



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats Organisation och Ledarskap
9 juni 2006

VÄGEN MOT VITALITY

Tillsammans men olika

FÖRFATTARE:

Johannes Fust 800425-3517

Joel Singer 800130 - 3992

HANDLEDARE:

Robert Wenglén

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel: Vägen mot Vitality – tillsammans men olika
- Seminariedatum: 9 juni 2006
- Ämne/kurs: Magisteruppsats i Organisation och ledarskap, 10 akademiska poäng (15 ECTS- poäng), Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
- Författare: Johannes Fust
Joel Singer
- Handledare: Robert Wenglén
- Fem nyckelord: Ackulturation, sammanslagning, kultur, socialisation, organisationsförändring
- Syfte: Uppsatsens syfte är att öka förståelsen kring företagsinterna sammanslagningar mellan olika länder. Mer specifikt handlar det om att öka förståelsen för ackulturationsprocessen i dessa förhållanden. Denna rapport skall även undersöka de använda teoriernas relevans.
- Metod: Undersökningen baseras på semistrukturerade intervjuer med åtta personer i Unilevers högsta nordiska enhet vilka alla är delaktiga i den förändringen/sammanslagningen. Undersökningen är av en kvalitativ art och har en hermeneutisk ansats.
- Teoretiskt perspektiv: Den teoretiska referensramen utgörs främst av teorier kring sammanslagningar och ackulturation vilka ligger till grund för empiri och analyskapitlet.
- Empiri & analys: Unilever har en god förståelse för förändringens praktiska process. De har dock utvecklat meningsskiljaktigheter och oenighet i vissa sakfrågor och även för projektets överlevnad, vilka kan få ödeläggande konsekvenser för implementeringsprocessen då inkonsekventa budskap kan komma att prägla den nya organisationen.
- Slutsatser: Vår teoretiska upptäckt ligger i att teorierna är applicerbara i vårt fall och att de inte skiljer sig från de kontexter de är tagna från och vår studie. Mötet mellan individer legitimerar ackulturationsteorierna. Detta innebär att vår studerade förändring, ur ett ackulturationsperspektiv, kan liknas vid en vanlig sammanslagning mellan två organisationer från samma land.

ABSTRACT

- Title: Vägen mot Vitality – tillsammans men olika
- Seminar date: June 9, 2006
- Course: Master thesis within the field of Organization and Leadership, 10 academic credits (15 ECTS credits), School of Economics and Management (LUSEM), University of Lund
- Authors: Johannes Fust
Joel Singer
- Advisor: Robert Wenglén
- Five key words: Acculturation, merger, culture, socialisation, organizational change
- Purpose: The purpose of the thesis is to increase the understanding in internal mergers on an international platform with a focus on the acculturation process. The study will also look at the relevance of the applied theories.
- Methodology: The research is based upon semi-structured interviews conducted with eight persons in the highest positions of the new Nordic unity. They all take part in the direct implementation of the organizational change. A qualitative method has been used with a hermeneutic approach.
- Theoretical perspective: The theoretical framework is constructed by theories concerning mergers and acculturation, which have built up the empirical and analytical chapter.
- Empirical foundation: Unilever has a good understanding about the practical change, although there are differences of opinions within the Nordic Board which can jeopardize the future of the Nordic unity, due to the inconsistent messages that can be sent out throughout the organisation.
- Conclusions: Our theoretical discovery is that the theories are applicable on our study which means that they do not differ from the situations from where they were conducted. The meeting between individuals legitimates the acculturation theories. This means that the change we have studied, seen from an acculturation perspective, can be compared with a merger between two organisations from the same country.

FÖRORD

För det första vill vi tacka Unilever och de intervjupersoner som gjort det möjligt för oss att genomföra denna undersökning. Vi riktar ett särskilt tack till Håkan Olofsson, vår kontaktperson, som givit oss tillgång till de intervjuer som undersökningen krävt. Tack till Rikard Frost, Dan Hyttfors och Caroline Slätt för era åsikter och kommentarer vilka har varit till stor hjälp.

Slutligen tackar vi Robert Wenglén för en hjälpsam och väl utförd handledning.

Lund, 2006-06-04

Johannes Fust

Joel Singer

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1, INLEDNING	13
1.1 Bakgrund	13
1.2 Problemdiskussion	14
1.3 Frågeställningar	15
1.4 Syfte	15
1.5 Målgrupp	15
1.6 Disposition	15
KAPITEL 2, METOD	17
2.1 Den metodologiska berättelsen	17
2.2 Teoretiskt tillvägagångssätt	18
2.2.1 Förståelsebaserad metod	18
2.2.2 Hermeneutik	18
2.3 Praktiskt tillvägagångssätt	18
2.3.1 Kontakt med fallföretaget	18
2.3.2 Förstudie	18
2.3.3 Informationsinsamling	18
2.3.4 Val av teorier	19
2.3.5 Urval av intervjupersoner	19
2.3.6 Presentation av intervjuobjekten	19
2.3.7 Intervjuteknik	20
2.3.8 Berbetning av intervjusvar	20
2.4 Analys av källor	21
2.4.1 Trovärdighet och relevans	21
2.4.2 Källkritik	22
2.4.3 Kritik av muntliga källor	22
KAPITEL 3, ACKULTURATION	23
3.1 Ackulturation	23
3.1.1 Definition	23
3.1.2 Organisationskultur	24
3.1.3 Social identitet	24
3.1.4 Social identitet - pragmatisk kommunikation	24
3.1.5 Kommunikation - skapa identiteter	24
3.1.6 Organisationsförändring	25
3.1.7 Individaspekten	25
3.2 Ackulturationsstrategier	26
3.2.1 Strategier	26
3.2.2 Anpassning	27
3.2.3 Ackulturationsmodellen	28

3.3 Implementering	29
3.3.1 Implementeringsstrategier	29
3.3.2 Informella samtal och observationer	29
3.3.3 Gemensamma arbetslag	30
3.3.4 Formell opinionsenkät	30
3.3.5 Införandet av en ny kultur	30
3.3.6 Ledarskapet vid integrationsprocessen	31
3.3.7 Effektiv övergångsstruktur	32
3.4 Barriärer och motstånd	32
3.4.1 Barriärers uppkomst	32
3.4.2 Fem Barriärer	33
3.4.3 Kompatibilitet och ledarskap	34
KAPITEL 4, EMPIRI OCH ANALYS	35
4.1 Unilever: information	35
4.2 Ackulturation	35
4.2.1 Kulturella skillnader	35
4.2.2 Den nya organisationen	37
4.2.3 Tillsammans men olika	37
4.2.4 Komplexiteten	39
4.2.5 Den nordiska medarbetaren	40
4.2.6 Individaspekten	41
4.3 Implementering	42
4.3.1 Strategier	42
4.4 Praktisk implementering	44
4.4.1 Kommunikation	44
4.4.2 Arbetsgrupper	45
4.4.3 Enkäter	46
4.5 Motstånd	46
4.6 One-Unilever Nordics överlevnad	47
4.6.1 Oenigheten	47
4.6.2 Framtiden	48
4.7 Sammanfattning	49
KAPITEL 5, SLUTSATSER	51
5.1 Teoretisk utvärdering	51
5.2 Skilda föreställningar	52
5.3 Avslutande ord	52
5.4 Framtida forskning	53
KAPITEL 6, KÄLLFÖRTECKNING	55
6.1 Publicerade källor	55
6.2 Artiklar	56
6.3 Working papers	56
6.4 Elektroniska källor	56

6.5 Muntliga källor	56
6.5.1 Personliga intervjuer	56
6.5.2 Telefonintervjuer	56
6.6 Orefererade källor	57
<u>BILAGA 1</u>	<u>59</u>
<u>BILAGA 2</u>	<u>61</u>
<u>BILAGA 3</u>	<u>63</u>
<u>BILAGA 4</u>	<u>65</u>

KAPITEL 1

Inledning

Detta kapitel ger läsaren en bakgrund till och en förståelse för det studerade problemet och varför det är viktigt ur en företagsmässig aspekt att studeras. En bakgrundsbild kommer att presenteras, följt av problemdiskussion, problemställning och syfte. Kapitlet avslutas med en disposition som ger läsaren en förståelse för rapportens uppbyggnad.

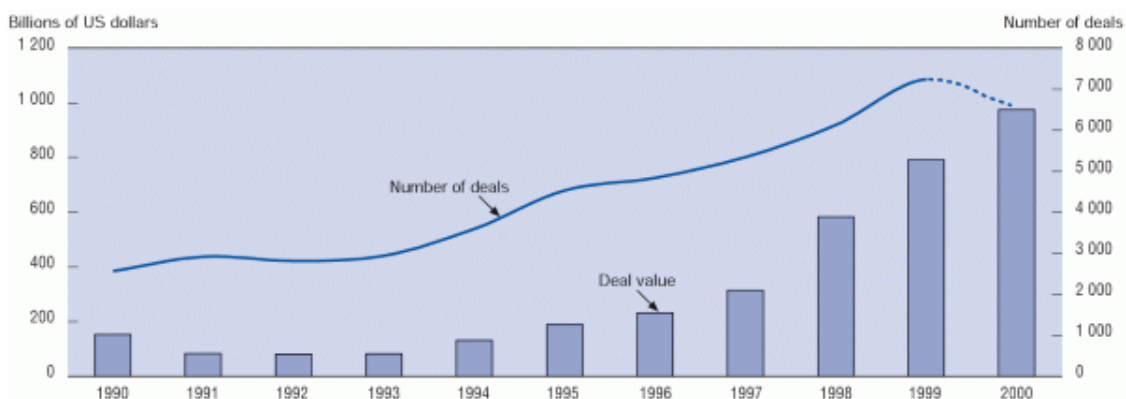
1.1 Bakgrund

DE TIO FÖRSTA MÅNADERNA ÅR 2000 GENOMFÖRDES cirka 6520 internationella företagsförvärv och sammanslagningar världen över, vilka uppgick till ett värde av 947 miljarder dollar. Fenomenet tenderar att bli allt vanligare och har de tio senaste åren tredubblats och är i dagsläget den vanligaste formen av internationell investering. Anledningen till varför företag engagerar sig i internationella uppköp är många: att stärka marknadspositionen, expandera verksamheten, att exploatera liknande firmors kompletterande tillgångar, teknologi, varumärken samt att försöka finna synergier genom att rekonstruera verksamheten på en global plattform (www.oecd.org).

Bilden nedan illustrerar ökningen av internationella sammanslagningar och uppköp mellan 1990 och 2000 och dess ekonomiska värde.

Vid dessa organisationsförändringar finns det en mängd faktorer som förändringsagenter och ledningen i organisationen bör se över. Kulturkrockar är det vanligaste problemet som kan leda till att företagsförändringen, eller uppköpet, misslyckas (Larsson, 1991). Dessa komplikationer skapar i många fall en hög grad av oro på arbetsplatsen och kan enligt Bruzelius och Skärvad (2000) i värsta fall leda till uppsägningar och sjukskrivningar.

Syftet är även vid många sammanslagningar/uppköp att inrätta en ny kultur som de sammanslagna delarna skall leva efter, eller att få ett av de sammanslagna företagen att anpassa sig efter den redan befintliga och dominerande kulturen. Det blir allt viktigare för företag att skapa en stark kultur med vilken individerna kan identifiera sig själva (Alvesson & Willmott, 2001). Detta ställer stora krav på de stödjande instanserna som arbetar med att få till en lyckad kulturanpassning, eller ackulturation (Berry, 2005). Vid ackulturationsprocessen sätts socialisation, kommunikation och identitetsskapande i fokus



(<http://www1.oecd.org/publications/e-book/92-2001-04-1-2987/gC-3-2-a.htm>)

vilka alla beror på individers förmåga att anpassa sig. Cartwright och Cooper (1996) hävdar att organisationsförändringars misslyckanden i många fall beror på negligeringen av dessa faktorer då de finansiella och ekonomiska aspekterna prioriteras högre. Eftersom dessa förändringar tenderar ha sitt ursprung i dålig lönsamhet mäts sammanslagningens framgång ofta i siffror vilket innebär att individaspekten kommer i andra hand. Larsson (1991), liksom Cartwright och Cooper (1996), menar att det till stor del handlar om mångfalden av människor som påverkas av förändringen och att denna aspekt inte får förbises på grund av att finansiella faktorer ligger högre upp på prioriteringslistan.

1.2 Problemdiskussion

Vid organisationsförändringar finns det en mängd faktorer att uppmärksamma. En av dessa berör hur integrationsarbetet mellan individer från olika verksamheter skall gå till (Cartwright och Cooper, 1996). Människor från olika företag arbetar efter olika normer, värderingar, företagskulturer etcetera. Skulle individerna samtidigt ha sitt ursprung i olika nationella bakgrunder skiljer de sig åt ytterligare. Språk, arbetsmetoder, arbetsmoral och värderingar är bara ett fåtal av de skillnader som kan komma att försvåra integrationsprocessen. Omfattande forskning har gjorts kring uppköp och sammanslagningar, av bland andra Cartwright och Cooper (1996), Larsson (1991), Berry (2005) med flera. Dessa har behandlat praktiska tillvägagångssätt som appliceras vid integrationsarbetet. Detta innefattar både föreningen av individer och av de rent praktiska arbetsmetoderna. Undersökningarna bygger mestadels på fältstudier gjorda på flera företag som skall genomföra en organisationsförändring, oftast i form av sammanslagning av verksamheter. Teorierna som byggt upp dessa studier leder fram till viktiga nyckelfaktorer som underliggert en lyckosam integrationsprocess. Detta inbegriper kommunikation mellan ledningen och de

anställda, kommunikationen mellan individerna i de sammanslagna organisationerna, vilka socialisationsmekanismer (så som aktivitetsdagar, informationsmöten etcetera) som skall användas och hur den praktiska sammanslagningen skall utföras. Teorierna berör även hur det går till när individer skall sammanföras på ett kulturellt plan. Denna process ser på hur medlemmarna i en organisation lär sig att leva och arbeta efter gemensamma normer och värderingar. Ovanstående studier berör även individers behov av social igenkänning och social identitet. Kleppesø (1998) menar att människor i en organisation ständigt arbetar med att skapa en passande identitet för att finna en trygghet på sin arbetsplats.

Alla precisnämnda nyckelfaktorer mynnar ut i ackulturation, som ser på arbetet kring en kulturförändringsprocess där målet är att utveckla ett samarbete mellan individer genom en gemensam kultur. Ur ett forskningsperspektiv blir det intressant att skapa en djupare förståelse för begreppet då företag tenderar att bli allt mer medvetna om att individers kulturella behov ökar (Mayo, 2000).

Omfattande undersökningar i erkända databaser (lovisa, elin, google scholar, Jstor med flera) visar på mångfalden av studier som gjorts kring organisationsförändringar, sammanslagningar, både nationella och internationella, ackulturationsprocessen, uppköp och organisationskultur. Trots att ovanstående områden är högst aktuella har, vad vi kunnat finna, ingen undersökt ackulturationsprocessen vid en intern sammanslagning mellan olika länder. Denna form av organisatorisk förändring innebär att en koncern som bedriver sin verksamhet i flera olika länder, sammanfogar verksamheten till en gränsöverskridande enhet samtidigt som en ny kultur skapas och implementeras i det nya klustret. Detta liknar den förändring som skall utföras på ett globalt företag, Unilever.

Unilever i Norden genomgår i skrivande stund en omfattande organisationsförändring. Företaget skall göra tre stora omorganiseringar. Den första är att förena Unilevers verksamheter från Sverige, Danmark, Norge och Finland, till en ny nordisk enhet. Ett "One-Unilever Nordic" skall skapas. Detta betyder att de nordiska länderna som tidigare varit relativt självstyrande nu skall ledas under en ny nordisk ledning, "the Nordic Board". Denna ledningsgrupp byggs upp av de nordiska ländernas landschefer, administrativa chefer, samt en ny nordisk ordförande och har bland annat för avsikt att skapa en ny kultur som skall göras gällande för de fyra nordiska länderna. Den andra förändringen består av att förena de tre tidigare produktkategorierna (Bestfoods, Health Products and Cleaning och GB Glace) så att dessa skall ledas under One-Unilever Nordic. Den tredje förändringen innebär att Unilevers fem nordiska administrativa (eller discipliner som Unilever kallar dem) enheter skall centraliseras och ledas från huvudkontoret i Stockholm.

Vårt intresse ligger i att se hur ackulturationsprocessen skall appliceras på det aktuella fallet. Detta kommer att ge en djupare och mer praktisk förståelse för fenomenet. För att göra detta kommer vi endast fokusera på en av Unilevers förändringar, nämligen sammanförandet av de fyra länderna och implementeringen av den nya kulturen. Vad som blir unikt i detta fall är att processen undersöks i ett nytt teoretiskt sammanhang, nämligen ackulturationsprocessen vid en intern internationell sammanslagning. I och med att förändringen i skrivande stund just påbörjats kommer vi inte att kunna se några slutresultat för hur förändringen har gått. Det vi däremot kommer att kunna urskilja är vilka föreställningar som förändringsagenterna har och vilka förutsättningar detta utgör för processen. Detta leder till följande frågeställningar:

1.3 Frågeställningar

- Hur relevanta är teorierna vid en intern sammanslagning på en internationell plattform?
- Kan skilda föreställningar bland förändringsagenterna kring den nya kulturen, de tidigare kulturerna och förändringsprocessen ur ett praktiskt och teoretiskt perspektiv äventyra processens framgång?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla befintlig förståelse för ackulturationsprocessen och hur denna kan appliceras på företagsinterna sammanslagningar på en internationell plattform. Vidare skall undersökningar göras kring samlade teorier för att se om dessa är tillämpbara och relevanta i denna typ av organisationsförändring.

1.5 Målgrupp

Kenna uppsats riktar sig till studenter, organisationsteoretiker och forskare som har ett intresse för kultur, socialisation, organisationsförändringar, sammanslagningar och ackulturationsprocessen. Uppsatsen kan även vara av intresse för ledningsgrupper och förändringsagenter som kommer i kontakt med en sammanslagnings- eller socialisationsprocess.

1.6 Disposition

I det *första* kapitlet som är *inledningen*, presenteras inledningsvis en bakgrund till forskningen som sedan mynnar ut i en problemdiskussion.

Diskussionen leder till uppsatsens frågeställningar. Efter dessa redogörs för syftet och målgruppen för denna rapport.

I det *andra* kapitlet beskrivs *metoden* vilken har sitt ursprung i det kvalitativa angreppssätt som använts vid forskningen. Vidare motiveras även vilken metod som används vid insamlingen av data samt fördelar och nackdelar med denna. Detta beskrivs ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. Här beskrivs även hur den insamlade empiriska data i ett senare skede behandlas. En kort presentation av intervjupersonerna ges även. Kapitlet avslutas med källkritik.

Det *tredje* kapitlet inleds med en definition av ackulturationsbegreppet och dess beståndsdelar varpå de utvalda *teorierna* som bygger upp studien

presenteras. Dessa teorier är i direkt anknytning till företagsfusioner och företagskultur samt förändringar i kulturen och organisationen.

I det *fjärde* kapitlet förs *empiri och analys* samman. I detta avsnitt presenterar vi den empiri som mynnat ut från de genomförda intervjuerna samtidigt som vi gör en analys av denna. Kapitlet avslutas med en sammanfattning för att ge läsaren en klar bild av undersökningens utfall.

Slutligen i det *femte* kapitlet presenteras de *slutsatser* som vi drar av undersökningen med utgångspunkt i den problemställning som formulerades i kapitel 1. Här presenteras även egna reflektioner och tankar kring utfallet samt en diskussion som leder till förslag på vidare forskning.

