

Södertörns Högskola  
Institutionen för Ekonomi och företagande  
Företagsekonomi  
C-uppsats, 10 poäng  
Handledare: Karin Winroth  
Ht-06

södertörns  
högskola  

---

UNIVERSITY COLLEGE

---

# **FUSION OCH ORGANISATIONSKULTUR**

**EN STUDIE PÅ SKRUF SNUS AB**

## ABSTRACT

Mergers between companies has become more and more common in Sweden and in the rest of the world with the motive to increase the competitive strength in the current markets and has an important role within organisational development of companies. When organisations merger there is not only buildings and objects that are put together but also their individual organisational structures, people, values and cultures. This can be a difficult process and can affect many people in how they think conscious as well as unconscious, feel and react.

The purpose of this thesis is to gain a deeper understanding of how employees are affected following a merger when changes in the organisational culture come up, and how these changes are expressed.

This thesis is delimited to investigate only one company, Skruf Snus AB and only focus on their business and employees in the region of Stockholm. The thesis contains a qualitative investigation with semi structured interviews that has been carried out with eight employees at Skruf Snus AB. The thesis is partly based on a model of Schein which describes the different levels in organisational culture and partly on some theories about reactions to change in relation to the integration between the employees following a merger.

The results of the investigation indicate that with a merger the whole organisational culture is affected and therefore also the employees. Routines, communication, loyalty and relations have been changed. A gain of stress, anxiety, sadness and disappointment appears between the employees. This is often a result of lack of information and indistinct directives. Concepts like "Us and Them" are created, both unconscious and conscious and are permeated through the entire organisation.

## SAMMANFATTNING

Företagsfusioner har blivit allt vanligare i Sverige och resten av världen med motivet att öka företagets konkurrensstyrka på den rådande marknaden och har en väsentlig roll inom organisationsutveckling av företag. När organisationer fusioneras är det inte bara byggnader och föremål som slås samman utan även deras individuella organisationsstrukturer, människor, värderingar och kultur. Detta kan vara en svår process och kan påverka hur människor, såväl undermedvetet som medvetet tänker, känner och reagerar.

Syftet med denna uppsats att få en djupare förståelse av hur de anställda påverkas vid en fusion då förändringar i organisationskulturen uppstår samt hur dessa förändringar kommer till uttryck. Denna studie är avgränsad till att endast undersöka ett företag, Skruf Snus AB och enbart koncentrera undersökningen på deras verksamhet och anställda i Stockholmsregionen. Uppsatsen innefattar en kvalitativ undersökning där semistrukturerade intervjuer har genomförts med åtta anställda på Skruf Snus AB. Studien grundas på Scheins modell över olika nivåer av organisationskultur samt teorier om reaktioner vid förändring i samband med integrationen bland de anställda vid fusion.

Studiens resultat visar att i och med en fusion påverkas hela organisationskulturen och därav de anställda. Rutiner, kommunikation, lojalitet och relationer förändras. Ökad stress och oro bland de anställda infinner sig samt ledsamhet och förvirring över att förlora det som varit. Detta ofta till följd av brist på information och otydliga direktiv. Begrepp som ”vi och dem” skapas både medvetet och undermedvetet och genomsyrar hela organisationen.

A B S T R A C T .....	2
S A M M A N F A T T N I N G .....	3
1 . I N L E D N I N G .....	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Syfte .....	8
1.5 Avgränsning .....	8
2 . M E T O D O C H U T F O R M N I N G .....	9
2.1 Vetenskapssyn .....	9
2.2 Metodansats.....	10
2.3 Datainsamlingstillvägagångssätt .....	10
2.3.2 Intervjumetodik.....	10
2.3.3 Urval.....	11
2.3.4 Genomförandet av intervjuer.....	11
2.4 Studiens tillförlitlighet .....	12
3 . T E O R E T I S K R E F E R E N S R A M .....	14
3.1 Definition av fusion .....	14
3.2 Typ av fusion.....	15
3.3 Motiv till fusion.....	15
3.4 Reaktionen vid förändring i samband med integrationen.....	15
3.4.1 Positiva reaktioner.....	16
3.4.2 Negativa reaktioner .....	16
3.5 Åtta stadium som går igenom vid fusion .....	17
3.6 Definition av organisationskultur .....	18
3.7 Modell Schein.....	19
3.7.2 Normer och värderingar .....	20
3.7.3 Uppfattningar och antaganden.....	21
3.8 Organisationskultur vid fusioner .....	21
3.9 Motiv till val av teorier .....	22
4 . E M P I R I .....	23
4.1 Presentation av företagen .....	23
4.2 Mötet med vd: n på Skruf Snus .....	23
4.3 Skruf Snus fusion med Imperial Tobacco Group.....	25
4.4 Intryck av respondenterna .....	25
4.5 Intervju resultat.....	26
4.5.1 Arbetsrutiner och motivation.....	26
4.5.2 Möten, kommunikation och relationer .....	29
4.5.3 Arbetsmiljö och stämning.....	34
4.5.4 Materiella objekt .....	38
4.6 Summering av resultat från intervjuer .....	40
5 . A N A L Y S .....	41
5.1 Artefakter .....	41
5.1.1 Fysiska objekt .....	41
5.1.2 Ritualer .....	42

5.1.3 Verbala manifestationer .....	47
5.2 Normer och värderingar .....	49
5.3 Organisationskultur vid fusioner .....	51
5.4 Reaktionen vid förändring i samband med integrationen.....	52
5.5 Åtta stadium som går igenom vid fusion .....	53
5.6 Sammanfattning av analys .....	54
<b>6 . S L U T S A T S O C H F R A M T I D A F O R S K N I N G .....</b>	<b>56</b>
6.1 Slutsats .....	56
6.2 Framtida forskning.....	59
<b>7 . K Ä L L F Ö R T E C K N I N G .....</b>	<b>60</b>
7.1 Litteratur.....	60
7.2 Artiklar .....	62
7.3 Internetkällor .....	62
7.4 Intervjuer .....	62
7.5 Figurer.....	63
<b>8 . B I L A G O R .....</b>	<b>64</b>
8.1 Intervju svensk version .....	64
8.2 Intervju engelsk version.....	66

### **Figurförteckning**

Figur 1- Beteende i samband med en fusion.....	17
Figur 2- Kulturnivåer och deras interaktion.....	19
Figur 3- Förklaringsmodell över de olika stegen som utifrån de anställdas perspektiv påverkas till följd av fusion. ....	57

## 1 . I N L E D N I N G

---

*Detta kapitel inleds med att ge läsaren en generell bakgrundsinformation om det fenomen som senare ska belysas. Därefter presenteras problemdiskussionen som mynnar ut i en problemformulering. Slutligen framställs syftet och de avgränsningar som gjorts.*

---

Företagsfusioner har blivit allt vanligare i Sverige och resten av världen med motivet att öka företagets konkurrensstyrka på den rådande marknaden och har en väsentlig roll inom organisationsutveckling av företag.<sup>1</sup> Under de senaste decennierna har kraven på ökad effektivitet och internationell konkurrensförmåga drivit fram större företagsenheter och högre koncentration i näringslivet och antalet företagsfusioner har ökat mycket kraftigt.<sup>2</sup> När organisationer fusioneras är det inte bara byggnader och föremål som slås samman utan även deras individuella organisationsstrukturer, människor, värderingar och kultur.<sup>3</sup> Att introducera en ny kultur i en organisation kan vara svårt beroende av tre element: För det första är storleken på de inblandade företagen av stor betydelse då det ibland involverar en integration av många människor som delar visioner, värderingar, normer och engagemang. För det andra, kan det existera flera olika kulturer i varje organisation eftersom att många organisationer kan vara uppbyggda eller påverkade av tidigare fusioner. Till sist, involverar organisationskultur individuella och organisatoriska uppfattningar och värderingar, faktorer som är mycket svåra att förändra.<sup>4</sup> Fusioner är därför något som många blir berörda av och kan se olika ut beroende på en hel del olika faktorer inom de samverkande företagen. Genom att förstå och lära sig om organisationskultur och dess inflytande på organisationen vid fusion kan integrationsprocessen förenklas och vägen till framgång förbättras.

---

<sup>1</sup> [http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture/Newsroom/OkatUndersokning.htm](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/OkatUndersokning.htm)

<sup>2</sup> Björn, A, 1982

<sup>3</sup> Cartwright, S. & Cooper, C. L, 1996

<sup>4</sup> Bouno, A. F. & Bowditch, J. L, 1989

## 1.2 Problemdiskussion

Företagsfusion är något som många blir berörda av och i många fall möts det av motstånd, inte minst från organisationens medlemmar som snabbt måste anpassa sig till nya och inte alltid uppskattade förhållanden. Med kort varsel ska individer från företag med olika ledare, kulturer och traditioner integreras och samsas i en och samma organisation.<sup>5</sup> Detta kan vara en svår process och kan påverka hur människor, såväl undermedvetet som medvetet tänker, känner och reagerar.<sup>6</sup> Om skillnaderna mellan organisationskulturerna är stora kommer förmodligen integrationsprocessen bli svårare att genomföra. Som konsekvens av detta påverkar kultur direkt hur medlemmarna reagerar på den nya organisationen, från snabb anpassning och engagemang till motstånd och andra former av improduktivt beteende.<sup>7</sup>

Organisationskultur kan även influera hur människor sätter personliga och professionella mål, hur de utför uppgifter och använder sig av resurser för att uppnå det.

Medlemmarna i organisationen bildar sig en uppfattning om vilka handlingar som är lämpliga att vidta utifrån sina uppfattningar av situationen, sina intressen och sina egna föreställningar. Eftersom att omgivningen kan tolkas på många olika sätt, kan på så sätt individer reagera olika under samma situation och förhållande. Individens verklighetsuppfattning baseras på ett väldigt begränsat urval av information som styrs av individuella förutsättningar, erfarenheter, behov, motiv och värderingar. Det är därför av stor betydelse vem som definierar situationen, dennes bakgrund, intressen och föreställningar. De intressen och verklighetsföreställningar individen förmedlats genom sina tidigare upplevelser och erfarenheter är viktiga för dennes speciella handlingsmönster.<sup>8</sup> En viktig diskussion att ta ställning till är därför hur de anställda påverkas av förändringar i organisationskulturen när en stor omstrukturering såsom fusion sker.

## 1.3 Problemformulering

- Hur påverkas de anställda i en organisation vid en fusion då förändringar i organisationskulturen uppstår?

---

<sup>5</sup> Björn, A, 1982

<sup>6</sup> Lok, P. & Crawford, J, 2004

<sup>7</sup> Cartwright, S. & Cooper, C. L, 1996

<sup>8</sup> Silverman, D, 1970

## **1.4 Syfte**

Baserat på problemformuleringen ovan, är syftet med denna uppsats att få en djupare förståelse av hur de anställda påverkas vid en fusion då förändringar i organisationskulturen uppstår samt hur dessa förändringar kommer till uttryck.

## **1.5 Avgränsning**

Denna studie är avgränsad till att endast undersöka ett företag, Skruf Snus AB och enbart koncentrera undersökningen på deras verksamhet i Stockholmsregionen. Studien är även begränsad till att endast undersöka de anställdas perspektiv på hur de påverkats i och med fusionen som skedde med företaget Imperial Tobacco Group då förändringar i organisationskulturen uppstod.



## 2. METOD OCH UTFORMNING

---

*I detta kapitel kommer det att ges en bild av hur vi valt att genomföra denna studie. Val av vetenskaplig syn som vi anser vara lämpligast för vår uppsats presenteras, varefter metodansatsen diskuteras. Därefter beskrivs datainsamlingstillvägagångssätt följt av en redogörelse av studiens tillförlitlighet.*

---

### 2.1 Vetenskapssyn

Det är viktigt att reflektera över hur vi som uppsatsskrivare ser på verklighet och kunskap för att kunna få en uppfattning om, eller för att kunna klargöra något utifrån framtagen information. Detta kommer att inverka på hur observationer utförs, data samlas in och på vilket sätt tolkningar skapas. Resultatet i studien påverkas av den vetenskapssyn som väljs och hur vi som uppsatsskrivare tolkar och följer den.

Två fundamentala vetenskapssyner som kan utgå ifrån vid olika studier är positivismen och hermeneutiken. Positivismen grundar sitt tänkande på fakta, värderingar, beskrivningar och förklaringar medan hermeneutiken är läran om tolkning och förståelse av olika diskurser där tolkning och helhetsförståelse utgör en central del.<sup>9</sup> Denna uppsats grundar sig i den hermeneutiska vetenskapssynen då fokus ligger på att försöka förstå individers reaktioner, tolkningar och handlingar i olika situationer.

När organisationskultur undersöks har tolkningar en viktig betydelse. Kultur kan vara ett underlag för individers tolkningar samt utgöra en grupp människors gemensamma bilder av verkligheten. Kulturen kan på så sätt ses som en social konstruktion.<sup>10</sup> Tolknings har också utförts av oss uppsatsskrivare och baserats på det insamlade material som tagits del av samt tidigare forskning inom det valda ämnesområdet som studerats.

---

<sup>9</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim, P. F, 2001

<sup>10</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B, 2004

## 2.2 Metodansats

Vilken metod som bör väljas för en viss studie beror på det kunskapsmål som eftersträvas. Eftersom att olika metoder har olika mål, är en viss metod inte nödvändigtvis överlägsen andra. Olika metoder leder endast till olika typer av kunskap och det är därför viktigt att välja en metod som är väl anpassad till kunskapsmålet.<sup>11</sup> Med utgångspunkt från undersökningens syfte har vi valt att göra en deskriptiv undersökning som baserats på en kvalitativ studie. En kvalitativ studie kan baseras på den hermeneutiska vetenskapssynen och redogör hur forskaren kommer fram till förståelse för hur människor uppfattar sig själva och sin situation.<sup>12</sup> I kvalitativa studier försöker även forskaren förklara, analysera och förstå handlingssättet av individer eller grupper av människor genom deras attityder, värderingar, normer, beteenden etc. I dessa studier använder sig forskaren ofta av intervjuer och observationer för att samla in information, då detta lämpar sig bäst för att undersöka hur människor uppfattar verkligheten.<sup>13</sup>

I denna studie har intervjuer använts för att på bästa sätt erhålla den information som söks. Den valda metoden ger även en ökad möjlighet att kunna studera kroppsspråk, pauser, beteendemönster etc. som kan bidra till en mer nyanserad förståelse av respondentens svar.

## 2.3 Datainsamlingstillvägagångssätt

Tillvägagångssätten för att samla information är många och olika och det sätt som används beror på det som bäst besvarar syftet och problemformuleringen. Empiri kan komma från både primär- och sekundärdata. Primärdata består av information som forskaren samlar in genom bl.a. observation och/eller intervju.<sup>14</sup> Denna uppsats baseras endast på primärdata då empirin huvudsakligen består av intervjuer.

### 2.3.2 Intervjumetodik

I undersökningen har semistrukturerade intervjuer utförts, d.v.s. Intervjuerna följer en intervjuguide som innehåller frågor och teman som ska tas upp under intervjuens gång för att täcka informationsbehovet som söks. Dock är det inte ett frågeformulär som följs till punkt

---

<sup>11</sup> Eneroth, B, 1979

<sup>12</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B, 2004

<sup>13</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P. H, 1999

<sup>14</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P. H, 1999

och pricka utan innehåller de grundfrågor och teman som önskas få svar på.<sup>15</sup> Syftet med frågorna var att skapa en diskussion där respondenten fick möjlighet att berätta och föra fram reaktioner, erfarenheter och värderingar kring fusionen. Vid intervjuer är det av stor vikt att ta hänsyn till två faktorer, den första är ansvaret som intervjuare har när det kommer till frågornas utformning och ordningsföljd, med andra ord nivån av standardisering och den andra faktorn är utrymmet som ges till respondenten att tolka och uttrycka sig fritt. Hur respondenten tolkar frågan beror på dennes erfarenheter, upplevelser och värderingar.<sup>16</sup>

### 2.3.3 Urval

Studien har valts att bedrivas på Skruf Snus AB då vi anser att det är ett intressant, litet och snabbväxande tobaksföretag på den svenska marknaden som för c. två år sedan genomgick en fusion med världens fjärde största internationella tobaksbolag, Imperial Tobacco Group. På Skruf Snus huvudkontor i Stockholm arbetar tolv personer och ytterligare tre säljare som arbetar ute på fältet. I studien har en typ av ett snöbollsurval valts vilket innebär att urvalet bestäms genom ett förlopp där en person hänvisar till nästa person.<sup>17</sup> För att erhålla ett så brett perspektiv som möjligt av de anställdas upplevelser, åsikter och attityder var önskemålet att respondenterna skulle ha olika befattningar och befinna sig på olika nivåer i organisationen. Efter möte med en av vd: na på Skruf Snus AB valde denne i största mån utefter våra önskemål åtta anställda som intervjuobjekt. Sex av dessa arbetar för Skruf Snus i Stockholm, tre arbetar inne på kontoret och resterande tre arbetar som säljare ute på fältet. För att få en vidare infallsvinkel har även två personer som ursprungligen kommer från Imperial Tobacco men som är anställda genom kontrakt på Skruf Snus huvudkontor i Stockholm intervjuats.

