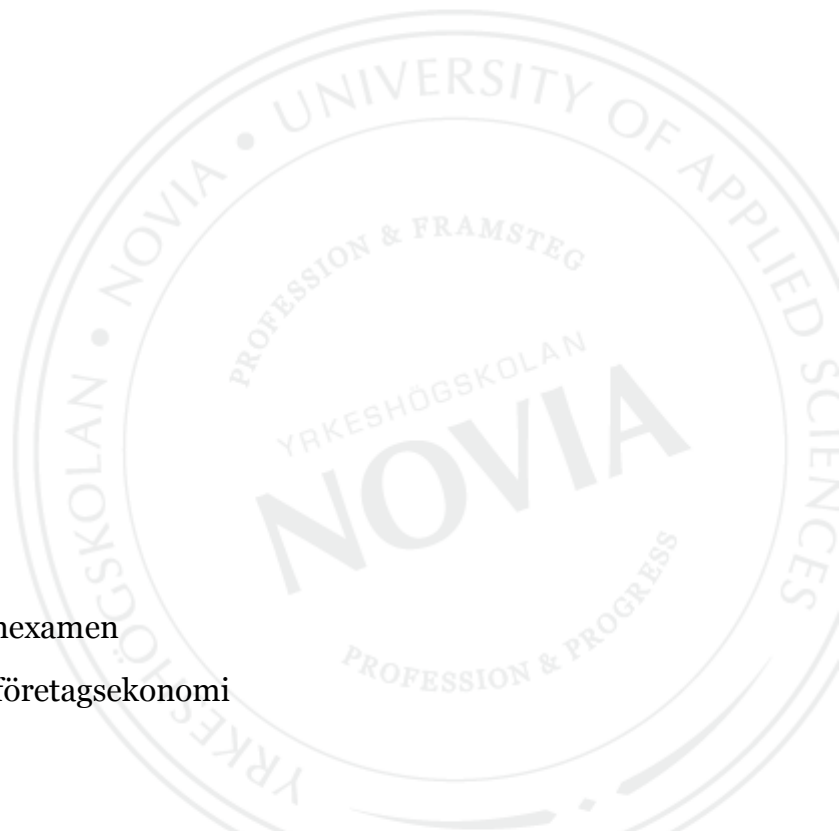


En fusions inverkan på företagskulturen

Case: LokalTapiola

Mikaela Ohlis

Lärdomsprov för tradenomexamen
Utbildningsprogrammet i företagsekonomi
Åbo 2013



EXAMENSARBETE

Författare: Mikaela Ohlis

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Marknadsföring och personaladministration

Handledare: Camilla Ekman

Titel: En fusions inverkan på företagskulturen – Case: LokalTapiola

Datum 19.11.2013

Sidantal: 42

Bilagor: 1

Abstrakt

Företagskulturen brukar kallas för hjärtat i en organisation och den symboliserar sättet som de anställda i företaget tänker och handlar på i sitt arbete. Vad händer då när företaget genomgår en stor omställning i form av en fusion och arbetsmiljön, kollegorna och förfaringssätten inom företaget omformas?

Syftet med detta examensarbete är att få en förståelse för hur de anställda påverkas vid en fusion då förändringar i företagskulturen uppstår samt hur dessa förändringar kommer till uttryck. I arbetet utreds begreppen fusion och företagskultur, varefter det granskas på vilket sätt fusionen har inverkat på företagskulturen i LokalTapiola, som är ett inhemskt bolag som uppstod genom fusionen av Lokalförsäkring och Tapiola 1.1.2013. Det ömsesidiga bolaget är verksamt inom försäkrings- och finanssektorn i Finland och har för tillfället ca 290 kontor och 4000 anställda. Som komplement till teoristudierna i arbetet används en kvalitativ metod i form av intervjuer med fyra nyckelpersoner i företaget. Examensarbetet är utfört som en fallstudie och avgränsas till bolaget i fråga och dess företagskultur som helhet. Resultatet i studien visar att fusionens inverkan på företagskulturen kan beskrivas som en process, som upplevs starkast i början när de anställda i företaget lever i ovisshet och allt är nytt och som minskar i och med en ökad förståelse för den situation de anställda och företaget befinner sig i.

Språk: svenska

Nyckelord: fusion, företagskultur, LokalTapiola, försäkringsbolag, bank

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Mikaela Ohlis

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Markkinointi ja henkilöstöhallinto

Ohjaaja: Camilla Ekman

Nimike: Fuusion vaikutus yrityskulttuuriin – Case: LähiTapiola

En fusions inverkan på företagskulturen – Case: LokalTapiola

Päivämäärä: 19.11.2013

Sivumäärä: 42

Liitteet: 1

Tiivistelmä

Yrityskulttuuria kutsutaan usein organisaation sydämeiksi ja sillä viitataan yrityksen käyttäytymismäärien, arvojen ja toimintatapojen muodostamaan kokonaisuuteen. Mitä sitten tapahtuu, kun yrityksen sisällä tapahtuu suuria muutoksia, kuten fuusio tai yhdistyminen, ja työympäristö, kollegat ja toimintatavat muuttuvat?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada ymmärrystä siitä, miten fuusion vuoksi muuttunut yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijöihin ja miten nämä muutokset tulevat ilmi. Opinnäytetyössä selvitetään käsitteet fuusio ja yrityskulttuuri, minkä jälkeen tutkitaan miten fuusio on vaikuttanut LähiTapiolan yrityskulttuuriin ja työntekijöihin. LähiTapiola on kotimainen yhtiö, joka toimii vakuutus- ja finanssialalla ja joka syntyi 1.1.2013 kun Lähivakuutus ja Tapiola fuusioituivat. LähiTapiola on keskinäinen yhtiö, joka työllistää n. 4000 työntekijää 290 eri toimipisteessä ympäri Suomea. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lisäksi tehdään laadullinen tutkimus, joka koostuu neljästä haastattelusta yrityksen neljän avainhenkilön kanssa. Työ suoritetaan tapaustutkimuksena ja on rajattu koskemaan kyseistä yritystä ja sen yrityskulttuuria kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että fuusion vaikutus työntekijöihin voidaan kuvata prosessina, joka koetaan voimakkaimpana alussa ja joka heikentyy ajan myötä kun työntekijät sisäistävät oman ja yrityksen tilanteensa.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: fuusio, yrityskulttuuri, LähiTapiola, vakuutusyhtiö, pankki

BACHELOR'S THESIS

Author: Mikaela Ohlis

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialization: Marketing and Human resources

Supervisors: Camilla Ekman

Title: Impacts of mergers on the organizational culture – Case: LähiTapiola /

En fusions inverkan på företagskulturen – Case: LokalTapiola

Date: 19.11.2013

Number of pages: 42

Appendices: 1

Summary

The organizational culture is usually called “the heart of the company” and it symbolizes the way of thinking and acting within a company. What happens then when there is a huge change, such as a merger, going on within the company and the working environment, colleagues and policy are changing?

The purpose of this thesis is to understand how the employees within a company are affected by an organizational culture that is being changed during a merger, and what these changes could look like. The terms merger and organizational culture are being defined, whereafter a research about how the merger has affected the organizational culture and the employees within LähiTapiola is made. LähiTapiola is a Finnish company that offers insurance and bank services and it is a result of the merger between Lähivakuutus and Tapiola at 1.1.2013. The mutual company has got about 290 offices and 4000 employees. In addition to literature studies I also completed a qualitative study, consisting of four interviews with key persons who represent the company. The thesis is made as a case study and it is delimited to this company and its organizational culture as a whole. The result of the study shows that a mergers' impact on the employees can be described as a process, which is experienced most powerfully in the beginning and decreases when the employees by time understand the situation.

Language: Swedish

Key words: merger, organizational culture, LähiTapiola, insurance company, bank

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och problemformulering.....	1
1.2	Avgränsning.....	3
1.3	Metod.....	3
1.4	Disposition.....	3
1.5	Studiens sammanhang.....	4
2	Teoretisk referensram.....	5
2.1	Företagsfusion.....	5
2.2	Fusion och företagskultur.....	7
2.3	Företagskulturens byggstenar.....	10
2.4	Skapande av en ny företagskultur.....	14
2.5	Scheins teori.....	18
3	Empiri.....	21
3.1	Caseföretaget LokalTapiola.....	21
3.2	Intervjuer.....	23
3.2.1	Arbetsrutiner och motivation.....	24
3.2.2	Möten, kommunikation och relationer.....	26
3.2.3	Materiella objekt.....	28
3.2.4	Skapandeprocessen.....	29
4	Resultatanalys.....	32
4.1	Artefakter.....	32
4.2	Normer och värderingar.....	35
4.3	Fusionens inverkan på företagskulturen.....	36
4.4	Sammanfattning av resultatanalys.....	37
5	Kritisk granskning.....	38
6	Slutdiskussion.....	39
	Källförteckning.....	41

Bilagor

Bilaga 1: Underlag för intervjuer

1 Inledning

Företagsfusion eller sammanslagning av företag är idag en vanlig företeelse i affärslivet. Istället för att dra åt olika håll inom samma bransch och på så sätt tävla om kunderna, har det blivit allt vanligare att slå ihop sig med en konkurrent och tillsammans sträva mot framgång och tillväxt. För att en företagsfusion ska lyckas och målen, som oftast utgörs av ett enhetligt och pålitligt koncept där kunder, personal och övriga intressenter gynnas, ska kunna uppnås krävs det att företaget har en välutarbetad strategi och handlingsplan för fusionsprocessen på alla tänkbara områden och avdelningar.

Mitt examensarbete fokuserar på en viktig del i fusionsprocessen företag emellan, dvs. fusionens inverkan på företagskulturen. Företagskulturen är kärnan i en organisation och representeras av företagets identitet. En stark och tydligt definierad identitet är i sin tur nyckeln till företagets ekonomiska framgång och därför anser jag att valet av ämne är ytterst relevant och framför allt intressant. Jag har valt att undersöka hur de anställda påverkas vid en fusion då förändringar i företagskulturen uppstår samt hur dessa förändringar kan se ut i praktiken i ett ömsesidigt, fusionerat bolag som är verksamt inom försäkrings- och finanssektorn i Finland.

Som undersökningsobjekt fungerar LokalTapiola-gruppen (LähiTapiola-ryhmä), som är ett inhemskt bolag och som fusionerades 1.1.2013 då de ömsesidiga bolagen Lokalförsäkring och Tapiola slogs samman. Bolagsgruppen ägs av försäkringstagarna och består av 20 regionala bolag samt av LokalTapiola Skadeförsäkring, LokalTapiola Livbolag, LokalTapiola Pensionsbolag samt LokalTapiola Fastighetskapitalförvaltning, LokalTapiola Bank och LokalTapiola Kapitalförvaltning. Företaget har ca 4000 anställda som är placerade på 290 kontor runtom landet och är således en av marknadsledarna inom branschen. (LokalTapiola 2013a). LokalTapiola fungerar för tillfället som min arbetsgivare, vilket också var en bidragande faktor till valet av undersökningsobjekt.

1.1 Syfte och problemformulering

Syftet med detta examensarbete är att få en förståelse för hur de anställda påverkas vid en fusion då förändringar i företagskulturen uppstår samt hur dessa förändringar kommer till uttryck.

Målsättningen är att arbetet, genom teoretiska studier samt intervjuer med nyckelpersoner i företaget, ska definiera begreppen fusion och företagskultur och därefter klargöra hur fusionen inverkar på företagskulturen och därigenom på de anställda.

Slutsatserna som dras i detta lärdomsprov kommer förhoppningsvis att ge kunskap i hur en förändrad företagskultur kommer till uttryck och därigenom hur omställningarna kan hanteras. Jag tror även att kunskaperna kan stöda mig och andra anställda i fusionerande företag i vår yrkesroll samt gynna LokalTapiola, genom att fungera som underlag för kartläggning av situationen och där igenom stöda utvecklingen av företagskulturen åt rätt håll.

Problemformuleringen för detta lärdomsprov lyder: ”Hur påverkas de anställda i en organisation vid fusion då förändringar i företagskulturen uppstår?”. Problemformuleringen valdes dels av eget intresse, eftersom jag själv har arbetat och kommer att arbeta i företaget i fråga och på så sätt kan stärka min yrkesidentitet och kunskap om arbetsgivaren. En annan orsak till att jag valde denna infallsvinkel till ämnet är dess aktualitet, eftersom denna fråga spelar en central roll i en företagsfusion - lyckas man inte skapa en enhetlig och fungerande företagskultur lyckas man heller inte med det övriga fusionsarbetet och vice versa. Examensarbetets problemformuleringen framgår i Figur 1.



Figur 1: Examensarbetets problemformulering.

1.2 Avgränsning

Som undersökningsobjekt fungerar LokalTapiola-gruppen, som är en ömsesidig bolagsgrupp som erbjuder försäkrings- och finanstjänster i hela Finland. Lärdomsprovet berör LokalTapiola-gruppen och dess företagskultur i sin helhet. Trots att tjänsterna, som de olika involverade bolagen erbjuder, varierar allt från skadeförsäkringar och pension till bostadsförmedling och placering är bolagets målsättning att ha en gemensam, enhetlig företagskultur som representerar alla avdelningar och tjänster och därför har jag valt att inte utesluta något av bolagen.

1.3 Metod

För att få svar på problemformuleringen i detta examensarbete används litteraturstudier kombinerat med en kvalitativ metod, i form av intervjuer med anställda i företaget. Intervju är en befogad metod, eftersom jag gärna vill höra de anställdas uppfattningar och erfarenheter på ett mer ingående plan än vad som framkommer i resultatet av exempelvis en enkät samt ha möjlighet att observera respondenternas reaktioner och sätt att svara på frågorna.

Jag har valt att samla in data via tre personliga intervjuer och en telefonintervju, som har haft delvis standardiserande och delvis öppna frågor. Med öppna frågor avses frågor utan bundna svarsalternativ och standardiserade frågor innebär att man ställt samma frågor till alla respondenter (Denscombe 2000, s. 32). Jag har även gett stort utrymme för diskussioner och fria berättelser för respondenterna, eftersom det ger större möjlighet för de intervjuade att föra fram reaktioner, erfarenheter och värderingar för hur de ser på situationen. Jag ville även att respondenterna skulle ha möjlighet att svara ”utanför” frågorna, dvs. ta upp betydande punkter som jag kanske inte tänkt på då jag formulerat frågorna.

1.4 Disposition

Examensarbetet är uppdelat i tre delar enligt följande:

Teoridelen fungerar dels som introduktion till ämnet och dels som grund och utgångspunkt för den empiriska delen samt som ”bollplank” för analysdelen. I teoridelen utreds inledningsvis begreppen fusion och företagskultur, varefter fusionens inverkan på

företagskulturen samt företagskulturens byggstenar och skapandeprocessen behandlas. Därefter presenteras min huvudsakliga teori, Scheins modell, som är en teori för hur ifrågavarande forskare ser på begreppet företagskultur och dess olika nivåer. Scheins modell fungerar som underlag för mina intervjufrågor och är den modell som forskningsresultatet i slutet av arbetet appliceras på och analyserar utgående från.

