

# ”Vi kan aldrig bli japaner”

Vad betyder utlandsägande för svenskt arbetsliv?

*Margareta Oudhuis och Anders Olsson*

---

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2007:18

ISSN 1401-2928

Tema: Strategier, metoder och arbetssätt  
för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA)

Temaledare: Marita Christmansson



*Arbetslivsinstitutet*

## Förord

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

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

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

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

SMARTA ska besvara frågor som:

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

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

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

Göteborg 22 december 2006

Projektet har genomförts av Margareta Oudhuis och Anders Olsson.

# Innehåll

<b>FÖRORD</b>	<b>2</b>
<b>1. BAKGRUND</b>	<b>4</b>
<b>2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b>	<b>4</b>
<b>3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER OCH TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>5</b>
3.1. Schein, Hofstede och Inglehart – värderingar och värdesystem	7
3.3. Tidigare forskning - internationella övertaganden av företag	11
<b>4. METOD</b>	<b>14</b>
4.1. Urval	14
4.2. Tillvägagångssätt/genomförande	15
4.3. Metoddiskussion	15
<b>5. RESULTAT</b>	<b>16</b>
5.1. Förändringar i organisationen efter övertagandet	16
5.2. Olikheter i organisationskulturer	16
5.3. Likheter i organisationskulturer	18
<b>6. RESULTATANALYS</b>	<b>20</b>
6.1. Vilka förändringar har ägt rum sedan övertagandet? Vilka implementeringsstrategier har man använt?	21
<b>7. SLUTSATSER</b>	<b>24</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>25</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>26</b>

## 1. Bakgrund

Utifrån företags- och organisationsbesök som gjordes inom tema SMARTA under år 2004-06 framkom att värderingar verkar ha stor betydelse för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Förändringar i värderingar uppfattades ha en direkt inverkan på arbetssätt, syn på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete samt delvis även på förhållningssättet till medarbetare. En orsak till värderingsförändringarna uppgavs i några av de studerade företagen vara att de övergått i utländsk ägo, dvs att man bytt svensk ledning till utländsk ledning.

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

Med utländskt ägande avses företag där mer än femtio procent av röstvärdet innehas av en utländsk ägare. Som en jämförelse kan nämnas att antalet nationella företagsförvärv för första halvåret 2003 endast uppgick till 133 (Andersson mfl 2003). En betydande skillnad med andra ord. I och med att antalet utlandsägda företag ökar ger forskning om vad eventuella värderingsförskjutningar innebär en indikation på om och i så fall vilka framtida konsekvenser detta kan få för arbetsmiljö och arbetsmiljöfrågor även för svenskägda företag. I en alltmer globaliserad värld med allt vad det inneburit av modetrender i management med USA och Boston som främsta trendsättare skulle möjligen ett s k 'följa John-beteende' härigenom förstärkas (Björkman 2003). Det innebär att man skulle kunna se utländsk ledning som s k värdesändare för framtida värderingar och attityder till arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Värt att understryka är samtidigt att utländsk ledning inte är en homogen kategori utan kan ha värderingar som sinsemellan är olika.

## 2. Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att fördjupa tidigare års studier genom att mer grundläggande studera vad som händer efter att ett svenskt företag övergår i utländsk ägo, i detta fall blir japanskt. De övergripande frågeställningarna lyder:

- *Vilka förändringar – om några – har ägt rum sedan övertagandet?*

- *Vilka implementeringsstrategier använder den utländska ägaren när det gäller att införa en ny företagskultur med dess inneboende värdesystem?*
- *Hur visar sig värderingsförskjutningarna? Hur går de till? Hur ser processen ut? Vad händer när ledningens och de anställdas värderingar bryts?*
- *Vilka blir konsekvenserna – för de anställda, arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete?*

Frågeställningarna besvaras med hjälp av en fallstudie på ett svenskt företag som övergick i japansk ägo år 2000.

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

### 3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

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

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

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

---

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

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

När det gäller termerna *företagskultur* och *organisationskultur* ses de i management- och organisationsstudier ibland som utbytbara medan andra menar att begreppen har skilda betydelser. Enligt Alvesson (2002:15) hänvisar företagskultur mer till de ideal, värderingar och innebörder som läggs fram och omfattas av seniora ledare och möjligen även vissa andra grupper som är mottagliga för deras budskap. Vissa författare ser till och med företagskultur som det som hyllas och som ledningen önskar sig, medan organisationskultur snarare refererar till verkligheten, till ett mer deskriptivt intresse för kulturella mönster i organisationen (Anthony, 1994 i Alvesson 2000:15). Alvesson väljer att använda de båda begreppen överlappande men ändå med vissa skillnader, såsom att organisationskultur signalerar ett bredare intresse för kulturella manifestationer i organisationen, medan företagskultur snarare refererar till affärs- och ledningssidan i företaget.

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

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

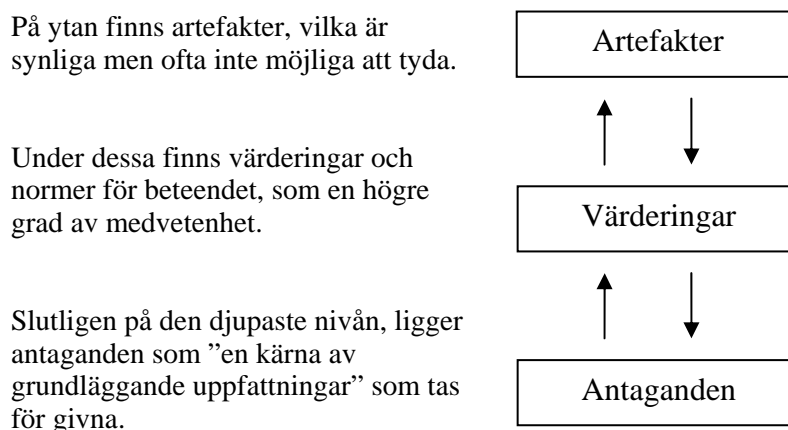
Kultur och ledarskap är vidare enligt Schein enbart två sidor av samma mynt. Ledarna skapar kulturen när de bildar grupper och organisationer. När kulturen etablerats, kommer den att avgöra kriterierna för ledarskapet och därigenom vem som kan och inte kan bli ledare. Om ledaren inte är medveten om den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

När det slutligen gäller begreppet *arbetsmiljö* så har det historiskt sett genomgått en stark utvidgning (Hörte, 2005). Från att intresset under lång tid främst inriktats på risker för liv och hälsa framgår av Arbetsmiljölagen från 1977 att målsättningen är att miljön ska anpassas till människans förutsättningar i såväl fysiskt som psykiskt hänseende. Idag omfattar därför arbetsmiljön alla faktorer och förhållanden i arbetet, dvs allt ifrån tekniska och fysiska aspekter till sociala

och sådant som förändringsarbete, verksamhetsutveckling och kvalitetsfrågor (Arbetsmiljölagen 1977:1160). I denna studie fokuseras främst på arbetsmiljöaspekter som har att göra med arbetsorganisation, ledarskap, psykosocialt arbetsmiljö och arbetsinnehåll.