KAPITEL 2

Metod

Metodkapitlet avser redogöra för vilka tillvägagångssätt som använts för att uppnå syftet med uppsatsen. I metodkapitlet redogör vi för hur framtagningen av data skett och vilken metodologisk ansats vi har valt för att få fram denna. Kapitlet inleds med den metodologiska berättelsen som redogör konkret för hur vi gått tillväga under processens gång, sedan presenteras både teoretiska och praktiska tillvägagångssätt.

2.1 Den metodologiska berättelsen

EFTER FÖRSTA KONTAKTEN MED VÅRT FALLFÖRETAG och efter att vi erhållit upplysningar kring den pågående förändringen började vi undersöka vad som redan studerats kring området. Vad vi upptäckte var att få studier gjorts kring interna organisationssammanslagningar på en internationell plattform. Detta gav oss insikten om att det fanns en teoretisk lucka att fylla. Teorier kring organisationsförändringar, främst inom kultur, insamlades och vi kunde vid ett tidigt stadium urskilja ett viktigt begrepp, ackulturation. Detta begrepp skulle leda vägen för hur vår fortsatta undersökning skulle ta form och kommer att diskuteras närmare i teoriavsnittet. Vi uppmärksammade förutom ackulturationsprocessen andra tillvägagångssätt och processer som är viktiga vid omfattande organisationsförändringar.

Teorierna som vi undersökte fick oss att inse att det var viktigt för förändringsagenterna och ledningsgruppen att ha ett gemensamt tankesätt för att kunna genomföra en framgångsrik förändring. Detta väckte ett intresse hos oss om att undersöka hur den nordiska ledningsgruppen på Unilever, Nordic Board, såg på förändringens huvudaspekter. Vi ville ta reda på vad dessa

individer hade för syn på sin egen landskultur, de nordiska ländernas kulturer, samt den nya kulturen som skall bli den nya ledstjärnan för företagets anställda. Utöver dessa aspekter kände vi även att det var av vikt för studien att undersöka vad ledningsgruppens medlemmar hade för åsikter om förändringens framtida möjligheter och om själva implementeringen av förändringsprocessen. Efter att ha byggt upp en teoretisk bas för vår undersökning valde vi att intervjua dessa personer, för att se om vi kunde urskilja meningsskiljaktigheter dem emellan. Vi kontaktade de personer som vi ansåg var nyckelpersonerna vid förändringen och bokade intervjuer med dessa. Detta inkluderade utvalda medlemmar från Nordic Board, samt personer som vi ansåg hade stor insikt i förändringsprocessen. I och med att ett av våra nyckelord är ackulturation blev det således viktigt för oss att även intervjua personer inom Unilevers HR-avdelningar. Detta med anledning av att begreppet bland annat berör komplikationerna kring att få anställda att vilja ta del av en kulturell omställning. Enskilda intervjuer gjordes med de utvalda intervjuobjekten. Vi lät dessa personer själva välja plats för intervjuerna då vi ansåg att om de var bekväma med miljön skulle vi kunna få ut mer av dem. Efter utförda intervjuer studerade och analyserade vi det material vi fått fram och hittade vissa mönster som sedan skulle komma att bygga upp våra slutsatser.

2.2 Teoretiskt tillvägagångssätt

2.2.1 Förståelsebaserad metod

Metodvalet kan till viss del styras av frågeställningens natur (Svenning, 1999). Med tanke på hur vår frågeställning ser ut, rör sig vår studie om insamling av så kallad mjukdata, som enligt Svenning (1999) är typiskt för den kvalitativa metoden (till skillnad från kvantitativ metod som studerar hårddata). Mjukdataundersökningar svarar på frågor som Varför? och ämnar skapa förståelse för ett visst fenomen eller händelse (Jacobsen, 2002 och Bryman, 1997). Undersökningsmetoden försöker inte att generalisera utan snarare exemplifiera. Detta kräver en viss grad av flexibilitet och kreativitet då vi i skrivande stund inte vet vad förändringen på företaget kommer att leda till i framtiden. Detta kan enligt Bryman (1997) innebära att studien ändrar riktning när ett nytt och intressant spår upptäckts. Rent praktiskt har vi allteftersom fler intervjuer utförts omformulerat frågor som inte genererade svar av tyngd och istället fokuserat på att utveckla frågor som gav mer värdefull information.

2.2.2 Hermeneutik

Som en vidareutveckling av ovanstående diskussion, kan denna uppsats ses som att den inte ämnar hitta absoluta sanningar. Detta går i enlighet med den hermeneutiska forskningsansatsen som är förståelseinriktad och söker efter nya sätt att förstå företeelser som annars kan vara svåra att hantera i vardagslivet (Alvesson och Skoldberg, 1994). Detta beror på att personer genom sina erfarenheter och tidigare förståelse tolkar händelser på olika sätt, vilket gör varje undersökning unik. Vi har initialt skapat oss en förståelse för ämnet vi studerar, sedan gått ut och skapat oss en empirisk förståelse. Efter att detta gjorts har vi återvänt till teorierna och kopplat de empiriska utsagorna till teorierna. Detta innebär i vårt fall att vår studie har tolkats efter våra egna erfarenheter och den förståelse vi haft för ämnet.

2.3 Praktiskt tillvägagångssätt

Detta avsnitt byggs upp efter ett kronologiskt tillvägagångssätt så att läsaren på ett enkelt sätt kan sätta sig in i metodens praktiska genomförande. Det eftersträvarsvärda syftet är att om läsaren själv vill utföra en likadan studie, kan denna enkelt se hur detta kan gå till.

2.3.1 Kontakt med fallföretaget

Den första kontakten med Unilever fick vi under arbetsmarknadsdagarna eee-2006 (22/2 – 23/2) som hölls i samarbete med Lundaekonomerna. En av uppsatsskribenterna kom i kontakt med Håkan Olofsson, som arbetar som HR- ansvarig på Unilevers Helsingborgskontor. Under detta möte klargjordes för vilken omfattande förändring som skulle genomföras på företaget. Detta fick oss att inse att vi funnit ett intressant studieområde.

2.3.2 Förstudie

För att skapa oss en djupare förståelse för Unilevers förändring valde vi att i ett tidigt stadium av arbetet få till stånd ett en timmes långt informationsmöte med vår kontaktperson, Håkan Olofsson. Mötet gav oss grundläggande information om den förändring som Unilever kommer att genomföra, hur Unilever har sett ut tills innan förändringen initierats samt vilka personer som är lämpliga att intervjua för att möjliggöra undersökningen. Vidare delgavs information som förklarade dagsläget och vilka förändringar som redan inletts sedan början av 2006, samt vilka steg som kommer att följas, för att slutligen vara helt genomförda i augusti 2006.

2.3.3 Informationsinsamling

När diskussioner hålls om insamling av data brukar det talas om primär- och sekundärdata. Primärdata är information som insamlats av forskaren själv för ett bestämt ändamål i syfte att kunna göra

applicerbara analyser mellan empiri och teori. Det handlar till stor del om den information som fås genom exempelvis djupintervjuer, telefonintervjuer, informationsmöten och andra vanligt förekommande insamlingsmetoder. Sekundärdata är information som finns tillgänglig för andra forskare att studera. Dessa data har samlats in av någon annan forskare vid ett tidigare skede för ett annat ändamål (Eriksson och Wiederheim-Paul, 1997). Av denna anledning menar Eriksson och Wiederheim-Paul (1997) att det i en initierande fas kan vara lättare att använda sig av redan befintlig information innan studien genomförs på fältet. För att få en större inblick i studier som gjorts kring sammanslagningar och organisationsförändringar har vi använt oss av databaser som till exempel Elin och Lovisa genom Lunds universitet, där vi sökt efter avhandlingar och uppsatser som behandlat dessa ämnen. Denna källforskning har varit värdefull då vi sökt efter sekundärdata.

2.3.4 Val av teorier

I och med att en av frågeställningarna handlar om att vi med denna rapport vill utöka befintlig förståelse för ackulturation, anser vi att det är viktigt att även presentera dess underbegrepp. Med detta menar vi att det finns organisationsmässiga teorier som tillsammans bygger upp de förutsättningar som mynnar ut i ackulturation. Vad gäller teorierna rörande ackulturationsfenomenet bygger de på studier gjorda kring sammanslagningar mellan olika organisationer och integrationen mellan dess individer. Vi anser att dessa teorier även i vårt fall kan göras gällande då individerna i vår undersökning, på grund av olika nationaliteter, skiljer sig åt.

2.3.5 Urval av intervjupersoner

För att kunna genomföra denna studie ville vi få access till de delar av organisationen och de personer som skulle kunna göra vår undersökning så komplett som möjligt. Denna form av urval

kallas för selektivt urval och är lämpligt att använda då de som intervjuas skall ha en bra övergripande bild av ett studerat ämne eller fenomen (Svenning, 1999). Huvudsakligen har vi velat intervju personer som sitter med i ledningsgruppen i Nordic Board, samt personer som har en direkt anknytning till planeringen och genomförandet av organisationsförändringen. Vi har, genom bland annat introduktionsbrevet vi skickade (se bilaga 1 och 2), lyckats väcka ett intresse för vår studie hos ledningsmedlemmarna vilket gjort att vi fått access till dessa. Vi har bland annat intervjuat ordföranden för den nya ledningen och alla landschefer utan Norges. Detta med anledning av att samtliga ansåg att Norge spelade en liten roll i förändringen på grund av att de arbetade på en liten marknad. Totalt har fem personliga intervjuer och tre telefonintervjuer utförts. Förutom utvalda medlemmar i Nordic Board har vi även intervjuat personer som jobbar inom HR, för att få en bild av hur personalansvariga ämnar implementera förändringen och kulturen på de anställda. En av respondenterna är ansvarig för GB Glace i Sverige. Anledningen till denna intervju var att vår kontaktperson ansåg att denna skulle kunna bidra med bra information.

2.3.6 Presentation av intervjuobjekten

Ett beslut som varit svårt för oss att fatta har varit huruvida intervjuobjektens namn skall finnas med i uppsatsen eller inte. Till en början hade vi tänkt introducera personerna via namn och position och använda dessa vid presentationen av empirin. Dock ansåg vi att det inte fanns någon större relevans i att ha med dessa namn i empiri och analyskapitlet. Med detta som bakgrund nämner vi enbart personerna vid namn och position i detta avsnitt:

Telefonintervjuer:

Kiaby, Michael: HR Direktör Danmark

Saario, Matti: Verkställande Direktör Finland

de Sauvage, Henry: GB Glace Direktör Sverige

Personliga intervjuer:

Christensen, Hans: Verkställande Direktör Danmark
Heyes, Mathilda: HR Direktör Stockholm
Kamryd, Magnus: Verkställande Direktör Sverige
Olofsson, Håkan: HR Direktör Helsingborg
Witvoet, Bruno: Nordic Chairman

2.3.7 Intervjuteknik

Valet av intervjuform ter sig naturligt för den form av studie som denna rapport avser. Det finns ett par stora ämnen som vi vill belysa och således passar det bra med enskilda djupintervjuer, då detta ger oss möjligheten att gå djupare in på frågor som berör det studerade ämnet. Svenning (1999) menar att med hjälp av djupintervjuer kan forskaren utföra informella samtal som går så långt som det går att komma i en fråga. Tanken bakom djupintervjuer är att inte släppa en fråga förrän den helt tömts på relevant information. För att vidare inte gå miste om värdefull information som delgivits under intervjuerna har en diktafon använts för att vi inte skulle missa eller glömma bort vad som sades. Detta innebär att vi kunnat slappna av under intervjuerna och fört ett naturligt samtal utan att koncentrera oss på att föra anteckningar samtidigt. Dock finns det risker för att respondenterna blir nervösa av att de blir inspelade, men då våra respondenter är relativt vana intervjuobjekt ansåg vi inte att denna faktor var något problem (Svenning, 1999).

Då intervjuer utförs finns det en risk för att respondenten inte ger fulla svar om frågorna är alltför stängda och strukturerade. Anledningen är att korta och precisa frågor tenderar att bli ledande och generera mindre djupa och fullständiga svar (Svenning, 1999). Genom att vi använt oss av riktade öppna intervjuer har våra respondenter kunnat besvara frågor på ett relativt fritt sätt om hur dessa uppfattar vissa fenomen. Detta samtidigt som respondenterna har haft ett större utrymme att resonera med sig själva och beskriva sammanhang som upplevts som viktiga

för dem, vilket Lantz (1993) anser är essentiellt för att få en djupare förståelse för det studerade. De huvudsakliga förhållanden som lämpar sig för denna typ av intervju är när den som intervjuar skall undersöka relativt få enheter, när intresset ligger i vad respondenten säger, samt när det finns ett intresse för hur en individ tolkar och lägger mening i ett visst fenomen (Jacobsen, 2002). Dessa tre aspekter har varit särskilt viktiga för oss då vi velat se om olika inställningar kring förändringen fanns bland de intervjuade.

Genom att använda semistrukturerade djupintervjuer kan respondenten beskriva sin verklighet och den som intervjuar kan då få en bättre förståelse för det som studeras, vilket som nämnts tidigare är grundpelaren i den kvalitativa metoden, att skapa sig förståelse (Lantz, 1993).

Fördelarna med en så kallad öppen intervju som görs ansikte mot ansikte är att det är lättare att få ärligare svar av respondenten. Under exempelvis telefonintervjuer har respondenter en helt annan möjlighet att slingra sig ur obekväma och svåra frågor och till och med ljuga (Jacobsen, 2002). Detta är något som vi tänkt på i och med att tre av våra intervjuer utförts via telefon, på grund av geografiska avstånd. En annan aspekt att beakta är att telefonintervjuer inte låter den som intervjuar få en möjlighet att se hur respondenten reagerar på frågorna som ställs.

En nackdel som ofta förknippas med den öppna intervjun är den så kallade intervjuareffekten. Denna innebär att intervjuarens närvaro kan påverka respondentens annars normala beteende. Detta kan leda till att respondenten ger svar som denna tror är de eftersträvarsvärda (Jacobsen, 2002).

2.3.8 Berbetning av intervju svar

Det tog oss tre veckor att genomföra alla intervjuer. Så kort tid som möjligt (vanligtvis ett par timmar)

efter varje intervju lyssnade vi av inspelningen och antecknade de svar som vi ansåg vara betydelsefulla. Svenning (1999) menar att denna metod kan spara forskaren mycket tid i och med att en fullständig transkribering inte är nödvändig. Eftersom tre av intervjuerna utfördes på engelska har vi översatt dessa till svenska, vilket innebär att svaren som återfinns i empirin inte alltid är ordagranna, då det trots allt finns språkskillnader mellan svenska och engelska som inte går att översätta exakt. Efter att detta gjorts har vi kategoriserat och organiserat svaren beroende på vilket område av studien dessa berört, vilket enligt Backman (1998) är den valigaste formen av samling av intervjuer. Detta gjordes för att lättare se hur många av respondenterna som hade liknande åsikter om vissa frågor, samt för att se var svaren skiljde sig åt för att kunna se om det gick att urskilja vissa mönster. När dessa sammanställningar av svar gjorts har vi tolkat insamlad data med hjälp av studerad teori.

2.4 Analys av källor

Eriksson och Wiederheim-Paul (1997) menar att källkritik är en metod som används av forskare för att bedöma den information som samlas in. Metoden innefattar såväl bortrensning av information som inte är användbar och förmågan att behålla det som är acceptabelt att använda. Detta avsnitt inleds med resonemang kring trovärdighet och relevans, följt av kritiska diskussioner kring skriftliga och muntliga källor.

2.4.1 Trovärdighet och relevans

Då det gäller diskussionen om huruvida en studie är trovärdig/tillförlitlig och relevant/giltig, samt om hur den insamlade informationen skall appliceras på teori, brukar forskare tala om validitet och reliabilitet (Eriksson och Wiederheim-Paul, 1997).

Validitet definieras enligt Eriksson och Wiederheim-Paul (1997) som ett mätinstrument som ämnar mäta det som skall mätas och ingenting annat. Det gäller således för forskaren att det som mäts har den relevans för studien som krävs för att bära upp de använda och studerade teorierna. Om studien inte mäter det som skall mätas saknar det relevans och gör således mätinstrumenten mindre bra. Svenning (1999) menar att intervjuer skall bilda en konsistent helhet. Därför är intervjumetoderna särskilt viktiga. Vidare kan validitet delas upp i inre och yttre validitet, där den inre kallas för logisk validitet och den yttre för teoretisk eller begreppsvaliditet. Den inre validiteten handlar kortfattat om hur forskaren binder samman projektet och kopplingen mellan teorin och empirin. Den yttre validiteten belyser hela projektets, inklusive teori och empiri, förankring i en vidare forskningsram (Svenning, 1999). För att öka studiens validitet har vi bifogat våra intervjuguider som läsaren kan studera om ett intresse för detta finns (se bilaga 3 och 4). Dessa frågor har gjorts noggrant för att enbart ställa frågor som direkt berör det vi studerar och inget annat.

Reliabilitet enligt Bryman (2000) visar på hur pass konsekvent och stabil en mätning är. Reliabilitet ställer frågor som, skulle andra forskare kunna komma fram till samma resultat om de använt sig av samma angreppssätt? (Eriksson och Wiederheim-Paul, 1997) Likt validitet finns det både intern och extern reliabilitet. Extern reliabilitet ser till vilken grad undersökningen är relevant över tid, medan den interna reliabiliteten ser på den interna stabiliteten och konsekvensen av en mätning eller studie (Bryman, 2000). För att denna studie skulle nå en hög grad av reliabilitet har grundfrågorna som ställts till intervjuobjekten inte skiljt sig åt mer än på de frågor som kommit till under processens gång. Detta med anledningen av att olika förutsättningar inte skulle skapas.

2.4.2 Källkritik

För att föra resonemang kring vårt sätt att samla in skriftliga källor kan vi säga att vi stundtals inte funnit vad vi letat efter. Initialt var vår tanke att hitta uppsatser eller avhandlingar som studerat företag som redan genomgått liknande förändring som Unilever i skrivande stund genomför. Till vår besvikelse lyckades vi inte med detta och insåg att det inte skrivits mycket om ackulturationsprocessen vid företagsinterna sammanslagningar mellan olika länder. Det positiva med detta var att det fick oss att inse att vi funnit en informationslucka, men vi hade likväl hoppats på att finna exempel som vi skulle kunna referera till. Ytterligare kritik kan föras kring åldern på några av de böcker som vi använt för att bygga upp teoriavsnittet. Då de inte är dagsfärska, kan dess relevans ifrågasättas. För att uppsatsen inte skulle tappa aktuellt fokus har vi kontinuerligt granskat och förhållit oss kritiska kring de teorier som vi använt oss av.

2.4.3 Kritik av muntliga källor

Vid ett par tillfällen uppfattade vi några av respondenterna som överpositiva till förändringen vilket gjort att vi ifrågasatt deras uppriktighet. Vid dessa tillfällen var det svårt för oss att med säkerhet veta om svaren vi fick var något glorifierande eller ej. Ytterligare en sak vi undrat över är hur svaren hade skiljt så åt om vi istället för att intervjua medlemmar ur Nordic Board och andra högt uppsatta ledare intervjuat anställda på lägre nivåer. Vi tror att dessa personer i viss mån skulle kunna ge oss en bild av förändringen sett ur deras perspektiv, något som vi tror att ledningsgruppen inte alltid uppmärksammar. Dock skulle detta leda till en annan form av uppsats och av denna anledning valde vi medvetet att inte utföra dessa typer av intervjuer. Ett annat bakomliggande argument för varför vi inte intervjuat medarbetare är att de inte är insatta i förändringen till samma grad som Nordens ledningsgrupp.