### 2.3.4 Genomförandet av intervjuer

Efter telefonkontakt och möte med vd: n där denne informerades om det tänkta undersökningsområdet bestämdes datum för intervjuer och sedan informerades de åtta respondenterna om vår studie. Respondenterna kunde på så sätt skapa sig en uppfattning om vad undersökningen handlade om och dra sig till minnes om hur de upplevt fusionen. Intervjuerna genomfördes under två dagar, var individuella och varade mellan 30-40 minuter per person. De tre intervjuerna med säljarna utfördes under arbetstid på deras lager som ligger vid Skogskyrkogården i Stockholm. Resterande fem intervjuer genomfördes även de under arbetstid men på Skruf Snus huvudkontor i centrala Stockholm. Två av de åtta intervjuerna

---

<sup>15</sup> Denscombe, M, 2000

<sup>16</sup> Patel R. & Davidsson, B, 1994.

<sup>17</sup> Denscombe, M, 2000

genomfördes på engelska då dessa respondenter ej hade svenska som modersmål. Då uppsatsen berör känsliga ämnen har det valts att låta de intervjuade vara anonyma så att de kan känna sig mer avspända och för att så sanningsenliga svar som möjligt ska kunna uppnås. På så sätt har de åtta respondenterna givits fingerade namn i presentationen av intervjuerna för att det inte på något sätt ska kunna urskiljas vem som är vem.

Tio stycken öppna frågor/teman utformades som följdes för att undvika att komma ifrån det valda ämnet. De öppna frågorna har bidragit till att nivån av standardisering varit medel då respondenterna har haft möjlighet att uttrycka sig fritt men samtidigt varit tvungna att förhålla sig inom en viss ram. Alla intervjuer spelades in på band, dels för att det inte skulle glömmas bort eller missas viktiga delar, nyanser eller andra element som skulle kunna vara relevanta för analysen av resultatet.

## 2.4 Studiens tillförlitlighet

I en kvalitativ ansats kan författaren lätt påverka läsaren och styra in den i sina egna tankegångar då analysen tas upp. Det måste undersökare tänka på och kunna låta läsaren dra egna slutsatser. Det är också viktigt att våra egna värderingar och åsikter inte skiner igenom i uppsatsen. För att uppnå detta är det viktigt att i beskrivningen av empirin vara så uttömmande som möjligt. Eftersom att denna studie bygger på människors upplevelser och erfarenheter är det svårt att helt mäta hur väl resultatet stämmer överens med det som valts att studera då vi som författare kommer ha en viss påverkan i vår tolkning av intervjumaterialet. Dock hade en kvantitativ ansats inte varit lika lämplig i vårt fall då den har en hög grad av formalisering och strukturering samt bygger på siffror och resultaten redovisas i form av diagram och tabeller.<sup>18</sup>

Då det valts att intervjua anställda på olika nivåer och positioner på Sruf Snus anser vi att det bidragit till en vidare bild av de anställdas åsikter och värderingar om fusionen, dess påverkan på organisationskulturen samt inte låst oss till en specifik grupp. Genom att inte slaviskt följa en intervjumall har försök om att undvika påverkan från vår sida undvikts och respondenterna har kunnat tala fritt kring de ämnen som tagits upp. Det kan lätt hända att respondenterna inte

---

<sup>18</sup> Denscombe, M, 2000

vågar svara på vad de egentligen tycker och tänker eftersom att förändring i organisationskultur ofta berör känsliga ämnen. Nackdelen med denna form av intervju är att den kan ge olika svar och kan på så sätt bli svår att analysera. Då de intervjuade låtits vara anonyma tror vi att så sanningsenliga svar som möjligt erhöles och att det finns någon direkt anledning att den erhållna informationen från respondenterna skulle vara fel eller påhittad. Eftersom att fusionen genomfördes för ca två år sedan är det viktigt att ha i åtanke att det kan finnas en risk för minnesproblematik när intervjuerna genomförts. Då endast ett företag undersökts ges en möjlighet att göra en djupare studie och få en bredare helhetsbild av hur de anställdas påverkats av förändringar i organisationskulturen i och med en fusion. Detta kan dock ha sina nackdelar då det blir svårare att göra generaliseringar till skillnad från om fler företag undersökts.

Trots ett relativt lågt antal intervjuer anses ändå att en reell bild av verkligheten uppnåtts. Ett alternativ skulle kunna ha varit att utföra en enkätundersökning vilket hade gett möjligheten att samla information från fler respondenter, dock hade svaren inte varit lika utförliga och uttömmande och på så sätt förmodligen inte gett tillräcklig information. Då sex personer från Skruf Snus och två personer ursprungligen från Imperial Tobacco men som idag är anställda på Skruf Snus intervjuats bidrar det till ett bredare perspektiv på situationen erhöles.

### 3 . T E O R E T I S K R E F E R E N S R A M

---

*I detta kapitel presenteras och definieras begreppen fusion och organisationskultur. Sedan beskrivs teori om reaktioner vid förändring i samband med integration. Därefter beskrivs Habeck, Kröger och Träms teori om de åtta stadierna som går igenom vid fusion. Vidare framställs Scheins modell över de tre nivåerna i en organisationskultur. Slutligen redogörs för organisationskultur vid fusioner utefter Kleppstøs teori kring detta.*

---

#### 3.1 Definition av fusion

Då det finns en hel del definitioner av begreppet fusion kommer det att redogöras för några. Enligt Ordboken för affärsfolk definieras fusion som en sammanslagning av två eller fler, vanligtvis likartade företag till ett enda.<sup>19</sup>

Björn Alarik som tidigare forskat inom detta område delar in fusioner i förvärv och sammanslagningar. Han menar att det blivit allt mer vanligare att sätta likhetstecken mellan fusion och sammanslagning och skiljer istället mellan fusion och förvärv. Den skillnad som Alarik pekar på kan förklaras på följande sätt; Förvärv innebär att stora bolag helt köper upp mindre företag och kan vara en strategi som går ut på att man väljer att investera i ”färdiga” företag, d.v.s. externt istället för internt. Företag som av någon anledning kommit i underläge kan då komma att köpas upp och exploateras av resursmässigt överlägsna företag. En fusion/sammanslagning utgörs mellan företag som är relativt likvärdiga i storleks- och resurshänseende som planerar att gå samman för att bilda ett gemensamt företag på. Dock behöver inte alla fusioner/sammanslagningar vara mellan likvärdiga företag utan det kan även ske genom att ett större bolag slår sig samman med ett mindre. Det går dock inte att särskilja på fusioner och förvärv rent statistiskt eftersom att antalet utförda fusioner och förvärv likställs i statistiska rapporter.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Laurelli R, Örtengren, J, Ångström, T. L-J, 1990

<sup>20</sup> Alarik, B, 1982

### 3.2 Typ av fusion

Fusioner kan se olika ut och ske i olika riktningar med avseende på de samgående företagens släktskap i produkt- och marknadshänseende. Det skiljs mellan vertikal, horisontell och diversifierad integration. Vid vertikal integration utgör det ena företags färdigvaror insatsvaror till det andra företaget och vid horisontell integration producerar de samverkande företagen samma sorts produkter som de säljer på samma sorts marknader. Vid diversifierad integration finns inget samband mellan de samverkande företagens varor och marknader.<sup>21</sup>

Vertikala fusioner är ett sätt att minska symbiotiskt beroende, horisontella fusioner ett sätt att avta konkurrensberoende och diversifierade fusioner ett sätt att inrätta motverkande faktorer till befintliga beroendeförhållanden.<sup>22</sup> Horisontella fusioner är den vanligaste integrationsformen i Sverige och innebär vanligen en större organisatorisk överlappning, en ökning av funktioner och befattningar vilket gör samordningen mer komplicerad och sammanslagningen svårare att genomföra.<sup>23</sup>

### 3.3 Motiv till fusion

Drivkrafterna till fusioner är många och varierande men vanligtvis handlar det om att stärka företagets finansiella hälsa, en strävan efter finansiella synergieffekter. Det finns enligt Alarik tre drivkrafter till horisontella fusioner; Brist på resurser, krav på ökad storlek (från finansierare) och tröghet mot förändringar. Ökad företagsstorlek ses framförallt som en möjlighet att förbättra företagets chanser att överleva, då företaget genom en horisontell fusion förväntas minska konkurrensberoendet och öka företagets makt.<sup>24</sup>

### 3.4 Reaktionen vid förändring i samband med integrationen

Utifrån flera olika författare har denna teori tagits fram för att ge en bild av hur de anställda kan reagera på förändringar i organisationen. Förändringar kan uppfattas både på ett positivt- och ett negativt sätt, dock är det vanligt att förändringar möts av svårigheter, vilket inte är så

---

<sup>21</sup> Alarik, B, 1982

<sup>22</sup> Pfeffer, J. & Salancik, G. R, 2003

<sup>23</sup> Rydén, B, 1971

<sup>24</sup> Alarik, B, 1982

populärt bland människor. Beroende på vad som förändras, hur genomgripande det är samt hur förändringsprocessen fungerar varierar förändringsmotståndet från fall till fall.<sup>25</sup>

### 3.4.1 Positiva reaktioner

Organisationens medlemmar kan ha en positiv syn på fusionen och uppfatta det som någonting fördelaktigt. De ser fusionen som en möjlighet att göra karriär, bli befordrad, öka sin status eller få en chans att få ökat eller överta ansvar. Genom sin expertis kan de anställda känna sig väldigt säkra i sin position och inte uppleva något större hot av fusionen. Det är genom fusioner som de anställdas kunskap och specialisering blir en stor betydelse för det köpande företaget. Osäkerhet är även någonting som kan uppfattas som positivt och ses som en utmaning istället för en förlust bland de anställda.<sup>26</sup>

### 3.4.2 Negativa reaktioner

När individer placeras i en ny miljö kan de uppleva sorg och stress och det är troligt att de skapar stridigheter. Det sätt som individer beter sig på följer 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 denne förlora intresset och blir känslomässigt frånskiljd från processen.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Bruzelius, L. H. & Skärvad, P. H., 2000.

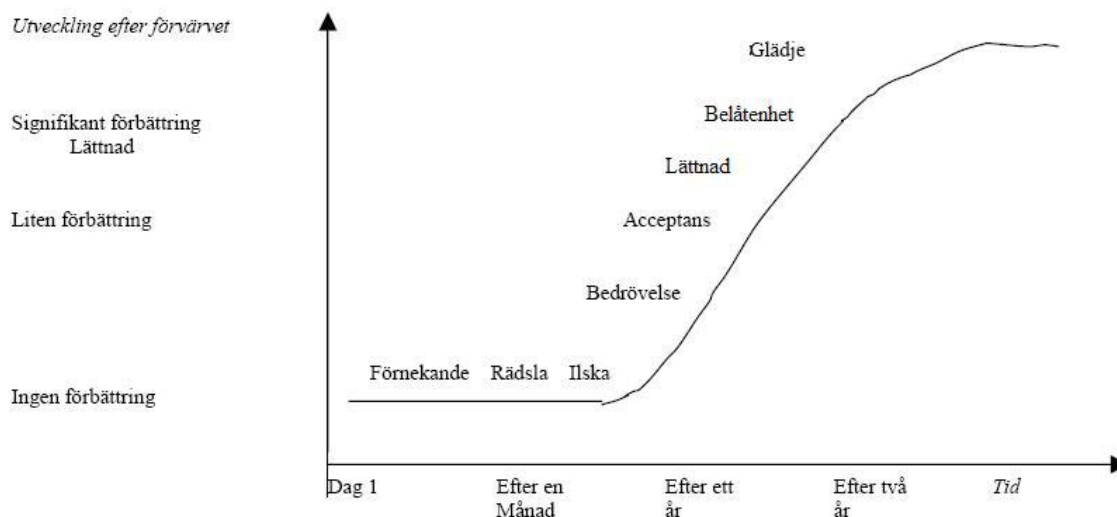
<sup>26</sup> Bouno, A. F. & Bowditch, J. L., 1989

<sup>27</sup> Academy of Management EXECUTIVE, 1987



### 3.5 Åtta stadium som går igen vid fusion

Habeck, Kröger och Träm beskriver olika stadium av individers reaktioner på förändringar vid fusion. De olika stadiumena är; förnekande, rädsla, ilska, bedrövelse, accepterande, lättnad, belåtenhet och glädje.<sup>28</sup>



Figur 1- Beteende i samband med en fusion.<sup>29</sup>

Dessa författare förklarar också varför individerna reagerar som de gör enligt modellen ovanför. De nämner fem faktorer som hittas i vilka situationer som helst där människor samt förändring är involverade. Dessa faktorer är följande; Förlust av status och tidigare sfär av inflytande, bristande bild angående företagets avsikter, våldsamt kamp om överlevnad, ökade arbetsuppgifter eftersom att anställda frivilligt samt ofrivilligt lämnar företaget och påverkan på privatlivet<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Habeck, M, Kröger, F. & Träm, M. R, 2000

<sup>29</sup> Habeck, M, Kröger, F. & Träm, M. R, 2000 (s.6)

<sup>30</sup> Habeck, M, Kröger, F. & Träm, M. R, 2000

### 3.6 Definition av organisationskultur

Forskare har inte kunnat enas om en definition av begreppet kultur. Förklaringen är att kultur är något som är svårt att ta på och som de flesta har hört talas om men som ingen riktigt vet vad det egentligen består av.<sup>31</sup> Kultur har länge använts för att beskriva hur en organisation ser ut och dess karaktär. Begreppet används ofta i alla möjliga sammanhang och företagskultur, ledningskultur, organisationskultur och affärskultur går ständigt om varandra.<sup>32</sup> I och med att kultur kan beskriva en organisations ”personlighet” har begreppet organisationskultur tagit form. Organisationskultur kan influera hur människor sätter personliga och professionella mål, hur de genomför uppgifter och använder resurser för att nå dem. Organisationskultur påverkar de anställda både medvetet och omedvetet i hur de tänker, känner och reagerar.<sup>33</sup> Vilken typ av kultur en organisation har beror på flera olika orsaker t.ex. dess historia, storlek, omgivning samt de anställda.<sup>34</sup> Författaren Edgar Schein definierar organisationskultur som: *“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptations and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*.<sup>35</sup>

Författaren Hatch skriver att de flesta definitioner som forskare kommit fram till kopplar ihop kulturbegreppet med grupper och att alla redogör för något som är gemensamt eller delas av medlemmarna i gruppen, t.ex. värderingar, normer, tolkningar, antaganden och olika kunskaper. Hon skriver vidare hur forskare försöker finna delade värderingar och antaganden hos grupper och inte lyckas hitta dem utan vad de hittar är symboler som organisationens medlemmar ger mening och som kan kopplas samman med värderingar och antaganden. För att förstå detta är det viktigt att förstå nyckelbegreppet delaktighet. Det vill säga att i och med att vi delar erfarenheter med varandra betonar vi likheter med varandra men också det som tydligt framställs är olikheterna.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Bang, H, 1999

<sup>32</sup> Alvesson, M. & Berg, P. O, 1988

<sup>33</sup> Lok, P. & Crawford, J, 2004

<sup>34</sup> Cartwright, S. & Cooper, C. L, 1996

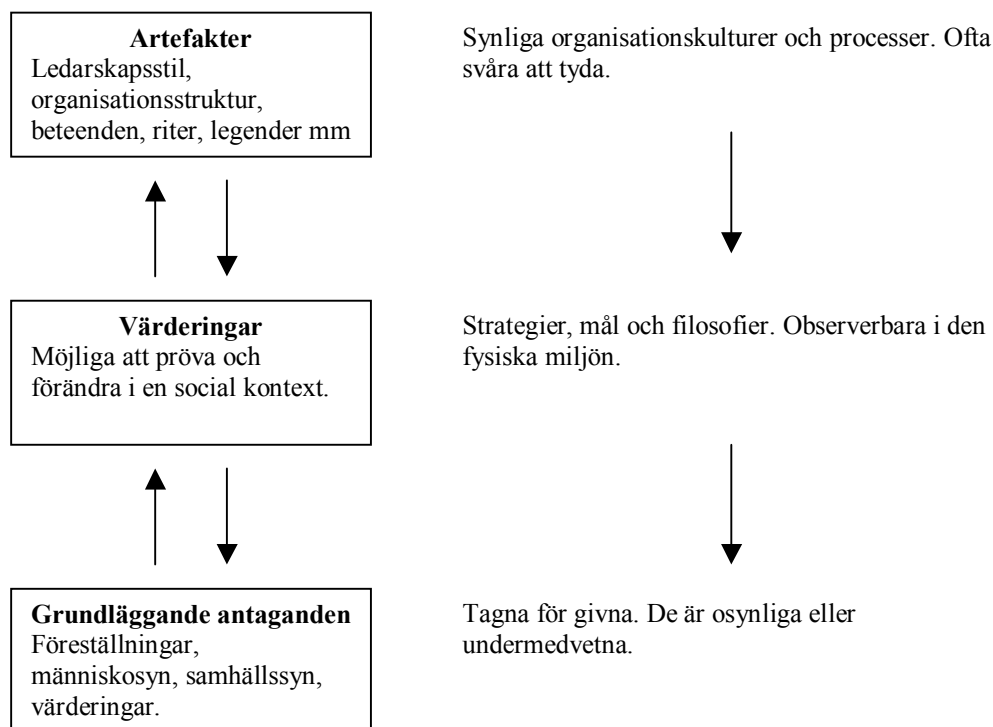
<sup>35</sup> Schein, E. H, 1992 (s.22)

<sup>36</sup> Hatch, M. J, 2002

### 3.7 Modell Schein

Vi har valt att använda oss av Scheins modell över de olika nivåerna i organisationskultur. Det finns olika anledningar till varför vi valt just denna modell, en är att den har som syfte att klargöra hur kulturen i en organisation kan se ut och en annan är att de kan hjälpa till att skapa en förståelse för det relativt Okonkreta begreppet organisationskultur

Socialpsykologen Edgar Schein utvecklade i början av 1980-talet en teori om organisationskultur. Enligt Scheins teori befinner sig organisationskulturen på tre olika nivåer; På ytan finns artefakter, under dessa finns normer och värderingar och längst ner ligger en kärna av grundläggande uppfattningar och antaganden.