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

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



Copyright E.H.Schein (Schein, 2004:26)

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

Artefakterna kan iakttas direkt av vem som helst oavsett om medlemmarna är medvetna om dem eller ej. Enligt Schein återfinns kulturens väsen i dess kärna av grundantaganden och etablerade uppfattningar. Innehållet i kärnan sprids genom de värderingar och beteendenormer som medlemmarna i den kultur den omfattar är medvetna om, reagerar på och upprätthåller. Medlemmarnas val och andra

handlingar påverkar i sin tur värderingarna och normerna. Slutligen producerar kulturellt styrda handlingar artefakter (Schein, 2004:16ff). De dubbelriktade pilarna i modellen pekar på att det inte enbart är från de omedvetna antagandena som kulturen styrs. Även artefakterna kan komma att påverka de värderingar och antaganden som från början skapat artefakterna.

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

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

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

I länder med låg maktdistans föreligger ett ömsesidigt beroende mellan chef och underordnad med en relativt liten känslomässig distans mellan sig. Det innebär att det är relativt lätt att närma sig och säga emot sina chefer samt att man som anställd föredrar en konsultativ ledarstil. I länder med stor maktdistans är underordnade tvärtom högradigt beroende av sina chefer och relationen präglas av stor känslomässig distans och av att inte våga säga emot överordnade. Studien visar att Sverige har en av de lägsta maktdistansnivåerna av alla jämförda länder. Japan utgör ett intressant fall med en maktdistans som kan betecknas som



gränsande till medelstor och liggande nära den amerikanska. Amerikanska ledarskapsteorier brukar i sin tur baseras på att underordnade har just medelstora beroendebehov, och att 'deltagande management' innebär att underordnade skall involveras i chefernas beslutsfattande i den mån dessa chefer vill ha det så. Däremot är man inte intresserade av att underordnade tar initiativ till beslut av egen kraft, något som snarast ses som både naturligt och önskvärt i de skandinaviska länderna (Hofstede, 2001).

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

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

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

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

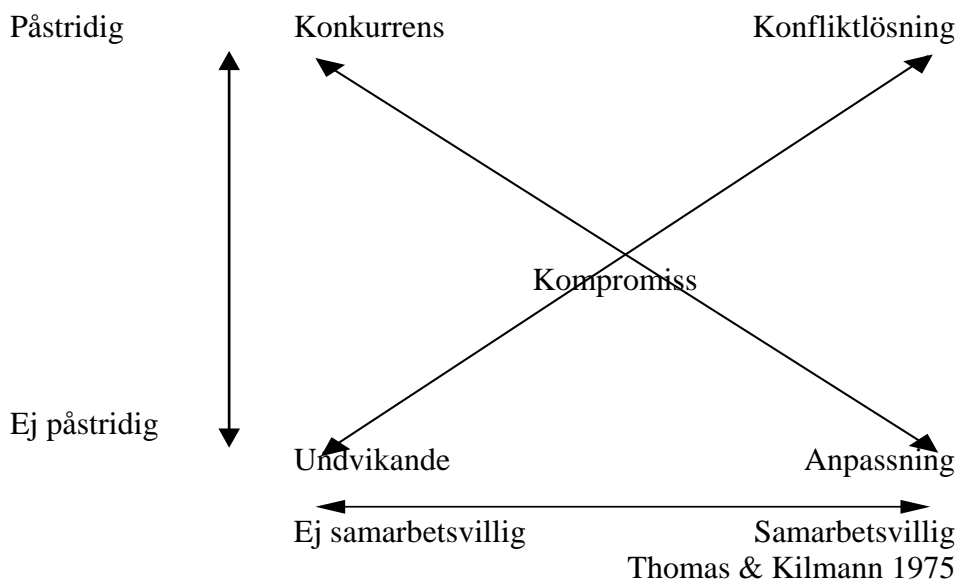
Sammantaget stämmer resultaten i Ingleharts och Hofstedes studier väl överens. Sverige omfattar i hög grad de värden som framhålls i det postmoderna samhället, dvs som betonar självständighet, kreativitet och självuttryck. De allra största skillnaderna mellan den svenska och japanska kulturen består enligt Hofstede i att de senare i mycket högre grad präglas av s k maskulina karaktärsdrag. Även i osäker-

hetsundvikande och maktdistans skiljer sig länderna markant åt. Vad händer då när japansk ledning, som ju inte stämmer överens med de svenska särdragen, övertar ägandet i ett svenskt företag?

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

### 3.2. Konflikter

I studien finns frågeställningar som handlar om vad som händer när värderingar bryts. Det kan handla om att ledningens och de underställdas värderingar skiljer sig eller att de utländska ägarnas värderingar skiljer sig från den lokala ledningens. I båda fallen innebär det en konflikt som parterna tvingas förhålla sig till på något sätt. Thomas och Kilmann (1975) har en modell över olika förhållningssätt i konflikter. I modellen kan olika förhållningssätt eller konflikthanteringsstilar beskrivas utifrån två dimensioner; påstridighet, dvs graden av hur mycket individen försöker tillgodose sina egna behov och samarbetsvilja, dvs i vilken grad som individen tillgodoser egna och den andres behov.



De två dimensionerna ger upphov till fem olika stilar:

1. Konkurrens innebär att man är påstridig och driver sin egen linje på den andres bekostnad. Det är ett maktorienterat sätt, där man använder de medel man anser nödvändiga för att vinna.
2. Anpassning är motsatsen till konkurrens. Man förnekar sina egna behov för att tillgodose den andres behov.
3. Undvikande är när de inblandade i konflikten undviker varandra eller håller tillbaka sina känslor och uppfattningar.
4. Kompromiss innebär att man finner en acceptabel lösning för båda parter, som därigenom delvis får sina behov tillgodosedda.
5. Konfliktlösning är en vinna-vinnasituation. Detta innebär att båda parter får sina behov tillgodosedda..

Inom arbetslivet förekommer vidare olika typer av konflikter t ex rollkonflikter, pseudokonflikter samt mål- och värderingskonflikter. Enligt Lennér-Axelsson och Thylefors (1996:190) är värderingskonflikter svårare att hantera än andra konflikter.

### **3.3. Tidigare forskning - internationella övertaganden av företag**

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

Hall (1995 i Cartwright 1998:7) har i sin forskning om strategiska allianser funnit att när kulturella skillnader inte handhas, så uppstår lätt missförstånd mellan parterna som leder till att spänningarna dem emellan ökar, vilket i sin tur kan äventyra hela samarbetet (Cartwright 1998). Cartwright hänvisar vidare till Morgan (1986) som med en metafor betraktar kultur som delad verklighetsuppfattning. Det innebär att om våra kulturer inte överensstämmer, så delar vi inte heller samma verklighet och har därför betydligt större svårigheter att nå samsyn och en gemensam tolkning av sakers tillstånd att utgå från vid samarbetet. Därför är en medvetenhet om och förståelse av kulturella skillnader och likheter, eller verkligheter om man så vill, mellan länder och därmed organisationer en viktig förutsättning för att kunna handskas med dessa skillnader på ett för både det övertagande och det övertagna företaget så lyckosamt sätt som möjligt. Samtidigt är det förstås viktigt att inse att det kan finnas en hel del skillnader mellan organisationskulturer också i samma land.

Det finns enligt Kleppestö (1993:196) en tydlig tendens att förvärvaren i ett kort tidsperspektiv försöker basera sin kontroll på att likrikta alla delar av företaget, också nyss förvärvade enheter. Därigenom blir det svårt för aktörerna att bibehålla sin sociala identitet. Just däri ligger en viktig förklaring till de ofta våldsamma reaktioner som kan observeras när företag slås samman. Vid

sammanslagningar möts vidare två fundamentala och motsatta värdesystem, nämligen människor mot kapital. Den oro som uppköp och fusioner leder till i organisationskulturer kan därför analyseras genom att fokusera balansen mellan äganderätt och humana rättigheter. Skilda värdeuttryck som står mot varann är exempelvis trygghet mot flexibilitet, integritet mot kontroll, tillhörighet mot utbytbarhet, självbestämmande mot organisationens diktat.