I den empiriska delen presenteras först grunderna för varför jag valde mina respondenter, varefter resultatredovisningen (intervjusvaren) presenteras områdesvis.

I analysdelen sammanfattas mina reflektioner över resultatet från den empiriska delen och problemformuleringen besvaras. Resultatet från empirin jämförs med innehållet i teordelen och appliceras på Scheins modell. I analysdelen ingår även en kritisk granskning av den utförda forskningen.

1.5 Studiens sammanhang

Denna studie utförs inom ramen för studierna i företagsekonomi på yrkeshögskolenivå. Examensarbetet behandlar på ett teoretiskt plan företagskulturens betydelse och funktion för företag samt förändringen som företagskulturen genomgår vid en företagsfusion. Fokus står genomgående på ett företag som nyligen har genomgått en fusion och ämnet kan ses som högaktuellt eftersom fusioner och sammanslagningar inträffar allt oftare.

Forskningen förverkligas genom teoristudier som kompletteras genom intervjuer med nyckelpersoner i företaget. Kombinationen av innehållet i teorin och empirin stöder i hög grad mina pågående studier, eftersom företagskultur och en fusions inverkan på denna utgör en väsentlig del av kunskaperna i företagsekonomi och framför allt personaladministration. Lärdomsprovet bidrar även till att jag får fördjupa mitt yrkeskunnande och min kompetens och att jag ges möjligheten att tillämpa mina praktiska och teoretiska kunskaper på aktuella problemställningar inom det egna yrkesområdet.

2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen i detta examensarbete utgörs av teori om företagsfusion och företagskultur samt av teori om hur företagskulturen påverkas vid stora omställningar, såsom vid fusion eller företagsförvärv. Enligt Ekwall och Karlsson (1999, s. 42) ökade fusioner och företagsköp globalt sett mycket kraftigt under 1990-talet och utvecklingen har fortsatt i samma riktning. Författarna citerar professor Sven-Erik Sjöstrand som vid millennieskiftet sade att den våg av fusioner som utspelat sig på 1990-talet bara var början av vad som komma skulle och med facit i hand finns det säkert ingen som inte håller med det; idag kan man knappt öppna en dagstidning eller se en nyhetssändning på tv utan att stöta på företagsfusioner eller följer av dem i någon form.

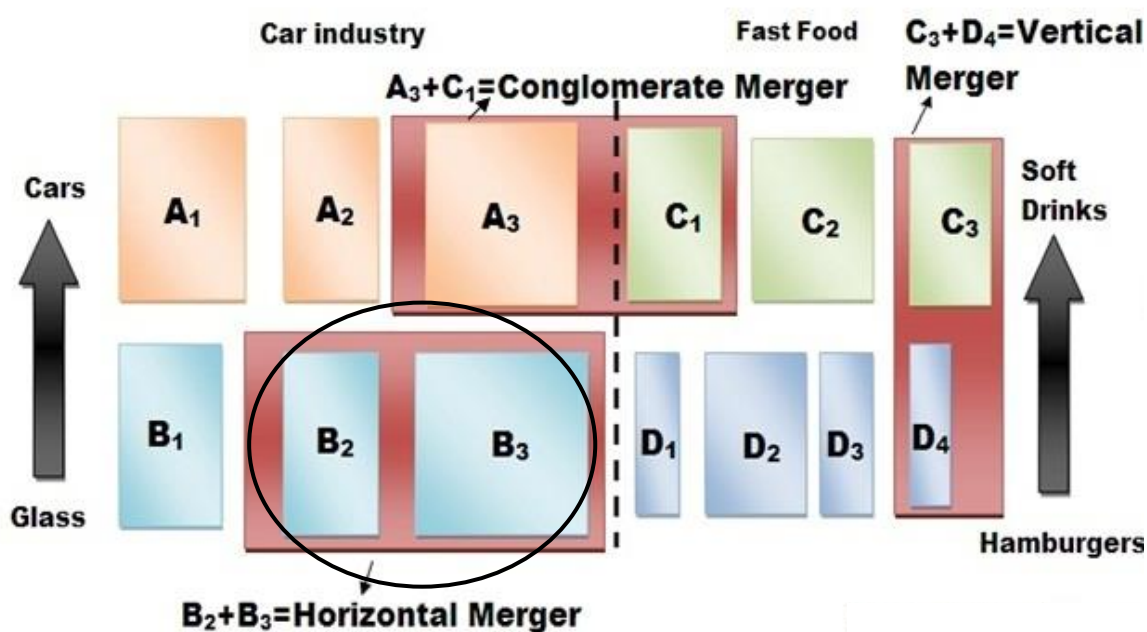
2.1 Företagsfusion

Enligt Alarik (1982, s. 9-10) uppstår en fusion då två eller flera företag bestämmer sig för att gå ihop med varandra för att skapa en ny helhet. Drivkrafterna till fusioner är många och varierande men vanligtvis handlar det om att stärka företagets finansiella ställning, en strävan efter finansiella synergieffekter som i sin tur förbättrar ställningen på marknaden gentemot konkurrenterna. Med synergieffekt menas det man uppnår när två faktorer förstärker varandra så att slutresultatet blir större än summan av de enskilda faktorerna (Nationalencyklopedin u.å.b).

Det finns olika typer av fusioner. Vilken typ av fusion det är frågan om avgörs utgående från om företagen som fusioneras är verksamma inom samma bransch, dvs. konkurrenter, sedan tidigare eller inte. Då företag som fusioneras verkar inom samma marknadsområde och ”betjänar samma kunder”, som i LokalTapiolas fall, kallas fusionen horisontell (Horizontal merger). Det finns enligt Alarik (1982, s. 22) tre drivkrafter till horisontella fusioner. Dessa är brist på resurser, krav på ökad storlek, vanligen från finansierarna, och tröghet mot förändringar, som i detta sammanhang innebär att man försatts i en intern ”stampa-på-stället”-situation där varken ledning eller övriga anställda tillsammans lyckas utveckla företaget på det sätt som marknaden förutsätter. Ökad företagsstorlek ses framför allt som en möjlighet att förbättra företagets chanser att överleva, då företaget genom en horisontell fusion förväntas varken minska konkurrensberoendet eller öka företagets makt. En annan typ av fusion är en så kallad vertikal fusion (Vertical merger). En sådan uppstår då företagen som fusioneras befinner sig i samma produktionskedja, dvs. produkterna

konkurrerar inte sinsemellan, men är däremot beroende av varandra. Genom denna fusionstyp kan man minska kostnader för handel mellan företagen i fråga och motivet är att sänka produktionskostnaderna. Den tredje typen av fusion kallas konglomeratisk fusion (Conglomerate merger) och innebär att de fusionerande företagen helt och hållet verkar inom olika marknadsområden och anses inte vara beroende av varandra. Motivet bakom en sådan fusion är vanligtvis att öka bredden av produktutbud eller att utöka verksamheten utanför hemlandets gränser. Dessa tre fusionstyper har även otaliga underdimensioner. (Moisio 2010, s. 9-11).

De tre ovannämnda fusionstyperna finns presenterade i Figur 2. I figuren används exempel på fiktiva företag som representerar bil- och snabbmatsindustrin för att beskriva de olika fusionstyperna, även om de inte tangerar branschen som LokalTapiola är verksam inom.



Figur 2: Exempel på de olika fusionstyperna. (Finance & Economics 2012).

I föregående stycke presenterades tre olika typer av fusion. För att ytterligare definiera dessa fusionstyper bör man redogöra för olika fusionsprocesser. En fusion kan exempelvis gå ut på att ett mindre bolag fusioneras med ett större, vilket resulterar i att det nya sammanslagna bolagets egenskaper grundar sig på det större bolagets tidigare utformning och företagsidentitet. En annan typ av fusion är ett så kallat företagsförvärv, vilket innebär att ett företag tas över utan att företagsledningen eller ägarna aktivt är involverade i processen eller till och med mot deras vilja. Detta kan i praktiken ske genom att

majoriteten av aktierna i företaget i fråga köps upp. I detta fall är det företaget som köpt upp aktierna som är den dominanta parten i fusionen och bestämmer sålunda långt över hur det nya bolaget skall utformas. En fusion kan även förverkligas genom att två eller flera olika företag går samman och bildar ett helt nytt företag, som i LokalTapiolas fall. Oftast är det den senast nämnda fusionsprocessen som inträffar, men sällan är ändå en fusion med jämlikt slutresultat möjlig att förverkliga. Ett av de fusionerande företagen blir oftast mer dominant än det andra, vilket vanligtvis bottnar i tidigare marknadsställning, omsättning eller en stark och enhetlig företagskultur. (E-conomic u.å.).

2.2 Fusion och företagskultur

Förutom fusionens rent tekniska och juridiska process, som i LokalTapiolas fall långt bestäms utgående från försäkringsbolagslagen (2008/521), handlar en fusion till stor del om en sammanslagning av två olika företagskulturer. Med företagskultur avses det sätt man lever, jobbar på och tänker inom ett företag samt vilka värderingar, visioner och mål man jobbar utgående från. Alla företag utvecklar sin kultur och identitet och ofta är den delvis eller helt och hållet densamma som företagets affärsidé. (Kronstam 2002, s. 21).

Företagskulturen är även en stor och enormt viktig byggsten i företagets varumärke och image. Ett varumärke kan definieras som en identitet för ett företag, produkt eller tjänst. Varumärket är abstrakt och utgörs av känslor och associationer som förknippas med företaget, produkten eller tjänsten i fråga. Dess uppgift är också att särskilja sig från konkurrenterna samt skapa förväntningar för vad företaget ska leverera i form av produkt- eller tjänsteutbud. Varumärkesassociationer kan, grovt förenklat, delas in i hårda och mjuka byggstenar. De hårda handlar om sådant som möter köparens funktionella behov och har därför ofta med själva varan eller tjänsten att göra. Konkreta exempel är hållbarhetstiden på bröd, bränsleförbrukningen på en bil, kontrasten på en tv, den formella kompetensen hos en advokatbyrå eller bredden i en byggfackhandels produktsortiment. De mjuka byggstenarna handlar mindre om hur varan eller tjänsten presterar och mer om hur varumärket, eller företaget bakom, uppfattas. Till exempel om det förväntas vara prestigefullt, roligt, omtänksamt eller inspirerande. (Kvist 2010). Här kommer företagskulturen in i bilden och enligt Sahlqvist (2007) är betydelsen av att börja med att bygga företagets varumärke starkt inne i organisationen för att sedan gå stärkt utåt, något som det skrivits många böcker och spaltmeter om inom varumärkesteorin på senare tid. Författaren menar att uttrycket ”att leva varumärket” som anställd - eller ”Living the

Brand” är något som är självklart i bl.a. framgångsrika företag i USA och ett fenomen som nuförtiden påträffas allt oftare även hos oss i Norden och något som får mig att dra exakta paralleller till hur viktig en enhetlig och fungerande företagskultur faktiskt är.

Enligt Ekwall och Karlsson (1999, s. 38-41) kan sammanslagningen av de före detta företagskulturerna i en fusion liknas vid ett äktenskap. Två parter ska ingå ett långvarigt förhållande och det är då lätt att lova att man ska hålla ihop i nöd och lust. Verkligheten ser dock ofta annorlunda ut och det kan vara svårt att hålla vad man lovat. Extra många paralleller kan dras ifall de två parterna inte ingår sina första äktenskap. Båda parterna har då med sig en hel del erfarenheter och värderingar från de tidigare livet och utmaningen blir då att kompromissa och att hitta en gemensam rytm. De anställda i företagen kan enligt författarna liknas vid barnen från de tidigare äktenskapen. Oftast har de inte haft en chans att göra sin röst hörd inför ingången av det nya äktenskapet och är av den orsaken skeptiska och inte fullt lika entusiastiska som ”mamman och pappan”, i det här fallet företagsledningen eller ägarna. De har nämligen i sina tidigare familjer utvecklat vissa vanor och rutiner och framför allt en egen sammanhållning och då är det naturligt att de har en viss rädsla för vad de nya familjemedlemmarna och inte minst den nya styvföräldern, eller ledningen, ska föra med sig. Schweiger (1987, s. 127-138) stärker detta påstående i sin artikel genom att poängtera att när individer placeras i en ny miljö kan de uppleva sorg och stress och det är mer regel än undantag att det uppstår stridigheter. Det sätt som individer beter sig på följer generellt sett ett tydligt mönster; först reagerar de i form av protest och försöker på alla sätt att motverka processen, därefter övergår förtvivlan till en slags känsla av hopplöshet och de blir helt upptagna av de negativa känslorna. Till slut tycks individen förlora intresset och blir känslomässigt frånskiljd från processen.

Kleppstø (1993, s. 63-72) tar i sin bok upp hur man på olika sätt kan hantera frågor som dyker upp kring företagskulturen vid fusioner och uppköp. Enligt honom finns det flera olika reaktioner som kan uppstå hos de anställda när två företag blir ett. Hur kulturell integration vid fusioner och uppköp kan gå till kan enligt Kleppstø beskrivas utifrån tre faser. Den första beskriver hotet mot den egna kulturen utifrån det egna företags perspektiv, vilket kan leda till ångest, sorg och osäkerhet i organisationen. Dessa känslor och hot påverkar både individerna i organisationens syn på uppköpet och integrationsarbetet i sin helhet. Fas nummer två handlar om den kulturella konfrontationen där individer och de erfarenheter de bär med sig från sin kultur möts. I denna fas finns tre kognitiva processer; Polariseringen, som betyder att individerna beskriver varandras kulturer för att verkligen trycka på olikheterna. Sedan börjar behovet av att koppla värden

till alla de saker man beskrivit. Man är inte bara olika utan faktorer såsom dålig och bra, rätt och fel och lämplig och olämplig uttrycks. Till slut kommer etnocentrismen där individerna har svårt att se saker ur ett annat perspektiv än det egna och den andra kulturens åsikter och vanor framstår som helt obegripliga. Den sista fasen kallas ackultering eller kulturmöten och kan enligt författaren leda till fyra olika resultat; Det första alternativet är att två kulturer *integreras*. Med det menas att kulturerna i stort sätt behåller sina tidigare värderingar och handlingssätt utan stora förändringar och båda kulturerna lever fredligt sida vid sida. Detta förutsätter ofta att kulturerna har liknat varandra sedan tidigare och att tankesätten och värderingarna har varit liknande. Det andra alternativet är att en av kulturerna *assimileras*, det vill säga ”går upp i den andra” eller ger med sig och detta kan ske genom tvång eller samtycke. Denna typ av kulturmöte inträffar oftast ifall två företag av väldigt olika storlek fusioneras och det mindre företaget är då det, vars företagskultur får ge utrymme för nya tanke- och förfaringssätt. Det tredje resultatet kan vara *separering* vilket innebär att en av kulturerna gör ett tillbakadragande från att vara en helhet eller, som oftare förekommer, att båda kulturerna lever helt åtskilda från varandra. Detta är vanligt att inträffar ifall fusionen sker över landsgränser och verksamheterna som är lokaliserade i olika länder sällan kommer i kontakt med varandra, eller om man inom samma bolag har ett väldigt brett produktsortiment och en enhet, som tillverkar en viss sorts produkter, sällan har behov av att arbeta nära inpå en annan enhet som tillverkar och säljer helt andra produkter. Det sista alternativet, menar Kleppstø, är en s.k. *dekultering*, vilket innebär att man efter en fusion vare sig lever i den ena kulturen eller den andra, utan att man skapar något nytt gemensamt som bär med sig intryck från de tidigare kulturerna. Kleppstø's teori utgör inte min huvudsakliga teori i detta arbete, men i analysdelen jämförs intrycken som jag fått från intervjuerna med Kleppstø's tankesätt angående kulturmöten vid fusion.