Figur 2- Kulturnivåer och deras interaktion.<sup>37</sup>

#### 3.7.1 Artefakter

I kulturens yta finns artefakter. De kan ses som rester av en kulturell kärna d.v.s. kulturuttryck 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

<sup>37</sup> Schein, E. H, 1992 (s.12)

bl.a. grupper som: 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, teknologisk utrustning etc. Exempel på verbala artefakter kan vara: skämt, berättelser, historia, metaforer och jargong etc. och exempel på beteendemässiga artefakter kan vara: olika slags ceremonier och ritualer, traditioner, belöningar och bestraffningar. Ett sätt att närma sig kulturer är att studera dessa artefakter, vad det är som upplevs, syns, hörs eller känns 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 då vissa artefakter såsom kontor inredning, språk eller klädsel är lätta att iaktta så betyder det inte att det är lätt att förstå dess kulturella innebörd för den som studerar dem. Alla medlemmar i en organisation kan vara både medvetna eller omedvetna om sina kulturella artefakter.

### **3.7.2 Normer och värderingar**

Nästa nivå utgörs av normer och värderingar. Dessa befinner sig på en högre medvetande nivå och är ofta uttalade och kända. Värderingar innefattar sociala principer och standarder som en kultur anser ha ett värde. De kan precisera vad medlemmar i en organisation tycker är viktigt och bryr sig om som t.ex. 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. Schein beskriver hur värderingar i en organisation antingen kan formuleras utav ledningen eller av en större grupp medarbetare och på så sätt återspegla kulturen i organisationen.<sup>38</sup>

Normer är de oskrivna regler som gör att medlemmarna i en organisation vet vad som förväntas av dem exempelvis, att inte avbryta någon som talar det kan också ha att göra med lämplig klädsel på kontoret och kan även som värderingar kopplas till känslor. Sambandet mellan värderingar och normer är att de beteende som normerna belönar eller bestraffar ofta har sin grund i de resultat som värderas högt i organisationen. T.ex. normer som berör en viss

---

<sup>38</sup> Schein, E. H, 1992

klädsel på ett kontor kan ofta kopplas till värderingar rörande ideal kring klädkoder i arbetssammanhang.<sup>39</sup>

### 3.7.3 Uppfattningar och antaganden

Längst ner i modellen befinner sig de grundläggande uppfattningar och antaganden vilka utgör kulturens kärna. I den här nivån finns det ofta en låg grad av medvetenhet då de 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 uppfattar saker och situationer. Han menar även att grundantaganden utövar störst påverkan på organisationskulturen genom artefakter, normer och värderingar. Grundantaganden utgörs ofta av föreställningar om omvärlden och om vad som är bra och eftersträvänsvärt. De är ofta saker man väljer att inte diskutera och de kan vara mycket svåra att ändra.<sup>40</sup>

## 3.8 Organisationskultur vid fusioner

Författaren Kleppstø skriver om hur man på olika sätt kan hantera frågor som dyker upp kring organisationskulturen vid fusioner och uppköp. Enligt honom finns det flera olika utfall när två företag blir ett. Hur kulturell integration vid fusioner och uppköp kan gå till kan då beskrivas utifrån tre faser. Den första beskriver hotet mot den egna kulturen utifrån det uppköpta 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 saker de bär med sig från sin kultur möts. Under denna fas finns tre kognitiva processer; Polariseringen, som är då 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 som dålig/bra, rätt/fel o.s.v. uttrycks. Till slut kommer etnocentrismen där individerna har svårt att se saker ur ett annat perspektiv än det egna och den andra kulturens åsikter framstår som helt obegripliga. Den sista fasen kallas ackultering eller kulturmöten som kan leda till fyra olika resultat; Det första är att två kulturer *integreras*. Med det menas att de i stort sätt behåller sin kultur utan stora förändringar

---

<sup>39</sup> Hatch, M, 2002

<sup>40</sup> Schein, E. H, 1992

och båda kulturerna lever fredligt sida vid sida. Det andra är om den ena kulturen *assimileras*, det vill säga går upp i den andra och kan ske genom tvång eller samtycke. Tredje resultatet kan vara *separering* vilket kan innebära att en kultur gör ett tillbakadragande från att vara en helhet eller att båda kulturerna lever helt åtskilda från varandra. Slutligen kan det uppkomma en *dekultering* vilket innebär att man vare sig lever i den ena kulturen eller den andra.<sup>41</sup>

### 3.9 Motiv till val av teorier

Genom att beskriva Scheins modell har det ganska diffusa begreppet organisationskultur kunnat förklaras och gjort det möjligt att exemplifiera hur kulturen kan se ut i en organisation. De andra teorierna har använts som kompletterande delar för att få en ökad förståelse för vad som händer med individer i samband med förändringar i organisationskulturen. Både Scheins modell och de andra teorierna har sedan lagts som grund för analysen av resultatet. Dock har det fokuserats på hur artefakter, normer och värderingar ges i uttryck i och med förändringar i organisationskulturen. Eftersom att grundläggande antaganden inte är synliga och påtagliga i organisationskulturen är de mycket svåra att finna har därför valts att inte ha med i analysen.

---

<sup>41</sup> Kleppesø, S, 1993

## 4 . E M P I R I

---

*I detta kapitel ges först en kort presentation av de inblandade företagen i fusionen. Vidare presenteras den information om Skruf Snus och fusionen som erhållits vid ett möte med vd: n från företaget. Därefter beskrivs vilken typ av fusion som genomförts, eventuella konsekvenser samt motiv. Sedan följer förklaring av temaval och en sammanfattning av de åtta intervjuer som genomförts.*

---

### 4.1 Presentation av företagen

Skruf Snus AB är ett svenskt tobaksföretag som tillverkar snus, de grundades 2002 och har sedan hösten 2003 sålt högkvalitativa snusprodukter på den svenska marknaden. Under 2004 påbörjades försäljning i Norge och idag säljs även snus i Danmark. I september 2005 förvärvade Imperial Tobacco Group, världens fjärde största tobaksbolag, 43,5 % av aktierna i Skruf Snus och i samband med det träffades ett sälj och distributionsavtal mellan de båda bolagen. Imperial Tobacco tillverkar och säljer en omfattande portfölj av cigaretter, tobak, cigarettpapper och cigarrer i 130 länder runt om i världen. De har ca.15 000 anställda och 32 produktionsfaciliteter.<sup>42</sup> I och med fusionen tillhandahåller Skruf Snus därmed idag förutom sina snussorter även tobakspappret Rizla och cigaretterna Paramount och Davidoff.<sup>43</sup> På Skruf Snus finns idag ca 42 anställda, 13 stycken arbetar på huvudkontoret och tre stycken arbetar som fältsäljare i Stockholm.

### 4.2 Mötet med vd: n på Skruf Snus

Jonas och Adam startade Skruf Snus AB 2002 som två entreprenörer. För att få in kapital gick de ut på den finansiella marknaden och förfrågade olika personer och företag om de ville satsa kapital på det tänkta projektet. De lyckades med att få in tillräckligt med likvida medel för att kunna åka till Småland och bygga fabriken samt producera de två grundprodukterna Skruf portion och Skruf original. I november 2003 lanserade de två stycken produkter och en kort tid efter fram till början av 2004 ägnade de till att förhandla kontrakt med t.ex. Coop, Axfood,

---

<sup>42</sup> <http://www.imperial-tobacco.com/index.asp?pageid=24>

<sup>43</sup> [http://www.skruf.se/index\\_content.htm](http://www.skruf.se/index_content.htm)

Statoil och de stora kedjorna i Norge. Sedan dess har de inte gått in på nya marknader utan bara vuxit organiskt, d.v.s. anställt fler säljare, utökat sortimentet, kommit in i fler butiker etc.

I april 2004, då de endast funnits sex månader på den svenska marknaden började de att förhandla med Imperial Tobacco med motivet att introducera och sälja snus på den tyska marknaden. Imperial Tobacco visade stort intresse men var istället intresserade av att äga en del av företaget vilket medförde att båda parterna påbörjade en direktförhandling om att fusioneras. Det var i och med detta som de kulturella skillnaderna uppstod och blev synliga, t.ex. de olika förhandlingssätten samt att slås samman till en organisation. Överenskommelsen att genomföra fusionen skedde sommaren 2004 men affären avslutades inte helt förrän september 2005. Under denna period förlorades fokus på viktiga delar som att sälja snus, motivera personal, bygga organisationen etc. och fokus låg istället enbart på det nya som skulle komma att ske.

När affären slutligen avslutades uppstod många positiva reaktioner men det var också då som de stora problemen uppstod. Två av Imperial Tobaccos tjänstemän skulle börja arbeta på Skruf Snus i Sverige och tre av deras cigarettmärken skulle introduceras och säljas. Från början i Skruf Snus hade de kommit överens om att inte sälja cigaretter eftersom att det ansågs vara en skadligare produkt. Detta blev en svår utmaning för Adam, att ändra strategi då många anställda såg det som en viktig moralfråga.

Imperial Tobacco har en klassisk matrisorganisation vilket innebär att varje person ansvarar för sin del, t.ex. en säljchef har ingen aning om vad som händer i fabriken medan Adam och Jonas varit involverade i allt som haft med deras bolag att göra. De ville på så sätt omedelbart fatta olika beslut eftersom att de kunde se hur det skulle påverka organisationen, dock fungerade de från Imperial Tobacco på ett annat sätt och redan där fick de problem. Stora lyckade bolag brukar ha bra självförtroende, allting de gör brukar vara rätt och det som andra gör är fel. När Imperial Tobacco kom in i Skruf Snus tyckte de automatiskt att mycket skulle ändras efter deras sätt vilket medförde problem och svårigheter. Förhandlingen anser Adam var en mardröm, dock kom de överens om att de bl.a. skulle ställa upp på att sälja cigaretter och att Imperial Tobacco i framtiden kommer att ha möjligheten att köpa upp resten av företaget och på så sätt överta hela företaget. I och med detta uppstod många negativa reaktioner bland de anställda och under en lång period var det en jobbig och dålig stämning i organisationen. Adam anser att allt som skedde var ett misslyckande, det tog ett år och tre



månader att avsluta affären och ytterligare ett år att hitta ett gemensamt sätt att arbeta på. Som chef anser Adam att det gäller att lyfta fram allt positivt med fusionen som t.ex. att allas arbeten har säkrats en lång tid fram över tack vare att Imperial Tobacco kommit in, hade det inte varit för dem så hade förmodligen bolaget gått i konkurs.

### **4.3 Skruf Snus fusion med Imperial Tobacco Group**

I denna undersökning har termen fusion använts och inte förvärv då det i detta fall inte handlar om ett företag som helt köpt upp ett annat. Det kan mer liknas vid en sammanslagning eftersom att Imperial Tobacco endast köpt 43,5 % av aktierna i Skruf Snus. Däremot har Skruf Snus som avsikt att inom några år helt låta sig förvärvas av Imperial Tobacco och det ser ut som att namnet som idag inte har ändrats även i framtiden kommer att förbli det samma. Denna fusion mellan Skruf Snus och Imperial Tobacco är ett exempel på en horisontell fusion då de i stort sett producerar samma produkter och agerar på samma marknader. Konsekvenserna av en fusion där ett stort företag köper upp en del av ett mindre företag kan bli att det mindre företaget helt eller delvis måste anpassa sig efter det större företags organisationskultur och struktur.<sup>44</sup> Motivet till fusionen är enligt en av vd: na på Skruf Snus enbart av ekonomiska skäl, hade detta inte genomförts så hade förmodligen Skruf Snus gått i konkurs.

### **4.4 Intryck av respondenterna**

I och med intervjuerna har vi personligen träffat alla respondenter vilket bidragit till att vi fått en klarare bild av dem och situationen. Det som var påtagligt och intressant under intervjuerna var skillnaderna mellan de som arbetade på kontoret och säljarna som arbetade ute på fältet i form av kläder, sätt att röra sig och uttrycka sig. Det som tydligt också märktes under intervjuerna var att precis i början av mötet var de flesta en aning tystlåtna och tillbakadragna men allteftersom intervjun pågick blev de mer avslappnade och trygga med situationen vilket gjorde att de blev mer frispråkiga i sitt sätt att uttrycka sig. Eftersom att en del av respondenterna upplevde det valda ämnet som känsligt och inte ville bli igenkända har vi inte kunnat definiera vilken person som arbetar på vilken position samt deras riktiga namn i redovisning av resultat och analys. Följelsen redovisas de olika befattningar som

---

<sup>44</sup> Kleppesø, S, 1993

respondenterna innehar på Skruf Snus, detta för att ge läsaren en idé om vilka personer vi intervjuat: fältsäljare, regionchef över fältsäljarna, säljchef, markandsföringsansvarig, produktansvarig och ekonomichef.

## 4.5 Intervju resultat

För att på ett tydligare sätt skapa förståelse för vad som valts att belysas i denna uppsats har resultatet delats in under olika teman. Utifrån de teorier som valts till studien har vi skapat frågor kring fyra olika ämnen som ska kunna ge oss den information som behövs för att besvara syfte och problemformulering. De valda temana är; arbetsrutiner och motivation, möten, kommunikation och relationer, arbetsmiljö och stämning samt materiella objekt.

### 4.5.1 Arbetsrutiner och motivation

*Martin* anser att han får uppmuntran för sin arbetsprestation från sina kollegor. Han upplever att det finns en del motivationsproblem inom organisationen och har som mål att ändra på detta och få folk att bli mer motiverade. Han 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 har påverkats eftersom att när de anställda inte är motiverade avspeglas det i deras arbete vilket i sin tur påverkar kunden.

*Alex* tycker inte att han får någon uppmuntran för sin arbetsinsats från sina kollegor men däremot får han ibland beröm från sin chef. Han har dock inte haft något längre samtal med chefen sedan han började vilket gör att han inte vet vad denne egentligen tycker om honom. För Alex är uppmuntran att se resultat i sitt arbete och han tror att när en person slutar skapar det en kedja av besvikelse och omotivation bland de anställda. På så sätt börjar de anställda att ifrågasätta varför de är kvar i företaget och om de istället ska leta efter ett annat arbete.

Alex anser att Imperial Tobacco arbetar på ett annorlunda sätt än vad Skruf Snus gör. Tidigare kunde fältsäljarna besöka den kund de ville och var tvungna att göra tio eller färre kundbesök per dag medan nu vill Imperial Tobacco att de ska göra tolv kundbesök om dagen. Skruf Snus var väldigt flexibla medan Imperial vill att allt ska vara mer standardiserat. Alex tror att de båda sätten har positiva samt negativa sidor. De gamla cheferna från Skruf Snus tyckte att ju fler kundbesök, desto bättre men de ifrågasatte inte om en person en dag endast hade genomfört fem kundbesök. Alex till skillnad berättar att han faktiskt blir arg om de inte

genomför alla sina kundbesök eftersom att det påverkar företaget på ett negativt sätt. Fältsäljarna kunde också stanna hos en kund ca. en timme medan nu måste de planera deras dagar mer noggrant. Alex vill att fältsäljarna ska bli mer professionella och lära sig hur man kommunicerar och säljer en produkt på rätt sätt.

“We are now a bigger player and not only a family.”

Generellt tycker han att de största skillnaderna i arbetsrutiner mellan de två företagen är att Imperial Tobacco står för standardisering, formalisering, rapportering och mätning av arbetsprestationer medan Skruf Snus var en liten ”familj” med få bestämda regler och rutiner.

**Maria** anser att förut, innan fusionen delade de mer på arbetsuppgifter medan nu är det mycket mer uppdelat vilket gör att hon är mer fokuserad på det hon ska göra. Hon upplever att hon alltid haft mycket eget självständigt arbete och nu har cheferna lämnat mer och mer ansvar på henne och på så sätt upplever hon att det har blivit mer stressigt.

**Linda** upplever ingen större förändring i arbetsrutiner eftersom att hon har samma chef som tidigare. I sitt arbete har hon alltid varit självständig eftersom att hon fick göra sina egna rutiner och det fanns ingen som talade om för henne vad som skulle göras. Linda upplever inte att hon får någon uppmuntran för sin arbetsprestation, dock har det inget med fusionen att göra utan det har varit kämpigt redan från början. När det gäller kulturskillnader tror hon att det är mer från Imperial Tobaccos sida som det märks störst skillnad. Hon anser att Imperial Tobacco kommer till ett land där människor har andra värderingar och lagar t.ex. semestrar och anser att det är konstigt att ha ledigt fyra veckor i rad på sommaren istället för att dela upp den. Linda anser att Imperial Tobacco får acceptera Skruf Snus regler och att de inte kan göra så mycket.