Laine-Svejby (1991) har studerat tre finska företag med bolag i Sverige; en processindustri, en verkstadsindustri och ett informationsbehandlingsföretag med syftet att peka på skillnader mellan finsk och svensk företagskultur. Som grannar skulle man kanske tro att de båda grannlänternas företagskulturer inte skiljer sig åt speciellt mycket. Det gör de emellertid på en rad områden. Det hon finner är exempelvis att beslut i svenska bolag har som syfte att skapa skilda handlingsalternativ. Diskussionsprocessen får här en framskjutande plats för att därigenom reducera osäkerhet. Det intressanta är emellertid att den osäkerhet denna mindre auktoritära ledarstil syftar till att reducera, rör medarbetarna snarare än handlingsalternativen. På de finska moderbolagen har däremot beslutsprocessen en annan funktion. Beslut ses som ledningens instrument för att mobilisera handling. Medarbetarnas engagemang behöver därmed inte säkerställas på samma sätt genom en diskussionsprocess (ibid:99). Också som förhandlare tycks finländarna föredra ett mer direkt tillvägagångssätt än svenskarna (ibid:133). Andra skillnader är att medan ett kort planeringsperspektiv kan uppfattas som positivt i Finland, så störs svenskarna av detta kortare finländska planeringsperspektiv (ibid:131). I Finland är vidare länken mellan personens formella position i företagshierarkin och den auktoritet han/hon har mer påfallande än i Sverige. Auktoritet kommuniceras också mer direkt och tydligt (ibid:132). Den striktare efterlevnaden av linjeorganisationens gränser i de finska företagen medför i sig ett mera "öppet" auktoritativt uppträdande från chefernas sida. De har därför inget behov av ett "närspråk" och saknar träning i den "mjuka närgångenhet" som utmärker svenska chefers verbala kontakter med sina medarbetare (ibid:108). De finländska cheferna framstår som "glasklara" och talar endast med dem som befinner sig närmast i organisations-schemat och tillåter inte heller att andra tilltalar dem (ibid:101). Den finska chefsrollen genomgår emellertid för närvarande en förändringsprocess. Intressant nog beskrivs det finländska ledarskapet för övrigt som en obegriplig pendling mellan detaljkontroll och fullständig frihet (ibid:105). Slutligen pekar Laine-Svejby även på språkets betydelse för samarbetet företagen emellan. Hon skriver att "speciellt i början av samarbetet hände det ofta att svenskarna och finländarna trodde sig tala om samma sak och först mot slutet av sammankomsten upptäckte att de talat om olika saker" (ibid:58). Ett nog så viktigt påpekande som rimligen gäller flertalet samarbeten mellan skilda nationella företag.

Lundbäck lyfter i sin avhandling (2004) fram vissa problem när det gäller integrationen av R&D efter Fords övertagande av Volvo Cars i januari 1999. Det visade sig exempelvis finnas stora skillnader när det gäller problemlösning och sätt att fatta beslut i de båda företagen. Dessa skillnader har lett till integrations-svårigheter och problem att förstå varandra. De viktigaste skillnaderna när det

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

Det intressanta är att även annan forskning vi tagit del av tillsammans med våra egna förstudier pekar åt samma håll. Såväl vår egen studie av ett företag som numera ingår i en amerikansk koncern som en studie om kulturella i olikheter i ett amerikanskt företag i Sverige av Lordell och Magnusson (2006) pekar på att det finns stora skillnader mellan ett amerikanskt ledarskap och vad som uppfattas vara ett typiskt svenskt ledarskap; skillnader som emellanåt lett till avsevärda konflikter. Lordell och Magnusson fann exempelvis att den amerikanskinfluerade kulturen och ledarstilen i fallföretaget uppfattades som mycket auktoritär med en bristande tillit till de underställda. Vidare var arbetet detaljstyrt med låg grad av delegering eller omvänt med en hög grad av centralisering. Beslutsstrukturen karaktäriserades vidare med begrepp som snabbhet, kortsiktighet och med höga krav på effektivitet. Resultatet visar också att man från amerikanskt håll haft svårt att acceptera de svenska arbetsrättsliga lagarna som bland annat innebär att man inte kan avskeda människor hur som helst. Dessa karaktärsdrag skiljer sig som vi sett i hög grad från det svenska sättet att fungera, där tvärtom delegering och inflytande är viktiga hörnstenar. Allteftersom har man dock tagit intryck av varandra, vilket gör att det idag uppstår färre konflikter än tidigare.

Av en informantintervju vi genomförde med platschefen för ett tyskt transportföretag framgår delvis likartade bilder när det gäller styrning, noggrannhet

och kontroll. ”Siffrorna styr allt” enligt platschefen. Nyckeltalen är styrverktyget, som därför hela tiden måste levas upp till. Man mäter allt. Registrerar allt. Ledarskapet handlar om att få underställda att lyda i motsats till det svenska sättet att delegera och förankra. Delegering av ansvar och befogenheter är också den största skillnaden mellan det tyska och det svenska sättet att leda. Ökad lönsamhet innebär samtidigt ökad frihet. Det är alltså i lönsamheten som friheten ligger.

## 4. Metod

För att besvara syftet med vår studie har vi som framgått ovan valt att genomföra en fallstudie i ett företag som år 2000 övergick i japansk ägo. Företaget presenteras mer utförligt i resultatdelen.

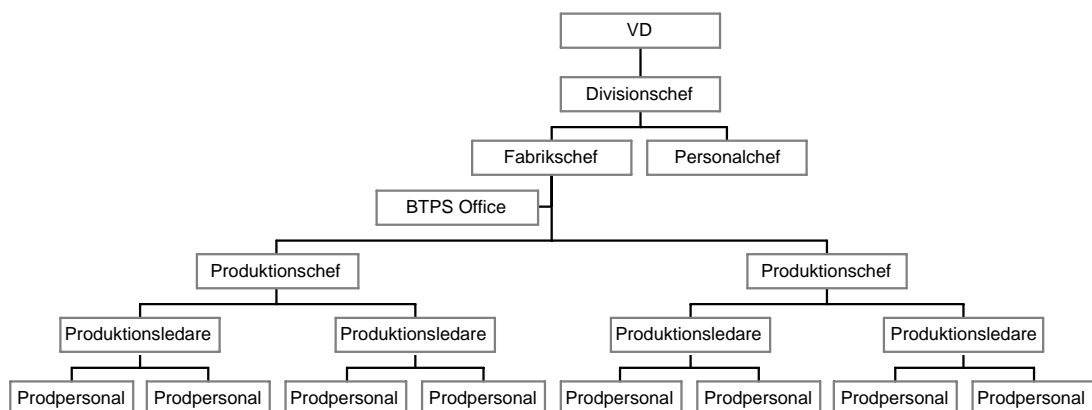
Vi har använt oss av en kvalitativ ansats, då vi menar en sådan vara mest fruktbar för att kunna besvara våra frågeställningar. Genom att syftet var att komma åt de värderingar som kommer till uttryck såväl direkt som indirekt i företaget, krävs att kunna gå på djupet. Det avgörande var att få tillgång till intervjupersoner som ur företagets synvinkel kunde bedömas vara nyckelpersoner. Därefter gällde det att vid intervjutillfället få till stånd någon slags tillit för att därigenom kunna ställa relevanta frågor och få så sanningsenliga svar som möjligt. Urvalet av dessa strategiskt utvalda personer beskrivs nedan.