Bowditchs & Buonos (1989, s. 36-37) tankar kompletterar tidigare nämnda teorier kring företagskulturens förändring vid fusion och de anser att de anställdas upplevelse av fusion inte enbart är negativ, utan organisationens medlemmar kan också ha en positiv syn på fusionen och uppfatta den som någonting fördelaktigt. En anställd kan i vissa fall se fusionen som en möjlighet att göra karriär, bli befördrad, öka sin status eller få en chans att få ett ökat eller övertaget ansvar. Genom sin expertis kan de anställda känna sig säkra i sin position och inte uppleva något större hot av fusionen, utan snarare se den som en slags nystart där nya möjligheter öppnas och friska fläktar drar igenom organisation. Det är genom fusioner som de anställdas kunskap och specialisering blir en stor betydelse för det

nya företaget, eftersom man då ofta vill visa vad man verkligen går för. Osäkerhet är även någonting som kan uppfattas som positivt och ses som en utvecklande utmaning istället för en förlust bland de anställda, menar författarna.

Oberoende av om de anställda ser positivt eller motstridigt på en pågående fusion, är det enligt Ekwall och Karlsson (1999, s. 42-43) ytterst viktigt att, för att på ett framgångsrikt sätt kunna genomföra en sammanslagningen eller som i den tidigare liknelsen nämndes, ingå ett lyckligt och fungerande äktenskap, komma ihåg att ta ner fusionsprocessen till individnivå, oberoende om företaget har tio eller tusentals anställda. I praktiken handlar det om att se till att människorna, de anställda, inom organisationen främst lär känna varandra, kommer överens, kompromissar och slutligen trivs tillsammans så att de kan kunna bygga upp en ny, gemensam företagskultur.

2.3 Företagskulturens byggstenar

För att skapa en förståelse för vilka element som utgör och påverkar kulturen som finns inom ett företag har jag valt att ta upp de komponenter som anses inverka mest på företagets interna handlingsätt och tänkande. I Figur 3 presenteras huvudbyggstenarna för företagskulturens existens och egenskaper. Figuren är utarbetad på basen av källorna i detta kapitel.



Figur 3: Företagskulturens byggstenar.

En av de första processerna som bör tas i beaktande för att ett företag ska lyckas skapa en enhetlig företagskultur till följd av fusion och därefter ett enhetligt varumärke är att kartlägga vad man vill att det nya, fusionerade företaget ska stå för och se ut som. Exempelvis kan man inom företaget fråga sig; Ska vi arbeta i nära samarbete med våra kunder eller fungerar vi som en utomstående expert? Ska företaget ha anställda som är karriärister eller som vill ha en bra balans mellan jobb och fritid? Vilken typ av organisation vill vi ha – strikt hierarkisk eller jämlik och växelverkande? Man kan även ta hjälp av yttre faktorer och frågeställningar för att definiera hur företaget representeras; Kör medarbetarna Porsche, Land Rover eller Volkswagen Passat? Klär sig medarbetarna i kostym eller jeans och huvtröja och ordnas rekreationsdagar för personalen i St. Tropez eller på en lägergård i skärgården? Genom att fundera på vad företaget verkligen står för i form av svar på frågor i stil med ovanstående, kan man komma fram till företagets kärnvärden, dvs. själen och identiteten i företaget. När man har definierat vad företaget ska stå för bör man sammanfatta materialet till 3-5 kärnvärden som kommer att vara företagets grund som beslut och handlingar ska baseras på. Exempel på kärnvärden kan vara beskrivande ord såsom resultatriktad, kommunikation, trygghet, effektivitet, kreativitet, ansvar eller ärlighet. Man bör välja ut de värden som man vill att företaget ska associeras med och sedan öppna upp och förklara vad de innebär just i den verksamheten och försöka förmedla de rätta känslorna och värdena på alla tänkbara sätt både mot medarbetare, kunder och leverantörer, bl.a. genom företagets motto eller slogan. (Entreprenörcentrum Västerbotten 2013).

Företagets vision och mission går hand i hand med värderingarna och tåls att funderas på en extra gång vid grundande eller fusion av företag. Visionen och missionen bör även de vara bekanta för de anställda och synas i samtliga kommunikationskanaler för att hjälpa företaget att utstråla den verkliga företagsidentiteten och det ”rätta” varumärket. Visionen beskriver den bild som företaget ständigt strävar mot, en önskad idealsituation som företaget ständigt vill uppnå, men som man nödvändigtvis inte räknar med att kunna nå fram till. Visionen beskrivs ofta som ”målet om 100 år”. Ett annat, mer konkret sätt att beskriva visionen är att ställa den i proportion till andra sorters målsättningar; de kortsiktiga målen symboliserar ”skogsdungen där framme”, de långsiktiga målen är ”bergen i fjärran” och visionen är då ”stjärnan i horisonten”. Man drar sig dit och vill dit, men det är alltid en bit kvar. Visionen beskriver alltså vad företaget vill att ska uppnås, ett framtida tillstånd. Visionen behöver heller inte uppfylla formella krav på realism, tidsbundenhet och mätbarhet. Mission kommer å sin sida från det latinska ordet ”missio”

som har som ursprungsbetydelse ”sändning, beskickning, uppdrag, kall, kallelse”. Till skillnad från visionen är missionen mer konkret och beskriver syftet med företaget och varför företaget existerar. Missionen beskriver vad företaget skall göra och leverera för att ge sitt bidrag till att visionen nås. Även här är tidshorisonten mycket lång. Det är exempelvis inte så lätt att nå missionen att ”omvända alla människor i världen till kristendom”, men det är konkret och mätbart och på så sätt acceptabelt som mission. (Almstedt 2012).

Följande nödvändiga process man bör fundera på vid byggande av en enhetlig och fungerande företagskultur är positionering. Positionering är ett viktigt begrepp som påminner oss om att alla köpbeslut som görs tas i relation till någonting annat – något etablerat – och bygger på en jämförelse. Ugglå (2006, s. 11) citerar positioneringsstrategen Chris Hill som en gång sade:

”You must position every new brand in the minds of consumers. A manager must find something new and different about that brand, go into the minds of consumers and stake out a bit of territory.”

Detta citat beskriver betydelsen av positionering, som i stor utsträckning handlar om att känna sin marknad, sina kunder och konkurrenter. Positionering baserar sig på fyra frågeställningar som företaget bör ta ställning till: ”För *vad* ska företaget positioneras, vilket behov och vilka önskningar ska produkten eller tjänsten tillfredsställa och vilket löfte ska uppfyllas?”, ”För *vem* ska företaget positioneras: unga, gamla, män, kvinnor, för människor med vissa värderingar eller beteendemönster?”, ”För *vilket tillfälle* ska företaget positioneras, handlar det om en vardagsprodukt eller något för speciella tillfällen?” och “I *förhållande till vad* ska företaget positioneras, vilka är de viktigaste konkurrenterna på marknaden?” (Ugglå 2006, s. 11-12).

Den grafiska profilen är också den en del av företagskulturen och man kan påstå att de växelverkar med varandra. Kulturen påverkas nämligen av företagets utseende men utseendet modifierar sig minst lika mycket enligt kulturen vartefter den ändras. Företagets grafiska profil utgörs av bl.a. logotyp, annonseringsstil, färger, typsnitt, brev- och presentationsmallar. Profilen är företagets ansikte utåt och dess uppgift är att på ett enhetligt sätt kommunicera både med marknaden och internt för att skapa en plattform och en profil som urskiljer företaget från andra företag. Den grafiska profilen ska återspegla de kärnvärden som företaget står för och det som är unikt i affärsidén. (Entreprenörcentrum

Västerbotten 2013). Enligt Smajic (2011) är en företagskultur i hög grad beroende av sin grafiska profil och visuella presentation. En konsekvent tillämpning av visuella element och mallar bäddar för ett starkare intryck som är lätt för den anställde att ta till sig och komma ihåg. Ett företag som tar hand om sin profil uppfattas också som mer trovärdigt och kompetent och i och med samhällets utveckling och teknologins framfart har betydelsen av konsekvent användning och tillämpning av en grafisk profil både ökat och förändrats markant under 2000-talet. Uppkomsten av nya marknadsföringskanaler, såsom sociala medier och mobilapplikationer, har lett till att vi möter fler och fler visuella intryck. Detta gör att behovet av att hålla ihop en grafisk profil har ökat och en slarvig hantering av en grafisk profil kan bringa skada och få företag att uppfattas som oseriösa och oenhetliga. All intern kommunikation bör alltså vara enhetlig med företagets varumärke, dvs. den grafiska profilen ska inkluderas all kommunikation, inklusive brevpapper, visitkort, intranät, fakturor och tjänstebilar för att personalen sedan ska kunna signalera den känsla, som det visuella skapar inom företaget, utåt. Verktyg som på ett förutbestämt och korrekt sätt hjälper företaget att hantera de element som ingår i den grafiska profilen, är exempelvis en grafisk manual. Med hjälp av en grafisk manual kan anställda utan kunskaper inom grafisk design följa de regler som finns för att den grafiska profilen ska hanteras på ett acceptabelt och enhetligt sätt.

Den mest synliga och välbekanta delen av den grafiska profilen är företagets logotyp. Logotypen kan vara en symbol, slogan eller helt enkelt ett företagsnamn och den bör finnas med i någon form på allt material som rör företaget, både internt och externt. Eftersom logotypen representerar ett företag är den ofta svår att byta när man väl har etablerat sig på marknaden. Detta berör speciellt företag som har fusionerats och förvirring är mycket allmänt då en eller flera logotyper försvinner och ersätts med en ny. Därför bör man lägga ned mycket tid och kraft på att utforma den nya logotypen rätt och det är ofta en bra idé att ta hjälp av en reklam- eller kommunikationsbyrå som kan utforma den att passa det nya företaget, dess personal och dess värderingar. Följande frågeställningar kan vara bra att fundera på då man som nyetablerat eller fusionerat företag planerar sin logotyp: "Passar logotypen företagets namn och verksamhet?", "Skapar den en känsla som passar företagets personal?", "Är logotypen tidlös?", "Kan den blandas ihop med något annat företags logotyp?" och "Fungerar logotypen både i svartvitt och färgformat?". En slogan kan användas i kombination med logotypen eller självständigt och bottnar givetvis också i företagets värderingar, vision och mission. En bra slogan är kort och slagkraftig och kan

stärka varumärket genom att kommunicera något om företaget eller dess produkter eller tjänster. (Entreprenörcentrum Västerbotten 2013).

När man har definierat ett nyetablerat eller fusionerat företags position, kärnvärden, vision och mission bör dessa kommuniceras internt på ett konsekvent sätt. Företagets identitet och profil tar lång tid att bygga upp och genomgår ofta förändringar, så man bör tänka efter noggrant hur man vill att företaget ska uppfattas och sedan komma ihåg att vara lojal mot företagets kultur, profil och varumärke. Man bör även hålla i åtanke att grunden för kundförhållanden baserar sig på att företagets varumärke ska förmedla en känsla som passar både de anställdas och målgruppens livsstil och värderingar. En företagskultur kommuniceras ständigt både genom ord och handling, logotyp och marknadsmaterial och även genom utformningen av kontor och klädseln på arbetsplatsen. För samtliga kommunikationskanaler finns det i sin tur verktyg för hur man i praktiken kan gå till väga för att lyckas kommunicera det företag man vill uppfattas som, exempelvis manualer och instruktioner för kundbetjäning, principer vid mottagande av reklamationer och tydligt definierad klädkod för personalen. Man bör alltid tänka långsiktigt och vara konsekvent i all kommunikation ut mot marknaden och internt inom företaget. Man bör säkerställa att kulturen och varumärket genomsyrar företaget och hela personalen, oberoende av position, genom att det finns en enighet om varumärkets innehåll och ”viktighet”. De anställda är oerhört viktiga i företagets strävan till att bygga ett starkt varumärke eftersom deras beteende och uppträdande antingen stärker eller försvagar företags varumärke. (Entreprenörcentrum Västerbotten 2013).

2.4 Skapande av en ny företagskultur

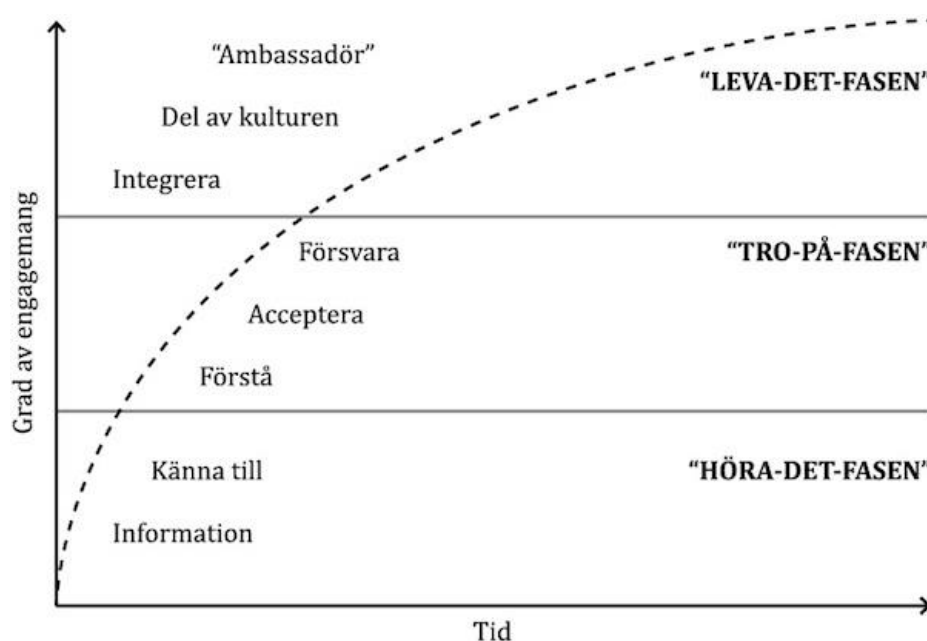
Den svenska kommunikations- och varumärkesspecialisten Pia Lanneberg skriver i sitt blogginlägg som publicerades 22.2.2013:

”Ett företags största tillgång är människor som vet hur man lyfter fram och kommunicerar sitt personliga varumärke och som förstår hur man kopplar ihop det med företagets värderingar och strategiska mål”.