**Anna** tycker att arbetsuppgifter samt arbetsrutiner har förändrats efter fusionen. Förut hade de enbart rapportering till styrelsen och ägarna i företaget medan det nu ställs krav på att de även ska rapportera till Tyskland eller England och det anser hon är att göra dubbla rapporteringar men också att hon måste anpassa sig till deras sätt att göra dem. Hon menar att det inte endast är att ta Skruf Snus koncept och skicka över det med engelska rubriker utan de vill att det ska vara uppbyggt på ett annat sätt. Detta har bidragit till att Anna har fått ändra sitt sätt att tänka och att hon får göra dubbelt arbete. Dock anser hon att hon har ett ganska individuellt

beslutsfattande inom de rådande ramarna. Anna tycker att hon får uppmuntran för sin arbetsprestation och insats, skillnaden från förut är att det är fler människor som säger att hon gör ett bra eller dåligt jobb. I hennes arbete handlar det om att någon talar om för henne hur rapporterna ska se ut och även om de inte är pedagogiskt utformade ska hon ändå göra som de säger vilket stör henne och kan göra henne irriterad. Hon tycker nämligen att svenskar har ett bra sätt att ta sig an saker och ting, de är ofta rationella och väldigt tydliga i sättet att hantera saker, nu känner hon istället att det blir föråldrat. Hon tror också att svenskar kan vara effektivare i sina arbetssysslor, de är mycket breda i sin kunskap och kan hantera stora områden medan de t.ex. i England har en hierarki som gör att personer långt ner i organisationen hanterar få sysslor och är enbart inriktade på sitt område.

**Mikael** anser att efter fusionen har han fått mer att göra, de ska göra fler kundbesök varje vecka och det är mer fokusering på andra produkter än de ursprungliga de hade från början, snuset. De har även fått mer pappersarbete att hantera samt mer rapportering än tidigare. Förut hade de inga krav på kundbesök varje vecka men de skulle genomföra 50 besök i veckan, ca tio besök om dagen. Nu har de istället 60 besök i veckan, tolv besök om dagen som krav. Mikael tycker att nu, efter fusionen är allting mer strukturerat, de har fått mer order som ska följas och de kan inte längre ”deala” med kunderna. Cheferna har blivit mer bestämda och strikta på vad som ska göras och det är de som bestämmer, det ges inte längre utrymme för självständigt beslutsfattande. Han anser också att det är stor skillnad att arbeta med cigaretter än med snus, det är mer uppstyrt och mer krig på cigarettmarknaden än vad det är på snusmarknaden där det är ett lugnare tempo.

**Tobias** anser att de har samma arbetsuppgifter som tidigare men att det blivit mer att göra i och med fler kundbesök, fler produkter att sälja och mer pappersarbete än tidigare. Varje besök, beställning och leverans ska faktureras och läggas in i system och sedan ska det rapporteras, vilket han upplever som oerhört jobbigt. Nu anser han att allting blivit mer som ett schema, de har fått fasta körrutter som de ska följa och det ska vara kundbesök som ligger nära varandra för att det ska gå så fort som möjligt. Det har blivit mer automatiserat där allting sker mer som på rutin. Tobias tycker inte att han får så mycket uppmuntran för sin arbetsprestation och det är skillnad från förut då de fick mer beröm, även från de högre cheferna. Detta har bidragit till att han nu omedvetet blivit mindre motiverad. De har fått e-post som säger att de gör bra ifrån sig men de är opersonliga och skickas till alla i organisationen vilket Tobias inte tycker är så roligt eftersom att det inte är individuellt.

Eftersom att de nu arbetar på ett annat sätt tycker han att det blivit en stor kulturkrock eftersom att man arbetar på andra premisser i Sverige.

*Anders* anser att efter fusionen har det blivit mer rapportering och kontroll, säljarna måste skriva ner och föra fram allt de gjort och presterat under dagen och veckan. Det har även blivit mycket mer fokus på det som de tidsmässigt presterar, att de ska iväg på ett antal kundbesök etc. Han upplever att innan fusionen var det friare och mer flexibelt och det var inte alls lika mycket kontroll. Han tycker att det fortfarande ges utrymme för självständigt tänkande men förut hade de mer utrymme för eget initiativtagande. Anders anser att han inte får någon uppmuntran för sin insats och prestation i sitt arbete och det är en stor skillnad från förut. Nu tycker han att det känns som att de kämpar mot en målsättning men när de nått den får de inte tillräckligt med uppmuntran. Han tycker att det ska uppmärksammas mer i form av beröm och inte bara i form av pengar. När de nya ägarna började i organisationen hade de förutfattade meningar och ville att det skulle rapporteras och kontrolleras vilket gjorde att många blev besvikna. Anders anser att det var den största orsaken till att arbetsmoralen och viljan att arbeta sjönk bland de anställda. Enligt honom är det onödigt och idiotiskt att rapportera och kontrollera eftersom att det tar lång tid som de istället skulle kunna använda till att prestera bättre. När Anders började arbeta på Skruf Snus innan fusionen var han väldigt engagerad och tyckte att det var spännande och utmanande. Han arbetade över mycket trots att han inte fick någon övertidsersättning eller extra betalt vilket han var medveten om. Efter fusionen, när det blev större kontroll och folk slutade upplevde han att det blev brist på engagemang och tyckte att allt kändes tungt och jobbigt. Han hade inte kvar samma glöd och driv för företaget eftersom att det var en ”jätte” som kom in och i princip misstrodde folk och känslan för företaget försvann.

#### **4.5.2 Möten, kommunikation och relationer**

*Martin* anser att han har möjlighet att skapa sig eget utrymme eftersom att hans chef arbetar i Tyskland. För tillfället talar han inte svenska vilket har inneburit en anpassning för andra människor som måste tala engelska med honom. Personalmöten är ofta på engelska som möjligtvis kan påverka de anställdas sätt att uttrycka sig. Vid en del tillfällen måste Martin vara noggrann och medveten om att det kan reducera ”input” eftersom att när människor känner sig osäkra med språket kan det medföra att de inte vågar uttrycka nya idéer. Han är även medveten om att han ibland måste anpassa sitt sätt att arbeta på, t.ex. se till att han får

den feedback han behöver från alla och om det är någon som har problem med språket måste han ändra sitt språkbruk till att tala långsammare så att de förstår.

**Alex** menar att, när ett stort företag slår sig samman med ett mindre, sammanfogas även värderingar, rutiner och andra filosofier vilket kan skapa problem. Om man föreställer sig tre till fyra olika chefer inom en kort period kan man förstå hur medlemmarna i den situationen kände sig. De hade stora problem och visste inte vem de skulle vända sig till och de anställda kände att det inte fanns någon som stöttade, hjälpte och hade ansvaret för dem. Alex upplever att han har utrymme för eget initiativ- och beslutstagande i sitt arbete och att ingen influerar honom på något vis. Dock tror han att, om det ges för mycket utrymme för självständigt tänkande och beslutsfattande kan det resultera i förvirring eftersom att det då inte finns några tydliga vägar eller strategier att följa. Ibland kan han känna sig en aning förvirrad men anser att det kan vara en spännande del av ett projekt. Alex chef talade om för honom en gång:

“If you want to be bigger in life you have to go through a lot of pain”.

Många anställda ringde Alex och ifrågasatte varför de längre inte hade några kickoffer som det var vana vid. Han hade aldrig hört talas om något liknande förut men förstod att det var något viktigt för dem. Han tog beslutet att när de var fullbemannade i säljkåren skulle det genomföras och hoppas på att några av företaget traditioner kommer att kunna vidbehållas.

Alex upplever att det ibland kan vara en aning pinsamt att tala på engelska eftersom att han inte har det som modersmål. Därför anser han också att kommunikationen mellan människor i företaget har förändrats. Faktumet att Imperial Tobacco tagit över 43,5 % av aktierna på Skruf Snus har bidragit till att alla undrat vem som egentligen är deras riktiga chef och förklarar ledarskapet som att:

”The original bosses are still the owners but they have passed the baby over to someone else and they are not there with their fully emotions anymore.”

**Maria** anser att kontakten inom företaget blivit mer uppstyrd och att det nu blivit svårare att vända sig till någon. Tidigare var de färre vilket gjorde att de var mer intima. Eftersom att mycket arbete är självständigt ser hon det som en uppmuntran, att man gör ett bra arbete och att de litar fullständigt på en. Eftersom att Maria har mycket att göra känner hon att det är svårt att veta vad andra avdelningar eller kollegor gör. Förut hade de en nära kontakt med

cheferna vilka fokuserade på hela företaget, nu är hennes chef endast fokuserad på dennes avdelning vilket gör att det underlättar kommunikationen mellan dem men den blir också i fler led. Det kan bidra till att informationen fastnar på vägen och missförstånd uppstår. Kontakten med kollegorna tycker Maria har försämrats p.g.a. att de har fått mer att göra, däremot har kontakten med hennes kunder inte förändrats och den enda kommentaren hon råkat utföra är om de nu arbetar med cigaretter. Fester och kickoffar är inget de haft efter fusionen och då det nämns för Imperial Tobacco skrattar de åt det och undrar vad det är. Enligt Maria har på så sätt gemenskapen i företaget försämrats. Då koncern språket nu är engelska upplever inte Maria det som jobbigt eftersom att hon har erfarenhet av att arbeta på det sättet. Hon tycker istället att det är positivt och kan öka chanserna för arbete utomlands.

**Linda** upplever att kommunikationen med cheferna förändrats. De tidigare cheferna ansåg hon var mer involverade och hade bättre kontakt med sina anställda. Nu känner hon att de inte är lika inblandade längre och att de sällan befinner sig på kontoret vilket gör att Linda känner att hon inte riktigt vet vem hon ska vända sig till. Hon har även märkt att de lägger ifrån sig mer och mer ansvar och arbete på sina anställda och upplever att organisationen blivit mycket mer hierarkisk men kontakten med kollegor och kunder tycker hon däremot inte har förändrats. Något som hon också tycker har förändrats är konferenser och evenemang. Det sades att de skulle ha en årlig fest på Skruf Snus så att alla skulle få möjlighet att träffa varandra men så har det inte blivit vilket hon upplever som mycket tråkigt. Hon vet inte vad det beror på men tror att det kan vara så att nu när chefen från Imperial Tobacco är ny och har nya rutiner o.s.v. kan det vara svårt för honom att veta Skruf Snus traditioner. Hon tror inte att Imperial Tobacco tänker på sådant utan fokuserar enbart på att arbetet ska fungera. Linda har inte upplevt några större problem med språkskillnader i själva arbetet och tycker att hon kan klara sig bra på engelska dock anser hon att det lättare kan uppstå missförstånd och får ibland gå många omvägar.

**Anna** tycker att kommunikationen med chefer och kollegor har förändrats i och med att de har blivit fler och på så sätt är hon tvungen att vända sig till fler personer. Avståndet har blivit längre och de kommunicerar ofta via e-post. Kontakten med kunderna anser hon däremot inte har förändrats. När det gäller språket upplever Anna att det blir en skillnad eftersom att hon inte får prata sitt hemspråk vilket gör att hon blir försiktigare i vad hon säger. Hon tror även att det är många som upplevt det som hämmande, att behöva uttrycka sig på ett främmande språk och anser att det är viktigt att kunna känna sig trygg och att våga säga vad man tycker

och tänker. Hon anser också att cheferna inte tar något ansvar eller vill ta ansvar, vilket gör att det blir svårt att träffa rätt person. Ställs det en fråga utanför personens arbetsuppgifter, vill den varken ta ansvar eller ta reda på svaret. Anna upplever att Skruf Snus inte är en lika hierarkisk organisation som Imperial Tobacco då Skruf Snus vill sprida information till de anställda medan Imperial Tobacco är vana att passa sina revir.

*Mikael* anser att kontakten med chefer har förändrats, tidigare kunde han ringa direkt till försäljningschefen och fråga någonting eller endast prata, nu hör han inte mycket av cheferna och upplever att han enbart får uppmuntran för sin arbetsinsats av hans närmaste chef. Förut fick han även beröm från dem som arbetade på huvudkontoret men nu kommunicerar de istället via e-post. Kontakten med kunderna anser Mikael är som vanligt, förutom att han måste skynda sig mer på kundbesöken. Han upplever att han tidigare kunde slappna av mer på ett kundbesök, medan han nu känner sig mer stressad men tror dock inte att det är någonting som kunderna märker av. Kontakten och kommunikationen med kollegorna anser han också har förändrats, tidigare ringde de ofta varandra och alla visste vilka alla var inom organisationen. Nu vet han inte vilka alla är vilket gör att han inte har någon kontakt med dem. Förut arrangerades kickoffer och de hade även två stycken stora rikskonferenser varje år där alla anställda från hela landet deltog. Nu har de endast regionkonferenser var sjätte vecka där enbart fältsäljarna och regionchefen deltar. Mikael tycker att det är väldigt tråkigt att dessa tagits bort och anser att det är en av anledningarna till att det blivit sämre sammanhållning bland de anställda.

Skillnader i språk upplever inte Mikael som något problem, han har inga svårigheter att förstå eller tala engelska och tycker inte att det blir jobbigt på något sätt. Däremot upplever han att det kan bli svårare att uttrycka sig på engelska vid t.ex. regionkonferenser etc. Innan fusionen upplever Mikael Skruf Snus som ett mindre företag, med färre anställda och med en bra sammanhållning. Eftersom att de hade fler konferenser gavs det möjlighet att träffas på ett privat plan och inte bara under arbetstid. De hade även närmare kontakt med vd: na och de anställda på kontoret. Den största skillnaden han upplever med fusionen är att det nu är sämre sammanhållning och att han inte känner eller träffat alla som arbetar inom företaget. Den enda sammanhållningen som finns är med dem i sin region, vilket Mikael menar har skapat en slags "Vi" och "Dem" känsla.



**Tobias** anser att det blivit mindre beslutsfattande än förut och cheferna lyssnar inte på de anställda i lika stor utsträckning längre. Han anser att det som sägs till cheferna kommer kanske inte alltid fram eller så kommer det fram men det händer inget mer. Sedan Tobias började på Skruf Snus har han endast haft ett utvecklingssamtal som skedde innan fusionen, han skulle ha haft ett för ca ett halvt år sedan men har fortfarande inte haft något. Dock vet han inte om det skulle generera något p.g.a. att regioncheferna inte har så mycket att säga till om längre. Kommunikationen med cheferna tycker Tobias avsevärt förändrats, nu har han endast kontakt med sin närmaste chef som han kan säga allt han tycker och tänker till. Han tror emellertid att hans chef inte för allt vidare för då tror han inte att han skulle ha arbetat kvar. Med kunderna har Tobias fortfarande bra kontakt med, han har snarare fått starkare kontakt med en del av dem eftersom att de vet om hur situationen ligger till. Det enda han tycker har förändrats i samband med kunderna är att han känner sig mer stressad på kundbesöken. Tobias upplever att företaget har blivit mer sparsamt med evenemang och konferenser, de har t.ex. inte haft någon rikskonferens eller kick-off som de tidigare alltid haft. Eftersom att Tobias anser att han inte är så bra på engelska känner han att han får svårt att uttrycka sig. Han berättar att de kan ta hjälp av deras chef, regionchefen som kan översätta men sedan vet Tobias inte om denne förskönar det och inte får med alla aggressioner. Förut hade de en försäljningschef som Tobias ansåg var som en "gudfader" och denne hade bra kontakt med alla inom företaget. Idag tycker han att det nästan inte finns någon kommunikation alls trots att de anställt en person som ska ha kontakt med de anställda. Dock talar han inte svenska och Tobias har inte pratat med honom en enda gång sedan han fått den positionen. Tobias tycker att det vore lättare vilket då skulle underlätta kommunikationen dem emellan.

**Anders** anser att under första halvåret, efter fusionen var kommunikationen inom företaget "katastrofal". Det fanns ingen de anställda kunde tala med och de visste inte vilka det var som var ansvariga. Anders berättar att de tidigare hade en annan försäljningschef som de anställda hade bra kontakt med och kände förtroende för och den dagliga kontakten de hade med honom var annorlunda än den de har idag med sina chefer. Kontakten med kunderna tycker Anders inte har förändrats, däremot anser han att relationen med kollegorna inom sin region blivit bättre. Konferenser och olika evenemang har de inte haft nu på ett tag men Anders tror att det kommer att införas igen framöver och anser att det är något oerhört viktigt för att alla ska kunna träffa varandra. När det gäller språket tycker Anders att det är svårare att argumentera och diskutera på engelska med överordnad och ibland kan han känna sig en

aning underlägsen. Han måste hela tiden tänka på vilket ord han ska säga och det blir svårare att uttrycka sig.

### 4.5.3 Arbetsmiljö och stämning

*Martin* berättar att det varit många omväxlande och turbulenta perioder, de senaste tolv månaderna har det suttit en hel del olika personer på hans position. Det har varit en stor omställning för Skruf Snus, eftersom att de varit ett litet företag har det blivit svårt att absorbera den nya organisationsstrukturen. Det har slutat många vilket han upplever inte varit bra för den nya organisationen och företagets utvecklingsprocess. Martin menar att de nu befinner sig i en period av återhämtning och det verkar vara mycket mer positiva syner och reaktioner på stämningen inom företaget. Faktumet att Imperial Tobacco är ett engelskt moderbolag där de flesta som driver företaget är tyskar är det en skillnad mellan dessa länder och Sverige gällande organisationskultur, språkbruk och arbetssätt. Innan fusionen anser Martin att Skruf Snus var mer som en ”familj” där de båda ägarna var operationellt involverade och alla inom företaget visste exakt vad som pågick.