### 4.1. Urval

Vi har valt att följa två linjer i organisationen enligt figuren nedan från högste ansvarig för fabriken till produktionspersonal för att kunna se om och i så fall hur skillnader i ledarskapsvärderingar påverkar de anställda. Dessa två linjer har också olika produktionsupplägg. Dessutom gjordes ytterligare sju intervjuer med olika nyckelpersoner, bland annat med fackliga företrädare och den japanska ägarens representant på fabriken.

Utöver det strategiska urvalet att följa två linjer ville vi specifikt få med produktionspersonal som var positivt respektive mer kritiskt inställda till den typ av produktionslägg som företaget infört/håller på att införa. Produktionsledarna ombads därför att göra ett sådant urval av sina underställda att denna strategi kunde uppnås.

Företaget har således varit mycket tillmötesgående gentemot våra önskemål om intervjupersoner, vilket gör att resultaten inte styrts av företagets intressen



## 4.2. Tillvägagångssätt/genomförande

Intervjuerna har i stor utsträckning skett i form av samtal, där vi utgått från ett antal frågeområden kopplade till vår teoretiska referensram. Vi genomförde intervjuerna/samtalen på företaget ifråga. Vi deltog båda vid alla intervjutillfällen förutom tre.

Intervjuerna varade i ett par timmar, ibland ännu längre. Vi inledde med att berätta om studien och syftet med den. Alla tillfrågades om de hade något emot att vi använde bandspelare, vilket ingen hade. Vi ställde båda frågor till intervjupersonerna. Samtalen upplevdes av oss och även av intervjupersonerna (har vi fått veta i efterhand) som såväl avslappnade som oftast mycket intressanta.

Alla band har därefter skrivits ut ordagrant som grund för vår analys. Vi har också direkt efter jämfört våra intryck från intervjun för att ytterligare säkerställa resultatet.

Anonymitet har garanterats företag och intervjupersoner.

## 4.3. Metoddiskussion

Att studera värderingar är komplicerat som Schein visar, eftersom vi enbart kan observera artefakterna och utifrån dessa dra slutsatser om de underliggande värderingarna. Vi har därför valt att använda en kvalitativ metod, där vi dessutom i flertalet fall varit två intervjuare. Syftet har bland annat varit att bättre kunna reflektera över intervjun/samtalet under tiden och efteråt.

Vi har även haft möjlighet att gå runt i fabriken och på så sätt fått förstahandsinformation samt kunnat ställa frågor om sådant vi funderat över respektive kunnat be om förtydliganden från intervjupersonerna om vi varit osäkra på något.

Värt att notera är åter det tillmötesgående och den öppenhet som alla visat oss.

## 5. Resultat

Det undersökta företaget är en tillverkningsindustri som startades i mitten av 1900-talet. Det har idag ca 1 500 anställda. Företaget är dominerande på en liten ort, som snarast har karaktären av bruksmiljö. Företaget är framgångsrikt både ekonomiskt och på marknaden. På företaget finns vidare ett stort produktkunnande avseende företagets specifika produkt, en produkt som inte finns inom den japanska koncernen. Man skulle kunna säga att ägarna på det sättet närmast hamnar i ett beroende av svenskt kunnande. Det svenska företaget har därtill en mycket bra och väl fungerande försäljnings- och marknadsorganisation.

Sedan sex år tillbaka ingår alltså företaget i en stor japansk koncern. Under dessa år har verksamheten förändrats på många sätt.

### 5.1. Förändringar i organisationen efter övertagandet

Den största förändringen på företaget är övergången från stationsmontering till en företagsanpassad variant av lean production (FLP). Inspirationen har till stora delar hämtats från SCANIA. För sex år sedan tillverkades produkterna i stationer, där varje operatör byggde en helt färdig produkt. Idag är en stor del av produktionen omlagd till liner, där varje produkt passerar ett antal stationer och successivt byggs samman. Detta har inneburit att arbetsinnehållet har minskat. Från att tidigare haft en monterings tid på upp till en dag, är man nu på vissa håll nere i monterings tider på 7 minuter.

På stora tavlor på produktionsavdelningen visas information om hur tillverknin gen ligger till tidsmässigt och antalsmässigt. Man har vidare infört veckomål för produktionen. Om veckomålet inte beräknas nås så lägger ledningen ut övertid som tas ut antingen på fredag eftermiddag (efter ordinarie arbetstid) eller under helgen. Eftersom själva produktionen bygger på att alla stationer längs linan ska vara bemannade är i praktiken alla som ingår i linan tvingade att ställa upp för arbetslagets skull.

Arbetstiderna för personalen har förändrats till skiftgång på alltfler ställen och dagtidsarbete är därför alltmer sällsynt. Takten på införandet av företagsanpassad lean production, FLP, har successivt ökat och meningen är att all produktion så småningom ska omfattas av det nya produktionsupplägget.

Enligt de intervjuade har förändringarna lett till att produktiviteten, effektiviteten och kvalitén ökat. Även lönsamheten har ökat. En annan effekt av förändringarna är att produktionspersonal slutat till följd av upplevda försämringar i arbetsvillkor.



## 5.2. Olikheter i organisationskulturer

De stora kulturella/värdemässiga olikheter som finns mellan Japan och Sverige, avspeglas också i olikheterna mellan de japanska ägarnas företagskultur och företagskulturen på företaget i Sverige. Vilka skillnader finns då?

Hierarkin är exempelvis mer utpräglad i Japan än i Sverige. I varje möte i japanskt arbetsliv är det viktigt att fastställa vem som är hierarkiskt överordnad vem. Som underställd i det japanska företaget förväntas man lyda och inte ifrågasätta beslut och order från överordnade. Analogt med detta finns även en respekt för äldre i både samhället och japanskt arbetsliv. Även beslutsfattandet skiljer sig i flera avseenden. I den japanska koncernen måste alla beslut förankras uppåt, vilket med svenska mått tar väldigt mycket tid i anspråk. Som ett exempel berättade en av de svenska cheferna om när den japanske tjänstemannen på den svenska fabriken erbjöds byta arbetsrum på företaget. Istället för att omedelbart acceptera erbjudandet, var han tvungen att först fråga sina överordnade chefer i Japan. En annan skillnad med betydelse för beslutsfattandet är japanernas fokus på detaljer. Först vill man veta alla detaljer och först därefter kan man ta ställning till helheten. Detta leder också med svenska mått mätt att även mindre beslut kan dra ut på tiden.

I den japanska koncernen värderas vidare måluppfyllelse, men även processen som leder fram till måluppfyllelsen. Som ansvarig måste man veta hur man lyckas uppnå resultat. Annars vet man inte, som den japanske representanten sa, om målet uppnåddes av ren slump eller rätt insats.

En annan skillnad är att japaner inte får ”tappa ansiktet”. Vid möten mellan japaner och svenskar, kan det bli helt tyst om t ex en fråga ställts som inte japanerna kan svara på. En svensk chef beskrev vad som hänt på möten med japanerna när en fråga ställts, som de varit osäkra på: ”Ja, då blir det tyst i tio minuter och sedan kollapsar mötet”.