Detta citat stärker påståendet om personalens viktiga roll i hur ett företag uppfattas. Det lönar sig alltså i det långa loppet att satsa resurser på att förankra och övertyga de anställda samt skapa en entusiasm hos personalen kring kulturen inom företaget. För företag och organisationer där de anställda har många direktkontakter med kunderna kan personalen

antingen vara en enorm tillgång för uppfattningen av företaget eller en katastrof för kundernas upplevelse. När personalen vet exakt vilken kundupplevelse de förväntas leverera är uppfattningen av företaget, eller varumärket, i goda händer. Det är detta som företagskulturen handlar om: att få all personal att förstå och engagera sig i företaget och få varumärkeslöftet att bli verklighet för kunderna. En aspekt värd att betonas, är att den interna processen måste få ta tid. Kända företag med starka varumärkesorienterade kulturer (Ikea, McDonald's, Amazon.com m.fl.) skapades inte över en natt utan är resultatet av ett långsiktigt, konsekvent internt arbete. Förankringsaktiviteterna handlar därför inte endast om jippon, konferenser, t-shirts, nya kaffemuggar eller affischer, utan om att skapa insikter, förståelse och motivation hos de anställda. Varumärket handlar inte endast om logotypen eller företagsfärgen, utan om attityder och beteenden – om kultur. (Falonius 2011).

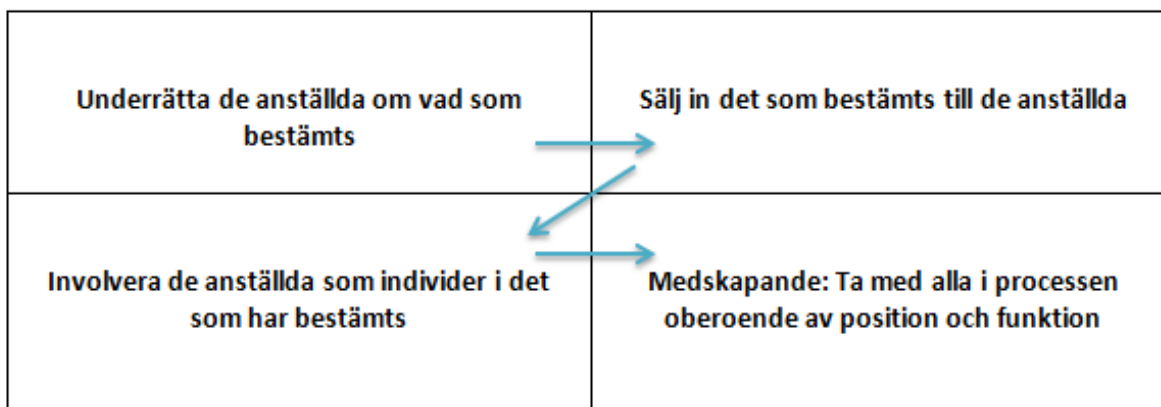
Enligt Falonius (2011) har den psykologiska processen, som man genomgår vid en stor organisationsförändring, tre faser. Dessa finns presenterade i Figur 4. För att de anställda ska nå målet att "leva det" behöver hon eller han gå igenom tre huvudstadier, från att bara känna till företagskulturens byggstenar, som presenterades i föregående kapitel, dvs. ("Höra det-fasen") till att förstå sin egen roll när det gäller att vara en del av kulturen och sättet att agera och tänka på inom företaget ("Tro på det-fasen") och slutligen bli personligt engagerad och en passionerad förespråkare för kulturen och företaget ("Leva det-fasen").



Figur 4: Processen som genomgås vid förändring av företagskultur (Falonius 2011).

Ett framgångsrikt arbete med personalen och deras kultur får också andra positiva effekter, förutom att på sikt bygga en bred bas av nöjda, lojala kunder. En organisation med starkt förankrad och enhetlig företagskultur, som bottnar i en tydlig vision och starka värderingar, tenderar även att attrahera kunniga och motiverade arbetssökande. Författaren nämner som exempel en undersökning publicerad i Svenska Dagbladet, där unga ekonomer, ingenjörer och IT-utbildade fått ta ställning till frågan ”Vilket företag skulle du helst av allt jobba inom?”. Företag som Ikea, H&M och Google hamnar då i topp bland svaren och samtliga är företag som medvetet och fokuserat arbetar med sina värderingar och interna utveckling.

Enligt Falonius (2011) går det att identifiera fyra olika förhållningssätt när det gäller att engagera medarbetarna i stärkandet av företagskulturen. Författaren kallar dem: ”underrätta”, ”sälja in”, ”involvera” och ”medskapande”. Varje förhållningssätt har sina för- och nackdelar och är mer eller mindre effektiva i olika situationer, men en gemensam nämnare, om man ska tro författaren, är att alla fyra förhållningssätt borde användas stegvis inom alla företag för att nå bästa resultat. De fyra förhållningssätten finns presenterade i Figur 5.



Figur 5: Fyra förhållningssätt för att skapa en gemensam kultur (Falonius 2011).

Ett illustrativt exempel på det första förhållningssättet ”Underrätta de anställda om vad som bestämts” är när ett företag ska ta fram en ny vision. Ledningsgruppen arbetar fram en vision, får godkänt av styrelsen och presenterar sedan visionen för de anställda med pompa och ståt vid något sorts kick-off-evenemang. Här är de anställda inte alls engagerade i arbetet, men metoden kan ändå vara berättigad ibland, till exempel i en krissituation eller som första smakprov på någonting nytt. En del företag, främst i utvecklingsländer och andra starkt hierarkiska länder, har en kultur som helt och hållet bygger på det här

synsättet; medarbetarna förväntar sig att bli meddelade vad som gäller och blir lätt osäkra ifall ledningen betar sig avvikande. Författaren till artikeln nämner ett exempel där en bekant till honom som under en tid varit VD för ett svenskt bolag i Tyskland, i början försökte involvera de anställda i viktiga beslut och förändringar, men fick till svar: ”Du ska tala om för oss vad vi ska göra. Det är det du har betalt för.” En sådan företagskultur känns lätt ganska gammaldags och osympatisk, men existerar bevisligen även på andra, betydligt närmare håll än i utvecklingsländerna.

Den interna lanseringen av en ny värdegrund brukar följa samma mönster som föregående: presentation av värdegrunden vid ett kick-off-evenemang, utdelning av broschyrer och t-shirts följt av en rundtur till de olika kontoren eller avdelningarna. Enligt författaren kan det vara en bra början, men om den verkliga förankringen sedan inte startar direkt avtar snabbt effekten av aktiviteterna. Efter ståhejet vid lanseringen är det lätt hänt att de anställda återgår till normala rutiner och tankesätt. Det här arbetssättet kan fungera i liknande situationer som det förstnämnda, men där medarbetarna inte automatiskt tar till sig direktiven från ledningen utan behöver entusiasmeras. Även här nämner Falonius (2011) ett exempel ur det verkliga livet där flera organisationer han arbetat med har gjort missbedömningen att en intern kampanj är synonymt med förankring, att kommunikation får saker att hända av sig själva. Det här synsättet är enligt honom väldigt vanligt förekommande i näringslivet och visar på en god vilja att engagera de anställda. Problemet är dock för det mesta brist på uthållighet och en underskattning av tidsfaktorns betydelse för resultatet.

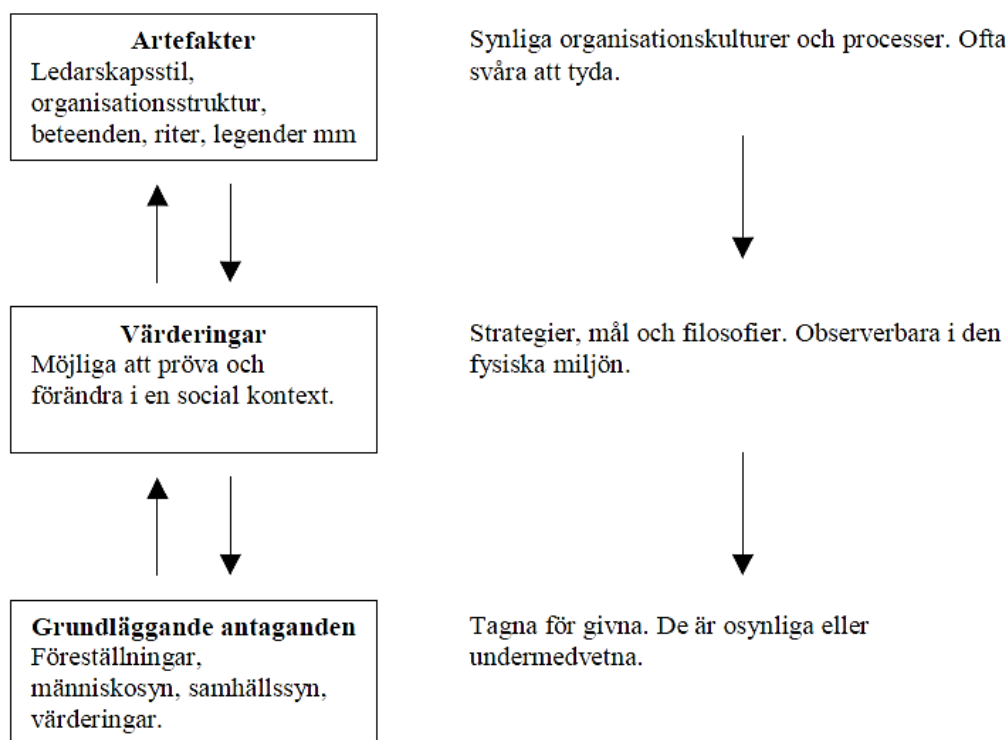
Det tredje förhållningssättet innefattar metoder såsom ”Train-the-trainer” och olika kaskadmodeller. Dessa är exempel på förfaringssätt där man involverar de anställda på individnivå i en förändringsprocess. Train-the-trainer innebär att en utbildare (ofta en extern person, t.ex. en konsult) skolar eller presenterar information för de anställda medan kaskadmodell är en definition för hur ett budskap transporteras genom organisationens olika skikt (Hamrén & Isaksson 2008). Dessa metoder bidrar till att varje enskild medarbetare i organisationen får tillfälle att åtminstone någon gång göra sina personliga reflektioner och få sina frågor besvarade i en förändrings- eller skapandeprocess. I arbetet med företagskultur som tema är involvering en absolut förutsättning eftersom resultatet är beroende av att varje enskild individ kan omvandla strategin till rutiner och beteenden i sitt dagliga arbete. I bästa fall ger synsättet engagerade medarbetare som förstår varför förändringar måste göras och som dessutom är motiverade att vara med och bidra till förändringen. Det här är ett ganska självklart förhållningssätt, kan man tycka, och man kan

fråga sig varför inte alla företag involverar sina medarbetare i förändringsprocesser. Orsaken är ofta tidsbrist. Snävt tilltagna tidsplaner innebär ofta att involveringsmetoden får stryka på foten. Dessutom saknas ibland kunskap om hur man går till väga, vilka rutiner, verktyg och aktiviteter som ska till för att engagera de anställda i företaget. (Falonius 2011).

Det fjärde förhållningssättet, ”medskapande” är enligt författaren bra att använda sig av när den projektansvarige är övertygad om att arbetet kunde göras ännu bättre men själv inte har lösningen utan vill ta till hjälp, eller när den ansvarige har en lösning men känner att han inte vill presentera den själv för de anställda (som i det första förhållningssättet). Författaren nämner ett exempel ur verkligheten på en dylik situation, där man inom ett fastighetsbolag lät samtliga fastighetsskötare och lokalvårdare delta i gruppdiskussioner och komma med förslag på åtgärder för att kärnvärdena och varumärkeslöftet skulle bli verklighet. Förslagen dokumenterades och presenterades för företagsledningen som omgående beslöt att i princip samtliga åtgärder skulle genomföras. Varje enskild fastighetsskötare och lokalvårdare kände sig då personligt ansvarig för de beslutade åtgärderna och gjorde också sitt yttersta för att genomföra dem i sitt arbete. De var helt enkelt medskapande och därmed personligt engagerade. (Falonius 2011).

2.5 Scheins teori

För att knyta ihop den teoretiska referensramen i detta examensarbete har jag valt att presentera Edgar Scheins teori, som beskriver tre olika nivåer av företagskultur. Orsaken till att jag valt just denna teori som huvudsaklig språngbräda till kapitlet där empirin presenteras, är att den har som syfte att klargöra hur kulturen i en organisation kan se ut på tre olika plan och jag anser att den på ett konkret och beskrivande sätt skapar förståelse för det relativt abstrakta begreppet företagskultur. Jag anser även att denna modell skapar ett tydligt upplägg och grund för intervjufrågorna, som ställs respondenterna i detta examensarbete, vilket i sin tur möjliggör en rak jämförelse mellan teori och empiri i resultatanalysen. Socialpsykologen Edgar Schein utvecklade denna teori i början av 1980-talet och den illustrerar de tre nivåerna, som han anser att utgör fenomenet företagskultur. De tre nivåerna är enligt Schein de ytliga artefakterna, som stöds av normer och värderingar och som i sin tur bygger på kärnan av grundläggande uppfattningar och antaganden. (Schein 2006, s. 12). Scheins modell finns presenterad i Figur 6.



Figur 6: Kulturnivåer och deras interaktion, Scheins teori.

Schein ansåg vid skapandet av denna modell att det på alla företagskulturers yta finns så kallade artefakter. Artefakt betyder enligt Nationalencyklopedin (u.å.a) ”ett av människohand fabricerat föremål, produkt eller effekt”. Artefakter kan ses som resultat av en kulturell kärna och inkluderar alla fenomen som kan höras, ses eller kännas när en individ möter en främmande kultur. Artefakter bottnar i kulturella värderingar och antaganden och innefattar bl.a. fysiska objekt som skapats av medlemmarna i kulturen, verbala manifestationer i det talade och skrivna språket samt ritualer, ceremonier och andra manifestationer. Exempel på artefakter som fysiska objekt som kan studeras i en organisation är: logotyper, byggnader, kontor, bilar, inredning, klädkoder och teknologisk utrustning. Exempel på verbala artefakter kan å sin sida vara: kvickheter, berättelser, historia, metaforer och jargonger och exempel på beteendemässiga artefakter kan vara olika slags ceremonier och ritualer, traditioner, belöningar och bestraffningar. Ett sätt att närma sig kulturer är enligt författaren att studera dessa artefakter; vad det är som upplevs, syns, hörs eller kännas i en organisation. Artefakter kan fungera som symboler för att ge information om en kultur, men det är viktigt att de tolkas rätt för att de skall kunna fungera som symboler. Även fastän vissa artefakter, såsom inredning på kontor, språk eller klädsel är lätta att iakttä så betyder det inte att det är lätt att förstå dess kulturella innebörd för den

som studerar dem. Medlemmarna i en organisation kan vara både medvetna och omedvetna om företagets kulturella artefakter.