KAPITEL 3

Ackulturation

Detta kapitel presenterar de teorier som legat till grund för den empiriska studien. Kapitlet har sin utgångspunkt i ackulturationsprocessen vilken har flera underbegrepp som belyses i kapitlet, nämligen: organisationsförändringar, organisationskultur, socialmekanismer, social identitet och kommunikation. Först ges en definition av ackulturation, därefter vilka strategier som kan användas vid implementeringen för att till sist redogöra för hur de implementeras. Kapitlet avslutas med eventuella barriärer som

3.1 Ackulturation

3.1.1 Definition

“Acculturation in mergers and acquisitions (M&As) is the outcome of a cooperative process whereby the beliefs, assumptions and values of the previously independent workforces of a jointly determined culture” (Larsson, R. och Lubatkin M., 2001:1574)

I tidigare organisationsstudier förknippas sammanslagningar och uppköp med en hög grad av misslyckanden och besvikelse samt negativa reaktioner hos de anställda i de sammanslagna organisationerna. Larsson (1991) menar att de mänskliga problemen som uppstår vid en sammanslagning har sitt ursprung i de kulturella konflikter och skillnader som uppstår mellan individerna i de förenade organisationerna. Vidare menar han att en kulturförändringsprocess, som vi väljer att kalla för ackulturation, uppstår genom ett utvecklat samarbete i en förenad kultur och är positivt korrelerad med lyckosamma sammanslagningar. Berry (2005) till skillnad från Larsson (1991) sätter förståelsen i fokus och menar att ackulturation bland annat handlar om hur individer och grupper kan förstå sig på konflikter och förhandlingar mellan olika kulturer. Han menar att på gruppnivå handlar förståelsen huvudsakligen om hur grupperna arbetar gemensamt för att kunna relatera till varandra genom förhandlingar för att undvika möjliga konflikter. På individnivå rör det sig istället om hur individer lär sig att leva med personer från till exempel andra kulturer, genom

(likt på gruppnivå) förhandlingar för att undvika konflikter. Berrys (2005) studie baseras alltså på hur individer från olika organisationskulturer lyckas med att möta varandra, komma fram till en gemensam förståelse, förhandla, kompromissa med deras initiala positioner och finna harmoni i samarbetet.

Enligt Berry (2005) uppstår ackulturation då en individ eller grupp måste ändra på sin kultur eller psykologiska läggning då de kommer i kontakt med en eller flera organisationer med annorlunda kultur. På gruppnivå innebär detta en förändring av sociala strukturer och institutioner, samt kulturella förändringar vid arbetsutövning. På individnivå innebär ackulturation en förändring av personens beteendemönster. Denna process är långtgående och kan ta flera år att genomföra helt. Rör sig kulturförändringen om en långsiktig anpassning blir arbetet omfattande. Grupperna måste lära sig varandras språk, preferenser, olika dresscodes och andra beteenden som är typiska för de olika grupperna (Berry, 2005). Ackulturation handlar således om en kulturförändring och en anpassning av denna.

Till skillnad från Berrys (2005) kulturanthropologimodell väljer Larsson (1991) en mer begränsad och positiv definition av ackulturation; ”the development of jointly shared meanings fostering cooperation between the joining firms” (Larsson, 1991:4). Han menar att utvecklingen av gemensamma meningar bidrar till samarbetet mellan individerna i den sammanslagna organisationen. Detta leder till

en kollektiv process med syftet att förminska destruktiva kulturella sammanskakningar genom utvecklandet av ett gemensamt språk, värderingar, likheter och så vidare.

3.1.2 Organisationskultur

Kulturbegreppet är ett av de mest komplexa inom organisationsteorier. Kunda (1992) beskriver i sin bok "Engineering culture" begreppet kultur som att det handlar om delade meningar, antaganden, normer och värderingar som styr arbetsrelaterat beteende. Kunda (1992) ser även på de ritualer, symboler och narrativa strukturer som färgar det dagliga arbetet. Slutligen förklarar Kunda (1992) organisationskultur genom att belysa den funktionalistiska traditionen, vilka kausala samband som uppstår på grund av kulturella omständigheter och dess relationer till olika mått av organisationers effektivitet. Alvesson (2001) beskriver kultur som det sätt på vilket individer präglas av organisationen i sitt sätt att tänka, känna, värdera och reagera på idéer, åsikter och föreställningar. Oavsett om organisationskulturen är något som står skrivet i ett företags stadgar eller ej, kommer det att spela en stor och ofta avgörande roll för hur det styrs och hur individer anpassar sig till företaget. Med andra ord handlar kultur till stor del om individers sociala identitet och skapandet av denna i relation till organisationen.

3.1.3 Social identitet

Identitet, enligt Kleppesø (1993, 1998), bildas genom social meningskonstruktion. Individer, liksom organisationer, försöker ständigt inrätta meningar i den värld de befinner sig och försöker ständigt skapa en passande identitet. Av denna anledning är identiteten snarare en fråga om vad individer vill vara snarare än vad de egentligen är. I vissa situationer är gruppmedlemskap av vital betydelse. För att passa in i den socialpolitiska strukturen och skådespelet framhävs gruppidentitet vilket tidvis ger ett falskt intryck av individerna. Då den sociala identiteten är en fråga om medlemskap och

utanförskap förutsätter den att individer förenas med vissa grupper och separeras från andra. Då identiteter inte passar in i samtliga situationer blir det av största vikt att kunna konstruera och rekonstruera en ny och passande identitet (Kleppesø, 1998).

3.1.4 Social identitet - pragmatisk kommunikation

När integrationssvårigheter uppstår vid sammanslagningar och fusioner associeras dessa villigt, bland forskare, med kulturella sammanslagningar. Till skillnad från dessa forskare argumenterar Kleppesø (1998) för att dessa svårigheter inte beror på inledande kulturskillnader, även om de spelar en viss roll vid sammanslagningarna så är deras existens inte tillräcklig för att skapa en kollision. Istället är problemen djupare rotade i integrationsprocessen och kan vidare kopplas till den naturliga sociala identitet som finns etablerad i de sammanslagna organisationerna. Vidare menar Kleppesø att den sociala identiteten vid sammanslagningar, skapas av integrationsprocessen vilken har sin utgångspunkt i kommunikationen och är således av stor betydelse för förståelsen av processens resultat (Kleppesø, 1998).

3.1.5 Kommunikation - skapa identiteter

Moscovici och Paicheler (1978) talar genom Kleppesø (1998) om social igenkänning. Individer genomgår en ständig jämförelse mellan dem själva och andra grupper av människor och försöker samtidigt urskilja den befintliga accepterade identiteten. Så länge individerna har skapat och känner igen identiteten på ett, ur organisationens ögon, acceptabelt sätt sker inget. I andra fall förstärks konversationen så pass mycket att individen försäkras om att han/hon känner igen den efterfrågade identiteten. Genom att kommunicera med andra menar Kleppesø (1998) att en förståelse om oss själva och situationen vi befinner oss i bildas. Det gäller

att förstå, definiera och tolka omgivningen genom att skapa en förståelse genom socialisation och kommunikation med andra.

3.1.6 Organisationsförändring

Bruzelius och Skärvad (2000) likt Hatch (1997) menar att organisationsförändringar ämnar skapa förbättringar i en organisation för att upprätthålla långsiktig effektivitet. Detta innebär inte nödvändigtvis att alla förändringar automatiskt leder till förbättringar. Det förekommer i de flesta fall något slags motstånd, hinder eller problem. Anledningarna kan vara många, men det grundar sig på att inte alla medspelare i förändringen kommer att kunna se motiven till förändringen som lika självklara och nödvändiga som de som leder processen.

Globaliseringar och bättre infrastrukturer gör det möjligt för företag att förändra sin organisation för att bättre mäta upp till internationella förväntningar och efterfrågan. Hatch (1997) menar att företag måste hålla jämna steg med världsutvecklingen och bygga upp sina verksamheter på ett sätt som gör dessa mer anpassningsbara.

Greiner (1972) menar, likt Lewin (1951, 1958) genom Hatch (1997: 385), att en förändring lämpligast sker i samband med en organisationskris eller då det finns ett direkt och brådskande behov av en förändring. En organisation kan genomföra en förändring på ett effektivt sätt genom att använda sig av befintlig stress och otillfredsställelse på arbetsplatserna. Genom att bidra med utbildning och information om förändringen och dess vikt för företagets framtid kan de som genomför förändringen motivera processen. Detta för att skapa en förståelse hos dem om den stundande förändringen, i syfte att minska motståndet. När information kring förändringen genomsyrat organisationen kan själva förändringsfasen inledas. Denna skall påverka organisationens riktning som befinner sig i obalans. Detta kan göras i form av till exempel nya ledarstilar eller beteendemönster

etcetera. Fasen fortsätter tills dess att en balans har återinförts och förändringsagenterna kan stabilisera och institutionalisera den nyligen uppnådda balansen. Detta genom att till exempel implementera nya rekryteringsmetoder och syns som ser till att de som hädanefter anställs passar in i den nya kulturen och de rådande beteendemönsterna (Hatch, 1997).

Det är dock inte alla organisationsforskare som anser att Lewins (1951, 1958) organisationsförändringsmodell är tillräcklig. Enligt motståndarna till teorin anses denna process vara alltför förenklad. Kanter, Stein och Jick (1992) menar att Lewins modell (1951, 1958) gör att organisationsförändringar enbart kan ske i en riktning i taget. Kanter, Stein och Jicks (1992) idé om organisationsförändringar bygger istället på att många förändringar kan ske simultant och kontinuerligt.

3.1.7 Individaspekten

Cartwright och Cooper (1996) uppmärksammar att det finns risker för att individaspekten förbises vid omfattande organisationsförändringar. Större resurser läggs på att få de finansiella och tillväxtmässiga faktorerna att stämma överens med företagets vinstpotential och anpassning till marknadens utbud och efterfrågan. Individerna har en tendens att negligeras av de personer som styr förändringarna. Av denna anledning har individerna blivit klassade som "the forgotten or hidden factors in merger success" (Cartwright och Cooper, 1996:2). Författarna menar att organisationsförändringar huvudsakligen byggs upp av de mänskliga resurserna. Framgångar är således direkt beroende av hur väl företagen lyckas med att integrera individerna i den nya organisationen och kulturen (Cartwright och Cooper, 1996). Organisationsförändringar är av denna anledning en inte helt okomplicerad process:

Changing the way in which the organization conducts its business- its managerial style, systems, procedures and the symbols of its identity - means changing its people and their organizational culture (Cartwright och Cooper, 1996:4).

Mayo (2001) vidareutvecklar Cartwright och Coopers (1996) teorier kring individaspekten. Detta genom att redogöra för vad en av de mest kända cheferna i USA, Jack Welch, har för bild av organisatoriska prioriteringar:

”there are three key measures in business: customer satisfaction, employee satisfaction, and cashflow, in that order.” (Mayo, 2000:2)

Mayo (2000) förklarar vidare att Jack Welch insåg att denna ordning var fel och att det trots allt är de anställda som bygger upp organisationen, varpå dessa skall ligga högst up på prioriteringslistan före kunder och profit.

3.2 Ackulturationsstrategier

3.2.1 Strategier

Berry (2005) skiljer på två olika komponenter som han menar bygger upp de ackulturationsstrategier som vanligtvis används. Dessa är mänskliga attityder (individens inställning om hur ackulturationer

bör genomföras) och beteenden (individens faktiska handlingar). Dessa två komponenter är i viss mån reglerade till den dominerande gruppen i en organisationsförändring som styr individens möjlighet till fritt agerande, vilket hindrar dem från att handla helt utifrån egna preferenser. Utifrån de två ovannämnda komponenterna skiljer Berry på fyra olika strategier som karakteriserar ackulturationsprocessen. Dessa bygger på att individer vill behålla sina gamla vanor, traditioner, identiteter och kulturer, samt att de vill ha kontakt med och integreras i större samhällen med olika kulturella bakgrunder. Den första strategin kallas för integration och träder fram när medlemmar ur de sammanslagna organisationerna vill bevara både sina egna kulturer och identiteter, samt vill förbli självstyrande och självständiga. Den andra strategin, assimilering, identifieras då individer inte avser behålla sin ursprungliga kulturella identitet när de kommer i kontakt med andra kulturer. Detta innebär att individer och grupper villigt överger sin tidigare kultur för att ta till sig den nya dominerande kulturen. Den tredje strategin kallas för separation och uppstår då individer inte vill ge upp sin tidigare kultur och integrera sig med andra grupper. I och med denna strategi tar individer avstånd från den nya kulturen och organisationen, samtidigt som de fortsätter att koncentrera sig på den egna inhemska kulturen. Den fjärde och sista strategin heter marginalisering. Strategin

		I vilken grad vill de anställda bevara sin egen kultur	
		Mycket	Inte alls
Uppfattningen om hur attraktivt det förvärvande företaget är	Mycket attraktiv	Integration	Assimilation
	Inte alls attraktiv	Separation	Dekulturation

Figur 1. Den uppköpta firmans ackulturationsstrategi (Nahavandi et al, 1988:83)

		Kultur:	
		Graden av multikulturism Multikulturell	En-kulturell
Graden av relaterad bransch	Relaterad	Integration	Assimilation
	Orelaterad	Separation	Dekulturation

Figur 2. Den uppköpande firmans ackulturationsstrategi (Nahavandi et al, 1988:84)

tillämpas då grupper och individer vill behålla sin gamla kultur, samtidigt som de är intresserade av att lära sig den nya kulturen och delta i denna (Berry, 2005).

Nahavandi och Malekzadeh (1988) vidareutvecklar Berrys (1980) originalmodell för implementeringsstrategier som legat till grund för Berrys (2005) studier och bygger upp följande modell:

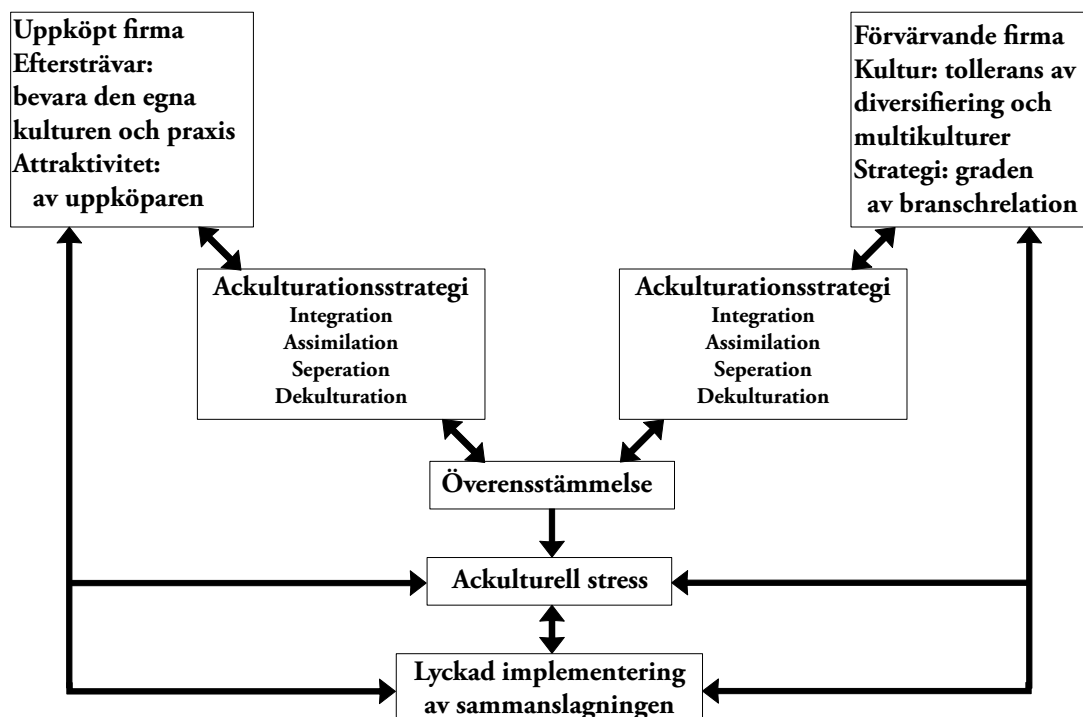
Beroende på vad som kännetecknar de sammanslagna organisationerna så kommer typen av ackulturationsstrategi att skilja sig åt. Ackulturationens gång beror på hur den uppköpande- och uppköpta organisationen bemöter implementeringen av sammanslagningen. Sättet på vilket ackulturationen genomförs bestäms av den grad som medarbetarna i den uppköpta organisationen vill bibehålla den egna kulturen och praxis, samt i vilken mån de kan tänka sig adoptera uppköparens kultur (Nahavandi och Malekzadeh, 1988).

I den uppköpande organisationens fall är det två faktorer som bestämmer den önskade ackulturationsstrategin. Dessa är graden av multikulturellitet, bestående av många olika kulturella grupper, samt vilken diversifikationsstrategi som är avsedda sammanslagningen. Multikulturelliteten bestäms

av i vilken grad organisationens medlemmar värdesätter, tolererar samt främjar kulturell diversifiering. Betecknas en organisation som multikulturell ses diversifiering som en tillgång och således kommer organisationen att tillåta den uppköpta firman att behålla sin kultur och praxis. Diversifikationsstrategin vid sammanslagningen beror på relationen mellan organisationerna. Är de båda organisationerna i samma bransch är det i allmänhet moderbolagets intentioner att med en gemensam kultur skapa synergieffekter. Skiljer branscherna sig åt är det inte lika eftersträvansvärt att skapa en gemensam kultur. Om medlemmarna i den uppköpta organisationen tvingas överge dagliga rutiner och normer för att istället anpassas till en ny kultur kan strategin betecknas som en-kulturell. Ur matrisen nedan (figur 2) kan ackulturationsstrategin urskiljas:

3.2.2 Anpassning

Berry (2005) menar på att vissa former av ackulturation kan genomföras tämligen okomplicerat, dessa handlar om hur individer förändrar sitt handlande för att anpassa sig efter de nyanormerna och värderingarna. Denna process har tre underliggande subprocesser: kulturspridning, lärande av den nya kulturen, samt kulturella konflikter. De två första processerna underlättar för individer att passa in i den nya kulturen, då små kulturella förändringar skall göras. Konflikter



Figur 3. Ackulturationsmodellen vid implementeringen av sammanslagningar (Nahavandi et al, 1988:85)

uppstår ofta då en individ inte delar den allmänna uppfattningen om den nya kulturen och dess pådrivande aktörer. Problemet kringgås bäst då en överenskommelse och kompromiss kan göras mellan de involverade grupperna för att alla skall kunna anpassas till den nya kulturen (Berry, 2005).

När det gäller anpassning till nya organisationer och kulturer sker detta på två nivåer, psykologisk och social. På en psykologisk nivå ligger fokus på hur väl individer mår fysiskt och psykiskt i och med förändringen av kulturen. De sociala aspekterna handlar om hur väl en individ lyckas med att hantera sin vardag i den nya kulturen. För att bästa möjliga anpassning skall kunna göras krävs det på en psykologisk nivå att det finns en hög grad av socialt stöd från ledningen och andra inom organisationen. En bra socialisation byggs upp av bra kunskap om den nya kulturen, hög grad av kontakt och en bra inställning i de organisationsinterna grupperna (Berry, 2005).

3.2.3 Ackulturationsmodellen

"It is suggested that a successful merger involves not only thorough financial and strategic analysis and planning, but also planning regarding congruence between the two companies' preferences about the implementation strategy for the merger." (Nahavandi et al, 1988:86)

Nahavandi & Malekzadeh (1988) tillhandahåller genom utvecklandet av Berrys (1980) modell ett nytt angreppssätt där de försöker förklara de bakomliggande elementen som ligger till grund för implementeringen av sammanslagningen.

Nahavandi och Malekzadeh (1988) fokuserar på de dynamiska processer som sker i den gemensamma organisationen och på vilket sätt de sammanslagna organisationerna möter konflikter som uppstår vid integrationen. De uppmärksammar föreningen av människor, kulturer och organisatoriska rutiner som är kritiska och avgörande vid en lyckad sammanslagning.