Även arbetsförhållandena på de japanska fabrikerna är annorlunda. Man roterar inte alls lika mycket mellan olika arbetsuppgifter som i Sverige. Detta innebär mindre omväxling och större risk för belastningsbesvär. Delaktigheten från produktionspersonalen är lägre i Japan, liksom befogenheter i arbetet. En japansk besökare på den svenska fabriken uttryckte t ex sin förvåning över att montörer och inte bara chefer fick skriva in produktionsresultat på arbetsplatsens gemensamma anslagstavla. Andelen tjänstemän är också betydligt större på de japanska företagen än i Sverige.

Synen på arbete och fritid skiljer sig vidare åt i hög grad. I Japan kommer arbetet i första hand, medan familj och fritid värderas betydligt högre i Sverige. Ett exempel var den japanske tjänstemannen vars hustru födde barn i Japan under hans vistelse i Sverige. Han åkte inte hem till hustru och barn, utan stannade kvar de återstående månaderna innan han skulle gå på semester. Av sin närmaste chef fick han höra att det kunde uppfattas negativt om han använde alla tre veckors ledighet hemma. Han åkte då istället till USA de första två veckorna för att studera koncernens dotterföretag där och reste först därefter hem till sin familj den

sista semesterveckan. Även könsroller skiljer sig, där man i Japan har en betydligt starkare könsuppdelning mellan arbetet i hemmet och förvärvslivet.

### **5.3. Likheter i organisationskulturer**

Det finns även likheter mellan Japan och Sverige, vilket kan ha betydelse för värdeskillnaderna. Sverige har bland annat kallats för Europas japaner, ett uttryck för likheter mellan kulturer. I båda kulturer finns inslag av konfliktundvikande, vilket både kan innebära att samarbetet går smidigare, men också att konflikter som behöver tas itu med göms undan.

I den japanska koncernen finns ett långsiktigt ansvarstagande för de anställda. Den kan liknas vid den bruksmentalitet som finns i den svenska fabriken. I långsiktigheten liknar företagen delvis varandra, även om den är betydligt större i Japan. Det innebär t ex att investeringar i företaget sker utifrån ett långsiktigt perspektiv.

### **5.4 Japanska implementeringsstrategier**

På företaget beskriver man sig i hög grad som autonoma gentemot de japanska ägarna. Dock har ägarnas påverkan ökat successivt. På fabriken finns en japansk tjänsteman med uppgift att rapportera till den japanska ledningen. Ingen på företaget vet vad som rapporteras, eller vad som händer med den informationen som förs vidare. Denne tjänsteman är med på alla möten med ledningsgruppen på fabriken, men har ingen formell beslutsfunktion. Detta skapar en viss osäkerhet i ledningen.

En annan strategi är de återkommande japanska företagsbesöken på olika nivåer. De japanska företrädarnas roll uppfattas ofta som rådgivande vid dessa besök. Ofta inleds besöket med en rundvandring i fabriken och mycket frågor kring själva produktionen. Efter det ger japanerna råd och förslag kring olika förbättringar och ibland bokas ett nytt möte där förbättringarna följs upp.

På en strukturell nivå har den svenska verksamheten infogats i den större japanska koncernen. De stora övergripande besluten fattas på huvudkontoret i Bryssel. Till skillnad från den tidigare svenska ledningsgruppen finns ingen facklig representation i koncernledningsgruppen i Bryssel. De japanska representanterna har varit frågande inför facklig medverkan i ledningsgrupper, men har accepterat att det är så i Sverige.

Som vidare nämnts innebar förändringarna att en del av produktionspersonalen valde att lämna företaget. Däremot har inga chefer slutat och det har heller inte funnits några synpunkter från de japanska ägarna på några chefer i organisationen. Den japanska koncernen påstår att man aldrig sagt upp någon medarbetare, vilket talar för att det ligger i företagskulturen. Man "tar hand om" sina anställda. Det blir något av en familjekultur. Sammanfattningsvis kan man dra slutsatsen att de japanska ägarna låter omställningen och anpassningen till den egna organisationen ta sin tid.

## 5.5. Produktionspersonalens och chefers uppfattningar

Produktionspersonalens uppfattningar skiljer sig åt i flera avseenden. Medan det inledande motståndet mot införandet av FLP successivt minskat för en stor del av personalen är andra fortsatt missnöjda och några av dem är på väg att sluta. Samtidigt som alltså vissa menar att det nya konceptet fungerar bra anser andra att jobben förenklats alltför mycket. Flera anser också att arbetsbelastningen ökat. Man känner sig vidare mera låst vid sin arbetsplats idag jämfört med tidigare när man kunde gå och hämta material själv.

Många anser att stoltheten över företaget ökat de senaste åren. Orsaken tror en del är att företaget går ekonomiskt bra och att man nyanställer personal. Samtidigt finns oro över att så småningom tappa företagsidentiteten och självständigheten gentemot japanerna och bli ”japaniserade”. En del som varit länge på företaget säger att den gamla andan på företaget gått förlorad, dock utan att kunna förklara vad den egentligen innebar.

Allteftersom fler liner införts på företaget har delaktigheten från personalen ökat. När den första linen startade på företaget var personalen inte alls delaktig. Det kanske var en av orsakerna till att förändringen möttes med så stort motstånd. Efter det ändrades sättet att arbeta med förändringar, till att även involvera produktionspersonalen. Detta uppfattades positivt och idag är förändringar betydligt lättare att genomföra.

Samtidigt efterfrågar personalen än mer delaktighet. Exempelvis ska det finnas ett stort antal förbättringsgrupper. En del av dessa grupper fungerar bra medan andra inte fungerar alls. En del av produktionspersonalen anser att goda förbättringsförslag från deras sida kan ta väldigt lång tid att genomföra och att det kan leda till ovillighet att engagera sig vidare. Synen på ledarskapet varierar, från att man är nöjd med ledarskapet till att man anser att cheferna är osynliga och stressade. Samma chef kan av olika anställda uppfattas på diametralt olika sätt.

Bland cheferna på olika nivåer finns en odelat positiv hållning till FLP. Många anser att det är det enda möjliga sättet att producera för att få lönsamhet. På lägre ledningsnivåer anser man i högre utsträckning att förändringarna är styrda av japanerna jämfört med ledningspersoner på högre nivåer. Cheferna ger uttryck för ”svenska” värderingar såsom att värdesätta dialog med underställda, se positivt på delaktighet, se det som självklart att man ska kunna motivera beslut inför underställda och att väga in god arbetsmiljö i diskussioner om förändrat produktionsupplägg.

## 5.6. Konsekvenser - konflikter och hinder i samarbetet

Som nämnts finns stora kulturella skillnader i mötet mellan svenskar och japaner. Dessa skillnader innebär ibland svårigheter i samarbetet i form av kommunikationshinder och konflikter. En grundläggande konflikt rör maktfrågor mellan ägarna och den svenska företagsledningen, som på skilda sätt försöker bibehålla

en stor grad av självständighet. Konflikten kan beskrivas som en fråga om autonomi och kontroll, vilken på olika sätt avspeglas i kommunikationen. Exempelvis bryter kommunikationen emellanåt helt och hållet samman och möten kan inte längre fortsätta. Vidare säger svenska ledningspersoner vid vissa tillfällen helt enkelt säger ”nej” när man inte anser att man vill eller kan uppfylla vissa anspråk som ställs på dem från japanernas sida. Det leder också till sammanbrott.