Nästa nivå i Scheins modell utgörs av värderingar och normer. Dessa befinner sig på en högre medvetande nivå hos de anställda och är ofta uttalade och kända. Värderingar innefattar sociala principer och standarder som finns inom kulturen. De kan precisera vad medlemmarna i en organisation anser är viktigt och bryr sig om, såsom traditioner, pengar och lojalitet. Värderingar utgör grunden för vad som anses vara rätt och fel och är ofta ihopkopplade med starka känslor och kan vara väldigt laddade. Värderingar är något som människor brukar vara medvetna om men som de flesta inte tänker på trots att de ofta lätt kan identifiera sina värderingar i olika situationer. Dock blir ofta medlemmar i en organisation starkt medvetna om sina värderingar när något eller någon försöker förändra deras kultur, exempelvis vid en fusion då företagskulturen i högsta grad blir omskakad. Schein beskriver hur värderingar i en organisation antingen kan formuleras utav ledningen eller av en större grupp anställda och på så sätt återspegla kulturen i organisationen. Normer, som också de ingår i den mellersta nivån i Scheins modell, är å sin sida de oskrivna regler som gör att medlemmarna i en organisation vet vad som förväntas av dem. Exempel på dylika normer är att inte avbryta någon som talar eller att bära ”lämplig” klädsel på kontoret, något som i alla företag inte finns nerskrivet. Normer kan även som värderingar kopplas till känslor. Sambandet mellan värderingar och normer är att det beteende som normerna belönar eller bestraffar ofta har sin grund i de resultat som värderas högt i organisationen. Exempelvis normer som berör en viss klädsel på ett kontor kan ofta kopplas till värderingar rörande ideal kring klädkoder i arbetssammanhang.

Längst ner i Scheins modell hittar man de grundläggande uppfattningar och antaganden som utgör kulturens kärna. På den här nivån finns det ofta en låg grad av medvetenhet då uppfattningar och antaganden ofta är osynliga och tas förgivna av medlemmarna i organisationen. Antaganden är det som medlemmarna i en organisation anser vara verklighet och på så sätt påverkar de vad individerna uppfattar och hur de tänker. Schein menar att antaganden kan påverka vad medlemmar av en kultur känner, tänker och hur de uppfattar olika situationer. Han anser även att grundantaganden står för störst påverkan på organisationskulturen genom artefakter, normer och värderingar. Grundantaganden utgörs ofta av föreställningar om omvärlden och om vad som är bra och eftersträvansvärt och de är enligt författaren den största orsaken till att det uppstår meningsskiljaktigheter och gräl vid förändringar, t.ex. vid fusion. Uppfattningar och antaganden är ofta starkt rotade både

hos individer och organisationen och kan därför vara väldigt svåra att ändra. (Schein 2006, s. 15-18).

3 Empiri

Den empiriska delen i examensarbetet utfördes genom intervjuer med anställda på LokalTapiola. Teorin i de föregående kapitlen skapar en god allmän teoretisk grund för mina intervjuer och för att få en konkret bild av LokalTapiola som företag och vad som ligger bakom den utformning som det fusionerade företaget valt att ha, studerade jag företagets hemsida och artiklar som publicerats i samband med fusionen. Tyngdpunkten i det material som jag läst har legat på företagets värdegrund, vision, mission och affärsidé, eftersom dessa är viktiga byggstenar i företagskulturen och fungerar som bakgrundsinformation och grund för mina intervjufrågor. Intervjувaren presenteras senare i detta kapitel.

3.1 Caseföretaget LokalTapiola

Ur teorin har det framkommit att en företagskultur långt bygger på företagets verksamhetsidé, kärnvärden och vision. I LokalTapiolas fall är företagets verksamhetsidé att trygga livet och framgång för kunderna samt att vara en pålitlig rådgivare, som tar hand om kundernas viktigaste ärenden på ett professionellt sätt och med genuint intresse. LokalTapiola vill också uppfattas som ett företag som är nära livet ut. (LokalTapiola 2013b).

Bolagets vision är, enligt hemsidan, att vara Finlands ledande samarbetspartner inom trygghet, ekonomi och välfärd och kärnvärdena ses som riktlinjer för att nå visionen. ”Vår verksamhet inbegriper företaganda”, är företagets första värdering och innebär att företaget strävar efter att kunna erbjuda service på lång sikt och ta ansvar över sina handlingar samt sköta ärenden flexibelt och problemfritt. ”Vi främjar ägarkundernas förmåner” är den andra värderingen och betyder att företaget vill vara genuint intresserat och brytt om kundernas livssituation och behov samt vara närvarande i kundernas vardag. Den sista värderingen lyder ”Vi lyckas genom samarbete” och förverkligas genom diskussion och delning av erfarenheter och tankar. Genom denna värdering vill företaget visa att de tror att samarbete är nyckeln till framgång och att samarbete i första hand synliggörs genom att visa uppskattning för både det egna och medarbetarnas arbetsinsats

och kunnande. (LokalTapiola 2013b). Alla dessa påståenden ligger som grund för den grafiska profilen och arbetet bakom förankringen av en ny företagskultur. I Figur 7 synliggörs företagets verksamhetsidé, värderingar och vision.



Figur 7: LokalTapiolas verksamhetsidé, värderingar och vision.

Enligt Smajic (2011) är den grafiska profilen och företagets namn även de betydande delar av varumärket och både namnet LokalTapiola (LähiTapiola) och den grafiska profilen symboliserar en fusion mellan två starka aktörer inom försäkrings- och finanssektorn i Finland. Logotypens utformning kommunicerar klarhet och den ljusblå färgen står delvis för början på någonting nytt och delvis för det faktum att företaget är inhemskt. LokalTapiola citerar på sin hemsida skaparen av den nya grafiska profilen, art directorn Ilmo Valtonen, som säger att de rundade hörnen i logotypen symboliserar ett mänskligt sätt att arbeta på och öppningen i övre kanten av figuren kan tolkas som en stig som inte upphör, utan fortsätter framåt. Logotypen innehåller även bokstäverna L, V och T som bottnar i namnen hos de före detta bolagen och eftersom bokstäverna sitter ihop och bildar en helhet, symboliserar de själva sammanslagningen. (LokalTapiola 2012). LokalTapiolas namn och logotyp förekommer både på finska och svenska, se Figur 8.



Figur 8: LokalTapiolas logotyp på finska respektive svenska.

3.2 Intervjuer

Samtliga intervjuer för detta examensarbete utfördes i oktober 2013 och två av intervjuerna kompletterades en månad senare. Respondenterna bestod av fyra anställda med olika poster och olika bakgrund i bolaget. De tre förstnämnda respondenterna har samtliga både över- och underordande och jag upplever därför att de har goda förutsättningar till att få insikt i hur anställda på olika positioner har reagerat på fusionen. Den fjärde respondenten, som har varit projektansvarig för varumärkesbyggandet i fusionen, valde jag eftersom hon konkret har jobbat med att skapa det nya varumärket, som i sin tur bygger så gott som helt på det fusionerade bolagets företagskultur. Jag anser att samtliga respondenter har en nyckelposition med tanke på byggandet och upprätthållandet av en gemensam företagskultur och därför valde jag att intervjua just dem. Intervjuerna förverkligades i de tre första fallen som personliga intervjuer, ansikte mot ansikte, och i det sista fallet per telefon. I Figur 9 framgår en kort presentation av respondenterna.



Dan Friman

- Försäljningsdirektör vid regionbolaget LokalTapiola Österbotten.
- VD i Kustösterbottens Lokalförsäkringsförening innan fusionen.



Leif Björklund

- Förvaltningsdirektör vid regionbolaget LokalTapiola Österbotten.
- VD i Närpes Lokalförsäkringsförening innan fusionen.



Johan Back

- Affärsområdesdirektör, sektorn för privata hushåll och lantbruk, vid regionbolaget LokalTapiola Österbotten.
- Försäljningschef i Vasabygdens Lokalförsäkringsförening innan fusionen.



Anne Pallaste

- Projektansvarig för LokalTapiolas varumärkesbyggande i fusionen.
- Ansvarig för customer insight i Tapiola-gruppen fram till fusionen.

Figur 9: Presentation av respondenterna.

Intervjusvaren presenteras områdesvis nedan med rubrikerna ”Arbetsrutiner och motivation”, ”Möten, kommunikation och relationer”, ”Materiella objekt” och ”Skapandeprocessen”. Detta för att på ett tydligare sätt skapa förståelse för vad som valts att belysas i detta examensarbete. Utifrån de teorier som tidigare har presenterats har jag skapat frågor kring dessa fyra olika ämnen för att få svar på syftet och problemformuleringen. Underlaget för intervjuerna finns presenterat i bilaga 1.

3.2.1 Arbetsrutiner och motivation

Försäljningsdirektör Dan Friman berättade under intervjun att han upplevt blandade känslor då nyheten om fusionen kom, men det som han hade upplevt som positivt var att båda bolagen hade en likhet beträffande marknadsställning och produktutbud för hem- och lantbrukssektorn på hans område, dvs i Österbotten. Internt sett ansåg han att de anställda i båda bolagen därför hade kännedom och kunskap om liknande produkter och målgrupper sedan tidigare, vilket underlättar skapandet av enhetliga arbetsrutiner och därigenom en enhetlig företagskultur. Dock förde ju Tapiola med sig bank-, placerings- och besparings-tjänster sedan tidigare, något som de anställda på Lokalförsäkring inte var bekanta med och som ändrade rutinerna för en del av personalen. Friman poängterar här att eftersom företaget marknadsför sig som en plats där man lätt och smidigt kan sköta alla sina ärenden på en gång kräver det bred kunskap och sakkännedom hos de som arbetar inom kundbetjäningen, så att man i en kundbetjäningssituation slipper hänvisa kunden vidare i olika ärenden. Detta påverkar i högsta grad rutinerna på arbetsplatsen, eftersom ett kundmöte kan ta betydligt längre då produktutbudet är bredare och man får tänka om beträffande de praktiska detaljerna, såsom omhändertagande av ”drop in”-kunder som behöver betjänas. En annan praktisk rutin som tillkommit i Frimans arbete i den nya organisationen som vuxit rejält är betydligt mer pappersarbete att hantera samt mer rapportering än tidigare.

Både Leif Björklund, Johan Back och Dan Friman anser det viktigt att få uppmuntran för sin arbetsprestation av kollegor och Friman anser att detta är något som behöver jobbas mera på inom företaget. Samtliga respondenter upplever att det finns en del motivationsproblem inom organisationen och hoppas kunna ändra på detta och få folk att bli mer motiverade genom tydliga riktlinjer och mål samt enhetliga arbetssätt och rutiner. Förvaltningsdirektör Leif Björklund tror att då man inte riktigt vet vad man arbetar mot och vad ens arbete egentligen innebär försvinner motivationen i arbetet. Lojaliteten mellan

kunder och anställda anser han kan påverkas negativt, eftersom när de anställda inte är motiverade avspeglas det i deras arbete, vilket i sin tur påverkar företagets varumärke.

Samtliga respondenter anser att Lokalförsäkring och Tapiola tidigare har arbetat på väldigt olika sätt, något som skapar en kollision mellan företagskulturerna. Affärsområdesdirektör Johan Back berättade att Lokalförsäkring har haft som vana att satsa mycket på kunduppföljning och omhändertagande av befintliga kunder, detta för att få kunderna att hållas och inte flytta över till konkurrenterna och förhoppningsvis rekommendera företaget för sina bekanta. Inom Lokalförsäkring har man velat konkurrera med god betjäning och trott starkt på att om kunderna är nöjda med den betjäning de får, är de också beredda att betala högre premier. Tapiolas strategi har enligt Back varit mer fokuserad på nyförsäljning och värvande av nya kunder samt att ärenden ska skötas så snabbt och smidigt som möjligt. De kunder som kommit in på kontoren eller ringt till telefontjänsten har betjänats efter bästa förmåga och till strategin har även hört att göra kunderna medvetna om att så gott som alla ärenden kan skötas via nättjänsten. Detta är något som sparat tid och energi både för kunden och företaget och lämpar sig ypperligt för yngre generationer som är vana att använda internet och som kanske upplever att de inte har tid att komma in på kontoret dagtid och fylla i ansökningar till pappers. Dessa olikheter skapar olika tankesätt hos de anställda och i värsta fall kan delade åsikter uppstå inom personalen då man inte förstår varandras agerande i olika situationer. Utmaningen är enligt Back nu att hitta en gyllene medelväg, eftersom en mix av båda är något som han tror är mest lönsamt. Back poängterar även att de största generella skillnaderna i arbetsrutiner mellan de två företagen är att Tapiola, som varit ett centralstyrt och större företag, står för standardisering, formalisering, rapportering och mätning av arbetsprestationer medan Lokalförsäkring känts mer som liten familj med färre bestämda regler och rutiner och mer flexibilitet. Samtliga respondenter ansåg i någon form att organisationsuppbyggnaden och systematiken är tagna från Tapiola, medan närheten till kunderna och den regionala, närvarande känslan är tagen från Lokalförsäkring. Hela konceptet med självstyrande regionbolag är förvisso tagen från Lokalförsäkring, men bättre mät-, rapporterings- och uppföljningsverktyg kommer från Tapiola, menar Friman.

Björklund anser att de gamla företagskulturerna även krockar på ett internt plan med tanke på att majoriteten av de anställda inom försäljningen på Lokalförsäkring jobbat med månadslön, medan många i Tapiola har jobbat med provisionslön. Detta är något som skapar helt olika motivationer och målsättningar beträffande försäljning och kundkontakter. Även en sådan rutin som sommarsemester kom på tal under intervjun med Dan

Friman, som själv berättade att han överraskats av de anställdas reaktion på förfarandet då semestertiderna närmade sig i våras och det skulle göras upp ett ”semesterschema” för att undvika att kontoret skulle bli stående tomt. Där hade det tagits för givet att man skulle gå till väga på ett visst sätt, men då det väl kom till kritan visade det sig att man i de före detta företagen haft helt olika sätt att planera och gett personalen olika mycket frihet i att bestämma själv hur semestrarna skulle hållas. Detta kan ses som en bagatell jämfört med de stora problemen i en fusion, men är egentligen en ytterst viktig sak som man måste komma överens om för att de anställda inte skall känna sig överkörda eller berövade sin frihet att bestämma själva, menar Friman.

3.2.2 Möten, kommunikation och relationer

Den eventuellt största utmaningen som Dan Friman upplevde vid fusionen var att de anställda på hans område, och även på andra håll i Finland, hade olika modersmål. De flesta som jobbat inom Lokalförsäkring var svenskspråkiga, inklusive han själv, medan majoriteten av de som varit anställda på Tapiola hade finska som modersmål. Olika modersmål och arbetspråk skapar olika kulturer och blir då en utmaning för att hitta en gemensam företagskultur. Praktiska exempel som Friman nämner är bl.a. att han ofta bara hinner behandla hälften av de punkter han planerat att hinna med på möten, då han ser det som viktigt att tala lika mycket på båda språken inför de anställda och översätta det som sagts för att undvika misstolkningar och att de anställda upplever avsaknad av information. Både den muntliga och skriftliga kommunikationen kan även i vissa fall bli lidande inom organisationen och misstolkas, eftersom man inte uttrycker sig lika naturligt på ett främmande språk som på sitt modersmål. Friman tror även att det finns risk för att de anställda ibland håller tillbaka med idéer, åsikter och förslag, eftersom de efter fusionen inte alltid har möjlighet att uttrycka sig på sitt modersmål.