Modellen i figur 3 bygger på; (1) att medlemmarna i de båda organisationerna inte har samma preferenser gällande vilken ackulturationsstrategi som ska tillämpas vid implementeringen av sammanslagningen och; (2) samma grad av överrensstämmelse angående varandras preferenser. Mindre ackulturationsrelaterad stress och organisatoriskt motstånd uppstår om båda organisationerna föredrar samma strategi, helst i ett tidigt skede, vid ackulturationsprocessen vilket leder till att implementeringen sker mer problemfritt. Om så inte är fallet menar Berry (1980), genom Nahavandi & Malekzadeh (1988), att en hög grad av ackulturell stress och organisatoriskt motstånd uppstår, vilket indikerar på dåligt och otydligt beslutsfattande när de båda organisationernas deltagare möts. Denna stress resulterar ofta i att mellanchefer och andra värdefulla nyckelpersoner i organisationen säger upp sig, samt att det bildas ett aktivt motstånd till nyinförda rutiner och system. Således kommer konflikten inte att lösas på ett sätt som är förmånligt för någon av de berörda parterna (Nahavandi och Malekzadeh, 1988).

Relationen mellan organisationerna är av största vikt i Nahavandi och Malekzadehs (1988) modell (figur 3). Flertalet studier tyder på att en sammanslagning mellan två liknande firmor är mer lyckosamma än vid fusioner mellan organisationer i olika branscher. Slutsatsen blir i dessa fall att den uppköpande organisationen bör undvika att implementera liknande kulturer i de båda organisationerna och snarare försöka fokusera på den framtida strukturen i firman.

3.3 Implementering

3.3.1 Implementeringsstrategier

Nahavandi och Malekzadehs (1988) samt Cartwright och Cooper (1996) hävdar att för att inledningsvis lyckas med att sammanföra, ändra, integrera eller behålla existerande kulturer

mellan de involverade organisationerna är det viktigt att företagen i ett tidigt skede av processen förstår varandras kulturer och subkulturer, samt normer och värderingar. Detta är av särskild vikt om organisationen på förhand skall lyckas med att förutspå individernas reaktioner så bra som möjligt. Av denna anledning bör vetskap om varandras kulturer vara en grundpelare som bygger upp en välplanerad kulturell eller organisationsmässig förändring. Därför finns det olika sätt att genomföra en organisatorisk omställning (Cartwright och Cooper, 1996).

3.3.2 Informella samtal och observationer

Efter att förändringen presenterats för organisationernas alla medspelare bör förändringsagenterna hålla sig väl synliga för anställda på alla nivåer. Detta gör att anställda trots sin vetskap om att inget kommer att vara som förut, vet vad som kommer att hända i framtiden och slipper således gå runt i ovisshet. Genom att förändringsagenterna går runt i företaget och har informella samtal med de anställda, skapas en djupare förståelse för hur de olika organisationernas kulturer ser ut och används (Cartwright och Cooper, 1996). Likt precisnämnda menar Greiner (1972), som i många andra typer av stora händelser inom en organisation, att det är viktigt att ledarna är aktivt deltagande i processen. Detta för att dels själva förstå exakt vad som kommer att ske, samt för att visa de anställda att de är engagerade i frågan (Greiner, 1972). Syftet är att en förändring blir lättare att genomföra om nödvändig information är allmänt känd och en djupare förståelse kan skapas. Observationer och informella samtal ger även ledningen en möjlighet att se potentiella hinder som kan försvåra förändringsprocessen. Ytterligare en anledning som motiverar denna sociala process är att det ofta underlättar för anställda att acceptera en förändring om förändringsagenterna och faktorer som kan upplevas som hotfulla kan förkroppsligas, vilket ökar förtroendet för ledningen och processen (Cartwright och Cooper, 1996).

Ovanstående socialisationsprocess är något som förändringsagenterna ofta missar. Efter att processen presenterats och offentliggjorts har agenterna en tendens att återgå till "ritbordet" utan vidare kontakt med de anställda, tills dess att förändringarna satts i rullning. Detta "misstag" kan komma att försvåra den framtida kulturella förändringen, då den i de anställdas ögon ter sig som väldigt avlägsen i och med att de inte ständigt görs påmind om den (Cartwright och Cooper, 1996).

3.3.3 Gemensamma arbetslag

Det kan vara svårt nog att få personer på ledningsnivå att acceptera en ny kultur. Lika svårt är det att få anställda som inte besitter en ledarposition att godta förändringarna. Av denna anledning kan det vara av vikt att förändringsagenterna inför olika arbetslag från de sammanslagna organisationerna för att dessa skall få en möjlighet att förstå de andra verksamheterna samt deras organisationskultur. Detta kommer långsiktigt att gynna och underlätta integrationen mellan de involverade organisationerna, samt påskynda kulturförändringsprocessen (Cartwright och Cooper, 1996).

Dessa samarbeten skall kunna visa vilka inställningar som råder rörande förändringen, samt vilka rädslor och förväntningar som finns. Grupperna fungerar som forum där en realistisk bild av den nya kulturen presenteras för de involverade. Uppkomsten av dessa typer av grupper är således viktig och genom att låta anställda på eget initiativ bilda sådana grupper stärks ytterligare möjligheterna för en lyckad förändring. Samarbetet leder ofta till att grupperna sinsemellan kommer fram till olika organisatoriska behov som de kan tänkas ha för att förbättra samarbetet. Vet dessa individer att de lyssnas till blir slagkraftigheten desto större. Det viktigaste i detta sammanhang är att se till att de anställda inte känner sig ignorerade (Cartwright och Cooper, 1996).

Likt Cartwright och Cooper (1996) anser Marks och Mervis (2000) att det krävs olika team med medlemmar från de involverade organisationerna för att en organisationsförändring och dess ackulturationsprocess skall fungera på ett bra sätt. Detta kommer långsiktigt att underbygga förutsättningarna för en bra relation mellan ledarna och de anställda, vilket inkluderar informella möten. På detta sätt kan deltagarna på ett relativt avslappnat sätt kommunicera med varandra, då Marks och Mervis (2000) menar att i vissa fall kan individer lära känna varandra bäst utanför arbetsplatsen. Om det, innan förändringens genomförande, existerar en dålig stämning i organisationerna kan detta sätt att socialisera sig på att vara lämpligt (Marks och Mervis, 2000).

3.3.4 Formell opinionsenkät

Ledningen kan, innan förändringen genomförs, utforma en enkät som ges till de anställda i alla berörda organisationer, för att få en bild av den befintliga inställningen och förståelsen för den egna kulturen. På detta sätt kan ledningen se vilka likheter och olikheter som finns mellan de olika kulturerna. I och med detta kan ledningen under förändringens gång se hur denna går i enlighet med tidigare inställningar. Dessa typer av enkäter kan vidare visa på den grad av tillit och delaktighet som de anställda känner gentemot förändringen, organisationerna och de pådrivande agenterna (Cartwright och Cooper, 1996).

3.3.5 Införandet av en ny kultur

Cartwright och Cooper (1996) presenterar fyra olika metoder som kan användas då organisationer genomför en kulturell förändring. Den första metoden kallas för den aggressiva metoden och innebär att om någon av de sammanslagna organisationerna är större än de andra försöker de att påtvinga dem den egna kulturen. Meningen med denna metod är att helt utplåna alla spår av den tidigare befintliga kulturen, vilket kan skapa fientlighet bland de berörda. Det är under

denna typ av kulturförändring som flest drastiska förändringar genomförs, inklusive uppsägningar och kulturell vandalism (Cartwright och Cooper, 1996).

Den andra metoden, den fredliga metoden, ser på individer som rationella, där en påtvingande förändring går att undvika och således även konflikter. Denna metod bygger på att ledningen ämnar påverka anställda i rätt riktning genom att presentera den nya kulturen på ett resonabelt sätt. Detta kan i slutändan medföra att personalen villigt accepterar den nya metoden. Nackdelen med denna mjuka approach är att anställda inte tvunget ser den direkta nödvändigheten att överge den gamla kulturen för den nya (Cartwright och Cooper, 1996).

Den tredje metoden är den destruktiva metoden och går till skillnad från den aggressiva ut på att genom intelligens, snarare än makt, genomföra strategier som ett politiskt spel för att få de nyförvärvade eller sammanslagna att acceptera den nya kulturen. Det rör sig till viss grad om manipulation som övertalningsförmåga och används ofta när starka individer skall vinnas över (Cartwright och Cooper, 1996).

Den fjärde och sista metoden är den så kallade indoktrinerande eller lärande metoden. Denna ämnar att genom utläring av den nya kulturen bygga upp ett effektivt kommunikationssätt med vilket de involverade får en djupare strukturell förståelse för denna (Cartwright och Cooper, 1996).

3.3.6 Ledarskapet vid integrationsprocessen

Ledarskapet i den fortsatta integrationsprocessen har en tendens att favorisera antingen en hård (snabb, kraftfull, asymmetrisk implementering) eller mjuk (långsam, hänsynsfull, ömsesidigt utvecklande) infallsvinkel. Då mestadels av den knappa undersökning som finns angående ledarskapet vid sammanslagningar som kretsar kring hårt kontra

mjukt ledarskap, delar istället Larsson (1991) in ledarskapet i tre integrationssynsätt: åläggande, stödjande och undvikande.

Ackulturationslogiken bakom åläggarsynsättet innebär för den dominerande firman att på ett kraftfullt och snabbt sätt bryta ner de kulturellt bevarande mekanismerna i den främmande organisationen, så att den främmande organisationen i ett tidigare stadium kan socialiseras in i den nya dominerande kulturen. Den underlägsna kulturens integritet sätts på spel då sammanslagningen i flertalet fall innebär att firman ändrar namn, formell struktur, ledarskapspolicy, ledning och så vidare. Detta resulterar ofta i våldsamt motstånd, uppsägningar och/eller hjälplöshet (Larsson, 1991).

Istället för att försöka skapa en lyckad sammanslagning genom att ingripa i en så liten mån som möjligt, underhåller det undvikande integrationssynsättet den främmande firmans integritet. På så sätt hoppas den dominerande firman att detta uppskattas, vilket i sin tur leder till att sammanslagningen gradvis kan accepteras. I detta angreppssätt försummas faktumet att det inte räcker att vara snäll i socialisationsprocessen för att skapa en lyckad sammanslagning. Dock anses de båda extrema synsätten, det hårda och det mjuka, vara inadekvata när det gäller att övervinna ackulturationsbarriärerna. Nyckeln verkar vara att överglänsa både aggressiviteten och passiviteten i synsätten (Larsson, 1991).

Det stödjande integrationssynsättet använder sig av en ickefientlig metod med utgångspunkt i positivismen. Den hanterar isolerande och nedlåtande vi- mot- dem attityder genom att belysa fördelarna som skapas genom att arbeta tillsammans. I det stödjande synsättet anses det vara bättre att hjälpa och underhålla den främmande firman och på ett positivt sätt vägleda den till det gemensamma målet snarare än att, på ett dominerande sätt, tvinga firman in i den nya kulturen. Detta synsätt förespråkar positiva sociala

satsningar såsom introduktionsprogram, träning och gemensamma sociala evenemang. Genuin och rik kommunikation förespråkas även, till skillnad från både det åläggande och undvikande synsättet.

I Larssons (1991) undersökning om huruvida ackulturation beror på initialt delade meningar, liknande ledarskapsstilar och socialisationssatsningar visade sig endast det sistnämnda vara signifikant. Slutsatsen blir således att integrationsledarskapet under den efterföljande integrationen är i högre grad ackulturell än initial kulturell likhet. Tydligt spelar det mindre roll i vilken grad av likhet de både kulturerna har vid socialisationen då anställda ändå tenderar att finna tillräckligt många skillnader som pekar på att de båda separata kulturerna skiljer sig åt (Larsson, 1991).

3.3.7 Effektiv övergångsstruktur

Marks och Mirvis (2000) menar att för att kunna genomföra en lyckosam organisationsförändring behöver förändringsagenterna en bra och genomarbetad förändringsstruktur. Denna struktur fungerar inte som en permanent lösning, utan som ett stöd vid initieringen av förändringsprocessens operationella och politiska faktorer, som annars kan leda bra idéer till dåliga tillämpningar. En struktur av denna typ möjliggör för ledningen i de sammanslagna organisationerna att bättre förstå sig på varandra och vilka gemensamma faktorer som kan användas för att skapa synergier och komplikationer. Strukturen har tre huvudsakliga funktioner: kunskapsbyggande, relationsbyggande och förändringsgrupp. Kunskap och relationsbyggnad sker interaktivt och är en grundläggande nödvändighet. Först när de sammanslagna organisationerna känner tillit för varandra kommer de att kunna hjälpa och dra nytta av samarbetet. För att de involverade organisationernas dagliga verksamhet skall kunna fortskrida trots förändringsprocessen är det bra att ha en förändringsgrupp som fokuserar på

processen. Förutom dessa tre funktioner kan övergångsstrukturen även fungera som ett sätt för ledningen att observera hur de anställda reagerar på och klarar av förändringen (Marks och Mervis, 2000).

Förändringsprocessen styrs av ett antal nyckelpersoner. Några av dessa bygger upp den styrande ledningen som innan förändringen genomförts bland annat ger förändringsagenterna rekommendationer om hur de skall genomföra sitt arbete, som till exempel i vilken riktning de skall leda de anställda. Andra uppgifter som delegeras till förändringsagenterna är att säkerställa de nya kommunikationssystemen mellan de sammanslagna organisationernas personal. När förändringen väl initierats skall den styrande ledningen från de sammanslagna organisationerna se till så att dessa rekommendationer uppfyllts, samt föregå med gott exempel för hur ett välfungerande samarbete skall gå till (Marks och Mervis, 2000).

3.4 Barriärer och motstånd

3.4.1 Barriärens uppkomst

Motstånd kan uppstå beroende på hur omfattande förändringarna kommer att vara. Plötsliga och oförutsedda förändringar kan skapa oro bland anställda som kan komma in i ett chocktillstånd. Individer tenderar att ogilla förändringar som inte direkt gynnar dem själva och även förändringar som kommer att ändra på processer eller arbetsätt som de känner stort förtroende för. För att minimera motståndet vid införandet av förändringar är det viktigt att vara klar och tydlig med den information som delges så att förändringen inte uppfattas som diffus och oklar av de berörda (Bruzelius och Skärvad, 2000).

Det är av stor vikt för de pådrivande aktörerna vid en organisationsförändring att se till så att projektet verkligen är nödvändigt och inte en

impuls. Dessa aktörer bör även vara försiktiga med förändringarna så att de inte blir (1) felaktigt utförda, (2) förklaras och motiveras otillräckligt, (3) för ytliga och för tidiga, samt (4) att de inte sker alltför ofta. Det kan skapas oro bland de individer som kommer i direkt kontakt med förändringen, vilket enligt Bruzelius och Skärvad (2000) kan mynna ut i två riktningar. Den första, som är den eftersträvansvärda, innebär att individerna genom sin oro börjar reflektera över sig själva och engagera sig i aktiviteter som sedan leder till att förändringen får ett genombrott. Den andra och mindre eftersträvansvärda riktningen, innebär att individerna istället upplever förändringen som någonting negativt. Detta kan leda till en personlig kris som i värsta fall får effekten att personerna blir sjuka och mindre kapabla att fortsätta med sitt dagliga arbete, vilket i sin tur kan innebära att de måste sjukskriva sig, förtidspensioneras eller säga upp sig (Bruzelius och Skärvad 2000).

Enligt Rhenman (1974) finns det olika faktorer och faser som kan stå i vägen för en lyckad organisationsförändring. En av dessa är initieringsfasen och innebär att en vision och ett mål för förändringen ska finnas hos ledningen. Det bör uppmärksammas att det finns olika drivkrafter inom organisationen som kommer att underlätta förändringen men även de som motarbetar dem. På grund av detta är det av stor vikt att det finns olika instrument för hur ledningen eller förändringsagenten på effektivt sätt kan motverka konflikter. För att tydligare se dessa faktorer kan organisationen som genomför förändringen skapa ett schema där de placerar drivkrafterna på ena sidan och möjliga hinder på andra sidan. Kontentan med detta är att det är större chans att lyckas om organisationen är förberedd på eventuella händelser som kan förhindra eller fördröja processen (Rhenman, 1974).

Larsson (1991) har i sin studie identifierat fem avgörande barriärer som ofta uppstår i samband med organisationsförändringar.

3.4.2 Fem Barriärer

En hög grad av likformighet mellan de båda organisationerna kan initialt underlätta skapandet av gemensamma delade meningar och värderingar i den ”nya” kulturen. Dessa likheter uppstår genom att de delar samma sociala kultur med liknande språk, normer och värderingar. Med mindre än att de två kombinerade organisationskulturerna är identiska kommer den förenade kulturen att drabbas av en inledande utspädning, innebärande att den ”nya” kulturens medlemmar kommer att dela färre meningar och värderingar (Larsson, 1991).

En andra barriär är bristen på socialisationsmekanismer som främjar en gemensam organisationskultur. Det är inte ovanligt att de anställda i den uppköpta organisationen blir betraktade som nykomlingarna och således blir de som måste anpassa sig till den redan rådande dominerande kulturen. Barriären uppstår då dessa individer ogärna betraktas som själva som nykomlingar vilka behöver socialiseras för att kunna passa in i den gällande kulturen. En socialisationsmekanism måste legitimeras av de berörda individerna för att socialisationen ska fungera effektivt vilket i många fall är svårt att uppnå (Larsson, 1991).

Individer i en organisation är ideligen beskyddande av sin egen organisationskultur varpå den tredje barriären uppstår, separata bevaringsmekanismer (Larsson, 1991). Berger och Luckman (1967) menar att språket och konversationerna är av störst vikt vid bibehållningen av kulturen. Flertalet studier visar på att ständigt förstärkta konversationer och kränkningar av den andra påtvingade kulturen samt en glorifiering av ens egen kultur skapar ett beskyddande förhållningssätt.

Den fjärde sociopsykologiska barriären kopplas till en viss hjälplöshet som kan uppkomma bland de anställda. Denna så kallade lärda hjälplöshet bygger på att individerna förväntar sig att resultatet av organisationsförändringen är oberoende av individernas gensvar (Larsson, 1991).

Det är högst osannolikt att personalen i en uppköpt organisation, med undantag för högsta ledningen, kommer att kunna förhindra uppköpet. Detta fenomen skapar en universal hjälplöshet där den enskilda individen inte har något inflytande över situationen och följaktligen skapas en känsla av förlorad frihet. I denna problematik finner Larsson (1991) en femte barriär, kollektivt lärd hjälplöshet. När den uppköpta organisationens medlemmar som kollektivt misslyckas med att undanvärja en oönskad övertagning skapas ett destruktivt och försvarande beteende hos den uppköpta organisationen.

3.4.3 Kompatibilitet och ledarskap

I initieringsfasen är kompatibiliteten av stor vikt. Kulturell kompatibilitet innebär liknande kulturer och i synnerhet liknande ledarskapsstilar och flertalet undersökningar tyder på att kulturella skillnader inte alltid är bra för ackulturationsprocessen. Larsson (1991) kategoriserar fyra kulturella relationer mellan sammanslagna firmor: (1) kompletterande relationer, vilket innebär att firmorna har delade meningar som leder till att missförstånd lätt uppstår i den nya organisationen; (2) orelaterade relationer, i den bemärkelse att organisationerna är så pass olika att deras kulturer har liten relevans varandras individer; (3) konflikt- relationer, som innebär att meningarna i de olika organisationerna motstrider varandra och; (4) likhet mellan meningarna. Dessa typer av initial kulturell relation kan analyseras utifrån ackulturationsbarriärerna varpå hypoteser kan bildas rörande möjligheterna att bemästra barriärerna (Larsson, 1991).

Ett initialt lyckat samarbete påvisar nedlåtande attityd gentemot den egna tidigare kulturen och

får den gemensamma kulturen att framstå som bra. Denna interaktion har en tendens att stärka svagare kulturer snarare än att utveckla hjälplöshet i organisationerna (Larsson, 1991).

