi har ju fått en stor investering nu. Det kanske hade kommit ändå, men vi har ju anledning att vara nöjda nu med den utvecklingen. Men så finns det väl produktionsenheter som känner sig mindre nöjda, men så är det väl alltid i en stor koncern." (BX, produktionsenheten)

Större investeringar föregås nu av en hård kamp om resurser: "Det har ju varit en otroligt hård konkurrens internt, kan man säga. Den är tuffare ibland än den externa, så att det har ju inte varit enkelt att få den, och man får den ju inte bara gratis utan det är ganska mycket jobb innan man kommer så här långt." (NG, produktionsenheten) Det gäller att det lokala bruket är bra på att "utnyttja...tillgångar, både råvaror och personal." Men historien spelar också in: "Vi har varit lönsamma under många år. Vi har visat väldigt god lönsamhet. Det är ett viktigt argument i det här, att vi har gett väldigt bra tillbaka på vårt sysselsatta kapital. Tittar man på en tioårsperiod så ligger vi över trettio procent

i avkastning. Så att vi har varit duktiga på att förvalta vårt pund. Och sen är det också så att både råvara, ja, ved och el ska man säga, råvarorna då, att vi har relativt Europa bättre priser i Sverige. Och sen har vi ju en lång tradition...och så ska vi inte glömma vår VD som har kämpat stenhårt för det här, och det har haft stor betydelse." (NG, produktionsenheten)

Vid sammanslagningen gällde det, något förenklat, att bevisa sin egen förträfflighet i förhållande till motpartens motsvarande funktion. En finländsk medarbetare pekar på svårigheterna med att samordna IT-funktionerna: "Both companies were proud in what they had; both systems were 'the best in the world'. And still we had to decide what kind of system base, what platform we would have. That was difficult. Both IT-experts were giving good reasons why their system was the best, and for line management it was tough to make decisions, because we had so conflicting input coming from our organisation... We needed an outside consultant, to see through these personal ambitions and traditions. They honestly believed that their system was the best! (skratt)" (FN, finländsk toppchef) Säljstyrkan skulle också samordnas: "The other (difficulty) which took time was this sales network, but that was done without any outside help, we really took country by country and reached a result... We had a quite good working team on the top level sorting out these countrywide problems or fights." (FN, finländsk toppchef)

Rationaliseringarna kom i en första fas och drabbade framför allt marknads- och försäljningssidan: "Det där märktes ju naturligtvis väldigt påtagligt för dem på marknadssidan. Massor med nya kollegor inom säljorganisationen. Men sedan så småningom så började det gå åt andra hållet också. När rationaliseringen var klar så började man ju bygga upp eget också, inte nödvändigtvis på marknadssidan, men på divisionsstaber och så vidare, såg man ju igen effekterna, att det blev fler människor, befattningar...som inte har funnits hos oss överhuvud taget." (QC, produktionsenheten)

Det som får fälla avgörandet när man väljer mellan olika interna alternativ är "fakta": "Jag har ett projekt som pågår just nu i Sverige...som har kört lite i diket just nu, där man säger att det här beror på att finnarna vill att deras system ska vara det som är rådande. Och då skyller man igen på det här med att det är kultur, men jag tror att det är fakta mer än kultur som styr." (OH, toppchef)

Marginalisering av den lokala miljön

I och med sammanslagningen blir de lokala produktionsenheterna allt mindre brickor i det större spelet: "I början, mitten på 80-talet, då satt ju koncernchefen i vår styrelse. Då såg man ju honom här varje vecka med någon av ägarna eller någon grupp med investorer... Vi låg ju väldigt nära huvudkontoret. Sedan kan man ju säga att ju längre bort huvudkontoret flyttade och ju större koncernen blev, desto mer, så att säga, får man ju sköta sig själv om det går bra va. Och eftersom vi...gick bra under åren före sammanslagningen och har fortsatt att gå

bra och är tillsammans med en annan svensk fabrik de lönsammaste enheterna i divisionen. Så det har inte komplicerat mitt jobb mer än att vi har fått en jävla massa rapportering...mera byråkrati va, mera guidelines, mera policies, mera system." (MT, produktionsenheten)

Sett ur facklig synvinkel innebar samgåendet en förlust av inflytande och insyn i verksamheten: "Det facken upplevde som väldigt negativt och var väldigt *tydliga* med är det faktum att vi fick sätta någon annanstans än i Sverige och i och med det försvann rätten att ha representation i styrelsen... (Man sade) att det här är negativt för inflytandet, det är ett sätt för ledningen att slippa inflytande från de anställda." (QF, toppchef) Distansen till ledningen ökade, vilket märktes på den lokala produktionsenheten: "Det försämrades ju. Det gamla bolaget fanns ju kvar och därmed skyldigheterna att ha styrelse och facklig representation. Problemet var ju bara att det inte längre var så många viktiga beslut som fattades på den nivån längre i koncernen... Så det är klart, ur facklig synvinkel så tror jag att alla upplevde... en förlust av inflytande och insyn i koncernen... Visst förlorade vi inflytande men framför allt information om företaget. Det vill jag lova... Ur de anställdas synvinkel så upplever man det som att det är ett längre avstånd till dem som fattar beslut." (BX, produktionsenheten)

Också på lokal chefsnivå är kontakten med koncernledningen är mycket mera sällsynt idag jämfört med tidigare: "Mycket mindre idag än för fyra år sedan." (MT, produktionsenheten) Utvecklingen beskrivs som mera symbolisk än som en abrupt förändring: "Det är ju relativt små administrativa enheter så det har ju egentligen aldrig skett någon sådan här nedslaktning av centrala resurser. Det har aldrig behövt ske egentligen, utan det har blivit en del omflyttningar och det tidigare huvudkontoret har tappat sin roll och det kom ju liksom dag ett: 'vad händer nu med det?'... Och det blev naturligtvis en väldigt oro lokalt då... Jag drog ihop all personal som var där lokalt till stormöten och berättade ungefär hur det var så väl det gick och jag tror att jag sade att naturligtvis kommer inte huvudkontoret att ligga kvar där det låg å ena sidan, å andra sidan så kommer det knappast att ske några sådana här gigantiska olyckor heller. Utan det blir ett antal tiotal jobb som försvinner och det är väl ungefär sanningen som har inträffat... Sedan är det klart att när själva huvudkontoret ramlade bort, det är ju liksom så att det är en del av förgyllningen... Det är nog mera status än realitet, men då försvinner limousiner och flyglinjer och allt det här krafset... Men i efterhand – det skulle nog ha gjorts tidigare. Det hade ändå överlevt sin tid om man nu tittar på hur mycket effektivare vi kör bolaget idag. Det måste jag säga." (CI, toppchef, London)

Tiden verkar läka en del sår, men samtidigt så finns en nostalgi: "De får nya chefer, de får annat sätt att göra business på. Ibland, som med gamla huvudkontoret, så förlorar ju det så att säga hela sin betydelse. Styrelsen kommer inte dit längre... Jamen, det betyder något för folk. Och att beslutsfattandet inte längre ligger kvar där, det ligger någon annanstans. Det

blir några restdelar av koncernen som ligger kvar, och det är klart att det förändras... Jag har många goda vänner inom gamla företaget och de säger ju det också att 'i början så var vi väldigt negativa och hängde med huvudet men har insett att det är liksom det här som gäller nu och göra det bästa av det här.' Och det behöver egentligen inte vara sämre, det är bara det att det är annorlunda." (OH, toppchef, London) Vemodet märktes också bland chefer: "Det var min första reaktion, en sorgprocess att vi försvann... Jag hade ju min historia där och det var på ett sätt slutet på företagets historia." (QF, toppchef)

Förankringen i och lojaliteten mot den lokala miljön är stark. En medarbetare menar att på lokal nivå "är alla mer koncentrerade på att 'ja, det var ju vi som tog hem den här maskinen, fan, vi är värda att satsa på'. Det betyder mycket mer för de anställda än om man heter NN eller XX, som är längst upp. Det spelar väldigt lite roll för gemene man, så att säga." (MT, produktionsenheten) Att fungera som en egen resultatenhet är viktigt. En divisionsuppdelning där den lokala enhetens siffror delas upp och resultatet fördelas på olika resultatområden inom koncernen är ett hot mot känslan av lokal samhörighet: "Vi får prata med de två divisionerna och vi får se till att de får sina rapporter. Men människorna här, de ska känna att det här är ett profit center, vi är inget cost center utan vi...det hänger på oss om det går bra här, att vi verkligen är ett gäng." (MT, produktionsenheten)

Marginaliseringen handlar också om ökad organisatorisk hierarki: "Under året som gick så har det blivit två hierarkiska nivåer ytterligare mellan brukschefen och koncernchefen...(vilket) varken jag eller någon annan ute på bruken tycker om...för att i samband med det så gjordes de här business area-områdena...om till att bli fasta stabsfunktioner, så att idag så sitter business area-ansvariga utomlands. Min chef är inte längre divisionschefen utan det är en business area-ansvarig... Och dessutom så...divisionschefen rapporterar inte heller till koncernchefen eller till deputy-CEO:n, utan han rapporterar till en gubbe emellan, så farhågorna har ju blivit mer än besannade när det gäller att ha top heavy-organisation." (MT, produktionsenheten)

Reaktioner

De viktigaste förändringarna som medarbetarna lyfter fram är alltså att *en internationaliserad chefskultur växer fram, strukturer och rutiner formaliseras, informationskraven ökar, den koncerninterna konkurrensen ökar, intressentrelationerna förändras och de lokala enheterna marginaliseras.*

En mera övergripande tolkning skulle i det här sammanhanget kunna tala om ökad stordrift, centralisering, byråkratisering och hierarkisering. Man kan dock fråga sig om inte många sådana företeelser följer närmast axiomatiskt av att de bägge företagen går samman och förvandlas till ett mycket större. Det intressanta är att förstå medarbetarnas reaktioner på vad som händer.

Naturligtvis påverkar graden av delaktighet hur man ser på den *internationaliserade chefskultur* som växer fram. De chefer som uppenbarligen tillhör den tycks vara medvetna om att den har vuxit fram och att den är ett nytt fenomen. Man tycks vara medveten om exklusiviteten. Samtidigt finns det ganska starka verbala reaktioner emot den på lägre nivå i företaget. Kritiken har två dimensioner. Dels riktar den sig mot vad man menar är en falsk varubeteckning. I själva verket är det ett huvudkontor, inget internationellt kontor i största allmänhet, där det internationella i själva verket är en neutral beteckning för att undvika en nationell slagsida. Dels vänder man sig emot den ökade hierarkin inom företaget. Det internationella kontoret och chefskulturen blir då symboler för detta.

Formaliseringen av strukturer och rutiner innebär dock en innehållslig förändring av arbetet som väcker starka negativa reaktioner. Kraven på att *ge information* ökar. Här finns en stark påverkan på den egna arbetssituationen också på lokal nivå. Ökad rapportering, mera administration och ett större avstånd till makten är vad man upplever. En starkt negativ värdering görs av den ökande kontrollen, som man kan förmoda går emot normativa föreställningar om friheten i och påverkansmöjligheten på den egna arbetssituationen. Man lär sig och utvecklar överlevnadstekniker. Det handlar om att lägga annat åt sidan för att efterkomma de krav som kommer uppifrån. Problemet är att kraven inte kommer från ett håll utan ofta från flera. Nationella huvudkontor, internationell divisions- och koncernledning och allsköns stabsfunktioner har intresse av att information flödar uppåt i organisationen. Det är mycket vanligt att koordinationen är dålig, vilket drabbar de lokala enheterna. Den administrativa personalen får ta de största smällarna. Övertiden skjuter till att börja med i höjden och missnöjet växer. Trycket är hårt och en viss form av maktlöshet breder ut sig.

Dessa negativa reaktioner har en tendens att mildras allt eftersom tiden går. Den kognitiva legitimiteten för de nya arbetssätten ökar med tiden då man kommer in i rutinerna och får en bättre förståelse för varför informationen behövs. Men en stark skepsis finns, även om man på den lokala enheten inte rapporterar om mera drastiska reaktioner i stil med personalavhopp.

Den ökande *koncerninterna konkurrensen* skapar tydliga vinnare och förlorare. Den lokala enhet som ingår i fallstudien har dragit vinstlotten och blivit en vinnare i kampen om koncernens investeringsresurser. Detta har skett efter hårt arbete och lobbying från den lokala ledningens sida. Glädje, tillfredsställelse och stolthet kommunieras ut. Man får här ett kvitto på att man är konkurrenskraftig och är högprioriterad. En tydlig följd av att den interna konkurrensen ökar är betoningen av den lokala tillhörigheten och medvetenheten om att den egna lokala utsattheten ökar.

Att *intressentrelationerna förändras* på så sätt att finansmarknaden hamnar i fokus är en förändring som framför allt märks av på hög ledningsnivå. Analytikernas frågeställningar behandlas ofta på en högre nivå och de högsta chefernas arbetsinnehåll förändras delvis. Man får, som sammanslaget företag, större uppmärksamhet på marknaden. Detta tolkas positivt av de berörda och det nya intresset för företaget uppskattas.

Att sedan de *lokala enheterna* *erfar en viss marginalisering* tolkas – föga förvånande – som någonting negativt på lokal nivå. Detta hör samman med den ökande koncerninterna konkurrensen, som leder till nya krav på aktivitet från de lokala ledningarnas sida. Från fackligt håll pekar man på förlusten av inflytande och minskad information från koncernledningens sida. En motåtgärd blir att initiera och utveckla koncernövergripande fackliga strukturer. Detta är ett litet steg på vägen mot fortsatt inflytande, men det uppväger inte, hävdas det, den minskade insyn som fusionen faktiskt har lett till. Från koncernledningshåll verkar man vara ganska tillfreds med det faktum att de lokala enheternas inflytande minskar. Det ger en annan möjlighet att ge företrädare åt koncernhänsyn snarare än lokala, vilket ses som en positiv utveckling som också kan kopplas till synen på företaget som mera aktieägarorienterat än förut.

Legitimeringen

Kritiska punkter

De kritiska punkter som reaktionerna vilar på och som utgör förutsättningar för att förändringarna ska värderas positivt och en levande relation ska kunna uppkomma är i Storföretaget AB *graden av identifikation med det finländska företaget, det upplevda inflytandet i den nya organisationen, den internationella dimensionens påverkan på arbetssituationen och graden av marknadslogisk acceptans.*

Graden av identifikation med det finländska företaget

Identifikation tycks vara förutsättningen för tillitsrelationen. Här handlar det dock inte bara om att värderingar utgör en viktig komponent. I Storföretaget AB är det emotionella elementet starkt. Det finns en nostalgi som odlas. Företagets betydelse i det svenska näringslivet har varit stor och uppbrottet från en nationell kontext till en internationell är inte helt lätt att hantera emotionellt, särskilt inte som Teollisuus Oy knappast är ett företag som man har en levande relation till. En fördel är dock att motparten i fusionen är nordisk: "Inte tycker jag man ser någon större skillnad mellan länderna, utan i sådana där värderingssammanhang är Nordeuropa, eller Sverige, Finland, Danmark och Norge, vi är relativt sett lika." (KN, Sverigekontoret)

Meningarna tycks vara delade om hur nära man egentligen står varandra kulturellt. Identitetsfrågan brottas man med också på den lokala produktionsenheten: "Rent mentalt blir det ju mer att greppa också: 'vilka är vi egentligen?', 'vad finns på de olika enheterna?' Det var den ena, och sen, rätt snart så gjorde sig de olika kulturerna faktiskt bemärkta också, att det finns skillnader i kulturer." (QC, produktionsenheten)

Men värdegemenskapen tycks vara åtminstone tillräckligt hög för att man ska kunna arbeta tillsammans mot samma mål: "Jag var ju itutad att detta var ett stort problem, och så kom jag hit och så såg jag inte problemet. Jag minns att jag sade till min fru att jag förstår inte det här och när ska jag börja få ett problem? Jag såg inte det här *alls* som en landskamp utan som vanliga relationer. Och jag vet att jag sade också att jag måste vara naiv som inte ser det. Och då fanns det fortfarande folk här när jag kom hit, för 1,5 år sedan, som hade jobbigt med finnar, men de människorna är inte kvar här. Jag tror att det var lite det här syndromet att övertas eller inte övertas, att det var en kamp om positionerna. Och att det råkade vara för att man hade med finnar att göra som man riktade det mot finnar som sådant. Men de som jag samarbetar mest med här nu, de är finnar. De är, tycker jag, jättetrevliga. Jag förstår inte problematiken." (OH, toppchef, London)

Ett aktivt värdegrundsarbete startades något år efter samgåendet: "Vi hade rätt mycket såna där praktiska grejor i början för att kunna förstå varandra, för alla var ju införstådda med att vi inte skulle förstå varann... Man kanske lite onödigt bygger upp de här skillnaderna och pratar om skillnader, skillnader, skillnader. Men när man träffar individer så är vi rätt så lika." (QC, produktionsenheten) Mission, vision och values, som man kallar det, formulerades i ett försök att skapa en gemensam identitet. Primärt genomfördes detta på chefsnivå. Sedan fördes diskussionerna nedåt i koncernen. Vad man stod för var viktigt att formulera och en av anledningarna till att samgåendet, åtminstone enligt en toppchef, gick ganska smärtfritt: "Vi satsade mycket tid på företagskultur i början; vad är gemensamt, vad är det vi står för, varför är vi här, vad ska vi åstadkomma? I och med att vi gjorde det så hade vi inte tid att gnetas med de där 'gnällfrågorna' – vad ska vi ha för budgetsysteem, hur harmoniserar vi alla rapporter vi skriver – sådant fick vi ta senare, det sliter vi med nu, men då kunde vi ta det från den gemensamma basen att vi är ett företag." (QF, toppchef, London)

Arbetet genomsyrade företaget. På lokal fanns en viss skepsis men också en förståelse för att en gemensam identitet behövdes: "Jag började det där jobbet då med mission, vision och values... Ja, när man väl förstod att det var nödvändigt så hade man ju kommit över en tröskel för att lyssna på det, va. Innan dess så tycker man ju nästan att det är obegripligt, åtminstone om man tar tag i Kalle på golvet, va (skratt). Men jag tror nog att på något sätt förstod nog folk att nu måste vi som företag, hur lite jag än känner mig berörd, utåt mot omvärlden skaffa sig en identitet på något sätt, det tror jag folk förstod. Vi kan

inte vara Storföretaget och Teollisuus utan nu är det ST Oy... Det var ju en process som skulle följa en sån där vattenfallsprincip uppifrån och ner längst ner, men det är klart att det blir ju otroligt mycket snack och slagord och motto och allt sånt där, som kanske behövs men...det är ju mycket som bara går in i ett öra och genom ett annat... Vi (har) försökt att tänka så här i alla lägen: 'om vi måste lägga ner massor av energi på det här, vad kan vi ha för nytta av det och hur involverar vi så många som möjligt i det?' Vi hade någonting som heter förbättringsprogram också, lite sån här japansk metod, som blev amerikaniserad... Då tänkte vi 'om vi nu ska göra det, hur involverar vi folk så mycket att vi känner att det är ett verktyg?' Och så gjorde vi med mission, vision and values också, att vi körde seminarier här för en grupp på 40 personer, det är avdelnings- och sektionsschefer, där vi tittade på de här olika uttrycken 'vi ska vara världsledande', 'vi ska vara kundens förstaval' och så ställde vi frågan 'vad betyder det här för oss?' och 'hur förklarar du det här för Nisse på fabriksgolvet?'. 'Vad innebär det här för mig på jobbet?' Så jobbade vi med det." (QC, produktionsenheten)

Företagets gemensamma värdegrund fyllde också en funktion som ett slags bollplank. Genom den fick man, hävdas det, en fond som man kunde kontrastera den operativa verksamheten emot: "The practice we want to have is 'management by facts'. That means also that you look at the values, attitudes and so. We tried to avoid fictions, we would like to have solid information and base our actions on those." (QI, finländsk toppchef)

I den identitet som eftersträvades fanns från officiellt håll en vilja att lyfta fram både det svenska och finländska. Finlandisering är något att undvika: "Det är det vi håller på med idag, att göra företaget lite mer känt i Sverige, det jobbar vi stenhårt med... Vi räknas som finskt, så står det i tidningarna... Så det är vad vi måste jobba med idag, vi måste hitta ett *nytt* nätverk i landet för att stärka upp oss och synas i en värld där våra ledningar sitter i andra länder. Och det är en utmaning." (KN, Sverigekontoret)

Grad av inflytande i den nya organisationen

En ytterst viktig punkt har att göra med inflytandet i den nya gemensamma organisationen. I en mening är denna fråga instrumentell. Vad man tjänar på samgåendet är en aspekt. Men en annan, och för tillitsrelationen betydelsefull poäng, är att flera anställda ser den (påstådda) finländska dominansen som orättvis och omotiverad, vilket innebär en underförstådd etisk bedömning av situationen: "Det är ju alltid ungefär tre på en i olika sammanhang. Tre finnar på en svensk, det är ungefär så det ser ut.... Högste chefen har fått frågan om det här med finskt och han har sagt att vi väljer efter kvalifikationer, och jag kan inte påstå egentligen att han har påtagligt fel, i alla fall inte utifrån sin utgångspunkt. För om ingen lyckas övertyga honom om att det finns en svensk som är bättre än de finnar han känner så..." (MT, produktionsenheten) Det fanns "ett allmänt missnöje. (Man) var inte med på banan, så att säga. Det kom

meddelande att nu hade man utnämnt en ny finsk chef då för det här då, den här divisionen hade bildats och så vidare." (MX, Sverigekontoret)

Kravspecifikationerna på den högsta ledningen kom från Finland, hävdas det: "När vi sedan kom ihop så snackades det otroligt mycket om 'best practice' i början. För 'best practice' var ju väldigt mycket vad finnarna tyckte var bra. Och sen kan man säga, tycker jag, att många svenskar var jävligt feiga. Antingen så gick man omkring och muttrade i korridoren att 'det här var väl inget roligt' eller så lämnade man skutan." (MT, produktionsenheten) Säljbolagen tas som exempel på hur den finländska motparten tänkte och arbetade: "Hos oss så var nästan alla säljbolagschefer lokala infödingar, så att säga. Hos dem så fanns det, tror jag, inte en säljbolagschef som inte var finne. Och den kulturen har mera tagit över. Det är mycket mer finnar ute i säljorganisationen idag än svenskar... Jag tycker utåt sett så har det (samgåendet) skötts ganska professionellt mot kunder och sådär.... Men man borde ha gjort sig av med i stort sett varannan chefsbefattning, men det har man ju varit jäkligt rädd för. Och där är det ju väldig skillnad på Sverige och Finland. I Finland så...sparkar (man) liksom inte ut folk utan man hittar på någon ny befattning." (MT, produktionsenheten)

Det antyds att finländarnas vann på ett tidigt aktivt engagemang i fusionen: "Det var ju nästan ett finskt bolag ganska omgående och det var väl det som många funderade över." (MX, Sverigekontoret) En medarbetare menar att man på den finländska sidan var åtminstone "tretti, fyrtio...som...var involverade" medan det svenska teamet "involverade kanske fem personer i den här slutfasen." (MT, produktionsenheten) Obalansen gick igen åldersmässigt: "Då var det ett gäng femtioåringar i Finland som tog över ett gäng sextioåringar hos oss... Och det kan jag väl säga att första intrycket var väldigt snabbt att 'här har finska pojkarna kopplat ett klart grepp över verksamheten...' Vi hade folk som antingen var på väg in i pensionen eller som inte gillade läget. Och det hoppade ju av folk lite till höger och vänster också." (MT, produktionsenheten)

Det finns ett missnöje med den svenska ledningens agerande i samband med fusionen: "De finska ledarna var starkare än de svenska. Det är min personliga uppfattning. Det var ju en sammanslagning mellan två lika parter, sades det ju. Men internt upplevde vi det inte så utan där vek sig ju den svenska ledningen, om man får säga så. Och den finska, den var liksom starkare. Nu kanske det var helt rätt, för att jag menar den starkaste ska ju ta över då och så blev det då." (NG, produktionsenheten)

Från chefshåll pekar man på orsakerna till den finländska dominansen: "Jag tror att det fanns en bättre chefsrekryteringspolitik det i finska bolaget än hos oss. Man tog fram mer konsekvent duktiga, man hade en bredare bas att utgå från än vad vi har." (OH, toppchef, London) En annan toppchef menar: "Kommer du en bit ner i organisationen så är det nog inget snack om att en objektiv tillsäkringsprocess har lett till fler finska chefer än svenska i bolaget.