Ett konkret hinder är för övrigt språket. Kommunikationsspråket är engelska, som de svenska cheferna generellt sett är bättre på än de japanska. Språkhindren leder ibland till missförstånd och till att kommunikationen blir torftig. Okunigheten om varandras kulturer är också ett hinder. I Sverige har dock framförallt chefer aktivt sökt kunskap om japansk kultur. Bland annat har man via Linköpings universitet haft seminarier om Japan. Flera chefer har också besökt Japan. Japanerna har emellertid enligt de svenska cheferna inte visat något intresse av att sätta sig in i svenska förhållanden.

Hur man värderar måluppfyllelse är en annan skillnad. Japanerna betonar att det inte räcker att nå resultat, man måste också veta hur man når det, så resultatet inte beror på en slump. Ledarskapet skiljer sig vidare mycket åt mellan Japan och Sverige. I sättet att fatta beslut är man i Japan mera noga med att förankra frågorna bland såväl chefer uppåt som neråt innan ett beslut fattas. Genom att det finns en lydetskultur bland underställda ifrågasätts inte heller chefsbeslut. Sättet att arbeta inför ett beslut skiljer sig också som framgått ovan. Japanerna börjar på detaljnivå och när alla detaljer gått genom, ser man helheten. I Sverige är det precis tvärtom. Ledningen börjar med en överblick och går sedan in på detaljer. En av de svenska cheferna berättade om första gången man skulle ha ett gemensamt möte och hade förberett det från svensk sida. Japanerna var bara intresserade av detaljerna, medan de svenska cheferna ville börja på en mera övergripande nivå, innan man tog itu med detaljerna. De svenska cheferna svalde sin frustration, anpassade sig efter japanerna och ägnade två av de tre avsatta dagarna till att gå genom detaljer.

## 6. Resultatanalys

För att återknyta till studiens frågeställningar inleds resultatanalysen med att återge de fyra frågeställningar som studien syftat till att besvara:

- *Vilka förändringar – om några – har ägt rum sedan övertagandet?*
- *Vilka implementeringsstrategier använder den utländska ägaren när det gäller att införa en ny företagskultur med dess inneboende värdesystem?*
- *Hur visar sig värderingsförskjutningarna? Hur går de till? Hur ser processen? Vad händer när värderingar bryts?*

- *Vilka blir konsekvenserna – för anställda, arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete?*

Vi inleder med att se på de två första frågeställningarna.

### **6.1. Vilka förändringar har ägt rum sedan övertagandet? Vilka implementeringsstrategier har man använt?**

Inledningsvis kan konstateras att ägarna har en långsiktig implementeringsstrategi via förändringar i produktionssystem. Till en början märktes inte så mycket av övertagandet, men efterhand har införandet av det nya sättet att producera eller organisera arbetet gått allt snabbare. Man har som framgått successivt gått från stationsmontering till en lokal variant av lean production, FLP, som bygger på en japansk produktionsfilosofi med rötter i japanska värderingar och kultur. Värt att notera är att det var de svenska cheferna som själva bestämde sig för att föra in sin egen variant av lean production, vilket i sin tur innebar att den japanska koncernledningen fick en stark tilltro till den svenska ledningen. Det innebär även att man från den svenska ledningens sida kunnat säga att det är man själva som fört in det nya produktionssättet snarare än att man blivit tvingade. Samtidigt framgår tydligt att man från den japanska koncernledningens sida noga följer processen och kommer med förslag om hur man anser att processen bör fortskrida. Detta görs genom återkommande besök samt genom att man har en representant på plats. Man tillåter således att produktionen sker på 'svenska' villkor, samtidigt som man pressar på, man uttrycker förvåning när underställda gör arbetsuppgifter som endast ledningspersoner får göra i den japanska koncernen. Orsaken till detta kan möjligen ha med lönsamheten att göra, att man inte vill röra vid något som går bra. Det visar sig även i det tyskägda företaget som refererats till ovan, dvs att lönsamhet ger större förutsättningar för en åtminstone relativ självständighet. I fallet med det amerikanskägda företaget i Oudhuis & Olssons studie (2006) var dock i det fallet en stark lönsamhet ingen garanti alls att få förbli självständigt. Vad i den japanska kulturen gör då att man på ett annat sätt än vad som framkommer vid många andra övertaganden tillåter en 'svensk' variant av det egna produktionskonceptet? Med Hofstede kan möjligen såväl den höga graden av osäkerhetsundvikande respektive långsiktigheten delvis utgöra förklaringar. Från japansk sida gör den höga graden av osäkerhetsundvikande att man vill vara helt säker på vad en förändring/anpassning till ett mer japanskt koncept skulle innebära innan man försöker genomföra den (om man nu skulle vilja det). Långsiktigheten kompletterar vidare den försiktighet som rått fram till dags dato.

Andra faktorer som varit viktiga när det gäller implementeringen är den svenska ledningens mycket klara självständighetssträvanden. Vi återkommer till detta nedan.

De japanska ägarna har heller inte sagt upp eller bytt ut några chefer, utan behållit alla, i motsats till vad som är vanligt vid exempelvis amerikanska företagsuppköp. Däremot har produktionspersonal slutat till följd av det förändrade produktionssystemet. Man har här från den svenska ledningens sida varit helt på det

klara med att riktningen på förändringen är fastslagen och inte möjlig att ändra. Därför har man heller inte påverkats av det motstånd mot det nya produktionskonceptet som framkommit.

Vi kan samtidigt med viss förvåning konstatera att det inte finns några uttalade eller kommunicerade värderingar. Det finns visserligen värderingsdokument hos de japanska ägarna, men dessa har inte spridits och inte heller har vi fått tillgång till dem. Intressant nog var intervjupersonerna oklara över vilka värderingar företaget har och vilka värderingar ägarna har. Man är också i olika hög grad medveten om skillnader mellan svensk och japansk kultur och därmed även skillnader i företagskultur.

## **6.2. Hur visar sig värderingsförskjutningarna? Hur går de till? Hur ser processen ut? Vad händer när värderingar bryts?**

Som nämnts visar sig värdeförskjutningarna främst via ett förändrat produktionssystem. Det är en långsiktig process och man har hittills bara kommit en bit på väg. Förändringarna genomförs som framgång oavsett kollektivanställdas motstånd. På högsta ledningsnivå finns samtidigt en ”kamp” för självständighet och för ett bevarande av ”svenska” värderingar såsom dialog med underställda, delaktighet, att kunna motivera beslut inför underställda och att väga in god arbetsmiljö i det förändrade produktionsupplägget. Den ”kampen” verkar legitimera att även chefer på lägre nivåer vågar sätta gränser mot japanska representanter.

Emellanåt leder värderingsskillnaderna till rena konflikter som framgått ovan. Vilka strategier använder man sig då av? Enligt Kilmann finns olika strategier att förhålla sig i konflikter. I mötet mellan svenskar och japaner har flera olika strategier beskrivits. Undvikandestrategin används av japaner exempelvis när man tystnar på möten, som emellanåt fullständigt bryter samman. Man får ju inte tappa ansiktet, vilket riskeras om man får frågor man inte kan svara på. Den höga graden av osäkerhetsundvikande från japansk sida kan vara en möjlig förklaring till dessa skillnader i beteende. Intressant nog verkar här finnas en motsatt relation när det gäller dimensionerna maskulinitet och feminitet, där Japan enligt Hofstede präglas av maskulinitet och Sverige av feminitet. Det borde i detta fall betyda att de japanska ledningspersonerna skulle vara självhävdande och stå på sig, medan svenskar snarare skulle vara undvikande och kompromissvilliga. I själva verket tystnar alltså japanerna medan svenskar emellanåt tydligt såväl ifrågasätter information som efterfrågas som helt enkelt säger nej till förslag som framförs. Hur förstå detta? Kan det vara den höga graden av osäkerhetsundvikande som i sin tur sammanhänger med risken att förlora ansiktet som gör att maskuliniteten i dessa sammanhang inte får något utrymme, utan resulterar i den undvikandestrategi som tystnaden innebär.