Orelaterade organisationer har tendensen att uppstå i hopgyttade sammanslagningar och förväntas erfar en liten grad av kulturella barriärer. Detta beror på att den initiala utspädningen är irrelevant och endast ett begränsat engagemang behövs då behovet av gemensam socialisation är mindre. Då orelaterade kulturer inte kommer i kontakt med varken substantiella barriärer eller behöver ackultureras, har kulturerna ingen signifikant relevans till ackulturation vid sammanslagningar. Slutligen förknippas konfliktrelaterade kulturer med destruktiv inledande utspädning och ett stort hot som framkallar ett vitalt behov av kulturell bibehållning. Dessa sammanslagningar förknippas med lägst grad av ackulturation av samtliga initiala kulturella relationer. När det gäller internationella sammanslagningar är socialisationsprocessen och de sociala underhållsmekanismerna betydligt mer besvärliga (Larsson, 1991).

I Larssons (1991) statistiska undersökning om huruvida ackulturation beror på initialt delade meningar eller liknande ledarskapsstilar och socialisationssatsningar (som diskuterades i avsnitt 3.3.6) visade sig endast det sistnämnda vara signifikant. Slutsatsen blir således att integrationsledarskapet under den efterföljande integrationen är i högre grad ackulturell än initial kulturell likhet. Tydligt spelar det mindre roll vilken grad av likhet de både kulturerna har vid socialisationen då anställda ändå tenderar att finna tillräckligt många skillnader som pekar på att de båda separata kulturerna skiljer sig åt (Larsson, 1991).

KAPITEL 4

Empiri och analys

Det empiriska kapitlet grundar sig i det material som erhållits från de djupintervjuer som genomförts. Inledningsvis ges en beskrivning av fallföretaget följt av identifieringen av de olika landskulturerna, One-Unilever Nordic samt implementeringsstrategi och dess komplikationer. En djupare förståelse för organisationsförändringen byggs upp och läggs som grund för de kommande

4.1 Unilever: information

I SLUTET AV 1890-TALET BÖRjade GRUNDAREN för Unilever, William Hesketh Lever, tillverka tvålar ämnade att underlätta kvinnors hemarbeten i dåtidens England. Genom följande ledord sålde han sedan sina produkter:

”Genom att göra renlighet till en självklarhet, att minska arbetet för kvinnor, att bringa hälsa och bidra till personlig attraktionskraft blir livet mer njutbart och tacksamt för de människor som använder våra produkter” (www.unilever.com)

Vitality, som idag är Unilevers ledord och verksamhetens grundpelare, är således något som präglat företaget i mer än 100 år. Unilever som företag blev officiellt på 1930-talet, då Lever Brothers i England och Margarine Unie i Holland slogs samman och bildade Unilever. Sedan dess har företaget växt från att vara verksamma i England och Holland till att vara bedriva sin verksamhet i cirka 100 länder och sysselsätta 234, 000 personer globalt. Företaget omsatte 2004 € 40,4 miljarder, där mer än halva omsättningen var försäljning av livsmedel. Unilever säljer cirka 150 miljoner varor ur sina olika produktkategorier varje dag. Dessa kategorier är: Unilever Bestfoods, Unilever Home and Personal Care (HPC) och GB Glace. Inom Unilever Bestfoods är Knorr det största varumärket med en försäljning på € 2.3 miljarder per år. Inom Unilever Home and Personal Care är de största varumärkena bland annat: Axe, Dove, Lux, Rexona och Sunsilk. Unilevers glassproduktion

äger märken som GB Glace och Ben & Jerrys. Inom GB är de mest sålda produkterna Magnum och Cornetto glass. Varorna som sedan placeras under dessa olika produktkategorier varierar vad gäller varumärket, beroende på globala och lokala variationer.

Utöver produktion av de olika produktkategorierna investerar Unilever mycket pengar på forskning och utveckling av sina produkter. 2003 användes bland annat 2,5 % (€ 1,065 miljoner) av omsättningen (www.unilever.com).

4.2 Ackulturation

4.2.1 Kulturella skillnader

De nordiska ländernas kulturer skiljer sig avsevärt åt. Larsson (1991) och Nahavandi och Malekzadeh (1988) menar att flera studier pekar på att kulturell kompatibilitet, det vill säga liknande kulturer, är en stor förutsättning för lyckade sammanslagningar, i synnerhet ackulturationsprocessen. Dock har de nordiska länderna en starkt relaterad branschrelation vilket talar för förändringens framgång. Då de trots allt tillhör samma företag kommer ackulturationsprocessen underlättas.

Att den svenska kulturen ses som en storebror bland de nordiska länderna beror på att Sverige står för den största delen av försäljningen och även är en större organisation. Det enda landet som verkar utveckla en kultur är Danmark. Det framkommer av intervjuerna att Danmark har en mycket stark

vinnarkultur, bestående av en positiv attityd och vinnarkänsla, vilken grundar sig i Unilever Bestfoods som har växt tre år i rad. Till skillnad från precisnämnda kommer HPC och GB Glace från en stark, stolt och traditionell kultur och har de tre senaste åren tappat marknadsandelar.

En av de svenska respondenterna menar på att det i dagsläget inte går att identifiera en kultur i Sverige, men att Nordic Board i augusti har som syfte att bygga upp även en svensk kultur. En annan respondent delar inte denna åsikt och menar istället att det redan nu finns en viss kultur hos de anställda i Sverige. Denna består av en blandning av de olika tidigare affärsområdena, nämligen hög kompetens, lojalitet, engagemang och stolthet. En tredje person anser att kulturen i Sverige kan förklaras som vänlig, social, omtänksam och professionell. Dock finns denna kultur inte på papper ännu för Unilever Sverige, utan enbart för Bestfoods i Sverige. När det gäller GB Glace och HPC definierade en av respondenterna dessas kulturer som:

Tar du GB glass så är det en mer operationell, en tätare ute-i-butik-kultur. Den är lite yngre och snabbare. HPC är en kultur som har mycket fackkunskap om konsumenten.

Även om det inte går att identifiera en allmäntäckande kultur i Sverige finns det skillnader i sättet på vilket anställda arbetar och styr. Samtliga intervjuobjekt är eniga om att Sveriges sätt att handla är mer nogsamt, konformt och ordentligt. Det handlar om att vara duktig, att göra rätt och att ibland göra det så bra och nogsamt att det är tidsödande varpå de snabba lösningarna försvinner. Den svenska organisationen blir även, gå grund av sin storlek, en mer trögflytande organisation. En av de intervjuade som arbetar inom HR önskar att svenskarna agerade mer likt danskarna som är mer actionorienterade, entreprenörmässiga och mindre komplicerade. Han önskar samtidigt att de svenska medarbetarna inte var så riskaverta då det är där möjligheterna finns. Danmark har,

genom att det har gått sämre för dem under en längre period, även blivit mer säljorienterade. Om Sverige är extrema i den bemärkelse att de är försiktiga och konforma medans Danmark är extrema åt det andra hållet då de är mer riskbenägna och entreprenörmässiga, befinner sig Norge och Finland någonstans i mitten av denna skala. Danmark och Finland anser att det är bättre att göra först och be om ursäkt sen, där "action-rather-than-debate" ofta är något som styr arbetet. Norge har ett ganska litet verksamhetsområde, där de agerar som en egen provins, de har en speciell entreprenörsanda som gör att de klarar sig ganska bra på egen hand. När det gäller Finland menar en av respondenterna att de tagit in mycket av den finska landskulturen, där det inte krävs lika långa diskussioner när beslut skall fattas. En person menar att eftersom Danmark och Finland inte är lika dominerande som Sverige när det kommer till kundkontakt, måste de vara mer aggressiva och skador som följer av fel beslut blir mer vitala i mindre verksamheter. De skilda sätten att arbeta på beskrivs som:

När man säger till en svensk, att de ska gå i den riktningen så går de i den riktningen. När man säger till en norrman att de ska gå i den riktningen, så kikar de och säger att det ska jag nog men så hamnar han i motsatt riktning. När man säger till en dansk, att de ska gå i den riktningen så säger danskarna: varför? Och när man har förklarat varför man ska gå i den riktningen så går de den riktningen.

Ovanstående menar på att detta upplevs gång på gång. Ett av de svenska intervjuobjekten förklarar detta på följande sätt:

Hos den enskilda medarbetaren så tror jag att i Danmark och Finland och till viss del i Norge är nog medarbetaren tryggare i att ta eget ansvar och fatta beslut. I Sverige är det mer avstämning, allt man gör får konsekvenser.

Respondenten menar att besluten i Sverige är mer centralt styrda. En annan person uttrycker detta sätt att arbeta på som följande:

Sverige har behov av att lyssna och lyssnas på, det kanske tar ett par dagar innan vi säger JA, men när vi väl har gjort det så kör vi. Medan den första processen i Danmark är mycket kortare. Men i Danmark är den ändå förhållandevis lång jämfört med många andra danska företag jag jobbat i.

Flera av ovanstående citat tyder på skillnaderna mellan de nordiska länderna. Larsson (1991) talar om att en hög grad av likformighet mellan organisationerna initialt kan underlätta skapandet av en ny gemensam kultur. För Unilever i Norden innebär förändringen således en anpassning till den nya kulturen och till de nordiska länderna.

4.2.2 Den nya organisationen

Den förändring som håller på att ske inom Unilever kommer på uppdrag från ledningen i Rotterdam och är framtvungad av aktieägarna som kräver en ökad lönsamhet. Den allmänna förhoppningen med förändringen ligger i att skapa ett konkurrenskraftigt företag som i framtiden med hjälp av lägre kostnader, bättre innovationer, högre sällsiffror och med hjälp av att hitta synergier i de nordiska länderna, kan skapa en större tillväxt. Enligt Hatch (1997), Nahavandi och Malekzadeh (1988) och Bruzelius och Skärvads (2000) ämnar organisationsförändringar leda till förbättringar i en organisation för att upprätthålla långsiktig effektivitet. Unilever har på grund av dålig tillväxt blivit tvungen genomföra denna förändring och en av de intervjuade menade att:

Unilever måste prestera bättre hela tiden. Det är tillväxten som är problemet, konkurrenter presterar bättre på denna del.

En annan respondent såg förändringen som något oundvikligt:

Långsiktigt ser jag detta som ett måste för Unilever, utan förändringen kommer det att bli jättesvårt för oss, med tanke på all konkurrens. Drar man inte ihop allas styrkor så kommer det inte att gå bra för oss.

Ovanstående citat stämmer bra överens med Hatchs (1997) syn på dagens förändringar som ofta handlar om att hålla jämna steg med världsutvecklingen. Lewin (1951, 1958) genom Hatch (1997), menar att förändringar lämpar sig bäst när en organisation befinner sig i någon slags kris. Om en organisation kan peka på befintliga problem, skapas en logik bakom förändringen, vilket styrker Unilevers motiv bakom förändringen. En respondent menar att detta i Unilevers fall innebär att de måste bli mer omvärldsfokuserade.

Vi ska jobba smartare, det ska bli billigare och mer effektivt. Det är därför man genomför hela förändringen. Jag tror att det vi gör när vi slår ihop One Unilever är beständigt och att man inte längre har tre operativa enheter i varje land och region. Däremot är jag inte helt säker på den här nordiska konstellationen då jag tror att det är underskattat komplicerat.

4.2.3 Tillsammans men olika

Den nya kulturen, utstuderad av Nordic Board, är fortfarande under konstruktion varpå den inte exakt kan definieras. Vad Unilever i Norden ämnar göra är enligt Hatch (1997) att skapa en ny identitet för den nyligen sammanslagna nordiska enheten. Detta innebär såväl strukturella som ledningsmässiga förändringar. Den nya nordiska kulturen präglas av fem så kallade "Must-Win-Battles" som också är vitala angelägenheter i den nykonstruerade organisationen. I en av dessa utmaningar står som nämnts tidigare Vitality i centrum för den nya kulturen. Vitality definieras som:

Det är en plattform för allting vi gör i businessen för att växa och är företagets globala mission. Vitality är livsstilsanknuten och handlar om att om människor mår bra och ser bra ut, skall Unilever alltid kunna leverera dessa typer av produkter till konsumenterna. Vitalitet och hälsa är grunden i allting vi gör och det vi vill bli associerade med. När man tänker på Unilever skall tanken om välbefinnande komma upp.

Enligt en annan respondent handlar den nya kulturen inte enbart om Vitality, utan skall även kretsa kring prestation i syfte att öka tillväxten. Den ska vara mer lik den danska kulturen i sättet att arbeta, det vill säga mer vågad och mindre hierarkisk.

En av respondenterna anser att den nya nordiska kulturen kommer att passa in i den svenska kulturen då det redan idag finns ett hälsofokus. Två personer menar att där alltid kommer att finnas kulturella skillnader i de nordiska länderna oavsett om det finns en nordisk övergripande kultur. Berry (2005) och Larsson (1991) anser att en ackulturationsprocess inte alltid handlar om att skapa en ny kultur som organisationsmedlemmarna skall leva efter. Det kan i viss mån röra sig om att trots att det finns kulturella skillnader, skapa ett sätt som gör samarbetet mellan organisationerna lättare. Detta sker genom att det bildas gemensamma meningar, språk och värderingar som leder till att kulturella sammanskakningar minskar och således även eventuellt motstånd. Det gäller för Unilever att förstå att de kulturella skillnader som kommer att finnas trots den nya nordiska kulturen är nödvändiga. Moscovici och Paicheler (1978), genom Kleppstø (1998), hävdar att detta handlar om en social igenkänning som individer behöver ha. För att individerna inte skall tappa sina identiteter helt krävs det att det finns mönster i förändringen i vilka de kan känna igen sig. En av respondenterna stärker detta genom att säga:

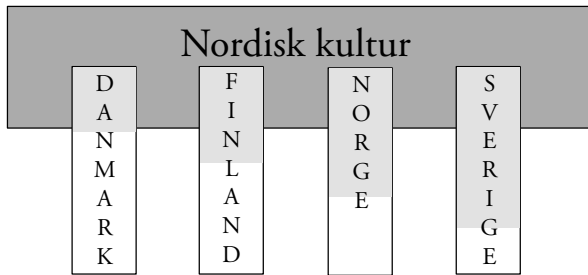
Tanken är att man ska ha en gemensam kultur med individuella skillnader. Vi kommer att ha ett gemensamt paraply och sen kommer implementeringen av aktiviteterna att ske lokalt. Det är väldigt site-betingat hur man kan jobba dels av praktiska och kulturella skäl. Vi ska vara "together but different"

En annan respondent hävdar att förändringen rör sig om:

Vad vi vill göra är att förena organisationen med en styrelse med tre kategorier och arbeta i fyra länder. Filosofin bakom detta är att vi är starkare tillsammans än vi är enskilda. När vi kombinerar de nordiska styrkorna kan vi ha en bättre påverkan på den europeiska marknaden. Vi söker efter möjliga synergier. Vi ska inte tänka så mycket på våra olikheter, men istället på våra likheter.

Larsson (1991) menar att det inte alltid spelar någon roll vilka kulturella likheter bland de sammanslagna organisationerna, då de anställda ändå tenderar att finna skillnader som skiljer dem åt.

Några av respondenterna menar vidare att det finns ganska få likheter mellan de nordiska länderna och att sammanföra dessa länder under en gemensam kultur kan bli svårt. De menar på att det enbart går om Nordic Board väljer en mycket yttlig och standardiserad lösning. Ju djupare det grävs i kulturerna desto fler skillnader kommer att urskiljas. En av personerna anser istället att en kombination av en gemensam kultur med övergripande värderingar tillsammans med en del av det egna landets kultur är idealet.



Figur 4. Hur stor andel av det egna landets kultur som består av den nya respektive landets egna kultur. Det vita fältet representerar landets egen kultur och det gråa den nya kulturen.

Det råder meningsskiljaktigheter rörande hur pass mycket av det egna landets kultur som skall bestå av den nya nordiska kulturen. Vissa av respondenterna menar att den danska Unilever kulturen till största del kommer att bestå av den kultur som de själva lyckats bygga upp och endast en liten del bestående av den nya nordiska kulturen. I Finland anser en av respondenterna att den nya kulturen kommer att bli lättare att implementera än i exempelvis Sverige. Detta genom att de kommer att behöva göra färre förändringar när det kommer till anpassningen efter den nya kulturen. Detta beror på att Finlands kultur idag redan liknar den framtida nordiska kulturen. På grund av att Nordic Board sitter i Stockholm, kommer kulturen för Unilever i Sverige till allt högre grad behöva bestå av den nya nordiska kulturen, vilket illustreras i bild 4.1 ovan. En person hävdar däremot att de nya ländernas kulturer till största del skall bestå av den nya nordiska kulturen och enbart en liten del av landets egna skall behållas. Berry (2005) identifierar fyra typer av strategier som kan användas vid en förändringsprocess. Dessa handlar om, som nämnts i teorikapitlet, om i vilken grad de gamla kulturerna skall behållas efter skapandet av den nya. Baserat på respondenternas svar, kan en marginaliseringsstrategi urskiljas. Bilden som framkommer från flera håll är att de anställda både vill bevara en del av sin gamla kultur, samtidigt som de vill ta del av den nya nordiska kulturen.

En av respondenterna menar att det gäller för Unilever att försöka hitta normer och värderingar

som passar in i samtliga nordiska länder. Den nya kulturen kan skapa problem vid implementeringen i Sverige då skillnaden mellan den och det nuvarande ledningssättet är stort. I Danmark, där de redan börjat implementera den nya kulturen och där denna inte skiljer sig så mycket från den gamla, är de anställda beredda på att gå hela vägen. En av respondenterna menar att:

Utmaningen ligger i att bekräfta länderna då det inte går att helt suddas bort landsgränserna. Det gäller dock att sätta Unilever som företag ännu högre upp än de enskilda länderna.

En annan respondent styrker ovanstående genom att säga att företaget inte får förbise en viktig aspekt, känslan av tillhörighet. Personen hävdar att det kan skapas ett nytt sätt att samarbeta på, men att individer alltid kommer att ha en förankring till det egna landet som inte går att förbise, då One-Unilever Nordic trots allt är en sammansättning av fyra länder. Detta handlar till stor del om den sociala igenkännelsen som medarbetare har behov av. Moscovici och Paicheler (1978), genom Kleppesø (1998), antyder att individer vill kunna känna igen sig i den accepterade identiteten.

4.2.4 Komplexiteten

En av respondenterna sa att den nya organisationen och den nya strukturen ser simpel ut på pappret men menar på att det i det dagliga livet är mycket mer komplext än vad det varit tidigare. Denna svårighet menar Marks och Mervis (2000) kan underlättas om det finns en enkel förändringsstruktur att tillämpa och använda som stöd i början av förändringen. Inser inte förändringsagenterna hur komplext detta arbete är, kan bra idéer leda till dåliga tillämpningar (Marks och Mervis, 2000). Vid ett tillfälle uttryckte respondenten:

Komplexiteten, den extra dimension som detta innebär. Detta nordiska kluster känns inte som om det är riktigt färdigtänkt. Det ser jättebra ut på ett organisationsschema, men hur kommer det att fungera i praktiken?

Komplexiteten beror på att fler människor har större ansvar och fler arbetsuppgifter samtidigt som nya processer skall göra verksamhetens drift smidigare. Samtidigt kommer det att ske en förändring av den sociala strukturen och kulturen vid arbetsutövningen. Berry (2005) menar att om kulturförändringen är långsiktig, vilket det är i Unilevers fall, blir anpassningsarbetet omfattande och krävande. Utöver denna omställning, uttrycker en av de intervjuade att svårigheten ligger i att Norden består av fyra länder med stark lokal förankring. Att skapa ett gemensamt tankesätt i fyra länder där alla tidigare agerat på olika sätt kommer att bli en utmaning som kan komma att få negativa konsekvenser. Komplexiteten förklaras av denna person som:

Just vår Unilever värld är så pass komplex i alla fall och att dessutom ha ett kluster inom denna väldigt komplexa organisation är ytterligare en dimension som jag tror är underskattad.

Den motsatta åsikten framkommer hos en annan respondent som inte ser komplexiteten i förändringen:

Jag ser inga negativa utfall med förändringen. Dock innefattar förändringen tuffa beslut och diskussioner. Det handlar om folk och ett ändrat ledarskap. Man kan inte tro att allt kommer att flyta på perfekt utan komplikationer. Vissa tror att arbetet kommer att bli mer komplext, jag delar inte den uppfattningen.

Personen menar på att om förändringen ses som ett designskifte snarare än ett inställningsskifte kommer komplexiteten uppstå. Det handlar således om att inte tappa fokus på verksamheten vilket också är den största risken med förändringen. En respondent betonar även fokus aspekten:

En negativ sak som kan hända är att vi blir för fokuserade internt och tappa den externa fokusen. Det gäller att vi inte tappar denna fokus.

Respondenten menar vidare att komplexiteten som idag uppstår beror på att Unilever tidigare haft två huvudkontor, med två ordföranden. Syftet har, vid tidigare organisationsförändringar, varit att ena verksamheterna men att steget aldrig tagits fullt ut. Det existerar däremot inget tvivel om att Unilever, med denna omorganisation, är på väg åt rätt håll. En respondent menar att:

Det positiva idag är att vi har en ordförande istället för som innan då vi hade två.

4.2.5 Den nordiska medarbetaren

Naturligtvis kommer de anställda i Unilever att påverkas mycket av en förändring av denna omfattning. Det har inrättats en ny arbetsgivare och istället för att styras under GB Glace, HPC och Bestfoods kommer personalen i framtiden att styras av ett enat One-Unilever Nordic. Samtliga intervjuobjekt nämner att varsel på ett eller annat sätt har förekommit. I samband med informationen om förändringen som gick ut i organisationen våren 2005 sa ett par personer upp sig och en oro och nedstämdhet skapades på arbetsplatsen. Detta är en vanlig företeelse enligt Bruzelius och Skärvad (2000), som pekar på uppkomsten av oro vid förändringar. Detta beror på att människor har en tendens att vänja sig vid vissa omständigheter och skapar sig en trygghet av dessa då de blir bekväma med rutiner etcetera. En allt för hög grad av oro på arbetsplatsen kan enligt Bruzelius och Skärvad (2000) i värsta fall leda till uppsägningar och sjukskrivningar.

De personer som tackat nej till förändringen har varit tvungna att lämna organisationen och har fått hjälp av ett stödprogram för att hitta arbete. Detta antingen internt inom Unilever eller externt i andra företag, exempelvis som konsulter i IBM och Arla. Samtidigt är det en relativt stor andel som i och med förändringen sagt upp sig själva, varpå det inte funnits hjälp av liknande stödprogram som nämns ovan. Ett halvår efter introduktionen av förändringen insåg de kvarvarande individerna

att deras arbetsuppgifter ändrats och att de fått nya chefer. Några av de intervjuade menade att frustration uppstod på vissa håll bland personalen då de inte längre fann klarhet i det nya sättet att arbeta vem deras chef var. En person säger att:

... folk tycker nog inte att andan är som den var för ett år sedan.

En annan person håller med ovanstående och förklarar personalens misstänksamhet:

Vi har försökt prata öppet om hur organisationen kommer att se ut, om vad vi vet för tillfället och om sådant som inte är konfidentiellt. Men folk blir oroliga och tror att ledningen vet mer än de vill berätta, vilket inte behöver vara fallet. Lägre anställda tror ibland att ledningen döljer saker för dem, vilket de inte gör.

En respondent, likt Bruzelius och Skärvad (2000), menar att oro på en arbetsplats inte enbart behöver ha negativa effekter. En av respondenterna ansåg att det danska och finska kontoren stött på förhållandevis lite motstånd. Individer kan genom sin oro börja reflektera över sig själva och sedan engagera sig mer kring förändringsprocessen, vilket kan leda till att förändringen blir lyckosam. Respondenten hävdar att detta kan ske genom att Unilever skapar ett nordiskt tankesätt hos medarbetarna så att alla kan se fördelarna med att arbeta med varandra. En av de intervjuade menar att organisationsförändringen kommer att leda till stora fördelar för de anställda:

Jag tror att förändringen kommer att öppna upp många möjligheter för människorna. Jag tror att den interna möjligheten ökar, den blir mer konsekvent. Samma villkor oberoende vilken plats man befinner sig på.

Respondenterna kunde enas om att de anställda som ännu inte lämnat företaget efter att förändringen presenterades, var kvar av en anledning. Dessa människor sågs som direkt positivt intresserade och

nyfikna på vad förändringen kunde leda till och hur deras arbete kunde komma att förändras av den. En person menade att individernas mottaglighet är över förväntan, trots att en förändring normalt sett är väldigt jobbig. Många av individerna ser fram emot förändringen och faktumet att de blir Sveriges andra största handelsföretag.

4.2.6 Individaspekten

Att individaspekten förbises är särskilt viktigt att uppmärksamma när det talas om organisationsförändringar. Detta beror på att en välfungerande ackulturationsprocess till stor del bygger på en stor fokus på individer. Företag har som nämnts i teorikapitlet en tendens att lägga större fokus på att få de ekonomiska bitarna, snarare än människorna, att passa samman. Cartwright och Cooper (1996) menar att förändringsagenterna ofta tenderar att glömma bort individerna efter det att förändringen presenterats för dem. Några av respondenterna anser att Unilever inte enbart fokuserar på de finansiella aspekterna:

Det har lagts ner väldigt mycket jobb på att förklara varför man gör det, vad målbilden är och förklara hur man kommer att genomföra förändringen. Detta har skett via informationsmöten och en mängd andra olika sätt. Detta har varit för alla och inte bara för cheferna.

Dock är det inte alla som håller med om ovanstående. Den allmänna uppfattningen bland de intervjuade är att Nordic Board har en benägenhet att bejaka de ekonomiska aspekterna:

Den HR person som tidigare sett på individaspekterna och sagt att vi måste se mer på dessa blev väldigt frustrerad och sa upp sig på grund av att inte mer uppmärksamhet gavs till de anställda.

Ett av intervjuobjekten berättar, likt ovanstående, att det mjuka värdet tillsammans med kommunikationsaspekten har förbisetts i organisationsförändringen:

Vi är tvungna att göra mer åt kommunikationen och även den gemensamma kommunikationen. Vi har kollat för noga på siffrorna, besparingarna etcetera. Vi har spenderat 80 procent i dessa angelägenheter och endast 20 i kommunikationen och det mjuka, så måste vi balansera om.

Respondenten menar att ansvaret för att individerna ackultureras ligger hos cheferna och att individerna vid stora förändringar, när många saker sker simultant, har en tendens att förbises. Det handlar inte om att Unilever som företag inte ser till individerna tillräckligt, utan om cheferna som gör bra eller dåliga jobb med detta vilket enligt Larsson (1991) är den viktigaste faktorn vid en ackulturationsprocess. En annan av de intervjuade sade följande:

Det gäller för oss att få med oss människorna, för annars kommer det aldrig att fungera. Det är trots allt människorna som bygger upp kulturen, inte tvärtom.

Ovanstående citat kan liknas vid Cartwright och Coopers (1996) och Mayos (2001) teori om att organisationsförändringar byggs upp av de mänskliga resurserna. Unilevers framgång kommer således även att ligga i hur väl Nordic Board lyckas med att integrera individerna med den nya kulturen. En person menar att det handlar om prioriteringar:

Vi måste prioritera, hur gärna man än vill göra allt samtidigt. Vi skall ju trots allt göra tre saker, fusion, synergier och tillväxt. Man måste välja när i tiden det är rätt att arbeta med de mjuka bitarna. Just nu arbetar jag förtvivlat med att få ihop ekonomin. Värderingarna måste ju komma från mig själv. Det finns en fin kultur inom Unilever om att värna om sina anställda och den kommer att komma under hösten.

En respondent anser att Unilever i Danmark är bra på att involvera de anställda i förändringen. Han menar att:

Jag tycker inte att det stämmer att vi bara pratar siffror. Den nya kulturen ska grunda sig i en tillväxtmentalitet istället för en performance- kultur. Att få in ett tillväxt- mindset hos alla människor är viktigt.

En person menar dock att de försöker att se till så att Unilever inte tappar fokus på människorna. Endast en person i Stockholm har sagt upp sig på grund av detta, medan det i Danmark har förekommit tio uppsägningar. Problemet förklaras som att det under en tid inte har funnits en person inom HR- avdelningen som haft direkt ansvar för detta. En ny HR ansvarig har nu rekryterats för Unilever i Norden, vilket innebär att problemet förhoppningsvis åtgärdats.

Kulturella frågor ses många gånger på Unilever som något som kan tas itu med i efterhand, när det finns tid. I Danmark verkar frågan hanteras på ett annorlunda sätt. Det förekommer regelbundna samtal med de anställda och dörren till chefen står alltid öppen i fall någon vill diskutera något som de inte är tillfreds med. Cartwright och Cooper (1996) förespråkar ett synligt och öppet förhållningssätt mellan förändringsagenterna och de anställda, likt det danska sättet. Nödvändig information blir således lättillgänglig för de anställda och de slipper att gå runt i ovisshet, vilket också gör det enklare för de anställda att vara mottagliga för förändringen.

4.3 Implementering

4.3.1 Strategier

När det gällde en övergripande implementeringsstrategi verkar det som olika direktiv förmedlats till cheferna i de olika länderna. Två personer anser att det finns en klart definierad strategi medan två andra hävdar motsatsen. En annan hänvisar till, de fem ovannämnda, ”must-win-battles” och att det finns klara direktiv för hur dessa skall bemästras. Han menar att

Unilever redan gjort stora framsteg i förändringen men inte när det gäller kulturen och således inte heller Vitality. Detta innebär att en oklarhet finns rådande en befintlig implementeringsstrategi. Detta kan enligt Nahavandi och Malekzadeh (1988) innebära att förändringsprocessen på lång sikt stöter på hinder. Författarna belyser i sin modell sambandet mellan en lyckosam ackulturationsprocess och en överensstämmelse bland de använda strategierna. Berry (1980) samt Nahavandi och Malekzadeh (1988) stärker ovanstående resonemang genom att poängtera att en hög grad av ackulturell stress och motstånd kan uppstå om inte förändringsagenterna kan enas om en gemensam ackulturationsprocess. Finns ingen klar strategi kan de anställda få en bild av ett dåligt och otydligt beslutsfattande, vilket minskar deras förtroende och samarbetsvilja för förändringen.

Den danska organisationen verkar skilja sig avsevärt åt gällande implementeringen av den nya One-Unilever Nordic kulturen och har i dagsläget, till skillnad från de övriga länderna, kommit förhållandevis långt i förändringsprocessen. Danmark är även det enda landet som använder sig av foldrar som tydligt beskriver landets egen kultur. En av de svenska respondenterna förklarar dessa olikheter på följande sätt:

Vi har satt strukturen, hur vi skall operera, de tre forumen som finns, Nordic Board, landsforum och kategoriforum. Lever vi efter det? Nej, det gör vi inte, av flera orsaker. I Sverige har vi fortfarande tre kontor. I Danmark har vi precis slagit ihop det. I Finland håller vi på och flyttar kontor. Så vi i Nordic Board ligger upp till ett år före resten av organisationen. Så det är nu allting börjar.

Att Nordic Board ligger steget före resten av organisationen menar även en annan respondent och stärker detta genom att beskriva att förändringen består av tre olika faser:

Vi börjar lämna den första fasen nu. En fusion består alltid av tre vågor. Den första kommer när man berättar om den. I den fasen så bestämmer sig folk för om de skall vara med på resan eller inte. Den andra kommer när du precis slagit ihop allting, en månad eller sex månader efter den första fasen. Den tredje kommer sex till arton månader efter sammanslagningen då organisationens ledning ser om det gått bra eller inte.

Ovanstående citat kan liknas vid Lewins (1951, 1958), genom Hatch (1997), tre olika faser som kan identifieras vid en förändringsprocess. Enligt respondenten har Unilever just lämnat den första fasen och nu påbörjat den andra fasen. När förändringen genomförts helt kan Nordic Board se tillbaka på processen och se hur väl de lyckats. Om förändringen nått tillfredsställande resultat kan de i den tredje fasen, stabilisera och institutionalisera den nyligen uppnådda balansen och de nya rutinerna.

Det danska arbetslagets chefer träffas för att diskutera hur den nya processen skall implementeras. En av danskarna menade att de skulle kunna vänta på att Nordic Board skall skapa strategier men att det skulle ta för lång tid och av denna anledning har de på eget initiativ påbörjat dessa diskussioner. På den svenska sidan tycktes det inte finnas diskussioner om denna fördröjning.

Implementeringsstrategier kommer att framställas i Sverige i augusti när implementeringen tas an på riktigt. En person menar att denna planering inte skötts idealiskt med tanke på dess omfattning. Det existerar delade meningar om huruvida Unilever borde ha en fastställd strategi för hur kulturen skall förmedlas i organisationen. En av de intervjuade som är negativt inställd till detta beskriver:

Absolut borde en strategi vara klar nu, man kan se alla organisationsförändringar som vilket projekt som helst. Det ska finnas en projektledare, det ska finnas någon som driver, det ska finnas en projektplan, det ska finnas en disaster recovery plan och det ska finnas en kommunikationsplan och så vidare.

Ett par andra av de intervjuade är, till skillnad från ovanstående, övertygade om att strategin och ackulturationen kan vänta tills efter sammanslagningen skett. De menar att detta är en utdragen process och inget som kan fastställas på förhand.

Jag önskar inte att vi redan definierat en kultur. Att hitta en strategi är bra. Kulturen är en mycket mer tidskrävande sak. Det handlar om att först lära känna personerna som kulturen berör, för att få ett hum om hur den nya kulturen ska se ut.

4.4 Praktisk implementering

4.4.1 Kommunikation

En av de intervjuade verkar optimistisk till förändringen och menar att det inte behöver bli svårt så länge det finns en klart definierad nordisk kultur, vilket han inte anser att det finns ännu. Problematiken kring implementeringen ligger i att få alla parter att verkligen förstå varandra och processen som förändringen innebär och de strategier som måste användas. Fyra av respondenterna är eniga om att problemet kommer att kunna kringgå genom att överkommunicera den nya kulturen till de anställda. Cartwright och Cooper (1996) menar att för att förändringen skall lyckas, är det viktigt att de involverade parterna förstår varandras kulturer, normer och värderingar. I och med att medlemmarna i Nordic Board verkar ha en god förståelse för de olika landskulturerna, har de goda förutsättningar för att lyckas med denna del av förändringen. En av respondenterna menar att detta är lättare i exempelvis Danmark där de är färre till antalet

än i Sverige, samt att de har färre funktioner är de svenska kontoren. Kleppesø (1998) menar att problem som uppstår vid kulturförändringar har att göra med vilken integrationsprocess som används och kan kopplas till kommunikationen. Genom kommunikation kan Unilever skapa en förståelse bland de anställda för förändringen och på detta sätt undvika eventuella oklarheter.

Ett av intervjuobjekten menar att genom att kommunicera mycket med personalen kan dessa lättare släppa den gamla kulturen som de är vana vid och genom denna förståelse kan Unilever sedan bygga upp en plattform för den nya kulturen. I och med att det ännu inte finns några klara implementeringsstrategier så verkade det som att respondenterna var eniga om att när en klar strategi utformats så är det återigen kommunikationen som kommer att bli det mest betydelsefulla verktyget. Detta kommer att leda till att personalen får en klar förståelse för processen. Två personer menade att:

Det handlar om att sakta men säkert få in det hos de anställda. Men det är en process som tar lång tid. Att bara skicka brev funkar inte. Jag tror inte att det blir problem, för antingen är du med oss eller också så lämnar du.

Vi måste få individer att tro på detta. Att få dem att gå ombord och förstå varför vi vill göra detta och få dem att engagera sig i det vi gör. Vi förmedlar vad dessas ansvar kommer att bli efter sammanslagningen.

En respondent menar att det ständigt arbetas med att få individer att förstå varför förändringen är nödvändig vilket enligt Kleppesø (1998) är viktigt för processen. För att försäkra sig om att förståelse genomsyrar organisationen krävs ytterligare kommunikation och informationsmöten. Detta kan leda till att de anställda får en djupare förståelse för sig själva och även för de övriga individerna i organisationen.

Unilevers sätt att integrera individerna kan liknas vid Cartwright och Coopers (1996) indoktrinerande metod. Detta innebär att Unilever genom effektiv kommunikation skapar den nödvändiga förståelsen hos individerna. Detta förekommer i Sverige i form av presentationsmaterial som används för att öka individens förståelse för processen. En av respondenterna beskriver strategin på följande sätt:

Jag har ansvaret för att kommunicera ut kulturen till de anställda och vi har olika projekt och aktiviteter. Jag gör allt jag kan för att bära runt det helt och har tränat upp sex sju stycken på detta. Det är de som rapporterar till mig, så att de kan bära kulturen vidare ner i organisationen. Och så har vi foldrarna [det visas en folder som i detalj beskriver Unilever kulturen] och dessa blir det första som man kan komma med i handen och säga: det är så här vi är.

Detta sätt att informera de anställda om förändringen kan liknas vid Larssons (1991) stödjande integrationssynsätt. Genom att Unilevers chefer låter de anställda vara med om olika aktiviteter som är menade att öka förståelsen hos dessa kan de genom ett stödjande sätt få dem att se fördelarna med att engagera sig i förändringen och vilja ta del av den. Det gäller enligt Cartwright och Cooper (1996) och Greiner (1972) för förändringsagenterna, det vill säga medlemmarna ur Nordic Board, att engagera sig i processen genom att de håller sig väl synliga under processens gång. Vad det mer kan göra är att få individerna att känna sig trygga och veta att deras chefer är med dem hela tiden.

4.4.2 Arbetsgrupper

I Unilever existerar arbetsgrupper på både en funktionell och regional nivå och under mötena diskuteras verksamheten och hur denna skall appliceras på marknaden. Dock diskuteras i detta skede varken den direkta kulturella implementeringen eller föreningen av de olika länderna under mötena. Däremot enas samtliga

intervjuobjekt om att ett behov av arbetslag mellan anställda på lägre nivåer i de olika länderna finns och hade varit bra. Så här sade tre personer om detta:

Arbetsgrupper? Det har vi inte. Om man vill skapa en gemensam kultur måste man ta reda på de delade meningarna och värderingarna. Det hade varit superbra om det gjorts. Om man vill skapa en nordisk kultur måste man involvera de anställda

Det har vi inte kvar längre, men det bör vi titta på.

Så långt har vi inte kommit än. I Danmark har vi ett möte i juni där vi ska diskutera den implementeringen av den fortsatta verksamheten som sen ska sträcka sig in i augusti. Då får vi se om där har kommit någon nordisk förändring som vi ska beakta, det kommer också att tas upp.

Berry (2005) menar att arbetsgrupper kan användas för att individer på en gruppnivå skall uppnå en högre grad av förståelse för de involverade kulturerna. Genom gemensamma grupper där individer från de olika kulturerna möts, kan Unilever skapa förhandlingar mellan dessa människor som gör att det i framtiden går att förhindra konflikter. Cartwright och Cooper (1996) samt Marks och Mervis (2000) belyser svårigheterna kring att få förändringsagenterna att enas, men det är minst lika svårt att få individerna att enas. Genom att Unilever inte har dessa typer av arbetslag minskas de anställdas möjligheter till att skapa sig en djupare förståelse för de andra ländernas verksamheter. Med denna implementeringsstrategi hade Nordic Board kunnat underlätta den långsiktiga integrationen. Vad ledningen skulle kunna tjäna på av att införa gemensamma arbetslag är att genom att individerna träffas och integreras kan de uttrycka sina rädslor och förväntningar. Detta gör att ledningen tydligare kan se vad som behöver förbättras eller fokuseras på (Cartwright och Cooper 1996).