Det har väldigt mycket att göra med att det helt enkelt fanns oerhört mycket mer att välja på. I Finland hade man mycket bättre fabriker, fick därigenom en bra ekonomi och hade liksom råd att hålla mer folk." (CI, toppchef, London)

Frågan om inflytande tycks ha varit oerhört viktig för den allmänna inställningen till fusionen. Detta gällde inte bara de chefer som berördes direkt av eventuella utnämningar. Graden av inflytande var en knäckfråga också i fackets ögon: "Den stora frågan som många ställde sig; 'vem kommer att bestämma i bolaget?' (Vi)...uppfattas som ett företag med starka rötter i Sverige... Här fanns ju en oro... Så mycket av diskussionerna i början handlade just om det. Vilken roll kommer vi att spela i den nya koncernen? Vem kommer få mest inflytande, svenskarna eller finnarna? Men de frågetecknen har rätats ut." (BX, produktionsenheten) Inflytandet tycks ha varit nyckeln till om facket skulle ge sitt helhjärtade stöd till fusionen. "Försiktigt positiv, tror jag man kan sammanfatta fackets inställning. Det var väl med reservation för hur ägarförhållanden kommer att påverka maktförhållandena i bolaget. Men att man fusionerade och att det var med ett finskt företag och ett välskött finskt företag...med...en stor ägare också...kändes väl ändå ganska så tryggt, tror jag det flesta av oss tyckte. Ett av de bättre alternativen." (BX, produktionsenheten)

Den internationella dimensionens påverkan på arbetssituationen

På ett instrumentellt plan är möjligheterna till en internationell karriär en viktig morot för framför allt den nyetablerade chefskadern. Det finns möjligheter för dem som så eftersträvar, också på lägre nivå. Men här tycks svenskarna ligga i lä. Tjänster som lysas ut inom koncernen söks oftare av finländska medarbetare: "Där är ju finnarna mycket, mycket bättre...än vad vi svenskar är. Man ser om det är ett jobb ute...och man säger att man vill ha andra personer dit och jobba från Sverige och Finland, då kan man säga att det är många fler finländare som söker än svenskar. Vi är inte lika villiga att flytta på oss i det fallet." (NG, produktionsenheten)

Längre ned i organisationen syns andra följder av internationaliseringen. På den lokala enheten betonar man många avigsidor. Avståndet till ledningen blir längre och den ökade formaliseringen förvärrar situationen på de administrativa enheterna: "Om man pratar klimat så kan jag ju inte påstå att ekonomiavdelningen, alltså de personerna som ständigt blev utsatta för de här frågorna, de fick ju ingen positiv bild av fusionen som företeelse, det ska man säga. Och det var nog en man, han sa det att 'så fort jag hör finska på tv då slår jag av (skratt) eller skruvar ned ljudet, byter kanal eller vad som helst', så det blev väl den effekten det blev." (NG, produktionsenheten)

Dålig samordning är en bov i dramat när de ökade rapporteringskraven drabbar de lokala enheterna urskillningslöst: "All information i en viss riktning, när den kommer fram, borde styras ut till dem som behöver den. Men det upplever man

ju, så är det inte utan det händer att man får rapportera samma sak." (QC, produktionsenheten)

Men bristande rutiner och ökade formella krav behöver inte nödvändigtvis medföra försämrade relationer till chefer och medarbetare av utländsk härkomst. En medarbetare menar sig ha "våldigt bra kontakter, skulle jag säga. Det fungerade väldigt bra sedan med personliga kontakter. Så länge som man håller med... Men däremot om man börjar triskas och säga så här att 'ja, varför ska vi göra det där nu då, det tycker jag är fel', då får man ju känna på det här...ja, de är mycket, vad ska jag säga, tuffare och rakare i kommunikationen, och det är inget fel med det. Men då kommer man ju ofta i det där läget sen att 'ja, nu har vi ju bestämt så här på divisionen, håll inte på och tjafsa om det här, för nu har vi bestämt att så här är det, va, det jag säger'." (NG, produktionsenheten)

Graden av marknadslogisk acceptans

Hänvisningar till marknadsens evolutionära logik förekommer: "De finska ledarna var starkare än de svenska... Jag menar den starkaste ska ju ta över då och så blev det då." (NG, produktionsenheten) Företagets bärkraft hänger i förlängningen på dess överlevnadsförmåga. En medarbetare menar att marknadslogik och retorik spelade en viktig roll i hur man från ansvarigt håll kommunicerade ut fusionen: "Det var ju de vanliga argumenten att bygga en internationell industrikoncern som kan hävda sig långsiktigt på marknaden, få större finansiella muskler. Och sedan fanns det ju naturligtvis synergieffekter som man hoppades skulle förbättra vinsten och minska kostnaderna. Det var väl de vanliga argumenten som man brukar höra då företag fusionerar. Så att det var inget konstigt på det sättet." (BX, produktionsenheten)

Delvis tycks denna logik accepteras: "En...nackdel man löper som liten aktör bland stora aktörer är att man blir uppäten. Och det är klart att hade vi inte gjort något...så var risken att man hade blivit uppköpt helt enkelt, ett aggressivt övertagande. Och det är ju sällan så lyckat. Om det är alternativet till detta så då föredrar jag den här fusionen... Men man hade kanske önskat sig att styrkeförhållandena hade balanserats på ett bättre sätt i den nya koncernen... Den företagskultur vi har idag färgas väldigt mycket av vårt österland." (BX, produktionsenheten) Det som händer är, menar samme medarbetare, ett tecken på att det nationella inflytandet över storföretagen minskar: "Det förstärkte ju den allmänna tendensen att nationernas betydelse avtar, så att säga, och att de nationellt baserade fackens möjlighet att utöva inflytande och få information försämrades ytterligare. Så att man kan väl säga att de koncernfackliga strukturerna som byggts upp varit ett försök att balansera det här. Men det blir en ganska dålig balans." (BX, produktionsenheten)

Acceptansen av denna marknadslogik tycks innebära ett kognitivt erkännande av att småskaligheten går förlorad: "Jag tror det är så att det ligger inbyggt i

den här fusionsstrategin att resultatet av detta ska bli starkare företag med ett större värde. En värdeökning ska ske i företaget. Och det är naturligtvis med inriktning mot ägarna och aktiemarknaden. Och det tycker jag man kan tydligt se också att det fungerar så. Småföretag har ju bekymmer att överleva på sikt." (BX, produktionsenheten)

Sedan behöver inte nödvändigtvis Teollisuus Oy vara den lämpligaste partnern: "Idag med facit i hand och man kan titta i backspegeln så är det klart att det finns en del på olika håll i företaget som tycker att 'det här var ingen bra affär och det fanns andra affärer att göra istället'. Det gör det säkert, men det var ju inte lika givet då, och ingen visste ju då hur det här bolaget skulle utvecklas. Det var många som är kritiska idag från svensk botten. De tycker nog att vi har fått vika ned oss för mycket, och det är nog en korrekt iakttagelse." (BX, produktionsenheten)

Legitimering i Storföretaget AB (ST Oy)

I min beskrivning av de kritiska punkterna ovan är tillitsrelationen potentiellt närvarande i identifikationsprocessen med finländarna och i frågan om inflytande i den nya organisationen. De värden som ligger till grund för tillitsrelationen tycks till viss del bejakas i den nya kontexten. Det finns en relativ närhet till Finland både geografiskt och mentalt. Det talas om en nordeuropeisk värdegemenskap och en gemensam förståelsegrund för hur man bedriver affärer. Även om man tar avstånd från en finländsk managementkultur, som upplevs som alltför präglad av ordergivning och envägs kommunikation och som därmed bryter mot en svensk norm om *medinflytande* och *jämlikhet*, så bedöms finländarna på det stora hela vara professionella i sitt värv. *Kunskap* och *kompetens* får därför mycket stor betydelse för tillitsrelationen. Här får finländarna ett ganska stort erkännande. Det är inga glada amatörer som man har gått samman med. De kan branschen utifrån sin mera uttryckligt finländska erfarenhet. Dock så tycker sig svenskarna se en form av provinsialism i det finländska tänkesättet, som skär sig mot föreställningen om vikten av *öppenhet*, *tolerans* och *mångfald*.

Marginaliseringen av de lokala enheterna är den andra sidan av myntet av ökad hierarki i företaget. Centraliseringen ökar och både den lokala och nationella svenska maktpositionen eroderas. Men detta beror enligt vissa medarbetare på ett klenk motstånd från de ansvariga svenskarna i organisationen. En ursäkt ges alltså finländarna eftersom den svenska ledningen har skött sig illa. Samtidigt tycks den svaga maktpositionen och det bristande inflytandet vara något som väcker missnöje. En anledning till detta är att det finns en grundläggande *rättvisenorm* som vissa medarbetare, medvetet eller omedvetet, anknyter till. Ett samgående mellan jämlikar tycks bland svenskarna implicit förutsätta en jämlik fördelning av inflytande. Men här föreligger en orättvisa. Inflytandet är ojämnt fördelat. Detta fall illustrerar också att skillnaden mellan formellt och

praktiskt inflytande i företaget är stor. Ett formellt stort ägande behöver inte nödvändigtvis innebära att den exekutiva makten i företaget ligger i ens händer. Detta får svenskarna erfara allt eftersom processen fortskrider.

Sammantaget finns det i ST Oy, särskilt på lokal nivå, ett mått av främlingsskap inför det nya samtidigt som det vore fel att hävda att det inte finns något förtroende alls för den nya ordningen. Tillitsrelationen och den normativa legitimeringen finns i begränsad utsträckning, kanske framför allt som en följd av respekten för finländarnas kunskap och kompetens än av upplevelser av att de praktiska förhållandena återspeglar en samsyn och värdegemenskap.

Bidragande faktorer till normativ legitimering	Motverkande faktorer till normativ legitimering
Förekomst av vissa gemensamma värderingar ("det nordiska arvet")	Krock mellan en öppen och mångfaldig svensk kultur och en mera provinsialistisk och hierarkisk finländsk managementfilosofi
Visst erkännande av professionalism hos finländarna (kunskap och kompetens)	Reaktion mot detaljstyrning (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm)
	Minskat inflytande (etisk rättviseaspekt)
	Ökad distans till ledningen (hierarkisk aspekt som går emot jämlikhetsnormen)

På ett kognitivt plan sker däremot en tydligare form av legitimering av samgåendet i sig. Det finns en metaförståelse av marknadens krav och vad som behövs för att i förlängningen säkra företagets överlevnad. Aktieägarperspektivet tycks genomsyra flera medarbetares resonemang. Man bygger en bredare, större och starkare organisation. Vissa synergier, till exempel på inköps- och försäljningssidan, är fullt möjliga att realisera. Det är ytterst få – om ens någon – som antyder att affären i sig är ett misslyckande. Marknadsmässigt var det inget fel på fusionen, tvärtom. Däremot krockar enskilda medarbetares uppfattningar om hur man bäst utför det dagliga arbetet och till vem man rapporterar med den "finländska" managementkulturens krav. Här finns en kognitiv dissonans som dock minskar med tiden.

Bidragande faktorer till kognitiv legitimering	Motverkande faktorer till kognitiv legitimering
Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (som motiv till fusionen)	Reaktion mot detaljstyrning (kognitiv aspekt, finländarnas/den nya organisationens sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)

På ett instrumentellt plan skapas ytterst intressanta karriärmöjligheter för toppcheferna. De som finns med i uppbyggnadsfasen har möjlighet att kapitalisera på det som byggs upp och har all anledning att legitimera den nya ordningen på pragmatiska grunder. Den nya internationella chefskulturen är en direkt följd av fusionen. Samtidigt så äger ingen masslakt rum i organisationen. De bägge företagen kompletterar snarare än överlappar varandra, vilket gör att få personer, om ens några, förlorar sina arbeten. I den mån negativa aspekter kommer in handlar det om ett minskat inflytande för lokala svenska intressen.

Bidragande faktorer till pragmatisk legitimering	Motverkande faktorer till pragmatisk legitimering
Individuella utvecklingsmöjligheter (i synnerhet för toppcheferna)	Minskat inflytande (ökad finländsk makt och större distans till koncernledningen)

Identifikationsprocessen har ett mycket tydligt emotionellt drag. Nostalg spelar en betydande roll, vilket försvårar närmandet till finländarna. Den gamla världen och dess för en svensk industritradition typiska symboler tillhör det förflutna, och detta leder till en stundtals svår mental omställningsprocess som ytterligare späs på av att den lokala miljön marginalieras. Storföretagets identitet kan bara förstås i termer av dess anrika historia. Det handlar om en identifikation i både nationella och lokala termer. En symbol för ett traditionellt svenskt industrisamhälle går i graven, och likaså de plikter och förmåner som varit ett med det. Det handlar här om ett uppbrott från en traditionell *trygghet* in i en ny internationaliserad kontext där tryggheten i högre utsträckning betingas av den egna prestationen. Framför allt i de små bruksorterna är förändringen tydlig. Men en viktig poäng är att den förlorade identiteten inte skylls på finländarna. Tidsandan snarare än finländarna har gjort sitt till.

Bidragande faktorer till emotionellt betingad identifikation	Motverkande faktorer till emotionellt betingad identifikation
	Förlust av nationell identitet (nostalgi)

Slutsats: Storföretaget AB (ST Oy)

Det finns i Storföretaget AB en acceptans av sakernas tillstånd som verkar vara mera passiv än aktiv. Att sammanslagningen så tydligt har förståtts som en *merger of equals* skapar särskilda förväntningar och problem. Man har från

ledningshåll kommunicerat ut att två jämlingar går samman. Men den förväntan som då skapas bland svenska medarbetare tycks vara att det nya företag som sedan ser dagens ljus också ska vara präglad av en rättvis fördelning av resurser och inflytande. Upplevelsen av att finländarna dominerar skapar skepsis eftersom detta rimmar illa med det rättvisetänkande som tycks finnas. Acceptansen går därför, åtminstone på lokal nivå, hand i hand med en form av maktlöshet.

Att man i många stycken finner att finländsk företagsledning skiljer sig från svensk leder i och för sig till vissa negativa reaktioner. Men samtidigt finns en beredskap för annorlundaskapet. Finland är annorlunda än Sverige – men inte så annorlunda att man inte har någonting gemensamt. Att det nya är en följd av ett främmande finländskt inflytande och dessutom någonting naturligt när företaget växer sig allt större blir en förklaring som man låter sig nöjas med. Det kan accepteras under förutsättning att det inte alltför mycket förmörkar den egna arbetssituationen. Intern konkurrens är ett annat fenomen som stämmer dåligt överens med en traditionell samförståndstanke. Vinnare och förlorare skapas internt inom koncernen utifrån en marknadslogik. Rättvisetänkandet går igen och upplevelsen av att verka som en reell och identifikatorisk enhet får sig en törn.

Uppkomsten av en internationell chefskultur och de lokala enheternas relativa marginalisering leder till polarisering. Bilden är därför starkt splittrad, vilket är typiskt för en situation där en viss grupp inom ett företag får en väsentligt förändrad roll jämfört med tidigare samtidigt som denna roll delvis uppnås genom marginalisering av andra grupper inom organisationen. Det finns en antydning till nollsummespel. Ju exklusivare den internationella chefskulturen är, desto större blir distansen till den lokala miljön.

Försöken att skapa en internationell identitet, till exempel genom det nya internationella kontoret, verkar inte slå igenom på lokal nivå. Den lokala tillhörigheten är stark och den bedömning som görs av fusionen handlar mycket om den lokala enhetens väl och ve. Däremot är arbetet med att finna en gemensam värdegrund starkt och medvetet på den gränsöverskridande chefsnivån.

7. Jämförande analys

Normativ legitimering i fallföretagen

De resultat och tolkningar som kommer fram i fallstudierna kan nu ställas mot varandra. I de olika företagen sker legitimering i olika hög utsträckning och av varierande skäl. Legitimeringen ser jag alltså som antingen normativ, kognitiv eller pragmatisk. Suchmans (1995) grundschema har utvecklats och legitimeringen har i avhandlingen setts som en relationell företeelse enligt följande schema:

<i>Grund för relation</i>	<i>Form av relation</i>	<i>Form av legitimitet</i>
Värdegemenskap	Tillitsrelation	Normativ
Meningsfullhet	Kognitiv relation	Kognitiv
Egenintresse	Instrumentell relation	Pragmatisk

Samtidigt äger legitimeringen rum i en emotionell kontext där komponenter som identifikation och status har betydelse. I det följande ställs de olika bilderna i fallföretagen mot varandra. Den för de etiska värderingarna relevanta formen av legitimering, den normativa, äger rum i olika hög grad i fallföretagen. De bidragande och motverkande faktorerna för normativ legitimering har identifierats i fallföretagen och kan nu ställas emot varandra:

Företag	Bidragande faktorer	Motverkande faktorer
Internet AB	En ny ordning som är i linje med vissa medarbetares krav på stabilitet	En ny ordning som går emot behovet av personlig autonomi och självförverkligande Ifrågasättande av tyskarnas professionalism (kunskap och kompetens) Reaktion mot formalisering (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm)
Konsult AB	Identifikation i termer av gemensamma värderingar (mångfald, öppenhet, respekt för olikheter) Erkännande av professionalism (affärsmässighet, styrka, kunskap och kompetens)	Reaktion mot detaljstyrning (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm) Reaktion mot behandling av anställda (den enskildes integritet)

Industri AB	Identifikation i termer av gemensamma värderingar ("det nordiska arvet", till exempel vikten av ärlighet, fairplay, otvungenhet) Gemensam ingenjörskultur (kompetens, objektivitet, saklighet) Erkännande av professionalism (kunskap och kompetens) Tecken på förtroende från amerikanernas sida (ömsesidighet, lyhördhet) Organisatorisk autonomi	Reaktion mot detaljstyrning (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm)
ST Oy	Förekomst av vissa gemensamma värderingar ("det nordiska arvet") Visst erkännande av professionalism hos finländarna (kunskap och kompetens)	Krock mellan en öppen och mångfaldig svensk kultur och en mera provinsialistisk och hierarkisk finländsk managementfilosofi Reaktion mot detaljstyrning (etisk aspekt som bygger på föreställningen om personlig autonomi och icke-hierarkisk jämlikhetsnorm) Minskat inflytande (etisk rättviseaspekt) Ökad distans till ledningen (hierarkisk aspekt som går emot jämlikhetsnormen)

Rimligt är att beskriva den normativa legitimiteten som mest förekommande i Industri AB och som minst i Internet AB, medan Konsult AB och ST Oy tävlar om mellanpositionen. Det går att identifiera faktorer som bidrar till respektive motverkar normativ legitimering. Nyckeln till om tillitsrelationen skapas tycks finnas i skärningspunkten mellan de normativa krav som medarbetarna har och de egenskaper (alternativt handlingar eller följder av handlingar) hos det övertagande företaget som de beskriver och reagerar på. Den nya ordningen har

konkreta uttrycksformer som kan vara i linje med eller gå emot de grundläggande etiska värderingar som medarbetarna har.

Vissa mönster i fråga om värderingar går igen i fallföretagen. En gemensam nämnare bland medarbetarna i samtliga företag är en stark reaktion mot uttryck för hierarki. Detaljstyrning, ökad kontroll och organisatoriska nyordningar som mynnar ut i ökad distans till ledningen värderas negativt och kopplas samman med hierarkiska strukturer:

"Det här familjära, där det inte är särskilt hierarkiskt utan där människor får ganska mycket utrymme att vara sig själva, ta initiativ och där man känner att man är kompisar i sitt arbete... När företaget har blivit större så har det här förändrats väldigt mycket, till exempel med hierarkier och allt sådant, och det har alltid mött ett visst motstånd." (DB, Internet AB)

"Här är det ju väldigt platt, det är inte speciellt auktoritärt styre, det är mycket medbestämmande." (DL, Konsult AB)

"De är mer hierarkiska än vad vi är, definitivt mer hierarkiska... Flera nivåer, de måste fråga sig själva innan de kan ta ett beslut. Svårt att få ett rakt besked på telefon direkt, det är stor skillnad hur vi fungerar i alla fall." (ML, Industri AB)

"Finland är mera ångvältsbetonat. Man kör ut ett dekret, 'så här är det'. Svenskar gör ju inte riktigt på det sättet utan då har man ju lite mera medbestämmande och diskuterar saker och man får jobba mera delegerat." (NG, ST Oy)

Motviljan mot hierarkier kan ses som ett uttryck för en stark jämlikhetsnorm eller, i termer av värderingar, en stark varaktig föreställning mot att göra skillnad mellan hög och låg. I linje med d'Iribarnes (1996/1997 och 2002) diskussion om den kulturspecifika innebörden av etiska begrepp är det rimligt att hävda att jämlikhetsnormen får en särskild innebörd i den svenska medarbetarkontexten. I det empiriska materialet finns exempelvis starka reaktioner mot att man kommunicerar via berörda personers chefer (Industri AB), att man osynliggör lågstatuspersonal (Konsult AB i London), att man utomlands behandlar personal som "boskap" (Konsult AB), att man gör allt för att tillfredsställa ledningen snarare än ser till verksamhetens behov (ST Oy), och att man är väldigt "korrekt" (engelsmän i Konsult AB).

Av detta kan man utläsa vad jämlikhet tycks förutsätta i den svenska kontext som har undersökts. Jämlikheten knyter nära an till individens integritet, autonomi och värdighet. En verklig jämlik struktur tycks förutsätta ett direkt tilltal, ett synliggörande, en öppen kommunikation och en hög grad av informalitet och otvungenhet. I synliggörandet ingår också att den enskilde ska få möjlighet att göra sin stämma hörd och erkännas som

kommunikationspartner också i fråga om beslut. Till jämlikheten hör ifrågasättandet:

"Man kan gå till sin chef och säga vad man tycker... Varför skall jag gå och vara rädd för vår VD eller varför skall jag gå och vara rädd för min chef? Det vet jag inte om de är där (i England), men jag tror att det finns mycket mer utrymme för medarbetarna här tror jag, även på lägre nivåer... Jag hoppas verkligen inte att vi kommer att bli engelska eller vad man ska säga." (LO, Konsult AB)

"I Sverige finns det nästan alltid någon som frågar 'ja, varför det då?' och 'varför ska vi göra så här?'. Men det är inte så mycket lönt om man pratar med en finsk ledning." (NG, ST Oy)

Kopplingen mellan jämlikhet, autonomi och integritet är alltså mycket stark. Den personliga autonomin handlar om föreställningen om individuell frihet. Ju flera frihetsgrader som den enskilde personen får i arbetet, desto positivare värdering. Kontroll upphäver denna frihet:

"Det blev en känsla av att nu ska det bli en kontrollinstans, de skall kontrollera mig, Litar de inte på mig, ska jag behöva lära mig det här?" (DB, Internet AB)

Särskilt i Internet AB och åtminstone bland de yngre konsulterna i Konsult AB finns en stark betoning av möjligheterna till individuellt självförverkligande i arbetssituationen. Det finns en instrumentell sida av detta. Man frågar sig vad den nya ordningen innebär för ens egna möjligheter att komma framåt. Föreställningen om individens rätt till självförverkligande är stark. Strukturerings-, likriktnings- och standardiseringstendenser står i rakt motsatsförhållande till detta och inverkar alltså starkt negativt på tillitsrelationen i de miljöer där självförverkligandet är en grundbult i förståelsen av tillvaron och arbetslivet. För andra medarbetare handlar den personliga autonomin och friheten mycket om inflytandet över den egna arbetssituationen. Dels handlar det om en möjlighet att påverka och inte bara vara underkastad krav från högre ort, dels handlar det om ett erkännande av den egna kompetensen. Detta erkännande är viktigt men ges inte i en hierarkisk ordning där detaljstyrning och kvantitativ kontroll av de underlydandes arbetsprestation är normen. Det senare ses närmast som integritetskränkande, vilket till exempel märks i diskussionen om "överkoll" i Konsult AB. Integriteten är också ett mycket viktigt tema i diskussionen om neddragningar och arbetsbelastning. Respekt för den enskildes behov betyder mycket. Att på fredagen få reda på att man ska ha en budget klar på måndagen (i Konsult AB) frontalkrockar med synen på den enskildes rätt att disponera sin fritid och föreställningen om arbetsgivarens begränsade rätt till anspråk på den anställdes vidare livskontext. Övertiden på den lokala enheten i ST Oy i samband med fusionen är ett annat exempel. Den frihet som medarbetarna normativt kräver förutsätter respekt för den privata sfären samtidigt som den, för att vara värd

namnet, måste innehålla en verklig möjlighet att påverka den egna arbetssituationen. Detta kan förstås som ett krav på medbestämmande, både på individnivå och organisatorisk nivå.