Från båda sidor verkar det samtidigt finnas en ansträngning att behålla en god relation. Detta stämmer väl överens med Hofstedes dimension konfliktundvikande, som präglar både Sverige och Japan. Även om man inte alltid

förstår, accepterar man olikheter. Japanerna accepterade t ex facklig medverkan i företagsstyrelsen, trots att man inte förstod vikten av fackligt deltagande. Samtidigt tvingades svenskarna acceptera att facket inte längre fanns med på koncernnivå. På så sätt finns en ömsesidig anpassning från båda håll. Men det finns även en pseudoanpassning. De svenska cheferna påbörjar emellanåt förändringar innan beslut fattats, eftersom man anser att beslutsfattandet tar för lång tid. Japanerna kan å sin sida lägga fram förslag som förkastas av den svenska ledningen. Sedan kan samma förslag dyka upp igen efter något eller ett par år.

Även införandet av FLP kan ses ur ett konflikthanteringsperspektiv. Man kan se det som en kompromiss om man i likhet med de lägre cheferna anser att införandet har anpassats efter de japanska ägarna. Om man istället som högsta ledningen anser att man inte alls anpassat sig, utan helt drivit en ”svensk” linje, kan det beskrivas som en konfliktlösningstrategi, dvs båda parter ser det som en bra lösning.

Det finns även en konkurrerande strategi, där den svenska ledningen i flera fall inte gått med på ”förslag” från de japanska ägarna utan helt enkelt sagt ”nej”. Detta har gjorts som en av flera strategier för att bevara åtminstone en relativ självständighet. Jämfört med tidigare studerade företagsövertaganden verkar det också som man i detta fall i stor utsträckning lyckats behålla sin självständighet. Orsakerna verkar vara flera. Bland annat så är det första gången de japanska ägarna köpt en komplett fabrik. En annan orsak tror cheferna är att företaget är så pass framgångsrikt både ekonomiskt och på marknaden. Genom det stora svenska produktkunnandet hamnar man också från japanskt håll delvis i ett beroende. Det svenska företaget har vidare en bra försäljnings- och marknadsorganisation, som de japanska ägarna är intresserade av att få del av. En annan orsak är förmodligen att den svenska ledningen direkt efter övertagandet åkte till Japan och själva föreslog att man skulle påbörja införandet av en svensk variant av lean production, vilket ledde till en stark tillit från den japanska koncernledningen .

Ytterligare en orsak är att svenska chefer har förstått det japanska sättet att fatta beslut och för att säkerställa att man får ”rätt” beslut, ger man information till japanska chefer, som i sin tur för informationen vidare till beslutsfattande chef, som därigenom haft lättare att fatta ”rätt” beslut. Slutligen har den svenska företagsledningen aktivt hävdats företagets intressen och inte gått med på förslag man ansett dåliga, dvs att man vågat säga nej.

### **6.3. Vilka är konsekvenserna – för anställda, arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete?**

Kraven på de anställda har ökat sedan övertagandet. Det har skett försämringar av arbetstider i och med att alltför övergår till att arbeta skift. Övertiden har ökat. Det nya sättet att producera har också lett till ökade möjligheter att kontrollera anställdas arbetsprestationer. I och med att arbetet sker efter en line, blir det snabbt synligt vem i linjen som halkar efter eller gör fel. Samtidigt blir arbetskraven tydligare med det nya systemet. Man är mer medveten om när man nått produktionsmålen och det blir också tydligt för var och en att man behövs. Upp-

köpet av företaget har vidare lett till en större framtidstro bland anställda. Det är tryggt med en stabil ägare som uppenbarligen satsar på att bygga upp företaget. Samtidigt finns en rädsla att på längre sikt tvingas till en allt större anpassning och att förlora sin företagsidentitet.

Resultat från tidigare studier pekar på både likheter och olikheter när det gäller internationella övertaganden. I en numera amerikanskägd tillverkningsindustri, blev förändringarna stora, relativt kort tid efter övertagandet. I många högre ledarpositioner ersattes svenska chefer av amerikaner. Ledarskapet blev mer auktoritärt detaljstyrande. Övertagandet ledde också till ökad styrning, centralisering och långa beslutsvägar (Oudhuis & Olsson, 2005). Skillnaden jämfört med detta övertagande är påtaglig. En orsak kan vara skillnaden i långsiktighet (Hofstede), där den japanska kulturen utmärks av en betydligt större långsiktighet än den amerikanska. Enligt Kleppestö (1993:196) finns en tydlig tendens att förvärvaren i ett kort tidsperspektiv försöker basera sin kontroll på att likrikta alla delar av företaget, också nyss förvärvade enheter. Därigenom blir det svårt för aktörerna att bibehålla sin sociala identitet. Detta har endast delvis skett i vårt fallföretag, där man som framgått hittills i relativt hög grad kunnat bevara sin självständighet. I ett sedan några år engelskägt företag på en liten bruksort i Sverige innebar övertagandet inga större förändringar. Tvärtom stärktes det ”svenska” ledarskapet. Det visade sig att koncernledningen i den engelska koncernen hade svenska toppchefer, vilket förmodligen var en orsak till att man kunde bevara sin egen företagskultur (Oudhuis & Olsson, 2005). Uppenbarligen är alltså skillnaderna stora i sättet att föra in den egna företagskulturen. En slutsats från samtliga studier är att ledarskapet verkar ha stor betydelse för vilka konsekvenser ett internationellt övertagande får. Ledningens värderingar får genomslag i arbetsförhållanden.

## 7. Slutsatser

Studien kan sägas vara ett exempel på ett i stora drag lyckat utländskt övertagande av ett företag i Sverige. Framförallt beror det på att förändringarna har fått ta tid och att dessa skett utifrån lokala förutsättningar och med respekt för företagskulturen. Det har också funnits en stark svensk ledning på företaget, som förmått balansera ägarintressen mot personalintressen. En bidragande orsak har sannolikt även varit att företaget gått bra ekonomiskt och inte behövt dra ner på verksamhet, utan tvärtom kunnat utöka personalen. Det kan ha bidragit till den svenska ledningens handlingsutrymme. Företaget har dessutom unik kompetens, som inte finns inom ägarens övriga företag, både i form av marknadsorganisation, marknadskunande och produktkunande. De svårigheter som finns i samarbetet kan bland annat förstås utifrån Hofstedes dimensioner. Det betydligt större osäkerhetsundvikandet, som de japanska ägarna ger uttryck för kan av svenskarna upplevas som tröghet. Svenskars högre feminitet kommer bland annat till uttryck i den positiva synen på fackligt inflytande i styrelser, något som japanerna är främmande inför. Japanernas större långsiktighet kan leda till missförstånd, eftersom svenskar har ett annat perspektiv. Även om det japanska ägandet varit positivt till stora delar,



finns värde- och kulturskillnader som sitter djupt rotade i människors identitet, trygghet och föreställningsvärld. Detta är skillnader som påverkar vardagen, stundtals på ett osynligt, omedvetet plan och som man är tvungen att lära sig leva med.