Eftersom att Imperial Tobacco är ett stort internationellt bolag med vissa förväntningar i termer som, vinst, försäljning, rapportering etc. ”brände” det i princip ner det lilla företaget. På så sätt anser Martin att Skruf Snus förändrats, från att ha varit ett ”familje” företag till en betydligt större organisation. Enligt honom innebär fusionen något positivt men han vet att många anställda, mestadels fältsäljare är besvikna eftersom att de måste sälja nya produkter, såsom cigaretter vilket är en svår produkt för många. De anställda som har mer karriärerfarenhet ser förhoppningsvis fusionen som något positivt då Imperial Tobacco bringar erfarenhet, kunskap, trygghet, stabilitet och ekonomiska möjligheter som kanske Skruf Snus tidigare inte kunde ge.

*Alex* berättar att p.g.a. den turbulens som varit, att 50 % sagt upp sig var atmosfären katastrofal men har nu blivit bättre.

“Have you ever heard that 50% of a company suddenly say good bye?”

När det varje vecka var någon som slutade blev han mycket orolig. Med 50 % av arbetsstyrkan kan man endast utföra 50 % av distribution och försäljning. Alex mål är att få säljkåren att fungera på ett bra sätt, om det är möjligt kommer enligt honom problemen att

lösa sig själva. Fältsäljarna var oerhört arga på cheferna i företaget, de kände sig ensamma och övergivna. De ringde till Alex och klagade och ifrågasatte varför de var tvungna att arbeta på ett visst sätt. Han förklarade för dem att de kunde tala med honom och att han inte skulle föra det vidare till hans chef. Med tanke på att det är första gången som Imperial Tobacco köper upp ett relativt litet företag menar Alex att det också inneburit problem och svårigheter för Imperial Tobacco. Vanligtvis tar de över enorma organisationer och avskedar en hel del människor och det motsatta brukar inte ske. Imperial Tobacco har därför inte hanterat problemen på ett professionellt sätt med tanke på att det inte fanns någon som kunde lösa problemen. Alex säger att original cheferna var företagets hjärta och när de släppte efter en del av ansvaret ändrades företaget hjärtat och dess rytm. Han förklarar det nedan:

“You can’t completely change the heart of the company without avoiding differences in values and culture aspects”.

**Maria** anser att stämningen är väldigt bra och har ändrats sedan Imperial Tobacco precis klev in. Förut var den mer intim för att det var färre människor, nu är det fler på kontoret med olika nationaliteter vilket har bidragit till att hon blivit mer tillbakadragen och inte lika öppen som hon tidigare var med sina kollegor. Generellt tycker hon att stämningen är bra men mer tillbakadragen. Maria anser att Skruf Snus tidigare var ett litet företag där de anställda arbetade närmare varandra och hade fler gemensamma möten. Nu har det blivit en större organisation med större tyngd av en internationell atmosfär och organisationsuppbyggnad i form av tydligare direktiv. Tidigare visste de exakt vad som pågick i företaget men efter fusionen anser Maria att alla fått mer att göra och de vet inte längre vad andra gör. Hon tycker också att cheferna blivit sämre på att förmedla information internt.

**Linda** tycker att stämningen i företaget har förändrats, från att ha varit en ”familj” där alla talat med alla till att bli en betydligt större organisation anser hon har varit en mycket stor omställning. Enligt Linda har fusionen inte direkt påverkat henne i och med att hon suttit på huvudkontoret och ändå haft möjligheten att fråga och tala med de flesta. Hon anser dock att det varit annorlunda för fältsäljarna som blivit påverkade mycket mer vilket i sin tur även påverkat henne och tagit upp stor del av hennes tid. Hon berättar att de ringer och klagar och är upprörda eftersom att de fått andra förutsättningar i deras arbete. Linda påpekar att om alla ringer och klagar påverkar det naturligtvis hennes upplevelser och arbete. Attityderna har förändrats till det positiva anser Linda, p.g.a. det nu finns pengar i bolaget och att det finns

andra förutsättningar än tidigare. Detta ger henne ökade möjligheter att om några år möjligtvis arbeta utomlands samt utvecklas som person och ser det som en möjlighet att lära sig nya saker. Förut var det ”lilla” Skruf Snus med en mer ”familjär” känsla och nu är det en större organisation som enligt henne blivit mer ”chefsmässig”, vilket alla måste acceptera. I det stora hela har Linda upplevt fusionen som något positivt och hon tycker att man får rätta sig efter vad de nya ägarna säger.

**Anna** upplever att ”Vi” känslan i företaget har försvunnit, då de inte längre är det ”lilla” företaget utan de är nu en kugge i ett stort världsomspännande företag. Hon tycker att det är en stor skillnad, samtidigt som hon vet att det ger dem möjligheter, inte bara finansiellt utan att de även kan vända sig till expertis och få kunskap. Attityderna kring fusionen inom företaget upplever Anna som väldigt blandade. Själva fusionen beskriver hon som att få en storebror som kommer in och styr och ger direktiv, vilket hon upplever som jobbigt. Vad som också kan störa Anna är att t.ex. i England älskar de förkortningar, de drar gärna ner ord till 3-4 stora bokstäver och förväntar sig att hon ska veta vad det betyder och utgå från att hon förstår. Detta har gjort att hon lite barnsligt vill protestera mot det och går gärna tillbaka och ifrågasätter deras förkortningar för att på så sätt tala om för dem att de inte ska förvänta sig att hon förstår allt. (Mer humoristiskt än negativt).

**Mikael** tycker att stämningen definitivt är bättre nu än vad den tidigare var, precis när Imperial Tobacco tog över. Innan fusionen fungerade allt bra och sedan när Imperial Tobacco kom in i bilden blev det annorlunda eftersom att de jobbar på ett annorlunda sätt. Att det även infördes nya produkter blev inte så populärt bland säljarna och första reaktionen upplever han inte var så positiv. Många valde att sluta och det blev sämre stämning. Nu anser han att det är bättre, dock är det många som fortfarande är en aning ledsna och besvikna. Mikael känner att han kommer att lämna företaget snabbare nu efter fusionen än vad han tidigare skulle ha gjort, om de gamla cheferna och den gamla Skruf Snus andan hade funnits kvar. Mikael tror även att det hade varit skillnad i svaren om de blivit intervjuade precis efter fusionen i och med att det då enbart var negativa reaktioner bland fältsäljarna. Nu anser han att det hunnit lägga sig mer och att de anställda börjat acceptera situationen de befinner sig i. Mikael nämner också att många har glömt bort hur jobbigt och tråkigt det var precis i början efter fusionen, de orkar inte älta och får infinna sig i att saker och ting förändrats. Många slutade i ren protest för att de ansåg att det inte gick att genomföra tolv kundbesök om dagen. De upplevde att de inte längre var någon säljare utan en ”hyllapa” som enbart plockade i hyllorna.

**Tobias** tycker att stämningen i företaget inte är bra, det är många som har sagt upp sig i och med att de upplever att det inte är någon som lyssnar längre. Alla som arbetade från början arbetade mycket hårt eftersom att de ville ha sina arbeten kvar. När fusionen skedde tyckte cheferna att alla kunde arbeta och prestera ännu mer även fast de redan arbetade över och eftersom att de inte fick någon extra ersättning för det blev det automatsikt dålig stämning. Tobias upplever att många av fältsäljarna är mycket bittra och missnöjda med situationen och det enda de talar om är nya ansökningar. Dock tycker han att det har blivit lite bättre än precis efter fusionen. Tobias anser att Imperial Tobacco blivit chockade av att det är så pass annorlunda i Sverige. Chefen har talat om för dem att de som inte vill arbeta på deras sätt behöver inte arbeta kvar. I och med att många sagt upp sig upplever han att det känns som att försöka hålla uppe Berlinmuren själv. Skruf Snus tidigare organisation upplevde Tobias var mer som en ”familj” där alla kände alla och det var mycket bättre sammanhållning. Nu är det endast sammanhållning mellan fältsäljarna men ingen gemenskap uppåt i organisationen.

**Anders** tycker att stämningen har blivit bättre nu på slutet än vad den var precis efter fusionen. Han anser nu att det börjat rätta till sig och ledningen från Imperial Tobacco har lugnat ner sig. Anders berättar om hur Imperial Tobacco kom in och inte visste att den svenska marknaden med tobak var väldigt hård och att det i Sverige tar lång tid att etablera ett varumärke. Anders tror att de inte var förberedda på det och att det förmodligen var därför de gick på så hårt i början. Som konsekvens av detta var det väldigt många anställda, gamla ”skrufare” som blev besvikna och slutade. Många gamla har även insett att det inte längre är gamla Skruf Snus och att om de vill vara kvar är det faktiskt Imperial Tobaccos regler som råder. Anders upplever att han blivit en slags “mini psykolog” för att få alla att känna sig trygga i sitt arbete. Han upplever att företagets kultur har förändrats och att det är en stor skillnad från förut. Han tror att det beror på att i England och Tyskland, där Imperial Tobacco ursprungligen kommer ifrån är det en annan moral bland de anställda. Det är stor skillnad på ansvarskänsla, moral, lojalitet och ärlighet bland svenskar och engelsmän vilket Anders upplever som en stor krock. Nu är de ett större företag med större ekonomiska intressen som strävar efter att tjäna pengar och inte vara som en familj som de tidigare varit. Från början på Skruf Snus anser han att det var en känsla av att alla litade på varandra. Anders tror att många svenska människor känner att kontroll är ett tecken på misstroende vilket kan upplevas som jobbigt för många. Dock tror han att allt kan bli mycket bättre på lång sikt, när de får in all säljpersonal som behövs samt när folk börjar trivas mer och resultaten börjar märkas.

“Det tar tid men vi är i alla fall på väg.”

#### 4.5.4 Materiella objekt

Martin upplever inte att materiella ting som t.ex. logotypen har förändrats. Han vet inte hur klädkoden var förut men det är någonting som finns med på hans lista av saker som han vill ändra på. Han upplever att Sverige är annorlunda från andra marknader där man inte har några fasta regler på att man måste ha kostym. I England är de mer konservativa och kostym och slips är obligatoriska. Martin tycker att fältsäljarna, vilka har en daglig kontakt med kunderna borde ha någon form utav kostym för att visa en mer professionell sida av företaget. Han har fått rapporter om att förre detta anställda kunde komma in på kontoret med shorts och Hawaii skjorta eftersom att ingen kontrollerade dem. Detta tycker han är oacceptabelt med tanke på att man representerar ett företag. På huvudkontoret anser han att de flesta klär sig relativt ordentligt.

*Alex* upplever att klädkoden i företaget är relativt avslappnad och de behöver inte bära kostym och slips vilket han tycker är bra. Det skulle bara vara dumt om Imperial Tobacco beslöt sig för att alla borde klä sig på ett visst sätt.

*Maria* beskriver att i och med fusionen befinner de sig idag i ett större kontorslandskap där alla sitter i små rum var för sig medan de förut satt mer ”på” varandra. Klädkoden tycker hon inte har förändrats, den enda materiella förändringen Maria lagt märke till är kontoret och möblerna, andra objekt tror hon förmodligen kommer att ändras med tiden.

*Linda* anser att klädstilen är väldigt ”casual” inne på kontoret och om det kommer någon från Imperial Tobacco sätter de på sig en kavaj. Lokalerna är nya och även möblerna, förut var utrymmet mycket mindre och de kunde sitta i korridoren bredvid toaletten och arbeta. Nu anser hon att det i alla fall går att andas.

*Anna* anser att klädkoden är densamma som förut och att människor i Sverige är relativt bra på att hålla sin egen stil. Hon tycker inte att de behöver förändra sig bara för att de fått ett utländskt ägande. Hon upplever att gamla ”skrufare” hänger sig fast vid att de ännu inte är helt uppköpta och att Imperial Tobacco inte helt kan bestämma ännu.

**Mikael** anser inte att logotypen har ändrats, däremot har de börjat använda både Skruf Snus och Imperial Tobaccos logga på papper och informationsblad men det är fortfarande Skruf Snus logotyp som finns på alla snusdosor etc. Klädkoden har Imperial inte sagt någonting om, det enda var att de i början kommenterade en aning och ifrågasatte om de verkligen arbetade i jeans. Mikael anser de inte kan tvinga alla att gå klädda i kostym, det skulle bara se dumt ut. Fältsäljarna har pikétröjor och västar med deras logotyp på och det är många som använder dem, dock är det ingen som kontrollerar att de har dem på sig utan det är frivilligt. De förmåner som de nu har och som de alltid haft är; bil, mobiltelefon, dator och friskvårdsersättning. Mikael anser att sammanslagningen är bra för Skruf Snus överlevnad i och med att de får mer ekonomiska resurser.

**Tobias** upplever att fusionen har inneburit mer arbete, mindre fritid, mindre förståelse, inte mer pengar etc. Men för honom är pengar inte det viktigaste eftersom att han anser att de inte spelar någon roll om han har en bra lön men inte trivs på sitt arbete. Generellt tycker Tobias att det har blivit sämre efter fusionen. Något positivt är dock att de fått fler kända produkter vilket bidragit till att de fått ett större fotfäste och blivit mer respekterade hos vissa kunder.

## 4.6 Summering av resultat från intervjuer

### **Arbetsrutiner och motivation**

Ur resultatet framkom att i och med fusionen har de anställda fått mer att göra p.g.a. mer rapportering och ökad kontroll vilket lett till bl.a. stress och mindre motivation. Motivationen sjönk även i och med att de anställda upplevde en avsaknad av uppmuntran och beröm från de högre uppsatta i organisationen. Det var delade meningar gällande hur de anställda upplevde frihet i sitt beslutsfattande och initiativtagande. Många ansåg att efter fusionen har de fått mindre självständigt tänkande, mer att göra samt otydliga direktiv i sitt arbete.

### **Möten, kommunikation och relationer**

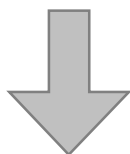
De flesta respondenter upplevde att möten blivit färre och på så sätt påverkat kommunikationen mellan de olika avdelningarna vilket har lett till en sämre gemenskap i organisationen. Fusionen har också inneburit en anpassning av språkbruk bland de anställda som resulterat i att en del anställda känner sig osäkra.

### **Arbetsmiljö och stämning**

Från att ha varit ett litet företag med en intim känsla upplever de anställda nu en stor förändring i och med Imperial Tobaccos ingång. Många kände att Imperial Tobacco med sitt sätt att arbeta mistrodde de anställda och att lojaliteten försvann, många valde därför att sluta.

### **Materiella objekt**

I och med fusionen byttes lokaler och möbler ut vilket bidrog till att den förra intima känslan försvann då de fick större utrymme. Andra materiella objekt som respondenterna nämner är klädstil och logotyp vilka avsevärt inte ändrats. Dock uttrycker de anställda vad som anses vara rätt och fel gällande klädval.





## 5 . A N A L Y S

---

*I detta kapitel appliceras och analyseras resultatet som erhållits från intervjuerna på Scheins modell om organisationskultur. Vidare analyseras och kopplas även resultatet från intervjuerna samman med teorierna om organisationskultur vid fusion, individers reaktioner i samband med integration samt de olika stadierna de går igenom vid en fusion.*

---

### 5.1 Artefakter

Som tidigare nämnts under teori delen är artefakter kulturella värderingar och antaganden och innefattar bl.a. grupper som, fysiska objekt som skapats av medlemmarna i kulturen, verbala manifestationer i det talade och skrivna språket samt ritualer, ceremonier och andra manifestationer.

#### 5.1.1 Fysiska objekt

Enligt Schein är fysiska objekt de artefakter som är lätta att se i organisationen och på så sätt blir de enklare att studera. Följande fysiska objekt ansåg vi kunde urskiljas ur intervju resultaten.

##### *Kontor, logotyp och klädkod*

Efter fusionen har kontorslandskapet blivit större i och med att Skruf Snus flyttat till nya lokaler. Tidigare satt de nästan ”på varandra” vilket gjorde att många upplevde det som intimare medan de nu sitter i små rum var för sig. Linda påpekade att det förut var så litet, de kunde sitta i korridoren bredvid toaletten och arbeta och att det nu i alla fall går att andas. Utifrån intervjuerna har vi förstått att kontorslandskapet symboliserat 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 mer ”ytlig” organisation. De flesta respondenter nämner följligen intimitet i samband med hur de tidigare upplevde kontoret.