Gällande möten och kommunikation påpekar Björklund att nya kanaler har tagits i bruk i takt med att organisationen har vuxit och möten och informationstillfällen hålls allt oftare virtuellt genom s.k. LiveMeetings. Han har även känt av att information och budskap blivit och blir fortfarande lidande, eftersom alla roller ännu inte är definierade i organisationen och många anställda inte hittat sin plats. Han understryker att det hjälper inte att man som anställd tilldelas en ny titel och en beskrivning över ens förväntade ansvarsområde samt en figur på hur organisationen är uppbyggd och vem som är ens förman för att alla uppgifter i organisationen ska bli skötta, utan flexibilitet och utrymme för förändringar bör vara något

som alla är beredda på. Björklund tycker att det är viktigt att komma ihåg att en fusion är någonting nytt för alla i företaget, oberoende av plats i hierarkin och allting går inte att planera på förhand, utan vissa pusselbitar måste man låta falla på plats i takt med att problem uppstår.

På frågan om hur respondenterna har fått information om det fusionerade företags värderingar, vision och verksamhetsidé svarade projektchefen Anne Pallaste att hon själv var en del av den gruppen som arbetade fram dessa genom samarbete och verkstäder. Hon var alltså personligen med och skapade dessa byggstenar för företagskulturen och fick sålunda inte informationen via någon annan intern kanal. Friman svarade att han har fått och får fortsättningsvis denna information genom regelbundna förmansmöten, av regionbolagets ledningsgrupp samt genom intranätet. Både Björklund och Back får informationen elektroniskt genom olika kanaler såsom intranät, e-post och LiveMeetings, dvs. virtuella möten. Ingen av de tre sistnämnda har aktivt varit med och utvecklar bolagets nationellt övergripande vision, mission och värderingar, utan försöker enligt bästa förmåga signalera det som de uppfattar som bolagets policy till sina anställda, som i sin tur har direktkontakt med kunderna. Både Björklund och Back nämner dock att alla regionbolag har möjlighet att utveckla och ”krydda” de nationella riktlinjerna så att det passar både de anställda och målgruppen för regionbolaget i fråga. Som exempel kan nämnas att samma marknadsföringsknep och interna kanaler inte nödvändigtvis är effektiva för såväl anställda som konsumenter i huvudstadsregionen som för motsvarande intressenter i ett Lappländskt regionbolag. Detta beror helt enkelt på att kulturerna, erfarenheterna och inställningarna är olika. Björklund och Back, som båda utgör en del av ledningsgruppen i LokalTapiola Österbotten, anser sig ha en stor påverkningsmöjlighet och inte minst utmaning i att hitta balansen mellan att skapa den regionala touchen och att bibehålla de enhetliga nationella riktlinjerna för att på bästa sätt lyckas nå ut i första hand till de anställda inom regionbolaget och där efter till regionbolagets målgrupp.

Frimans roll i skapandet och upprätthållandet av företagskulturen är sedan fusionen att informera sina anställda på möten som hålls veckovis om vad som är på gång. Han följer inte aktivt upp och mäter hur jobbet inom förankringen framskrider, men observerar dock processen hela tiden. ”Genom personalens förhållningssätt och kunders feedback känner man ganska långt av huruvida man lyckats förmedla den företagskultur och därigenom det varumärke man haft för avsikt att förmedla först och främst internt och därefter externt. Klagar kunderna via våra virtuella feedbackkanaler på att vi inte är tillgängliga per telefon,

vet vi att vi har misslyckats i det som vi försöker utstråla att vara, lokala och flexibla. Då är det min uppgift att hitta på interna åtgärder för att rätta till situationen” säger Friman.

3.2.3 Materiella objekt

Till en början var Björklund starkt av den åsikten att det nya, fusionerade bolaget borde få ett helt nytt gemensamt namn och logotyp, som inte påminde om någonting av de ursprungliga namnen och sålunda skulle symbolisera början på något nytt, inte minst internt. Detta var något som affärsområdesdirektör Johan Back också påpekade under intervjun. Beträffande det nya bolagets namn blev det ju som bekant inte så som Björklund och Back skulle ha önskat, utan namnet blev LokalTapiola som är en direkt sammanslagning av de gamla företagsnamnen. Med facit i hand konstaterar Björklund ändå att det nog var klokast att kombinera namnen och på sätt ta vara på bägge, eftersom det eventuellt skapar en sorts trygghet för befintliga och potentiella anställda och kunder och minskar jobbet med att göra sig bekant på marknaden. I denna bransch kan det ses som extra viktigt, eftersom tjänsterna som LokalTapiola säljer berör kundernas ekonomi och trygghet, som ofta uppfattas som väldigt personligt och många föredrar då en aktör med ett känt namn, eftersom det förknippas med erfarenhet inom branschen.

Anne Pallaste delar åsikt med Björklund beträffande namnet LokalTapiola och anser att det i slutändan var ett lämpligt namn. Hon tror att jobbet med byggandet av den nya företagskulturen skulle ha varit betydligt mer omfattande och mångfacetterat ifall man valt ett helt nytt namn för bolaget. Då skulle det interna arbetet inte endast handlat om att se till att den rätta logotypen skulle bytts ut i alla tänkbara interna och externa informationskanaler, broschyrer, reklamartiklar, program osv., som i sig har inneburit ett stort arbete, utan man skulle även tvingats arbeta mer med att hitta på sätt för att få marknaden att förstå vilket bolag och vilken fusion det över huvud taget är frågan om. För Pallaste står denna fråga väldigt nära hjärtat, eftersom hon var huvudansvarig för tävlingen där både de anställda och kunderna fick föreslå ett nytt namn för det fusionerade bolaget. LokalTapiola var i olika former en överlägsen vinnare och Pallaste tror att detta i högsta grad gav en positiv start för det nya företaget, ju mer man låter involverade personer vara med och påverka, desto lättare vinner man förtroende, både internt och externt.

Beträffande klädkoden säger Friman att ingenting har ändrat utan s.k. ”kontorsklädsel” med utrymme för egen situationsuppfattning är det som gäller än idag. Friman poängterar att trots att det säkert står nerskrivet någonstans att männen på kontoret bör bära kostym

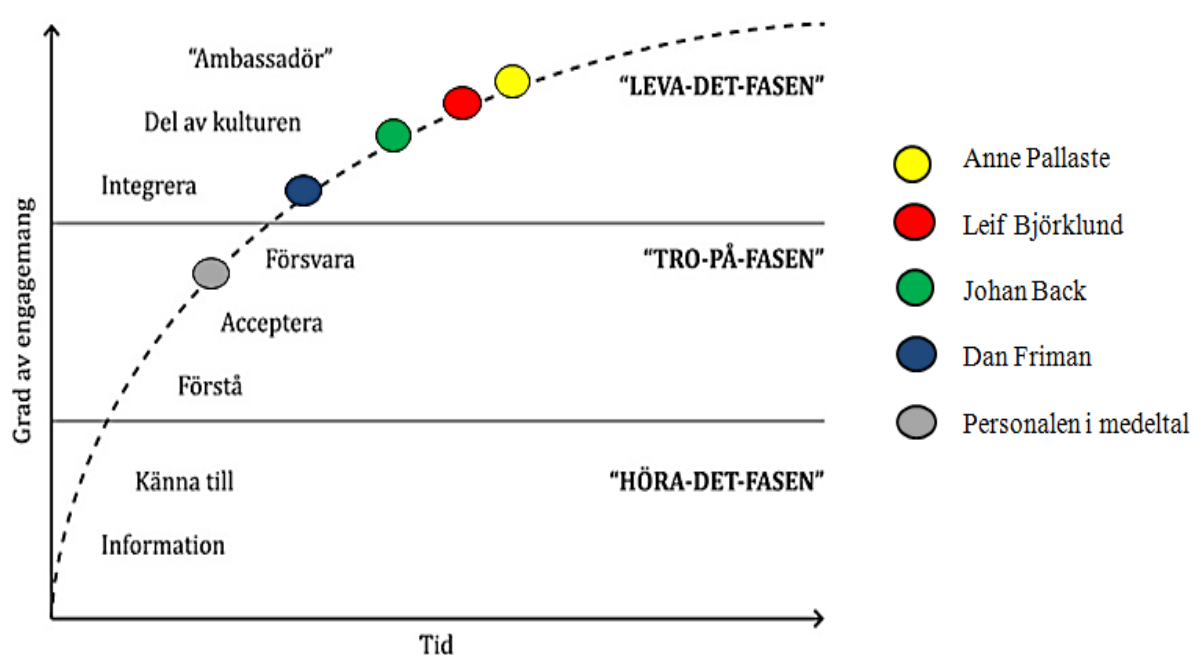
har han full förståelse för att exempelvis s.k. fältsäljare, som åker hem till kunder på bl.a. lantbruk, inte bär kostym vid försäljningstillfällena. I vissa fall kan det enligt honom skapa en mer negativ än positiv reaktion hos kunden om man är allt för uppstyldad och formell då man stiger in hos kunden - ”det är viktigt att kunden känner att vi är på samma nivå” kompletterar Björklund då jag frågar samma sak av honom. Friman har hittills inte upplevt problem med opassande klädsel och poängterar att man redan från och med anställningsfasen bör redogöra för klädseln så att en ny arbetstagare vet vad det är som gäller. Den största materiella utmaningen som Friman upplever i och med fusionen är dataprogrammen som har fungerat väldigt olika och som nu ska slås ihop. Systemen som använts inom de två företagen är från olika årtionden och det är inte bara att slå ihop två kundregister och försäkringsdatabaser och jobba vidare, utan det kräver planering, inhyrning av it-specialister och inte minst skolning av personal. Friman berättar att han tror att det är omöjligt att få personalen att känna sig som ett innan alla använder samma dataprogram och säljer samma produkter, för även produkterna, prissättningen och stamkundssystemen är tills vidare olika. Friman hoppas att så stor del av produkterna som möjligt kommer att vara gemensamma inom ett år, men han vet också att det kommer att ta lång tid innan alla tekniska verktyg är de samma.

Pallaste berättar under vår intervju att hon bl.a. haft hand om att se till att alla kontor i Finland följer den gemensamma grafiska profilen. I och med att väggar har målats och den allmänna färgkoden för företaget har ändrats har många kontor också i övrigt renoverats och fått ett ansiktslyft, något som hon tycker att är bra och ger en enhetlig känsla och sammanhållning bland personalen. ”Det är inte bara viktigt för kunden att företaget ser visuellt enhetligt ut, utan i högsta grad även för personalen” säger Pallaste. Ju längre tid de gamla logotyperna, reklamartiklarna och övriga visuella element hålls kvar är det svårt för de anställda att ta till sig att de faktiskt är del av någonting nytt, tror Pallaste. Bara det att man dagligen ser det nya företagsnamnet på papper och kuvert gör det lättare att ta in i första hand det nya företagsnamnet och därefter den nya helheten, ”man måste börja någonstans och ju fortare denna del är i skick har man en bra språngbräda in i den nya gemensamma företagskulturen”, säger hon.

3.2.4 Skapandeprocessen

Under intervjuerna ville jag även kartlägga var respondenterna anser att de befinner sig i figuren som beskriver skapandeprocessen, som presenterades i teorikapitlet om skapandet

av en ny företagskultur. Det har nu gått ca 1,5 år sedan fusionen blev bestämd på vårvintern 2012 och elva månader sedan LokalTapiola föddes 1.1.2013. Samtliga respondenter anser att de för tillfället befinner sig i ”Leva-det-fasen” och att det tagit dem från några månader till knappt ett halvt år efter att fusionen fick sin början, att uppnå den. Jag frågade även var de tror att personalen som helhet befinner sig för tillfället och även den frågan var de eniga om. Alla fyra respondenter var så gott som säkra på att personalen i medeltal befinner sig längre ner i figuren än dem och de tror att personalen som helhet befinner sig mellan ”acceptera”- och ”försvara”-stadierna. Respondenternas uppfattning om sin position i förankringsprocessen finns presenterad i Figur 10.



Figur 10: Respondenternas uppfattning om sin position i förankringsprocessen

Efter att ha kartlagt respondenternas uppfattning om var i processen de själva och den övriga personalen befinner sig var jag naturligtvis nyfiken på vad de tror är receptet för att få alla inom personalen att uppnå ”Ambassadör”-stadiet. Alla svarade att de tror att nyckeln ligger i att involvera personalen i det som bestäms, lyssna och kommunicera genom organisationen och framför allt få personalen, oberoende av ställning i organisationen, att känna att de har en chans att vara med och påverka. En så liten sak som att ”träffas över gränserna”, dvs. ordna gemensamma tillställningar och skolningstillfällen mellan olika kontor och enheter anser Björklund att är till stor hjälp. ”Man behöver nödvändigtvis inte ens prata jobb på dessa tillställningar, utan alla former av umgänge bidrar till att skapa sammanhållning och framför allt en vi-anda, som sedan genomsyrar personalens dagliga arbete och därigenom vår företagskultur” säger Björklund. Det fakum

att LokalTapiola dessutom fortfarande säljer olika produkter och har många datasystem, såsom kunddatabaser och dataprogram för försäljning, som i första hand kundbetjänarna använder sig av, som ännu inte fungerar över gränserna tror Björklund också är en bidragande faktor till att man ännu inte lyckats uppnå vi-andan inom LokalTapiola till fullo.

På den sista frågan, som handlade om hur respondenterna med en mening skulle beskriva LokalTapiola svarade Dan Friman att han ser LokalTapiola som ett ”modernt, självbestämmande bolag som erbjuder lokal service”. Känslan av självbestämmanderätt och lokal service bottnar enligt Friman i uppbyggnaden av företaget: inget annat bolag inom försäkrings- och finanssektorn i Finland har lika många kontor som LokalTapiola och besluten fattas oftast i någon typ av huvudkontor, medan de i LokalTapiola nu fattas på fältet, dvs. i regionbolagen. Detta är i Frimans mening någonting som är värt att utnyttjas i marknadsföringssammang. Detta är även ett argument som enligt Friman bör fungera även i den interna kommunikationen och ”insäljandet” av de nya idéerna till personalen, eftersom besluten gällande personalfrågor också tas regionalt och de anställda då förhoppningsvis känner att de har en större påverkningsmöjlighet. Med modern syftar han främst på att det ju faktiskt är ett nytt bolag och den grafiska profilen samt inredningen på kontoren stöder detta. Även Björklund menade att han känner sig nöjd och stolt över hur företaget ser ut på utsidan och känns på insidan, han tycker att stämningen är behaglig och anser att man knappast skulle ha samma motivation att arbeta ifall inredningen i kontoren och den grafiska profilen upplevdes som misslyckade – något som givetvis ständigt även signaleras utåt. Björklund beskriver LokalTapiola som ”kundernas eget bolag med regional, lokal förankring och som konkurrerar med personlig betjäning”, medan Backs beskrivning lyder ”ett aktivt kontaktande och närvarande företag”. Deras syn på bolaget är alltså mycket lik Frimans. Björklund nämner dock att han emellanåt tänker på det olyckliga sammanträffandet att försäkringsbolaget och konkurrenten Folksam, som började verka i Finland ungefär vid samma tidpunkt som LokalTapiola, har samma färg i sin grafiska profil och marknadsföring. Detta riskerar att vilseleda kunderna och gör så att företaget kan uppfattas som ett i mängden, men någon större negativ inverkan på den interna kulturen tror Björklund inte att det har.