Ytterligare en aspekt som talar för gemensamma arbetslag mellan länderna är enligt Kleppstø (1993, 1998) att individer ständigt skapar meningar i den värld de lever i. I dessa sammanhang är gruppledmedskap av stor vikt. För att de anställda i Unilever skall kunna socialiseras i den nya nordiska konstellationen är det viktigt att införa dessa typer av gruppaktiviteter.

4.4.3 Enkäter

Enkäter har gjorts löpande och berör de anställdas arbetstillfredsställelse och fungerar som ett tillfälle för anställda att ventilera och uttrycka vad de trivs och inte trivs med. Likväl har dessa enkäter inte berört de anställdas uppfattningar om förändringen, trots att den senaste gjordes vid årsskiftet. En av de intervjuade förklarar:

Det låg tidsmässigt helt fel. Vi hade då precis presenterat den nya förändringen, vi var inte överens om strukturen. Och det var långa debatter om detta, det fanns inget mervärde, för folk hade ingen uppfattning om det överhuvudtaget.

När individer ska anpassas till den nya organisationen görs detta på både en social och en psykologisk nivå. För att ackulturationen ska kunna ske på bästa möjliga sätt krävs ett stöd från högsta ledningen och andra inom organisationen, vilket kräver en vetskap om hur individerna hanterar sin vardag (Berry, 2005). För att One-Unilever Nordic skulle få reda på dessa faktorer hade enkäter varit ett bra val. Flertalet respondenter håller med om att den senaste enkäten inte berörde förändringen och att nästa enkät som kommer ut i höst därför skall handla om denna. Cartwright och Cooper (1996) poängterar även vikten av att använda sig av enkäter för att lära känna de anställdas inställning till förändringen. Om Unilever inte skall tappa fokus på individerna är det av denna anledning viktigt att de i fortsättningen undersöker den allmänna opinionen rörande organisationsförändringen och dem själva.

4.5 Motstånd

Det är viktigt för Unilevers medarbetare att förstå varför denna förändring genomförts och vilken påverkan den har i Norden. Detta för att de snabbt skall hitta sina roller i den nya organisationen och på så sätt finna trygghet i sina roller och i vad som händer. Att flertalet av de anställda inte ser organisationsförändringen som nödvändig är dock allmänt känt hos de intervjuade. Bruzelius och Skärvad (2000) och Hatch (1997) uppmärksammar att motstånd som kan uppstå i samband med stora förändringar kan härledas till denna anledning. Därför är det av extra stor vikt att Unilever är tydliga med den information som går till de anställda så att dessa verkligen inser att förändringen är nödvändig.

Unilever har vid ett flertal tidigare tillfällen varit med om omfattande förändringar som upplevts som påtvingade och hade enligt en respondent förmodligen inte upplevts på detta sätt om det hade gått bättre för företaget. Enligt Larsson (1991) kan detta liknas vid den lärda hjälplösheten som uppstår vid dessa typer av förändringar. En av de intervjuade sade att högst 60 procent av de anställda verkligen förstod varför förändringen var den enda lösningen, trots att han och många andra chefer med honom utfört olika presentationer av förändringen.

Vid organisationsförändringar av denna storlek måste det alltid antas att det kommer att uppstå vissa former av motstånd. Tre av respondenterna ansåg att barriärer löses genom öppna dialoger mellan chefer och anställda. En av dessa uttrycker det som:

Väljer man att hålla käften blir förändringen därefter.

Ingen trodde att de uppkomna problemen kan lösas om det inte råder en öppen atmosfär där fria samtal om personalens tankar och

funderingar var eftersträvansvärda. Berry (2005), Cartwright och Cooper (1996), Larsson (1991) och Rhenman (1974), liksom dessa respondenter, anser att kommunikation i dessa fall kan användas för att nå överenskommelser och kompromisser. Vidare ansåg några av respondenterna, liksom Berry (1980), genom Nahavandi & Malekzadeh (1988), att motstånd kan uppstå om ledningen inte får med sig mellancheferna. Eftersom det är dessa personer som har som uppgift att förmedla den nya kulturen ner i organisationen är det speciellt viktigt att de känner sig trygga. En av respondenterna som arbetar i Danmark anser att en stor del av implementeringsstrategin bör ligga i att få med sig mellancheferna:

Vi ska få folk att förstå att det är viktigt med en ny kultur. Skulle det vara så att mellancheferna inte tror på det så kommer det aldrig att kunna förmedlas ut i verksamheten. Men vi vet inte riktigt hur vi ska göra det än.

En respondent menade att det är upp till Nordic Board medlemmarna att få med sig mellancheferna:

Jag tror att om Nordic Board var otroligt eniga och hade en gemensam agenda och implementerade den gemensamt så skulle de inte behöva oroa sig över mellancheferna. Om de är tydliga och enade då följer mellancheferna med.

Vad medlemmarna i Nordic Board behöver tydliggöra för sig själva och de anställda är vilka gemensamma socialisationsmekanismer som de kommer att använda sig av. Detta kan underlätta integrationsarbetet för dem själva och alla involverade parter. Genom detta kan framtida barriärer undgås.

4.6 One-Unilever Nordics överlevnad

4.6.1 Oenigheten

Efter genomförda intervjuer kan olika åsikter och tilltro på One-Unilever Nordic urskiljas. En person ställer sig tveksam till om Nordic Board verkligen kommer att existera i framtiden:

Vi får se om den nordiska enheten finns om tre år, det tror jag inte att den gör. Jag tror att man inser att det är för kostsamt. Jag är inte ensam om att tycka så här men jag är nog ensam om att säga detta.

Likväl, som vissa teorier av bland annat Berry (1980), Nahavandi och Malekzadehs (1988) samt Marks och Mirvis (2000), anspelar ett av intervjuobjekten på att oenigheten hos implementeringsagenterna är kritisk för projektets framgång:

Att folk är skeptiskt inställda är ett hinder i sig. Att man inte tror på den framtida konstellationen och att den inte kommer att finnas om tre år är allvarligt. Om folk tror detta redan nu så hur kommer den då någonsin få en chans att finnas om tre år?

Vid intervjuerna framgick det att endast fåtalet av intervjuobjekten är medvetna om att denna oenighet existerar. Denna iakttagelse är resultatet av jämförelsen av de olika svar som erhållits i och med samtal med respondenterna. Ett av intervjuobjekten förklarar oenigheten som ett resultat beroende på avsaknaden av en auktoritär projektledare och faktumet att HR -direktören avgick i ett tidigt stadium av sammanslagningsprocessen, innan den nya anställdes:

Jag tror att det hänger ihop med att det inte har funnits en riktig projektledare varpå det har funnits en avsaknad av en tungvikts projektledare som driver och implementerar detta projekt. Detta inkluderar allt från själva planen till kommunikationen om planen till hur man får med sig folk. Jag tror att det finns en medvetenhet i Nordic Board om detta.

Men det man har gjort är att försöka hålla en viss röd tråd men jag tycker att det har funnits en avsaknad och det speglas i alltihop. Generellt skulle jag förvänta mig att det var HR direktören som drev den organisatoriska förändringen, den i Nordic Board som inte funnits där tills nu.

En annan respondent menade följande:

Förändringen är ett måste. Om strukturen kommer att existera om fem år, det vet jag inte. Men jag tycker att det finns mycket positivt med den, för den gör oss bättre. Frågan har att göra med hur vissa spelar sina roller. Om folk bygger sina egna små slott o skyddar sin mark så kommer det att misslyckas. Men om alla är öppna i sinnet och redo att samarbeta och göra saker som inte alltid ses som det bästa ur det egna perspektivet, men ur hela organisationens, så kommer det att fungera. Jag har hört om de olika åsikterna. Som en medlem av styrelsen så måste man leda med exempel, man måste visa att man tror på detta till 100 procent. Man måste visa detta, vem man än pratar med.

Respondenten menar att detta problem endast kan kringgås om alla medlemmar i ledningen blir bättre på att kommunicera på ett snabbare sätt. Vidare menar han att de måste vara öppna och ärliga mot varandra, även om alla har mycket att göra.

Jag vet att alla har mycket att göra och att resurserna är låga, så vi behöver prioritera det som är kritiskt för oss och börja tänka på sånt som vi kan sluta med att göra.

Respondenten menar vidare att samarbetet i ledningsgruppen fungerar bra, men att de skulle kunna lära sig att bli bättre lagspelare. De måste enligt honom prata mer om sådant som upplevs som problematiskt och om hur problem skall lösas.

Oenigheten i Nordic Board blir påtaglig under intervjuerna och sammanställningen av dessa. Nahavandi och Malekzadehs (1988), som nämnts tidigare, ser kopplingen mellan en framgångsrik ackulturationsförändring och en överenskommelse mellan de involverade organisationerna och dess förändringsagenter. Detta verkar stundtals saknas i den nordiska ledningsgruppen, Nordic Board. Det hör inte till ovanligheterna att exempelvis mellanchefer på Unilever får varierande direktiv om samma fråga från ledningen varpå det blir svårt att veta vilket direktiv som ska följas, således skapas en osäkerhet även hos mellancheferna. En respondent säger:

Egentligen är den största utmaningen att vi inte är enade.

4.6.2 Framtiden

Ingendera av intervjuobjekten känner sig oroliga för sin egen framtid. Om den anställda gör bra ifrån sig så kommer det alltid att finnas jobbomöjligheter på ett eller annat sätt. Samtidigt menade en av respondenterna att exempelvis den danska arbetsmarknaden har förändrats de senaste åren och att det istället för arbetslöshet, snarare råder arbetsbrist i landet vilket sätter samtliga anställda i denna region i en relativt trygg position.

Många av intervjuobjekten anser att de efter förändringen blir kastrerade på handlingsfriheten. Således är det andra än personer än de som innehar en ledarposition som kan få en känsla av förlorad frihet. De måste i framtiden lägga mer tid på att argumentera och förklara än tidigare då de hade möjligheten att bestämma mer på egen hand, således blir beslutfattningsprocessen trögare. En av respondenterna berättar:

Vi måste låta detta med trygghet ta tid annars blir den bara OK, som en plantskola. Det blir jobbigt att hantera. Folk måste se att de kommer att kunna göra karriär.

En organisationsförändring av denna omfattning skapar både förväntningar och oro bland de anställda i organisationen. En respondent upplever förändringen som något osäkert på grund av att de olika disciplinerna skall slås samman och således inte riktigt vet vad han kommer att jobba med om ett år. Tidigare arbetsområden omkullkastats och förändrats och han uttrycker det som om han i princip gör sig av med sitt eget jobb:

Det är inte trevligt att göra sig av med sitt jobb men man måste bestämma sig för om man håller med om de strategiska valen och det gör jag även om det försämrar min arbetstillfredsställelse för tillfället.

4.7 Sammanfattning

Unilever i Norden har på grund av dålig tillväxt de senaste åren blivit tvungna att genomföra en omfattande förändring, dels för att möta de ekonomiska kraven, samt för att kunna positionera sig bättre mot sina konkurrenter. Detta innebär enligt Greiner (1972) att det är ett bra tillfälle att genomföra förändringen då organisationen befinner sig i en situation där en förändring är oundviklig. Medlemmarna i Nordic Board inser komplexiteten som denna förändring medför. Hade de inte gjort detta menar Marks och Mervis (2000) att detta annars kan leda bra idéer till dåliga tillämpningar. Samtidigt som Unilever genomför förändringen får de inte tappa den externa fokuset på marknaden. Det finns dock interna angelägenheter som behöver ses över. Trots att mottagligheten hos de anställda varit över förväntan, finns det en oro att beakta. En alltför stor fokus på externa och finansiella aspekter gör att förändringsagenterna ofta förbiser individerna och deras behov (Cartwright och Cooper, 1996). Flertalet av de intervjuade ansåg att Unilever i den

initierande fasen har en tendens att fokusera mer på att få de ekonomiska bitarna, snarare än på individerna. Enligt några av respondenterna beror detta inte på att Unilever som företag förbiser individerna, utan om cheferna som gör ett bra eller dåligt jobb i detta avseende. En ny HR-ansvarig har rekryterats som förhoppningsvis kommer att åtgärda problemet.

De nordiska länderna har olika kulturer, men en starkt relaterad branschrelation vilket enligt Larsson (1991) och Nahavandi & Malekzadeh (1988) är en bra förutsättning för förändringens framgång. I och med att olika kulturer kan identifieras gäller det att bryta ner dessa och bygga upp den nya kulturen, vilket Larsson (1991) kallar för åläggsarsynsättet. Dock har vi kommit fram till att exempelvis Sverige har en relativt svag företagskultur vilket innebär att nedbrytningsarbetet inte behöver bli så omfattande. Detta kan innebära att införandet av den nya kulturen kan göras enklare.

Förändringen rör sig även om en inledande utspädning vilket innebär att de nordiska länderna inte delar samma normer och värderingar (Larsson, 1991), vilket respondenterna har god vetskap om. Ytterligare en sak som Nordic Board har bra kunskap om är att det är genom kommunikation som de kommer att kunna skapa en förståelse för processen hos de anställda. Genom att Unilever använder sig rikligt av kommunikation kan de dessutom integrera individerna från de olika länderna med varandra, vilket enligt Cartwright och Cooper (1996) kallas för den indoktrinerande metoden.

Medlemmarna i Nordic Board har skilda åsikter kring sättet att arbeta med den nya kulturen, då de olika länderna verkar ha olika sätt att förmedla den på. Vad som dock talar för den nordiska ledningen är deras goda kännedom om de andra kulturerna, vilket Cartwright och Cooper (1996) menar är en nyckelfaktor för en framgångsrik ackulturationsprocess. Vissa respondenter hävdar att det är viktigt att individerna får ha kvar vissa

mönster som de känner igen i sitt arbete så att de inte tappar sin identitet. Dock råder det meningsskiljaktigheter i Nordic Board kring hur mycket av den gamla strukturen och kulturen som skall behållas efter implementeringen av den nya.

Vissa av de intervjuade ansåg att det förekommer olika direktiv i de olika länderna rörande den direkta implementeringen av förändringen. Berry (1980), genom Nahavandi och Malekzadeh (1988), menar att om inte förändringsagenterna kan enas om en ackulturationsprocess, kan en hög grad av kulturell stress bland medarbetarna uppstå. Författarna säger att det av denna anledning är viktigt att ha en klart definierad strategi för hur förändringen ska genomföras. Detta för att ledningen inte ska ses som otydlig vilket skulle minska de anställdas förtroende och samarbetsvilja för förändringen.

Cartwright och Cooper (1996) poängterar att när en strategi väl klargjorts är det viktigt att förändringsagenterna håller sig väl synliga under processens gång så att de anställda känner sig trygga. Unilever framhåller vikten av socialisation

mellan individerna från de olika länderna. Detta görs dock inte på alla nivåer, varpå Cartwright och Cooper (1996) menar att bildandet av interna arbetsgrupper mellan individer på alla nivåer ökar förståelsen för de andra verksamheterna. Nordic Board kan genom öppen kommunikation med dessa individer förhindra eventuellt motstånd. Berry (1980), genom Nahavandi & Malekzadeh (1988), understryker att detta även är ett sätt för organisationsmedlemmarna att nå överenskommelse och kompromisser.

Empirin kan slutligen sammanfattas med att säga att det råder skilda åsikter i Nordic Board kring mer än bara implementeringsstrategin. Ledningen saknar tydliga socialisationsmekanismer som är viktiga att ha för att få med sig mellancheferna. Detta beror enligt några av respondenterna på att Nordic Board medlemmarna inte är tillräckligt bra på att kommunicera snabbt sinsemellan och att de behöver bli mer öppna och ärliga mot varandra. Vad de slutligen inte enas om är Nordic Boards framtida potentiella överlevnad. Det är dock inte alla som är medvetna om denna oenighet.

KAPITEL 5

Slutsatser

Detta kapitel beskriver först sättet på vilket de teorier som byggt studien är relevanta för det specifika fallföretagets förändring. Därefter följer en diskussion om de delade meningar som existerar bland medlemmarna i den nya nordiska ledningsgruppen. Kapitlet avslutas med det teoretiska bidrag som denna rapport leder till.

5.1 Teoretisk utvärdering

TEORIerna vi undersökt bygger upp en idyllisk bild av hur individer på bästa sätt kan integreras vid en sammanslagning mellan två eller flera organisationer. Enligt dessa bör förändringsagenterna bland annat ha bra kommunikationskanaler och socialisationsmekanismer. De behöver även ha goda föreställningar om hur de olika grupperna av människor skall integreras så att en strategi kan byggas upp därefter. Det skall råda inledande goda motiv för förändringen för att lättare kunna motivera den. Detta skall sedan ligga till grund för den förståelse som skall skapas hos individerna rörande processen och de olika kulturella skillnader som kan finnas mellan organisationerna. Utövarna av förändringen bör även se över vilka prioriteringar som råder så att inte individernas behov förbises. Detta genom att ledningen håller sig synlig och visar sitt stöd. Ledarna behöver även utöva rätt ledarskap för att kunna övervinna barriärer och motstånd som kan uppstå.

När dessa teorier appliceras på en sammanslagning i ett företags olika verksamheter som bedrivs i olika länder, kan dessa göras gällande i olika mån. Detta innebär att vissa av dem är mer relevanta än andra.

I och med att de nordiska länderna inte genomfört förändringen fullt ut kan det i detta skede verka svårt att dra några slutsatser då det inte går att

urskilja eller mäta något resultat. Processen har dock gått förhållandevis långt och i Danmark och Finland är det bara implementeringen av den nya kulturen som återstår. I Sverige håller kontoren på att sammanfogas, vilket innebär att de har en bit kvar att färdas innan de kommer till att förändra kulturen. Nordic Board har även börjat agera som en styrande enhet. Detta medför att vi trots att förändringen inte är fullbordad kan se i vilken riktning den är på väg.

Unilever tycks ha en bra kunskap om de andra ländernas kulturer, vilket är en grundförutsättning för att kunna bygga upp en strategi med vilken individerna förs samman. Utöver detta är de även bra på att kommunicera med sina anställda, vilket gör att de kan få en djupare förståelse för att förändringen är oundviklig och ämnar skapa förbättringar. Genom olika evenemang får även de anställda en möjlighet att kommunicera med varandra vilket kommer att kunna leda till en större förståelse för de kulturella skillnaderna. Något som även talar för teoriernas relevans är faktumet att ledningen i Nordic Board tenderar att prioritera de finansiella aspekterna i organisationsförändringen. Detta uppmärksammas av flertalet författare som ett av de största problemen vid fusioner.

Det som talar emot Unilever, enligt teorierna, är avsaknaden av klara gemensamma implementeringsstrategier i initieringsfasen. Vad vi ställer oss frågande till är om det alltid är nödvändigt att bygga upp strategier innan människorna integrerats helt och således innan

ledningen vet hur dessa fungerar tillsammans. Detta kan göras mer gällande då individerna har olika nationella bakgrunder, där det i tidigare skede kan vara svårt att förstå hur integrationen skall gå till. Detta leder tankarna till om det verkligen är så viktigt att skapa strategier i ett tidigt skede som teorierna menar. Det kanske är så att ledningsgruppen kan, eller måste, vänta med att skapa strategier tills dess att människorna förts samman. Unilevers globala verksamhet har genom hela sin historia levt på att köpa upp varumärken och slå ihop de nyförvärvade organisationerna med den gamla. Det är högst sannolikt att Unilever därför har utvecklat en rutin och vana för förändringar. På grund av detta verkar det tämligen realistiskt att en avsaknad av en klar gemensam strategi är en slump.

Motstånd uppstår enligt organisationsforskare vid de flesta former av organisatoriska förändringar varpå uppsägningar och oro är vanligt förekommande. Detta gäller även i vårt studerade fallföretag, men dock har motståndet varit kontrollerbart då det inte varit så omfattande. Det är svårt att säkert säga om ackulturationsprocessen kommer att lyckas, men med tanke på hur det gått för Danmark och Finland är det mycket som redan nu visar på en lyckad förändring.

5.2 Skilda föreställningar

Enligt respondenterna är ledningsgruppen inte alltid konsekvent när det kommer till att ge direktiv till mellancheferna. Vi har även upptäckt att det råder skilda föreställningar och åsikter i flera andra frågor. För det första så verkar det finnas olika åsikter om hur mycket av den nordiska kulturen som skall appliceras i de olika länderna. För det andra framkommer det att alla inte är eniga om var fokusen bör ligga i förändringen, samt vilka gemensamma strategier som skall användas för att få in den nya nordiska kulturen. För det tredje finns det skilda meningar kring vilka framtida förutsättningar som den nya

nordiska konstellationen har. Det är heller inte alla av respondenterna som tror på att de fyra länderna skall kunna styras under en gemensam ledning.

Det viktiga här är inte att det finns en oenighet i sakfrågor, utan om att det finns en oenighet överhuvudtaget. Detta kan leda till att ledningen uppfattas som otydlig och individernas förtroende för Nordic Board tillsammans med samarbetsviljan kan minska. Förändringsagenterna spelar en så pass stor roll i förändringen att en oenighet i så här stora frågor kan äventyra processen. Det finns därför ett behov för ledningen att bli mer öppna och ärliga mot varandra. Genom detta kan de lära sig att bli bättre lagspelare och mer samspelta. Genom att samarbetet förbättras kan de enligt teorierna samtidigt bli skickligare på att fatta snabba beslut.

5.3 Avslutande ord

Innan implementeringen inleds är det av största vikt för Nordic Board att de diskuterar igenom denna då oenigheterna och de skilda föreställningarna är för många som det ser ut idag. Det är viktigt att det inte förekommer några tvetydigheter, då medarbetarna kan komma att tappa förtroendet för ledningen. Kan de inte stå enade om allt som berör förändringen kan detta komma att äventyra den nya kulturens framgång. De behöver alla tro på den till ett hundra procent.

Teorierna kring ackulturationsprocessen bygger på att människor med olika bakgrunder möts och integreras för att utveckla en gemenskap och förståelse för varandra. Mestadels av teorierna bygger på studier gjorda kring sammanslagningar och uppköp mellan två företag präglade av olika kulturer. Vad som talar för att dessa teorier är värda att studera trots att studien endast berör ETT företag är att organisationen sträcker sig över flera länder där gränsöverskridande kulturskillnader råder. Det vi har kommit fram till är att vissa av de

studerade teorierna är av högre relevans än andra men att de sammantaget stämmer väl överens med fallet vi undersökt.

De nationella olikheterna kan likställas med skillnaderna mellan olika företag, som är verksamma i samma land, då ackulturation endast berör integrationen mellan individer med olika bakgrund. Det är därför av mindre vikt om organisationen/organisationerna befinner sig i olika länder eller om de tillhör olika företag. Vår teoretiska upptäckt ligger i att teorierna i de olika scenarierna skiljer sig ytterst lite åt och att det är skillnader mellan individerna och dess möte som legitimerar ackulturationsteorierna. Detta innebär att vår studerade förändring, ur ett ackulturationsperspektiv, kan liknas vid en vanlig sammanslagning mellan två organisationer från samma land.

5.4 Framtida forskning

Vår undersökning kommer till sitt slut när Unilever just skall inleda sin stora kulturförändring och hitta strategier för hur denna skall implementeras. Av denna anledning blir vi väldigt nyfikna på hur det kommer att gå för One- Unilever Nordic i framtiden. Med detta som bakgrund skulle en framtida forskning kunna vara att studera hur

det faktiskt gick. Den nya undersökningen skulle kunna äga rum när organisationen stabiliserats. I denna fas kommer Unilever att standardisera rutiner och andra strategier som skall göras gällande för den nya organisationen. Alternativt skulle forskaren kunna vänta ytterligare tid och utföra sin undersökning om tre år och se om Nordic Board fortfarande leder den nordiska organisationen. Detta med anledning av att det i dagsläget finns viss skepsis i ledningsgruppen om huruvida Nordic Board kommer att existera då. Det vi bland annat studerat är hur individerna i de berörda länderna kommer att gå igenom ackulturationsprocessen. Då vi upptäckte oenigheter i Nordic Board började vi fundera på hur en ackulturationsprocess kan gå till i en sammansatt ledningsgrupp där medlemmarna kommer från olika länder. Därför skulle ytterligare ett förslag till framtida forskning kunna vara att göra en undersökning som studerar hur en sådan grupp av individer lyckas samarbeta trots skilda nationella bakgrunder.

Ett tredje och sista förslag till framtida forskning är att undersöka om det är svårare att integrera människor från olika länder som präglas av sin landskultur, än att integrera människor från olika företag, som arbetar i samma land. Vilken kultur är i detta fall lättast att bryta ner, den landsbetingade eller den organisatoriska?

KAPITEL 6

Källförteckning

6.1 Publicerade källor

- Alvesson, M. & Sköldböck K. (1994) *"Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod"*, Studentlitteratur, Lund
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967) *"The social construction of reality: a treatise in sociology of knowledge"*, Anchor books, New York
- Bruzelius, L. B. & Skärvard, P. (2000) *"Integrerad organisationslära"*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, A. (1997) *"Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning"*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, A. (1995) *"Research methods and organization studies"*, Routledge, London
- Cartwright, S. & Cooper C. L. (1996) *"Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: integrating people and cultures"*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *"Att utreda, forska och rapportera"*, Liber Ekonomi, Malmö
- Greiner, L. E. (1972) *"Evolution and Revolution as Organizations Grow"*, Harvard Business Review
- Hatch, M. J. (2002) *"Organisationsteori"*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D. I. (2002) *"Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen"*, Studentlitteratur, Lund
- Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992) *"The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it"*, Free press, New York
- Kleppestø, S. (1993) *"Kultur och identitet vid företagsuppköp"*, Nerenius & Santérus, Stockholm
- Lantz, A. (1993) *"Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun"*, Studentlitteratur, Lund
- Kunda, G. (1992) *"Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation"*, Temple University Press, Philadelphia
- Lewin, K. & Cartwright, D. (1951) *"Field theory in social science: selected theoretical papers"*, Harper & Brothers, New York
- Mayo, A. (2001) *"The human value of the enterprise - valuing people as assets - Monitoring, measuring, managing"*, Nicholas Brealey publishing, London
- Rhenman, E. (1974) *"Organisationsproblem och långsiktplanering"*, Norstedt, Stockholm
- Svenning, C. (1999) *"Metodboken"*, Lorentz Förlag, Eslöv

6.2 Artiklar

- Berry, J. W. (2005) "*Acculturation: Living successfully in two cultures*", Elsevier Science, pp. 697-712
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001) "*Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey*", SAGE Publications, London, Vol. 54 No 12, pp. 1573-1607
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2000) "*Managing Mergers, Acquisitions, and Alliances: Creating an Effective Transition Structure*", Elsevier Science, Vol. 28 No 3, pp. 35-46
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988) "*Acculturation in Mergers and Acquisition*", The Academy of Management, Vol. 13 No. 1, pp. 79-99

6.3 Working papers

- Alvesson, M. & Willmott, H. (2001) "*Identity Regulation as Organizational Control: producing the appropriate individual*", Institutet för ekonomisk forskning, Lund
- Kleppestø, S. (1993:4) "*Social identitet vid uppköp och fusioner*", Institutet för ekonomisk forskning, Lunds Universitet, Lund
- Kleppestø, S. (1997:8) "*A quest for social identity: the pragmatics of communications in mergers and acquisitions*", Institutet för ekonomisk forskning, Lunds Universitet, Lund
- Larsson, R. (1991) "*Barriers to Acculturation in Mergers and Acquisitions: Strategic Human Resource Implications*", Institutet för ekonomisk forskning, Lunds Universitet, Lund

6.4 Elektroniska källor

- Unilever
www.unilever.se, senast besökt: 2006-05-25
- Förvärv och fusioner
www.forvarv-fusioner.nu, senast besökt: 2006-05-29
- Organisation for Economic Co-operation and Development
www1.oecd.org, senast besökt 2006-05-30

6.5 Muntliga källor

6.5.1 Personliga intervjuer

- Christensen, Hans, Verkställande Direktör Danmark, Köpenhamn, 2006-05-09
- Heyes, Mathilda, HR Direktör Stockholm, Helsingborg, 2006-05-16
- Kamryd Magnus, Verkställande Direktör Sverige, Helsingborg, 2006-05-11
- Olofsson Håkan, HR Direktör Helsingborg, Helsingborg, 2006-04-11 & 2006-05-08
- Witvoet, Bruno, Nordic Chairman, Helsingborg, 2006-05-16

6.5.2 Telefonintervjuer

- Kiaby Michael, HR Direktör Danmark, 2006-05-15
- Saario, Matti, Verkställande Direktör Finland, 2006-05-23
- de Sauvage Henry, GB Glace Direktör Sverige, 2006-05-09

6.6 Örefererade källor

Backman, J. (1998) *”Rapporter och uppsatser”*, Studentlitteratur, Lund

Hallberg, S. Olsson, L. & Singer, J. (2006) *”Tetrapakifierad? Om arbetsledarens identitetsförändring”*, Kandidatuppsats, Lunds Universitet, Lund

Johansson, H. & Mihailovski, N. (2006) *”Värde- och märkesbyggande med hjälp av webbsidor”*, Magisteruppsats, Lunds Universitet, Lund

Rienecker, L., Jørgensen, P. S., Hedlund, L., Nordil, H. (2002) *”Att skriva en bra uppsats”*, Liber, Malmö

BILAGA I

Introduktionsbrev

INTERVJU FÖR MAGISTERUPPSATS RÖRANDE "ONE UNILEVER" I NORDEN

Vi är två studenter, Johannes Fust och Joel Singer, som läser på magister nivå inom ämnet organisation och ledarskap på Ekonomihögskolan i Lund. Vi fick i samband med arbetsmarknadsdagarna eee-2006 som hölls i Lund kontakt med Håkan Olofsson där vi gemensamt beslutade om att vi skulle skriva vår magisteruppsats i samarbete med Unilever.

Den omfattande organisationsförändringen som Unilever genomför globalt och som kommer att få en påverkan på företagets verksamhet och sätt att organisera sig i Norden, ligger i vårt intresse att studera då vi vet att en omstrukturering av denna magnitud kan medföra komplikationer. Vårt intresse ligger i att undersöka hur ett företag på bästa sätt bör genomföra en sådan organisationsförändring för att minimera så kallade ackulturationsproblem som ofta uppstår i samband med integrationen av verksamheter.

För att kunna hjälpa er på bästa möjliga sätt, samt för att kunna skapa en uppsats av hög kvalitet är det av vikt för oss att vi kommer i kontakt med personer i hög ledande position för att genomföra intervjuer. Syftet med vår forskning är således inte enbart att skapa en rapport som vi presenterar för Lunds Universitet, utan förhoppningen är även att kunna leverera en rapport till Unilever där vi kommer med konkreta förslag och rekommendationer om hur ackulturationen bör genomföras på bästa möjliga sätt för att undvika framtida hinder och problem.

Under intervjun kommer vi att ställa frågor som direkt berör den aktuella förändringen ur ett socialt och kulturellt perspektiv. Vi kommer vidare att undersöka vilka strategiska operationer som kommer att användas för att få en bild av hur Ni tänkt genomföra processen.

Intervjuerna kommer att ta ungefär en timme, tiden avgörs dock av samtalets natur. I och med att vårt uppdrag är tidsbegränsat och skall vara klart senast den 12:e juni, är det av vikt för alla berörda parter att intervjuerna genomförs så snart som möjligt.

Med förhoppningar om snabbt svar.

Vänliga hälsningar,

Johannes Fust

Joel Singer

BILAGA 2

Introduction letter

INTERVIEW FOR MASTER THESIS CONCERNING THE “ ONE UNILEVER” NORDIC

We are two students, Johannes Fust and Joel Singer, currently majoring in Organisation and Leadership at Lund Business School. During the labour market days held at eee-2006 at Lund University, we got in contact with Håkan Olofsson where we decided that we would write our master thesis in collaboration with Unilever.

The extensive organisational change that is currently in progress at Unilever is of interest to us because of the fact that such a change can include a range of complications. Our interest lies in exploring and understanding how an organisation can minimize so-called acculturation problems that often occur when integrating different organisational activities and offices.

To be able to help You in the best possible way, as well as writing an essay of high quality, it is important for us to get in contact with persons in leadership positions. The purpose of our research is therefore not only to create a paper to present to our institution at Lund University, but also to be able to provide Unilever with a report containing concrete and direct recommendations and proposals of how the acculturation process should be carried out in the best possible way to prevent future complications and obstacles.

During the interview we will ask questions that directly concern the current change from a social and cultural perspective. We will also ask questions about what strategic methods will be used to be able to get a deeper understanding of how You intend to go through with the process.

The interviews will take approximately one hour, though the exact time will be decided by the nature of the conversation. Considering this assignment is time limited and has to be finished by June 12:th, it is of greatest importance for all parts that the interviews can be carried out as soon as possible.

With hopes of a quick reply.

Best regard,

Johannes Fust
Joel Singer

BILAGA 3

Intervjufrågor

ÖVERGRIPANDE FRÅGOR

1. Vilka är era långsiktiga förhoppningar om denna omfattande förändring inom Unilever?
2. Vad är det viktigaste som ni hoppas få ut av förändringen?
3. Vad anser du att det är det negativa respektive positiva med förändringen?
4. Hur tror du att denna förändring kommer att påverka de anställda på Unilever?

DEN EGNA KULTUREN:

5. Hur anser du att er kultur ser ut (i det egna landet)?
 - A. Vilka dominerande normer och värderingar styr arbetet på arbetsplatsen?
 - B. Har ni någon officiellt nedskrivna kultur?

DE ANDRA LÄNDERNAS KULTURER:

6. Hur skulle du beskriva de andra ländernas kulturer?
 - A. Vad anser du om kulturerna?

ONE-UNILEVER NORDICS "NYA" KULTUR:

7. Vad går Unilevers "nya" företagskultur enligt dig ut på?
8. Kommer den nya kulturen att passa in i erat tidigare arbetssätt?
9. Tror du att det går att sammanföra de nordiska länderna under en gemensam kultur?

IMPLEMENTERING AV DEN NYA KULTUREN

10. Har ni en övergripande implementeringsstrategi som ni använder för att lära ut den nya kulturen?
11. Vari ligger er största strategiska utmaning med förändringen?
 - A. Hur kommer ni att tackla denna?
12. Finns det möten på chefsnivå kring hur nu ska informera/påverka de anställda?
13. Skapar ni arbetsgrupper bland personalen för att de ska integreras på ett bättre sätt?
14. En av de största komplikationerna kring en organisationsförändring är att få personalen att inse innebörden och vikten av en kulturförändring. Hur kommer du och din ledningsgrupp att gå tillväga för att få med er de anställda?
 - A. Tror du själv att detta kan komma att bli ett problem för One-Unilever Nordic?
15. Individaspekten har en tendens att förbises vid stora organisationsförändringar. Hur kommer ni att göra för att minimera dessa problem?
16. Hur mottagliga/intresserade är individerna i din organisation för kulturförändringen?

MOTSTÅND/BARRIÄRER

17. Har ni tänkt på hur ni skall agera vid ett eventuellt motstånd från de anställda?
18. Anser alla anställda att denna förändring är nödvändig?

PÅVERKAN PÅ CHEFENS STÄLLNING

19. Har du några personliga förväntningar? Som direkt kan komma att påverka din ställning?
A. Vilka är dina rädslor i så fall?
20. Förändringen har onekligen stor makt och bestämmande kraft över den nordiska regionen. Hur känner du att detta påverkar ditt vardagliga arbete?
A. Hur begränsar/möjliggör denna styrning ditt arbete och möjlighet till avancemang?

EXTRA FRÅGOR

21. Varför råder det olika uppfattningar om hur implementeringsstrategin sköts? Vissa är nöjda, medan andra inte är det.
22. Hur skall ni göra för att ena uppfattningarna?
23. Hur mycket av det egna landets kultur anser du kommer att finnas kvar efter bildandet av One Unilever kulturen?
A. Kommer olika länder ha olika stora delar av den nordiska kulturen?
24. Finns det enligt dig något som NB förbisett i förändringsprocessen som du önskar skulle ha uppmärksammas mer? Eller som det skjuts på för att det finns andra prioriteringar just nu?
25. Det verkar finnas delade meningar kring tron på den nya kulturen. Om ni skall kunna övertala de anställda att ta del av den nya kulturen bör NB vara eniga om den och dess framtidsmöjligheter. Hur skall ni göra för att få igenom detta?
26. Någon av de vi intervjuat anser att den största utmaningen är att få med sig mellancheferna. Vad har du för åsikter om detta?

BILAGA 4

Interview questions

OVERALL QUESTIONS

1. What are your long term expectations of the current change at Unilever?
2. What is the most important outcome of the change?
3. What positive and negative outcomes do you believe that this change will lead to?
4. How do you think this change will affect the employees at Unilever?

THE OWN CULTURE:

5. How would you define your organizational culture (In your country that is)?
 - A. What are the dominating norms and values that influence your daily work?
- B. Do you have an official culture?

THE OTHER COUNTRIES' CULTURES:

6. How would you define the cultures in the other Nordic countries?
 - A. What do you think of these cultures?

ONE-UNILEVER NORDICS' "NEW" CULTURE:

7. What is your view on the new One-Unilever Nordic culture?
8. Will the new culture fit into your daily work prior to the change?
9. Do you think that it is possible to combine the different cultures into one united culture across the borders?

IMPLEMENTATION OF THE NEW CULTURE

10. Do you have an overall implementation strategy that you will use to teach all your employees about the new culture?
11. What is your biggest strategical challenge due to the change?
 - A. How will you go about this challenge?
12. Do you have meetings on managerial level about how to inform and influence employees on the new culture and change?
13. Do you create working groups between employees from the different regional organisations so that they can integrate better with one another?
14. One of the biggest complications regarding organizational change is to make sure that the personnel realize the significance of the change. How will you and other managers act to be able to convince the personnel?
 - A. Do you think this matter will be a problem for One-Unilever Nordic?

15. The individual aspect tends to be overseen among these types of changes. What will you do to minimize these problems?
16. How suspicious/interested are the individuals in your organisation about the cultural change?

RESISTANCE/BARRIERS

17. Have you thought about how you will deal with possible resistance among the employees?
18. Do the employees consider the organizational change as necessary?

THE INFLUENCE ON THE MANAGERS POSITION

19. Do you have any personal expectations? That will affect your position?
 - A. What are your fears?
20. This change has undoubtedly great supremacy and determining power over the Nordic region. How will this affect your daily work and routines?
 - A. How will the Nordic board limit or improve your work and your possibilities to advance within the organization?

EXTRA QUESTIONS

21. Why are there different about how the implementation strategy will go about? Some are happy with it, while others are not.
22. What will you do to unite these opinions?
23. How much of the culture in each individual country will build up the new culture and how much will consists of the new One-Unilever Nordic culture? Will different countries have different degrees of the new Nordic culture?
24. Is there anything that you think that the NB has overseen in the change process that you wish would have gotten more attention? Or that is out on hold because there are other priorities at the moment?
25. There seems to be different believes in the new culture. If you want to convince the employees to adopt the new culture it is of great importance that the NB has a shared view on the future possibilities of the new culture. How will you make this work?
26. One of the persons we have interviewed sees the biggest challenge as getting the middle-managers on your side. How will you go about this problem?