Kontoret och möblerna är de enda fysiska objekt som respondenterna nämner som har förändrats i och med fusionen, andra objekt som företagets logotyp har inte förändrats nämnvärt. Det enda är att de börjat använda både Skruf Snus och Imperials Tobaccos logotyp på material, dock är det fortfarande Skruf Snus logotyp som finns på alla snusdosor. Tanken bakom detta kan enligt oss vara att inte ändra på den logotyp som kunderna redan känner till och är bekanta med utan fokus ligger istället på att förstärka det befintliga varumärket. Det

kan enligt oss vara ett sätt att förstärka och bygga långsiktiga relationer med kunder och leverantörer. Klädstilen har inte heller förändrats avsevärt i och med fusionen utan är fortfarande väldigt ”casual”, dock tar de på kontoret ofta på sig någonting finare när någon från Imperial Tobacco kommer på besök. Det fanns ingen uttalad skillnad mellan klädsel bland de på kontoret och fältsäljarna, dock märktes det att fältsäljarna hade en något mer avslappnad klädstil än de på kontoret. Det hade möjligtvis varit annorlunda om fältsäljarna arbetat närmare och haft en dagligare kontakt med de på huvudkontoret. De hade på så sätt känt sig mer uppmärksammade och mer ”kontrollerade” gällande sitt klädval. Det som var märkbart i resultatet var att de två respondenterna ursprungligen från Imperial Tobacco var de enda som var klädda i svarta kostymer. Det var också dessa två respondenter som tydligast uttalade sig om skillnaden mellan de anställdas klädstil i England/Tyskland och Sverige. Martin menade att de i England är mer konservativa och kostym och slips är obligatoriska medan i Sverige klär sig de flesta mer avslappnat. Detta är någonting som han skulle vilja ändra på eftersom att det ger en mer professionell bild av företaget. De övriga respondenterna tyckte inte att de behövde ändra klädvanor och antydde att det bara skulle se dumt ut och menade även att Imperial Tobacco inte har så mycket att säga till om gällande det eftersom att de ännu inte är majoritetsägare. Det som tydligt kan urskiljas i detta är att företagskulturen utgör en viktig roll i hur de anställda väljer att klä sig samt att de anpassar sig efter varandra och miljön de arbetar i. I exemplen som tas upp av respondenterna är det påtagligt att de inte upplever någon större skillnad gällande klädkoden men att det är något som omedvetet har en viktig roll bland organisationen medlemmar då flera respondenter tydligt lägger vikt vid vad de uppfattar vara rätt och fel gällande klädstil. Ett tydligt exempel är kommentaren ”*Va, jobbar ni verkligen i jeans*”? som fältsäljarna fick av de från Imperial Tobacco när de kom in i företaget.

### **5.1.2 Ritualer**

Dessa artefakter är enligt Schein beteendemässiga vilket gör de lite svårare att studera än fysiska objekt eftersom att de uppenbart inte alltid går att se i organisationen. Dock tyckte vi ganska tydligt kunna urskilja följande i intervjuerna.

#### *Ceremonier, möten och traditioner*

De flesta respondenter upplevde att de överlag efter fusionen blivit sämre på att sitta ner och ha personalmöten tillsammans. På så sätt har även gemenskapen förändrats till det sämre vilket kan vara ett resultat av att arbetsmiljön i organisationen blivit mer stressig. När

Arbetsmiljön är väldigt stressig kan det enligt oss påverka individen på ett negativt sätt vilket kan leda till förlorat fokus på det som är viktigt och relevant i arbetet. Det kanske hade underlättats om de haft fler utvecklingssamtal med möjlighet att diskutera problem och kunnat uttrycka känslor. Enligt Tobias är utvecklingssamtal oerhört viktigt och något som han verkligen saknar men som han samtidigt ansåg förmodligen inte skulle generera något eftersom att hans närmaste chef inte har så mycket att säga till om längre. Här är det påtagligt att individens förutfattade mening är ett tecken på att denne nästan tappat hoppet eftersom att denne upplever att ingen riktigt bryr sig längre.

Nästan alla respondenter nämner att evenemang såsom kickoffer och rikskonferenser är någonting som Skruf Snus alltid tidigare haft men som nu tagits bort. Många av respondenterna trodde att det berodde på att de nya cheferna från Imperial Tobacco inte är vana vid sådant och inte riktigt förstår innebörden och betydelsen med dessa evenemang. Ett exempel på detta tar Alex upp som berättade att det var många som ringde till honom och undrade varför de inte hade haft någon kick-off som de var vana vid att ha. Han hade absolut ingen aning om vad det innebar eftersom att det inte var någonting som han under sin karriär tidigare stött på. Dock märkte han att det var väldigt viktigt och betydelsefullt för de anställda eftersom att det bidrog till en ökad gemenskap och sammanhållning bland medlemmarna i organisationen. Här kan man tydligt se hur möten och olika slags ceremonier och traditioner är av stor vikt vid bevarandet av samhörighet inom företaget. Många nämnde att det blivit sämre sammanhållning och att de inte kunnat träffa alla inom företaget i och med att de tagit bort både kickoffer och rikskonferenser vilket de upplevde som mycket tråkigt. Det märktes tydligt att det inte bara var avsaknaden av dessa möten som var jobbigt för de anställda utan även att en stor del av den företagskultur som de levt och trivts med gått förlorad.

### *Kommunikation och språk*

Många respondenter upplevde att kommunikationen och kontakten med cheferna förändrats genom att de längre inte har samma intima och nära kontakt med dem, den mesta informationen förmedlas nu via e-post. Eftersom att det nu finns fler chefer innebär det att det är fler personer att vända sig till vilket många respondenter upplevde som förvirrande och rörigt. Det var tydligt att de respondenter som hade högre befattningar upplevde att kommunikationen med sin chef avsevärt inte förändrats medan de längre ner i organisationen ansåg att kommunikationen markant förändrats till det sämre. Detta kan enligt oss bero på att de som sitter högre upp i organisationen är mer delaktiga i beslutsfattande och spridning av

information till övriga delar utav företaget och det kan även förklara varför många av respondenterna på kontoret upplevde att kommunikationen flöt på ganska bra. I och med att kontakten mellan chefer och anställda förändrats har det bidragit till att information fastnat på vägen och missförstånd uppstått. Anders ansåg att under första halvåret, efter fusionen så var det total katastrof, det fanns ingen de kunde prata med och de visste inte riktigt vilka det var som var ansvariga. Detta kan leda till att individen känner sig förvirrad i sitt arbete samt upplever att det inte finns några klara mål och strategier vilket i sin tur kan påverka hela arbetsstrukturen i företaget.

Även kontakten och kommunikationen med kollegor upplevde många respondenter hade försämrats. Alla har fått mer att göra vilket resulterar i att de inte har så mycket tid att kommunicera med varandra. De har också förlorat greppet om vilka alla i organisationen är, vad de gör och företaget har blivit sämre på att förmedla information internt. I och med att informationen inte förmedlas rätt kan det göra att individen skapar sig förutfattade meningar och en egen bild av situationen som kanske inte överensstämmer med verkligheten.

Eftersom att de inte längre har några kickoffer eller rikskonferenser tror vi bidrar till att det blir sämre kontakt och kommunikation mellan medlemmarna i organisationen. Dock ansåg Anders att kontakten med kollegorna inom regionen blivit bättre och även mer ”stöttande” och kommenterade att han blivit en slags ”mini psykolog” för att få alla att tycka att det inte är så jobbigt. Detta kan enligt oss ses som ett tydligt tecken på att när det uppstår kris och förvirring i en organisation kan människor ta på sig rollen som den ”hjälpande handen” för att på så sätt få känna sig mer betydelsefull i sitt arbete.

Kontakten med kunder ansåg respondenterna på kontoret inte hade förändrats och det beror enligt oss på att de inte ”möter” lika många kunder i det dagliga arbetet som fältsäljarna gör. Fältsäljarna ansåg däremot att kontakten med deras kunder förändrats, både på ett positivt och på ett negativt sätt. Det positiva var att en del fått en starkare kontakt med kunderna p.g.a. att kunderna blivit mer insatta i vad som skett i organisationen och på så sätt tror vi att det kan ha skapat ett djupare förtroende dem emellan. Det negativa var att det inte längre gavs lika mycket utrymme för varje besök hos kunderna vilket gjorde att fältsäljarna var tvungna att snabba på mer och upplevde mer stress än tidigare. Dock tror vi att stress kan i dessa situationer, om den hanteras rätt vara en positiv tillgång då detta kan göra att fältsäljarna skärper sig och ger ett mer professionellt intryck hos kunderna.

Eftersom att Imperial Tobacco är ett internationellt företag har koncernspråket blivit engelska och medlemmarna i organisationen har varit tvungna att anpassa sig efter denna förändring. De flesta respondenter upplevde omställningen som både positiv och negativ. Många upplevde inte engelskan som något hinder utan ansåg istället att det kunde öka chanserna för arbete utomlands. Dock var det många som kommenterade att de i och med språkförändringen upplevde att de blivit mer hämmade, tillbakadragna, försiktigare och att det lättare kunde uppstå missförstånd i kommunikationen. Något annat som upplevdes var att det kunde vara pinsamt att uttrycka sig på ett främmande språk samt att man kunde känna sig underlägsen i vissa situationer. Att kommunicera och diskutera på sitt hemspråk ger enligt oss individer en trygghet, när denna trygghet tas bort kan en del välja att förbli tysta och inte föra fram sin åsikt utan istället gå omvägar i sitt sätt att formulera sig. Detta tror vi ibland kan leda till att själva budskapet i meningen försvinner då man skalar av språket för mycket för att våga uttrycka sig vilket många respondenter gav exempel på i sina intervjuer. Martin som hade engelska som modersmål försökte däremot anpassa sitt språkbruk efter medlemmarnas nivå för att de lättare skulle kunna förstå honom och för att han skulle vara säker på att få den feedback som behövdes.

### *Belöning, bestraffning och motivation*

Ungefär hälften av respondenterna upplevde att de fått uppmuntran för sin arbetsprestation medan den andra hälften kände att de inte fått något beröm för sin arbetsinsats. Generellt ansåg respondenterna att de tidigare fått mer uppmuntran och beröm, även från de högre uppsatta medan de nu endast får det av sin närmaste chef. Detta tror vi kan bero på att det idag är större glapp mellan befattningarna i organisationen och att det blivit betydligt mycket mer att göra vilket kan bidra till att det inte läggs lika stor vikt vid personlig uppmuntran. Ett exempel på detta är det som Tobias berättade, att om de gör bra ifrån sig så får de endast opersonliga e-post vilket han ansåg var varken roligt eller uppmuntrande. Adam berättade i vårt möte med honom hur individer i stora bolag inte anses behöva ha ett bra självförtroende utan att det sitter i kulturen i det stora bolaget och att allt som bolag gör brukar vara rätt och det som någon annan gör är fel. När Imperial Tobacco kom in i Skruf Snus bolag och såg hur de gjorde saker och ting ansåg de att det automatiskt skulle ändras efter deras sätt. Det framkom att några upplevde att de nu kämpar mot en målsättning utan att få någon uppmuntran för det presterade resultatet. Tobias nämnde även att det inte bara handlade om att få pengar utan att få mer beröm och uppmuntran. Precis som det framkommit i resultatet tror vi att det kan leda till att motivationen och viljan att arbeta sjunker bland de anställda och

kan enligt oss vara en av anledningarna till varför många slutade inom företaget. Detta skapar precis som Alex berättade, en kedja av besvikelse och gör att människor inte känner sig motiverade i sitt arbete och börjar undra vad som pågår och om de ska söka ett annat arbete. Vi anser att det i sin tur påverkar hela företaget då det skapar osäkerhet bland de anställda. När ett stort företag kliver in i ett litet företag och vill kontrollera börjar människor känna sig osäkra och misstrodda i sitt arbete.

### *Organisationsstruktur och makt*

Fusionen har inneburit en stor omställning för bl.a. Skruf Snus organisationsstruktur. De hade tidigare sina egna vanor, rutiner och arbetssätt vilket har varit ganska svårt att bevara. Martin menade att eftersom att Imperial Tobacco är ett stort internationellt företag med rutiner såsom kontroll, rapportering etc. har det i princip ”bränt” det lilla företaget. På så sätt har de förändrats från att ha varit en liten ”familj” till att bli en betydligt större organisation. Man måste komma ihåg att precis som Adam sade under vårt möte är det enorma kulturella skillnader i hur man förhandlar och hur man går ihop med ett stort bolag. Eftersom att ett börsbolag som inte ägs av en individ och som istället ägs av en hel del små pensionssparare inte har samma entreprenörs drag. Det visar på att storleken på företagen är av stor betydelse vid fusion och det kan då vara vanligt att det mindre företaget och dennes medlemmar inte har så mycket att säga till om när en ”jätte” köper upp företaget.

En del respondenter upplevde även organisationen som mer hierarkisk och att de fått tydligare direktiv och andra arbetsrutiner att arbeta efter. Det är också påtagligt i flera intervjuer att man inte längre vet vem man ska vända sig till vilket lite säger emot att det är tydligare direktiv nu än förut eftersom de då borde, enligt oss ha lett till att man bättre visste vem man skulle kontakta vid varje tillfälle. Tobias berättade även att han inte visste om det som sades till de närmaste cheferna fördes fram och detta kan enligt oss vara en av orsakerna till att individerna har tappat lite av känslan för företaget eftersom de upplever att de ej är betydelsefulla. Alla respondenter ansåg att det blivit mer att göra samt mycket mer rapportering än tidigare och att allt är mer automatiserat och på rutin. Många tyckte även att det var onödigt då de istället kunde lägga den energin på att prestera bättre i sitt arbete. Emellertid tror vi att när det handlar om ett stort internationellt företag måste det finnas tydliga direktiv, man måste rapportera, kontrollera och mäta ”performance” annars kommer inte företaget att fungera. Dock kan det ifrågasättas om det sätt detta utfördes på var det bästa,

det kanske måste anpassas mer till medlemmarna i organisationen och dess rådande omgivning.

Anna upplevde att det är skillnad på svenskars, engelsmäns och tyskars sätt att hantera sina arbetsysslor och arbetsområden. Hon påpekade att svenskar har en bättre förmåga att hantera arbetsuppgifter som inte direkt ingår i deras arbetsområden medan engelsmän och tyskar ofta är mer begränsade och inriktade på sina egna områden. Detta gör att det blir svårt att tänka och lösa problem utanför ramarna för deras ”normala” arbetsuppgifter och kan vara ett klargörande till varför de flesta respondenter upplevde en slags förvirring i vem de skulle vända sig till när de hade frågor.

### **5.1.3 Verbala manifestationer**

Även de verbala manifestationerna är artefakter som enligt Schein kan synas och höras bland organisationens medlemmar, de kan vara en stämning, ett skämt etc. Dock kan de precis som de beteendemässiga vara lite svåra att urskilja då de ibland inte behöver vara medvetna och uppenbara för medlemmarna.

#### *Stämning*

De flesta respondenterna ansåg att stämningen blivit bättre nu än vad den var precis efter fusionen. De flesta av respondenterna nämnde att stämningen i företaget innan fusionen var jätte bra och att allt flöt på medan att den första perioden efter fusionen var stämningen katastrofal, vilket kanske inte var så konstigt med tanke på all förändring som skedde i organisationen. Att alla nämnde att det var så bra innan fusionen behöver inte återspegla hela sanningen utan det kan enligt oss vara ett bevis på hur människor ofta reagerar mot något främmande, nämligen med skepsis. I och med fusionen upplevde många av respondenterna att stämningen blivit mer stressig och att det även blivit mer tillbakadragna. Enligt Maria berodde det bl.a. på att de nu fått mycket mer att göra och att det är fler människor som springer på kontoret. Att de blivit mer tillbakadragna kan enligt oss även bero på att de förut var mer som en ”familj”, nu är de större och på så sätt upplever de en allvarigare och kanske rent utav mer ”professionell” stämning i företaget. Det är också många respondenter som tog upp att stämningen förut var mycket mer intim medan nu efter fusionen är den mer tillbakadragen och ”ytlig”. Linda berättade om hur säljarna varit ordentligt upprörda och ringt till henne och

klagat vilket i sin tur påverkat henne och stämningen på arbetsplatsen. Här återkommer man igen till den negativa kedjan av stämning som spritt sig i organisationen, när några mår dåligt är det tydligt att det påverkar hur andra uppfattar stämningen i företaget. Några respondenter upplevde att de blivit lite orättvist behandlade, efter fusionen krävdes mycket mer av de utan att de fick någon extra ersättning för den arbetsinsatsen. Tobias kommenterade att det kändes som att försöka hålla upp Berlinmuren själv, vilket enligt oss endast kan tolkas som något väldigt negativt. Vi upplever också att några av de intervjuade ansåg att de verkligen brann för företaget innan fusionen men i och med stämningen som har blivit till följd av fusionen har de istället blivit lite bittra.

### *Berättelser, skämt och metaforer*

Alla respondenter berättade om hur det förut i Skruf Snus varit mer som en ”familj”, där alla kände alla och de kunde prata med vem som helst utan problem och alla kämpade sida vid sida. De berättade hur Imperial Tobacco kom in i företaget och ville styra och kontrollera de anställda och många blev på så sätt besvikna. Det som var tydligt i de flesta intervjuerna var att de hela tiden förskönade det som förut varit medan det som kommit med förändringen ofta beskrevs som både jobbigt och smärtsamt på många sätt. Några respondenter kunde skämta lite om olikheterna mellan företagen, exempelvis Anna som barnsligt protesterade för att inte Imperial Tobacco skulle ta förgivet att hon inte förstod allt material som mottogs. Ett annat exempel var hur Alex beskrev hur de förra cheferna inte hade lika hårda krav på hur många kundbesök fältsäljarna skulle göra per dag. Han talade humoristiskt om att han verkligen tog detta på allvar och om fältsäljarna gjorde mindre än de krav som fanns blev han mycket arg. Det var tydligt i dessa intervjuer att de ändå kommit ganska långt i processen av att integreras eftersom att båda parter kunde skämta om vissa saker, saker som för en tid sedan förmodligen hade varit jobbigt och känsloladdat att prata om.