Frihetsförståelsen i "den kulturella rörelsen" i Internet AB och kanske också hos vissa yngre medarbetare i Konsult AB tar sig närmast ideologiska uttryck. Att en representant för "den kulturella rörelsen" går ut i en tidning och talar om att "den person du älskar mest i hela världen är dig själv" och beskriver internetupplevelsen som en egotripp där användaren är både designer och artist är ett tecken som något på självfokusering med hedonistiska förtecken. Det individualistiska självförverkligandet blir norm, vilket gör att friheten liksom arbetet får en tydligt instrumentell prägel. Det viktiga är att arbetet har en mening som individen själv formulerar. Samma krav ställs på livet i stort, varför skillnaden mellan arbete och fritid suddas ut. Bägge är medel till individens självförverkligande och självförhållande. När arbetet ges en annan förståelse, som när Deutschnet GmbH köper Internet AB, så fyller det inte längre sin funktion som medel för individens självförverkligande. Meningen med arbetet formuleras av någon annan, vilket är ett grundskott mot den enskilda individens hedonistiska ambitioner. Att detta skär sig emot andra intressentgruppers föreställningar om arbetet i Internet AB är uppenbart. Värdet av stabilitet bedöms högst olika beroende på vem man frågar i företaget:

"Många som kommer in nu har högre utbildning och vill inte ha det så. De vill ha mer trygghet." (NX, Internet AB)

Överlag så finns det i de svenska medarbetarnas självförståelse en föreställning om att man själv står för mångfald, öppenhet och tolerans:

"Eftersom vi är så många typer av människor och olika kompetenser så finns det utrymme för att vara den man är. Det är en av fördelarna med det här företaget, man träffar så många typer av människor." (DB, Internet AB)

"Det är väldigt mänskligt och väldigt humanistiskt och...olikheter. Det finns homosexuella och det finns heterosexuella och det finns, ja, olika typer av människor med olika typer av bakgrunder, högutbildade och lågutbildade." (NX, Konsult AB)

Den förmenta provinsialismen bland finländarna i ST Oy är ett exempel på någonting man distanserar sig ifrån:

"Finnarna är kanske ännu mer etnocentriska." (CI, ST Oy)

"Hos oss så var nästan alla säljbolagschefer lokala infödingar, så att säga. Hos dem så fanns det, tror jag, inte en säljbolagschef som inte var finne. Och den kulturen har mera tagit över." (MT, ST Oy)

"Om en finsk chef tillsätter någon, så för honom är det självklart att det är en annan finne. Men åtminstone försöker vi svenskar tro att vi är lite mer internationella och kanske tänker att det kanske finns någon bra någon annanstans." (MT, ST Oy)

Att låta andra vara vad de är och att tillåtas vara vad man själv är och vill vara är väsentligt. Annorlundaskapet hos den andre, till exempel upplevelsen av hierarki hos motparten eller den överdrivna sakligheten bland tyskarna i de gemensamma projektgrupperna i Internet AB, är i sig inget problem förutsatt att man tillåts förbli den man själv är och vill vara. Värdesättandet av mångfald, öppenhet och tolerans tar sig alltså uttryck i ett krav på autonomi för den egna organisationen. Kravet är att organisationens kultur och verklighet ska skapas av medlemmarna själva. Om inte detta tillåts respekteras inte värdet mångfald av den nya ägaren, vilket inte ses med blida ögon. Just därför sker en mycket positiv värdering av en ny ägare som respekterar mångfalden:

"När de pratade med oss så fanns det utrymme för olikheter, det var på något sätt att de såg olikheter som en styrka. De såg det oerhört positivt att vi är ett gäng väldigt olika människor här, med olika bakgrunder, olika åldrar och kön och så vidare. De i deras organisation såg ungefär likadana ut." (NX, Konsult AB)

Mångfald, öppenhet och tolerans tycks alltså ligga väldigt nära värdet autonomi. Ett positivt exempel är Industri AB, där organisationen ges ett stort antal frihetsgrader och upplever ett starkt förtroende från de nya ägarnas sida. Ett synligt tecken, som också är symboliskt viktigt, är att en "brobyggare" sänds över från USA. Det är ett tecken på lyhördhet och respekt:

"Kulturkrocken kan bli så här: de försöker anpassa sig till vårt sätt, de försöker vara väldigt lyhörda när de kommer hit...De går inte jätteuppladda... Alla försöker göra sitt bästa, anpassa sig till den andra, man byter roller på något sätt då." (QD, Industri AB)

Helt klart är att igenkänningsfaktorn är viktig. En uppfattad värdegemenskap, att köparen eller fusionspartnern står för värderingar som man själv skriver under på, bidrar till att en tillitsrelation uppstår. "Det nordiska arvet" nämns till exempel. Vikten av att vara ärlig och rättvis (*fairplay*) lyfts fram i Industri AB, liksom en gemensam ingenjörskultur:

"Man ska vara ärlig i svensk värdering. Allt det vi gör bygger på det, vi sitter inte som hökar och kollar någons tidrapport utan man litar på varandra. Skulle man bryta mot det så bryter man någon sorts hederskod kan man säga, det har aldrig inträffat." (QB, Industri AB)

Ingenjörskulturen förstås i termer av saklighet, objektivitet och kompetens. Detta visar på en mycket viktig aspekt av frågan om intern legitimering,

nämligen föreställningen om värdet av professionalism som en mycket viktig komponent för att en köpare eller fusionspartner ska tillerkännas legitimitet. Inte minst har detta att göra med självuppfattningen. Särskilt i Konsult AB och Industri AB lever föreställningen om att vara starka kunskapsorganisationer:

"Man ville ha en enorm höjd, alltså kompetens intellektuellt, alltså tankemässigt, från Englands sida och gärna slå sig för bröstet och förklara att man är bäst, och det kunde man ju känna igen härifrån också." (DX, Konsult AB)

"Anledningen att de köpte oss, det är att de ville komma åt den här kompetensen." (QB, Industri AB)

Kompetensvärderingen av köparen har naturligtvis en instrumentell sida. I Konsult AB förknippas professionalismen bland annat med den affärsmässighet som Interconsultancy Ltd visar upp och som har saknats i det egna företaget. Global täckning och styrka tolkas också positivt. Däremot anser man att kompetenshöjden på de egna produkterna överträffar köparnas. I Industri AB tillförs man kunder och ett nytt återförsäljarnät. Ett nytt affärsområde med stor potential, mot processindustrin, öppnar sig. Kompetensbedömningen av köparen och fusionspartnern görs till stor del utifrån vad egenintresset bjuder. En kompetent och professionell köpare vet hur man gör affärer och har förmåga att utveckla företaget man har förvärvat, inte genom att stuva om och lägga sig i, utan genom att utvidga marknadspotentialen. Det tydliga exemplet på vad som händer när detta inte bjuds är Internet AB. Deutschnet GmbH döms ut som köpare. Man sitter enligt uppgift på ömse sidor och väntar på att något slags modell ska komma från den andre. Detta sker aldrig och ett vakuum uppstår. Några egentliga kompetensplattformar etableras aldrig och utbytet uteblir. Det finns i stället en passivitet och upplevd amatörmässighet (symboliserat av medarbetarundersökningen som skickades med snigelpost) hos tyskarna och någon egentlig kunskapsöverföring äger inte rum.

Samtidigt så finns det en för den normativa legitimeringen viktig sida av kunskap och kompetens. Professionalism är också en identitetsmarkör som förmår att skapa närhet, aktning och respekt. Framför allt återspeglas detta i den ingenjörskultur som Industri AB säger sig dela med Amerindustry Inc. Objektivitet, saklighet, att vilja "göra hjulet lite rundare", har att göra med en viss inställning till och syn på arbetet som, om den är ömsesidig, förmår att skapa ett skratänkande och en tillhörighet. Grunden för detta är en form av professionalism eller färdighet som kan återföras på värdena kunskap och kompetens, värden, snarast av ett kognitivt slag, som verkar vara oerhört viktiga vid berättigandet av en ny ordning. Professionalism och expertis hos köparen blir därför legitimitetsbefrämjande av andra skäl än rent pragmatiskt egenintresserade.

En annan mycket slående iakttagelse har att göra med skillnaden mellan de förvärv och den fusion som har studerats. En fusion mellan jämlikar innebär också ett normativt krav på ett jämlikt fördelat inflytande i organisationen:

"Man hade kanske önskat sig att styrkeförhållandena hade balanserats på ett bättre sätt i den nya koncernen... Den företagskultur vi har idag färgas väldigt mycket av vårt österland." (BX, ST Oy)

"När vi sedan kom ihop så snackades det otroligt mycket om 'best practice' i början. För 'best practice' var ju väldigt mycket vad finnarna tyckte var bra." (MT, ST Oy)

I det fusionerade ST Oy finns en varaktig föreställning om rättvisa som blir riktningsgivande för de svenska medarbetarnas värdering av fusionen. En *merger of equals* ska enligt detta synsätt innebära verklig maktdelning, ett krav som förstås i reella tal, alltså utifrån hur många svenska respektive finländska chefer som med tiden kommer att besätta maktpositioner i företaget. Då detta inte tillgodoses görs en negativ värdering:

"Svenskarna upplevde det ju att finnarna tog över allting ändå. Med mycket finnar på ledande befattningar, framför allt divisionschefer och de tunga posterna och jag tror att det var så, att finnarna tog de posterna." (OH, ST Oy)

Själva förändringen till det sämre handlar om en ökad distans mellan det centrala och det lokala:

"Visst förlorade vi inflytande men framför allt information om företaget. Det vill jag lova... Ur de anställdas synvinkel så upplever man det som att det är ett längre avstånd till dem som fattar beslut." (BX, ST Oy)

Detta slags reaktioner, som i ST Oy bygger på rättvisetänkande i termer av jämlik fördelning av maktpositioner, finns inte på motsvarande sätt i de uppköpta företagen. Det tyder på acceptans av den nya ägarens formella bestämmanderätt över företaget. Mot bakgrund av diskussionen om behovet av organisatorisk autonomi verkar det dock finnas en starkt normativt grundad tolkning av hur denna bestämmanderätt bör användas. I mandatet tycks villkoret finnas att bestämmandet ska utövas på armlängds avstånd och inte påverka organisationens och den enskildes vardag i alltför stor utsträckning.

Allt sammantaget verkar de etiska värderingarna spela en relativt viktig roll vid skapandet av tillitsrelationen. Det finns stöd i undersökningen för att etiska värderingar som kan återföras på värden som jämlikhet, autonomi, integritet, mångfald, öppenhet, tolerans och rättvisa måste bejakas för att normativ legitimitet ska kunna uppkomma. Men en mycket viktig poäng är att dessa värderingar har vissa implicita innebörder i den svenska medarbetarkontexten. Vad som är gott eller ont, rätt eller fel, förstås i termer som inte nödvändigtvis

är universella, till exempel frihet och autonomi i termer av inflytande och påverkansmöjligheter. Förstår man inte detta så får man som köpare av svenska företag problem.

Andra former av legitimering i fallföretagen

Det är viktigt att påpeka att ovanstående analys handlar om den *normativa legitimiteten*. Precis som Torbiörn (2002) diskuterar kulturmöten i termer av förståelse, acceptans och tillit och menar att brist på någon av dessa företeelser kan uppvägas av förekomsten av någon annan, det vill säga genom substitution, så kan bristande normativ legitimitet uppvägas av andra former av legitimitet.

Två sådana former, kognitiv och pragmatisk legitimering, har diskuterats. Den kognitiva, till att börja med, tycks vara verksam på två plan. Den handlar delvis om ett ställningstagande till meningsfullheten i sättet som den nya ordningen föreskriver att arbetet ska hanteras på. Här är den egna arbetssituationen utgångspunkten. Detta innebär i praktiken att medarbetarna prövar arbetsrutinerna och värderar dem utifrån deras upplevda effektivitet. En ren effektivitetslogik ligger alltså till grund för denna form av legitimering. I och med att den egna arbetssituationen är utgångspunkten så blir frågor om detaljstyrning och formalisering belysta ur en kognitiv aspekt. Den grundläggande frågan är handlar om hur arbetet bäst kan utföras ur effektivitetssynpunkt. I grunden ligger olika förståelser om hur ett arbete egentligen bör utföras. När en ny ordning föreskriver någonting nytt och främmande finns det skäl att anta att legitimiteten för detta närmast med automatik är låg:

"Man skulle lära sig tyska kommandon. Det var obegripligt allting." (DB, Internet AB)

Men då mycket handlar om förståelse för synsätt på hur arbete bäst bör utföras så finns det en tillvänjnings- och erfarenhetsprocess som efterhand tycks ge resultat. Man får en större förståelse för varför vissa rutiner finns. Detta gör att den kognitiva legitimiteten på denna nivå tycks öka efterhand. Alltså är bristande kognitiv legitimitet inte nödvändigtvis ett stort problem förutsatt att man arbetar långsiktigt.

Samtidigt tycks den kognitiva legitimeringen ha en motsvarighet på högre nivå. Medarbetarna prövar nämligen organisationens handlande på ett mera övergripande plan utifrån en rationell effektivitetslogik som på ett makroplan kan förstås som en marknadslogik. Detta verkar vara en prövning som görs i termer av överlevnad och nödvändighet. Det är just detta som gör att företeelser som vanligtvis förknippas med konflikter och bitterhet, som till exempel neddragningar och drastiska omorganisationer som de som äger rum i Internet AB och Konsult AB, inte i sig verkar vara orsak till

legitimitetsproblem för det nya ägandet. De kan nämligen motiveras och berättigas med hjälp av den marknadslogik som alla tycks vara medvetna om. Om ingenting görs kommer företagen inte att överleva. Därmed ges åtgärderna mening och legitimeras kognitivt:

"Många har jobbat här ganska länge, de blev inte ett dugg förvånade och även de som fick sluta vet ju om det... Men har man inte tillräckligt med pengar så kan man ju inte ha hur många anställda som helst." (MT, Internet AB)

"Jag tror...att alla förstår just nu att det inte går bra helt enkelt, så det är ingenting som händer på grund av vilka ägare vi har utan det är på grund av att affärerna inte är riktigt sunda på vissa håll. Man kan alltid rikta ilska åt olika håll, men det finns liksom ingen så där naturlig koppling (till ägarna)." (ZQ, Konsult AB)

Förutsättningen för denna legitimering är att man accepterar den närmast evolutionistiskt präglade marknadslogiken. Föreställningen om tillväxtens och expansionens nödvändighet för att överleva på en global marknad blir ett legitimerande motiv. Vanligen ser man detta som ett motiv för att köpa andra företag eller fusionera (vilket också är fallet i ST Oy), men paradoxalt nog visar undersökningen att det marknadslogiska motivet också spelar en roll i företag som är på väg att köpas upp. I Industri AB och Konsult AB letade man aktivt köpare. Baktanken var att dessa skulle kunna hjälpa företagen att växa.

I grunden handlar det om inställningen till marknadslogikens *moraliska* giltighet. Om denna ifrågasätts av medarbetarna är det knappast troligt att en ganska oreflekterad kognitiv legitimering kommer att äga rum. Föreställningen om att marknaden fungerar på ett visst sätt kommer då i sig inte att vara legitimitetsgivande.

Om man ställer de olika bilderna i fallen emot varandra finner man att de är väldigt lika. Effektivitets- och marknadslogiken fungerar på samma sätt och bidrar till att den kognitiva legitimeringen har samma karaktär i alla företagen. Den enda skillnaden är att den marknadslogiskt motiverade värderingen avser olika saker, neddragningar i två av fallen och själva fusionens eller förvärvets berättigande i tre av fallen.

Företag	Bidragande faktorer	Motverkande faktorer
Internet AB	Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (vid nedskärningar)	Reaktion mot formalisering (kognitiv aspekt, tyskarnas sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)
Konsult AB	Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (vid nedskärningar och som motiv till uppköpet)	Reaktion mot detaljstyrning (kognitiv aspekt, britternas sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)

Industri AB	Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (som motiv till uppköpet)	Reaktion mot detaljstyrning (kognitiv aspekt, amerikanernas sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)
ST Oy	Erkännande av marknadens tvingande nödvändighet (som motiv till fusionen)	Reaktion mot detaljstyrning (kognitiv aspekt, finländarnas/ den nya organisationens sätt att bedriva affärsverksamhet på ineffektivt)

Pragmatisk legitimitet kompenserar delvis den bristande normativa legitimiteten. Också denna form av legitimitet visar sig förstås bäst på två nivåer, en individuell, där den nya ordningen värderas positivt om den bidrar till uppfyllandet av personliga mål, och en organisatorisk, där värderingen har att göra med om den nya ordningen verkligen bidrar till att stärka företagets marknadsposition.

På individuell nivå måste den pragmatiska legitimeringen förstås mot bakgrund av den interna intressentkontexten. I ST Oy och i Konsult AB tycks det finnas verkliga möjligheter till internationella karriärer i högstatusmiljöer. Detta är naturligtvis, sett ur den enskildes synvinkel, attraktivt. Men i ST Oy:s storföretagsmiljö finns det en internationellt verksam "societet" bestående av ett par hundra chefer, som rimligtvis gynnas av samgåendet. Ytterst intressanta karriärmöjligheter har skapats för denna grupp chefer, vilket gör de ser den nya ordningen som instrumentellt attraktiv. Längre ned i organisationen klagar man snarare på att distansen till ledningen har blivit större. På ett individuellt plan nämns också den besvärliga anpassningen till nya rutiner och "finländska" styrfilosofier. I Konsult AB är tongångarna mycket positiva framför allt bland yngre och karriärmedvetna konsulter. Ju starkare och mer inflytelserika dessa interna intressentgrupper är (och i ST Oy är chefskadern det närmast per definition), desto starkare legitimeringstendens i företagen.

I Internet AB finns inte samma möjligheter till personlig måluppfyllelse. Uppköpet blir här en besvikelse, och den internationella dimensionen verkar inte öppna tydliga karriärvägar. Det är snarare så att hierarkin i företaget ökar när en ny generation chefer rekryteras, vilket inte kommer de tidigare medarbetarna tillgodo. I Industri AB finns det inget fog för att hävda att en pragmatisk legitimering på individuell nivå är särskilt stor. De nya karriärvägar som öppnas är begränsade. Möjligen kan etablerandet av ett nytt affärsområde ses som ett undantag, men framför allt beskrivs det instrumentellt positiva för företaget på organisatorisk nivå. Den nya ägaren banar väg för att företagets produkter kan säljas till processindustrin och återförsäljarnätet utvidgas. De enda som drabbas är externa återförsäljare, en intressent som inte ingår i den egentliga interna kontexten.

Förutom i Industri AB finns det en pragmatisk legitimering på organisatorisk nivå i Internet AB. Tyskarna håller nämligen företaget under armarna genom ett aktivt ekonomiskt stöd. Däremot handlar det inte, som i Industri AB, om att företaget får en förbättrad marknadsposition genom de nya ägarna. I Konsult AB gynnas man marknadsmässigt av att tillhöra en internationell koncern. ST Oy sägs genom köpet spela i en högre division, vilket gör att kapitalmarknadens intresse ökar. Om detta sedan har inneburit en verklig kommersiell fördel är dock oklart.

Sett som kompensatorisk faktor finns helt klart en positiv tendens för bestämda grupper i Konsult AB och ST Oy. Motsvarande finns inte på individuell nivå i vare sig i Internet AB eller Industri AB. Skillnaden är att i Industri AB blir affärspotentialen för organisationen mycket större genom förvärvet. Så är det inte i Internet AB. Stöd erhålls i och för sig, men den konstgjorda andningen förmår inte att uppväga hjälparens klena vård och omsorg i övrigt.

Bilderna av de bidragande och motverkande faktorerna för pragmatisk legitimering kan ställas emot varandra:

Företag	Bidragande faktorer	Motverkande faktorer
Internet AB	Finansiellt stöd från tyskarna	Begränsade individuella utvecklingsmöjligheter Begränsade utvecklingsmöjligheter för företaget (passivitet från tyskarnas sida)
Konsult AB	Individuella utvecklingsmöjligheter Utvecklingsmöjligheter för företaget	
Industri AB	Stora utvecklingsmöjligheter för företaget	
ST Oy	Individuella utvecklingsmöjligheter (i synnerhet för toppcheferna)	Minskat inflytande (ökad finländsk makt och större distans till koncernledningen)

Fallen visar också på betydelsen av det som jag i grundmodellen för legitimering har kallat för den emotionella kontexten. Studien antyder dock att det är alltför insnävande att reducera detta sammanhang till att handla om känslor. Det handlar snarare om ett sammanhang som inte utan vidare förstås på grundval av värderationalitet, målrationellitet eller en allmän uppfattning om meningsfullhet. I grund och botten handlar hela denna "icke-rationella" kontext om behovet av identifikatorisk tillhörighet, status och symbolik.

Statusdimensionen är förhållandevis tydlig. Man söker identifikationsobjekt som har hög status eftersom man vill ingå i en attraktiv statuskontext, helt i linje med Browns (1997) diskussion om narcissism. Detta handlar om en önskan om bekräftad positiv självförståelse, alternativt en förhöjd självförståelse som kommer genom erkännande av en starkare och mera statusfylld part. En parallell till detta finns i Lerpolds (2003) diskussion om organisationer som engagerar sig i olika former av samarbeten med andra företag mot bakgrund av en önskan om identitetsförändring. Detta motiv, menar hon, är "deep-rooted in profound social and cognitive conceptions of self in relation to others" (Lerpold 2003, s. 9).

I undersökningen finns två motpoler, Internet AB och Konsult AB. Internet AB går, åtminstone i "den kulturella rörelsens" ögon, från en högststatus- till en lågstatuskontext. Det tyska företaget som tar över Internet AB förmår aldrig att bekräfta den positiva självförståelse som man har. Det finns en utmaning av själva identiteten i företaget, alltså det som dess bärande medlemmar ser som centralt, varaktigt och utmärkande för organisationen (Albert & Whetton 1985). Det tyska står i motsatsförhållande till vad man själv anser sig vara:

"Man tänkte att nu kommer allt att bli så där strikt och stelt och 'ordning'. Det som man drev mycket med och som folk hade väldigt svårt att identifiera sig med. Att jobba på ett tyskt företag – och bara namnet – var också en svår tröskel för många." (DB, Internet AB)

I Konsult AB går man i motsatt riktning, från någonting "halvstatligt" svenskt till någonting stort, levande och internationellt:

"Vi har en ny ägare, vi har en ny vision eller vad man ska säga, vi kan visa våra visitkort..., och på så sätt kan de snabbt få förtroende för oss att vi verkligen kan någonting... Jag tror att ur säljsynpunkt påverkar det jättespositivt att vi har en ny profil, det är mycket roligare att gå ut, jag har något nytt att visa, jag har någonting som jag verkligen är stolt över." (LO, Konsult AB)

Statuskontexterna har en delvis nationell prägel. Det finns en underförstådd ranking, där Tyskland och Finland hamnar lägre än Storbritannien och USA:

"Jag tror att det fanns fördomar för att det var ett tyskt företag utan att man visste någonting om företaget i sig utom att det var ett tyskt företag som skulle köpa oss. Hade det varit ett svenskt företag eller ett engelskt... Det tyska i sig innebar fördomar, många kände att det var svårt att identifiera sig med.... Jag tror att jag också hade det." (DB, Internet AB)

"Jag tror nästan att det hade varit svårare att gå ihop med ett tyskt bolag... Jag tror att det vore större skillnad mellan oss och det än mellan oss och amerikanerna... Jag har i och för sig inte haft så mycket med Tyskland att göra,

men det är ändå en ganska informell och god stämning mellan oss och amerikanerna. Deras VD går omkring i jeansskjorta." (QL, Industri AB)

"En finne är ju egentligen trygg bara med en annan finne, liksom historiskt och kulturellt och inte minst språkligt va..." (MT, ST Oy)

I detta finns rimligtvis en närhets- och identifikationsfaktor. Anglosaxisk kultur och inte minst det engelska språket har förmodligen en större igenkänningsfaktor för svenskar än motsvarande tysk och finländsk kultur och språk. Stereotypifieringen är tydlig. Det tyska, exempelvis, förknippas med formalitet. Ju mindre man vet om köparen eller fusionspartnern, desto mera formas föreställningarna efter nationella stereotyper och allmänna fördomar:

"Det var ganska synd för man fick ingen riktig bild av det företag som skulle köpa oss utan de här fördomarna och farhågorna, de fick leva ganska fritt och fick ingen motsägelse. Det gavs ingen ordentlig bild av det företaget som skulle köpa oss. Det var en stor miss. Alla de som varit där nere och träffat dem som jobbar i Tyskland har fått en positiv bild av dem där och känt att det finns absolut släktskap mellan våra kulturer och människorna som jobbar där, och att det finns en massa positiva värden som man har missat. Det hade kunnat gå mycket smidigare." (DB, Internet AB)

Vem man vill vara, och om den övertagande parten kan bidra till att man blir detta tycks vara oerhört viktigt. Framtidsperspektivet är tydligt, helt i linje med Lerpolds (2003, s. 236) diskussion om att en dynamisk identitetsförståelse "leads to the implication of *future* organizational identities as a key concept in itself". Den positiva självförståelsen i Konsult AB bekräftas delvis av de brittiska köparna. I Industri AB är bekräftelsen uppenbar. Man utses till ett "center of excellence" och ett nytt affärsområde etableras.