4 Resultatanalys

I detta kapitel appliceras och analyseras resultatet som erhållits från intervjuerna på Scheins modell om företagskulturens nivåer. Jag har valt att koncentrera mig på de två översta stadierna i Scheins modell, artefakterna samt normerna och värderingarna, eftersom jag uplever att den understa nivån, som består av grundläggande antaganden, är väldigt diffus och svår att finna i en företagskultur. Slutligen analyseras och kopplas även resultatet från intervjuerna samman med Kleppstøs teori om företagskultur vid fusion.

4.1 Artefakter

Som tidigare nämnts är artefakter kulturella värderingar och antaganden och innefattar bl.a. fysiska objekt som skapats av medlemmarna i en företagskultur, verbala manifestationer i det talade och skrivna språket samt ritualer och ceremonier.

Enligt Schein är fysiska objekt de artefakter som är lätta att se i organisationen och på så sätt blir de enklare att studera. De fysiska objekt som ändrats efter fusionen och som jag anser kunde urskiljas ur intervjuresultaten var kontorens utformning, den grafiska profilen och datasystemen som ska slås ihop. Utifrån intervjuerna har jag förstått att kontorslandskapet symboliserar en viktig del för de anställdas upplevelser om att de nu inte längre är ett litet och intimt företag, utan har blivit en större och modernare organisation. Logotypen och en enhetlig användning av den grafiska profilen är en annan artefakt som influerar företagskulturen och det sätt på vilket de anställda tänker vid en fusion. Klädstilen har enligt respondenterna inte förändrats nämnvärt i och med fusionen utan är fortfarande motsvarande som den varit i båda bolagen förut. Detta tolkar jag som en positiv sak, eftersom jag tror att en så personlig sak som kläder och klädstil och begränsande riktlinjer för vad som är ”passande” kläder eller inte är någonting som företagskulturen kan lida av vid en fusion, då de anställdas vardag annars också har vänts upp och ner på grund av alla förändringar i rutinerna. Jag tror att det lätt skapar en onödigt negativ attityd och atmosfär inom organisationen om de anställda upplever att det är fel på de kläder de använder och satsat sina privata ekonomiska resurser på. Friman nämnde en viktig sak gällande dataprogrammen och produkterna, som faktiskt ännu är olika i företaget. Han ansåg att en viss intern konkurrens kommer att bestå så länge produkterna, priserna och programmen är olika, eftersom olikheterna påminner om det gamla som varit och gör så att man internt lätt uppfattar att det ena av de ursprungliga bolagen alltid är ”bättre”, exempelvis förmånligare,

har mer omfattande villkor, dataprogram som startar snabbare eller skadehandläggningen fungerar snabbare. Här väcks tanken hos mig att det även kan vara rent utav farligt för företagets image, eftersom motsvarande produkter har olika villkor, beroende på om det är f.d. Lokalförsäkring eller f.d. Tapiola som står bakom produkten och kunderna kan då uppleva att de får olika information beroende på vem de pratar med. I kundens ögon är ju bolaget trots allt ”LokalTapiola” och jag tror att få tänker på att sammanslagningen av produkterna inte går över en natt. Detta faktum är något som jag tror att påverkar personalen och stämningen i allra högsta grad, eftersom det i många situationer blir extra jobb med att förklara situationen och man får vara beredd att ta emot klagomål gällande avsaknaden av ett enhetligt förfaringssätt. Jag tror även att personalen lätt kan känna en negativ attityd gentemot arbetsgivaren just p.g.a. ovanstående orsaker.

Kommunikationen och växelverkan mellan de anställda inom företaget är också en artefakt och speciellt Friman upplevde att kommunikationen och kontakten inom företaget har förändrats i och med att en mycket svenskspråkig och en mycket finskspråkig kultur nu har förenats. Inte nog med att olika språk i vissa fall för med sig svårigheter att uttrycka sig som man tänkt på det främmande språket och personalen kan uppleva orättvisa ifall språken inte används jämnt på möten och tillställningar, för skillanden i språken även med sig en kulturkrock som innefattar hela kulturen och sätten att handla på arbetsplatsen. Finskspråkiga finländare och finlandssvenskar har nämligen olika kulturer, speciellt gällande den sociala biten och fördomar och stereotypiseringar förekommer åt båda hållen. Här anser jag dock att man bör se på detta fenomen ur ett internationellt perspektiv, eftersom det är vanligt att företag fusioneras eller köps upp över landsgränser och språk- och kommunikationsskillnaderna då enligt mig kan anses uppnå helt andra dimensioner än i detta fall, där det inom båda företagen sedan tidigare har funnits anställda som representerar båda inhemska språken. I Finland är vi dessutom vana vid tvåspråkigheten och i alla större företag finns båda språken representerade, så språkkrocken mellan finskan och svenskan torde inte vara den största utmaningen då man jämför med fusioner i allmänhet.

En annan artefakt som jag märkte att spelar en betydande roll vid fusion är kommunikationskanalerna inom företaget, där de virtuella kanalerna nu verkar har blivit allt mer betydande i takt med att företaget har vuxit, åtminstone för de respondenter som haft sin bakgrund inom Lokalförsäkring. Jag uppfattade att man inom Tapiola redan vant sig vid att kommunicera virtuellt, både externt och framför allt internt, så denna skillnad berör således inte alla anställda. Björklund kommenterade också de odefinierade rollernas

inverkan på kommunikationen och jag tror att det är något som aldrig blir fullbordat i ett företag utan något som ständigt ”lever”. Det finns alltid uppgifter i ett företag som måste skötas men som aldrig blivit bestämt på vems ansvar de ligger, med följderna att de endera blir ogjorda och på så sätt irriterar alla som märker av dem, eller så gör den som inte längre orkar se på det ogjorda och är då den som blir irriterad. I en fusion tror jag att detta, precis som Björklund sa, är ett ofta förekommande fenomen, eftersom många processer kräver extra jobb då alla datasystem nödvändigtvis inte fungerar som de ska och en del uppgifter länge måste skötas dubbelt.

Okontaktbarhet och längre avstånd till förmannen var ingenting som någon av respondenterna tog upp, vilket jag tolkar som att de inte ser som ett betydande problem. Detta tror jag att beror på att de som tidigare jobbat i Tapiola är vana vid att det mesta styrs från huvudkontoret som varit placerat i Esbo och är således vana vid att inte dagligen kunna bolla idéer med de bestämmande organen. De anställda i Lokalförsäkring, som verkat i mindre regionbolag, har å sin sida varit vana vid att sitta nära sin chef, vilket fallet ju är nu också i och med att LokalTapiola har motsvarande organisationsuppbyggnad och därför verkar det som att detta är en sak som i alla fall inte har försämrats. Ett större problem verkar vara ovissheten och det faktum att chefen inte alla gånger heller har svar på frågorna. Även belöning och motiverande faktorer såsom muntlig beröm är något som respondenterna ansåg att bör utvecklas vidare för att skapa en trivsammare företagskultur.

Som tidigare nämnt har organisationsstrukturen ändrat avsevärt sedan fusionen och detta var något som kom på tal i intervjuerna. Noggrannare uppföljning, nya interna kanaler och strikta regler för t.ex. försäljningsmålsättningar är något som har ökat efter fusionen och som inte har uppfattats som så positivt enligt respondenterna. Jag tror att dessa är nödvändiga processer – ju större ett företag är desto tydligare riktlinjer och mer definierade roller tror jag att behövs även om man inom organisationen högst antagligen anser att den tid som man fyller i försäljningsuppföljning och dokumentering av uppnådda målsättningar kunde användas till att arbeta med de egentliga arbetsuppgifterna.

Verbala manifestationer är också de en del av artefakterna enligt Schein och jag hittade även några dylika i mina intervjuvar. En verbal manifestation kan synas och höras bland organisationens medlemmar och uttrycka sig som en stämning, ett skämt eller liknande. Dessa artefakter kan vara svåra att urskilja då de ibland inte behöver vara medvetna och uppenbara för de involverade. En observation som jag gjorde under intervjuerna var att respondenterna i flera fall pratade förskönande och nostalgiskt om det som varit och med

en mer allvarlig och objektiv ton om det som är på gång och de utmaningar som stötts på. Det i sig tycker jag utstrålar en slags stämning som respondenterna har med sig från den företagskultur de nu arbetar i, det hör kanske till att tänka på och prata om ”den gamla goda tiden” och inte vara allt för öppen och positiv gentemot det nya, var en tanke som slog mig. Speciellt under två av intervjuerna kunde jag även ana en viss tendens till att skämta om saker som varit svåra i fusionen eller hur det varit innan. Här kan jag inte låta bli att nämna en av respondenternas kommentar på frågan om skillanderna i strategierna som bolagen haft förut, där respondenten svarade att man inom Lokalförsäkring har suttit på kontoren och väntat på att kunderna skall komma in genom dörren och fråga om de får bli kunder, medan man i Tapiola har haft så stort fokus på att sälja så man glömt att ”täppa igen bakluckan”, dvs. inte fokuserat lika mycket på att ta hand om de befintliga kunderna så att de lätt har bytt till ett konkurrerande bolag. Dessa påståenden var självklart generaliseringar, men det märktes dock att samtliga respondenter kände av en tendens åt dessa håll. Jag anser dock att eftersom respondenterna kände att de kunde tala i en något skämtsamt ton om vissa saker kanske är ett bevis på att integrationen har lyckats relativt bra och samarbetet har kommit så pass långt, det har ju trots allt snart förflutit ett helt kalenderår, att man längre inte behöver tassa på tå och smyga med olikheterna.

4.2 Normer och värderingar

Nästa kulturella nivå befinner sig enligt Scheins teori på en högre medvetande nivå och berör ofta ämnen som är uttalade och kända t.ex. moral, frihet, pengar, lojalitet och vad som anses som rätt och fel. Dessa ämnen är ofta ihopkopplade med starka känslor och relativt lätta att urskilja i resultatet av intervjuerna, vilket förmodligen beror på att ämnet som berörs väckt många starka reaktioner bland medlemmarna i företaget på senare tid.

Överlag i intervjuerna ansåg jag mig kunna urskilja vad respondenterna ansåg vara rätt och fel gällande många faktorer. En sak som flera av respondenterna uttryckte gällande kulturen var hur ”de” brukade göra och hur ”vi” var vana att sköta motsvarande problem. Redan här tyckte jag mig som intervjuare kunna känna av en viss laddning i svaren. Ett konkret exempel var diskussionen kring praktiska rutiner i arbetet, hur sommarsemestrarna i LokalTapiola Österbotten hålls, eftersom det alltid måste finnas ett visst antal personer på plats på kontoret även under sommarmånaderna. Inom det ena företaget har de anställda då varit vana vid att hålla ett möte på vårvintern där förslag och önskemål fått läggas fram, varefter förmannen lagt fram ett förslag och inom det andra företaget har man haft ett

rullande system där hälften av personerna från en avdelning fått hålla sin sommarssemester vissa veckor och hälften vissa och året efter tvärtom. Detta är enligt Friman små saker som oftast går att kompromissa om, men som lätt skakar om den kultur man som anställd varit van vid eftersom de flesta ser sitt eget förfaringsätt som rätt och det andra som fel, speciellt då det gäller en så ”helig” sak för de anställda som sommarssemester.

Upplevelsen av olikheterna i strategierna, som även framkom i artefakterna, kan man även hänvisa till här, eftersom ett invariant sätt att tänka och bemöta kunder har formats till en värdering hos de anställda. Jag tror att det är mycket svårt för de anställda, speciellt de som arbetat länge inom företaget, att ta in ett nytt sätt att tänka och handla och få det att kännas rätt. Ett konkret exempel här är om man är van vid att värdesätta långa diskussioner och omhändertagande av kunder är det svårt att tycka att hänvisning till nättjänsten för att spara både kundens och ens egen tid känns som rätt sätt att jobba på. Det går även att vända på steken och tänka på de anställda som varit vana vid att ge kunden råd per telefon och hänvisa kunderna till en virtuell kanal för att göra ärendet smidigt för kunden, att nu be dem sätta sig ner och diskutera och ”small-talka” om allt mellan himmel och jord och på det sättet få kunden att känna sig välomhändertagen.

Den noggrannare rapporteringen som kom upp under intervjuerna, tror jag också att kan utgöra en del av ”normer och värderingar”-nivån, eftersom det kan skapa en känsla hos de anställda av att friheten har tagits ifrån dem och att man inom organisationen inte litar på hur jobbet sköts eller att det överhuvudtaget sköts. Jag tror att försäljningsuppföljning och rapportering lätt skapar en olustig känsla av att man som anställd måste bevisa vad man gör på sin arbetstid och skapar en otrygg känsla av att man mäts och jämförs med kollegorna. Många fusioner förknippas med uppsägningar och jag tror att rapporteringen och den ökade kontrollen är något som många anställda förknippar med ett slags mätverktyg för om man får vara kvar eller inte, vilket i sig kan sätta kulturen och sammanhållningen inom organisationen i gungning. Jag tror att det som förman är väldigt viktigt att göra klart för de anställda vad syftet med uppföljning och rapportering är, så att dessa känsor av berövad frihet och opålitlighet inte tar över stämningen i organisationen.

4.3 Fusionens inverkan på företagskulturen

Författaren Kleppstø beskriver, som nämnts i teoridelen, olika sätt att hantera frågor som dyker upp bland de anställda kring företagskultur vid fusioner. I och med det redogör han för olika utfall när två företag blir ett, vilket kan beskrivas utifrån tre olika faser. Den första

fasen är när hot mot den egna kulturen upplevs, detta kan tydligt ses i resultatet av intervjuerna då nästan alla respondenter beskrev att de upplevt avsaknad av information, speciellt i början och ökad kontroll i form av rapportering och uppföljning. I resultatet syns det dock att de flesta passerat denna fas då de berättade om denna i dåtid. Här antar jag att dessa känslor och reaktioner som skapades precis vid fusionen lagt grunden för hur medlemmarna i organisationen såg på fusionen.