Alex sade under sin intervju; *“The original bosses are still the owners but they have passed the baby over to someone else and they are not there with their fully emotions anymore.”* Detta tycker vi kan tolkas som en metafor där barnet ses som en symbol för något värdefullt och dyrbart men som kräver ens fulla uppmärksamhet och ansvar för att överleva. Detta kan kopplas till hur företaget behöver en stark och trygg ledning som håller dess personal under vingarna för att inte gå i konkurs. Sammanfattningsvis menade Alex enligt oss att ansvaret nu nästintill ligger i händerna på Imperial Tobacco. Vidare berättade samma person om att de förra cheferna var hjärtat i företaget och när de lämnade lite av sitt ansvar så ändrades också



företagets hjärtrytm och att det inte kunde ske utan att det uppstod skillnader i kultur och värderingar i organisationen. Det som beskrevs belyser hur en kultur kan skapas, bibehållas och omvandlas i en organisation eftersom att alla är beroende av trygghet, vägledning och mål, när dessa begrepp förändras påverkas även den kultur som råder.

Flera respondenter nämnde även att de förut hade en försäljningschef som de hade förtroende för och alltid kunde vända sig till. En av respondenterna berättade hur de såg upp till honom som en ”gudfader”. Det visar tydligt att det är viktigt för medlemmarna i organisationen att ha någon att se upp till samt kunna vända sig till, inte bara när det gäller arbetsrelaterade frågor utan även personliga frågor och funderingar. I motsats till detta beskrevs Imperial Tobacco som en ”jätte” eller uppläxande ”storebror” som klampat in i företaget och ville kontrollera och misstro människor. Ur detta kan det tydligt urskiljas hur respondenterna ibland delade ut ”bestämda” roller åt sina medarbetare som t.ex. hjältar och skurkar för att på så sätt lättare kunna kategorisera vilka som de tyckte var på deras sida och vice versa.

## 5.2 Normer och värderingar

Nästa kulturella nivå befinner sig enligt Schein på ett 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, vilka många gånger är ihopkopplade med starka känslor. Dessa är relativt lätta att urskilja i resultatet av intervjuerna och beror förmodligen på att ämnet som berörs väckt många starka reaktioner bland medlemmarna i företaget.

Överlag i intervjuerna kunde det tydligt urskiljas vad respondenterna talade om vad de ansåg vara rätt och fel gällande många faktorer. En sak som Linda uttryckte gällande kulturen, var hur ”De” kom till Sverige och såg på hur svenskar hade helt andra värderingar och lagar, t.ex. semestrar. ”De” tyckte att det var konstigt att ta ledigt fyra veckor i rad på sommaren och ifrågasatte varför den inte kunde delas upp. Enligt oss kontrasterade många av respondenterna sitt liv och det som ansågs ”normalt” i det mot det ”okända” och skapade sig på så sätt en egen uppfattning av situationen och vad som hänt.

Eftersom att Imperial Tobacco är ett stort internationellt företag och inte ett ”typiskt svenskt företag” ansåg en del respondenter att det var skillnad på bl.a. moral, lojalitet och ansvarskänsla mellan företagen. Ett tydligt exempel på detta är det som Anders tog upp i sin

intervju, i början ”brann” de verkligen för Skruf Snus och hade en väldigt stark känsla för vad de höll på med, alla drog åt samma håll och de litade på varandra. Nu är det mycket mer kontroll vilket han tror att många svenskar upplever som ett tecken på misstroende. Att kontrollera och begära rapportering tror vi också kan ha att göra med brist på förtroende av medlemmarna i organisationen, dock behöver det inte enbart vara så utan kan vara ett invariant och rutinmässigt beteende att arbeta på. Imperial Tobacco har varit vana vid att arbeta på ett sätt i form av mycket kontroll och rapporteringar och sedan när de kommer till ett företag där det råder ganska mycket frihet, inga rapporteringar eller kontroller gör det att de börjar ifrågasätta och misstro medlemmarna i organisationen. Detta kan dock påverka individerna på ett negativt sätt eftersom att de kan känna sig osäkra och otrygga i sitt arbete. Att inte heller känna att de har någon att riktigt vända sig till samt anförtro saker gör förmodligen även att de kan känna sig osäkra och att lojaliteten dem emellan lite gått i spillo. Lojaliteten mellan kunderna och de anställda tyckte dock nästan alla respondenter inte hade förändrats däremot nämnde Martin att många kunder blivit påverkade eftersom att när en anställd inte är motiverad eller får någon uppmuntran för sin arbetsprestation kan det gå ut över deras arbete och i sin tur kunderna. En annan respondent, Maria påpekade dock att hon såg att det självständiga arbetet i sig blev som en uppmuntran och att det kunde vara ett tecken på lojalitet och att de litade på henne. Det positiva med fusionen uttryckte alla respondenter var att det nu finns mycket mer ekonomiska resurser än tidigare, de är nu inte längre ”lilla” Skruf Snus utan ett betydligt större företag med andra förutsättningar. Tobias menade dock att pengar inte spelade någon roll om man inte trivdes på arbetet. Att ha en bra lön och att företaget har enorma ekonomiska tillgångar kanske inte alltid är det viktigaste eftersom att det enligt oss inte förändrar hur man mår på sin arbetsplats.

Någonting som togs upp av alla respondenter men där svaren varierar beroende på vilken befattning de innehar, var frihet. De som arbetade inne på kontoret menade att det bl.a. gavs utrymme för självständigt tänkande och beslutsfattande (inom de rådande ramarna) medan fältsäljarna ansåg att det blivit mindre beslutsfattande och initiativtagande än förut. En av fältsäljarna, Anders berättade att det tidigare var mycket friare och att det inte alls var lika mycket kontroll som det är nu. Att det finns en skillnad mellan de som arbetar på kontoret och fältsäljarna gällande frihet tror vi är ganska förståeligt eftersom att fältsäljarna har fått mer att rapportera in, blir mer kontrollerade och kan inte längre ta lika mycket egna beslut och initiativtagande i sitt arbete. Detta kan också vara en av anledningarna till att fältsäljarna blivit mindre motiverade och fått en mer negativ syn på fusionen. En respondent menade dock att

ibland upplevde denne sig ha för mycket frihet vilket ibland gav en känsla av förvirring. Detta kan kopplas samman med ett problem som överlag kom upp i resultatet av intervjuerna, nämligen att det inte fanns en klar ledning och tydliga mål och strategier i organisationen efter fusionen.

### 5.3 Organisationskultur vid fusioner

Författaren Kleppstø beskriver som nämnts i teori delen olika sätt att hantera frågor som dyker upp bland de anställda kring organisationskultur 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 upplevde att avsaknaden av någon att vända sig till, ökad kontroll och stress lett till osäkerhet över sin egen förmåga att lyckas i sitt arbete. I resultatet syns det dock att de flesta passerat denna fas då de berättade om denna i dåtid, tiden beskrevs som mycket jobbig och att den skapat stor osäkerhet i organisationen. Här antar vi 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 beskriver hur individer från två kulturer möts. Här vill individerna verkligen trycka på olikheterna mellan företagen. Detta syntes klart i intervjuerna då alla respondenter gav otaliga exempel på hur Skruf Snus som företag var innan fusionen, hur de arbetade och hur nära de var varandra och hur sedan Imperial Tobacco klampade arbetade på ett helt andra premisser. Här tas även exempel om vad som anses vara rätt och fel i olika situationer upp vilket även det ges exempel på i intervju materialet. T.ex. hur de arbetsrutiner och traditioner som Sverige har ansågs som de ”rätta” medan det var ”fel” av Imperial Tobacco att gå in och förvänta sig att de anställda bara skulle rätta sig efter deras sätt att arbeta. Individerna fick även svårt att se saker ur andra perspektiv än det egna. Enligt oss befinner sig medlemmarna i Skruf Snus fortfarande under denna fas och har ännu inte riktigt förflyttat sig till den sista fasen som Kleppstø beskriver, nämligen ackultivering som beskriver hur kulturmöten kan få olika resultat. Dock kan vi 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 vi är p.g.a. att de flesta anställda är från Skruf Snus och på så sätt är majoritet, de försöker att bevara sin företagskultur men samtidigt måste de anpassa sig till det nya ägandet och deras sätt att

arbeta. På så sätt tror vi att en ny organisationskultur kommer att skapas. En bidragande orsak till varför det kan vara svårt att avgöra hur resultatet efter integreringen kan komma att se ut är för att Skruf Snus ännu inte har genomgått ett fullständigt uppköp utan det väntas komma inom de närmaste åren. Inte förrän då kommer det att vara tydligt vilket utfall integrationsarbetet har gett.

#### **5.4 Reaktionen vid förändring i samband med integrationen**

Som tidigare nämnts i teori delen kan förändringar uppfattas både på ett positivt och på ett negativt sätt bland organisationens medlemmar. I resultatet av intervjuerna framgick det att känslorna var blandade kring fusionen. Det som uppfattades som positivt med fusionen var bl.a. möjligheten att få arbeta utomlands och på så sätt få mer erfarenhet samt större ansvar vilket stämmer väl överens med författaren Bouno som beskriver att många ser en fusion som en möjlighet att göra karriär och få ökat ansvar. Ett exempel på detta var det som Linda nämnde, att i och med fusionen fanns det andra förutsättningar i företaget eftersom att de fick mer likvida medel vilket enligt henne kan ge ökade möjligheter att om några år möjligtvis kunna arbeta utomlands och lära sig nya saker. Bouno menar också att osäkerhet är något som kan uppfattas som positivt och ses som en utmaning istället för en förlust. Detta kan appliceras på det som Alex beskrev, att osäkerhet och förvirring kan omvandlas till något spännande i ett arbete och stämmer överens med ordspråket som dennes chef en gång sade, *“If you want to be bigger in life you have to go through a lot of pain”*.

Alla respondenter nämnde även att fusionen ur en ekonomisk synvinkel var positiv för företaget eftersom att resurserna ökade vilket också har bidragit till att deras anställningar säkerställts. Enligt oss borde det ha lett till en ökad trygghetskänsla bland organisationens medlemmar, dessvärre var det inget som framgick i resultatet från intervjuerna. Något annat positivt som kommenterades av Tobias var att han kände att fältsäljarna blivit mer respekterade hos en del kunder p.g.a. att de nu säljer fler kända produkter. Detta upplevdes dock som något negativt bland de övriga fältsäljarna då nya produkter såsom cigaretter inte var populära att sälja. Många trodde även att det var en bidragande orsak till att stämningen blivit dålig och att många slutade. Att det blev mer att göra för alla bidrog till en ökad stress och förvirring bland de anställda. Det är tydligt att i och med förändring i en organisation påverkas alla individer eftersom att de först placeras i en ny miljö, oftast med en ny ledning vilket skapar stress och förvirring som Habeck, Kröger och Träm beskriver i sin bok. Dessa

författare tar även upp hur individer kan reagera på förändring i form av protest för att motverka processen. Detta kan kopplas samman med ett exempel som Mikael angav i sin intervju där han menade att många slutade i ren protest för att de kände att det inte gick att arbeta på det nya sättet då han ansåg att de inte längre var säljare utan en "hyllapa" som bara gick runt och plockade i hyllorna.

## 5.5 Åtta stadium som går igenom vid fusion

Enligt författarna Habeck, Kröger och Träm som tidigare nämnts i teori delen genomgår individen åtta olika faser av reaktioner vid förändring i samband med fusion; förnekande, rädsla, ilska, bedrövelse, accepterande, lättnad, belåtenhet och glädje.

Faserna förnekande och rädsla anser vi inte kunde urskiljas i resultatet och kan bero på att fusionen genomfördes för c. två år sedan och att de redan passerat dessa faser. Däremot finns det tydliga tecken i intervjuresultatet på att ilska fortfarande råder inom företaget. Ett exempel på hur detta ges i uttryck är det som Alex förklarade, hur fältsäljarna ringde upp honom och ifrågasatte, klagade och var arga. Fältsäljarna kände sig svikna då de "gamla" Vd: na uttryckligen talat om att Skruf Snus endast skulle sälja snusprodukter och efter fusionen ändrade Vd: na uppfattning och de blev tvungen att sälja andra produkter. Många tyckte att det handlade om en moralfråga och hade svårt att acceptera det och valde istället att sluta. Ledsamhet och besvikelse spred sig i organisationen då många förlorade sina arbetskamrater och det är något som vissa respondenter påpekade att det fortfarande lever kvar. Ledsamhet och osäkerhet kan enligt oss skapa en ilska som blir "inåtvänd", med det menas att individen kan bli rädd och nostalgisk för att det som denne uppskattat i det gamla företaget inte kommer att överföras till den nya organisationen. I många av respondenternas svar var det påtagligt att när de talade om Skruf Snus gjordes det på ett nostalgiskt sätt och de satte upp företaget på en piedestal.

Det stadium som vi tror att de nu befinner sig i är den accepterande fasen då många av respondenterna börjat infinna sig i att de längre inte är "lilla" Skruf Snus utan en del i en större verksamhet. De har helt enkelt varit tvungna att acceptera den rådande situationen och kan inte göra så mycket åt det. Under detta stadium är det tydligt att medlemmarna i organisationen insett att det som förut varit, nu är borta och vi tror de har lättare att se de positiva aspekterna med fusionen i denna fas. Om man studerar figur ett som beskriv i teori delen infinner sig accepterandet efter ca. ett år och efter ca. två år borde individen infinna sig

i det belåtna stadiet. Vi anser att, trots att det gått ca. två år efter fusionen befinner sig de flesta fortfarande i det accepterande stadiet och har än så länge inte passerat det vilket betyder att de ligger lite efter enligt modellen. Dock finns det en viss skillnad beroende på individernas position och befattning i företaget, ju högre upp i organisationen desto positivare syn på fusionen har medlemmarna och vice versa. Det sista stadiet, glädje är något som många nämner att de strävar efter att uppnå i framtiden och tror att de är på god väg dit. Dock kan figuren ifrågasättas, då den enbart belyser hur en lyckad fusion kan sluta. Den förklarar inte vad som händer när de negativa reaktionerna bland medlemmarna är större än de positiva vilket på så sätt skulle kunna sluta i en misslyckad fusion. Att definiera vad som anses vara lyckat och misslyckat är dock mycket svårt att avgöra.

## 5.6 Sammanfattning av analys

De viktigaste aspekterna som framkommit ur analysen är att vid en fusion är storleken på de inblandade företagen av stor betydelse i hur de anställda upplever förändringar. Eftersom att Imperial Tobacco är en betydligt större organisation än Skruf Snus gav de flesta respondenter skenet av var att *"Här kommer de och ska ta över, plötsligt ska vi bli en av dem och dela allt som det innebär"*. Vi kunde även urskilja andra antaganden bland medlemmarna i organisationen som grundade sig på att de förut verkat i ett litet intimt företag, där den största fokuseringen inte legat på att kontrollera, rapportera och mäta resultat utan istället att bedriva en framgångsrik verksamhet. Medlemmarna har på så sätt haft svårt att helt acceptera de nya krav och känner sig ifrågasatta och otillräckliga i sitt arbete. Många ansåg därför att lojaliteten inom företaget försämrats och i sin tur även gemenskapen. Något som alla nämnde och som framkom hela tiden var avsaknaden av olika slags möten. Detta ledde till att kommunikationen och motivationen försämrades och stämningen uppfattades som mer stressig, osäker och otrygg. Kulturella skillnader var också något som tydligt påpekades av respondenterna där klädkoden symboliserade en kontrast mellan de samverkande länderna. Även aspekter som moral, ansvarskänsla, traditioner och arbetsstruktur skiljdes åt framhävdes som betydelsefulla för organisationens medlemmar. Detta resulterade i att genom att det var påtagligt att de flesta tänkte och talade i termer som "Vi" och "Dem" skapades en viss stämning och uppdelning i företaget som individerna kanske inte var medvetna om men som de ständigt påverkade. "Vi" och "Dem" utgör enligt oss viktiga kategorier vid sammanslagningar då de utnyttjas, medvetet och omedvetet, bland annat för att forma en grupp och avgränsa de som delar gruppens verklighetsuppfattningar. Genom att använda

dess benämningar som "Vi", "Våra", "Dem" och "Deras" klargörs att det finns gemensamma antaganden i organisationen. De fanns flera medlemmar i Skruf Snus som visade att de hade en stark "Vi" och "Dem" känsla och det berodde enligt vår mening förmodligen på att de fortfarande identifierade sig och vara lojala mot Skruf Snus.