En följd av övergången till ett nytt sammanhang tycks vara att ett slags mytbildning om den tidigare situationen etableras. Nostalgi är en uttrycksform. Denna märks bland kulturbärarna i Internet AB, som odlar en myt om en svunnen guldålder:

"Tidigare var det extremt socialt, man gick ut. Det var nästan som en familj. När man gick ut på helger stötte man ihop och vi gjorde en massa flygresor, otroligt socialt. Och nu så är det lite annorlunda. Jag kan känna att det är lite mer storföretagskänsla, fredagsöl var tredje vecka, man pratar lite och så dricker man öl, det är inte lika familjärt och spontant, mer organiserat." (DB, Internet AB)

I ST Oy finns också ett visst mått av nostalgi, men denna formuleras på ett helt annat sätt än i Internet AB, nämligen i nationella termer. Från att ha varit en nationell ikon blir Storföretaget AB en del av ett, som man uppfattar det, finländskt företag:

"Det fanns en stark nationell identitet, det gamla Storföretaget och förankringen i Sverige, och det innebär ju, det fick ju konsekvenser för företagsstrategier och annat också... Det var mera hemvävt. Man tittade på årsbokslutet och sade 'ja, det är väl ganska bra'. Så var alla nöjda. Man drog in ungefär lika mycket nästa år. Det var liksom inga bekymmer, man hade liksom inga aktieägare eller investerare att bekymra sig över på det sättet." (BX, ST Oy)

Undersökningen visar på symbolikens betydelse i förvärvs- och fusionskontexten. Symbolernas betydelse och roll i kulturer har varit föremål för en mycket omfattande diskussion i litteraturen (se till exempel Geertz 1973, Smircich 1983). Att VD:ar bär jeans och skjorta, att en "brobyggare" skickas över från USA, att ett internetföretag får en medarbetarundersökning via snigelpost, att privatchaufförer försvinner i ett gammalt storföretag, och så vidare, är enskilda företeelser som i organisationen blir uppenbara tolkningsgeneratorer. Det är tydligt att tolkningen blir positiv när man upptäcker likheter med vad man själv anser sig vara och stå för, till exempel föreställningen om otvungenhet i Industri AB.

Den emotionella kontexten kan illustreras utifrån faktorer som förmår att bidra till eller motverka identifikation:

Företag	Bidragande faktorer	Motverkande faktorer
Internet AB		Övergång från positiv till negativ statuskontext (nostalgi) Symbolfrågor (namn, skepsis mot det tyska) Utmanad självförståelse
Konsult AB	Delvis bekräftad självförståelse (kunskaps- och kvalitetsorganisation) Övergång från lågstatus- till högstatuskontext	
Industri AB	Symbolfrågor (klädsel, brobyggare) Bekräftad självförståelse (kunskaps- och kvalitetsorganisation)	
ST Oy		Förlust av nationell identitet (nostalgi)

Förändringarnas natur

I de fyra företagen har förändringar identifierats utifrån medarbetarnas horisont. En viktig fråga kring intern legitimering är om den till någon del är avhängig *vad* som legitimeras. Finns det vissa saker som medarbetarna har en större benägenhet att acceptera och berättiga än andra, och vad beror i så fall detta på?

Man får inte glömma att de förändringar som jag lyfter fram återspeglar de narrativa berättelser som medarbetarna avger. De återspeglar alltså tendenser och vinklingar i berättelserna, vilket gör att olika aspekter av ett och samma fenomen kan få särskilt fokus. Alltså handlar inte "formalisering av informationsflöden" och "formalisering av strukturer och rutiner" (i Internet AB respektive Storföretaget AB) om radikalt olika företeelser, utan återspeglar bara olika betoningar, i det förra fallet på vem som informerar och på vilket sätt, i det senare på en företagsövergripande centralstyrning som resulterar i att strukturer och rutiner formaliseras. Dessutom innebär en skildring av förändringarna i en förvärvs- eller fusionskontext inte alls ett anspråk på att alla förändringar är med. Det kan mycket väl vara så att ett ökat lönsamhetsfokus förekommer i Industri AB. Poängen är dock att detta inte upplevs vara en särskilt omvälvande förändring jämfört med tidigare, vilket det dock är i till exempel Konsult AB.

Förändringarna väljer jag alltså att förstå i termer av arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation. Detta är en mycket övergripande klassificering som beskriver förändringar i fråga om *vad* man gör (arbetsinnehåll), *hur* man arbetar (arbetsrutiner), och *i vilken form* man gör det (organisation). En viktig fråga är om skillnader i förändringskomplexet i de olika företagen kan bidra till förståelsen av varför legitimering äger rum i olika grad i företagen. Innebär med andra ord vissa förändringar en större utmaning av etiska värderingar än andra?

Sammanställningen förtydligar förändringarnas karaktär:

<u>Förändring</u>	<u>Förändring med avseende på</u>
<u>Internet AB:</u>	
Förändrade umgängesformer	Arbetsinnehåll
Ökad stordrift	
(inklusive ökade informationskrav)	Organisation/arbetsinnehåll
Formalisering av informationsflöden	Arbetsrutin
Internationaliserad arbetssituation	Arbetsinnehåll
Nytt namn och logotyp	Organisation/symbolik
Ökat lönsamhetsfokus	Arbetsinnehåll
Omorganisationer och nedskärningar	Organisation
<u>Konsult AB:</u>	
Ökat sälj- och lönsamhetsfokus	Arbetsinnehåll
Nya finansiella styrinstrument	Arbetsrutin
Ökade informationskrav	Arbetsinnehåll
Nytt namn och logotyp	Organisation/symbolik
Internationaliserad arbetssituation	Arbetsinnehåll
Omorganisationer och nedskärningar	Organisation
<u>Industri AB:</u>	
Nya finansiella styrinstrument	Arbetsrutin
Ökade informationskrav	Arbetsinnehåll
Internationaliserad arbetssituation	Arbetsinnehåll
Utnämningen till "center of excellence"	Organisation
Inrättandet av ett nytt affärsområde	Organisation
<u>Storföretaget AB:</u>	
Framväxten av en internationaliserad chefskultur	Organisation
Formalisering av strukturer och rutiner	Organisation/arbetsrutin
Ökade informationskrav	Arbetsinnehåll
Koncernintern konkurrens	Organisation
Förändring av intressentrelationerna	Arbetsinnehåll/organisation
Marginalisering av de lokala enheterna	Organisation

Klassificeringen i de tre kategorierna kan naturligtvis diskuteras. Organisatoriska förändringar avser strukturförändringar eller kan ses som direkta följder av sådana. Ett par exempel kan belysa tankegången bakom skillnaden mellan förändringar i fråga om arbetsinnehåll och arbetsrutiner. En

ökad finansiell rapportering, alltså ett uttryck för ökade informationskrav, innebär i sig ett förändrat fokus i arbetsinnehållet. Enskilda anställda får ägna sig mera åt rapportering. Formaliseringen av informationsflöden, strukturer och rutiner handlar inte om kvantitet, utan om vilka styrinstrument man väljer att använda sig av, vilket kan ses som en förändring av rutiner i vid bemärkelse.

Att jag väljer att se de förändrade umgängesformerna i Internet AB som en arbetsinnehållslig förändring har att göra med att ledande medarbetare har en viss föreställning om att arbete och ett socialt umgängesliv är intimt sammankopplade. För "den kulturella rörelsen" är arbete en social aktivitet med flytande gränser mellan arbete och fritid.

Ett tydligt tecken är att organisatoriska förändringar i sig inte tycks betyda särskilt mycket för hur den normativa legitimiteten påverkas. Förändringar av strukturell natur har en tendens att vara naturliga följder av att en verksamhet inordnas i en större struktur. Strukturförändringar som följer av att en mindre organisation hamnar inom en större kan i och för sig bli föremål för missnöje, men knappast på normativa grunder, utan mera på grund av en marginalisering som innebär att den relativa positionen i företaget försämras. I legitimeringstermer kan det som händer beskrivas som att en pragmatisk legitimering inte äger rum. En etiskt motiverad bedömning kan dock komma in i bilden i den mån förändringen ses som en medveten hierarkisering, som i fallet med ST Oy, eller ett förtroendemandat gällande företagets kompetens, som i fallet med Industri AB. Det är viktigt att lyfta fram att omorganisationer och nedskärningar i sig knappast påverkar den normativa legitimiteten i de företag som drabbas av detta, Internet AB och Konsult AB. Detta kan förstås på två sätt. Dels har det att göra med på vilket sätt nedskärningarna genomförs ("på ett svenskt sätt", som det hävdas i Internet AB, samtidigt som inte många hårda ord har hörts om hanteringen på Konsult AB), dels finns en marknadslogik som gör att nedskärningar i förlusttyngda företag följer med tvingande nödvändighet.

Helt uppenbart är att en utmaning av arbetets innehåll, mening och värde är svårare att bära än förändringar av organisationen eller rutiner som återspeglar marknadens krav. Det är just detta som är uppenbart i Internet AB. Arbetet är för "den kulturella rörelsen" någonting helt annat än en anställning i vanlig bemärkelse. Det aktiva sociala umgänget är en del av en livskontext där arbete och umgängesliv flyter samman:

"De vill sammanföra intresse med arbete och jobba på ett ställe där de trivs med sina kompisar. Det är viktigt med den sociala biten. Arbetet skapar man tillsammans... Man äter frukost tillsammans. Man arbetar inte bara på jobbet, det är en träffpunkt för att gå vidare på jobbet, man umgås och planerar helgen. På kontoren har man leksaker så man kan sitta kvar på kontoret istället för att gå hem. Arbetet ger möjlighet att utöva sina intressen. Arbetet planerar man

som man vill. Många gör annat emellan. De kan hålla på till tio på kvällen, det finns inga riktiga tider." (NX, Internet AB)

Det tyska övertagandet förknippas med en stark innehållslig urgröpning av arbetet. En ökad stordrift handlar i detta sammanhang inte bara om en naturlig strukturförändring som följer av att företaget växer, utan också om ett paradigmskifte, där entreprenörskapet ersätts av ett mera industriellt tänkesätt, vilket slår mot den innehållsliga dimensionen av arbetet:

"En...sak som försvann var entreprenörskänslan. Det känns som om många känner att de inte kan påverka någonting," (MT, Internet AB)

"Rörelsen" skiljer ut sig genom en starkt individualistisk hållning där föreställningen om att man står för något nytt och förändrar världen är bärande. Utmaningen av och reaktionen mot den nya ordningen kan i stor utsträckning förstås mot bakgrund av föreställningen om arbetets mening i den nya ekonomin. I själva definitionen av arbete luckras gränser upp och arbetet blir en öppen kategori som ska fyllas med innehåll av den självförverkligande individen (Holmberg & Strannegård 2002, Löfgren & Willim 2005).

Detta har ingen egentlig motsvarighet i något annat av fallen. Närmast kommer det sälj- och lönsamhetsfokus som är särskilt märkbart i Konsult AB, som signalerar en omvärdering av vad arbetet egentligen går ut på, att vara lönsam och göra affärer, inte att producera och analysera:

"Så blir man en medarbetare som servar någon som man kan kalla för 'key account', till exempel sådana som säljer och som har kontakter på... hög nivå i (kund)företaget. Då blir man mer utav en ganska osjälvständig tjänsteman och det leder till en infantilisering, man mister ansvar." (BM, senior konsult, Konsult AB)

Detta medför konflikter, men samtidigt är den nya affärsorienteringen en väg bort ifrån en traditionell kultur som flera ur den yngre generationen tar avstånd ifrån.

Browns (1997) idé om narcissism som grundläggande faktor vid intern legitimering tycks få visst stöd om man betraktar resonemangen i Internet AB. "Rörelsen" tolkar och förstår verkligheten utifrån en självförhärligande utgångspunkt. Organisationen och arbetet blir ett medel genom vilket individen bekräftar sig själv. När så inte längre är fallet frånerkänns den nya ordningen legitimitet. Själva ordet narcissism antyder ett slags självupptagenhet och för tankarna till egenintresse och individualism. Men det är rimligt att anta att det också finns en kognitiv (*meningen* med arbetet) och emotionell aspekt som är starkt levande i detta frånerkännande av legitimitet.

Frågan om arbetets innehåll och mening, själva *vad*-frågan, verkar därför vara särskilt viktig för den interna legitimeringen, och i synnerhet den normativa. Frågan om meningsfullhet handlar i det här fallet nämligen inte om ren funktionalitet och effektivitet, som det gör om vi talar om den kognitiva legitimeringen av till exempel nya arbetsrutiner. I stället handlar det om en mera grundläggande fråga om vad ett arbete egentligen är och bör vara, en normativ fråga som har tydliga kopplingar till djupt rotade värderingar av etisk natur. *Vad*-frågan framstår därför som viktigare än den organisatoriska, alltså *i vilken form* saker och ting utförs, såvida nu inte formen är ett uttryck för en ordning som uppfattas som hierarkisk och frihetsinskränkande, vilket står i motsättning till jämlikhets- och autonominormer. Frågan om *hur* arbetet genomförs, alltså frågan om arbetsrutiner, som diskuteras i termer av styrinstrument och formalisering, är inte särskilt viktig för den normativa legitimeringen. Däremot är den viktig för den kognitiva legitimeringen. Byråkrati och, som i exempelvis Konsult AB, betoningen av vinstmarginaler i stället för täckningsbidrag eller intäkter i kronor och ören, upplevs stå i motsättning till hur ett företag på bästa sätt drivs. Effektivitet är ett nyckelord.

Interna intressentkontextens betydelse

En analys av de interna intressentkontexterna i företagen visar på skilda utgångspunkter för de respektive grupperna. Ju mera skilda dessa är, desto mera mångfasetterad legitimeringsprocess. I ett av företagen, Industri AB, tycks enhetligheten vara stor. Ingenjörskulturen är en gemensam identifikatorisk nämnare, och det interna antagonistiska grupptänkandet är begränsat, om det ens finns. Detta gör att legitimeringsprocessen blir mera enhetlig, vilket återspeglas i en något kortare fallbeskrivning.

De olika intressenterna kan på ett schematiskt sätt ställas emot varandra. Att man ställs emot varandra betyder inte i det här sammanhanget att det finns en öppen konflikt mellan grupperna. Däremot finns en skillnad i själva meningskonstruktionen kring arbetets innebörd, som inte nödvändigtvis har med hierarkisk position att göra utan mera handlar om vilken självförståelse som grupperna skapar (jämför Lohrum 1996). *Vad*-frågan kring arbetets innehåll och mening blir central. Själva förklaringen till varför verksamheten bedrivs och vilket dess mål och mening är kan tänkas skilja sig åt beroende på vem man frågar i företagen. Frågan är av identifikatorisk betydelse. Hur jag ser på mig själv i min medarbetarroll har betydelse för hur jag definierar mig och hur jag ser på en meningsutmaning i arbetssituationen. Förslagsvis ser bilden ut som följer:

Företag	Intressentgrupp	Kontrasterar mot
Internet AB	Grundare / kommunikatörer/ kreatörer / managementkonsulter	Ny företagsledning / nya anställda / tekniker
Konsult AB	Seniora konsulter	Juniora konsulter
Industri AB	(Ingen uttalad intern identifikatorisk intressentkonflikt)	
ST Oy	Företagsledning – London	Produktionsenheten (ledning och anställda)

I Internet AB, där legitimiteten för den nya ordningen är som lägst, finns en grundargeneration och en samling kommunikatörer, kreatörer och managementkonsulter som är tongivande i företaget. Dessa står delvis mot en ny företagsledning och andra nyanställda personer samt det nyligen införlivade teknikföretaget. I Konsult AB kan man ana en generationsklyfta mellan representanter för en gammal kultur och en ny. I ST Oy finns klyftan mellan den nya chefskulturen och de nationella miljöerna, centralt mot lokalt. Samtidigt finns ingen motsvarande friktion internt inom Industri AB. Naturligtvis finns dominerande aktörer här som i andra företag (till exempel företagsledningen). Men i det empiriska materialet finns inga tecken på att det finns slitningar inom företaget där olika fraktioner står emot varandra och värderar det amerikanska företaget och den nya ordningen utifrån vitt skilda utgångspunkter. I stället präglas hela företaget av någonting som man kallar för en ingenjörskultur.

Dessa iakttagelser motiverar en fråga den interna intressentkontextens betydelse för legitimeringen. Tentativt kan man anta att en splittrad intern intressentkontext medför större problem för en köpare av företaget eftersom värderingen av den nya ordningen kommer att göras ifrån olika och delvis motsägelsefulla utgångspunkter. *Vem* som legitimerar och utifrån vilken förståelse av arbetets mening det görs blir alltså centrala frågor.

Det är ingen vågad gissning att anta att förutsättningen för intern legitimering av en ny ordning i Internet AB är komplicerad. Grupper står emot varandra, och den kulturbärande och fortfarande starka fraktionen med grundarna i spetsen har fortfarande ett stort inflytande på verksamheten. I och med att den nya ordningen så skarpt bryter mot deras förståelse av arbetets innebörd och mening verkar uppgiften närmast hopplös. I Konsult AB är det inte nödvändigtvis så, trots att det finns en generationsklyfta mellan äldre och yngre konsulter. (Återigen: detta är en arketypisk beskrivning av representanterna för ett äldre och ett nyare paradigm om vad arbetet bör innehålla.) En anledning är att företagsledningen har en lång historia i företaget och precis som de yngre konsulterna välkomnar (för att inte säga initierar) förändringen.

En annan viktig skillnad mellan Konsult AB och Internet AB är att Konsult AB i mycket högre utsträckning har varaktiga och bärkraftiga kompetensplattformar och kunskapsstrukturer. I Internet AB sägs mycket göras på ad hoc-basis och den kompetens som finns återfinns hos individerna, särskilt bland kulturbärarna. När sedan de individer som, med stor sannolikhet, besitter de största kunskaperna inte finner sig tillrätta i den nya strukturen hotas företagets överlevnad. Konsult AB är inte lika sårbart eftersom man har en stabilare struktur och en relativt standardiserad och inarbetad flora av produkter, vilket av förklarliga skäl också gäller för industriföretagen ST Oy och Industri AB.

En följd av detta är att frågan om legitimering blir än viktigare i tjänste- och kunskapsföretag där kompetensen inte har materialiserats i etablerade produkter eller koncept. Satsningarna i Industri AB handlar om ett institutionaliserat erkännande av företagets kunnande och kompetens. Detta följer av företagets goda förmåga att strukturera och behålla kunskapen inom företaget.

Förutsättningarna för legitimering i det fusionerade ST Oy är delvis annorlunda jämfört med de uppköpta företagen. Den friktionsyta som finns i företaget är i mycket hög grad en polarisering mellan det globala och det lokala. Frågan handlar mindre om arbetets mening, mera om organisationens struktur, vilket alltid kan motiveras med hänsyn till marknadens nödvändigheter och krav. Det mera substantiella ifrågasättandet finns snarare i den förväntan på ett rättvist utfall som har beskrivits ovan, vilket gör att frågan om inflytande blir väldigt viktig. Det svenskarna har svårt att acceptera är till viss del att den internationella chefskulturen uppstår, men framför allt att det i denna grupp av chefer och i företaget i stort inte ryms flera svenska beslutfattare med förståelse för det lokala svenska perspektivet.

Förekomsten av en intern intressentkontext i företagen och det faktum att grupper i ett par av fallen tydligt kan ställas emot varandra visar på olämpligheten i att avgränsa analysen till att bara handla om nationell tillhörighet. Människor har inte bara en, utan flera parallella identiteter och organisationer präglas ofta av mångtydighet (Salk 2000, Martin & Meyerson 1988, Meyerson & Martin 1987). Fallens särart förstås därför inte nödvändigtvis bäst utifrån nationell tillhörighet utan från identifikatorisk. Frågan handlar om hur man ser på arbetet och vad medarbetarskap innebär i de olika organisationerna. Särskilt tydligt är detta inom Internet AB och – i viss mån – Konsult AB, där olika förståelser av arbetets och medarbetarskapets mening står emot varandra.

Utfall i förhållande till förväntan

Den tentativa förväntan på en högre grad av tillit i en kulturmöteskontext där "näraliggande" kulturer möts verkar komma på skam. Schablonbilden om näraliggande nationella kulturers kompatibilitet stöder föreställningen om att tillitsrelationen och den normativa legitimeringen, allt annat oaktat, kommer att vara som starkast i fusionen mellan Storföretaget AB och Teollisuus Oy. Dessutom finns det i företaget ett stort svenskt ägande som, åtminstone på papperet, kan förleda en att tro att fusionen har förutsättningar att gå smärtfritt.

Tillitsrelationen och den normativa legitimeringen bör därefter, om man utgår från schablonbilden om kulturell likhet, vara större i fallet med det tyska övertagandet än de bägge anglosaxiska. Förhållandet, visar det sig i undersökningen, är nästan det rakt motsatta. Den normativa legitimiteten för den nya ordningen är större i de anglosaxiska förvärven än i det tyska, samtidigt som den inte är uppseendeväckande hög i den finländska fusionen. Med andra ord ger undersökningen en fingervisning om att förutsägelser om hur fusioner och förvärv kommer att gestalta sig på ett mänskligt plan inte bör bygga på schablonbilder av likartade kulturers kompatibilitet och formellt inflytande. Detta har uppmärksammats inom forskningen. Till exempel har man pekat på att den specifika kontexten ofta betyder mycket mera än vad den kulturella stereotypifieringen antyder: "Contexts may reflect a different picture than what conventional wisdom would paint" (Gómez & Ranft 2003, s. 990).

Det är viktigt att göra skillnad mellan *uppfattad* värdegemenskap på individnivå och den schablonbild om "verklig" värdegemenskap som den kulturella stereotypifieringen ger. En annan distinktion som också bidrar till att förklara varför den normativa legitimeringen inte är större än den är i ST Oy är den mellan verkligt inflytande och formellt. Ett formellt sett stort svenskt ägande ger, åtminstone i medarbetarnas ögon, inte resultat i form av tillräckligt många svenskar på chefsposter och praktiskt inflytande. Detta är ännu ett exempel på hur den faktiska kontexten betyder mer än "konventionell visdom".

I samtliga fall omnämns uppfattad värdegemenskap, i den mån den förekommer, som någonting positivt och eftersträvänt. *I sig* verkar uppfattad värdegemenskap vara i högsta grad tillitsbefrämjande och bidra till att normativ legitimitet skapas. Detta verkar också bekräftas i undersökningen, till exempel i den positiva värderingen av de amerikanska köparnas "nordiska arv" i Industri AB. Detta är helt i linje med den legitimeringsmodell som jag konstruerade i kapitel tre.

Problemet i Internet AB är att denna *uppfattade* gemenskap inte finns. Den tycks i mycket högre grad finnas i förhållande till de anglosaxiska köparna i Konsult AB och Industri AB, även om den uppfattade hierarkiska ordningen tolkas negativt. Den uppfattade värdegemenskapen tycks delvis utgå från en stereotyp uppfattning om motparten, delvis formas i interaktionen där specifika

egenskaper uppmärksammas. Schablonbilden av kulturell likhet, till exempel mellan Sverige och Tyskland, innebär inte automatiskt attraktionskraft, vilket delvis tycks ha med status och självförståelse att göra. Detta gör att man lyfter fram negativa egenskaper och formulerar sin position i termer av olikhet, särskilt om man inte har någon levande personlig erfarenhet av motparten.

Allt detta gör att värderingsresonemanget inte låter sig föras åtskilt från en status- och identifikationskontext. Tyskar och finländare verkar inte ha samma attraktionskraft som identifikationsobjekt som amerikaner och briter. Det finns också i de två förra fallen en tydlig nostalgisk tendens. I det förra fallet fokuseras den på en viss livsstil och kultur i Internet AB och en nationell ikonstatus i Storföretaget AB.

Stereotypifierad likhet har, kan man utläsa, inte mycket att göra med attraktionskraft och en aktiv vilja till identifikation. En förklaring skulle kunna vara att det finns grupper i de undersökta företagen som inte skriver under på de förment nationellt präglade värderingar som schablonbilden målar upp (Gómez & Ranft 2003). Vad gäller "den kulturella rörelsen" i Internet AB kan detta mycket väl vara fallet, likaså den yngre generationen i Konsult AB. En annan förklaring är att den stereotypifierade likheten inte handlar om relevanta företeelser. Att Sverige och Tyskland har en likartad fackföreningstradition, till exempel, är kanske helt irrelevant i ett sammanhang som internetindustrin där facket spelar en väldigt begränsad roll.

Förutom vikten av uppfattad värdegemenskap och en attraktiv statuskontext verkar kompetensfrågan vara central. Det kunnande och den kompetens som den övertagande organisationen tillför är nycklar till medarbetarnas acceptans. Här finns en intressant parallell till Hofsteds (1980) diskussion om att i kulturer där acceptansen av maktskillnader är låg, som den svenska (se Holmberg & Åkerblom 1998), så kommer en makthavares trovärdighet och legitimitet att vara beroende av den kunskap och expertis som han eller hon uppvisar snarare än status i hierarkin, tjänstgöringstid eller ålder (Harrison, m.fl. 2000). Även om detta handlar om ledarskap, så är kopplingen till legitimeringen av en ny maktordning tydlig.

8. Slutsatser och svar

Skapandet av intern legitimitet i fallföretagen

På vilka grunder sker den interna legitimeringen av förändringar i fråga om arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation i svenska företag som köps upp av eller fusioneras med utländska konkurrenter? Så formuleras min grundläggande forskningsfråga i början av avhandlingen. I den mån jag lyckas besvara frågan når jag en förståelse för den roll som medarbetarnas etiska värderingar spelar i gränsöverskridande fusions- och förvärvssammanhang.

På ett övergripande plan skapas intern legitimering som ett resultat av att konkreta upplevelser av en förändrad situation provas mot normativa krav (i klartext värderingar), en kognitiv tolkningsram och förhoppningar om ett gynnsamt personligt utfall. Dessutom spelar organisationsmedlemmarnas behov av bekräftad, alternativt förhöjd, självförståelse en viktig roll.

I kapitel sju har jag på grundval av empirin lyft fram den uppfattade värdegemenskapen och betydelsen av en attraktiv statuskontext samtidigt som jag har hävdad att frågan om köparens eller fusionspartners kompetens är central. Dessutom är det viktigt att peka på den instrumentella faktorn, att man värderar någonting som gynnar en själv eller företaget positivt. Samtidigt har kognitiv förståelse diskuterats i termer av effektivitets- och marknadslogik.

Dessa empiriskt grundade iakttagelser skapar förutsättningar att på ett mera precist sätt formulera ett svar på forskningsfrågan. Fem kritiska punkter av vital betydelse för skapandet av intern legitimitet är möjliga att identifiera. Det hela handlar om en precisering av de förutsättningar som, helt eller delvis, måste vara uppfyllda för att intern legitimering ska äga rum. Jag väljer här att tala om *faktorer* som har betydelse för om intern legitimering äger rum eller inte. (Hade avhandlingen skrivits på engelska hade begreppet *facilitators* – se Bews & Rossouw 2002 – använts. En företeelse, egenskap eller förhållande *underlättar* skapandet av något. Svårigheten att översätta detta till ett lämpligt svenskt begrepp gör dock att jag väljer att tala om faktorer.) Faktorerna är *autonomifaktorn*, *kompetensfaktorn*, *identifikationsfaktorn*, *den marknadslogiska faktorn* och *den instrumentella faktorn*. Dessa formuleras från medarbetarnas horisont och bygger därför på medarbetarnas tolkning och värdering av den situation som de hamnar i när ett utländskt företag tar över eller går samman med ett svenskt.

Autonomifaktorn

Studier som Haspeslagh & Jemison (1991) uppmärksammar det uppköpta företags behov av organisatorisk autonomi. Utfallet av ett förvärv, menar de, beror på bland annat på om man förstår vidden av och klarar av att hantera det

uppköpta företags behov av frihet (som jag ser som uttrycksformen av värdet autonomi) i förhållandet till de nya ägarna.

Med hjälp av medarbetarperspektivet har undersökningen visat att det finns ett sådant behov i de uppköpta företagen. Men detta behov återspeglas också på individnivå. Kravet på organisatorisk autonomi går hand i hand med en förväntan på en organisatorisk kontext där den enskilde ges åtminstone viss möjlighet att förverkliga sig själv inom yrkets ramar. Detta har att göra med synen på autonomi och frihet som någonting som förstås i termer av medbestämmande, påverkansmöjligheter och självförverkligande. För detta krävs ett handlingsutrymme. Det är tydligt att den interna legitimeringen underlättas av att den uppköpta organisationen får ett spelrum eller en frizon där den kan bevara och utveckla sin egen verksamhet och kultur samtidigt som det skapas ett handlingsutrymme där den egna kompetensen och kreativiteten tillvaratas. I praktiken innebär detta att ett uppköpt företag i regel söker en acceptans för att fortsätta på den inslagna vägen, att det dagliga arbetet får fortgå ungefär som förut, att ett visst mått av självbestämmande tillåts och att i synnerhet arbetsinnehållet inte förändras radikalt.

Kravet på autonomi är primärt etiskt motiverat och måste tillgodoses om normativ legitimering ska kunna äga rum. (I frihets- och självförverkligandekontexten går det också att läsa in ett på egenintresse grundat krav.) Att *autonomifaktorn* är så central har att göra med den mycket nära koppling som finns mellan autonomi och andra etiska värden av stor betydelse för medarbetarna, till exempel jämlikhet, integritet, mångfald och tolerans. Beviljas inte handlingsutrymmet bejakas heller inte dessa värden.

Beviljandet av handlingsutrymmet är i sig ett tecken på tillit. Det är ett tecken på att det uppköpta företaget värdesätts av köparen och tillåts att förbli det som det vill vara. Förtroende föder förtroende, och en tillitsrelation skapas. Det som händer är att de värden som det uppköpta företags medarbetare ser som viktiga och typiska för den egna organisationen bejakas eller åtminstone inte motarbetas av köparen. Samtidigt är det viktigt att påpeka att autonomikravet inte innebär ett uttryckligt likhetskrav. Att köparen i sig är någonting annat än vad man själv är, också på ett värderingsmässigt plan, behöver inte var något problem.

Det ultimata testet på köparens goda vilja är snarare om handlingsutrymmet beviljas. Detta ses i sig ett tecken på tolerans och mångfald, vilket de svenska företagen själva tycker sig stå för. De andras olikhet förutsätts och accepteras, men villkoras. Annorlundaskapet hos den andre får inte tvinga oss till förändring.

Kompetensfaktorn

Det finns två tolkningar av grunderna för *kompetensfaktorn*. Detta har att göra med att det finns olika förståelser av kompetens- och kunskapsbegreppet i undersökningen. En förståelse bygger på egenintresse. Kompetens förstås i termer av hur mycket det köpande företaget eller fusionspartern förmår att öka den uppköpta organisationens marknadspotential. Affärsmässighet, styrka och storlek läggs här in i själva begreppet. En annan förståelse antyds däremot när man inom Industri AB talar om ingenjörskultur byggd på saklighet och objektivitet. Den senare förståelsen förmår att skapa identifikation, medan den tidigare bara innebär en instrumentell värdering av köparen.

Förstår man kompetens och kunskap som ett värde finner man en nyckel till förståelse av vad som bidrar till att skapa intern normativ legitimitet. En djupt liggande respekt för motpartens förmågor och kompetenser är starkt förtroendeskapande och stärker tillitsrelationen. Detta är helt i linje med Harrisons m.fl. (2000) diskussion om hur makt legitimeras i samhällen där acceptansen av maktskillnader är låg. Då intern legitimitet handlar just om legitimitet med avseende på makt och ordning finns det skäl att anta att kompetensfaktorn är särskilt viktig vid intern legitimering, vilket också illustreras av att diskussionen om extern legitimering inom forskningen, som en kontrast, i stort sett har saknat denna aspekt.

Om autonomifaktorn förutsätter en frihetsdimension för det övertagna företaget, så kompletteras den av kompetensfaktorn. Denna antyder att friheten måste gå hand i hand med ett aktivt ägande där den nya ägaren har någonting att ge i form av marknadskunskap, styrka, affärsmässighet, produktkunskap, utvecklingsprocesser eller någonting annat av värde. Om inte kunskapsöverföringen finns förvandlas friheten till isolering och handlingsförklammning följer. Skillnaden i styrkeförhållanden tycks göra att medarbetarna förutsätter att initiativen ska komma från den starkare parten. Gemensam produktutveckling, som i Industri AB, tycks vara en särskilt framgångsrik väg att gå.

Identifikationsfaktorn

Autonomifaktorn handlar om att få handlingsutrymme medan kompetensfaktorn antyder att kunskapsöverföring måste äga rum till målföretaget. *Identifikationsfaktorn*, däremot, är av mera abstrakt karaktär och handlar snarare om vad det uppköpta företaget anser sig vara, vad det skulle vilja vara och vad den nya regimen erbjuder företaget att bli i framtiden. Identifikationsfaktorn kan länkas till den idealföreställning som företagets medarbetare har om sig själva och den organisation som de är verksamma i.

Identifikation är ett mångfasetterat begrepp som kan rymma element av idolisering (vem jag ser upp till och vill vara), empati (den jag är inkännande med) och narcissism (den som bekräftar eller förhöjer min självförståelse). Man finner i detta ett sökande efter och erkännande av status, gemenskap och självförhålligande. Grunderna för identifikationen varierar, men en rimlig tolkning är att identifikation primärt är en emotionell företeelse där element av egenintresse och värderingar samtidigt spelar en viss roll.

Status och attraktionskraft är nyckelord för identifikationen, som också rymmer ett sökande efter igenkännande. I litteraturen diskuteras vad det är som gör att man konstruerar den andre som tillhörande ens *in-group* eller en *out-group* (Salk & Brannen 2000). Den nationella skillnaden tycks vara en tydlig barriär som förhindrar en fullständig identifikation i de uppköpta företagen. Men status och attraktionskraft hos det utländska företaget tycks ändå vara en dörröppnare för viss gränsöverskridande identifikation. Statusfyllda organisationer har lättare att vinna legitimitet än andra, men status förstås också i nationella termer. Anglosaxiska länder tycks i medarbetarnas ögon ha högre status än Tyskland och Finland, ett faktum som får större betydelse ju mindre man känner till om det enskilda företaget. Samtidigt spelar den tidigare statusen roll. Lämnar man en attraktiv statuskontext så odlas nostalgi och i förekommande fall konstrueras myten om en svunnen guldålder.

Det värderationella elementet i identifikationen finns i föreställningen att "de andra ska vara ungefär som vi själva". Frågan blir i termer av vad. Ett rimligt svar är det ska finnas en enighet om vad som är genuint värdefullt i arbetslivet och tillvaron i stort. En gemensam meningsförståelse, som i en ingenjörskultur där värden som kompetens och kunskap anses vara viktiga, innebär en sådan identifikation. Den värderationella och emotionella sidan av identifikationen samverkar alltså och förenar organisationerna.

Den marknadslogiska faktorn

Det är troligt att intern legitimering har ett samband med de ekonomiska realiteterna i företaget. Dåliga finanser leder till åtstramningar och rationaliseringar, vilket drabbar de anställda som reagerar negativt. Men även om sambandet finns visar underökningen på att det inte utgör en heltäckande förklaring till den interna legitimeringen som fenomen. I de två företag där drastiska personalnedskärningar äger rum, Internet AB och Konsult AB, är det inte dessa åtgärder i sig som väcker störst missnöje. Anledningen till detta är medarbetarna har förståelse för vilka åtgärder som är nödvändiga att vidta vid finansiellt kritiska situationer. Denna *marknadslogiska faktor* har att göra med förståelsen för och acceptansen av marknadens spelregler, en insikt i kapitalismens logik som förutsätter att svaga och olönsamma företag i förlängningen slås ut.

I den mån man accepterar denna logik, vilket också medarbetarna i undersökningen tycks göra, är hänvisningar till ekonomisk rationalitet giltiga som argument. Detta kan naturligtvis förstås som ett krismedvetande. Truistiskt uttryckt så måste det göras som måste göras. Men även om den marknadslogiska faktorn, som till sin natur är kognitiv och följaktligen bidrar till kognitiv legitimering, aktualiseras vid kriser, så kan den lika gärna komma till uttryck i framgångsscenario. Överlevnads- och tillväxtsträvan ingår i den evolutionära logiken. Att vara stor är en fördel. Att bli ännu större genom expansion över gränserna är enligt denna logik naturligt för att klara sig på marknaden. Den marknadslogiska faktorn är alltså också verksam i framgångsrika företag.

Det är fullt tänkbart att den marknadslogiska faktorn verkar i negativ riktning. Allting handlar om i vilken grad man accepterar kapitalismens (förmenta) spelregler och ser dem som korrekta och normativt implicerande beskrivningar av hur ekonomin och samhället i stort fungerar. Motståndet mot utförsäljningar av statliga verksamheter eller en negativ inställning mot privata initiativ inom vård och omsorg är exempel på en ovilja att acceptera marknadens logik som normativt vägledande princip.

Acceptansen av marknadens logik är alltså en viktig förutsättning för att kognitiv intern legitimering ska uppkomma. Det är dock viktigt att nämna att en sådan acceptans på makronivå (som bidrar till att rationaliseringar och nedskärningar inte behöver innebära försvagad legitimitet) inte behöver föra med sig kognitiv legitimering på mikronivå, även om förutsättningarna för detta är goda. Bristande kognitiv legitimitet kan förekomma om till exempel nya arbetsrutiner upplevs som onödiga eller konstlade och skär sig mot den vedertagna förståelsen av hur man bäst utför själva arbetsuppgiften. I det senare fallet är det rimligare att tala om en effektivitetslogik.

Den instrumentella faktorn

Att hävda att medarbetare legitimerar en viss ordning om den ligger i deras intresse är en truism. Den *instrumentella faktor* som jag menar spelar roll för legitimeringen kan dock förstås på ett mera sofistikerat sätt. Den pragmatiska legitimeringen vilar ytterst på egenintresse. Egenintresset är, i min förståelse av det, instrumentellt och har att göra med i vilken mån fusionen eller förvärvet bidrar till vars och ens personliga måluppfyllelse. Individer bedömer förändringar av strukturer, rutiner och arbetsinnehåll efter hur gynnsamma dessa är för den egna karriären, positionen eller strävandena givet de mål och den förståelse av arbetet som den enskilde har, en tolkning där egenintresset i stort sett sammanfaller med den form av intresse som Morgan (1979) kallar för *career interest*. Egenintresset vilar alltså på instrumentell målrationellitet snarare än värderationalitet.

Primärt återfinns den instrumentella faktorn på individnivå men kan också förstås på grupp- eller organisatorisk nivå. Förvärvet eller fusionen bedöms instrumentellt utifrån det som individen eller kollektivet vill uppnå.

Legitimeringsmodellen återbelyst

Avhandlingens teoretiska syfte, *att skapa en modell för förståelse av intern legitimering i en organisatorisk kontext*, uppnåddes i kapitel tre. Vid användningen av modellen har dess funktionalitet kunnat bedömas. Den ursprungliga legitimeringsmodellen talar om att det informella mandatet att leda och verka i en organisation är relationellt. Tre typer av relationer identifierades. En tillits-, en kognitiv och en instrumentell. Samtidigt diskuterades en emotionell kontext. Att intern legitimering ytterst vilar på dessa grunder har, enligt min bedömning, klargjorts. Men därutöver har de fem faktorerna förtydligat vilken förväntan och förhoppning medarbetarna har på den nya ordningen. Av de fem faktorerna är kompetensfaktorn och identifikationsfaktorn de som inte på ett tydligt sätt motsvaras av enskilda element i den ursprungliga legitimeringsmodellen, vilket gör att en utvecklad modell bör ta hänsyn till dessa.

Jag talar om värdegemenskap, meningsfullhet, egenintresse och emotioner som grunder (eller, vad gäller emotionerna, åtminstone betingelser) för den relation som i förlängningen är legitimitetsskapande. Undersökningen visar att också uppfattad professionalitet har stor betydelse för om de nya ägarna och den ordning som de etablerar legitimeras. Statusdimensionen är också tydlig. Övergången från en statuskontext till en annan är en, här diskuterad i identifikatoriska termer, kritisk fråga för legitimeringen av den nya ordningen. Identifikationsfaktorn illustrerar den emotionella kontextens betydelse, i synnerhet i termer av status och symbolik. I relationstermer kan det här vara rimligt att tala om en emotionell relation.

Förslagsvis kan modellen för intern legitimering, mot bakgrund av de resultat som framkommit i undersökningen, kompletteras så att hänsyn tas till de viktiga faktorer som har identifierats. Faktorerna kan ses som ett förtydligande av vad en levande relation i ett gränsöverskridande sammanhang där svenska företag är uppköpsobjekt eller fusionspartners egentligen förutsätter. Detta innebär att vissa förväntningar och förhoppningar som riktas mot det köpande företaget eller fusionspartnern också klargörs, vilket dessutom antyder hur den strategiska dimensionen av uppköp av och fusioner med svenska företag ser ut:

Grund	Typ av relation	Faktor	Krav på egenskap hos köparen
Normativ (värdegemenskap)	Tillitsrelation	Autonomifaktorn	Öppenhet för olikhet (förmåga att skapa handlingsutrymme för det köpta företaget)
Normativ (värdegemenskap)/ Pragmatisk (egenintresse)	Tillitsrelation Instrumentell relation	Kompetensfaktorn	Aktiv kunskapsöverföring (förmåga att skapa arenor för dialog och gemensamt utvecklingsarbete)
Emotionell (känslomässig)/ Normativ (värdegemenskap)/ Pragmatisk (egenintresse)	Emotionell relation Tillitsrelation Instrumentell relation	Identifikationsfaktorn	Status (förmåga att skapa ett attraktivt symbolspråk)
Kognitiv (meningsfullhet)	Kognitiv relation	Den marknadslogiska faktorn	Affärslogisk tydlighet (förmåga att visa på ekonomiska realiteter och förutsättningar)
Pragmatisk (egenintresse)	Instrumentell relation	Den instrumentella faktorn	Kunskap om målbilder (förmåga att belöna och bejaka målbilder)

Kopplas den strategiska dimensionen till de olika faktorerna så bejaktas autonomifaktorn genom att handlingsutrymme för det övertagna företaget skapas. Ett förtroendemandat ges i och med att köparen eller fusionspartnern visar sig vara öppen för det uppköpta eller fusionerade företags annorlunda skap. I den fortlöpande dialogen och det gemensamma utvecklingsarbetet förstärks relationen och kunskapsöverföring är möjlig, vilket också innebär att kompetensfaktorn beaktas.

Den emotionella sidan av legitimeringen kommer till uttryck i identifikationsfaktorn. De uppköpta företaget söker status och vill spegla sig själva i köparen eller fusionspartnern. Här tycks symbolspråket vara viktigt. Medvetenheten om dess existens och förmågan att använda det kan vara avgörande för de emotionella reaktionerna på ett uppköp eller en fusion.

Symboler betyder någonting. Inte minst signalerar de status. Och i en värld där människor är tolkande subjekt är dessa symboler nyckeln till associationsmönster som knappast är kontrollerbara men ändå möjliga och nödvändiga att förstå för den som vill vinna legitimitet för sig själv eller för en viss ordning.

För att den marknadslogiska faktorn ska kunna verka behövs en tydlighet om vad den ekonomiska rationaliteten kräver. Förutsättningarna för att kunna verka på marknaden och vad detta betyder för företaget måste klargöras för medarbetarna i den mån de inte inser det själva. Den instrumentella faktorn, till sist, har att göra med förekomsten av personliga målbilder. Kunskap om dessa är oerhört viktig och i möjligaste mån bör de bejakas. Självfallet kan målen komma i konflikt med varandra, vilket gör att alla inte kan tillgodoses. Men betydelsen av dem i den organisatoriska kontexten bör inte underskattas.

En diskussion i avhandlingen har gällt den interna legitimeringen av *förändringar i fråga om arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation*. Jag har tidigare hävdad att förändringar i fråga om arbetsinnehåll har svårare att vinna legitimitet än förändringar i fråga om arbetsrutiner och organisation. Ett argument för detta är att omformuleringar av arbetets mening och värde är svårare att hantera än förändringar i sättet att utföra arbetet (rutiner) eller formen inom vilket det utförs (organisation). Mot bakgrund av de faktorer som har mejslats ut så kan man analysera varför.

Vid neddragningar, omorganisationer eller företagsuppköp finns det skäl att tro att den marknadslogiska faktorn ofta kommer till uttryck. Man motiverar helt enkelt denna typ av åtgärder med hjälp av ett ekonomiskt-rationellt språk. Givet att man accepterar marknadens (förmenta) logik, vilket medarbetarna också verkar göra, skapar man förståelse för åtgärder som vidtas i fråga om rutiner och organisationens utseende. Yttre tryck och anpassningskrav kan alltid motivera inre förändringar.

Förändringar i fråga om arbetets innehåll är däremot en helt annan fråga. Det som jag gör definierar delvis vilken människa som jag är, min identitet, eller det som är centralt, varaktigt och utmärkande för mig (Albert & Whetton 1985). Likaså i den organisatoriska kontexten. Detta har att göra med en utmaning av självförståelsen i organisationen, vilket den mångbottnade identifikationsfaktorn antyder är komplicerat eftersom identiteten bygger på emotionella, normativa och egenintresserade (narcissistiska) grunder. Symboliken är tydlig. Står arbetet för någonting som jag vill vara, någonting som jag vill förknippas med?

Etiska värderingars roll vid gränsöverskridande förvärv och fusioner

En roll förstår jag som en funktion i ett större sammanhang, en helhet. Den här avhandlingen har undersökt etiska värderingars funktion i ett internt legitimeringssammanhang. Förändringar som följer av att organisationen övergår i ny utländsk ägo värderas, inte minst från en etisk utgångspunkt.

Min slutsats är att *etiska värderingar spelar en viktig roll i så måtto att de ligger till grund för en tillitsrelation som är en förutsättning för att en utländsk ägare ska finna acceptans hos ett organisationsinternt svenskt socialt kollektiv. Undersökningen har visat att denna tillitsrelation manifesteras i fallföretagen i en autonomifaktor och en identifikationsfaktor*. Dessutom finns en värderingskomponent (dock inte etisk) i kompetensfaktorn, som antyder att kunskap är ett värde som köparen förutsätts besitta och kunna dela med sig av.

Att etiska värderingar spelar en viktig roll får också implikationer. Undersökningen visar tydligt på orimligheten i att förstå legitimeringen av makt och ordning bara rent instrumentellt. Om så vore fallet skulle pragmatisk legitimering vara den enda relevanta formen av legitimering. Normativa, kognitiva och emotionella grunder skulle förbises. Av de fem faktorer som har identifierats som viktiga för den interna legitimeringen återfinns den instrumentella, men fyra andra spelar också en viktig roll i fallföretagen. Etiska värderingar har visat sig spela en viktig roll i två av dessa faktorer, autonomifaktorn och identifikationsfaktorn.