Nästa fas som handlar om den kulturella konfrontationen som beskriver hur individer från två företagskulturer möts. Här vill individerna enligt Kleppstø verkligen trycka på olikheterna mellan företagen. Detta framkom klart i intervjuerna då alla respondenter gav otaliga exempel på hur Lokalförsäkring och Tapiola som företag var innan fusionen, hur de arbetade och hur det förändrades efter fusionen. Här tas även exempel om vad som anses vara rätt och fel i olika situationer upp, vilket även det ses exempel på i intervjusvaren. Enligt mig befinner sig medlemmarna i LokalTapiolas företagskultur fortfarande i denna fas och har ännu inte riktigt förflyttat sig till den sista fasen som Kleppstø beskriver, nämligen ackultivering som handlar om hur kulturmöten kan få olika resultat. Dock kan jag se spår i materialet av något som slutligen kan uppkomma, nämligen en *dekultering*, vilket innebär att man vare sig lever i den ena kulturen eller den andra. Detta tror jag att beror på att detta är en horisontell fusion och både Lokalförsäkring och Tapiola är relativt lika representerade i det nya LokalTapiola och man i organisationen har försökt ta det bästa ur båda företagen. På så sätt tror jag att en helt ny organisationskultur håller på att skapas. En bidragande orsak till varför det kan vara svårt att avgöra hur resultatet efter integrationen kan komma att se ut är att LokalTapiola ännu inte har genomgått en fullständig fusion eftersom bolagen ännu inte juridiskt sett fungerar 100% tillsammans, och exempelvis produkterna och prissättningen är fortfarande olika. Inte förrän företaget enhetligt använder samma datasystem och säljer samma produkter tror jag att man kan se det slutgiltiga resultatet av ackulteringen.

4.4 Sammanfattning av resultatanalys

Hur de anställda i och med en fusion påverkas av förändringar i organisationskulturen kan till en viss utsträckning beskrivas som en process, som upplevs starkast i början när de anställda i företaget lever i ovisshet och allt är nytt, och som minskar i och med en ökad förståelse av den situation de befinner sig i. Det är påtagligt att fusionen påverkar individerna olika mycket och det beror långt på deras egen inställning och verklighets-

uppfattning. Enligt svaren jag fått i mina intervjuer vill jag även påstå att huruvida de anställda påverkas av förändringarna i organisationskulturen är olika beroende på vilken befattning i företaget personen i fråga innehar. Enligt min uppfattning är det för det mesta personliga angelägenheter och erfarenheter som i början av förändringsprocessen orsakar känslan av motstånd, åtminstone innan medlemmarna i organisationen vet hur fusionen kommer att påverka deras arbetssituation och organisationskultur.

Jag anser att min teoretiska studie kombinerat med empirin lyckades ge svar på min problemformulering. De utmaningar som jag hittade i fallet LokalTapiola och deras företagskultur som håller på att bildas till följd av fusionen är främst relaterade till olika modersmål och arbetsspråk inom organisationen, olika produktutbud och därigenom brist på kunskap, olika strategier beträffande kundbetjäning – hur hitta balansen mellan aktiv nyförsäljning och omhändertagande av befintliga kunder? samt olika organisationsuppbyggnad. Receptet för att lösa dessa utmaningar är både enligt teorin och enligt svaren jag fick i intervjuerna att involvera personalen, oberoende av position i organisationen och genom kommunikation och interaktion jobba fram en gemensam lösning.

5 Kritisk granskning

Jag anser i det stora hela att jag valt mina respondenter bra och deras svar kompletterade varandra väl. Jag kunde ha stärkt validiteten ytterligare genom att välja fler respondenter med bakgrund i före detta Tapiola, eftersom fördelningen nu var tre, varav alla på regionbolagsnivå, med bakgrund i Lokalförsäkring och en, som jobbar för centralbolaget, med bakgrund i Tapiola. Det faktum att de tre som representerade Lokalförsäkring och ett regionbolag var män och den enda som representerade Tapiola och som inte jobbar eller har jobbat i ett regionbolag var en kvinna kan även inverka negativt på forskningens tillförlitlighet. Genom att välja respondenter ur mer varierande positioner i företaget och från fler olika geografiska områden kunde jag ha fått en pålitligare bild av hur förändringarna har uppfattats, eftersom resultatet nu baseras mycket på respondenternas antaganden och deras personliga uppfattningar.

Det något abstrakta valet av ämne, företagskultur vid fusion, uttryckte sig både under intervjuerna och då jag skrev teorin, eftersom jag stundvis upplevde att fokus försvann från företagskulturen och övergick till fusionen och samarbetet över lag. I flera fall fick jag som

intervjuare försöka leda respondenterna tillbaka till företagskulturen under intervjuerna. Detta kunde eventuellt ha undvikits genom konkretare frågor innehållande exempel ur verkliga situationer.

Vidare bör man komma ihåg att fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola ännu inte är fullbordad och skulle man göra motsvarande forskning några år senare hade resultatet högst antagligen varit ett annat. Det faktum att fusionen nu är på hälft och respondenterna lever mitt i den förändrande företagskulturen påverkar högst antagligen deras svar och vinklingen och de centrala tyngdpunkterna vore antagligen andra om fusionen varit förbi och respondenterna skulle fått mer distans till det som pågått. Vad som då är ”rätt” eller ”fel” tidpunkt att forska är ju då upp till forskaren, eftersom inget resultat är rätt eller fel.

6 Slutdiskussion

Det här med företagskultur och uppbyggnaden av den är en intressant fråga som jag nu med facit i hand har konstaterat att är väldigt abstrakt och uppfattningen av en företagskultur är alltid subjektiv. Under lärdomsprovsprocessen har jag lärt mig mycket och jag anser såhär i efterhand att valet av ämne var allt annat än lätt. Ämnet i sig är mångfacetterat och man får ibland nypa sig i armen och ta en paus för att inte tänka och överanalysera sina uppfattningar och känslor av fenomenet företagskultur och byggandet av den. Det faktum att jag själv har arbetat i företaget under tiden som examensarbetet har gjorts kan även ha varit negativt ut forskningssynvinkel, eftersom jag som skribent inte ser ämnet ur en objektiv synvinkel. Dock har motivationen till ämnet varit hög, eftersom jag själv har praktisk erfarenhet av ämnet och nu har haft möjlighet att sätta ord på mina tankar och upplevelser. Eftersom respondenternas svar på mina intervjufrågor i examensarbetet långt stöder den teori som jag skrivit om och dessutom gick att applicera på teorin, kan man konstatera att jag valt en lämplig teori och gjort upp intervjufrågor som stödde den.

Jag tror, utgående från detta arbete, att LokalTapiola är på god väg med att bygga sin nya, gemensamma företagskultur. Man måste även komma ihåg att allt inte går att bearbeta genom instruktioner, verkstäder och teorier utan en del pusselbitar måste man låta falla på plats med tiden. Jag har under arbetet kommit till insikt om att en fusion är en mycket mångfacetterad och lång process som inte händer över en natt. En företagsfusion kan föra med sig en frisk fläkt och en nystart för ett företag vars företagskultur, varumärke och image håller på att sina, men den kan även stjälpas ett företag som lyckats bra och ansetts

stabil. Gränsen är hårfin och en enda arbetstagares agerande och uppträdande kan inverka åt båda hållen. Just på grund av detta tycker jag att det här med företagskultur är så intressant, eftersom det i grund och botten handlar så mycket om psykologi och förmågan att förstå sig på människor. Jag anser att skapandet av en ny företagskultur, gemensamma förfaringssätt och ett enhetligt tänkande inom företag kan jämföras med en utflykt med daghemsbarn. Företagsledningen är föreståndarna och de anställda är barnen. Om föreståndaren rakt av informerar om hurdan klädsel barnen bör bära och hurdan matsäck som är lämplig att ta med, kommer några av barnen att motsätta sig det direkt, även om matsäcken skulle ha innehållit smörgåsar med favoritpålägget och klädseln skulle ha inneburit de bekvämaste byxorna och stövlarna som man kan plaska i vattenpölar med. Om föreståndarna däremot frågar barnen vad de vill ha på sig, vad de anser är lämpligt och vilken mat de vill äta ute i skogen och de tillsammans gör upp instruktioner för utfärden, kommer helt säkert de flesta av barnen att klä på sig utebyxorna och äta sin matsäck med stor iver. Det är så vi människor fungerar och det handlar i stor utsträckning om att genom interaktivitet och löpande kommunikation försöka skapa gemensamma inställningar till förändringar.

Källförteckning

Alarik, B. (1982). *Fusioner - Drivkrafter, beslut, samordning*. Göteborg: Graphic Systems-Angered.

Almstedt, L. (2012). *Affärsidé och vision – verksamhetens ryggrad*. Hämtad 10.4.2013. Tillgänglig <http://www.motivation.se/ledning/strategi/affarside-och-vision-verksamhetens-ryggrad>

Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

E-economic (u.å.). *Fuusio – Mitä tarkoittaa fuusio?* Hämtad 21.9.2013. Tillgänglig <http://www.e-economic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/fuusio>

Ekwall, A. & Karlsson, S. (1999). *Mötet – en bok om kulturskillnader och ledarskap*. Vasa: Storkamp Media.

Entreprenörcentrum Västerbotten (2013). *Bygga varumärke för ditt företag*. Hämtad 10.4.2013. Tillgänglig <http://www.entreprenorcentrum.se/vasterbotten/default.asp?path=32008,32013,32345,32445&pageid=49180>

Falonius, T. (2011). *Hur du lyckas med det interna varumärkesarbetet*. Hämtad 22.9.2013. Tillgänglig <http://micco.se/2011/09/hur-du-lyckas-med-det-interna-varumarkesarbetet/>

Finance & Economics (2012). *The Anti Combines Laws & Merger Types*. Hämtad 21.9.2013. Tillgänglig <http://justdan93.wordpress.com/2012/08/19/the-anti-combines-laws/>

Hamrén, M. & Isaksson, J. (2008). *Frigörandet från en instruktionsstyrd verklighet – En fallstudie om Nordeas värderingsinriktade arbete*. Kandidatuppsats i företagsekonomi. Borås: Högskolan i Borås.

Kleppesø, S. (1993.) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Stockholm: Nerenius & Santéus förlag AB.

Kronstam, K. (2002). *Det hållbara företaget – En bok om företagskultur och värderingsstyrda företag*. Göteborg: IHM Publishing.

Kvist, B. (2010). *Bygg ditt varumärke – om identitet, målgrupp och Brand Loyalty*. Hämtad 19.2.2013. Tillgänglig <http://wolber.se/bygg-ditt-varumärke-om-identitet-målgrupp-och-brand-loyalty/>.

Lanneberg, P. (2013). *Starka personliga varumärken – största konkurrensfördelen för företag*. Hämtad 10.4.2013. Tillgänglig <http://blogg.hrsverige.nu/2013/02/22/starka-personliga-varumarken-storsta-konkurrensfordelen-for-foretag/>

LokalTapiola (2012). *LähiTapiolan uusi visuaalinen ilme ja logo on julkaistu – uusi logo kuvaa kahden yrityksen yhteenliittymistä*. Press release. Hämtad 27.9.2013. Tillgänglig http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/LahiTapiolan+uus+i+visuaalinen+ilme+ja+logo+on+julkaistu_uusi+logo+kuvaa+kahden+yrityksen+yhteenliitt.htm.

LokalTapiola (2013a). *LähiTapiola-ryhmän yhtiöt*. Hämtad 11.4.2013. Tillgänglig http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Yhtiot/Etusivu.htm

Lokaltapiola (2013b). *Visio, toiminta-ajatus ja arvot*. Hämtad 27.9.2013. Tillgänglig <http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/LahiTapiola/Visio,-toiminta-ajatus-ja-arvot>

Moisio, M. (2010.) *Fuusion toteuttaminen – Case: Lemminkäinen Oyj*. Pro-gradu avhandling för magisterexamen i företagsekonomi. Tammerfors: Tampereen Yliopisto.

Nationalencyklopedin (u.å.a). *Artefakt*. Hämtad 10.11.2013. Tillgänglig <http://www.ne.se/artefakt>.

Nationalencyklopedin (u.å.b). *Synergieffekt*. Hämtad 10.11.2013. Tillgänglig <http://www.ne.se/synergieffekt>.

Sahlqvist, A. (2007). *Stark företagskultur ger starka varumärken*. Hämtad 26.9.2013. Tillgänglig http://www.brandeye.se/artiklar/bn0507_hart.pdf

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. (3. uppl.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schweiger, D.M. (1987). *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions*. Hämtad 6.11.2013. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4164736?uid=3737976&uid=2&uid=4&sid=21102976237823>.

Smajic, M. (2011). *Så fixar du en grafisk manual*. Hämtad 10.4.2013. Tillgänglig <http://capdesign.idg.se/2.990/1.361048/sa-fixar-du-en-grafisk-manual>

Uggla H. (2006). *Positionering: Teori, trend & strategi*. Malmö: Liber AB

Bilaga 1: Underlag för intervjuer

Arbetsrutiner och motivation

1. Hur har dina arbetsrutiner ändrat efter fusionen?
2. Upplever du att du får uppmuntran för din insats och prestation i ditt arbete?
3. Känner du dig motiverad i ditt arbete?
4. Hur skulle du beskriva Lokalförsäkrings/Tapiolas tidigare organisationer och hur ser den nya fusionerade organisationen ut?

Möten, kommunikation och relationer

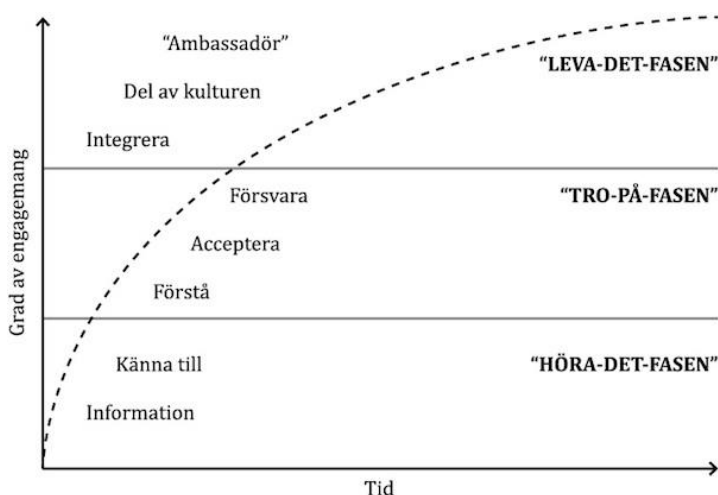
5. Har din kontakt och kommunikation med kollegor och kunder förändrats sedan fusionen?
6. Finns det nya handlingssätt beträffande möten inom organisationen?
7. Upplever du skillnader i språk och kultur inom företaget? Hur påverkar de dig?
8. Hur är stämningen i företaget? Vad tror du att det beror det på?
9. Hur har attityderna förändrats med tiden? Positivt/Negativt?

Materiella objekt

10. Hur har materiella objekt förändrats i organisationen i och med fusionen?

Skapandeprocessen

11. I vilken fas anser du att du som anställd befinner dig?
 - a. Höra-det-fasen?
 - b. Tro-på-det-fasen?
 - c. Leva-det-fasen?



11. I vilken fas tror du att LokalTapiolas anställda som helhet befinner sig? (figuren ovan)
12. Vad tror du att behövs för att alla anställda ska uppnå "Leva-det-fasen"?