## 6. SLUTSATS OCH FRAMTIDA FORSKNING

---

*I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till och studiens problemformulering samt syfte besvaras. Detta görs genom en modell som framtagits för att lättare skapa en förståelse för de konklusioner som konstaterats. Kapitlet avslutas med en diskussion kring eventuell intressant framtida forskning.*

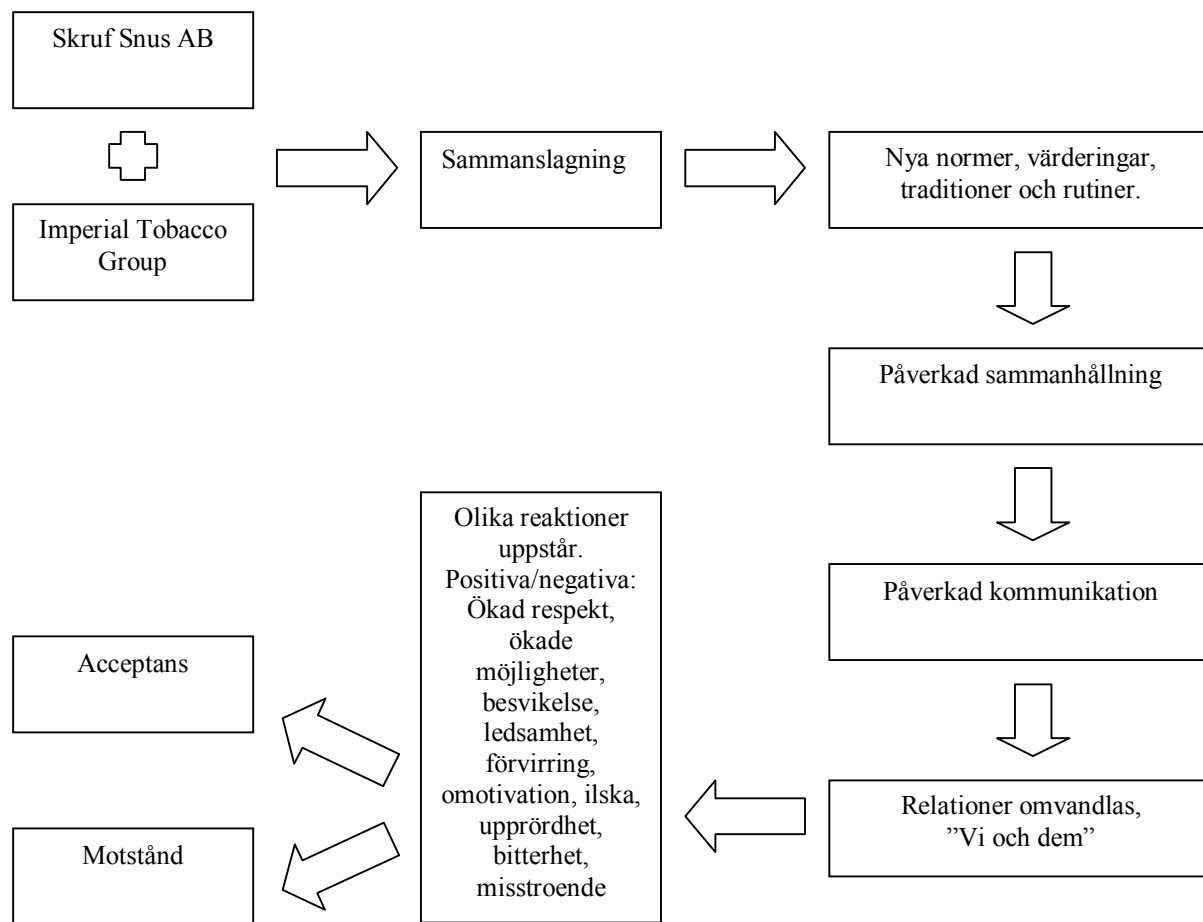
---

### 6.1 Slutsats

Hur de anställda i och med en fusion påverkas av förändringar i organisationskulturen kan till en viss utsträckning beskrivas som en process, vilken är starkare i början när medlemmarna i organisationen är osäkra men som förmodligen kommer att minska i och med en ökad förståelse av den situation de befinner sig i. Det är påtagligt att fusionen har påverkat individerna olika mycket och det beror oftast på deras egna verklighetsuppfattningar. Hur pass mycket de anställda påverkas av förändringarna i organisationskulturen kan beskrivas olika beroende på vilka befattningar medlemmarna i organisationen innehar. Enligt vår 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.

Vi har framtagit en figur för att på ett tydligt sätt sammanfatta och demonstrera hur de anställda påverkas av förändringar i organisationskulturen vid en fusion och hur dessa kommer till uttryck. Figuren illustreras och förklaras nedan.





Figur 3- Förklaringsmodell över de olika stegen som utifrån de anställdas perspektiv påverkas till följd av fusion.

Vid sammanslagningen mellan Skruf Snus och Imperial Tobacco uppstod nya normer, värderingar, traditioner och rutiner. Dessa ledde till omstruktureringar, nya arbetsformer och rutiner för de anställda. Från att ha varit ett litet företag med en "familje" känsla, till att integreras med ett väldigt stort internationellt bolag har oenigheter, kulturella skillnader och konflikter uppstått i organisationen. Hur ändrade rutiner uppfattades av de anställda och i sin tur påverkade dem beror enligt oss till stor del på aktuell befattning samt tidigare erfarenheter och vanor. Svårigheter att ta till sig nya arbetssätt beror alltså inte enbart på grundläggande värderingar som kolliderar utan även på ovannämnda faktorer. Dessa förändringar har i sin tur påverkat den annars så intima sammanhållningen till att bli mer formell. Enligt respondenterna berodde det främst på att de nu fått mer att göra och att de känner sig mer stressade än tidigare. Detta har i sin tur påverkat kommunikationen mellan alla i organisationen och många nämnde därför att gemenskapen försämrats efter fusionen. I och med att kommunikationen berörts förändrades även kontakten dem emellan, då brist på

information, mindre personalmöten, konferenser och minskad uppmuntran var något som bidragit till en ”separation” av medlemmarna i organisationen. Relationer blev på så sätt påverkade och något som genomsyrades under de flesta intervjuerna var att det skapats en slags ”Vi och Dem” känsla som existerade både medvetet och omedvetet i organisationen. När alla dessa förändringar uppstod utlöstes olika reaktioner bland de anställda som kan beskrivas som både positiva och negativa.

Hur de anställda vid fusionen upplevde att de påverkats positivt i och med förändringarna i organisationskulturen kan beskrivas utifrån att de efter fusionen upplevt en ökad respekt då de blivit en större organisation med fler kända varumärken. Någonting annat positivt som de flesta nämnde var att i och med fusionen gavs det ökade möjligheter för att utvecklas karriärmässigt, t.ex. att arbeta utomlands och få ett ökat ansvarsområde. De negativa känslorna var dock överrepresenterade vilket enligt oss beror på att människor generellt ställer sig negativt till stora förändringar i livet, både på ett privat och arbetsmässigt plan. De största negativa förändringarna som de anställda upplevt och som vi kunde urskilja var framför allt att det rådde en stor förvirring bland medlemmarna eftersom att det var oklart vem de skulle vända sig till, vilka mål som fanns samt att det var brist på information.

I och med fusionen och att det skett olika förändringar i organisationskulturen har det påverkat de anställda på många sätt, bl.a. att de känner besvikelse och ledsamhet över den förlorade ”intima” stämningen samt ilska, upprördhet och bitterhet. Många nämnde att de upplevt att Imperial Tobacco med sitt kontrollerande, mätande av resultat och rapporteringar misstrodde medlemmarna i organisationen. Detta gjorde att reaktioner såsom osäkerhet, omotivation samt förlorat hopp och känsla för företaget utlöstes. Vi har funnit att ett antal förtroendebyggande faktorer är viktiga för att organisationens medlemmar skulle ha upplevt fusionen på ett mer positivt sätt. Att skapa delade normer och värderingar inom företaget, anpassa beteende genom hela organisationen är faktorer som skapar förtroende. Delade mål kräver att medlemmar från båda organisationerna gör sitt bästa i att uppnå och fullfölja dem och där igenom skapas ett förtroende och en lojalitet mellan de anställda. Att ha en daglig dialog och att sprida information inom företaget är något fundamentalt för att alla ska känna sig delaktiga och trygga. Att inte ha en fungerande dialog och att dessutom uppleva hinder i språket har gjort att medlemmarna känt att de blivit mer hämmade, underlägsna, tillbakadragna, försiktigare och att det lättare uppstått missförstånd i kommunikationen.

Utifrån hur de anställda i och med fusionen påverkats av förändringarna i organisationskulturen kan enligt vår mening två möjliga vägar urskiljas utifrån resultatet. Den ena är att individen accepterar den rådande situationen och fortsätter i företaget, dock behöver det inte betyda att individen till 100 % accepterat de förändringar som skett i organisationen. Den andra vägen kan vara att individen reagerar i form av motstånd, protesterar och därmed slutar i företaget. Utifrån intervjuerna har vi förstått att båda utfallen förekommit, däremot anser vi att de som idag befinner sig i organisationen accepterat, om ännu inte helt och hållet förändringarna i organisationskulturen. Sammanfattningsvis kan de förändringar som skett i organisationskulturen och påverkat de anställda, beskrivas, precis som i figuren ovan, som en kedja. När en del av företagskulturen påverkas av en förändring påverkas även de resterande delarna i organisationen.

## 6.2 Framtida forskning

Att undersöka fusioner som har misslyckats skulle vara ett intressant ämne att undersöka. Forskaren skulle då kunna identifiera "felen" som organisationen gjort och därefter beskriva vad de istället kunnat göra. Problemet med denna studie kan vara att ämnet kan vara känsligt och de flesta organisationer vill undvika att diskutera dessa problem.

Det skulle även vara intressant att genomföra en studie inom samma område som denna studie men att då även undersöka fasen innan fusionen. Detta skulle göra det möjligt att få en bredare bild hur planeringen innan fusionen såg ut och vad det sedan resulterat i samt vad organisationen skulle kunna ha gjort för att bättre lyckas med integrationsprocessen.

En annan intressant studie skulle kunna vara att studera båda företagens, Imperial Tobacco och Skruf Snus anställdas synvinklar och reaktioner på fusionen. För att på så sätt kunna erhålla en mer generell och objektiv bild av det som skett.

Då vi inte har gått in djupare på de företagsexterna problem som kan uppstå efter en fusion skulle det även vara intressant att ta större hänsyn till de dessa aspekter som kan påverka utfallet av en fusion.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

### 7.1 Litteratur

Alarik, Björn (1982) *Fusioner- Drivkrafter, beslut, samordning*. Graphic Systems- Angered, Göteborg. ISBN:91-7246-052-0

Alvesson, Mats & Berg, Per- Olof (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism utveckling: teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Studentlitteratur, Lund.  
ISBN: 91-4445781-2

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (2004) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-03484-9

Bang, Henning (1999) *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-01226-8

Bouno, Anthony F & Bowditch, James, L. (1989) *The human side of mergers and acquisitions*. Jossey- Bass, San Francisco. ISBN: 1-55542-135-0

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per- Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-01311-6

Cartwright, Sue & Cooper, Cary L (1996) *Managing mergers, acquisition & strategic alliances- integrating people and cultures*. Butterworth- Heinemann, Oxford; Boston.  
ISBN: 0-7506-2341-1

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-01280-2

Eneroth, Bo (1979) *Kvalitativ metod för samhällsvetenskaplig forskning*. Akademilitt., Stockholm. ISBN: 91-7410-078-5

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim- Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi, Malm. ISBN: 91-47-06385-8

Habeck, Max M, Kröger Fritz & Träm, Michael R (2000) *After the Merger: seven strategies for successful post- merger integration*. Pearson Education, Harlow. ISBN: 0-273-64354-1

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-02128-3

Kleppestø, Stein (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Nerenius & Santérus förlag AB, Stockholm. ISBN: 91-88384-38-1

Laurelli R, Örtengren, J, Ångström, L-J. T (1990) *Ordbok för affärsfolk*. Liber, Malmö. ISBN: 91-40-30889-8

Lok, P. & Crawford, J. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment- A cross-national comparison, 2004

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per- Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-01003-6

Patel, Runa & Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder- att planera, rapportera och genomföra en undersökning*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-30952-X

Pfeffer, Jeffrey & Salanick, Gerald R (2003) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford Business Books, Stanford.  
ISBN: 0-8047-47-89-X

Rydén, Bengt (1971) *Fusioner i svensk industri: en kartläggning och orsaksanalys av svenska industriföretags fusionsverksamhet 1946-69*. Almqvist & Wiksell, Stockholm.

Schein, Edgar H (1992) *Organizational culture and leadership*. Jossey- Bass, San Francisco. ISBN: 1-55542-487-2

Silverman, David (1970) *The theory of organisations: a sociological framework*. Heinemann, London. ISBN: 0-435-82811-8

## 7.2 Artiklar

Academy of Management EXECUTIVE, vol. 1 nr. 2 (1987) s. 127- 138 *Executive actions for managing human resources before and after acquisitions*. Schweiger, David M.

## 7.3 Internetkällor

(2006-12-04 kl. 23:44) [www.skruf.se/index\\_content.htm](http://www.skruf.se/index_content.htm)

(2006-12-04 kl. 23:54) [www.imperial-tobacco.com/index.asp?pageid=24](http://www.imperial-tobacco.com/index.asp?pageid=24)

(2006-11-15 kl. 10.03) [www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture/Newsroom/OkatUndersokning.htm](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/OkatUndersokning.htm)

## 7.4 Intervjuer

061006 Vd: n Adam från Skruf Snus AB

061023 Respondent Martin från Skruf Snus AB samt Imperial Tobacco Group

061023 Respondent Alex från Skruf Snus AB samt Imperial Tobacco Group

061023 Respondent Maria från Skruf Snus AB

061023 Respondent Linda från Skruf Snus AB

061023 Respondent Anna från Skruf Snus AB

061130 Respondent Mikael från Skruf Snus AB

061130 Respondent Tobias från Skruf Snus AB

061130 Respondent Anders från Skruf Snus AB

## 7.5 Figurer

**Figur 1-** Beteende i samband med en fusion.

Habeck, Max M, Kröger Fritz & Träm, Michael R (2000) *After the Merger: seven strategies for successful post- merger integration* (s.6). Pearson Education, Harlow.

ISBN: 0-273-64354-1

**Figur 2-** Kulturnivåer och deras interaktion.

Schein, Edgar H (1992) *Organizational culture and leadership* (s. 12). Jossey- Bass, San Francisco. ISBN: 1-55542-487-2

**Figur 3-** Förklaringsmodell över de olika stegen som utifrån de anställdas perspektiv påverkas till följd av fusion. Framtagen av oss uppsatsskrivare.

## 8 . B I L A G O R

### 8.1 Intervju svensk version

#### **Organisationskultur och fusion**

##### **En studie om Imperial Tobacco Groups fusion av Skruf Snus AB**

Företagsfusion är något som många blir berörda av och i många fall möts det av motstånd, inte minst från organisationens medlemmar som snabbt måste anpassa sig till nya och inte alltid uppskattade förhållanden. Med kort varsel ska individer från företag med olika ledare, kulturer och traditioner integreras och samsas i en och samma organisation. En viktig diskussion att ta ställning till är därför hur de anställda påverkas av förändringar i organisationskulturen när en stor omstrukturering såsom fusion sker.

Som studenter på Södertörns Högskola skriver vi nu en C-uppsats om hur de anställda påverkas i en organisation vid en fusion då förändringar i organisationskulturen uppstår.

Tack för ert samarbete!



*Intervju:*

**Arbetsrutiner och motivation**

1. Har du fått nya arbetsrutiner efter fusionen? Hur har det påverkat dig?
2. Tycker du att det ges utrymme för självständigt tänkande och beslutsfattande i ditt arbete? Är det någon skillnad från förut?
3. Tycker du att du får uppmuntran för din insats och prestation i ditt arbete?
4. Känner du dig motiverad i ditt arbete?

**Möten, kommunikation och relationer**

5. Har din kontakt och kommunikation med chefer, kollegor och kunder förändrats? Vad tror du att det beror på?
6. Hur ser du på möten i organisationen?
7. Eftersom att Imperial Tobacco Group är ett internationellt företag, upplever du skillnader i språk och kultur och hur tycker du i sådana fall att det påverkat dig?

**Arbetsmiljö och stämning**

8. Hur är stämningen i företaget? Vad tror du att det beror det på?
9. Hur har attityderna förändrats med tiden? Positivt/Negativt?
10. Hur skulle du beskriva Skruf Snus AB's tidigare organisation och hur ser du på den idag efter förvärvet?
11. På vilket sätt har du upplevt förvärvet?

**Fysiska objekt**

12. Har materiella objekt förändrats i organisationen i och med fusionen?

## **8.2 Intervju engelsk version**

### **Organizational culture and merger**

#### **An essay about Imperial Tobacco Groups merger of Skruf Snus AB**

Merger between companies is something that affects many people and in many cases it is confronted with resistance, not at least from the members of the organization which have to adopt to new, not always appreciate conditions. In short time individuals from different companies with different leaders, cultures and traditions have to integrate and agree in the same organization. An important discussion to have in mind is therefore, how the employee's are affected by changes in the organisational culture when a big om structure like a merger take place.

As a part of our education, we conduct this essay for the University of Södertörn. This essay is about how employees in an organization can be affected following a merger when changes in the organizational culture take place.

Thank you for your cooperation!

*Interview:*

### **Working routines and motivation**

1. Do you think that you get space enough for individual thinking and decision making in your work?
2. Do you think that you get encouragement for your working performance?
3. Do you feel motivated in your work?

### **Meetings, communication and relationships**

4. How do you experience the contact and communication with bosses, colleagues and clients? What do you think it depends on?
5. How do you experience meetings in the organization?
6. Because Imperial Tobacco Group is an international company, how do you feel about differences in language use and the organizational culture and how has it affect you?

### **Work environment and atmosphere**

7. How is the atmosphere in the company? What do you think it depends on?
8. How has the attitudes changed during the time after the merger? Positive/Negative?
9. How would you describe Skruf Snus AB as a company when you started there and how do you experience it today?
10. How have you experienced the merger?

### **Physical objects**

11. Have material things changed concerning the merger?