Inte minst slår detta mot påståenden om att människor i praktiken bara tänker målrationalellt och motiveras av finansiella incitament och belöningar. Eftersom etiska värderingar spelar en viktig roll så gör också värderationaliteten det. Frågan om vilken roll som etiska värderingar spelar vid förvärv och fusioner över gränserna skulle också kunna formuleras som "vilken roll spelar värderationalitet i medarbetarnas konstruktion av det interna mandatet att leda och verka i gränsöverskridande förvärv och fusioner?" Den spelar en viktig roll i tre av de faktorer som har identifierats, i autonomifaktorn, identifikationsfaktorn och, i den mån kunskap och kompetens ses som värden, i kompetensfaktorn.

Samtidigt är en tillitsrelation baserad på värdegemenskap inte allena saliggörande. En fungerande instrumentell och kognitiv relation kan, åtminstone i teorin, kompensera för en dåligt fungerande tillitsrelation. Undersökningen visar delvis på detta. Detta innebär att förändringar i fråga om arbetsinnehåll, arbetsrutiner och organisation också tolkas mot bakgrund av hur man gynnas av dem och vilken funktion och mening de fyller.

Tydliga etiska värden kan identifieras i de svenska företagen. Exempel är (utan rangordning) autonomi, jämlikhet, integritet, öppenhet, tolerans, mångfald, trygghet och rättvisa. Dessa etiska värden är *fundamentala* (De Geer 1999)

eftersom de ses som goda utan vidare motivering. Det innebär också att de inte behöver motiveras av ytterligare instrumentella resonemang utan intar en sådan särställning att medarbetarna ser förverkligandet av dem som självklara förutsättningar för ett gott arbetsklimat och ett gott liv i stort. De varaktiga trosföreställningar (till exempel att enskilda medarbetare måste ha rätt till inflytande på sin egen arbetssituation, att man inte bör göra skillnad mellan hög och låg, att det finns en privat sfär som en arbetsgivare måste respektera, att man ska respektera olikheter, att man ska agera på ett "svenskt" sätt vid personalneddragningar och att rättvisa förutsätter likabehandling) som kan återföras på dessa värden är alltså etiska värderingar som, om de inte beaktas, allvarligt riskerar att hota ett framgångsrikt utfall av förvärv och fusioner med svenska företag inblandade.

En annan viktig aspekt är att de etiska värderingarna i de undersökta svenska organisationerna tycks förstås på ett ganska likartat sätt, vilket stärker bilden av en nationellt betingad svensk inställning till och tolkning av frågor av etisk betydelse. Det finns i alla företag en reaktion mot hierarki, bristande integritet och frånvaron av autonomi. I det fusionerade ST Oy finns en förståelse av rättvisa i termer av lika fördelning, och det saknas skäl att anta att man skulle förstå begreppet på annat sätt i andra svenska företag. Samtidigt som värderingarna är desamma, så verkar det rimligt att tro att det finns gemensamma, nationellt färgade, föreställningar om vilka uttrycksformer som dessa värderingar bör ta sig när de väl manifesteras. Till exempel så ska autonomi mynna ut i ett personligt och organisatoriskt handlingsutrymme där medbestämmande och möjlighet att påverka den egna arbetssituationen är viktigt. Denna särskilda förståelse av hur de etiska värderingarna bör bejakas definierar ramarna för vad som är legitimt i en svensk mikrokontext. Spelrummet för de nya ägarna begränsas. Tydliga överträdelser beivras, till exempel genom minskat engagemang, personalavhopp och bristande lojalitet.

Det är uppenbart att vissa etiska värden utmanas i de fyra fallföretagen. Men detta beror inte nödvändigtvis på att de utländska företagen står för genuint andra värden. I stället kan det handla om olika förståelser av samma värden (d'Iribarne 1996/1997 och 2002). Detta illustreras exempelvis av en brittisk medarbetare på Interconsultancy Ltd som menar att "there's a direct line you know... The very junior people speak to their bosses... It's sort of team-oriented, quite young, openminded (culture)" (FN). För svenskarna är det inte tillräckligt att kunna prata med sina överordnade, de måste också ha rätt att inom rimliga gränser kritisera och vara delaktiga i beslut som angår dem själva. Detta visar på den speciella översättningsproblematik som är viktig när man talar om etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner. Meningen och innebörden i relevanta begrepp måste klargöras på ett helt annat sätt än i de nationella affärer där man, bokstavligen och bildligt, kan förväntas tala samma språk.

Detta är ett mycket bra exempel på varför det är rimligt att tala om kulturmöten som ett slags omförhandling av mening där aktörerna i sin interaktion engagerar sig i en aktiv meningsskapande process som de går in i utifrån nationell bakgrund, en viss språkförståelse, familjesituation, och andra faktorer (Salk 2000). Vad omförhandlingen mynnar ut i går inte med lätthet att förutsäga.

De etiska värderingarna har studerats i ett *gränsöverskridande* sammanhang. Typiskt för gränsöverskridande förvärv och fusioner verkar ur ett medarbetarperspektiv vara att *den andres annorlundaskap tas för givet*. Detta är i linje med forskningsresultat (Larsson & Risberg 1997, Larsson & Finkelstein 1999) som antyder att det finns en större kulturell medvetenhet vid gränsöverskridande förvärv än vid nationella och att detta ofta leder till att problematiken vid gränsöverskridande affärer blir mindre än vid nationella. I min undersökning finns det också belägg för att den andres annorlundaskap (eller den främmande kulturen, om man så vill) klassas som sämre än den svenska, men att detta ursäktas om det inte får följder för den egna organisationen (autonomifaktorn).

Vad gäller de etiska värderingarnas roll i de gränsöverskridande sammanhangen är det också viktigt att peka på att *annorlundaskapet i mångt och mycket definieras via etiska begrepp* (som att de andra är mera hierarkiska, att chefen bestämmer mera, att de inte respekterar våra semestervanor, och så vidare). Detta innebär också att man i beskrivningen och värderingen av den nya ordningen formulerar sig utifrån en etiskt betingad förståelseram som ligger till grund för den vanligt förekommande jämförelsen mellan den egna och den utländska organisationen, en jämförelse som oftast mynnar ut i att den senare kommer som god (?) tvåa. Samtidigt är betydelsen av nationella stereotypifieringar mycket stark. Stereotypifieringen innebär också en *nationell rang- och statusordning* som har en tendens att få stor betydelse vid värderingen av det utländska företaget ju mindre kunskapen om det är.

På ett individuellt plan tycks medarbetarna kombinera sin egen arsenal av föreställningar om gott och ont, rätt och fel med ett förhållningssätt där professionalism är en dygd och där maktens och marknadens logik ger skäl att acceptera en viss ordning. De praktiska omständigheterna tvingar i viss mån medarbetarna att anpassa sig och stundtals motvilligt acceptera sådant som de egentligen inte gillar. Men av detta följer inte att de förändrar sin grundinställning. Däremot utvecklas "nya" dygder som bygger på kunskap och anpassningsförmåga snarare än grundläggande antaganden om rätt och fel, gott och ont (alltså etiska värderingar). Att vara professionell, utåtriktad, affärsorienterad, uthållig och att vara flexibel och anpassningsbar blir viktigare än förut. De "nya" värderingarna och deras motsvarande dygder har såklart existerat förut. Men betoningen av dem är en delvis ny företeelse.

Bidrag och slutdiskussion

Undersökningens bidrag tror jag är flerfaldigt. Avhandlingen tillför diskussionen om kulturella frågor och förvärv och fusioner inom *international business* en viktig komponent då den genom kvalitativ forskning ur ett medarbetarperspektiv på djupet skildrar vad som händer i företag som köps upp av eller fusioneras med utländska konkurrenter. Resultaten är mycket viktiga att bära med sig för den som vill förstå den inre logiken i den kulturella dimensionen av gränsöverskridande förvärv och fusioner med svenska företag inblandade. Studien tillför också diskussionen om legitimitet i organisationsforskningen den mycket viktiga interna dimension som till stor del har saknats, och dessutom ger den ett empiriskt bidrag till en företagsetisk diskussion om värderingar som ofta förs i teoretiska termer, alternativt har formen av empiriska mätningar av etiska preferenser.

Avhandlingen har försökt att visa på de etiska värderingarnas roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner. Detta har varit relevant att göra. Det visar sig nämligen att de etiska värderingarnas roll är viktig, framför allt av två skäl. Det ena är att *upplevd* likhet (till skillnad från schablonmässigt antagen kulturell likhet baserad på analys av samhällen eller det ekonomiska systemet) är en egenskap som underlättar samgåendet mellan två organisationer över gränserna, och att denna upplevda likhet i mångt och mycket förstås i termer av vad man anser vara gott och ont, rätt och fel. Det andra skälet till varför de etiska värderingarnas roll är viktig att förstå är att *arbetets mening* till stor del formuleras i etiska termer. Undersökningen har visat att förändringar på mikronivå som slår mot just arbetets innehåll och mening är särskilt allvarliga och har svårt att vinna legitimitet.

I den svenska medarbetarkontext som har studerats finns en levande föreställning om vad ett arbete bör innebära för att ha ett värde. Om arbetet inte får vara en zon som individen själv till viss del får fylla med innehåll förlorar det i värde. Autonomi, både på individuell och organisatorisk nivå, förutsätts och har att göra med en svensk förståelse av vad frihet och självförverkligande egentligen innebär. Den frihet som man eftertraktar innebär i praktiken en aktiv påverkansmöjlighet i den egna arbetssituationen, ett medbestämmande och en hög grad av informalitet i relationen mellan hög och låg. Detta illustrerar hur nära de etiska värdena frihet och jämlikhet verkar ligga varandra i den svenska medarbetarkontexten. De kan inte förstås utan varandra. Frihetsbegreppet står i rakt motsatsförhållande till varje försök till kontroll, nivellering, hierarkisering och formalisering. Objektivitet och frihet från godtycke, enligt d'Iribarne (1996/1997 och 2002) ett signum för en anglosaxisk förståelse av frihet, har ingenting med de svenska medarbetarnas förståelse av begreppet att göra. Talande är den förståelse av rättvisa som de lokala svenska medarbetarna i ST Oy lägger in i begreppet *merger of equals*. Att finländarna tar över maktpositionerna i företaget är etiskt tvivelaktigt eftersom det går emot en

föreställning om rättvisa som lika fördelning. Bara hänvisningar till den starkares rätt förmår att efterrationalisera vad som händer.

Den gränsöverskridande aspekten av frågan om arbetets mening är i högsta grad intressant. Det finns nämligen starka skäl att anta att den mening som arbetet ges är kulturellt bestämd. Att genomföra ett förvärv av eller en fusion med svenska företag kommer därför att kräva att man förstår vad arbetet betyder i en svensk kontext. Detta kan inte reduceras till en enkel fråga om kompatibilitet eller överensstämmelse mellan managementpraxis och medarbetarnas värderingar. Praxis kommer nämligen alltför ofta att handla om hur och i vilken form man utför arbetet, alltså vilka rutiner och vilken organisationsform som lämpar sig bäst. Undersökningen har visat att det finns en marknadslogisk faktor som underlättar förändringar i detta avseende. Bra mycket svårare är det däremot att hantera den, säkert kulturellt betingade, förväntan på arbetet som odlas i en viss grupp och som ger svaret på frågan *varför* man ska arbeta. Standardisering, strukturering och rapportering är i detta sammanhang fula ord, just därför att de symboliserar en insnävning som gör arbetet mindre värdefullt.

Mycket viktigt för värderingen av den utländska organisationen är dess professionalism. Det finns här tre olika komponenter: en *bekräftelse* av den svenska organisationens självförståelse som kompetent och kvalitativt högtstående i fråga om produkter och tjänster, en *instrumentell aspekt* som betyder att man ska kunna erhålla något i fråga om kunskap eller affärsmässighet från den främmande organisationen, och en *värderingsmässig aspekt* som har att göra med att köparen eller fusionspartnern respekteras (och legitimeras) såsom varande kunskapsorganisation i sig. Kunskap ger aktning och skapar förtroende, kan man hävda, vilket är särskilt tydligt i den uttryckliga ingenjörskultur som har studerats. Detta är helt i linje med Bews & Rossouws (2002) och Harrison's m.fl. (2000) betoning av kompetens som ett viktig faktor vid skapandet av legitimitet och tillit. Föreställningen om kunskapen och dess värde kan med fog ses som en grundbult för ingenjörskulturens egen existens.

Ett annat slående resultat av undersökningen är, och detta har att göra med vådan av att förutsätta att schablonmässig likhet underlättar kulturmöten över gränserna, att det finns en mycket tydlig statusvärdering av det köpande företaget, som till stor del är nationellt betingad. En objektiv undersökning om nationella kulturers likhet säger ingenting om de nationella kulturernas status. Detta har, såvitt jag vet, inte uppmärksammats i forskningen kring gränsöverskridande affärer och samarbeten. Mexikanska företag i USA, irländska i Storbritannien och belgiska i Frankrike skulle kunna vara intressanta att studera i detta avseende.

Statusvärderingen kan mycket väl bygga på rena fördomar och okunskap. Men klart är att ju mindre kunskap man har om det köpande företaget eller fusionspartnern, desto större betydelse får den nationella stereotyp som man

odlar. Undersökningen visar att Tyskland hamnar långt ned på denna statuslista. Detta gör att en köpare också måste vara starkt medveten om sin egen statuskontext i det land där förvärvet eller fusionen äger rum.

Undersökningen visar också att olika former av legitimitet finns och samverkar och delvis kan kompensera varandra, men att det finns skäl att anta att normativ och emotionellt betingad legitimitet i förlängningen är betydelsefullare att ha än den som vinnas genom att folk upplever att deras personliga intressen gynnas, det vill säga pragmatisk legitimitet. Bristande kognitiv legitimitet kan vara ett problem i början. Men sedan, när rutinerna sätter sig och förståelsen ökar, tenderar denna form av legitimitet att öka. Det tycks ligga en hel del i Browns (1997) idé om den interna legitimeringen som en "belöning" för den bekräftelse som medarbetarna ges. Detta återspeglas framför allt i identifikationsfaktorn. Undersökningen visar dock att det knappast finns skäl att anta att bekräftad självförståelse är allena saliggörande för intern legitimering. Det finns också en tydlig värderationell bedömning bland medarbetarna, som inte kan reduceras till någon form av personligt självförhålligande. Dessutom antyder önskan om att övergå till en högre statuskontext att självförståelsen, åtminstone i Konsult AB, kan vara behäftad med skavanker.

Forskningen kring den externa legitimiteten har ofta sett legitimitet som en strategiskt hanterbar eller rentav manipulerbar resurs (Aldrich & Fiol 1994, Hunt & Aldrich 1998, Suchman 1995). Undersökningen antyder att det framför allt är den pragmatiska (egenintresserade) legitimiteten som är manipulerbar på detta sätt, vilket också Johnson & Holub (2003) är inne på. Incitamentsstrukturer som gynnar vissa grupper i företaget är förhållandevis enkla att skapa men förmodligen också mycket kostsamma. Övriga former av legitimitet är svårare att hantera strategiskt, men det finns i undersökningen indikationer på att det går. I grund och botten handlar det om relationsbyggande. Närvaro, att vara öppen för den köpta organisationens särart, ömsesidighet och en pedagogisk förmåga att förklara avvikande rutiner är naturligtvis viktigt. Men särskilt betydelsefullt är i den interna kontexten att förstå vikten av och behärska symbolspråket. Samtidigt måste man veta vad man själv signalerar i fråga om status. Dessutom är kompetensaspekten, att ses som en kunskapsorganisation, viktig.

Det är vanligt att de problem som uppstår vid förvärv och fusioner skylls på att avståndet mellan de samgående företagens olika kulturer är stort och svårt att överbrygga. Handlar det om gränsöverskridande affärer tycks grundantagandet vara att problematiken blir om möjligt ännu svårare eftersom språkliga barriärer och nationella olikheter gör sitt till för att förvärra situationen. Ju större nationella och språkliga olikheter, desto svårare process, är andemeningen. Den här undersökningen hör till dem som hävdar att detta inte håller.

Det som denna studie snarare ger belägg för är att föregivna olikheter i fråga om nationella normer och värderingar inte *a priori* medför en svårare förvärvs- eller fusionsprocess. Detta är i linje med Gómez & Ranfts (2003) iakttagelser om nationella kulturfenomen och Larssons & Risbergs (1997) och Larssons & Finkelsteins (1999) forskningsresultat, som antyder att problematiken vid gränsöverskridande förvärv inte är större än vid nationella. Dessa forskare anger kulturell medvetenhet som ett viktigt skäl till denna skenbara paradox. Den här studien har visat både på medvetenheten om och den relativa acceptansen av den andres annorlundaskap. Mycket tyder på att ju mera medveten man är om skillnader, desto bättre förberedd är man på att hantera dem.

Men ett bidrag som studien ger därutöver är att det är mycket viktigt att förstå *vilket slags* förändring som blir följden av ett förvärv eller en fusion, oavsett om det är nationellt eller gränsöverskridande. Utmaningar av arbetets innehåll och mening får större följder än andra former av förändringar. I ett internationellt sammanhang finns det en uppenbar risk att man formulerar sin meningsförståelse olika, av arbete, av etiska begrepp, och så vidare. Här ligger en stor risk med gränsöverskridande affärer. Det finns dock ingenting som säger att utmaningen av arbetets innehåll och mening kommer med automatik bara för att affären är gränsöverskridande.

Ett annat av studiens bidrag är att den ger antydningar om hur man kan och faktiskt bör diskutera kultur i uppköp och samgåenden. I tidigare studier, som Berrys (1980), har begreppet ackulturation varit centralt. Ser man processen som omfattande "changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions" (Berry 1980, s. 215), så finns en förförståelse om två kulturer som står emot varandra och där kulturella element transporteras i vardera riktningen. Detta går kanske att hävda när människor från olika kulturer aktivt möts, men studien visar att många berörda medarbetare aldrig gör några verkliga möten (jämför Larsson 1991, som nämner avsaknad av arenor för socialisation vid internationella förvärv). Därför finns det fog att problematisera själva kulturmötestanken. I Internet AB, till exempel, kännetecknar distans snarare än ett direkt möte situationen. Här har den interaktionistiska synen på kultur ett försteg. Den tar sin utgångspunkt i de enskilda människorna som agerar i mötet (eller i konstruktionen som följer frånvaron av möte).

Något krasst uttryck visar studien att också ett möte med väderkvarnar kan få följder för människors handlings- och tankemönster. Det är då som stereotyper får en viktig roll. För många medarbetare inskränker sig mötet till en bekantskap med och en tolkning av fragmenterade symboler som får representera den nya ägaren och den kultur som denna ägare står för. Den omförhandling och nytolkning av den egna identiteten som det uppköpta företagets medarbetare gör görs mot bakgrund av dessa symboler.

Därför är en god idé att inte bara förutsätta kulturmöten och sedan diskutera hur de faller ut. En bättre idé verkar vara att först börja fundera på hur de verkligen ser ut och, dessutom, om de överhuvud taget äger rum i internationella fusioner och förvärv där köparföretaget kanske befinner sig på andra sidan jordklotet. En interaktionistisk ansats, helt i linje med exempelvis Kleppstö (1993) och Salk (2000), fokuserar mera på vem som (inter)agerar, hur och i vilken grad man gör det, och utifrån vilka förutsättningar. Det är inte mötet mellan svenskt och utländskt som behöver vara problematiskt i sig – det kanske aldrig äger rum mer än indirekt – utan snarare svårigheten för aktörerna att skapa en ny identitet i en social kontext (Salk & Brannen 2000).

I stället för att slentrianmässigt tala om kulturkrockar bör man kanske i stället betona att det vid internationella förvärv uppstår ett kunskaps- och interaktionsvakuum som medarbetarna har ett stort behov av att fylla. Här kan företagsledningen vara till stor hjälp. Integration spelar roll. Men det verkar inte handla så mycket om att fila på två kulturer så att de sedan kan sättas ihop med snygg passform. Snarare så handlar det om att vara synlig och att ge en trovärdig bild av någonting som medarbetarna i det uppköpta företaget ser som attraktivt och kan identifiera sig med. Här är symboler viktiga. På så sätt ges medarbetarna både ett bemyndigande och en delaktighet. Mardrömsscenarioet verkar vara det motsatta, upplevelsen av isolering i en periferi eller ett vakuum där den symbolik som får vara *stand-in* för den frånvarande köparen är oattraktiv och utmanar medarbetarnas grundläggande meningsförståelse av arbetet och sig själva. Bara till viss del kan man lösa detta med formella medel eftersom frågan gäller att skapa trovärdiga och sammanhängande symbolsystem (Scott 1991). Den nya ordningen riskerar att hamna i motsatsförhållande till medarbetarnas kognitiva och normativa kartor.

Undersökningen ger också en fingervisning om särskilda aspekter av gränsöverskridande förvärv och fusioner som kan tänkas skilja sig från motsvarande nationella. Att den andres annorlundaskap tas för givet är en sådan faktor, den nationella rang- och statusordningen en annan. Ovanstående diskussion om den potentiella frånvaron av ömsesidighet i internationella förvärv (och möjligen fusioner, även om detta är mindre troligt) ger också anledning att tala om ett *periferipredikament* som kan antas vara än mera iögonfallande om köparen befinner sig utanför landets gränser än inom dem. En lokal furste ter sig rätt liten i jämförelse med imperiets kejsare. Omställningen från att ha varit störst i det egna landet till att bli en liten kugge i ett större maskineri, vars kontrollpanel kanske återfinns på andra sidan jordklotet, kan tänkas innebära en än större nytolkning av den egna identiteten än motsvarande förvärv inom landet.

En annan lärdom är att ett köpande företag måste ha en god förståelse för vilka förväntningar medarbetarna i det uppköpta företaget har. Studien antyder att förväntningarna på kulturell likhet är inte särskilt höga i svenska företag som köps upp eller fusioneras över gränserna. Samtidigt finns en hög toleransnivå

för olikheter. Det är ur medarbetarnas synvinkel inte något större problem att köparna står för en annan kultur än de själva. Fara å färde är det först när medarbetarna inte längre tillåts behålla sin kulturella förståelse av sig själva utan utsätts för en påtvingad kulturell förändringsprocess. Den andres annorlundaskap är ett mindre problem än förväntningar som inte uppfylls. I ST Oy, till exempel, väcker ouppfyllda förväntningar om en jämlik fördelning av viktiga befattningar ont blod. Detta är ett exempel på hur en etiskt grundad föreställning skapar förväntningar om strukturella och personella arrangemang. Besvikelsen går därför att förstå i etiska termer, som en följd av moraliskt klandervärt agerande av de ansvariga.

Avhandlingens slutsatser gäller för fyra undersökta svenska fallföretag som har köpts upp av eller fusionerats med utländska konkurrenter. Samtidigt kan man fråga sig vad man skulle kunna finna i en undersökning som omfattade nationella svenska förvärv och fusioner. En annan infallsvinkel vore att studera intern legitimering för genomgripande omorganisationer i företag, utan att det för den skull handlar om uppköp eller samgåenden.

Ett rimligt antagande är att det mesta av vad som har sagts i avhandlingen skulle gälla också vid nationella förvärv och fusioner. De fem faktorer som har visat sig vara viktiga för den interna legitimitetskonstruktionen skulle vara det också i en nationell kontext. Men några aspekter skulle saknas. Periferipredikamentet, som jag har nämnt ovan, skulle knappast påverka situationen. Och även om identifikationsfaktorn skulle finnas med i bilden, så skulle den verka på ett annat sätt. I avhandlingen har jag ju pekat på en stereotypifiering av det utländska som en följd av okunskap. Men vid nationella förvärv och fusioner skulle förväntningarna på det övertagande företaget inte formas av förutfattade meningar och föreställningar om nationella karaktärsdrag som tillskrivs det övertagande företaget i brist på annan kunskap.

Handlar det däremot om ett företag som genomgår stora förändringar utan att det rör sig om ett förvärv eller en fusion så kan man anta att logiken ser delvis annorlunda ut. Den stora skillnaden är att det trauma som en radikal strukturell förändring orsakar inte kan tillskrivas en extern part. Rimligtvis skulle den instrumentella faktorn spela en dominerande roll. Eftersom inget externt perspektiv motsvarande det som skapas i en fusions- eller förvärvssituation öppnas kan man anta att medarbetarnas fokus blir den egna positionen i den nya ordningen jämfört med den gamla. Identifikations-, autonomi- och kompetensfaktorerna blir förmodligen irrelevanta eftersom företaget inte hamnar i en genuint ny kontext med en extern motpart. Att den marknadslogiska faktorn skulle fylla en funktion är dock troligt.

Kanske är dessa tankar väl spekulativa. En bot är såklart mera forskning om intern legitimering och värderingars roll i andra fall än gränsöverskridande förvärv och fusioner. Vad gäller den interna legitimiteten så skulle det vara mycket givande att närmare studera vilka följder som bristande intern

legitimitet får för innovationsklimatet, informella strukturer, fraktionsbildningar och illojala beteenden. Undersökningen och annan befintlig forskning ger en fingervisning om att sådana, åtminstone i en företagslednings ögon, negativa beteenden kommer att utvecklas.

Intressant vore också forskning kring förhållandet mellan intern och extern legitimering. Värderingars betydelse inom organisationer förtjänar också all vederbörlig uppmärksamhet, gärna genom andra tillvägagångssätt än den här avhandlingen har haft. Andra konceptuella verktyg än legitimering kan också utvecklas.

I den här avhandlingen har gången varit att närma sig fenomenet etiska värderingar med hjälp av ett begreppsligt verktyg, intern legitimering, som har varit till hjälp när jag har visat på fenomenet i ett speciellt sammanhang, när företagen får en ny och internationaliserad ägarstruktur. Det som skildras är på vilka grunder förändringar berättigas. En sådan grund är etisk och bygger på varaktiga föreställningar om gott och ont, rätt och fel. Jag har sökt etiken i medarbetarnas personliga reflektion och narrativa berättelser och har tyckt att en tolkande, hermeneutiskt präglad ansats har varit rimlig. Det blev mitt sätt att närma mig frågan. Andra får välja sina. Lite handlingsutrymme skadar ju inte, som svensken sa.

9. Referenser

Tryckt material

- Abrahamsson, B.** (1993), *Why Organizations? How and Why People Organize*, Sage Publications, Newbury Park.
- Adler, N.J.** (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Agle, B.R. & Caldwell, C.B.** (1999), Understanding Research on Values in Business – A Level of Analysis Framework, *Business & Society*, 38:3, 326-387.
- Ahlström, K. & Nilsson, T.** (2005), *Success in International Mergers – Case Studies of the Swedish Finnish Mergers Cloetta Fazer and Stora Enso*, Luleå University of Technology, 2005:004 SHU.
- Albert, M.** (1993), *Capitalism vs. capitalism: how America's obsession with individual achievement and short-term profit has led it to the brink of collapse*, Four Walls Eight Windows, New York.
- Albert, S. & Whetten, D.A.** (1985), *Organizational Identity*, ur Staw, B.M & Cummings, L.L. (red.), *Research in organizational behavior*, 7: 263-295, JAI Press, Greenwich, 1985.
- Aldrich, H.E. & Fiol, C.M.** (1994), Fools rush in? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review*, 19:4, 645-670.
- Alvesson, M.** (2003), *Postmodernism och samhällsforskning*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Alvesson, M. & Köping, A.-S.** (1993), *Med känslan som ledstjärna – En studie av reklamarbete och reklambyråer*, Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K.** (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andrews, T.G. & Chompusri, N.** (2001), Lessons in 'Cross-Vergence': Restructuring the Thai Subsidiary Corporation, *Journal of International Business Studies*, 32:1, 77-93.
- Apel, K.-O.** (1994), *Etik och kommunikation*, Daidalos, Göteborg.
- Arendt, H.** (1958), *The Human Condition*, University of Chicago Press, Chicago.
- Argandoña, A.** (2003), Fostering Values in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 45:1, 15-28.
- Ashford, B. & Gibbs, B.** (1990), The Double-Edge of Organizational Legitimation, *Organization Science*, 1:2, 177-194.
- Barinaga, E.** (2002), *Levelling Vagueness – a study of cultural diversity in an international project group*, EFI, Stockholm.
- Barlebo Wenneberg, S.** (2000), *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Beetham, D.** (1991), *The Legitimation of Power*, The Macmillan Press Ltd, London.

- Berggren, C.** (2003), Mergers, MNEs and innovation – the need for new research approaches, *Scandinavian Journal of Management*, 19:2, June 2003, 173-191.
- Bergström, L.** (1997), *Grundbok i värdeteori*, 2:a uppl., Thales, Stockholm.
- Berry, J.W.** (1980), *Acculturation as varieties of adaptation*, ur Padilla, A. (red.), *Acculturation: Theory, Models and some New Findings*, Westview, Boulder, 1980.
- Bews, N.F. & Rossouw, G.J.** (2002), A Role for Business Ethics in Facilitating Trustworthiness, *Journal of Business Ethics*, 39:4, 377-390.
- Bigoness, W.J. & Blakely, G.L.** (1996), A cross-national study of managerial values, *Journal of International Business Studies*, 27:4, 739-748.
- Bleicher, J.** (1980), *Contemporary Hermeneutics*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Boyacigiller, N.A., Kleinberg, M.J., Phillips, M.E. & Sackmann, S.A.** (2003), *Conceptualizing Culture: Elucidating the Streams of Research in International Cross-Cultural Management*, ur Punnett, B.J. & Shenkar, O. (red.), *Handbook for International Management Research*, 2nd ed., University of Michigan Press, Ann Arbor, 2003.
- Brinkerhoff, D.W.** (2005), *Organizational Legitimacy, Capacity, and Capacity Development*, Paper presented at Public Management Research Association 8th Research Conference, University of Southern California.
- Brown, A.D.** (1997), Narcissism, identity and legitimacy, *Academy of Management Review*, 22:3, 643-686.
- Brytting, T.** (1998), *Företagsetik*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Brytting, T.** (2001), *Att vara som Gud – moralisk kompetens i arbetslivet*, Liber, Malmö.
- Buono, A.F. & Bowditch, J.L.** (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Burr, V.** (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge, London.
- Byrkjeflot, H.** (2003), *Nordic Management: From Functional socialism to Shareholder Value?*, ur Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.), *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*, Liber, Malmö, 2003.
- Calori, R., Lubatkin, M. & Very, P.** (1994), Control Mechanisms in Cross-border Acquisitions: an International Comparison, *Organization Studies*, 15:3, 361-379.
- Carls, R.** (1994), *Kunskap och tro – En kurs i kunskapsteori*, kurskompendium, Stockholm.
- Carroll, G.R., & Hannan, M.T.** (1989), Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations, *American Sociological Review*, 54, 524-541.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L.** (1990), The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues, *British Journal of Management*, 1, 65-76.

- Castells, M.** (1994), European Cities, the Informational Society, and the Global Economy, *New Left Review*, March-April 1994, ur Streeten, P. (red.), *Globalisation – Threat or Opportunity?*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2001.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M. & Weber, Y.** (1992), Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital, *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- Ciulla, J.** (2002), *Trust and the Future of Leadership*, ur Bowie, N. (red.), *Companion to Business Ethics*, Blackwell Guide to Philosophy Series, Basil Blackwell, London.
- Copeland, T., Koller, T & Murrin, J.** (2000), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd ed., John Wiley & Sons, New York.
- Crombie, A. & Driscoll, C.** (2001), Stakeholder Legitimacy Management and the Qualified Good Neighbor: The Case of Nova Nada and JDI, *Business & Society*, 40:4, 442-471.
- Daft, R.L.** (1995), *Why I recommended that your manuscript be rejected and what you can do about it*, ur Cummings, L.L. & Frost, P.J. (red.), *Publishing in the Social Sciences*, Sage, Newbury Park, 1995.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A.** (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- De Geer, H.** (1992), *Arbetsgivarna: SAF i tio decennier*, Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm.
- De Geer, H.** (1999), *Det goda samtalet – inledningar till diskussioner om etik i statlig tjänst*, Utvecklingsrådet för den statliga sektorn, Stockholm.
- De Geer, H.** (2002), *Business and Society*, ur Zsolnai, L. (red.), *Ethics in the Economy – Handbook of Business Ethics*, Peter Lang AG, Oxford, 2002.
- De Geer, H., Borglund, T. & Frostenson, M.** (2004), *Interpreting the International Firm: Going Beyond Interviews*, ur Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (red.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 2004.
- Di Maggio, P. & Powell, W.W.** (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- D'Iribarne, P.** (1996/1997), The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 26:4, 30-47.
- D'Iribarne, P.** (2002), Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 243-256.
- Donaldson, T. & Preston, L.E.** (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20:1, 65-91.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W.** (1999), *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Dowling, J.B & Pfeffer, J.** (1975), Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136.

- Edlund, A.** (2002), *Demokrati och legitimitet i nätverkspolitik*, konferenspaper, NOPSA-kongressen i Aalborg, 15-17 augusti, 2002.
- Eisenhardt, K.M.** (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14:4, 532-550.
- Ekman, G.** (2003), *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Erez, M.** (1986), The Congruence of Goal-Setting Strategies With Socio-Cultural Values and its Effect on Performance, *Journal of Management*, 12:4, 585-592.
- Evan, W.M. & Freeman, R.E.** (1993), *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*, ur Chryssides, G & Kaler, J. (red.), *Introduction to Business Ethics*, Chapman & Hall.
- Freeman, R.E.** (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M.** (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times*, September, 13th, 1970.
- Gadamer, H.-G.** (1975), *Tidsavstånd, verkningshistoria och tillämpning i hermeneutiken*, ur Engdahl, H. (red.), *Hermeneutik*, Rabén & Sjögren, Stockholm, 1977.
- Geertz, C.** (1973), *The Interpretation of Culture*, Basic Books, New York.
- Ghuri, P.** (2004), *Designing and Conducting Case Studies in International Business Research*, ur Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (red.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 2004.
- Giddens, A.** (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, Stanford.
- Gilje, N. & Grimen, H.** (1992), *Hermeneutik: Förståelse och mening*, ur Gilje, N. & Grimen, H., *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*, Daidalos, Göteborg, 1992.
- Gómez, C. & Ranft, A.L.** (2003), The influence of organizational variables on the transferability of management practices: An examination of traditional and learning manufacturing environments in Mexico, *Journal of Business Research*, 56, 989-997.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. & Brown, J.** (1994), Merging Professional Service Firms, *Organization Science*, 5:2, 239-257.
- Gunnarsson, O. & Hyllman, P.** (2004), *Koncernfacklig organisering i samband med företagsfusioner*, magisteruppsats, HHS, Stockholm.
- Habermas, J.** (1971), *Hermeneutikens universalitetsanspråk*, ur Engdahl, H. (red.), *Hermeneutik*, Rabén & Sjögren, Stockholm, 1977.
- Habermas, J.** (1984), *Legitimationsproblem i den moderna staten*, ur *Den rationella övertygelsen*, Akademilitteratur, Stockholm.
- Hacking, I.** (2000), *Social konstruktion av vad?*, Thales, Stockholm.
- Hannan, M.T. & Freeman, J.** (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Harman, G.** (2000), *Explaining Value and Other Essays in Moral Philosophy*, Oxford University Press, Oxford.

- Harrison, G.L., McKinnon, J.L., Wu, A. & Chow, C.W.** (2000), Cultural Influences On Adaptation To Fluid Workgroups And Teams, *Journal of International Business Studies*, 31:3, 489-505.
- Hartman, E.S.** (1996), *Organizational Ethics and the Good Life*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Haspeslagh, P.C. & Jemison, D.B.** (1991), *Managing Acquisitions – Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press, New York.
- Heidegger, M.** (1972), *Sein und Zeit*, M. Niemeyer, Tübingen.
- Hellgren, B., Löwstedt, J., Puttonen, L., Tienari, J., Vaara, E. & Werr, A.** (2002), How issues become constructed in the media: 'Winners' and 'Losers' in the AstraZeneca merger. *British Journal of Management*, 13:2, 123-140.
- Hofstede, G.** (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Holmberg, I. & Strannegård, L.** (2002), *The Ideology of the 'New Economy'*, ur Holmberg, I., Salzer-Mörling, M. & Strannegård, L. (red.), *Stock in the Future: Tracing "The New Economy"*, Bookhouse Publishing, Stockholm, 2002.
- Holmberg, I. & Åkerblom, S.** (1998), *"Primus inter pares" – Leadership and Culture in Sweden*, CASL Research Paper Series, 1998/1.
- Hood, J.N.** (2003), The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 43:4, 263-273.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V.** (eds), (2004), *The GLOBE Study of 62 Societies (2004), Culture, Leadership, and Organizations*, SAGE Publications.
- Hunt, C.S. & Aldrich, H.** (1998), The Second Ecology: The Creation & Evolution of Organizational Communities as Exemplified by the Commercialization of the World Wide Web, *Research in Organizational Behavior*, 20, 267-302.
- Hybels, R. C.** (1995), On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model, *Academy of Management Journal* (Best Paper Proceedings), 241-245.
- ITPS** (2004), *Utlandsägda företag 2003*, S2004:004.
- Jackson, T.** (2002). The management of people across cultures: valuing people differently, *Human Resource Management*, 41:4, 455-475.
- Jarrick, A. & Söderberg J.** (1993), *Praktisk historieteori*, Almqvist & Wiksell Förlag, Stockholm.
- Jemison, D.B. & Sitkin, S.B.** (1986), Corporate Acquisitions: A Process Perspective, *Academy of Management Review*, 11:1, 145-163.
- Jensen, M.** (2002), Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Business Ethics Quarterly*, 12:2, 235-256.
- Johnson, J. & Holub, M.J.** (2003), Questioning Organizational Legitimacy: The Case of U.S. Expatriates, *Journal of Business Ethics*, 47:3, 269-293.
- Karlsson, A.** (1991), *Om strategi och legitimitet – En studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer*, Lund University Press, Lund.

- Kitching, J.** (1967), Why do mergers miscarry?, *Harvard Business Review*, 45:6, 84-101.
- Kleinert, J., Schimmelpfennig, A., Schrader, K. & Stehn, J.** (2000), *Globalisierung, Strukturwandel und Beschäftigung*, Kieler Studien 308, Mohr Siebeck, Tübingen.
- Kleppstö, S.** (1993), *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santerus Förlag, Stockholm.
- Kostova, T. & Roth, K.** (2002), Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects, *Academy of Management Journal*, 45:1, 215-233.
- Kostova, T. & Zaheer, S.** (1999), Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, 24:1, 64-81.
- Kylén, J.-A. & Vestlund, N.** (1980), *Intervju*, Utbildningskonsulter AB, Stockholm.
- Laine-Sveiby, K.** (1991), *Företag i kulturmöten: Tre finländska företag och deras svenska dotterbolag, en etnologisk studie*, Etnologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Larsson, R.** (1991), *Barriers to Acculturation in Mergers and Acquisitions: Strategic Human Resource Implications*, Working Paper, 1991/20, Department of Business Administration, Lund University.
- Larsson, R. & Finkelstein, S.** (1999), Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions – A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, 10:1, 1-26.
- Larsson, R. & Risberg, A.** (1997), *The Cross-Cultural Side of Mergers and Acquisitions: Cultural Awareness and National vs. Corporate Barriers to Acculturation*, Working Paper, 1997/9, Department of Business Administration, Lund University.
- Lerpold, L.** (2003), *Reputation By Association – Exploring alliance formation and organizational identity adaptation*, IIB, Stockholm.
- Lindbom, T.** (1995), *Modernismen*, Norma Bokförlag AB, Borås.
- Lohrum, C.** (1996), *Post-Acquisition Integration – Towards an Understanding of Employee Reactions*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.
- Lubatkin, M., Calori, R., Very, P. & Veiga, J.F.** (1998), Managing Mergers Across Borders: A Two-Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage, *Organization Science*, 9:6, Nov.-Dec., 670-684.
- Löfgren, O. & Willim, R.** (2005), *Introduction: The Mandrake Mode*, ur Löfgren, O. & Willim, R. (red.), *Magic, Culture, and the New Economy*, Berg Publishers, Oxford, 2005.
- Löwstedt, J., Schilling, A., Tomicic, M. & Werr, A.** (2003), Managing differences in post-merger integration: The case of a professional service firm, *Nordiske Organisationsstudier*, 5:1, 11-36.
- Martin, J. & Meyerson, D.** (1988). *Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgment of ambiguity*, ur Pondy, L.R., Boland, R.J. & Thomas, H. (red.), *Managing ambiguity and change*, Wiley, Chichester, 1988.

- MacIntyre, A.** (1985), *After Virtue – a study in moral theory*, 2nd ed., Duckworth, London.
- Mayer, R.C., Davis, J.H & Schoorman, F.D.** (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20:3, 709-734.
- Meglino, B.M. & Ravlin, E.C.** (1998), Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, *Journal of Management*, 24:3, 351-389.
- Meisek, S.** (2003), *Beyond the Emotional Work Event: Social Sharing of Emotion in Organizations*, EFI, Stockholm.
- Meyer, J. W. & Rowan, B.** (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J.W. & Scott, W.R.** (1983), *Organizational environments: Ritual and rationality*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Meyerson, D. & Martin, J.** (1987), Cultural Change: An integration of three different views, *Journal of Management Studies*, 6:24, 623-647.
- Mishra, A.K.** (1996), *Organizational Responses to Crisis. The Centrality of Trust*, ur Kramer. R.M. & Tyler, T.R. (red.), *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J.** (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22:4, 853-886.
- Morgan, G.** (1989), *Images of Organization*, 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R.** (1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review*, 13:1, 79-90.
- Napier, N.K.** (1989), Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 26:3, 271-289.
- Nationalencyklopedin** (1993), *Band 12*, Bra Böcker, Högans.
- Newman, K.L & Nollen, S.D.** (1996), Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture, *Journal of International Business Studies*, 24:4, 753-779.
- Nordisk Familjebok** (1916), Internetreferens: <http://runeberg.org/nf/>.
- Normann, R.** (1975), *Skapande företagsledning*, Bonniers, Stockholm.
- O'Higgins, E.** (2002), *The Stakeholder Corporation*, ur Zsolnai, L. (red.), *Ethics in the Economy: Handbook of Business Ethics*, Peter Lang AG, Oxford, 2002.
- Olie, R.** (1994), Shades of Culture and Institutions in International Mergers, *Organization Studies*, 15:3, 381-405.
- Pfeffer, J.** (1978), *Organizational Design*, AHM Publishing Corporation, Arlington Heights.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R.** (1978), *The external control of organizations*, Harper & Row, New York.
- Phillips, R.** (2003), Stakeholder Legitimacy, *Business Ethics Quarterly*, 13:1, 25-41.
- Phillips, R., Freeman, R.E. & Wicks, A.C.** (2003), What Stakeholder Theory Is Not, *Business Ethics Quarterly*, 13:4, 479-502.

- Plant, R.** (1993), *Modernt politiskt tänkande*, Daidalos, Göteborg.
- Powell, W.W.** (1991), *Expanding the Scope of Institutional Analysis*, ur Di Maggio, P. & Powell, W.W. (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- Quine, W.V.** (1953), *Two Dogmas of Empiricism*, ur Quine, W.V., *From a Logical Point of View*, Harvard University Press, Cambridge.
- Robbins, S.P.** (1997), *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Rokeach, M.** (1973), *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Risberg, A., Tienari, J. & Vaara, E.** (2003), Making Sense of a Transnational Merger: Media Texts and the (Re)construction of Power Relations, *Culture and Organization*, 9:2, June, 121-137.
- Sabel, C.F.** (1982), *Work and Politics – The division of labor in industry*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Salk, J.E.** (2000), Partnering Across Borders: Negotiating Culture in a German-Japanese Joint-Venture, *Human Relations*, 53:4, 451-487.
- Salk, J.E. & Brannen, M.Y.** (2000), National culture, networks, and individual influence in a multinational management firm, *Academy of Management Journal*, 43:2, 191-202.
- Schaar, J.** (1981), *Legitimacy in the Modern State*, Transaction Books, London.
- Schein, E. H.** (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schmidt, V.** (2004), *Capitalism and Society*, Paper for Colloquium "Transatlantic Tensions. From Conflicts of interests to Conflict of Values?", CERI/GMF, February 2-3, 2004.
- Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S.** (1991), Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 34:1, 110-135.
- Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. & Power, F.R.** (1987), Executive Actions For Managing Human Resources Before And After Acquisition, *Academy of Management Executive*, 1:2, 127-138.
- Scott, W.R.** (1991), *Unpacking Institutional Arguments*, ur Di Maggio, P. & Powell, W.W. (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- Scott, W.R.** (2003), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th ed, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Scott, S.G. & Lane, V.R.** (2000), A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 25:1, 43-62.
- Selznick, P.** (1984), *Leadership in Administration – a Sociological Interpretation*, University of California Press Ltd, London.
- Shankman, N.A.** (1999), Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm, *Journal of Business Ethics*, 19:4, 319-334.
- Shrivastava, P.** (1986), Postmerger Integration, *The Journal of Business Strategy*, 7:1, 65-76.

- Silfverberg, G.** (1996), *Att vara god eller att göra rätt. En studie i yrkesetik och praktik*, Bokförlaget Nya Doxa, Nora.
- Singh, J. V., Tucker, D. J. & House, R. J.** (1986), Organizational legitimacy and the liability of newness, *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Singh, J.V., Tucker, D.J. & Meinhard, A.G.** (1991), *Institutional Change and Ecological Dynamics*, ur Di Maggio, P. & Powell, W.W. (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- Sirower, M.** (1997), *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*, The Free Press, New York.
- Sjöstrand, S.-E.** (1997), *The Two Faces of Management: The Janus Factor*, International Thompson Business Press, London.
- Sköldberg, K.** (1990), *Administrationns poetiska logik – Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*, Studentlitteratur, Lund.
- Smircich, L.** (1983), Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sood, J.** (1998), A Cross-Cultural Study of Values Emphasized in Education, *International Journal of Value-Based Management*, 11:3.
- Solomon, R. C.** (1993), *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press.
- Stake, R.E.** (2000), *Case Studies*, in Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Sage Publications, 435-454.
- Steinmann, H. & Löhr, A.** (1992), *Grundlagen der Unternehmensethik*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart.
- Stinchcombe, A.L.** (1965), *Social Structure and Organizations*, ur March, J. G. (red.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965.
- Streeten, P.** (red.) (2001), *Globalisation – Threat or Opportunity?*, Copenhagen Business School Press, Köpenhamn.
- Stymne, B.** (1970), *Values and Processes – A Systems Study of Effectiveness in Three Organisations*, Studentlitteratur, Lund.
- Suchman, M.C.** (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20:3, 571-610.
- Sutton, B.** (1993), *Introduction*, ur Sutton, B. (red.), *The Legitimate Corporation*, Blackwell, London, 1993.
- Tainio, R. & Lilja, K.** (2003), *The Finnish Business System in Transition: Outcomes, Actors, and Their Influence*, ur Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.), *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*, Liber, Malmö, 2003.
- Torbiörn, I.** (2002), Olikhet som möjlighet – om förtroende och substitution i kulturmöten, *Ledmotiv*, 1/2002.
- Trautwein, F.** (1990), Merger Motives and Merger Prescriptions, *Strategic Management Journal*, 11:4, 283-295.
- Trollestad, C.** (2000), *Etik och organisationskulturer, att skapa en gemensam värdegrund*, Svenska Förlaget, Stockholm.
- Tullberg, J.** (2002), *Reciprocitet – etiska normer och praktiskt samarbete*, EFI, Stockholm.

- Ulrich, P.** (1997), *Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Verlag Paul Haupt, Bern.
- Vaara, E.** (1999), *Towards a rediscovery of organizational politics: Essays on organizational integration following mergers and acquisitions*, Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vaara, E.** (2000), Constructions of cultural differences in post-merger change processes, *Management*, 3:3, 81–110.
- Vaara, E.** (2002), On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration, *Organization Studies*, 23:2, 211–248.
- Vaara, E.** (2003), Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization, *Journal of Management Studies*, 40:4, 859–859.
- Vaara, E., Risberg, A., Söderberg, A. & Tienari, J.** (2003a), *Nation talk: The construction of national stereotypes in a merging multinational*, ur Söderberg, A.-M. & Vaara, E. (red.), *Merging across borders: People, cultures and politics*, Copenhagen Business School Press, 2003.
- Vaara, E. & Tienari, J.** (2002), Justification, Legitimization and Naturalization of Acquisitions: A Critical Discourse analysis of Media Texts, *Organization*, 9:2, 275–304.
- Vaara, E., Tienari, J. & Sääntti, R.** (2003b), The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers, *Human Relations*, 56:4, 419–451.
- Van de Ven, A.** (1992), Suggestions for studying strategy process: A research note, *Strategic Management Journal*, 13, 169–188.
- Van Luijk, H.** (1994), *Business ethics: the field and its importance*, ur Harvey, B (red.), *Business Ethics: A European Approach*, Prentice Hall International (UK), Hemel Hempstead, 1994.
- Van Maanen, J.** (1988), *Tales of the field. On writing ethnography*, University of Chicago Press, London.
- Von Lampe, K. & Johansen, P.O.** (2004), Criminal Networks and Trust, *Global Crime*, 6:2, 159–184.
- Weber, M.** (1922/1983), *Ekonomi och Samhälle – Förståndssociologins grunder*, Band I-III, Argos, Lund.
- Weick, K.E.** (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L.** (2000), *Diskursanalys som teori och metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Yin, R.K.** (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zander, L.** (1997), *The Licence to Lead: An 18 Country Study of the Relationship between Employees' Preferences Regarding Interpersonal Leadership and National Culture*, IIB, Stockholm.
- Zander, L.** (2002), Kulturella föräldrar och syskon: funderingar kring sambandet mellan företagskultur och nationell kultur, *Ledmotiv*, 1/2002.

Zimmerman, M.A. & Zeitz, G.J. (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27:3, 414-431.

Otryckt material

Chris Warhurst, University of Strathclyde in Glasgow, ASPS Seminar, Skellefteå, 2002-02-15.

Bilaga 1

Grundläggande intervjuguide

Uppvärmning

Kan du berätta lite om dig själv, vad du gör nu och vad du har arbetat med tidigare?

Fri berättelse

Vad gör du på företaget?

Hur ser en arbetsdag ut?

Hur skulle du vilja beskriva din tid på företaget?

Vilka förändringar har märkts på företaget sedan de nya ägarna tog över?

Vilka skillnader har märkts jämfört med tidigare övertaganden?

Precisering

Vilka konkreta förändringar märks idag på företaget jämfört med tidigare, innan det fick en utländsk ägare?

Hur presenterades nyheten om det nya utländska ägandet?

Hur togs beskedet om det nya utländska ägandet emot?

Hur reagerade du själv när du fick beskedet?

Vilka positiva och negativa reaktioner gav det upphov till?

Vilken strategi fanns det från ledningens sida för en integration?

I vilken utsträckning ställdes det andra krav på personalen jämfört med tidigare? Vilka?

Vilka saker krockade mellan det svenska och det utländska?

Uppstod konflikter? Av vilket slag?

Vad betyder det för er att ni nu tillhör en börsnoterad koncern?

Hur påverkas ni av vad som händer med er aktie på aktiemarknaden?

Vad säger ni till varandra om det?

Kultur

Beskriv kulturen på företaget.

Finns det subkulturer? Vilka?

Hur arbetar företaget för att skapa en viss kultur?

Etik

Vad innebär det att vara framgångsrik i företaget?

Vilka personliga egenskaper är viktiga att ha för att kunna fungera på företaget?

Vad finns det för beteenden som inte skulle accepteras i ett sådant här företag?

Vilka beteenden anses oetiska i förhållande till kollegor?
Vilka beteenden anses oetiska i förhållande till företaget?
Vilka beteenden anses vara oetiska i förhållande till andra, t.ex. kunder och leverantörer?
Vad har förändrats på det etiska planet sedan företaget togs över?
Vilken sorts människor identifierar du dig med här på företaget?
På vilket sätt umgås man på företaget?
Vad förväntas av de anställda?
Vilken attityd har man mot kunderna?
I vilken utsträckning har denna attityd förändrats sedan företaget togs över?
Finns det några föredömen för hur man ska vara som anställd?
Vilka är de?
Hur försöker företaget att motivera sina anställda?
Hur har detta förändrats efter övertagandet?
Vad motiveras du själv av?
Vad är det som gör att du tycker det är värt att jobba kvar här på företaget?
I vilken utsträckning har din inställning vad gäller det förändrats efter övertagandet?

Kontroll

Du sade så här..., menade du då...?
Du sade så här..., vad menade du med det?

Avrundning

Hur skulle du beskriva skillnaden mellan företaget och andra i branschen?
Vad skiljer ett bra företag från ett sämre i branschen?
Vad tror du kommer hända i branschen nu?

Avslutning

Stickfrågor

Vad menar du?
Vad hände då?
Vad hände sedan?
Hur gick det till?
Varför?
Hur ser du på det?
Kan du ge ett exempel?

Bilaga 2

Intervjupersoner

Företag	Person	Position	Antal intervjuer
Internet AB	NN	Managementkonsult	1
	NX	Projektledare	2
	DB	Kreatör	1
	MT	Kreatör	1
	TY	Administrativt anställd	1
	KM	F.d. toppchef	1
	DF	F.d. projektledare	1
	IM	F.d. kommunikatör	1
Konsult AB / Interconsultancy Ltd	NQ	Toppchef	2
	CK	Toppchef	1
	NX	Mellanchef och konsult	1
	ZQ	Mellanchef och konsult	1
	KT	Mellanchef	1
	QY	Mellanchef	1
	DX	Konsult	2
	LO	Konsult	1
	DL	Konsult	1
	FN	Brittisk konsult	1
	KS	Konsult	1
	PT	Administrativt anställd	1
	MC	F.d. konsult	1
	MB	F.d. medarbetare	1
	BM	Konsult (senior)	1
Industri AB / Amerindustry Inc	LJ	Toppchef	1
	UD	Amerikansk toppchef	1
	BK	Mellanchef	1
	QI	Mellanchef	1
	QL	Mellanchef	2
	ML	Mellanchef	2
	QE	Mellanchef	1
	QB	Medarbetare, utveckling	1
	QD	Administrativd anställd	1
	TC	F.d. medarbetare	1
Storföretaget AB / ST Oy	CI	Toppchef	1
	DÄ	Toppchef	5
	OH	Toppchef	1
	QF	Toppchef	1

KN	Toppchef, Sverige	1
FN	Finländsk toppchef	1
QI	Finländsk toppchef	1
CF	Toppchef, Sverige	1
MT	Mellanchef, Sverige	1
QC	Medarbetare, Sverige	1
NG	Medarbetare, Sverige	1
MX	Medarbetare, Sverige	1
BX	Medarbetare, Sverige	1

Summary in English

From an employee perspective, the study examines the intra-firm role of ethical values in four cases where Swedish firms are acquired by or merge with foreign competitors. This is done by using the conceptual tool of internal legitimacy, adding up to the research question on what grounds internal legitimacy is created for changes regarding work content, work routines, and organization in the Swedish firms under study.

A model for understanding internal legitimation in an organizational context is developed, defining internal legitimacy as an internal license to operate, understood in relational terms, given by the employees on the basis of common values, meaningfulness, self-interest, and emotional grounds. Different forms of internal legitimacy are identified. Moral (normative) legitimacy rests upon common (ethical) values, cognitive legitimacy builds on meaningfulness, pragmatic legitimacy has its roots in self-interest, while the emotional context warrants its own form of legitimacy that can be understood in identificational terms.

The four cases differ in substance from each other. The first case concerns an Internet firm taken over by a German competitor. The second case is about a consultancy firm that is acquired by a British multinational. The third case describes an American acquisition of an industrial firm, while the fourth case focuses on a merger of equals between a Swedish and a Finnish firm within raw material extraction and manufacturing.

Changes in work content are found to be more detrimental to internal legitimacy than changes in work routines and organization. This is due to the challenge that externally imposed changes in work content pose to the basic meaning of work as understood by the employees.

Five factors, understood as facilitators for internal legitimacy, are identified; the autonomy factor, the competence factor, the identification factor, the market logic factor, and the instrumental factor. These factors have a strong bearing on the creation of internal legitimacy in the examined firms.

The autonomy factor signifies a claim for relative organizational autonomy and independence from the new owners and respect for the individual need for self-realization at work. In ethical terms, both these aspects build on elements of freedom, equality, tolerance, diversity, and co-determination, ethical concepts that are closely knit together in the minds of Swedish employees and provide the basis for how they want to be treated by the new owners.

The competence factor refers to employee expectations on the new owners' knowledge and competence. This factor can be understood as instrumental, building on self-interest, in the way that there is a strong expectation that the

new owners contribute with knowledge that is good for business. But it can also be understood in value terms, signifying a respect for professional knowledge as a value, shared for example in technically oriented engineering cultures.

The identification factor has to do with what the employees are, want to be, and to what extent the new owners facilitate their endeavor to become this. This factor is multi-faceted. Elements of narcissistic self-interest, correspondence between employee values and the perceived values of the new owners, and emotional factors all contribute to identification, not the least in terms of status.

The market logic factor refers to the fact that acceptance of evolutionary market logic warrants legitimacy for relatively harsh measures in terms of, for example, downsizing. The degree to which the employees consider evolutionary market logic to be valid in a functional sense is crucial since it implies the level of cognitive acceptance of the rules of the game of the market and, also, their natural consequences on a micro-level.

The instrumental factor builds on self-interest and has to do with the degree to which personal interests, for example career interests, are furthered by the order established by the new owners.

Ethical values play an important role in the sense that they are fundamental to trust, which must be enjoyed by a foreign owner to gain acceptance from an internal Swedish employee force. Trust is manifested in the autonomy factor and the identification factor. Knowledge can also be seen as a value, however not an ethical one, that is also vital to trust and is manifested in the competence factor.

One important finding is that there seems to be a common Swedish understanding of the ethical values at stake. Autonomy, expressed as freedom, is linked to participation, equality, and respect for the individual. Another important finding is that, contrary to intuitive expectations, there is no connection between conventionally understood macro-level national cultural similarity and micro-level internal legitimacy for changes in terms of work content, work routines, and organization. Internal legitimacy is virtually absent in the German-Swedish case and relatively low in the Finnish-Swedish case. To some degree it exists within the British-Swedish case while it is high in the U.S.-Swedish case. This shows that assumptions of macro-level cultural similarity are not good predictors when it comes to micro-level outcomes concerning the human side of mergers and acquisitions. Rather, the five factors mentioned above have more significance in terms of internal legitimacy creation.

EFI – Ekonomiska Forskningsinstitutet

En förteckning över EFI:s samtliga publikationer finns på www.hhs.se/efi
Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln.

Publikationer sedan år 2001

2006

Böcker

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring.*

Avhandlingar

Gaspar, Raquel M. *Credit Risk and Forward Price Models.*

Kling, Ragnar. *Developing Product Development in Times of Brutal Change.*

Langenskiöld, Sophie. *Peer Influence on Smoking: Causation or Correlation?*

Wilander, Fredrik. *Essays on Exchange Rates and Prices.*

2005

Böcker

Andersson, Per, Susanne Hertz and Susanne Sweet (eds). *Perspectives on market networks – boundaries and new connections.*

Charpentier, Claes. *IT inom omsorgen. Förväntade effekter av införande av IT-system för utförarna inom äldre- och handikappomsorgen.*

Dembrower, Maria. *Entreprenörskap i industriella nätverk.*

Lind, Johnny och Göran Nilsson (redaktörer). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson.*

Samuelson, Lars A. *Organizational governance and control – a summary of research in the Swedish society.*

Avhandlingar

Andersson, Martin. *Making a Difference – Project Result Improvement in Organizations.*

Arvidsson, Per. *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel.*

Bems, Rudolfs. *Essays in International Macroeconomics.*

Berg-Suurwee, Ulrika. *Nya trender, nya nämnder – effekter av en stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid.*

Björkman, Hans. *Learning from members – Tools for strategic positioning and service innovation in trade unions.*

Bodnaruk, Andriy. *Essays in Empirical Corporate Finance and Portfolio Choice.*

Clapham, Eric. *Essays in Real Estate Finance.*

Dareblom, Jeanette. *Prat, politik och praktik – Om individers möten med strukturer i en kommunal satsning på kvinnors företagande.*

Fromm, Jana. *Risk Denial and Neglect: Studies in Risk Perception.*

Hjelström, Anja. *Understanding International Accounting Standard Setting – A Case Study of IAS 12, Accounting for Deferred Tax.*

Hortlund, Per. *Studies on Swedish Banking 1870-2001.*

Langenskiöld, Sophie. *Peer Influence on Smoking: Causation or Correlation?*

Lindahl, Therese. *Strategic and Environmental Uncertainty in Social Dilemmas.*

Linnarsson, Håkan. *Alliance for Innovation. A structural perspective on new business development in cooperative ventures.*

- Madestam, Andreas. *Developing Credit Markets*
- Nilsson, Roland. *The Market Impact of Short-Sale Constraints*.
- Nordfält, Jens. *Is consumer decision-making out of control? Non-conscious influences on the consumer decision-making process for fast moving consumer goods*.
- Nordin, Fredrik. *Externalising Services – Walking a Tightrope between Industrial and Service Logics*.
- Parmler, Johan. *Essays in Empirical Asset Pricing*.
- Simbanegavi, Witness. *Price Discrimination, Advertising and Competition*.
- Thodenius, Björn. *Användning av ledningsinformationssystem: en longitudinell studie av svenska storföretag*.
- Tolis, Christofer. *Framing the Business – Business Modelling for Business Development*.
- Östberg, Per. *Corporate Disclosure and Investor Recognition*.

2004

Böcker

- Ahrne, Göran och Nils Brunsson (red). *Regelexplosionen*.
- Lind, Johnny. *Strategi och ekonomistyrning. En studie av sambanden mellan koncernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning*.
- Lind, Johnny och Walter Schuster (red). *Redovisningens teori, praktik och pedagogik. En vänbok till Lars Östman*.
- Sevón, Guje och Lennart Sjöberg (red). *Emotioner och värderingar i näringslivet. EFIs Årsbok 2004*.
- Wijkström, Filip and Stefan Einarsson. *Foundations in Sweden – Their scope, roles and visions*.

Avhandlingar

- Anderson, Anders. *Essays in Behavioral Finance*.
- Balsvik, Gudrun. *Information Technology Users: Studies of Self-Efficacy and Creativity among Swedish Newspaper Journalists*.
- Blix, Magnus. *Essays in Mathematical Finance – Modelling the Futures Price*.
- González Gómez, Andrés. *Nonlinear dynamics and smooth transition models*.
- Grönqvist, Erik. *Selection and Moral Hazard in Health Insurance: Taking Contract Theory to the Data*.
- Ivarsson Westerberg, Anders. *Papperspolisen – varför ökar administrationen i moderna organisationer*.
- Jutterström, Mats. *Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande*.
- Jönsson, Kristian. *Macroeconomic Aspects of Capital Flows to Small Open Economies in Transition*.
- Larsson, Pär. *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*.
- Lagerwall, Björn. *Empirical Studies of Portfolio Choice and Asset Prices*.
- Malmsten, Hans. *Properties and Evaluation of Volatility Models*.
- Marshall, Cassandra. *Dating for Innovation. Creating and Recognizing Opportunities through Collaborative Interorganizational Relationships in Fluid Environments*.
- Mattsson, Susanna. *På gränsen mellan ordning och oordning – tingens betydelse vid marknadsombildningar. En studie av svenska postväsendets ombildning under 1990-talet*.
- Nilsson, Charlotte. *Studies in Environmental Economics: Numerical Analysis of Greenhouse Gas Policies*.
- Nilsson, Hans. *Medborgaren i styrsystemet – beskrivning av VAD och HUR i styrning av kommunal verksamhet*.
- Nystedt, Jens. *Competition, Regulation and Integration in International Financial Markets*.
- Pajuste, Anete. *Corporate Governance and Controlling Shareholders*.

- Richtnér, Anders. *Balancing Knowledge Creation. Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development.*
- Salabasis, Mickael. *Bayesian Time Series and Panel Models – Unit Roots, Dynamics and Random Effects.*
- Sandberg, Rickard. *Testing the Unit Root Hypothesis in Nonlinear Time Series and Panel Models.*
- Skallsjö, Sven. *Essays on Term Structure and Monetary Policy.*
- Strikholm, Birgit. *Essays on Nonlinear Time Series Modelling and Hypothesis Testing.*
- Söderström, John. *Från Produkt till Tjänst. Utveckling av affärs- och miljöstrategier i produktorienterade företag.*
- Talia, Krim. *The Scandinavian Currency Union, 1873–1924 – Studies in Monetary Integration and Disintegration.*

2003

Böcker

- Lundahl, Mats (editor). *Globalization and Its Enemies.* EFIs Årsbok 2003.
- Sundgren, Bo, Pär Mårtensson, Magnus Mähring and Kristina Nilsson (editors). *Exploring Patterns in Information Management. Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change.*

Avhandlingar

- Andersson, Henrik. *Valuation and Hedging of Long-Term Asset-Linked Contracts.*
- Bergman, Malin. *Essays on Human Capital and Wage Formation.*
- Damsgaard, Niclas. *Deregulation and Regulation of Electricity Markets.*
- Eklund, Bruno. *Four Contributions to Statistical Inference in Econometrics.*
- Hakkala, Katariina. *Essays on Restructuring and Production Decisions in Multi-Plant Firms.*
- Holgersson, Charlotte. *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet.*
- Ivaschenko, Iryna. *Essays on Corporate Risk, U.S. Business Cycles, International Spillovers of Stock Returns, and Dual Listing.*
- Lange, Fredrik. *Brand Choice in Goal-derived Categories – What are the Determinants?*
- Le Coq, Chloé. *Quantity Choices and Market Power in Electricity Market.*
- Magnusson, Peter R. *Customer-Oriented Product Development – Experiments Involving Users in Service Innovation.*
- Meisiek, Stefan. *Beyond the Emotional Work Event Social Sharing of Emotion in Organizations.*
- Mårtensson, Anders. *Managing Mission-Critical IT in the Financial Industry.*
- Nilsson, Göran. *Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?*
- Sandberg, Robert. *Corporate Consulting for Customer Solutions Bridging Diverging Business Logics.*
- Sturluson, Jon Thor. *Topics in the Industrial Organization of Electricity Markets.*
- Tillberg, Ulrika. *Ledarskap och samarbete – En jämförande fallstudie i tre skolor.*
- Waldenström, Daniel. *Essays in Historical Finance.*
- Wallén, Ulrika. *Effektivitet i grundskolan i anslutning till en stadsdelsnämndsreform.*
- Ögren, Anders. *Empirical Studies in Money, Credit and Banking – The Swedish Credit Market in Transition under the Silver and the Gold Standards, 1834–1913.*

2002

Böcker

- Schuster, Walter. *Företagets Valutarisk – En studie av horisontella och vertikala styrprocesser.*

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet. Publikationer sedan 2001

- Sjöstrand, Sven-Erik och Pernilla Petrelius. *Rekrytering av koncernstyrelsen – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. EFI/SNS Förlag
- Löwstedt, Jan och Bengt Stymne (red). *Scener ur ett företag – Organiseringsteori för kunskapssamhället*. EFIs Årsbok 2002. EFI/Studentlitteratur.

Avhandlingar

- Barinaga, Ester. *Levelling Vagueness – A Study of Cultural Diversity in an International Project Group*.
- Berglund, Johan. *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*.
- Bolander, Pernilla. *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*.
- Damjanovic, Tatiana. *Essays in Public Finance*.
- Ekman, Mattias. *Studies in Health Economics – Modelling and Data Analysis of Costs and Survival*.
- Heyman, Fredrik. *Empirical Studies on Wages, Firm Performance and Job Turnover*.
- Kallifatides, Markus. *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*.
- Kaplan, Michael. *Acquisition of Electronic Commerce Capability – The Cases of Compaq and Dell in Sweden*.
- Mähning, Magnus. *IT Project Governance*.
- Nilsson, Mattias. *Essays in Empirical Corporate Finance and Governance*.
- Schenkel, Andrew. *Communities of Practice or Communities of Discipline – Managing Deviations at the Øresund Bridge*.
- Skogsvik, Stina. *Redovisningsmått, värder relevans och informationseffektivitet*.
- Sundén, David. *The Dynamics of Pension Reform*.
- Ternström, Ingela. *The Management of Common-Pool Resources – Theoretical Essays and Empirical Evidence*.
- Tullberg, Jan. *Reciprocitet – Etiska normer och praktiskt samarbete*.
- Westling, Gunnar. *Balancing Innovation and Control – The Role of Face-to-face Meetings in Complex Product Development Projects*.
- Viklund, Mattias. *Risk Policy – Trust, Risk Perception, and Attitudes*.
- Vlachos, Jonas. *Risk Matters – Studies in Finance, Trade and Politics*.

2001

Böcker

- Sjöstrand, Sven-Erik. *Center for Management and Organization 50 (1951–2001)*.
- Charpentier, Claes. *Uppföljning av kultur- och fritidsförvaltningen efter stadsdelsnämndsreformen*.
- Hedlund, Andreas. *Konsumentens erfarenhet – och dess inverkan på livsmedelsinköp på Internet*.
- Hvenmark, Johan. *Varför slocknar elden? Om utbrändhet bland chefer i ideella organisationer*.
- Jönsson, Bengt (red). *Läkemedel – Kostnad eller resurs för sjukvården?* EFIs Årsbok 2001.
- Lange, Fredrik och Richard Wahlund. *Category Management – När konsumenten är manager*.
- Ljunggren, Ulrika. *Nyckeltal i grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen*.
- Thorén, Bertil. *Stadsdelsnämndsreformen och det ekonomiska styrsystemet – Om budgetavvikelser*.

Avhandlingar

- Adolfson, Malin. *Monetary Policy and Exchange Rates – Breakthrough of Pass-Through*.
- Andersson, Patric. *Expertise in Credit Granting: Studies on Judgment and Decision-Making behavior*.

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet. Publikationer sedan 2001

- Björklund, Christina. *Work Motivation – Studies of its Determinants and Outcomes*.
- Dahlén, Micael. *Marketing on the Web – Empirical Studies of Advertising and Promotion Effectiveness*.
- Eckerlund, Ingemar. *Essays on the Economics of Medical Practice Variations*.
- Ekelund, Mats. *Competition and Innovation in the Swedish Pharmaceutical Market*.
- Engström, Stefan. *Success Factors in Asset Management*.
- Ericsson, Daniel. *Kreativitetens mysterier – Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik*.
- Eriksson, Rickard. *Price Responses to Changes in Costs and Demand*.
- Frisell, Lars. *Information and Politics*.
- Giordani, Paulo. *Essays in Monetary Economics and Applied Econometrics*.
- Gustavsson, Patrik. *Essays on Trade, Growth and Applied Econometrics*.
- Hill, Martin. *Essays on Environmental Policy Analysis: Computable General Equilibrium Approaches Applied to Sweden*.
- Hägglund, Peter B. *Företaget som investeringsobjekt – Hur placerare och analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt*.
- Höök, Pia. *Stridspiloter i vida klor, om ledarutveckling och jämställdhet*.
- Johansson, Christer. *Styrning för samordning*.
- Josephson, Jens. *Evolution and Learning in Games*.
- Kjellberg, Hans. *Organising Distribution – Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution, 1940–1960*.
- Liljenberg, Anders. *Customer-gearred competition – A socio-Austrian explanation of Tertius Gaudens*.
- Lindkvist, Björn. *Kunskapsöverföring mellan produktutvecklingsprojekt*.
- Löf, Mårten. *On Seasonality and Cointegration*.
- Martensen, Kaj. *Essays on Entry Externalities and Market Segmentation*.
- Matros, Alexandr. *Stochastic Stability and Equilibrium Selection in Games*.
- Mårtensson, Pär. *Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work*.
- Nilsson, Arvid. *Market Transparency*.
- Norberg, Peter. *Finansmarknadens amoralitet och det kalvinska kyrkorummet – En studie i ekonomisk mentalitet och etik*.
- Persson, Björn. *Essays on Altruism and Health Care Markets*.
- Rech, Gianluigi. *Modelling and Forecasting Economic Time Series with Single Hidden-layer Feedforward Autoregressive Artificial Neural Networks*.
- Skoglund, Jimmy. *Essays on Random Effects Models and GARCH*.
- Strand, Niklas. *Empirical Studies of Pricing*.