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

Det ökade utlandsägandet verkar således betyda att arbetslivet blir mer mångfasetterat med ökade olikheter mellan arbetsplatser till följd. Man skulle därför möjligen kunna hävda att i framtiden kommer två i vissa delar helt skilda värdesystem att konkurrera på företagen/arbetsplatserna. Strategier behöver alltså utvecklas för att hantera värdekonflikter respektive ta fram argument för bibehållandet av sådant som ett ledarskap i enlighet med Mac Gregors Y-syn med delegering av befogenheter och ansvar, tillit till de underställda, stort handlingsutrymme mm; faktorer som alla visat sig bidra till en god arbetsmiljö.

## Sammanfattning

Oudhuis, Margareta och Olsson, Anders (2007) *”Vi kan aldrig bli japaner” – vad betyder utlandsägande för svenskt arbetsliv?* Arbetslivsrapport 2007:18

Tidigare forskning visar att företagsledningars värderingar har betydelse för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete på våra arbetsplatser. I en tidigare studie inom tema SMARTA om värderingar och psykosocial arbetsmiljö visade sig en orsak till de värderingsförändringar som några av de studerade företagen genomgått vara att de övergått i utländsk ägo, dvs att man bytt svensk ledning till utländsk ledning. Syftet med denna studie är därför att mer grundläggande studera vad som händer efter att ett svenskt företag övergår i utländsk ägo, i detta fall blivit japanskägt. De övergripande frågeställningarna i studien handlar om vilka förändringar – om några – som har ägt rum sedan övertagandet, vilka implementeringsstrategier den utländske ägaren använder sig av när det gäller att införa en ny företagskultur med dess inneboende värdesystem och vad som händer när ledningens och de anställdas värderingar bryts. Vilka blir konsekvenserna – för anställda, arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete?

Dessa frågeställningar har besvarats med hjälp av en fallstudie i ett företag som år 2000 övergick i japansk ägo. Det undersökta företaget är en tillverkningsindustri som startades i mitten av 1900-talet och som idag har ca 1 500 anställda. Vi har använt oss av en kvalitativ ansats, främst bestående av intervjuer med strategiskt utvalda personer. Vi följde två linjer i organisationen, med olika produktionsupplägg, där intervjuer från högste ansvarig för fabriken till

produktionspersonal genomfördes. Dessutom gjordes ytterligare intervjuer med olika nyckelpersoner, bland annat med fackliga företrädare och den japanske ägarens representant på fabriken. Sammanlagt genomfördes 26 intervjuer.

Resultatet visar på ett så här långt i stora drag lyckat utländskt övertagande av ett företag i Sverige. Framförallt beror det på att de förändringar man genomfört fått ta tid och att dessa skett utifrån lokala förutsättningar och med respekt för den befintliga företagskulturen. Det har också funnits en stark svensk ledning på företaget, som förmått balansera ägarintressen mot personalintressen. En bidragande orsak har sannolikt varit att företaget gått bra ekonomiskt och att man inte behövt dra ner på sin verksamhet, utan tvärtom kunnat utöka personalstyrkan. Det kan ha bidragit till den svenska ledningens handlingsutrymme. De svårigheter som ändå finns i samarbetet visar sig bland annat i sättet att fatta beslut, där japanernas väldiga grundlighet innan beslutstagande emellanåt skapar stor irritation bland svenskarna. Svenskars positiva syn på fackligt inflytande i styrelser visade sig vidare japanerna vara främmande inför. Också japanernas större långsiktighet kan leda till missförstånd, eftersom svenskar har ett annat perspektiv. Även om det japanska ägandet således varit positivt till stora delar, finns värde- och kulturskillnader som sitter djupt rotade i människors identitet, trygghet och föreställningsvärldar, och som måste tas på allvar. Detta är skillnader som påverkar vardagen, stundtals på ett osynligt, omedvetet plan och som man bör uppmärksamma för att samarbetet ska fungera på längre sikt.

Nyckelord: Värderingar, utländskt ägande, psykosocial arbetsmiljö

## Litteraturförteckning

- Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*. Sage Publications  
*Arbetsmiljölagen* (1977:1160) Arbetsmiljöverket  
Bjerke, B. (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur  
Cartwright, Sue and Cary L Cooper (1996) *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances; integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann  
Björkman, Torsten (2003) ”Management – en modeindustri” i Åke Sandberg (red) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. SNS förlag (fjärde upplagan)  
Cartwright, Sue (1998) ”International Mergers and Acquisitions: The Issues and Challenges” i Cardel Gertsen, Martine, Anne-Marie Soderberg & Jens Erik Torp (eds): *Cultural Dimensions of International Merges and Aquistions*. Berlin; New York: de Gryter  
Cartwright, Sue (1997) ”Organizational Partnerships: The Role of Human Factors in Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances” i C.L. Cooper and S.E. Jackson (eds) *Creating Tomorrow's Organizations*. Chichester: John Wiley and Sons  
Daun, Åke (1998) *Svensk mentalitet*. Rabén Prisma

- Frostenson, Magnus (2006) *Legitimationskontrollen. En studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner*. Avhandling. Handelshögskolan i Stockholm, EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Halman, L (2001) *The European Value Study: a third wave*. Tilburg: ESC, WORC, Tilburg University
- Hofstede, G. (2000) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur
- Hörte, Sven-Åke (2005) *Vad menar vi inom SMARTA när vi säger "AMA"?* Högskolan i Halmstad
- Inglehart, R. (1997) *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*. Princeton University Press
- Inglehart, R, Basanez & Moreno, A (1998) *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Kilmann, R H & Thomas, K (1975) *Interpersonal conflict handling behaviour as reflections of Jungian personality dimensions*.
- Kleppestö, Stein (1993) *Kultur och identitet*. Nerenius och Santérus Förlag AB
- Laine-Sveiby, K. (1991) *Företag i kulturmöten*. Etnologiska Institutionen, Stockholms Universitet
- Lennér-Axelsson, B. Thylefors, I. (1996) *Om konflikter*. Natur och Kultur.
- Lewis, R.D. (1997) *När kulturer krockar*. Svenska Förlaget
- Lordell, Linda och Magnusson, Martin (2006) "Amerikanerna är hårda som John Wayne – det är ju jävligt osvenskt!" – *En studie kring kulturella olikheter och dess konsekvenser*. C-uppsats, Institutionen för pedagogik, Högskolan i Borås
- Lundbäck, Magnus: *Managing the R&D integration process after an acquisition – Ford Motor Company's acquisition of Volvo Cars*. Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences of Industrial Organization, Doctoral Thesis: 2004:25.
- Lundbäck, Magnus (2002) "Cross-brand product platforms: a product development perspective on acquisitions in the automotive industry" i *Int. J Automotive Technology and Management, Vol 2. 2. Nos ¾, 2002*
- Lundbäck, Magnus (2004) "Decision making in conditions of constant change – A case within the automotive industry" i Lundbäck, Magnus: *Managing the R&D integration process after an acquisition – Ford Motor Company's acquisition of Volvo Cars*. Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences of Industrial Organization, Doctoral Thesis: 2004:25.
- Morgan, G (1986) *Images of Organizations*. London: Sage
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass