



Hanna-Kaisa Hynni

Känslor och företagsförvärv

En kvalitativ intervjustudie om känslor hos de anställda i uppköpta företag i början av integrationsprocessen vid förvärv

Pro gradu-avhandling i ledarskap, strategi och organisation

Handledare: ED Astrid Huopainen

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Pargas | 4.7.2022

Åbo Akademi – Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Hanna-Kaisa Hynni	
Arbetets titel: Känslor och företagsförvärv. En kvalitativ intervjustudie om känslor hos de anställda i uppköpta företag i början av integrationsprocessen vid förvärv	
Handledare: ED Astrid Huopalainen	
<p>Abstrakt: Konsolidering är ett kraftigt fenomen globalt och påverkar alla branscher. Stora blir större genom att köpa andra organisationer som ofta behandlas under rubriken M&A (<i>Mergers & Acquisitions</i>), fusion och förvärv. M&A-aktiviteter bidrar till stora förändringar för organisationer och påverkar livet för medlemmarna i organisationerna. Där har känslorna en viktig roll under förändringarna (Waddell & Sohal, 1998). Största delen av fusionerna och förvärven misslyckas med att nå de utsatta målen (Christensen et al., 2011). Eftersom den traditionella tyngdpunkten såsom ekonomi, juridik eller andra hårda fakta inte ger förklaringar är det väsentligt att söka svar till och förståelse av orsakerna till misslyckande eller framgång annanstans. Även om att mjukare frågor, den mänskliga sidan av fusioner och förvärv har fått mera utrymme i den akademiska diskussionen under senaste decennium (Teerikangas, 2006, 2012; Weber & Drori, 2011; Dao & Bayer, 2021) saknas det ännu förståelse för till exempel känslor i samband med fusioner och förvärv (Sarala et al., 2019). Vidare ligger forskningsfokus ofta på köparen och ledningen istället för på de anställda (Colmans, 2008).</p> <p>Syftet med denna avhandling är att studera känslor hos de anställda i det uppköpta företaget i början av integrationen. För att studiens syfte skulle uppfyllas och forskningsfrågorna besvaras vände jag mig till sju frivilliga anställda inom ett familjeföretag som hade köpts upp av ett finskt börsnoterat bolag. Tematiska intervjuer med dialogiskt grepp användes som insamlingsmetod och tematisk analys som analysmetod. Informanterna samt organisationer är anonyma i avhandlingen på både organisationens och informanternas önskan.</p> <p>Den teoretiska referensramen består av tidigare forskning om känslor i organisationer, forskning om fusion och förvärv samt känslor i samband med fusion och förvärv. De teman som jag kommit fram till i min analys baserar sig delvis på den teoretiska referensramen men det empiriska materialet har haft en avgörande roll under hela processen. Mina teman är känslor vid de första gemensamma stegen med köparen, känslor i organisationen och de önskade känslorna hos de anställda under integrationsfasen.</p> <p>Vilka känslor som uppstår hos de anställda och på vilket sätt de uttrycker sina känslor under integration visar att spektrumet av känslor är brett och varierar mest under den första gemensamma tiden vilket inkluderar känslor som osäkerhet, intresse, ångest och nyfikenhet. Senare under integrationen ligger tyngdpunkten på varierande positiva känslor som de anställda upplevt för att bidra med sin del till den nya gemensamma organisationen. De viktigaste känslorna bland mina informanter var iver att delta och samarbeta, nyfikenhet mot den nya organisationen och de nya möjligheterna.</p> <p>Avhandlingens resultat visar hur viktiga känslorna är både för individer och organisationer. Den drivkraft som känslorna innebär kan användas som resurs för att förbättra både välmåendet hos människorna och organisationens möjlighet att nå de utsatta målen. Risken är att ifall känslorna lämnas utan uppmärksamhet följer det negativa konsekvenser och organisationen förlorar potentialen som är inbyggd till känslorna. Informanternas önskade känslor i samband med integration öppnar diskussionen om ett nytt sätt att närma forskning om fusion och förvärv. De viktigaste önskade känslor var lycklighet, positiv framåt blickande attityden, (arbets)glädje och välmående som borde vara alla organisationers mål.</p>	
Nyckelord: <i>Känslor, fusion och förvärv, integration, upplevelse, de anställda</i>	
Datum: 4.7.2022	Sidantal: 92

Innehållsförteckning

1. Förord	1
1.1 Inledning	2
1.2 Syfte och forskningsfrågor.....	3
1.3 Centrala begrepp	6
1.4 Avgränsningar och disposition.....	7
2. Känslor	8
2.1 Känslor i organisationsforskningen	10
2.2 Känslor och M&A	12
3. M&A, historia och perspektiven	13
3.1 Integration	15
3.2 Integrationens många ansikten	16
4. Metod	18
4.1 Kvalitativ metod	18
4.2 Tematisk intervju	20
4.3 Insamling av det empiriska materialet	23
4.4 Analysmetod	26
4.5 Kvalitet och trovärdighet.....	28
4.6 Etiska utgångspunkter.....	31
4.7 Presentation av informanterna	32
5. Tematisk analys	34
5.1 De första gemensamma stegen	34
5.1.1 När nyheten når personalen	35
5.1.2 Dag två, besök av högsta ledningen.....	42
5.2 Känslorna i organisationen	48
5.2.1 Negativa känslor.....	49
5.2.2 Positiva känslor	52
5.2.3 Delade och smittade känslor i organisationen	55
5.2.4 Integration och känslor.....	62
5.3 Dags att dagdrömma	69
6. Resultat och diskussion	74
6.1 Centrala forskningsresultat.....	75
6.2 Slutsatser	77
6.3 Förslag till fortsatt forskning	82
Källförteckning	83
Bilagor	90
Bilaga 1, Intervjuguide.....	90

”The success of most acquisitions hinges not on dollars but on people”

-Harding och Rouse, 2007

1. Förord

Det var våren 2018 när företaget där jag jobbade publicerade en ny strategi. Vi blev ett tillväxtföretag starkare och tydligare än förut. Jag hade inte hört termen M&A (*Mergers and Acquisitions*) förut och hade inte en aning vad det innebar. M&A betyder fusioner och förvärv på svenska. Som förklaring fick jag veta att en avsevärd del av tillväxten hade planerats komma genom förvärv. Företaget jag arbetade hos skulle köpa mindre företag och integrera verksamhet delvis med moderbolaget. Jag lyssnade ivrigt efter nyheter och kommer tydligt ihåg var jag var, hur vädret såg ut och hur det kändes när jag sade till VD:n att jag var intresserad av att vara med och utveckla den mänskliga processen samt arbeta med dessa människor. Hans svar var enkelt och uppmuntrande “Vad bra, planera integrationsprocessen.” Jag kände mig överlycklig, ivrig, intresserad och smickrad. Min personliga erfarenhet var knappast väldigt unik - för att vara ärlig hade jag ingen erfarenhet gällande integrationsprocessen! Utan större kunskap, förståelse eller studier inom området började jag och teamet fråga de olika avdelningarna och människorna hur de upplevde processen samt vilka faktorer som skulle vara kritiska på vägen enligt deras förståelse. Vid varje förvärv testade vi åtgärder, frågade efter respons, önskemål, samlade ris och ros för att bli bättre och bättre. Jag älskade mitt arbete! Efter sex förvärv fick jag uppleva en annan sida: jag hade ingen kontroll eller makt i processen när en större fusion genomfördes. Mina känslor varierade kraftigt. Jag kände till en början iver, nyfikenhet, stolthet och glädje men senare förvandlades den till frustration, besvikelse, meningslöshet och till och med skam. Jag lämnades utanför. Jag lämnade bolaget och sökte mig till Åbo Akademi för att få en paus från arbetslivet samt få ett bredare perspektiv på det arbete som jag länge hade gjort: ledarskaps-, utvecklings-, HR- samt strategiarbete. Jag har sett och känt hur stor skillnad människor kan göra i gott och ont när det handlar om företagsfusion- och förvärv och hur stor betydelse människans sätt att bemöta andra på en känslomässig nivå kan ha i en individs liv. När pro gradu-processen började var mitt val relativt enkelt. Jag upplevde att min uppgift med fusioner och förvärv från den mänskliga sidan ännu inte var färdig. Och det är jag glad och tacksam för.

Detta är förordet till min pro gradu-avhandling vars tematik fokuserar på känslorna hos de anställda på ett företag som köptes i början av integrationsprocessen som en del av fusion och

förvärv (M&A). Vad vetenskapen egentligen vet om fenomenet M&A i förhållande till den “mänskliga” synvinkeln och hurdana teorier, kunskaper och forskningsresultat som förklarar lyckade eller misslyckade slutresultat har varit en stor inspiration för min pro gradu-avhandling. De viktigaste forskarna för min avhandling och personliga tillväxt under resan har varit Fineman, Hochschild, Ashkanasy, Teerikangas, Sarala, Vaara och Junni. Jag uppskattar verkligen deras arbete. Även om helheten fusioner och förvärv behandlas under rubriken M&A i avhandlingens teoridel vill jag för klarhetens skull påpeka att mina informanter består av de anställda i ett mindre företag som blev uppköpt och hör till kategorin förvärv. Skillnaden är viktig på grund av de existerande maktförhållandena mellan köparen och det uppköpta företaget. Under en fusion gäller framtida och planerade förändringar både parterna, men i förvärv i frågan har förändringar större konsekvenser för organisationen som blev uppköpt.

1.1 Inledning

I den här pro gradu-avhandlingen koncentrerar jag mig på de anställdas upplevda känslor i början av integrationsprocessen vid förvärv. Enligt M&A-litteraturen uppfattas de första 100 dagarna som avgörande för integrationsprocessen där kortsiktiga synergier bör identifieras och genomföras (Angwin, 2004) och därför koncentrerar jag mig i min studie på de anställdas upplevelser av den första fyramånadersfasen. Min studie bygger teoretiskt på ett ramverk om känslor i organisationer för att bättre förstå de anställdas känslor efter förvärvet med ett inhemskt börsnoterat bolag. Genom kvalitativa intervjuer med sju anställda strävar jag efter att erbjuda en djupare syn på det breda spektrum av känslor som individer känner och vilka känslor de upplever i växelverkan med kollegor, organisationen och i kontakt med andra intressegrupper som till exempel kunder. Mitt fokus ligger på de känslor som de anställda i det uppköpta företaget upplevts i samband med integrationsrelaterade åtgärder. Jag strävar efter att hitta den potential som ligger i känslorna som drivkraft för verksamhet. Samtidigt är jag intresserad av att belysa känslornas betydelse för det organisatoriska livet. Jag belyser också genom intervjuerna hurdana önskemål mina informanter haft då det gäller deras egna känslor genom att uppmuntra dem att dagdrömma om hurdana känslor de vill uppleva i (arbets)livet under samma omständigheter.

Konsolidering är ett globalt fenomen som påverkar alla branscher. Konsolidering hänvisar till fenomen där stora företag eller organisationer blir ännu större helheter för att förstärka sin position på marknaden genom att köpa andra företag eller bolag genom fusioner och förvärv.

Dessa åtgärder behandlas ofta under rubriken M&A och mindre företag eller organisationer specialiserar sig på en viss bransch eller nischar sin verksamhet för att överleva i den hårt konkurrerade världen. Dagens M&A-litteratur inser att känslor har en betydande roll under organisatoriska förändringar, eftersom positiva och negativa känslor hjälper de anställda att förstå och begreppsliggöra förändringen (Kusstatscher & Cooper, 2005). Eftersom känslor kan hjälpa till att förstå förändringar såsom förvärv, är det viktigt att snarare försöka förstå än att undertrycka dem (Kusstatscher & Cooper, 2005).

Med tanke på det årliga värdet på M&A-marknaden, som överstiger BNP för stora ekonomier som Tyskland (Dao & Bauer, 2021) har M&A stor ekonomisk betydelse även om sannolikheten att processen inte kommer att nå sina mål ligger mellan 70 och 90% (Christensen et al. 2011). Nästan två tredjedelar av företagen tappar marknadsandelen under det första kvartalet efter en fusion och vid det tredje kvartalet är andelen 90 % (Harding & Rouse, 2007). Fusioner och förvärv (M&A) är ett av de viktigaste företagsinvesteringsbesluten och har en betydande effekt på aktieägarnas framgång (Deng, Kang & Low, 2013).

Även om studier som fokuserar på känslor under förvärv existerar (Weber & Drori, 2011; Kusstatscher & Cooper, 2005; Cartwright & Cooper, 1995), är de få till talet jämfört med andra forskningsgrenar inom området (Sarala, Vaara & Junni, 2019). Under de senaste 20 åren har den mänskliga sidan av förvärv fått ökad uppmärksamhet (Sarala et al. 2019; Cartwright & Cooper, 1993). Även om denna typ av forskning har ökat djupet i förståelsen av förvärv, inte bara vad gäller termer av hårda, kalla fakta, utan som mjukare mänskliga processer (Cartwright & Cooper, 1995), ignorerar eller underskattar företag och ledningen alltför ofta betydelsen av mänskliga faktorer. Min avhandling fokuserar på den mänskliga sidan, det vill säga anställdas känslor under integrationsprocessen. Jag har samlat in det empiriska underlaget för min undersökning genom tematiska intervjuer, och studiens centrala teorier handlar om känslor i organisationer samt känslor i förvärv.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

M&A är en mycket komplicerad process (Larsson & Finkenstein, 1999) som i värsta fall orsakar ekonomiska förluster (Agrawal & Jaffe, 1999, Aktas et.al, 2011) istället för att skapa det önskade mervärdet, vilket gör att det behövs mer detaljerade och differentierade analyser av M&A-aktiviteterna och dess organisatoriska förutsättningar (Haleblian et. al, 2009). En av

de viktigaste förberedande åtgärderna som styr beslutsfattande före och under M&A är *due diligence*. På svenska motsvarar ordet företagsbesiktning innehållet bäst, men eftersom engelskt ordet är etablerad term i näringslivet används det i min studie. Enligt McGrady (2005) innehåller *due diligence* aktiviteter där ett företag bör göra allt för att identifiera de faktorer som kan bidra till framgång eller misslyckande av ett förvärv. Detta innebär grundlig och noggrann granskning av målbolaget och minimering av de risker som kan leda till att förvärvet misslyckas. Faktorer som tas i beaktande handlar om det potentiella målföretagets juridiska, finansiella samt operativa situationer och syftar till att få den mest heltäckande bilden av målföretaget (Pohludka & Štverková, 2018). *Due diligence* erbjuder också information om centrala frågor, styrkor och svagheter som ska förvandlas till åtgärder också gällande integrationen och är därför väsentligt för ett framgångsrikt förvärv (Bhagwan et al., 2018). Ahammad och Glaister (2013) understryker vikten av att analysera strategisk och kulturell kompatibilitet som kan leda till önskade synergier och mervärde. Även om att *due diligence*-fasen förståeligt nog är konfidentiell borde HR-avdelningen (Recardo & Torteji, 2015) och integrationsteamet (Schweiger, Csiszar & Napier, 1993) inkluderas i processen för att säkerställa att uppmärksamhet ägnas åt frågor som ledarskap eller kulturella skillnader som, om de inte märks, kan leda till kostsamma utmaningar i integrationen (Recardo & Torteji, 2015).

Enligt min personliga erfarenhet och enligt forskningen upplever ledaren, styrelsegruppens medlemmar samt konsultbolag den mänskliga delen av *due diligence* som svår och ibland även omöjlig att genomföra. Det saknas förståelse och verktyg för en sådan kartläggning. I bästa fall överblickas mänsklig *due diligence*, men i värsta fall bortse man det, vilket innebär djupare förståelser för organisationens kultur och dess roll, kapacitet och attityder (Harding & Rouse, 2007). Särskilt inom fusion och förvärv där bolaget är intresserat av att köpa kunskap det vill säga målföretagets mervärde består av professionella individer inom sitt eget yrkesområde, är det avgörande att förstå också annat än siffror eller juridiska aspekter, den hårda delen.

Sarala, Vaara och Junni (2019) hänvisar till Weber och Drori (2011) och lyfter fram problematiken i hur den ”mänskliga sidan” av M&A-studier tenderar att behandla organisationsmedlemmar på en abstrakt nivå. Weber och Drori (2011) betonar behovet av en ökad förståelse av M&A-studier, förståelsen för hur aktiva aktörer i M&A-processer upplever olika identiteter, känslor och handlingar under M&A. De flesta M&A-forskningar behandlar till och med integrationsprocessen som en statisk händelse (Dao & Bayer, 2021) oavsett om

den slutliga integrationen är färdig först efter tre till fem år (Zollo & Meier, 2008) eller att många företag som har vuxit genom förvärv är ett ständigt föränderligt pussel av olika strukturella, kulturella, motiverande och känslomässiga bitar snarare än en enda organisation (Teerikangas, 2006). För att bättre förstå deras påverkan behöver deras tankemönster, praxisar och handlingar studeras närmare och fenomen (M&A) betraktas som praktikorienterade processer (Sarala, Vaara & Junni, 2019). Colmans (2008) studier om organisatorisk identitet och värdeskapande vid integration efter förvärv konstaterar att M&A-litteraturens traditionella fokus har legat på de aktiviteter som beaktar köparens sida och på ledningsnivå och inte sett det förvärvade företaget som en aktiv part. Därför finns det ett behov av att rikta forskningsfokus mot den "mänskliga sidan" av M&A-processen genom att ge utrymme till aktiva aktörer i organisationen (Sarala, Vaara & Junni, 2019). På grund av allt detta ser jag i min studie på de anställda i den uppköpta organisationen som aktiva aktörer eftersom deras handlingar, göranden, reaktioner eller brist på dem har påverkat integrationsprocessen.

Eftersom människor är den viktigaste nyckeln till framgång i M&A och negativa mänskliga reaktioner på förvärv och i integrationen kan sluta med ett dramatiskt misslyckande (Dao & Bauer, 2021) är det dags att ge röst åt de anställda. Mot den bakgrunden behöver vi forska mer hur de anställda upplever den komplexa och levande processen som sker under integrationen (Dao & Bauer, 2021) som innehåller förståelse av känslorna och påverkan som de har som en del av processen.

Känslor och reaktioner är starkt kopplade till förändringar (Waddell & Sohal, 1998) och förvärv är alltid förändring av mindre eller större grad, och gäller alla individer i organisationen. Beroende på syftet bakom fusioner eller förvärvet följer olika handlingar för att nå målet. Under integrationsprocessen sker det många förändringar som väcker många olika känslor, både negativa och positiva. Enligt Helpap (2016) är beaktandet av känslor ett nyckelområde inom förändringsledning. Forskningen har relativt starkt betonat vikten av negativa känslor och konsekvenser i M&A (Sarala, Vaara & Junni, 2019; Stahl & Tung, 2015) och vi behöver djupare och mera nyanserat förstå rikedomen av känslor som är delaktiga under processen. Att djupare förstå detta spektrum av känslor inkluderar också förståelser för de mer positiva känslorna i processen, i stället för att bara koncentrera oss på negativa upplevelser och misslyckade M&A (Cartwright & Cooper, 1990).

Syftet med min studie är öka förståelsen för det breda spektrumet av känslor personalen i det uppköpta företaget upplevt under de första månaderna av integrationsfasen och i vilka

sammanhang de uppstår. Pro gradu-avhandlingen består av tre olika tematiska helheten. Första delen handlar om de varierande känslorna under de första gemensamma stegen mellan köparen och det uppköpta företaget inkluderande stunden då personalen fick veta om förvärvet och det andra bemötandet när köparens högsta ledning besökte det uppköpta företaget. Andra delen, känslor i organisationen, koncentrerar sig på reflektioner mellan händelser och känslor i samband med integrationsåtgärder för att studier har visat sig att anställda tenderar reagera på alla integrationsrelaterade förändringar som föreslås av litteraturen om de mänskliga aspekterna (Teerikangas & Irrmann, 2016). Den andra delen belyser också hurdana känslorna enligt mina informanter det finns i organisationen och hur växelverkan mellan människorna och känslor upplevs. Den tredje delen fokuserar på hur personalen av det uppköpta företaget uttrycker de känslor som de skulle uppleva i drömvärlden under integrationen för att öppna akademiska diskussionen om nya synvinklar i samband med fusioner och förvärv.

Forskningsfrågorna lyder: Hurdana känslor uppstår hos de anställda i uppköpta företag när de får veta om förvärvet samt under den påföljande bemötandet med köparen?

Hurdana känslor har de anställda i uppköpta företag upplevt under de första fyra månadernas integrationsfas vid förvärv och i vilka integrationsrelaterade sammanhang har de upplevt känslorna de beskriver?

Hurdana känslor drömmer och önskar de anställda uppleva under de första månaderna av integrationsfasen?

1.3 Centrala begrepp

Det här kapitlet består av de centrala begrepp som används i studien. Jag förklarar kort olika begrepp som öppnas djupare och mer mångsidigt i senare kapitel. Jag öppnar upp också vilka infallsvinklar som har använts i arbetet.

Känsla:

Huvudbegrepp som inkluderar hela det breda utbudet av känslor som människor upplever. Begreppet innehåller mentala tillstånd, känslor och en individs personliga tendenser att uppleva positiva eller negativa känslor (Barsade & Gibson 2007, 38).

M&A:

Mergers and Acquisitions: företagsförvärv eller företagstransaktioner som det också kallas på svenska handlar om hur två eller fler företag konsolideras i varandra. I praktiken finns det stor överlappning mellan fusioner och förvärv, vilket är anledningen till att de ofta får gå under ett och samma begrepp – M & A.

Fusion (merger)

Termen syftar på en situation där tillgångarna i två eller flera företag går samman till en enda enhet (Tienari & Vaara, 2016, 456). Kan hända mellan två eller fler företag när de olika verksamheterna slås samman till en och ofta bildar de tillsammans ett helt nytt bolag.

Förvärv (acquisitions)

Situationen där ett företag övertar ett eller flera företag (Tienari och Vaara, 2016), företagstransaktion där ett företag förvärvar ett annat genom att överta det. I praktiken blir det mindre företaget en del av det större företaget beroende av integrationsnivå.

Integration

Integration kan definieras som perioden efter fusion eller förvärv som innebär förändringar i arrangemang, organisatoriska strukturer och system för funktionella funktioner, och att kombinera delade attityder, värderingar, mål och praxis för att underlätta integrationen till en fungerande helhet (Pablo, 1994).

1.4 Avgränsningar och disposition

I detta avsnitt beskriver jag närmare vilka avgränsningar jag gör i min undersökning. Jag redogör vad som har utelämnats och vad som tagits med, och motiverar valen på vetenskaplig grund samt utgående från vad tidigare forskning har konstaterat att behövs för att öka förståelse på forskningsområdet.

Människan är en komplicerad psykofysisk helhet. Mänskligt beteende är åtminstone lika komplext, en interaktiv process, vilket ytterligare belyser behovet av att förstå den dynamiska karaktären hos känslor och reaktioner de väcker i organisatoriska miljöer (Ashkanasy,

Humphrey & Huy, 2017). Studien tar inte hänsyn till vilka andra möjliga faktorer som kan ha påverkat individens känslor så som till exempel utmaningar i privatlivet utanför arbetsplatsen. Även om jag vill genom studien erbjuda nya idéer, belysa personalens känslor i samband med händelser eller vissa stunder handlar det inte om förvärvsprocessens struktur, innehåll eller synvinklar från ledningen. Även om informanternas berättelser innehåller intressanta detaljer om känslor har jag utestängd många historier då de varit irrelevanta med tanke på själva förvärvs- och integrationsprocessen.

Även om organisatoriska identiteter har kommit fram i informanternas berättelser tar jag inte hänsyn direkt till varken organisationens eller individens identitet. Inte heller handlar min pro gradu-avhandling om organisationskultur även om aspekter är inkluderade. Hellre är syftet att genom tematisk analys sortera olika känslor till tematiska helheter i samband med olika företagsförvärvs- och integrationsåtgärder och händelser. Jag önskar måla upp en bild om en början av integrationsprocessen där känslorna är som färger eller solglasögon som erbjuder olika vinklar och perspektiv av själva bilden M&A-aktiviteter.

Avhandlingens struktur består av teoridelen som inkluderar tidigare forskning om känslor i organisationsforskningen och känslor i samband M&A-aktiviteter. Som följande presenterar jag den centrala kunskapen inom M&A- och integrationslitteraturen. Metodkapitlet följer vetenskapligt traditionen som följs av avhandlingens analyskapitel. Avhandlingen avslutas med resultatredovisning och diskussion.

2. Känslor

Känslorna har länge uppmärksamats inom organisationsforskningen och betoningarna och synvinklarna har varierat under åren. Den akademiska diskussionen för att hitta konsensus om vad känslorna egentligen är eller vad de representerar pågår fortfarande. Det finns många definitioner av känslor och olika forskare ger delvis utifrån sina egna vetenskapliga traditioner olika mening, innebörd och innehåll till känslor vilket leder till att själva begreppet är svårt att omfatta. Olika uttryck används för att beskriva samma sak (Fineman, 1996) och definitionerna kan även vara motsägelsefulla (Lämsä, 2001). Enligt Hearn (1993) är det viktigare hur begreppet känsla används än hur ordet känsla definieras när forskningsfokus ligger på känslorna. En viktig utgångspunkt för min avhandling har varit medvetenhet om att känslorna

finns. Teologen och terapeuten Tommy Hellsten (2016) har lanserat metaforen flodhästen i vardagsrummet. Med metaforen menar han känslorna som alla vet existerar, men som behöver förnekas. Ändå är den flodhästen i högsta grad närvarande och tvingar individer att anpassa sig till den vilket leder till mänskligt lidande. Vid förnekelse slutar individen prata och kommunicera, slutar att känna och lita på andra vilket leder till brist på samhörighet och kontakt.

Eftersom jag är särskilt intresserad av den mänskliga, känslomässiga sidan av förvärvet och integrationsprocessen vilkas arena är organisationslivet är forskning om känslor i organisationer väsentlig. Fineman (2003) förklarar skillnaden mellan kognition av en känsla och emotion. Kognitionen hänvisar till en subjektiv känsla som upplevs av en individ, medan emotionen beskriver som en offentligt visad känsla som regleras av sociala normer. Humör (eng. *mood*) kan ibland förväxlas med begreppet känsla, men det skiljer sig vanligtvis från en kortvarig känsla med en längre varaktighet, och dess orsak är ofta mindre tydlig än det är i fallet känsla. Känslor behandlats också ibland för begreppet affekt, vilket kan ses som ett brett paraplybegrepp för känslor (Fineman, 2003). I min pro gradu-avhandling betraktar jag känslor som en individs upplevelse eller känslomässiga tillstånd som individen ofta kan uttrycka med ord och presentera en orsak till.

Eftersom kontexten i pro gradu-avhandlingen rör sig kring känslorna och integrationen efter företagsförvärv har jag valt att granska känslor utifrån det socialkonstruktivistiska perspektivet. Ett socialkonstruktivistiskt perspektiv uppfattar känslorna som en kontinuerlig konstruktion i samspel med andra människor. Individens förståelse av världen och tidigare erfarenheter samt sociala sammanhang påverkar hurdana känslor individen upplever (Fineman, 1996). Forskningsfälten om M&A och känslor har tidigare koncentrerat sig på de negativa aspekterna (Stahl & Tung, 2015). Positive Organizational Scholarship (POS) har fokus på positivt ledarskap och det inflytande som ett positivt klimat, positiva relationer, positiv kommunikation och positiv mening kan ha på organisationens framgång (Cameron, 2012). Jag har medvetet valt att teoretiskt inte följa någon av dessa traditioner utan strävar efter att belysa den rikedom av känslor som informanterna har förmedlat under intervjuerna. Jag har varit nyfiken på att utan fördomar eller förväntningar höra deras tankar och funderingar om hurdana känslor de har upplevt. Nyfikenhet och öppenhet för olika berättelser upplever jag som en spännande och lärorik möjlighet att uppfinna något nytt. I följande kapitel öppnar jag upp tidigare forskning om känslor i organisationsforskningen och känslor i samband M&A-aktiviteter.

2.1 Känslor i organisationsforskningen

Ursprunget till vetenskaplig forskning om känslor i organisatoriska sammanhang hittas i USA på 1930-talet, men först på 1990-talet fick känslorna i organisationerna större uppmärksamhet när Weiss och Cropanzano publicerade 'Affective Events Theory' (AET). Teorin tar i beaktande att emotionella händelser på arbetsplatsen har konsekvenser för de anställdas känslomässiga tillstånd. Weiss och Cropanzano (1996) påstår att det har tydliga beteende- och attitydmässiga konsekvenser. Teorin öppnade för nya perspektiv i jämförelse med tidigare synpunkter där faktorer som påverkade arbetstillfredsställelsen enbart fokuserade på processer relaterade till bedömning och resonemang (Weiss & Cropanzano, 1996). Känslor är centrala i det sociala livet och därför bör de vara centrala också för organisationsteorin (Zietsma et al, 2019). Känslor produceras ofta kollektivt i interaktion (Collins, 2004) och har en tendens att lätt smitta av sig och förstärkas i växelverkan med andra (Barsade, 2002; Hallet, 2003). Även om känslor är intersubjektiva, kollektiva och relationella behandlats de ofta implicit, det vill säga alla vet att de finns men ofta ignoreras de med ett ordlöst avtal eller "flodhästen i vardagsrummen" både i praktiken och inom organisationslitteraturen (Zietsma et al, 2019). I organisationsforskningen har ett av de huvudsakliga forskningsämnena relaterade till känslor varit emotionellt arbete (*emotional labour*). Begreppet emotionellt arbete introducerades först av Hochschild 1983. Med emotionellt arbete hänvisar Hochschild (2003) till en process där de anställda kontrollerar sina känslor genom att uttrycka dem på ett synbart och "korrekt" sätt i förhållande till förväntningarna på arbetsuppgifter eller arbetsroller. I praktiken kan detta vara ett lugnt och vänligt leende på flygvärdinnas läppar oavsett hurdana känslor hen upplever för att uppfylla de normativa krav som hens arbetsuppgifter innebär (Hochschild, 2003). Enligt Hochschild (2003) har individer två olika strategier att klara av sitt emotionella arbete. För det första innebär *surface acting* att individen justerar sitt uttryck på ett kroppsligt sätt för att ge ett annat uttryck än det med det hen verkligen känner. *Deep acting* hänvisar till den process där individen syftar till att framkalla känslor som hen inte har. Även om förmågan att kontrollera känslor samt uttryck av känslor är nödvändigt kräver det ansträngning från individens sida vilket kan orsaka stress, mental ohälsa och leda till utmattning (Hochschild, 2003). Emotionellt arbete inkluderar också aktiviteter där individen kontrollerar sina egna känslor och visar dem i enlighet med de normer som upplevs som lämpliga i organisationen (Ashkanasy et al., 2017). Därför styr organisationens normer också individens beteende och uttryck av känslor i organisationer (Ashkanasy et al., 2017). Eftersom den sociala omgivningen, organisationen, påverkar individens känslor, kan det påstås att känslorna är socioemotionellt kontextualiserade

(Fineman, 2000). Som ett exempel påverkar organisationens hierarkiska form av kontroll, maktkampen, konkurrensen om resurser eller osäkerheten kring arbetets kontinuitet individens kognitiva bedömning av hur hen känner sig (Fineman, 2000). Fineman (1996) anser att känslorna är individens subjektiva upplevelser vilket betyder att individen är medveten om sina känslomässiga tillstånd och förändringar som sker inom individen. Enligt Fineman (2000) har individen förmåga att uttrycka egna känslor på ett personligt sätt men känslorna får betydelse i de sociala sammanhangen. Även om känslor ses på som subjektiva och likheter därför kan uppstå, kommer medlemskap i en viss social grupp sannolikt att generera åtminstone en viss nivå av enhetlighet i medlemmarnas känslomässiga upplevelser (Menges & Kilduff, 2015).

Att uttrycka känslor kräver också förmågan att kommunicera med omgivningen på sätt som fyller de sociala normerna med omgivningen i frågan (Fineman, 2000). I praktiken kan ett exempel vara hur en längre tystnad eller paus mitt i diskussionen i Finland upplevs som "normalt" jämfört med en lika lång paus i Italien. Ett annat exempel kan vara hur individen kramar sina vänner på en middag, medan så pass intim fysisk beröring sällan hör till arbetsplatsen. Fineman (1996) lyfter också fram hur olika situationer tillåter eller förhindrar uttryck av samma känsla. Enligt Fineman (1996) finns det också en skillnad mellan människas inre känsla och yttre uttryck som inte behöver motsvara varandra. Individen kan känna glädje, sorg eller ilska utan att det syns utåt vilket ger en intressant aspekt på känslor som ett verktyg som används för vissa ändamål. Känslorna i organisationer består också av emotionell historia, erfarenheter och upplevelser som varje individ tillför organisationen (Fineman, 2000) och som kan ha både positiva och negativa konsekvenser för organisatoriska livet. Också tidigare nämnda sociala normer, organisationens tysta regler, flyttar till nya organisationer med individer (Rafaeli & Sutton, 1987) och formar organisationer hela tiden. Människorna uttrycker känslor och tolkar andras känslor utifrån de normer och kulturella praktiker som förknippas med våra sociala sammanhang, historien, erfarenheter och interaktioner som leder till att känslor som sorg, kärlek eller rädsla upplevs och uttrycks på olika sätt i olika sammanhang och mellan olika människor (Illouz, Gilon & Shachak, 2014).

Som följande presenterar jag tidigare forskning gällande känslor i samband med fusion och förvärv som en del av nischat organisatorisk forskning som väsentlig del av min studie.

2.2 Känslor och M&A

Känslorna inspirerar och formar våra handlingar och upplevelser (Voronov & Vince, 2012), de är "limmet som binder samman människor" och de genererar engagemang till sociala och kulturella strukturer (Turner & Stets, 2005). Känslor kan användas strategiskt för att stärka människornas koppling till grupper (Collins, 2004) vilket är ett av målen med integrationen. Känslorna har också effekt på individens ansträngningar att motstå eller engagera sig i organisatorisk förändring (Huy, Corley & Kraatz, 2014) eller lagarbete samt medarbetartillfredsställelse (O'Neill & Rothbard, 2017) för att känslorna är nyckeln till samarbete mellan människor med olika perspektiv (Fan & Zietsma, 2017). Vikten av känslor i förvärvet är uppenbar, eftersom negativa känslor under organisationsförändringar äventyrar framgångsrikt förvärv (Hogg & Terry, 2000).

POS-forskningen understryker vikten av positiva känslor som en källa för framgångsrika förvärv (Cameron et al., 2003) eftersom betoningen av positiva i stället för negativa insatser får människor att blomstra (Cameron, 2017). Enligt Fredrickson (2013) leder dominansen av positiva känslor över negativa till ett ökat tankespektrum, ökad kreativitet och en bredare förmåga att bearbeta information. Individens upplevda positiva känslor bygger på lång sikt upp en personlig reserv av resurser som hen senare kan använda för att reglera eventuella negativa känsloupplevelser samtidigt som de förbättrar individens känslomässiga välbefinnande (Fredrickson, 2013).

Teerikangas (2006) har analyserat vanliga känslomässiga orsaker bakom misslyckade förvärv. Enligt hennes forskningsresultat blir känslor, rädsla och attityder i det uppköpta företaget allt för ofta utan tillräcklig stor uppmärksamhet och kan i så fall förvandlas till "tystlåten makt" som leder till att integrationen misslyckas och hindrar företaget att uppnå ekonomiska måluppsättningar på sikt. Enligt Schweiger & DeNisi (1991) väcker förvärv oro och missnöje bland de anställda samt ökar känslan av osäkerhet. Känslan av rädsla hänger ofta ihop med omedvetenhet. Fusioner och förvärv går vanligtvis hand i hand med en så kallad "optimering av mänskliga resurser" vilket kan leda till samarbetshandlingar (Pablo, 1994), permitteringar eller uppsägningar. Förändringar som från de anställdas perspektiv kan upplevas som eventuellt stora förändringar i arbetsroller kan resultera i dramatisk oro inom organisationer, och ge upphov till negativa konsekvenser för individer. De negativa konsekvenserna kan innefatta ångest, ökad sjukfrånvaro, rädsla för arbetslöshet eller till och med självmord (Schweiger, Icancevich, & Power, 1987) som alla i sin tur orsakar i värsta fall enorma och helt

onödiga kostnader för företagen. I motsats till dominerande strömmar i förvärvslitteraturen (Graebner et al., 2017) har forskningen visat att osäkerhet inte alltid är dominerande, anställda kan också styras av motivation. Om konsekvenserna av förvärvet tolkas som positiva, som till exempel lockande framtida möjligheter tenderar de anställdas attityder att skifta mot motivation. Om konsekvenserna däremot uppfattas som negativa råder osäkerhet (Teerikangas, 2012).

Marks och Mirvis (1985) förklarar att de anställdas känslor av osäkerhet, ångest, bristande tillit och andra negativa känslor hos både köparen och målföretaget ofta beror på bristen på tillförlitlig information. Dold information ökar också känslan av rädsla (Ranki 2000). Därför är det avgörande att förstå kommunikationens centrala roll redan före förvärvs- och integrationsprocess (Gomes et al., 2013). Ledningen borde kommunicera tydligt vad de vet, vad de inte vet samt övertyga de anställda om att ingen information undanhålls med flit (Schweiger & DeNisi, 1991). I näringslivet finns det också ett problem, särskilt bland de börsnoterade bolagen, med att ledningen oavsett om den har svar eller inte har begränsad möjlighet att uttala sig, vilket i sin tur minskar möjligheten att kommunicera ärligt eller realistiskt (Schweiger & DeNisi, 1991). Tröghet i kommunikationen ses som ett av de största problemen som hindrar också utvecklingen (Ropo & Eriksson, 2001). Även om organisationer informerar de anställda gällande planerade förvärv kan känslor av "ingen bryr sig om mig" uppstå (Schweiger & DeNisi, 1991). Dessa negativa konsekvenser i form av stress som i sin tur minskar tillfredsställelsen och engagemang samt viljan att stanna i företaget (Schweiger & DeNisi, 1991). Produktiviteten och kreativiteten minskar också på grund av stresshormonen kortisol (Rock, 2008).

Det är vanligt att chefer och ledningen lägger ut information om orsakerna till förvärvsmisslyckanden genom att skylla på de "mjuka problemen" (Vaara, Junni, Sarala, Ehrnrooth & Koveshnikov, 2014) i stället för att öka medvetenheten om viktiga faktorer. Som följande presenterar jag olika perspektiv som under årens lopp har förknippats med fusioner och förvärv och den mjuka sidan.

3. M&A, historia och perspektiven

Begreppet M&A används ibland slentrianmässigt även om att det finns en viktig skillnad mellan de två komponenterna i uttrycket. I min studie vill jag kort tydliggöra skillnaden mellan

de två begreppen för att visa att den personal som står i fokus för min studie snarare hör till kategorin förvärv än kategorin fusioner eftersom det uppköpta företaget blev en del av den större helheten moderbolaget X. Karaktärer är de två alternativ skiljer sig och borde forskas med också skillnad på grund av till exempel existerande maktförhållanden. I fusioner blir två eller flera företag ett nytt vilket innebär att alla medlemmar upplever förändringar och befinner sig känslomässigt på samma nivå. Förvärv innebär att den uppköpta organisationen anpassar sig mer eller mindre till existerande verksamhet beroende av integrationsnivå som kan väcka starka känslor hos de anställda. För att få enheternas samarbete och gemensamma organisatoriska liv att fungera krävs det förståelse av vad som är utgångspunkten. Det krävs också ett erkännande av att den emotionella laddningen är fördelad på olika sätt om det är fusion eller förvärv som står i fokus.

Det kan finnas många fördelar och flera motiv bakom fusioner och förvärv, till exempel snabbare tillväxt jämfört med enbart organisk tillväxt, ökade marknadsandelar eller ett behov av att utvidga verksamheten till nya geografiska områden. Motiven bakom fusioner och förvärv kan vara ett behov att köpa produktionslinjer, teknologier, patent, innovationer eller kunskap. Vissa organisationer förstärker sin verksamhet genom att säkra distributionskanaler eller köpa andra enheter för att nå bättre förhandlingsposition med leverantörer. Den grundläggande motiveringen bakom fusioner och förvärv är oftast en önskan att nå synergieffekter – på ett eller annat sätt.

Fusioner och förvärv är benägna att misslyckas, och regelbundet rapporteras det om 40 - 60 % misslyckade fusioner och förvärv (Homburg & Bucerius, 2006). Andra författare uppger att 70 - 90 % av förvärven misslyckas med att skapa värde (Christensen, Alton, Rising, & Waldeck, 2011). De som ansvarar för fusioner och förvärv ska ha en klar bild av vad som köps samt hur fusioner och förvärv på olika sätt stöder den nuvarande verksamheten. Avsikten med fusioner och förvärv kan också vara att köpa endast kunderna och bli av med personalen. Ifall avsikten är att behålla personalen, deras kunnande, prestationer och attityd (de mänskliga resurserna) måste vi hitta förklaringar till och öka förståelsen av varför fusioner och förvärv så ofta misslyckas.

Det är viktigt att urskilja och identifiera vilka delar av verksamheten man vill integrera i den nuvarande organisationen. Företaget kan välja att behålla de uppköpta och nuvarande funktionerna som skilda enheter eller integrera verksamhet, vilket kräver en integration efter att själva förvärvet har genomförts. Integrationen innebär åtgärder som ledningen vidtar för att

anpassa två tidigare separata enheter till varandra (Pablo, 1994) och som syftar till att uppnå önskade synergier som ingen av delarna skulle kunna åstadkomma separat (Weber, Tarba, & Öberg, 2013). En lämplig integrationsnivå beror på strategin bakom förvärvet (Radway, 1991) och är avgörande för att förverkliga ett planerat värde genom ett förvärv eftersom integrationsfasen är förvärvets mest komplicerade del (Meglio et al., 2017). Integration handlar inte bara om att överföra och slå samman kunskap eller skicklighet utan också om att bevara dem (Haspeslagh & Jemison, 1991). Köpare borde överväga balansen mellan målföretagets autonomi och det ömsesidiga beroendet mellan parterna (Haspeslagh & Jemison, 1991). Att skilja integration från autonomi och förstå att integration och autonomi inte är varandras motsatser kan bidra till att genomföra en lyckad fusion (Zaheer, Castañer & Souder, 2013) samt erbjuda nya tankemönster åt ledningen när det gäller beslutsfattande om integrationen och hur den mänskliga sidan borde tas i beaktande.

I följande kapitel presenterar jag forskningslitteratur gällande integrationen som en del av M&A-aktiviteter.

3.1 Integration

Även om vissa tidigare forskare har pekat på betydelsen av perioden efter fusioner och förvärv (Kitching, 1967), tog diskussionen om organisatoriska förändringsprocesser efter sammanslagningar och förvärv inte riktigt fart före mitten av 1980-talet. Först då började forskarna upptäcka att det som händer efter ett förvärv är relevant för att förstå de organisatoriska konsekvenserna (Vaara, 2002).

Från början av 80-talet till slutet av 90-talet har forskare inom strategiområdet koncentrerat sig på frågor som vilka förvärvsval som sannolikt kommer att leda till framgång (Kusewitt 1985) eller vilka typer av fusioner och förvärv som leder till bättre resultat när det gäller synergier eller ekonomisk prestanda. Tonvikten har legat på hur synergifördelar kan åstadkommas (Vaara, 2002). Synergierna kan ha formen av till exempel ett gemensamt bokningssystem som gör verksamheten mer effektiv, eller inbesparade kostnader genom effektiviserad administration eller delade IT-system. Forskare erkänner däremot allt mer att finansiella och strategiska granskningar ger ofullständiga förklaringar till framgångar och misslyckanden vid fusioner och förvärv (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017).

3.2 Integrationens många ansikten

HR-perspektiv har inkluderat de mänskliga konsekvenserna av fusioner och förvärv som handlingar som sker efter själva förvärvet. Detta perspektiv lägger fokus på det organisatoriska motståndet som en grundläggande social kraft som orsakar problem för integration och samarbete (Cartwright & Cooper, 1990; Schweiger & DeNisi, 1991). Ett övergripande tema i dessa studier har varit att problem som är relaterade till mänskliga resurser vanligtvis får för lite uppmärksamhet (Vaara, 2002) även om olikheter (som kan komplettera verksamhet) också kan vara källan till den sökta synergien och till och med kan leda till höga nivåer av integration och autonomi, som båda ses som värdefulla upplevelser (Zaheer, Castañer & Souder, 2013). Integrations- och HR-ämnen verkar vara "elefanten i rummet" och förblir ett pussel för utövare och forskare (Capasso & Meglio, 2005). Min pro gradu-avhandling bidrar med en del till de okända områdena inom vetenskapen men också med tanke på näringslivets behov. "HR-problem såsom stress, negativa attityder, låg nivå av samarbete och lågt engagemang, efter en fusion" (Weber & Drori, 2011, s. 83) är utmaningar som i huvudsak har analyserats mot bakgrund av kulturella och socialpsykologiska processer (Dao & Bauer, 2021), men som behöver undersökas ytterligare.

Den kulturella aspekten inom organisationslivet kom med till organisationsforskningen mot 2000-talet och innebär bland annat att organisationsförändringsprocesser analyseras ur ett kulturellt perspektiv i sammanhang med fusioner och förvärv. Det huvudsakliga argumentet har varit att kulturella skillnader som till exempel värderingar är stora orsaker till organisatoriska problem (Vaara, 2000) och att integrationsprocesser upplevs särskilt besvärliga och långvariga ut ett kulturellt perspektiv (Vaara, 2002). Integrationsprocesser är långsiktiga och har dynamisk karaktär som leder till behovet att tänka på *hur* kulturella skillnader påverkar processen samt resultatet (Teerikangas & Very, 2006). I en studie gjord av Lodorfos och Boateng (2006) berättade mer än 90 % av de intervjuade att kultur hade en enorm inverkan på förväntningarna hos organisationens investerare angående förvärvet. Utvärdering och förståelse av kulturella aspekter och faktorer hjälper köparen att bygga en helhetsbild av organisationernas kulturella kompatibilitet och besluta om till exempel integrationsnivå eller integrationstyp (Lodorfos & Boateng, 2006). Kulturella skillnader kan också ha en positiv inverkan på framgången för integrationsprocessen, eftersom de erbjuder såväl unika metoder som nya tillvägagångssätt (Morosini et al., 1998). Erkkilä (2011) påpekar också att det inte finns rätt eller fel sätt att göra saker och kulturella skillnader inte bör placeras på linjen "bra eller dåligt" utan att man hellre ska använda information om skillnader för att hitta

förutsättningar till de två eller flera organisationerna att leva tillsammans (Morosini et al., 1998). Mot bakgrund av den stora mängden rapporterade misslyckande fusion- och förvärvsprocesser globalt upplever jag att Cartwright och Coopers förslag från 1990 fortfarande är aktuellt. Vi borde överväga alternativa förklaringar till att varför så många fusion- och förvärvsprocesser misslyckas (Cartwright & Cooper, 1990).

Många företag påstår sig betrakta anställda som deras mest värdefulla resurs (Dao & Bauer, 2021) men tyvärr konstateras att termen "värdefull" kan bli ett tveeggat svärd (Dao & Bauer, 2021). Människor kan vara en stor källa till konkurrensfördelar, men vid förvärv är "värdefullt" ofta dyrt i chefernas och aktieägarnas ögon, eftersom misslyckande ofta tolkas som misslyckande av de anställda eller mjuka frågor (Vaara et al., 2014). Kulturella skillnader anses ändå som viktiga faktorer för framgången med förvärvet, eftersom de kan leda till missförstånd, känslomässiga reaktioner och förvärrade konflikter (Lodorfos & Boateng, 2006). För att minimera dessa risker måste ledningen mycket noggrant analysera och förstå orsakerna och motiven i målorganisationen inkluderande deras standarder, värderingar och språk (Lodorfos & Boateng, 2006). Därför behövs det öka medvetenheten om dessa mjuka frågor samt få nya synvinklar inom området fusioner och förvärv. En orsak till misslyckande av fusioner och förvärv är att näringslivet inte erkänner att fusioner, förvärv och integration är huvudsakligen en mänsklig aktivitet (Cartwright & Cooper 1990).

Det väsentliga i integrationsfasen är att nå de planerade synergierna. Detta kräver en atmosfär där resurser och kompetens kan överföras. Effektiv kommunikation, interaktion och samarbete är nödvändigt mellan de två företagen på alla nivåer. Överföringen av kompetens är avgörande vid förvärv där organisationer som består av professionella individer inom sitt eget område och kan bara lyckas om båda förvärvspartnerna visar förståelse och uppskattning av varandras skillnader i struktur, processer och kultur (Kusstascher & Cooper, 2005).

Att enbart koncentrera sig på mänskliga sidan av integration kommer att skapa nöjda medarbetare men förhindra realiseringen av operativa synergier (Birkinshaw, Bresman & Håkanson, 2000). Fokus enbart på integrering av uppgifter, teknologier eller bokföring kan hjälpa organisationen att uppnå synergier men på bekostnad av de anställdas välbefinnande (Birkinshaw et al., 2000). Att hitta balansen är alltså en viktig framgångsfaktor.

4. Metod

I detta kapitel redogör jag för metoden jag använt mig av i undersökningen. Jag har samlat in mitt forskningsmaterial genom kvalitativa tematiska intervjuer med ett dialogiskt grepp. Informanterna utgörs av individer från ett företag Y som blev uppköpt av ett större inhemskt börsnoterat bolag X mot slutet av år 2021 och där integrationsåtgärder sattes igång omedelbart. Min pro gradu-avhandling är indelad i tre större tematiska helheter som syftar till att svara på avhandlingens forskningsfrågor.

Tema 1 består av de allra första känslorna efter att nyheten om förvärvet nådde personalen samt hurdana känslor det första bemötandet av köparen väckte. Tema 2 planerades att fokusera på de enskilda individernas egna känslor samt de delade känslorna under integrationsfasen. Tema 2 inkluderade också diskussionsämnen som hur lätt eller svårt informanterna upplevde det är att känna igen egna känslor och hur andras känslor påverkar deras egna. Tanken med diskussionsfrågorna var att utvärdera om jag lyckats nå informanternas äkta känslor utan *surface acting* som innebär informantens behov att visa eller uttrycka utåt (till mig) en annan känsla än hen egentligen känner (Hochschild, 2003). Under analysfasen omformulerade jag tema 2 till att beskriva den stora uppsättning känslor som informanterna upplevt under integrationsfasen samt hurdana känslor de tycker uppstått i organisationen under integrationen. Under den tredje delen gav jag alla informanter ett "trollspö" för att få reda på deras obegränsade önskemål gällande deras känslor under integrationsfasen efter förvärvet. Under tema 3 har vi också tillsammans diskuterat hur informanterna upplevde att de själva kan påverka sina egna känslor eller känslorna i organisationen för att nå de önskade känslorna.

I metodkapitlet presenterar och motiverar jag mina tillvägagångssätt och tankeprocesser gällande den valda kvalitativa metoden att samla in empiri och presenterar för- och nackdelar med hjälp av vetenskapliga teorier och texter. I det följande redogör jag för studiens tematiska analysmetod samt vetenskapliga teorier bakom den. Avslutningsvis presenterar jag pro gradu-avhandlingens pålitlighet, studiens styrkor och svagheter samt etiska frågeställningar och reflektioner gällande trovärdighet.

4.1 Kvalitativ metod

Studiens tematik gäller först och främst känslor som hör till den "mjuka kategorin" (Vaara et al., 2014) och därför har jag samlat in mitt empiriska material med hjälp av kvalitativa metoder

som representerar den “mjuka datan” (Ahrne & Svensson, 2015). Den “hårdare datan”, kvantitativa metoder, används mera inom forskningsfältet som består av naturvetenskapare (Ahrne & Svensson, 2015) och kan mätas eller presenteras med hjälp av siffror (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015) som är relativt svårt eller omöjligt i förhållande till känslor. För att djupare belysa individens upplevda känslor som präglas deras tolkningar av verkligheten på ett subjektivt sätt har kvalitativt grepp valts som forskningsmetod (Puusa & Juuti 2020; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997). Kännetecknande för den kvalitativa forskningsmetoden är att försöka hitta åsikter, erfarenheter eller känslor gällande vissa fenomen som är i fokus (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015) och därigenom skapa djupare förståelse om fenomenet i fråga (Eriksson & Kovalainen, 2008). Insamlad empiri kan sedan vidare utvecklas genom analys till slutsatser (Gill et al., 2008).

Syftet med avhandlingen är ändå snarare att öka förståelsen och medvetenheten om forskade fenomenet, känslor under förvärv, även om avhandlingen kan erbjuda användbar information för alla som är intresserade av integration, utveckling av integration eller de som vill bekanta sig med nya synpunkter och aspekter inom helheten fusioner och förvärv. Kvalitativa undersökningar erbjuder också bättre förutsättningar för att förstå andra människors perspektiv (Ahrne & Svensson, 2015). Eftersom tidigare forskning efterlyser mera information och förståelse om känslor i förvärvssammanhang (Sarala, Vaara & Junni, 2019) på fältet företagsekonomi bidrar min studie att svara på denna efterfråga. Avhandlingens fokus ligger på människorna och deras känslor, och jag upplevde att för att komma i kontakt med informanterna kunde välja mellan etnografi, det vill säga observationsstudier, eller intervjuer (Ahrne & Svensson, 2016). Valet att samla in det empiriska materialet genom intervjuer kändes personligt och mest naturligt. Etnografiska studier skulle också ha inneburit fler risker eftersom Finland befann sig mitt i pandemin och möjligheterna till personligt bemötande varierade från vecka till vecka.

Känslor är ett tema som kan förväntas väcka många olika åsikter och argument. Eftersom känslor präglas av individens upplevelser och tolkningar av verkligheten är det centralt att säkerställa att jag som forskare har tolkat informanterna på ett sätt som gör dem och deras upplevelser rättvisa (Hirsjärvi et al., 2004). För att säkerställa tillräckligt stor frihet och utrymme för diskussion mellan mig och mina informanter var målet att skapa omständigheter där diskussionen kunde flyta fritt, men som ändå var i tråd med forskningens syfte. På grund av dessa aspekter utslöts strukturerade som intervjumetod. I stället har informanterna med

hjälp av öppna frågor haft möjlighet att besvara frågorna på flera olika sätt och informanten är fri att ge tankeväckande svar som i sin tur kan påverka intervjuaren (Bryman, 2018). Kvalitativ forskning passar också väl i fall forskningsfokus ligger på oupptäckta fenomen (Ghauri & Gronhaugh, 2005) i tema 3, där fokus är på känslorna informanterna önskar uppleva. Eftersom avhandlingen består av tre större helheter valde jag och sist och slutligen använda mig av tematiska intervjuer som metod för datainsamlingen.

4.2 Tematisk intervju

Tematisk intervju innebär att man går igenom på förhand definierade helheter inom visst ämne, det vill säga teman, med varje informant (Hirsjärvi & Hurme, 2019). Tematiska intervjuer erbjuder en flexibel metod för datainsamling eftersom den erbjuder möjligheter att avvika från färdigt planerade forskningsfrågor eller byta ordningsföljd på frågorna som forskaren på förhand har planerat (Hirsjärvi et al., 2004; Tuomi et al., 2018). Under intervjuerna med mina informanter har jag använt mig av båda dessa möjligheter.

Den tematiska intervjun kännetecknas av att informanten får berätta om sina subjektiva upplevelser av en viss situation i fråga. En tematisk intervju är användbar för att utforska individens tankar, känslor och upplevelser där informanternas egen upplevelsevärld står i fokus. Den tematiska intervjun gör alltså informanternas röster hörda (Hirsjärvi & Hurme, 2000; Routio, 2007.) Tematisk intervju som metod passar särskilt bra när forskningsfokus ligger på känsliga fenomen, situationer eller frågor som informanter eventuellt inte är så medvetna om. På samma sätt kan den tematiska intervjun ge värdefull information om sådant som informanter inte är vana vid att prata om i vardagen, som känslor, attityder eller värderingar (Åstedt-Kurki & Heikkinen, 1994).

Jag har gett mina informanter frihet att i olika situationer själv bestämma över vilka känslor, tankar eller information de upplevde som centrala eller viktiga i förhållande till de teman vi diskuterade. Tematiska intervjuer som en del av kvalitativ forskningsmetod erbjuder också möjlighet för mig att ställa kompletterande följdfrågor samt ta i beaktande informanternas individuella sätt att prata eller uttrycka sig själva och sina känslor (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Ändå ger tematisk intervju som metod en grad mer struktur än till exempel den öppna intervjun, eftersom de ämnen och teman som utarbetats utifrån tidigare forskning samt fenomenet i forskningsfokus är de samma för alla informanter, även om de rör sig flexibelt utan en strikt kurs (Hirsjärvi & Hurme, 2001).

Tematisk intervju är inte ändå problemfritt. Intervjutillfället är en interaktiv social situation som huvudsakligen baserar sig på språkanvändning. Forskningsfokus i min studie ligger på innehållet som informanterna skapar mest genom språk och ord, och deras svar speglar alltid också intervjuarens närvaro och påverkan på situationen (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Valet av tematisk intervju var inte klart i början av pro gradu-processen och jag önskade ursprungligen utföra dialogiska intervjuer som visade sig krävande delvis på grund av svårigheter att hitta exempel och pålitlig teori om det. Eftersom dialogiska intervjuer innehåller också många styrkor har jag valt tematiska intervjuer med ett dialogiskt grepp vilket innebär att vi tillsammans kan diskutera och min roll som forskare kan vara aktivare. Dialogiska intervjuer utgår från att deltagarna tillsammans upptäcker något nytt, bygger på varandras förståelser och skapar ny förståelse eller kunskap (Hallin & Helin, 2021). Det vill säga att jag som forskare inte kan vara passiv mottagare utan att det också finns förväntningar när det gäller min roll att bidra till de gemensamma intervjuerna.

Eftersom alla informanter har varit medvetna om intervjuens dialogiska karaktär och min roll som en aktiv deltagare vågade jag till och med pressa lite på informanterna att hitta ord eller beskriva deras känslor. En lyckad dialogisk intervju innehåller också förväntan om meningsfullhet (Hallin & Helin, 2021). Detta innebär att själva intervjun ska vara meningsfull för alla delaktiga vilket är också en av de centrala utvärderingskraven (Hallin & Helin, 2021). Eftersom fenomenet i forskningsfokus är känslomässigt har jag upplevt att kraven på meningsfullhet har ökat min motivation för att informanterna ska njuta av stunden och kanske komma fram till något nytt tillsammans. Kombinationen ger också större möjligheter att ifrågasätta, uppmuntra eller bekräfta informanternas påstående eller funderingar. Jag som forskare har möjlighet att till exempel föreslå hurdana känslor som möjligtvis skulle kunna beskriva informantens känslor i förhållandet till vad hen just har beskrivit i fall informanten upplever det svårt att ge ord för sina känslor. Att föreslå olika möjligheter som skulle kunna beskriva och motsvara informanternas känslor innebär dock risker. Jag som forskare har haft för stor inflytande på informanternas svar och individer förnöjer sig för det förslag jag lyft fram för att studien kanske inte var lika viktigt för hen än det är för mig. Jag har frågat efter bekräftelse från informanter när det gäller mina tolkningar av deras känslor och varit nöjd med att flera har korrigerat och tydliggjort deras ord under intervjusituationer. För att uppfylla kraven om arbetets genomsynlighet och pålitlighet beskriver följande exempel en intervjusituation där risken finns.

En av informanterna (Hans) svarade på frågan om informantens känslor har förändrats efter förvärvet och på vilket sätt:

Hans: "Kiire on oikeastaan niinku ainoa tunne, mikä itsellä niinku tulee siinä..."

Jag: "Kiire ei esimerkiksi ole tunne."

*Hans: "Niin no, ei se ole kyllä tunne. Ymmärrän mitä ajat takaa. Jos mä avaan tätä oman kiireen tunnetta, niin on tavallaan 2 mahdollista tapaa karrikoiden reagoida. Toinen on se, että vähän niinku masentuu ja lannistuu, että mitä hittoa nyt tehdään tai sitten toisaalta semmoinen, että OK, selkeä homma. Nyt pitää tehdä tämä ja tämä lähdetään tekemään. Ehkä se siis... *han funderar tyst**

Vi pratade vidare, jag ställde flera frågor och uppmuntrade honom att söka djupare tills han hittade vägen vidare. Diskussionen framskred på följande sätt:

Hans: "Et tavallaan kun tietää mitä ollaan tekemässä, niin se on helpottavaa ja se kiire on hanskassa. Mut sit jos on semmoinen vähän hämmäisempi käsite, että tämä pitäisi hoitaa ilman mitään selkeätä päämäärää, että miten me tämä konkreettisesti tehdään niin se vähän ahdistaa. Mutta totta kai se on omalta osaltaan oma homma selvittää, että mitä nyt pitää käytännössä tehdä."

Jag: "Ehkä se, että tapaa omia, se että sä tapaat Danielin tiimin. Niin onko siellä ehkä innostusta, että hei täällä on samankaltaisia. Ehkä ilahduit omista, että hei, mulla on kanssamatkustajia. Me saadaan yksi tehdä. Me saadaan ehkä kiinni näistä jutuista. Se kiire muuttuu enemmän aikataulutetuksi tekemiseksi, koska kiireessäkin on monesti se, että okei kiire tulee siitä, että tämä ei ole ihan tavallaan on hanskassa, koska kukaan ei halua sanoa tämä ei ole hanskassa."

Hans: "Kyllä juuri näin."

Jag: "Kun se kiire muuttuu tehtäviksi. Ehkä tässä se saa sen rungon ja suunnan ja sitten myös epäolennaiset häviää ja se kiire vähän vähenee. Hallinnan tunne lisääntyy."

Hans: "Joo just näin."

Jag: "Tulkitsenko mä niinku oikein ehkä tämän?"

Hans: "Joo joo, kyllä kyllä. Joo nyt kuulostaa ihan hyvältä. Joo joo."

I Hans fall “känslan” av bråttom enligt min analys berodde på brist på kontroll och information som kom fram i form av osäkerhet.

Mitt arbete som mental coach ger färdigheter att skapa kontakt, ställa frågor och uppmuntra andra parten i diskussionen genom en atmosfär av förtroende och acceptans. Lika viktig är förmågan att lyssna samt konstruera neutral helhetsbild av andras insyn. Mina personliga egenskaper, kunskap och genuina intresse för människorna har alltså kraftigt styrt valet av metoder som används i avhandlingen.

4.3 Insamling av det empiriska materialet

Samarbete med flera börsnoterade bolag har erbjudit mig en möjlighet till givande diskussioner med deras högsta ledning och med HR-avdelningar gällande M&A och integrationsprocesser samt behoven av att utveckla dem och skapa djupare förståelse om vad som händer i organisationer. Eftersom börsnoterade bolag informerar nyheterna om förvärv till alla intressegrupper samtidigt och jag var intresserad av att forska om hurdana känslor de anställda i det uppköpta företaget upplever under de första gemensamma stegen under integrationsprocessen, var det viktigt att ha flera möjliga samarbetspartners. Jag var lycklig och hade tur när ett bolag genomförde förvärv i början av november 2021.

Hallin och Helin (2018) rekommenderar pilotintervju som ett nyttigt verktyg för att testa hur intervjufrågor fungerar. Det gjorde jag till en bekant som var delaktig i förvärv i början av oktober och skulle kunnat höra till min målgrupp “anställda i det uppköpta företaget”. Det visade sig vara nyttigt eftersom tyngdpunkten i pilotintervju låg för mycket på de första starka känslorna och reaktionerna. Syfte med pilotintervju är möjlighet att ändra frågor (Hallin & Helin, 2018) och under pilotintervjun fick jag en bättre uppfattning av hur mycket tid jag kunde använda på de olika temana (Hirsjärvi & Hurme, 2000), samt av vilka eventuella fallgropar det fanns för att tappa fokus på det centrala eftersom fenomenet väckte så pass starka känslor och reaktioner under pilotintervjun.

Inbjudan att delta i forskningen skickades till hela personalen i det uppköpta företaget den 22.11.2021 av deras VD, och e-posten innehöll också underskrift av den högsta ledaren för HR-avdelningen vid bolaget som genomförde förvärv. Jag hade ansvar för att formulera inbjudans innehållet och för att skydda informanternas identitet fick de kontakta mig

personligen. Ursprungligen var planen att intervjua alla informanterna personligen. De intervjuade fick själva uttrycka var de önskade träffas. Hälften av de frivilliga ville träffas på kontoret och den andra hälften önskade mötas utanför arbetsplatsen, men eftersom vi blev tvungna att flytta intervjuerna flera gånger på grund av försämrat covid-19-läge bestämde jag mig för att genomföra intervjuerna på distans.

Jag var lite fundersam över om jag skulle skapa lika bra kontakt med informanterna eller hur vi skulle lyckas skapa en tillräckligt bra atmosfär under våra gemensamma sessioner så att informanterna kunde känna sig bekväma, lita på mig och våga öppna sig samt dela sina ärligaste, äkta känslor. Även om att intervjuer i digital form har blivit allt vanligare (Hallin & Helin, 2018) upplevde jag att det innebär vissa risker som kan påverka studiens kvalitet. Med risker hänvisa jag till möjliga tekniska problem, fysisk plats som informanterna valde att delta i intervjun på och deras upplevelse av att prata om känslor på distans. Alla intervjuades till slut genom Zoom.

Under första veckorna var intresset för intervjuer stort hos de anställda, men pandemin tvingade oss att flytta våra träffar och förändringar i tidtabellen orsakade avbokningar. Därför kontaktade jag tre av informanterna direkt per telefon och frågade om de skulle ha tid och intresse att delta till i min forskning. Valet av dessa informanter styrdes av mina önskemål att inkludera också röster utanför huvudstadsregionen. Det positiva med distansintervjuer var att flera människor från olika platser i Finland kunde delta i intervjuerna, vilket öppnade för intressant data i form av till exempel hur olika individer upplevde de stunder de fick veta om förvärvet, eftersom en del fick vara fysiskt på plats och vissa deltog i mötet på distans.

Empiriskt material har samlats in i form av temaintervjuer under tiden 26.11.2021–3.3.2022 och antalet av personer som intervjuades består av sju individer så att intervjuperioden placerar sig inom ramen 1–4 månader efter förvärvet. Alla informanterna gav både muntligt och skriftligt samtycke till att intervjuerna spelades in, och önskemål att bilda in intervjuer var inkluderat i inbjudan att delta i forskningen (Mäkinen, 2006). I inbjudan fanns det också information om att det insamlade empiriska materialet behandlas enbart av skribenten och möjligtvis av hennes professor. Att informanterna själva accepterade den personliga inbjudan från mig om att delta i ett Zoom-möte, visar också på en fri vilja att delta. I början av vissa intervjuer har jag klargjort också att det insamlade materialet bevaras på Åbo Akademis server cirka tre månader efter det pro gradu-avhandlingen är godkänd (Oliver, 2004) på grund av informanternas försiktiga attityd mot deras anonymitet.

Längden på intervjuerna varierade mellan 55 och 98 minuter. Alla informanter hade på kameran vilket hjälpte mig som forskare och intervjuare att "se" deras tillstånd och känslor som iver, osäkerhet eller glädje i form av miner, gester, tonlägen eller kroppsspråk. Samtidigt gav den gemensamma videon möjligheter till mig som forskare att vara aktiv och delta i form av likadana gester som har betydelse för studien (Hallin et.al., 2018). Jag kunde uppmuntra mina informanter i form av ett uppmuntrande eller lugnande leende, nickande eller användning av händerna. Tack vare video såg jag också bättre när individen ville fundera längre på någon sak eller när hen blev väldigt glad, entusiastisk eller upprörd.

Eftersom jag inte nu kunde ha kontroll på var informanterna befann sig fysiskt under intervjuerna var det intressant att se hurdana platser hade de valt. Jag fick uppfattningen av att en del av informanterna kände sig väldigt avslappnade redan från början. Den ena intervjun avbröts för att informanten behövde byta rum när familjen kom hem, en annan svarade på en kort fråga av en kollega när kollegan öppnade dörren till rummet där informanten satt under intervjun och en tredje hälsade en kollega genom fönstret under intervjun utan att jag märkte några svårigheter att fortsätta prata om hennes djupaste och ärligaste känslor. Jag märkte också att vissa av informanterna behövde längre tid att bli varma i kläderna när det gäller att prata om sina känslor och ge ord för deras känslor under intervjun. Även om en av mina första frågor gällde känslorna när nyheten förvärv kom, hittade jag i ett fall (Felix) det första ordet som beskriver en känsla först 16 minuter in i intervjun. Å andra sidan uttryckte till exempel en annan informant, Alf, sin glädje att delta i studien redan under de första meningarna.

Jag har öppnat upp intervjumetoden med alla informanter genom att tydliggöra skillnaden mellan strukturerad intervju (bestämda frågor, lyssna, skriva, vara passiv som forskare) jämfört med tematisk intervju med dialogiskt begrepp. Atmosfären under intervjuerna upplevde jag som avslappnad och det kändes lätt och naturligt att diskutera med informanterna. Alla intervjuer innehöll lugnare stunder, pauser med informantens inre reflektioner om vad de egentligen kände och hur de ville eller lyckades sätta ord på sina känslor. Enligt min uppfattning har alla informanter uttryckt sina känslor fritt och visat stor öppenhet och intresse på de områden som varit i fokus i intervjun. Det som jag redan på förhand var förberedd på var att människorna tenderar prata mera om "vad som har hänt" och beskriva själva händelsen eller omständigheterna istället för att hitta känslan som beskriver deras inre tillstånd. Dialogiska grepp gav mig en möjlighet att hjälpa dem hitta de rätta orden genom att jag kunde föreslå olika möjligheter. Jag kunde också fråga informanter om jag som intervjuare hade förstått dem rätt och om jag tolkade deras ord på ett korrekt sätt, för att komma vidare tillsammans i vår dialog.

I stunder där åsikter byts sinsemellan är gränsen mellan roller som forskaren och informanten nästan osynlig, vilket är möjligt i kvalitativa intervjuer (Eriksson & Kovalainen, 2008). De informanter som upplevde att de hade lätt att identifiera och hantera sina känslor upplevde det ändå som svårt att ge ett exempel på en situation där de hade haft det lätt eller svårt att identifiera och hantera någon känsla.

4.4 Analysmetod

I mitt arbete har jag valt att använda mig av en tematisk analysmodell. Tematisk analysmetod hjälper att identifiera, analysera och hitta större teman i insamlade kvalitativa data. Som analysmetod är den tematiska analysmetoden flexibel, inte enbart i förhållande till teorin utan också i förhållande till datainsamling. Möjligheten att bearbeta det insamlade empiriska materialet har varit en stor drivkraft för mig vid valet av analysmetod. Jag har upplevt att en tematisk analysmetod erbjuder många olika alternativ att sortera och analysera empirin som består av beskrivningar känslorna (Clarke & Braun, 2017). Även om vissa teman som jag i ett tidigt skede tänkte var relevanta senare visade sig vara ointressanta har tematisk analysmetod hjälpt mig att arbeta vidare med materialet utan att det tidigare arbetet skulle ha varit onödigt. Tematisk analysmetod erbjuder också välkomna begränsningar eftersom den har styrt mig att utestänga många intressanta detaljer som sist och slutligen inte stöder eller bygger upp någon större "teman" (Clarke & Braun, 2017).

Mitt primära empiriska material består av transkriberade dokument som är mellan 31 och 38 sidor långa. Även om att det finns videor samt ljudfiler från alla intervjutillfällen har jag arbetat mest med de skriftliga dokumenten. Jag har arbetat med materialet i etapper. Enligt Braun och Clarke (2006) innehåller tematiskt analys följande faser: först bekantar forskaren sig med det empiriska materialet, som följande ska hen utveckla första preliminära koder för att sortera materialet som leder in till den tredje fasen där forskaren identifierar teman. I fjärde fasen ska forskaren granska teman, definiera och ge namn eller rubriker till temana. Efter att dessa fyra faser gått genom kan forskaren gå vidare med att sammanställa den tematiska rapporten. Larsen (2018) hänvisar till en enklare två stegsprocess där forskaren först kodar och analyserar det empiriska materialet och därpå upptäcker mönster och samband. Mitt tillvägagångssätt följer Braun och Clarkes beskrivning (2006).

I det första skedet läste jag igenom hela materialet. Som nästa steg såg jag igenom alla intervjuer för att utvidga och fördjupa min uppfattning, göra anteckningar och kontrollera den automatiska transkriberingen som visade sig innehålla både katastrofala och komiska misstag som samtidigt hjälpte mig att bearbeta mitt empiriska material (Aspers, 2011). Redan i det här skedet märkte jag hur viktigt det skriftliga materialet var eftersom många av de saker som fängade min uppmärksamhet var sådana som jag inte hade lagt märke till under själva intervjutillfället när jag var koncentrerad på att lyssna och följa de valda temana. Jag gjorde relativt få anteckningar under intervjuer som bestod mest av ord som informanten använde ofta och som verkade vara viktiga för hen. Under intervjun skrev jag också stödfrågor när jag ville bekräfta eller förstå en informant bättre så att jag inte skulle glömma gå ännu djupare in på saken. Efter varje intervju skrev jag en kort sammanfattning av svar jag fått som var centrala för forskningsfrågorna och för att kontrollera om vi hade gått igenom alla tematiska områden. Alla informanter lovade att svara på möjliga tilläggsfrågorna efteråt och jag uppmuntrade dem att kontakta mig ifall de kände att något viktigt blev osagt. Dessa möjligheter har varken jag eller informanterna haft behov att använda.

I den andra genomgången av materialet markerade jag transkriberingen av intervjuerna med färgkoder. Relevanta punkter för forskningsfrågorna eller intressant innehåll markerades med grått. Tydligt positiva berättelser och känslor fick grön färg och negativa berättelser och känslor markerades med rött. Färgen orange fick i detta skede representera antingen motsägelsefulla eller tvetydiga känslor som jag upplevde att behövde analyseras närmare och djupare. Jag har läst igenom transkriptionerna och diskussionerna som helhet för att uppnå det centrala som ofta hängde ihop med något som informanten tidigare hade sagt.

För att sortera empirin har jag använt dokument dit jag kopierade ursprungliga citat som sedan delades in enligt preliminära teman. Efter det har jag jämfört hurdana ord informanterna valt att använda för att uttrycka sina känslor enligt de tre valda temana.

Att kategorisera olika känslor är inte så enkelt på grund av informanternas varierande sätt att uttrycka och beskriva känslor, eller ens känna igen och ge ord för egna känslor. Följande diskussion beskriver situationen och problematiken väl:

Jag: "Koetko sä, että sun on helppo tai vaikea käsitellä ja tunnistaa omia tunteita?"

Johan: "Kyllä mä aika hyvin olen selvillä siitä, että mikä se mun oma tunnekokemus on."

Jag: "Kerrotko yhden esimerkin."

Johan: "Joo tota noin...hmm...Nyt se ei olekaan niin helppoa sitten."

I nästa steg letade jag efter likheter mellan positiva och negativa känslor och händelser, möjliga gemensamma nämnare. För känslor och uttryck i kategorin "orange" som krävde mer detaljerad tolkning eller granskning, gick jag på nytt igenom de inspelade Zoom-intervjuerna så jag kunde se efter ledtrådar i kroppsspråket och göra mitt bästa för att tolka respondentens uttryck på ett korrekt sätt som var i enlighet med intervjupersonens ursprungliga idé. Bearbetningen av materialet och skrivprocessen beskrivs bäst genom uttrycket "två steg framåt, ett bakåt". Det empiriska materialet och analysfasen har också tvingat mig att berika teori och delvis radera färdig teoritext eftersom min empiri inte behandlat de teman eller reflektioner som jag förväntade mig. Analyskapitlet kom till slut att innehålla följande teman och rubriker: De gemensamma första stegen, känslorna i organisationen, negativa känslor, positiva känslor, smittade känslor, integration och känslor, samt dags att dagdrömma.

I följande avsnitt presenterar jag arbetets trovärdighet genom att lyfta fram olika kvalitetskriterier i forskningsprocessen.

4.5 Kvalitet och trovärdighet

Inledningsvis vill jag lyfta fram problematiken om forskarens objektivitet som ofta behandlas i vetenskapliga sammanhang. Inom den kvalitativa forskningen är det osannolikt om inte omöjligt för forskaren att hålla sig helt objektiv (Gibbs, 2007), eftersom jag som forskare har en betydande roll under processen i form av alla val jag gör och beslut jag fattar (Bryman & Bell 2017). Det primära syftet med studien är att fånga informanternas känslor och reflektioner, inte mina egna (Kylmä & Juvakka, 2007). I den teoretiska delen min av pro gradu-avhandling tar jag fasta på hur känslorna enligt Barsade (2002) har tendens att "smitta" och att vi inte kan leva utan andras påverkan, vilket leder till att det inte finns möjlighet att nå fullständig objektivitet. Som forskare har min subjektiva uppfattning, attityd eller förförståelse också format forskningens gång och resultatet eftersom jag är den som har valt vilka delar av det empiriska materialet som enligt min uppfattning är centrala och intressanta samt vilka delar har jag valt att utestänga. Den andra utmaningen följer den första. Eftersom människas upplevelse

av egna känslor påverkas av livshändelser och tidigare erfarenheter (Fineman, 1996) är det också svårt att urskilja vilka känslor som sist och slutligen beror på själva förvärvet och integrationen och som påverkar arbetets kvalitet och trovärdighet. Utmaningen om trovärdighet bemöter jag genom att vara öppen om vilka beslut har jag fattat under processen samt motivera mina val som forskare (Bengtsson, 2016).

När det gäller kvalitativa studiers kvalitet vill jag citera Ahrne och Svensson (2015, 10): “Kvalitativa data mäts inte, utan det räcker att konstatera att det finns, hur de fungerar och i vilka situationer de förekommer. Hur mycket, hur länge eller hur ofta är av mindre betydelse”. Känslor är svåra att mäta eller värdera. Delvis har det varit svårt är att välja vad jag ska inkludera eller utelämna från min studie. Till det slutliga arbetet har jag valt bara berättelser som enligt min förståelse och tolkning ger svar på mina forskningsfrågor och har ett tydligt samband med integrationsrelaterade aktiviteter. Även om vissa förändringar i marknaden har haft påverkan på informanternas känslor har jag bestämt mig för att utestänga dem. Jag förstår att händelser som informanten berättar om och påföljande känsla hen beskriver kan ha samband och där har jag som forskare varit uppmärksam på att varken utelämna beskrivningen eller ta den med. Enligt Puusa och Juuti (2020) är antalet informanter inte heller den avgörande faktorn för att en kvalitativ studie ska lyckas, utan kvaliteten är snarare avgörande.

Tematisk analysmetod bygger upp tydliga tematiska helheter och jag har upplevt metoden som angenäm att arbeta med även om det har krävt flera försök att hitta de centrala temana. Syftet med studien är fördjupa förståelsen av känslor hos målgruppen, vilket kräver förtroende och öppenhet mellan forskaren och individen som intervjuas. Även om olika teman var bestämda på förhand fick informanterna välja och påverka hur mycket de ville öppna sig. Som ett kännetecken för kvalitativ forskning kan man lyfta fram följande citat: “det som är viktigt bestämmer inte forskaren” (Hirsjärvi et al., 1997). Alla informanter hade möjlighet att delvis styra diskussionens riktning. Även om målet under intervjusituationerna var att skapa en öppen, konfidentiell och avslappnad atmosfär, skiljer sig alla intervjuer som genomfördes i vetenskapliga syften avsevärt från vanliga pratstunder mellan två eller flera personer (Halin & Helin, 2021). Den vetenskapliga intervjun kännetecknas av en förberedd lista av frågor, antingen precisa eller till exempel tematiska, och helheten är i förväg utformad för att motsvara syftet med forskningen, för att ge insikt, information och förståelse i centrala forskningsfrågor och fenomen i forskningsfokus (Halin & Helin, 2021) som jag har gjort i form av en intervjuguide samt genom att göra en pilotintervju.

Eftersom dialogen som äger rum mellan två eller flera individer genom ord, röst, gester, kroppsspråk, tonfall och miner som händer i stunden (Helin & Avenier, 2016) är det viktigt att jag som intervjuare kan skapa de bästa möjliga förutsättningarna för intervjuer. Eftersom intervjuerna genomfördes på distans har jag gjort mitt bästa för att positivt påverka dessa förutsättningar. Att öppna Zoom i god tid innan intervjun skulle börja, se till att egen teknologi fungerade, att min omgivning var fri från störningsmoment samt förbereda mig mentalt för att ta emot den värdefulla diskussionen med empati, intresse och respekt hörde till mina rutiner före varje intervju för att öka kvaliteten. Jag valde även utrymme bakgrunden med noggrann eftertanke så att den innehöll växter och lugna färger på soffan och tapeterna. Att hålla sig lugn är också viktigt under hela intervjun eftersom under dialogen kan den oväntat och spontant också hända eller komma fram (Helin & Avenier, 2016). Att hålla sig lugn hjälper också hjärnan att fungera bättre, hitta det väsentliga och ställa intressanta frågor eller be informanten att fördjupa sina svar.

Jag har också gjort mitt bästa för att vara ärlig och trogen i förhållande till det empiriska materialet, och vid tolkningsfasen har jag fokuserat på att konsultera mina anteckningar och transkriberingar gällande mina egna bekräftelser för att säkerställa har jag förstått informanternas budskap rätt.

Jag har berättat för alla informanter om min arbetshistoria som berör utvecklingsarbete gällande den mänskliga sidan av integrationer efter förvärv, och det genuina intresse jag har för att förbättra både förutsättningar för individens välmående samt stävan efter att vidga förståelsen av känslorna som individer upplever. Det som jag upplever intressant är på vilket sätt informanterna reagerade på möjligheten att dela sina upplevelser samt känslor med en främmande och utomstående forskare. Vissa var väldigt öppna och också ivriga att delta medan andra var mer skeptiska, reserverade och oroliga. Den sistnämnda gruppen var så klart svårare att locka med och dessa röster fick utrymme i studien genom att jag personligen kontaktade olika människor i organisationen. De viktigaste frågorna gällde deras anonymitet och sekretess gällande forskningsmaterial. Frågorna som vem får lyssna, titta eller läsa material? Vart sparar man materialet? Hur länge hålls materialet på universitetets server och hur många professorer läser igenom anteckningarna eller hur typiskt det är att Zoom-video ska ses igenom tillsammans väckte intresse hos mig. Pålitlig atmosfär, tid att diskutera informantens frågor och ta emot hans tveksamhet upplevde jag som avgörande för att få med dessa informanter. En intressant del av det empiriska materialet inte finns i skriftlig form på grund av att början av diskussionen

genomfördes utan inbanding. Eftersom pro gradu-avhandlingen ändå är en fallstudie och bolaget önskar vidare utveckla integrationsprocessen delvis baserat på forskningsresultat förstår jag informantens försiktighet. Den anställda måste fråga sig själv om hen vågar ta risken att uttrycka kritiska synvinklar och öppna en del av sitt inre för en främmande människa som samarbetar på ett visst men kanske lite okänt sätt med bolaget som just har köpt upp hens arbetsplats. Jag förstår deras osäkerhet. Samtidigt upplever jag att dessa "kritiska röster" har minst lika mycket att ge som de informanter som direkt var positivt inställda till intervju, och att de på många sätt var mer öppna och modiga från början.

Kvaliteten på forskningen utvärderas också på basen av hur meningsfulla resultaten upplevs när dialogiskt grepp är inkluderad (Hallin & Helin, 2021). Alla informanterna tyckte efteråt att tillfällena var trevliga, givande, kända att intervjun var nyttiga och angenäma för dem. Förslutningsvis vill jag påstå att forskningsresultaten inte är generaliserbara för att den baserar sig endast på svaren av 7 anställda från ett företag.

4.6 Etiska utgångspunkter

Akademisk forskning innehåller många etiska krav och synvinklar som ofta kan vara problematiska, även delvis motsägelsefulla. Balansen mellan transparens, ärlighet och sekretess är ibland som en linje dragen i vatten. Jag har i denna studie tagit i beaktande principer om ärlighet genom att utveckla, genomföra, granska och rapportera och informera om forskningen på ett öppet, rättvist, fullständigt och på ett så objektiva sätt som möjligt.

Jag har gjort arbetet under sekretess och med stor medvetenhet om att fokusföretaget är ett börsnoterat bolag. Som ett led i detta har ett sekretessavtal NDA ingåtts med bolaget hösten 2021 och vi har kommit överens om att publicera avhandlingen anonymt. Även om bolaget har visat intresse för att tillämpa avhandlingens resultat och observationer för utvecklingsarbete av integrationsprocessen kom vi överens att fortsätta diskussionerna om min roll som konsult först efter att avhandlingen är färdig. Det finns tydligt en risk för intressekonflikt som kräver medvetenhet från min sida som forskare.

Forskareetik behandlar forskarens relation till själva uppgiften. Fenomenet väcker starka känslor hos mig, men under studietiden har min nyfikenhet samt förmågan att ta reda på saker och ting genom akademiska glasögon utvecklats. Jag kan till och med säga att det har känts avslappnande att "enbart" forska på fenomenet i fokus utan press att ta hänsyn till saker eller

fatta beslut i näringslivet. Ansvar hör också till viktiga etiska synvinklar som innebär utvärdering av min roll som forskare. Ansvar täcker hela forskningens gång, från idé till publicering, ansvar för ledning och organisation, för utbildning, tillsyn och mentorskap samt för dess vidare konsekvenser. Min tidigare erfarenhet från näringslivet har inspirerat mig att välja att undersöka känslor under integrationsprocessen. Tidigare uppfattningar om branschen, integrationsrelaterade processer samt egna antaganden kan vara både styrkor och svagheter (Liao & Hitchcock, 2018). Det viktigaste är att bli medveten om dessa aspekter. Erfarenheten från tidigare upplever jag som en styrka eftersom det har hjälpt mig att studera aspekter som i praktiken enligt min uppfattning kräver uppmärksamhet. Tidigare forskning om fusioner och förvärv har senare bekräftat eller omkullkastat och motbevisat mina uppfattningar.

En av de viktigaste forskningsetiska principerna är konfidentialitet och forskarens förmåga att skydda informanternas anonymitet (Bryman & Bell, 2017) vilket jag har gjort genom att använda påhittade namn och presentera informanterna utan detaljer som kan göra dem igenkännbara. Detta beslut var klart från början. Anonymiteten ökar också forskarens frihet eftersom det skyddar informanterna från möjliga konsekvenser (Mäkinen, 2006). Jag har också utelämnat delar av materialet för att skydda informanternas identitet ifall berättelsen har varit så unik att sammankopplingen med en viss person är sannolik. Sådana detaljer har också varit information om de geografiska områden informanterna arbetar i, information om informanternas utbildning samt detaljerad information om deras arbetserfarenhet. Valet att utesluta dessa faktorer har jag gjort efter alla intervjuerna var färdiga och jag hade bekantat mig med empiriska materialet som helhet. Motiven bakom valet är att informanternas bakgrund och arbetserfarenhet visade sig att vara mycket olika och jag upplevde att det finns en betydlig risk för att de och andra i organisationen kunde känna igen varandra utgående från beskrivningarna. Presentation av informanterna har jag valt att göra kort för att skydda deras identiteter. Presentationerna varierar också beroende på vad informanterna har valt att berätta om sig själva.

I det följande presenterar jag informanterna.

4.7 Presentation av informanterna

Alf har femton års erfarenhet i branschen och har arbetat fem år i företaget. Hans arbetsuppgifter består av praktiskt arbete med kunderna men han är också förman för ungefär

tjugo anställda vilket innebär administrativa arbetsuppgifter. Han leder verksamhet inom ett visst geografiskt område utanför huvudstadsregionen och har arbetat på distans i flera år, också före pandemin. På grund av sin tidigare erfarenhet har han en uppfattning om köparens bransch och känner bolaget ytterligt. Han har upplevt många förändringar i organisationer tidigare och har också själv varit med och planerat och förverkligat dem. Alf anser sig själv vara en flexibel människa som strävar efter att hitta den positiva sidan av saker och ting.

Johan har arbetat i företaget i ungefär sju år och har bred erfarenhet av branschen från tidigare. Hans arbetserfarenhet består av varierande uppgifter inom fältarbete samt att vara ledare. Han har arbetat i både på huvudkontoret och i andra landskap. Han har bakgrund som idrottare. Han är van vid att sätta mål och att anstränga sig, utveckla sig och anpassa sig.

Henrik arbetar i landskapsområde och har ansvar för verksamheten i sitt område inkluderande både arbetsuppgifter med kunder och de anställda i hans team. Hans roll som förman är relativt ny och han har arbetat i företaget i ungefär fem år.

Mary har arbetat i företaget i över tio år och har erfarenhet inom branschen redan från tidigare. Hon är förman och deltar aktivt i fältarbete. Hennes utbildning stöder hennes yrkeskunnande. Hon arbetar både inom och utanför huvudstadsregionen.

Hans arbetar på den administrativa avdelningen och har varit anställd i företaget i över tio år. I Hans arbete ingår många olika typer av arbetsuppgifter och han upplever att han har bra kontakt med ledningen, bra insyn i vad som händer i företaget, som han beskriver. Han arbetar i huvudstadsregionen.

Felix har arbetat i företag i över 10 år och har erfarenhet av många olika arbetsuppgifter samt roller som förman, utbildare och utvecklare. Han arbetar gärna och målmedvetet, men upplever att det livet utanför arbetsplats är viktigare än själva arbetet och livet utanför arbetet är också avgörande för hans hälsa och välmående. Felix arbetsplats ligger i Helsingfors.

Cecilia har lång erfarenhet i branschen och hon har arbetat ungefär fem år i företaget. Hon arbetar utanför huvudstadsregionen, är förman och deltar i fältarbete som innebär till exempel kundbemötande. Hon är van vid att prata om känslor och upplever att de är en viktig del av det organisatoriska livet. Hennes utbildning ger henne också färdigheter att hantera egna och andras känslor och reaktioner. Hon arbetar utanför huvudstadsregionen och har ett team att leda.

5. Tematisk analys

I följande kapitel redogör jag för studiens tre olika analytiska helheter och gör reflektioner över empiri och teori. Första delen handlar om hur informanterna, det vill säga personalen i det uppköpta företaget Y, uttryckte och gav ord åt de olika känslorna de upplevde under den första tiden efter förvärvet. Tema 1 inkluderar den stunden personalen fick veta om förvärvet samt hurdana känslor besöket av köparen högsta ledningen dagen därpå förvärvet väckte. Det andra temat fokuserar på känslorna hos informanterna i samband med olika integrationsrelaterade aktiviteter och händelser samt känslorna i organisationen efter förvärvet enligt informanternas uppfattningar.

Eftersom forskningen som handlar om människor vid förvärv bör utvidgas till och beakta olika sammanhang, dynamiker och metoder (Dao & Bauer, 2021), ägnas den tredje analytiska delen temat "önskade känslor" där de anställda har fått drömma och beskriva hurdana känslor de skulle vilja uppleva under integrationen. Motiven bakom valet har stark koppling till tidigare forskning som efterlyser behoven att hitta nya synvinklar och infallsvinklar sett från den mänskliga sidan av fusioner och förvärv. Personligen har jag inte hittat tidigare forskning som handlar om de anställdas önskade känslor under integrationen efter fusioner eller förvärv. Jag önskar att avhandlingen genom tema 3 kan öka förståelsen för det samt öppna diskussionen om de roller och betydelser de anställdas känslor har för framgångsrik integration.

5.1 De första gemensamma stegen

Vad och hur skulle du känna när du just fått veta att företaget eller organisationen du arbetar i har sålts? Hurdana känslor uppstår hos de anställda i ett familjeföretag som börsnoterats över en natt på grund av förvärvet? Detta avsnitt ger en djupare inblick i personalens första varierande känslor när nyheten om förvärvet nådde dem, i form av deras beskrivningar av känslor, känslomässiga reaktioner samt reflektioner kring de första gemensamma stegen. Jag presenterar också hurdana känslor det första konkreta mötet med köparen väckte som skedde dagen på förvärvet.

5.1.1 När nyheten når personalen

Personalen fick en e-post på morgonen om att företaget skulle ordna en gemensam informationsträff på förmiddagen. Ämnet för informationsträffen var enligt informanterna inte förutbestämt även om två av informanterna påstod att mötet skulle handla om företagets ekonomiska återblick. Den första e-posten följdes av en annan med information om genomförandet av förvärvet där bolag X hade köpt företaget Y. En gemensam stund ordnades som hybridmöte genast efter den andra e-posten. En del av personalen var på kontoret i huvudstadsregionen, andra deltog via Teams. Det uppköpta företagets VD meddelade om nyheterna till sin "egen" personal och höll mötet.

Som tidigare forskning har visat hänger förändringar, känslor och reaktioner starkt ihop (Waddell & Sohal, 1998), så också i min studie. Även om faktiska händelser, som de som första analysdelen (5.1) handlar om, är samma upplever olika individer varierande känslor som till och med visat vara ganska kortlivade (Fredrickson, 2001). Det är nästan som om informanterna kunnat känna flera känslor samtidigt. Jag har bett informanterna att tänka sig tillbaka i tiden till just den stund de fick veta om förvärvet och bett dem beskriva sina första känslor angående själva händelsen samt hur de upplevde sättet de blev informerade om förvärvet på.

Under min intervju med Alf ber jag honom att beskriva hans första känslor och han berättar att han var överraskad över nyheten, men förstod snabbt vad det handlade om. När han började tänka på deras bransch som helhet insåg han att det hade genomförts en hel del förvärv under de senaste åren bland andra konkurrenter. Han upplevde att förvärvet var ett mer eller mindre oundvikligt nästa steg, utvecklingen av verksamhet samt företagsförvärv är vanliga inom deras bransch. Alfs inledande förvåning berodde på att han inte hade förväntat sig bolag X som köpare, men efter en stund förstod han logiken bakom förvärvet. Under samma dag hade han redan tuggat på det och började sedan vänta på vilka förändringar förvärvet skulle komma att medföra i praktiken.

De första känslorna när e-posten om förvärv nådde Alf bestod av nyfikenhet och intresse som reflekterar hans positiva framtidstro (Teerikangas, 2006).

“Mä sanoisin että mulla tuli mieleen heti uudet mahdollisuudet. Ajattelin, että tämä laajentaa meidän toimintakenttää ja antaa uusia niin kuin työnteon ja bisneksen mahdollisuuksia, että se oli kyllä ihan semmoinen rehellinen ensimmäinen ajatus.”

Han beskriver under vår intervju att han upplever att sättet information nådde honom på var helt okej, och han kan förstå att börsnoterade bolag inte har andra möjligheter och att personalen inte kan informeras eller varnas tidigare på grund av regler. Hans känslor i förhållande till sättet att få kännedom om förvärvet beskriver han som neutrala.

Johan tog också emot nyheten lugnt, men behövde en kort stund under intervjun för att gå tillbaka i tiden och få fram de upplevda känslorna. Det kan understryka känslornas kortlivade karaktär (Fredrickson, 2001) i form av att tiden som gått sedan nyheten först nådde honom och allt som har hänt efter förvärvsdagen har format hans känslor. Som Johans svar visar kan det ibland vara lättare att beskriva vad man inte känner än att hitta ord som beskriver ens känslor. Johan beskriver sina första känslor på följande sätt:

Johan: "Ehkä se olisi niinku hämmästystä tai tuota niin kun ajatusta siitä, että mitäköhän tässä nyt tulee, ei mulla sellasta pelkoa ollut tai sellaista niin kuin vihaa. Enemminkin se herätti paljon kysymysmerkkejä."

Jag: "Koetko, että siellä oli jotain uteliaisuutta vai enemmän vähän semmoista varpaillaan oloa, semmoista asemointia..."

Johan: "No varmaan aluksi ehkä vähän varpaillaan oloa, mutta sitten aika nopeasti se muuttui kun päästiin keskustelemaan elikkä sittenhän se meni enemmän uteliaisuuteen."

Jag kan inte heller utesluta möjligheten att informanten ville ge mig en lugnare bild än vad han egentligen kände i stunden, vilket i så fall kunde vara ett kännetecken på *surface acting* (Hochschild, 2003).

Mary beskriver sina känslor under vår gemensam intervju på motsvarande sätt som Alf och Johan. Hon har en lång erfarenhet från arbetslivet och förändringar har blivit bekanta inslag efter en karriär hos många olika organisationer där hon har varit också delaktig att planera samt genomföra förändringar.

"No kyllä se oli niinku yllättynyt. Epätietoinen, ei yhtään siis pelokas eikä pettynyt eikä kauhistunut. ainoastaan vaan siis semmoinen... Noh, epätietoinen"

Hon sätter punkt för diskussionen och verkar inte ha mera att säga. Vi gick vidare till nästa fråga.

Henrik tvekar inte och verkar inte ha några problem att uttrycka vilka känslor han kände inledningsvis vid de första stunderna. Han pratade snabbt, passionerat och ivrigt under intervjun. Henrik upplevde chock och att ha blivit överraskad och han tänkte att det inte kunde vara sant! Det som irriterade Henrik var att varken innehållet eller ämnesrubriken om informationsträffen stämde det minsta överens med träffens faktiska innehåll. I stället för att få höra om det ekonomiska tillståndet hos företaget Y fick han höra att företaget hade sålts. Han upplevde maktlöshet som han beskriver:

“Tosiaan, että ehkä vaan tuli semmoinen, että tässä on tämmöisen yritysmailman vähän niinku armoilla tai tavallaan, että juuri myydään tämä työpaikka johonkin toiseen yritykseen”.

Schweiger och DeNisi (1991) påstår att känslor som att ”ingen bryr sig om mig” kan uppstå även om de anställda skulle bli informerade om förvärv på förhand. Bolaget X och förvärvet representerade okända makter för Henrik då han inte har någon kontroll över situationen. Ändå fanns det ett milt intresse hos Henrik. Han hade upplevt ovanligt stora krav i vardagen och frustration under den senaste tiden, och förvärv gav en förklaring på många saker.

“Sanotaanko näin, että tuntui että oli tehostettu toimintoja aika paljon ennen tätä tietoa ja ehkä tuntui, että oltiin jotenkin menossa jotakin kohti, mutta ei ehkä sitten tiennyt, että mitä kohti. Että kun ei ollut tietoa tämmöisistä yrityskaupoista, tietenkään, tuli silloin ihan yllätyksenä. Mutta hienoisesti innostunut siinä mielessä, että ajattelin, että jos tämä nyt ehkä selitti sitten jonkin verran tavallaan asioita...Pieni kutina on ollut, että jotain tapahtuu niin ehkä se, että onko sitä nyt organisaatio laitettu myyntikuntoon kun on tehostettu.”

Henrik beskriver sina känslor av lättnad över att få en förklaring på varför effektiviseringsåtgärder hade vidtagits under månaderna före förvärvet. Vi pratar en stund om huruvida jag hade fångat alla hans centrala känslor: chock, överraskning, irritation, lättnad och osäkerhet på grund av brist på kontroll. Han bekräftar och kommer på att känslan av lättnad kanske har att göra med att han länge utan bevis hade haft en misstanke om att något var på gång, men att alla pusselbitar nu föll på plats och han fick bekräftelse på att han hade ”känt” rätt. Som han själv säger:

“Hei, nyt mä olen taas kartalla”.

Cecilia har också lätt för att svara på frågan om de första känslorna som förvärvet väckte och delar på många sätt Henriks känslor. Under vår intervju pratar hon lugnt, tydligt och analytiskt eftersom hon också lätt kan hitta orsaker bakom sina känslor. Cecilia använder också ord som chockade och överraskande. Hon kände sig upprörd för att familjeföretaget skulle bli ett nytt, börsnoterat bolag, något som kändes ganska dramatiskt.

“Huoli, pelko, jännitys, ja semmoinen niinku ... tietyllä tavalla semmoinen järkytys, ei sellainen, että maailmalta putosi pohja, ei sen tyyppinenkään mutta semmonen... Kyllähän siinä täytyi kelata sitä, että onko tässä jotain uhkakuvia, uhkaako tämä jollain tavalla, tarviiko tätä pelätä, säikähtää, jännittää vai onko tää peruslähtökohdaltaan plussaa.”

Teerikangas (2012) påstår att uppfattningen av framtiden formar människans känslor. I fall framtidsbilden tolkas positivt ökas individens motivation, medan förväntningar som tolkas som negativa orsakar känslor av osäkerhet. Eftersom Cecilia och Henrik naturligtvis inte kunde ha svar på alla frågor som snurrade i deras huvud uppstod känslor som rädsla, spänning och bekymmer.

Alf, Johan, Mary, Felix och Hans tyckte att omständigheterna och deras arbetsroller hade betydelse för hur de upplevde själva nyheten när börsmeddelandet publicerades och nyheten nådde dem. Felix, Hans och Johan var medvetna om att företaget hade fått uppköpserbjudande redan tidigare. Alf och Mary var också medvetna om att förvärv inom deras bransch är normalt eftersom flera av deras konkurrenter har blivit uppköpta av ett av de större företagen. Faktum var att tanken inte var ny eller främmande för dem och att marknaden blivit organiserad på ett motsvarande sätt beskriver de själv som faktorer som underlättade acceptansen och styrde deras känslor som tidigare erfarenheter också enligt Fineman (2003) gör.

Johan: “Siinähan on sellainen tausta, että hmm.. muistan joitakin vuosia aikaisemmin niin silloinen yritys E oli tehnyt meistä ostotarjouksen ja se ei ollut sitten johtanut mihinkään ja silleen niinku jonkun näköinen kokemus siitä. että tiesi että tällaisiakin asioita saattaa niinku kuitenkin olla menossa.”

Dramatiska känslor kan ändå uppstå på grund av omständigheter som i Marys fall:

Mary: "Tää oli vähän dramaattinen siis ja erikoinen se hetki! Siinä oli vähän huonoa tuuria kiinni."

Hon befann sig i en situation där hennes uppmärksamhet behövdes av andra viktiga intressegrupper när samtalet från företagens VD Kasper kom. Hennes första reaktion var överraskning, inte på grund av själv förvärvet utan nyheten bara överraskade henne. Situationen gav henne inte tid att själva bearbeta, fundera eller sortera egna tankar eller känslor utan hon hade några minuter på sig i sitt privata rum innan hon skulle bemöta tiotals kolleger som hon skulle leverera nyheten till utan förberedelser och utan uppfattning om hur de andra skulle ta emot nyheten om förvärvet. Det hon upplevde som krävande var att hon inte hade svar på alla frågor, eller rättare sagt, hon inte hade svaren alls.

"Ja sillä hetkellä oikeasti ainoa ajatus oli vaan että apua, mulla on ne, se henkilökunta tossa oven takana! Että se on niinku se huono tuuri."

Mary fortsätter:

"Sanottiin, että siis mitä me nyt tähän ku meillä ei sit vastauksia ole ja ne sanoi, että nyt menette huoneesta ulos ja kerrotte niille ja silleen."

Fineman (2000) påstår att arbetsroller har betydelse för på vilket sätt individer uttrycker känslor. Marys roll som förman tvingade henne att sätta sina egna känslor åt sidan och koncentrera sig på de individer hon bemötte. Också skillnaden mellan individens inre och yttre uttryck av känslan (Fineman, 1996) kommer tydligt fram.

Mary: "Rauhoiteltiin ja kuunneltiin niinku ihmisten ajatuksia siitä, että mitä tää heissä herätti käymättä ollenkaan läpi itse, että mitä mä nyt itse ajattelen."

Hochshilds (2003) teori om emotionellt arbete beskriver också väl Marys upplevelse av att hon utvärderade både situationen och sin egen roll på ett sätt som ledde till behov att kontrollera hennes uttryck av känslor.

Mary: "Piti olla kuitenkin sillä lailla, seistä vakaana kalliona, ettei tuu hirveitä yleispaniikkia, joka, kyllä me tunnetaan porukka, niin siitä olisi tullut yleispaniikki jos me oltaisiin oltu yhtään hätäisiä tai itse panikoin."

Efter mötet hade hon utrymme och tid att bemöta sina egna känslor. Hennes egen förman ringde henne för att fråga hur hon mådde. Efteråt upplevde hon lättnad, var nöjd att situationen trots

allt ordnade sig och att hon klarade sig. Även om hon klarade av situationen har forskningen visat att begränsade möjligheter att visa egna känslor tar energi och belastar individen (Hochschild, 2003) vilket i det långa loppet leder minskad arbetstillfredsställelse och minskad produktivitet.

Cecilia, Henrik och Mary önskar att det skulle ha reserverats mera tid efter informationstillfället för att smälta nyheten istället för att bemöta andra människor där situationen inte tillät uttryckande av inre känslor (Fineman, 1996). Cecilia och Henrik hade möte med en kund direkt efter informationstillfället, och där var det kundens behov som krävde deras närvaro och koncentration, vilket hindrade dem från att bekanta sig med sina egna känslor och reflektera tankar kring förvärvet.

Alla informanter gav positiv respons på vem som levererade nyheterna om förvärvet. Situationen och det uppköpta företags VD Kasper beskrivs på följande sätt:

Mary: Toimitusjohtaja, joka tästä meille viestin silloin etänä aamulla toi on viestinnällisesti mun mielestä tosi taitava ja tosi rauhoittelevat tyyppi. Niin osasi valita siis sanansa jo sillä lailla. Niinku just esimerkiksi mitkä niinku tietekin itseäni ja mitä muita kiinnostaa on se, että liittykö tähän henkilöstövähennyksiä ja onko siellä toista samaa osastoa, joka tietekin olisi vaikuttanut munki tehtäviin. Niin hän osasi tuoda ne kysymykset saman tien, että ei koske nyt sellaisia...että tavallaan ne tuli kyllä sieltä heti selville ne isot kysymykset.”

Enligt min tolkning hjälpte informationen henne att nå känslan av kontroll, balans och säkerhet som motsvarar Schweiger och DeNisi (1991) forskningsresultat.

Under min intervju med Cecilia märkte jag också att hon likt Mary pratade om att kommunikationen sköttes väl:

“Et kyl mä ajattelen et hän, siis se tiedotus miten se hoidettiin, niin kyl se musta plussan puolelle meni.”

Känslor anses vara kollektiva och relationella – och beror på den sociala världen, särskilt de grupper som man tillhör (Zietsma et al., 2019). Möjligheten att ta emot nyheten med eget gäng, utan köparen, upplevdes som positivt. Individer som känner de organisatoriska normer som finns med det bekanta “gänget” vet också på vilket sätt de kan visa sina känslor (Ashkanasy et al., 2017).

Henrik beskriver sina känslor och tankar på följande sätt:

“Ehkä se oli ihan hyvä, että oltiin aluksi omalla porukalla. Se oli kyllä ihan oikea ratkaisu, ettei ne heti ollut sitten siinä. Voisi olla vähän... siitä tulee ehkä ikävä tunne, että jos ne heti olleet siinä, niinku ne ostajat paikalla, että se oli oikeastaan ihan hyvä, että Kasper (deras delägare och en av ledningsfigurer) oli siinä sitten pelkästään.”

Under intervjun med Cecilia kommer det fram att hon har likadana funderingar som Henrik när det gäller att dela stunden med den egna organisationen. Hon motiverar dem på följande sätt genom att säga:

“En tiedä viitsikö siinä heti sanoa uudelle toimarille mitä oikeasti tuntee, että ehkä siinä vähän pidättelee kuitenkin.”

Johan är på samma linje som Henrik och Cecilia under hans intervjun, men nämner inte känslor som han upplever han borde hålla för sig själv:

“Joo, oli hyvä että saatiin käsitellä tunteita siinä omassa porukassa ensin.”

Henriks, Cecilias och Johans berättelser visar att köparens frånvaro upplevdes som frigörande för att den egna gruppen erbjöd en bekant och pålitliga omgivning. Deras beskrivningar bekräftar det Ashkanasy et al. (2017) säger om att de organisatoriska normerna faktiskt påverkar individens beteende.

Hans å andra sidan tycker att både säljaren och köparen skulle ha kunnat vara fysiskt på plats då nyheten kom ut. Han menar att det skulle ha erbjudit förståelse för vem alla som är inblandade samt för vilket måltillstånd bolag X strävar efter genom att köpa företaget han arbetar i.

Felix känslor bestod mest av oro och spänning för hur andra skulle ta emot nyheten.

“Se oli se niinku huoli. Miten porukka ottaa? Mä en tiedä onko tämä mikään hieno käsite, mut mä mietin enemmän niinku muiden tunteita, että jännitys tulee siitä, niistä muiden reaktiosta.”

Jag märkte att Felix tidigare erfarenhet av förändringar och av ledarskapet (både som en förman och som en anställd) formade hans perspektiv och känslor (Fineman, 1996). Han tar saker och ting lugnt och hans roll som förman fick honom och vända uppmärksamheten mot andra människors känslor i stället för mot sina egna, vilket enligt Ashkanasy et al. (2017) också är en del av det emotionella arbetet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att även om alla av informanterna har uttryckt sina känslor på ett personligt och unikt sätt hittar jag en viss nivå av enhetlighet som kan förklaras med individens medlemskap i en viss social grupp (Menges & Kilduff, 2015). I Felix, Marys, Hans, Johans och Alfs fall betyder det viss ålder, längre erfarenhet av att vara förman samt erfarenheter av förändringar som genomförare och mottagare. På den andra sidan representerar Cecilia och Henrik gruppen som inte har lika lång erfarenhet som förmän och som inte ännu har upplevt så många kraftiga förändringar under sin karriär.

5.1.2 Dag två, besök av högsta ledningen

Följande möte med förvärvaren ägde rum dagen efter nyheten om förvärvet, när bolag X:s VD Tötterman kom på besök med kollegan Börje från högsta ledningen för att presentera sig själva, välkomna den nya personalen, bekanta sig lite med människorna samt svara på deras frågor. En del av personalen var på plats fysiskt och andra deltog i tillfället på distans.

Eftersom känslorna av osäkerhet, ångest, oro och andra negativa känslor kan bero på brist på tillförlitlig information (Marks & Mirvis, 1985) upplevde informanterna besöket av Tötterman och Börje på ett positivt sätt. Ledningens besök gav bolag X ett ansikte. Att visa öppenhet mot de anställda i form av tydlig kommunikation och ärlighet och att ingen information döljs med flit (Schweiger & DeNisi, 1991) väckte positiva känslor. Det som informanterna var nöjda med är också hur snabbt besökstillfället ordnades eftersom det låg många bekymmer och öppna frågor i luften, vilket tidigare kapitel visar.

Jag begärde att mina informanter skulle berätta vilket det andra mötestillfället med bolag X var, när det ägde rum och hurdana känslor det väckte hos dem.

Hans: "Voi hyvänen aika. Aika nopeasti tuli toi. Töttermann ja Börje tuli käymään täällä toimistolla muistaakseni.. se tuli kyllä tosi nopeasti...Mun mielestä aika positiivinen oli, että ne oli semmoinen äärimmäisen helposti lähestyttäviä ja mun mielestä Töttermannilla ja Börjellä hirveän hyvä ote tilanteessa, et se oli mun mielestä kaikin puolin tosi kiva tapahtuma. Siinä oli semmoinen aika avoin eikä niinku mitenkään jännittynyt tunnelma, että mun mielestä se oli, se oli tosi kiva."

Under vår intervju med Johan kommer det också fram hur han uppskattar att den andra träffen ordnades så snabbt:

“Ne tuli kuitenkin sillee lähelle ne esittäytymiset, ihan suoraan heti niinku mun mielestä tarpeeksi ajoissa, että päästiin näkemään, että ketä sitä nyt sitten vetää tätä hommaa.”

Alf meddelar under intervjun hur också han upplevde att atmosfären vid tillfället var bra och beskriver hans känslor om högsta ledningen på följande sätt:

Alf: “Minun mielestä se oli oikein asiallinen ja rento tilaisuus ja hmm, minulla se toi lähinnä semmoisen luottamuksen tunteen, että kyllä tämä tästä.”

Felix kommer ihåg under intervjun hur några kolleger funderade på om de borde byta klädstil efter förvärvet och hurdana kläder man skulle ha på sig när den nya ledningen kom på sitt första besök. Han har också upplevt viss spänning eller osäkerhet kring på vilket sätt individer kan uttrycka känslor med den nya ledningen (Fineman, 1996).

Felix:” Totta kai siinä mieltii, että sanooko kaikki oikeasti mitä mieltä on vai ajatteleeko ne, että tässä on uudet omistajat ja nyt ei kannata alkaa hankalaksi.”

I förhållandet till Felix tankar och diskussioner med kollegor om bemötandet av den nya ledningen hör jag lättnad från hans svar gällande själva mötet:

Felix: “Töttermann ja Börje tuli, ja ne hoiti sen tosi hyvin. Että ne ei tullut niinku pönöttämään ja kertomaan miten asiat pitää mennä. Ne tuli aika rennolla asenteella. Mikä oli se iso plussa.”

Cecilias känslor har ändrats efter att Töttermann och Börje höll den gemensamma träffen, vilket visar hur stor betydelse ett enkelt bemötande kan ha och hurdan förändring i känslorna det kan leda till, på ett positivt sätt i Cecilias fall.

Cecilia: “Täytyy sanoa, että ehkä ite siinä alussa tai silloin ennen sitä tilaisuutta oli vähän sellaista, ettei oikein tiennyt, että miten tässä nyt oikein... että miten tässä nyt pitäisi suhtautua asioihin. Vähän semmoinen hmm... Miten mä nyt sanoisin. Ehkä epäluuloisuus, mutta lähdetään nyt kuulemaan mitä he sanoo ja tuntuuko siltä, että on semmoisia ihmisiä, että tästä hyvä homma tulee kokonaisuudessa. Ja sen jälkeen siellä yhtiö X:n porukat esittäytyi ja puhu ja tuli heti semmoinen vaikutelma, ettei tartte yhtään pelätä, että meidän toimintakulttuuri esimerkiksi radikaalisti yhtäkkiä muuttuu tai siellä olis erityyppinen johto kun meillä on tai se mihin me ollaan totuttu. Niin se oli tavallaan aika huojentava se fiilis sen heidän esittäytymisen jälkeen.”

Cecilias känslor av att hon inte behövde vara rädd och att företaget Y skulle få behålla sin egen företagskultur hänvisar enligt min tolkning till integrationen där bolag X:s ledning meddelat att de vill bevara också målföretagets unika egenskaper (Haspeslagh & Jemison, 1991) och en viss grad av autonomi som kan öka möjligheten för framgångsrikt förvärv (Zaheer, Castañer & Souder, 2013).

Även om besök av den nya ledningen upplevdes på ett positivt sätt också från Marys sida tyckte hon inte om själva tillfället.

Mary: "Nämä kaksi herraa ja se meni tosi kivasti mun mielestä heidän puoleltaan, koska olivat selkeästi niin kuin jollain tavalla rentoja tyyppejä, kuin mitä meillä täällä, esimerkiksi meidän toimitusjohtaja."

Jag: "Minkä minkälainen tunne siitä syntyy, et sä huomaat et hei, nää on rentoja."

Mary: "No helpottunut. Totta kai siinä vaiheessa helpottunut ja tyytyväinen siihen, että hyvä, että nää on välittömiä tyyppejä ja me käteltiin tuossa aulassa ja siitä tuli tosi hyvä fiilis."

Själva tillfället får kritik av Mary för att företag Y består av två olika enheter där människorna inte arbetar tillsammans i vardagen utan mer är ytligt bekanta som träffas i köket ibland.

Mary: "Me oltiin samassa tilaisuudessa, niin se oli ainakin mulle vähän vaikeata suoraan sanottuna, koska meitä oli porukkaa kolmisenkymmentä suunnilleen, joista vaan puolet oli siis niitä mun lähi työkavereita, jotka tuntee mut hyvin. Ja loput on näitä, jotka mä tiedän tuosta keittiöstä ja sanonut niille vaan huomenta. Ja sitten kun me tavallaan esittäytytään vuorotellen, 30 henkeä ja jokainen kertoo mitä tekee. En mä voi mitenkään sanoa, että se oli mun mielestä rentoa. Kun mä en ole mitenkään niin avoin persoona, että mä voisin niinku..Miten mä nyt sen niinku kuvailisin? En kertoisi mitään henkilökohtaisia juttuja esimerkiksi. Ja sitten kuitenkin siitä selkeästi haluttiin tehdä niin rento ja humoristinen siitä, että osa pysty siihen, mutta en mä ainakaan. Eli kyllä se oli mulle jännittävämpi tilanne kuin se, että me oltaisi oltu vaan niinku se meidän oma porukka ja sitten tää uusi johto."

Jag har tolkat att andra människor i omgivningen har orsakat känslor (Fineman, 1996) hos Mary, i hennes fall tyvärr otrevliga känslor som hindrade henne från att göra sitt bästa eller svara på de förväntningar hon upplevde fanns.

Mary lyfte fram HR-ledarens besök veckan därpå. Intressant nog upplevde hon trots att deltagarna i mötet var samma som tidigare detta möte som lättare. Då beskriver hon:

“Hän pystyy siis persoonallaan jollain tavalla, tekee siitä niinku rennon, vaikka se edellinenkin tilaisuus oli rento. Niin hän oli kuitenkin niin sellainen. Mä en oikein tiedä mikä siinä oli. Jollain tavalla siinä oli varmaan kuitenkin vielä enemmän empatiaa ja sellaista, no tietenkin huumoriakin oli ehkä vähän enemmän hänellä siinä, mutta hän pystyi ottamaan siis vielä enemmän meidät sillä lailla. Ettei vaan, et mä seison täällä edessä ja te seisotte siinä. Hän oli siinä jotenkin välittömämpi jollain tavalla vielä ja sitten ehkä meidän puolella oli se, että sä olit jo kerran tehnyt sen saman esittely keikkauksen ja tiesit mitä siinä on tulossa ja odotettavissa niin oli se minulle helpompi.”

Jag: ”Minkälainen tunne sulle tuli tästä hr-johtajan tapaamisesta ja siitä tilaisuudesta? Minkälaisia tunteita sieltä nousi?”

Mary: “No mä olin helpottunut siitä, että hän oli sen tyyppinen persoona, helposti lähestyttävän oloinen ja mukava.”

Marys arbetsuppgifter fick uppmärksamhet eftersom HR-avdelningen arbetar med motsvarande saker och HR-ledaren uppmuntrade henne genom att meddela hur de två absolut skulle prata vidare.

Mary: “Niin siitä jäi siitä huomioimisesta tavallaan, vaikka se ei pitäisikään niinku paikkansa. Mutta se, että hän huomioi jotenkin just ne mun työtehtävät. Niin siitä tuli kyllä tosi kiva fiilis...”

Jag: “Tuleeko siitä luottamuksen tai ainutlaatuisuuden tunteita?”

Mary: “Varmaan joo molempia, se että myös ne mun tehtävät on tärkeitä....Tavallaan meidän tämän hetkisiin juttuihin ja henkilökohtaisestikin mä sanoin juuri, että mieltii, että onko jotain muita ura kuvioita myöhemmin mitä vois tehdä ja totta kai siitä tuli semmoinen, että täällä on ihminen kuitenkin, jota voisi lähestyä.”

Bemötandet av HR-ledaren fick Mary att känna sig uppskattad och viktigt vilket är viktigt eftersom det första mötet fick henne att uppleva sig lite utomstående, som om hon inte skulle varit tillräcklig, vilket enligt teorin lätt leder till minskad tillfredsställelse, engagemang och vilja att stanna i ett företag (Schweiger & DeNisi, 1991).

Henrik upplevde betydligt negativare känslor än Johan, Hans, Alf, Felix och Cecilia. Under intervjun beskriver Henrik sina egna känslor före det andra mötet på följande sätt:

“Ne tunteet tai varmaan niinku semmoset, vähän epäilyksiä siinä kohtaa oli aika voimakkaasti jo herännyt. Semmoinen mikä tuli ehkä sitten muiltakin tiimeiltä. Meillä on aika vahva tommonen keskusteluryhmä tiimissä, niin siinä kohtaa oli myöskin heilläkin ehkä herännyt semmoinen, että mitä tämä tarkoittaa niinku työsuhteessa mitä nyt teen, että voiko tästä tulla... Mutta todella, että siinä kohtaa oli herännyt jo semmoisia epäilyksen ajatuksia tai tunteita, että voiko tässä käydä niin että ne omat esihenkilö tehtävät ja muut siirtyy vaikka jonnekin niin sitten tuota, ne omat esihenkilö tehtävät tai lauletaanko mennyt ihan täysin sitten sinne yhtiö Y:hyn, että tuota siitä purkista ei jää kauheasti niinku mitään jäljelle ollenkaan.”

Jag kunde höra och känna Henriks känslor av oro och hans skeptiska attityd. Han pratade ofta om diskussioner de haft om känslor med andra kollegor och hur han påstod att deras känslor “störde” varandra. Som tidigare forskning visat förstärkas känslorna i växelverkan med andra (Barsade, 2002) och känslorna kan vara kollektiva särskilt i gruppen man hör till (Zietsma et al., 2019) vilket kommer tydligt fram från Henriks beskrivelse.

Under själva mötet upplevde Henrik irritation. Irritationen berodde på att den nya ledningen pratade mera om de verksamhetsområden företag Y erbjuder som representerar en minoritet av deras utbud och som Henrik upplever ha de lättaste kunderna. Kunderna som han och hans team arbetade med består av människorna som befinner sig socialt väldigt utmanande situationer. Att stöda och uppmuntra kunder är mentalt krävande i vardagen. Henrik upplevde att bolag X:s VD Töttermann inte lyckades ge en bild av att de skulle ha uppfattning eller förståelse för vad de hade köpt eller visa den respekt för hans arbete som krävs för att bygga omständigheter för en framgångsrik integration (Kusstascher & Cooper, 2005).

Henrik: “Tuli ehkä vähän siitä, että tietäkö hän nyt tosiaan, että mitä ostit...ehkä siinä palaverissa tuli sellainen, etteivät kauheasti paljon ymmärtäneet sitä mun, meidän tekemään työtä tai antaneet sille merkitystä ja muilla tiimimme jäsenillä taisi olla

vähän samaa tuntua, että sekin ruokki vielä sitä kun purettiin sitä palaveria, että siinä kohtaa tuli semmoinen hyvin, niin kriittisempi olo sitten taas.”

Under förvärv har anställda sällan all relevant information om beslut bakom förvärvet eller förståelse gällande den köpande partens resultatönskemål eller strategiska avsikter. Därför kan det vara svårt att skapa sig en korrekt helhetsbild. Detta ökar beroendet av heuristik – bedömningar som görs baserar sig på ledtrådar, till exempel på ledningsbeteende (Melkonian, Monin & Noorderhaven, 2011). Största delen av informanterna uttrycker lättnad över att den nya ledningen upplevdes ungefär likadan som deras gamla och de upplevde att den egna kulturen fick behållas samt lättnad över att förändringar i hemorganisationen fick en förklaring i form av förvärv. De uttrycker känslor av pålitlighet för att de hittat någon som de kan tänka sig att arbeta med eller vänja sig till, och förtroende eftersom inga större förändringar fanns i sikte varken gällande arbetsroller eller arbetsplatser. De har upplevt delade känslor, som intresse och nyfikenhet mot nya möjligheter som större organisationen kan erbjuda, men också osäkerhet, chock, oro och brist på information samt brist på respekt.

Förtroende är viktigt för att kunna dela sina känslor. Många av informanterna tyckte att känslorna borde hanteras samt diskuteras med “egen organisation”, egna förmän eller med egna arbetskollegor i stället för att blanda in den organisation som köpte upp de i detta fall mindre företaget. Ändå har det större bolaget haft kraftig påverkan på individens upplevelse av känslor. Det uppstod också behov att vara känslomässigt i kontakt med medmänniskorna.

Förändringar i känslorna före och efter mötet med den nya ledningen visar också på den dynamiska karaktär känslorna och känslomässiga reaktionerna i organisationer har (Ashkanasy, et al., 2017). Tidsperioden från tidpunkten när nyheten om förvärv nådde personalen till mötet med ledningen var lite på ett dygn. Förändringar i känslorna var kraftiga. Många positivare känslor upplevdes efter bemötandet av köparen ledning, VD Töttermann, kollegan Börje samt HR-ledaren, vilket stöder teorier om känslor som en interaktiv process (Ashkanasy, et al., 2017). Andra människor, eller vad de representerar, har stor betydelse för medlemmar i organisation och som Collins (2004) påpekar kan känslorna användas strategiskt för att stärka individens samhörighet med organisationen. Enligt min analys har mötet med ledningen använts framgångsrikt från bolag X:s sida och har som ännu viktigare aspekt ökat de anställdas välmående i form av positivare känslor.

I det följande går jag djupare in i känslornas rika och mångsidiga värld i form av känslor som mina informanter har önskat dela med mig och som de har upplevt under integrationsfasens första fyra månader.

5.2 Känslorna i organisationen

Det första temat i avhandlingen koncentrerade sig på att ge en bild av informanternas olika känslor och känslomässiga upplevelser i förhållande till två identiska faktiska händelser. Det andra temat ger utrymme inte bara för informanternas känslor utan också för informanternas perception av hurdana känslor det finns i organisationen samt vilka händelser som enligt deras åsikt har varit så viktiga att de har väckt nämnvärda eller på någon nivå identifierbara känslor. Känslorna i relation till händelserna som har utvalts för analysen anses vara tydligt relaterade till integrationsåtgärderna. Som tidigare nämnt är syftet med studien inte att betona varken de positiva eller negativa aspekterna av mina informanter eller känslornas påverkan på integrationsframgången utan belysa vad mina informanter har upplevt.

Känslorna är viktiga verktyg under organisatoriska förändringar eftersom både positiva och negativa känslor hjälper individen att förstå och skapa sig en helhetsbild om själva förändringen (Kusstatscher & Cooper, 2005). I detta avsnitt analyser jag hurdana negativa och positiva känslor mina informanter har upplevt under integrationsfasens första månader. I det följande redogör jag för hurdana känslor informanterna upplevt att det finns i deras organisation och hur växelverkan mellan människorna har påverkat känslorna enligt deras uppfattning, alltså hur känslorna delas och smittas. Den sista delen av avsnittet handlar om känslor och integrationsåtgärder.

Det som framkommer tydligt i materialet är att informanterna gärna, lätt och naturligt delar in sina upplevelser i två olika kategorier, positiva eller negativa upplevelser, men att sätta ord på känslor var delvis problematiskt och utmanande. Liknande exempel i materialet på där en positiv upplevelse beskrivs utan att det blir satt ord på själva känslan, är "hyvä fiilis" (ung. bra känsla), som kan hänvisa till flera olika känslor och innehållet kan variera beroende på individen. Exempel på negativa känslor i informantens svar var "Se oli sellaista varpaillaan oloa se alku" som enligt min tolkning visar till känslan av försiktighet eller osäkerhet. Exempel på en känsla som tydligt beskrevs med ord var: "Kun päästiin keskustelevaan niin kyllä se päällimmäinen tunne varmasti oli uteliaisuus".

I det följande presenterar jag hurdana negativa och positiva känslor informanterna har upplevt i integrationsrelaterade situationer. Jag bad mina informanter nämna en positiv och en negativ känsla som de har upplevt under integrationsprocessen och uppmuntrade dem att beskriva vad som enligt deras förståelse ledde till känslan i fråga, vem som var delaktiga eller vad som hände i själva situationen som ledde till känslan.

5.2.1 Negativa känslor

Företagsförvärv och integrationsprocessen är komplexa, dyra och osäkra, säkert för alla parter. Teerikangas (2006) använder uttrycket "tystlåtna makter" för att beskriva sådana negativa känslor och negativa attityder i den uppköpta organisationen som inte är tillåtna eller inte får tillräckligt mycket utrymme i diskussionen. Risken med dessa "tystlåtna makter" är att de negativa känslorna och reaktionerna kan leda till misslyckade företagsförvärv (Dao & Bauer, 2021; Hogg & Terry, 2000) vilket hindrar företaget från att uppnå ekonomiska mål (Teerikangas, 2006). Hellsten (2016) hänvisar till samma sak med flodhästen i vardagsrummet och påpekar vikten av att sätta ord på och godkänna de underliggande negativa känslorna för att öka individens välmående. I det följande visar jag de centrala berättelserna och beskrivningarna som behandlar informanternas negativa känslor och vad enligt deras uppfattning har orsakat eller lett till de negativa känslorna.

Under intervjun med Hans kommer det fram att han har ett stort behov av kontroll och hans negativa känslor speglas av brist på tillförlitlig information (Marks & Mirvis, 1985).

Hans: "No kyllä se varmaan liittyy tuohon hallitsemattomuuteen. Hmm ...niinku miten mä nyt muotoilisin tämän, et ehkä ei tiedä ihan konkreettisesti mitä tehdään."

Han fortsätter genom att beskriva situationen som fick honom att känna osäkerhet och ångest på grund av att han inte hade kontroll över situationen.

Hans: "Siis tää oli varmaan ensimmäisiä integraatiopalavereita, en muista milloin se oli, mutta jäi vähän epäselväksi, että mitä ollaan ja miten yhdistämässä ja mä en saa oikein käsiksi siitä. Ja sit aikataulu kuitenkin suhteellisen tiukka niin voi ruveta se ahdistaa...et mitä tässä pitäisi ihan konkreettisesti oikeasti tehdä, niin se oli ehkä toi hallitsemattomuus. Tunne oli ehkä se sitten."

Under intervjun berättar Marys om att hennes centrala negativa känslor består också av brist på kontroll och osäkerhet. Hon tycker inte om att andra människor gör upp planer bakom hennes rygg om ett verksamhetsområde hon ansvarar för. Hon vet att högsta ledningen har pratat sinsemellan, men vet inte när är det hennes tur att delta till diskussioner eller när hon får berätta egen åsikt om verksamhetsområdet hon ansvarar för. Hon önskar en möjlighet delta i diskussionerna redan från ett tidigt skede.

Mary: "Mun on vaikea malttaa odottaa sitä, että mä pääsen itse juttelemaan jonkun kanssa. Kun nythän mä oon ollut vaan kahdessa tilaisuudessa...siellä mä oon pystynyt itse esittäytymään ja kertomaan mitä mä teen, mut se on ollut ihan muutamalla lauseella. Mä en ole päässyt kenenkään kanssa vielä keskustelemaan. Eli tää on semmoinen odotusarvo mikä siellä on."

Mary beskriver hela processen som en "iso muotoutumaton pallo kun mikään asia ei tavallaan ole selvää...". Omedvetenhet om situationen, helheten efter förvärvet och oklara förväntningar framkommer tydligt i Marys och Hans svar som ökade känslor av oro, osäkerhet och missnöje (Schweiger & DeNisi, 1991). I Marys fall fanns det också missnöje på grund av undanhållande av information som enligt Ranki (2000) kan öka känslan av rädsla även om Mary inte bokstavligen nämnd känslan rädsla.

Under vår intervju lyfter Alf fram oklarheter gällande arbetsuppgifter som har förändrats efter förvärvet på ett sätt som ökar hans förpliktelser, men utan att han har informerats om förändringarna. Själva den ökade mängden arbete upplevde han inte som problematisk utan känslan av frustration orsakades av otydlig kommunikation som ledde till misstag och onödigt arbete som går utöver det primära arbetet (Eriksson & Ropo, 2001). De anställda i Alfs team fick uppleva konsekvenser som till exempel felräknad lön, vilket han inte tyckte om och upplevde som frustrerande. Alf nämner också frustration i samband med ofärdiga IT-systemöverföringar där personalen har tvingats balansera mellan flera system vilket tar extra tid som igen tar tid från det primära arbetet.

Alfs önskemål var att diskussionen skulle vara öppen och kommunikationen klarare gällande ansvar, förpliktelser och uppdelning av arbetsuppgifter som skulle stöda verksamheten under integrationsprocessen (Gomes et al., 2013). Utmaningarna hade mest att göra med det egna företaget, men uppstod först efter förvärvet. Enligt Alfs förståelse berodde svårigheter på att vissa byråkratiska arbetsuppgifter har flyttats till moderbolag X och information om förändringar i rutiner eller processer inte har nåt personalen.

Både Alf och Cecilia påstår under sina egna intervjuer att de negativa känslorna som rädsla och osäkerhet förknippas med frågorna kring eventuella samarbetsförhandlingar eller andra oönskade förändringar som de var medvetna om att kunde uppstå när bolag stävar efter synergier. Tydligare sagt funderade de på förändringar i arbetsroller och ansvarsområden. Deras känslor och funderingar motsvarar tidigare forskningsresultat där risken för att mänskliga resurser optimeras (Pablo, 1994) leder till permitteringar eller kraftiga förändringar i arbetsroller som i sin tur har visat sig leda till ångest, oro och rädsla för arbetslöshet (Schweiger, Icancevich, & Power, 1987). Dessa negativa känslor kan också leda till ökad sjukfrånvaro som igen orsakar kostnader för företag (Schweiger et al., 1987) som ingen av informanterna i min studie har ens nämnt även om att negativa känslor och stress har kommit fram.

Johan delar liknande åsikt och känslor som Alf och Cecilia under hans intervjutillfället. Han upplever dessutom att det varit bristfällig information om förändringar i förmåner, om hur genomgående integrationen skulle bli och om hur integrationen skulle påverka arbetsfördelningen. Johan är medveten att det nya moderbolaget kan ha avdelningar som arbetar med motsvarande arbetsuppgifter som han.

Under enskilda intervjuer med Johan och Cecilia lyfter båda fram negativa känslor som berodde på att ett familjeföretag börsnoterades, något som enligt dem kändes dramatiskt. Johan beskriver hur han har arbetat länge i företaget, känner till ägarna och vet vem han arbetar för att tjäna pengar till. Han upplever att ägarroller i börsnoterade bolag inte är klara utan att bolaget snarare är ansiktslöst. Johan lyfter också fram värderingar som har varit viktiga för honom eftersom familjeföretagets värderingar har varit i linje med hans egna värderingar, som han anser ge bra möjlighet att utöva yrket framgångsrikt. Den nya organisationen utgör ännu ett frågetecken för honom när det gäller värderingar och möjlighet att arbeta troget efter de egna värderingarna. I förhållande till framgångsrik integration är det viktigt att tydliggöra vilka som är både köparens och målföretagets värderingar eftersom integrationen enligt Pablo (1994) syftar till att kombinera bland annat värderingar för att bygga en fungerande helhet (Teerikangas, 2006).

Orsaken till Felix negativa känsla som han vill meddela under intervjun avviker från de andras. En av de negativa känslor som Felix upplevt är irritation på grund av andras attityder som avvikit från hans egna positiva förväntningar på framtiden, nya möjligheter, och hans vilja att utveckla verksamheten vidare efter förvärvet. Känslan av frustration har kommit fram i

vardagliga situationer var han har visat själv iver och intresse mot bolag X och bemött skeptiska attityder eller negativa känslor från egna kollegor.

Jag upplever själv att negativa känslor inte är något varken människorna eller organisationerna behöver vara rädda för, men efterlyser mod både på individuell och organisatorisk nivå att bemöta och förstå också de negativa känslorna (Kusstascher & Cooper, 2005) som har sin funktion i förändringen (Kusstascher & Cooper, 2005) och i bästa fall kan frigöra mänskliga resurser för att genomföra förändringar framgångsrikt. Som Helpap (2016) påstår behöver organisationer ta känslor i beaktande vid förändringar och med den insikten går jag vidare med att presentera de positiva känslorna informanterna har delat med mig. Som följande presenterar jag analysen om informanternas positiva känslor under integrationsfasen i fråga.

5.2.2 Positiva känslor

Ända sedan 1990-talet har det i forskningen efterlyst nya och bredare perspektiv på känslor i samband med fusion och förvärv, och då särskilt om de positiva aspekterna (Cartwright & Cooper, 1990; Stahl & Tung, 2015). POS-forskningen har varit ett svar på efterfrågan och den påstår att fokus på positiva framför negativa insatser får människor att blomstra (Cameron, 2017). För att öka individens känslomässiga välbefinnande kan positiva känslor erbjuda en buffert i krävande känslomässiga situationer (Fredricson, 2013) vilket utan tvivel också stöder organisationernas framgång, varför jag ansett det som viktigt att inkludera i min pro gradu-avhandling.

Alf lyfter flera gånger under intervjun fram det att bli bemött, sedd, och hörd som något som väcker positiva känslor. Han såg ut avslappnad och var på bra humör under intervjun. Han hade också tydliga åsikter om vad de positiva känslorna berodde på. Han upplever att han och företaget där han arbetar har blivit en viktig del av den nya organisationen, deras tankar och röst hörs och bolaget har visat intresse mot dem.

*Alf: "Meillä oli kuukausi sitten konsernin johdon kanssa yhteinen kehittämispäivä, meillä hallintohenkilöstöllä ja sitä on jatkettu ja minulle jäi siitä hyvä fiilis. Että selkeästi meidät on adoptoitu ihan vakavaksi osaksi konsernin kokonaisuutta ja siellä on hyvin ammattitaitoisesti ja ymmärtäväisesti meidän toimintaan suhtautuvia henkilöitä, niin siitä jäi semmoinen lämmin ja positiivinen fiilis. Tai niin kuin täällä sanotaan, lämmin ja porroinen olo." *skrattar.*

Cecilia beskriver under min intervju med henne hur hon upplevde glädje över att få en julklapp av moderbolag X även om förvärvet skedde relativt nära julen.

“Semmoinen mikä kuulostaa ihan älyttömän typerälle kun sen ääneen sanoo, mistä on tullut siis älyttömän paljon sekä tiimiläisiltä, että kollegoilta että myös ite ilahduin. Se oli pieni mutta merkittävä ele. Liittyy siihen mitä mulla on päällä. Yhtiö X oli järjestänyt työntekijöilleen näitä joululahjoja ja tämä meidän yhdistyminen tapahtui marraskuun alussa. Todennäköisesti yhtiö oli tilannut joululahjansa jo aikaisemmin, hyvissä ajoin. Koska meille tuli tieto, siinä oli todella pieni aika ikkuna ja selite oli, että ne kerkee jouluksi perille. Me saatiin merinoaluskerrastot ja hupparit, jotka piti tila kokojen mukaan. Hankkia ja lähettää ja aika ikkuna oli tosi pieni. Meillä oli muistaakseni 1-2 päivää aikaa. Se tausta-ajatus siinä, että vaikka se varmasti tiesi yhtiön päässä pikkusen kiirettä niin kuitenkin tuli sellainen olo, jota monet muutkin on kuvannut, että siitä tuli sellainen kuva, viesti että meidät laskettiin heti alussa mukaan siihen, niinku osaksi sitä. Ettei olla koko ensimmäinen vuosi joku tommonen ylimääräinen uloke, johon ei oikein tiedetä miten suhtaudutaan. Tuli semmoinen hmmm... Tietyllä tavalla aika tervetullut olo. Vaikka se ele on tietyllä tavalla aika pieni, mutta kyl sen on aika monet kokenyt tosi merkittävästi et saatiin tämmönen muistanen uudelta emolta heti.”

Cecilia har upplevt också engagemang från bolagets sida som ledde till positiva känslor. Under intervjun berättar hon följande:

Cecilia: “Olen seurannut tiedotustilaisuuksia, missä julkistetaan miten talouskuviot ja muut on mennyt. Niissä on tosi kivasti huomioitu meitä. On aina kerrottu, että ollaan tultu mukaan. Meiltä siellä on aina Kasper ja muita johtajia ollut mukana sitten esittäytymässä koko organisaation tasolla niin sekin on tuntunut no, tervetulleelta, että on huomioitu, että täällä on uutta porukkaa.”

Hennes positiva känslor består av känslor av uppskattning och jämlikhet med bolag X som beror på att deras organisation och människorna har fått uppmärksamhet vid olika informationstillfällen som bolag X ordnat (Kusstatscher & Cooper, 2005).

Hans har lätt för att uttrycka sina positiva känslor under vår intervju och svaret på hurdan positiv känsla han har upplevt och varför kommer omedelbart. Hans har upplevt samhörighet och gemenskap som en positiv känsla efter han har träffat kollegor och samarbetet har börjat bra.

Hans: *“No positiivinen on itse asiassa helppo muistaa, että tavallaan kun tämä oli tämmöinen, suuri tuntematon ja kuitenkin kasvoton yritys tulossa ja sitten kun tapaa ihmisiä, niin sitä tavallaan jotenkin hahmottaa, että mikä yritys on kyseessä. Mainitaan nimeltä Leif ja Leifin tiimi. Se kun tapasi vertaisiaan ja päästiin käytännössä tekemään asioita niin se oli itselle jotenkin hirveän helppoa saman tien jutella ja hoitaa asioita. Ja käsittääkseni meillä on kuitenkin mennyt ihan hyvin yhteistyö niin se oli semmoinen ihan selkeästi, se jäi erityisesti mieleen tämmöinen ensimmäinen positiivinen asia.*

Också under intervjun med Mary märkte jag att hon lyfte fram likadana saker och känslor som Hans. Att bekanta sig med nya kollegor genom diskussioner har väckt positiva känslor som iver och entusiasm hos både Mary och Hans. Mary väntar särskilt ivrigt att arbeta tillsammans för att nå de önskade synergifördelarna. Mary lyfter fram följande som positiva känslor utan tvivel:

Mary: “No positiivinen on just se innostunut, koska kyllä on yhteisesti keskusteltu just siitä, että saadaan tehtyä isompien hartioiden avulla asioita. Ja synergiaetuja sieltä toimialan puolelta. Että se on siis herättänyt innostusta ja hyvää fiilistä.”

Johan meddelar under intervjun hur han uppskattar att bolag X jobbat aktivt med den uppköpta organisationen. Johan har tidigare erfarenheter av förvärv där köparen uppmuntrade det uppköpta företags personal att själv vara aktiv mot moderbolaget och upplevde det på ett negativt sätt. Då kände han att de anställda lämnades ensam och utanför. Den här gången känner han att ledningen visade respekt mot den uppköpta organisationen genom att besöka den och visa intresse för de omedelbart efter förvärvet, vilket väckte positiva känslor. Johans upplevelse av respekt och förhållande till positiva känslor stöder Kusstatscher och Cooper (2005) forskningsresultat. Under integrationens första månader presenterade bolag X olika avdelningar och personer som ansvarar för avdelningarna och funktioner, vilket enligt Johan hjälper honom och kollegor att skapa en helhetsbild av köparens verksamhet samt hitta sin egen plats i den nya helheten. Enligt Teerikangas (2006) är det viktigt att förstå dessa strukturella pusselbitar särskilt i bolag som ständigt förändras genom förvärv för att både organisationen och individen ska ha klarhet i situationen.

Johan håller sig relativt neutral under hela intervjun. Enligt Johan har hans känslor inte förändrats direkt efter förvärvet så att han skulle uppleva det som värt att nämna. Han påstår att det beror på företag Y:s frihet och möjlighet att fortsätta på samma sätt som förut och behålla

den egna organisationskulturen, något han ändå upplever som positivt (Kusstatscher & Cooper, 2005; Haspeslagh & Jemison, 1991).

Felix väljer iver utan tvivel och samma känsla kommer fram flera gånger under intervjun med honom. Han känner iver och nyfikenhet och önskar att alla individer i företag Y skulle vilja se förvärvet som en möjlighet och något positivt. Intressant är hur hans negativa känslor tidigare berodde på andras motstånd eller motsägelsefulla attityder i förhållande till hans egen iver och nyfikenhet som vittnar tydligt hur andras bemötande kan forma och påverka individens känslor, något som jag i följande avsnitt analyserar djupare.

Sammanfattningsvis kan konstateras att gemenskap har varit viktigt för största delen av informanterna. Behoven av respekt i form av att individen blivit hörd, sedd och bemött har haft stor vikt och betydelse för de positiva känslorna (Kusstatscher & Cooper, 2005).

Som följande presenterar jag vidare hur känslorna i organisationen har upplevts och hur växelverkan mellan människorna påverkar känslor under integrationen enligt de anställda i det uppköpta företaget.

5.2.3 Delade och smittade känslor i organisationen

Alla människor känner och har känslor. Eftersom organisationer består av kännande människor med olika attityder och reaktioner (Zietsma et al., 2019) känns det oerhört konstigt att ignorera känslorna och deras påverkan i samband med fusioner och förvärv. Eftersom känslorna uppstår i kontakt med andra människor (Collins, 2004) och andras känslor påverkar individens egna (Hallet, 2003) vill jag dela några historier som mina informanter har lyft fram som viktiga observationer. Avsnittet behandlar också informanternas tankar om känslornas betydelse i organisationen.

Mary har upplevt att 80 % av arbetskamraterna är ivriga och pålitliga, men hon erkänner att frågor gällande arbetsförhållanden gör att det bubblar under ytan. Mary förstår att individer vars arbetsuppgifter redan existerar i bolag X känner sig osäkra och upplever känslor som rädsla på grund av möjliga effektiviseringsåtgärder vilket motsvarar Pablos (1994) forskningsresultat. Funktioner som motsvarar varandra hamnar oftast i ett slags maktkamp om själva arbetsplatsen eller roller som påverkar individens bedömning av hur hen känner sig (Fineman, 2000). Sådana svåra känslor har Mary sett på arbetsplatsen. Hon förstår tårarna hon sett i kollegors ögon men uppfattar att de sänker lagandan och minskar hennes egen glädje.

Mary lyfter fram en situation där en kollega uttryckte negativa känslor om förvärvet som enligt Mary ledde till pinsamt tystnad. En del av deltagarna var fysiskt på plats och andra på distans.

Mary: "Siitä tuli tosi vaivaantunut tunnelma... Siihen tarttui meidän rauhoittelevat toimitusjohtaja. Kaikki muut oli ihan hiljaa, koska osa ihmisistä oli etänä ja osa paikalla niin se tietenkin tuntui vielä vaikeemmalle. Että jos kaikki olisi ollut tossa naamatusten paikalla, niin se olisi ollut paljon helpompaa. Mut mä olin itse esimerkiksi etänä silloin, niin se oli kyllä tosi vaikeata, että olisi sieltä muka huutanut mikkien läpi jotain."

Jag: "Mitäköhän tunnetta se niin kuin herätti?"

Mary: "Ei se ole minua yhtään epävarmemmaksi saanut. Enemmän se herättää semmoista harmitusta ja tunnelma latistui, et tavallaan sen oman innon laskemista."

Hon upplever att hon inte kunde påverka andras känslor särskilt mycket men att andras känslor har påverkat hennes. Som Barsade (2002) säger har känslor en tendens att smitta lätt. I situationen Mary beskriver ovan hur kollegans känslor påverkat hennes egna eftersom de har fått uttryck genom ord, medan hon höll sina egna känslor för sig själv, vilket motsvarar beskrivelsen av *surface acting* (Hochschild, 2003). Mary önskar att organisationen och ledningen skulle ha ordnat med tydligare möjlighet för individer som hade negativa känslor eller som mådde dåligt att diskutera sina känslor.

Mary: "totta kai voi sanoa, että se ei vaikuttaisi. Se vaikuttaa kyllä tässä semmoisena, että siksi mä toivon tai olisin toivonut, että siinä olisi ehkä enemmän just se tuen mahdollisuus niille, jotka sitä tarvii, et sitä ajettaisiin...et tavallaan pystyisikö tekemään jotain kuitenkin yksilöllisempiä ratkaisuja. Et no hei noi pärjäilee tässä ihan hyvin ja kestää paremmin, pidemmän aikaa epätietoisena kun tämä toinen, koska sitten siitä tulee kuitenkin se ryhmän kokemus kanssa."

Hur känslor uttrycks begränsas beroende på omgivningen (Fineman, 1996) vilket Mary bekräftar genom att berätta hur hon har pratat om sina känslor endast med sina närmaste kollegor och i mindre grupper till exempel under lunchen, men inte på större officiella möten. Möten som de hade varje vecka med bekanta kollegor innebar diskussioner om mest positiva känslor, vilket enligt henne förstärkt känslor (Barsade, 2002) av trygghet och tro på framtiden, känslor hon upplevt som angenäma och som har lett till känslan av att det är roligt att bygga en framtid tillsammans.

Henrik har också upplevt hur andras känslor påverkat hans egna. Han har haft känslan av dåligt samvete när kollegan har klagat mycket och han själv har bestämt sig för att lyfta fram de positiva känslorna. Det vill säga att han har varit motvillig att gå med på kollegans negativa känslor i vissa stunder.

“Kyllä muhun vaikutti aika voimakkaasti noi kaikki negatiiviset tunteet just vaikka tällä yhdellä työkaverilla. Nyt mä oon vähän enemmän yrittänyt just olla että, no kyllä mulla voi olla ihan hyvä olla. Että, mä voin sanoa, että minulla itse asiassa onkin täällä ihan hyvin, mutta siitä on tullut vähän huono omatunto.”

Henrik har också ett annat exempel av hur andra människor har påverkat hans känslor. Han har träffat anställda från bolag X förut som påverkade hans attityder gentemot köparen på ett positivt sätt.

“Niin mulla oli ihan hirveen hyvä fiilis kun he tuli käymään vierailulla. Tuli olo, että mun työtä arvostetaan, kohderyhmää arvostetaan.”

Han upplever att han är mera mottaglig för bolag X som köpare jämfört med andra bolag inom branschen på grund av sin tidigare bemötande med bolagets personal som han upplevde att uppskattade hans arbete och hans kunder. Det gav Henrik hopp och förtroende (Kusstatscher & Cooper, 2005).

“Se oli tärkein tavallaan, että no, että voisitko nähdä, että noiden ihmisten kanssa tulee toimeen ja tekee yhteistyötä, että heillä ei ole ihan erilaiset arvot tai tavoitteet.”

Även om Henriks tidigare kände frustration på grund av att ledningen inte lyckades förmedla respekt för hans arbetsuppgifter och hans roll, har andra radanställda lyckats tillfredsställa hans behov att bli respekterad (Kusstatscher & Cooper, 2005). Henriks behov att känna att hans arbete och kunder är viktiga och att han har betydelse visar enligt min tolkning hur viktigt det är att integrationsåtgärder inte enbart handlar om diskussioner mellan ledningen och målföretaget, utan att hela organisationen och alla dess medlemmar har sin roll och möjlighet att påverka slutresultatet.

Felix attityd mot andras negativa känslor avviker från Marys och Henriks. Felix tycker att det är viktigt att kunna dela också skeptiska eller negativa känslor eftersom det visar förtroende och berättar om organisationens förmåga att dela känslorna. Han hänvisar under egen intervju till tillfället då bolag X ledningen kom på besök.

“Oli itse asiassa tiistaina se tilaisuus kun Börje ja Tötterman oli. Niin siinä kanssa kysyttiin fiiliksiä. Muutama sano vähän negatiivisesti tai kyllä sanoi. Ja se oli kivaa, että sano sen rehellisesti.”

Felix reflekterade också över sina egna känslor i samband med andras upplevelser och reaktioner. Han lyfte fram sin egen besvikelse när han som en förman inte kunde hjälpa medlemmar i teamet vid en annan händelse som påverkade allmänt välmående och atmosfären i arbetet.

Felix: “siinä oli vähän tämmöinen pettymys, että ei itse pysty sitä ratkaisemaan.”

Felix bär ett stort ansvar för andras känslor och välmående vilket kan bero på hans arbetsroll och en stor motivation i rollen som förman. Jag undrar huruvida Felix öppenhet för känslorna i organisationen beror på hans långa erfarenhet som formar hans egna känslor (Fineman, 1996) eller om det finns andra tolkningar om organisationens sociala normer när det gäller uttrycket av känslor (Ashkanasy et al., 2017) som också reflekterar individens önskemål och förväntningar.

Som ett svar på Felix önskemål att fritt uttrycka egna känslor påstod Hans under vår gemensam intervjun att han upplever att han kan prata om sina känslor i organisationen med kolleger och ledningen. Hans tycker att andras känslor också påverkar hans egna. Men eftersom distansarbete har blivit allt vanligare har andras påverkan till båda negativa och positiva känslor minskat eftersom människorna runt omkring blir färre (Fineman, 1996). På temat om andras känslor lyfter Hans fram känslan av spänning, som enligt honom berodde på att han var nervös för hur de andra i organisationen skulle ta emot nyheten om förvärv.

“Jotenkin semmoinen, että niin laput silmillä, että en mä oikeastaan ihan käsi sydämellä hirveästi miettinyt omia tuntemuksia siinä vaiheessa, että oikeastaan se tuli sitten muiden ihmisten kautta koettua, että veikkaan että jännitti, että miten ihmiset reagoi tähän...”

Hans upplevde att majoriteten tog emot nyheten på ett positivt sätt och efter jag frågar hurdana känslorna det väckte hos honom säger han följande:

“No ehkä se siinä oli, että tavallaan niinku helpotus omalta osaltani.”

Hans motivering beskriver väldigt bra det centrala i emotionellt arbete, där egna känslor läggs åt sidan och andras känslor står i fokus (Ashkanasy et al., 2017).

Hans: "Lähtökohtaisesti minulle kuitenkin työympäristö, ne ihmiset kenen kanssa operoi ja totta kai, että miten kollega toimii, se oikeasti kiinnostaa, kun ihmisten kanssa tässä kuitenkin ollaan tekemisissä. Tärkeintä minulle on, että miten se työyhteisö voi ja reagoi muutokseen, koska sillä on hirveä vaikutus siihen miten tullaan tekemään töitä jatkossa. Että tippuuko hanskat vai onko tää niinku siisti juttu ja ruvetaan hommiin et siinä mielessä ehkä helpotus."

Hans upplever att han alltid haft ett bra förhållande till sin förman, och han kan dela sina känslor med honom så att utan utrymme hamnar han inte med egna känslor heller.

Hans: "Oman esihenkilöni kanssa ollaan aika paljon keskusteltu tässä. Ja siinä mielessä täytyy hänelle antaa kiitosta, että on tässä hyvin kuunnellut ja elänyt myötä ja ollut ainakin omalta osaltani ihan hyvin tässä mukana."

Det som Hans lyfter fram är bristen på en allmän diskussion om känslorna och han upplever att de diskussioner de har haft i organisationen mera gällt offentliga saker. Han tycker att det har varit svårt att bidra till diskussionen som inte finns, men som han ändå själv saknar. Han nämner hur empatin och positiva känslor har påverkat honom på ett positivt sätt, men utan känslomässiga diskussioner har förhållanden med vissa kollegor blivit avlägsna och distanserade. Hans berättelse stöder Turners och Stets (2005) beskrivning av känslorna som de jämför med "limmet som binder samman människor." Hans upplevelser kan sänka organisationsmedlemmarnas engagemang inom de sociala strukturerna och till det gemensamma organisatoriska livet. Hans ger förklaring varför känslorna borde ha betydelse för organisationer och varför de har betydelse för honom då han säger:

"Totta kai se, että lähtekö hyvillä tai huonoilla fiiliksillä niin vaikuttaa siihen työmotivaatioon ehdottomasti. Et jos on kiva tehdä töitä niin totta kai sujuu ja taas jos joku asia ei miellytä niin sillä on yleensä negatiivinen vaikutus työskentelyyn. Mutta et miten mikäkin vaikuttaa mihinkäkin, niin mä en ehkä siihen hmm... Sitten tottakai, että onko vaikka kotona kaikki kunnossa ja muuta vastaavaa, että se ei ole ehkä ihan niin yksiselitteistä. No miten sen nyt voi sanoa, että negatiiviset vaikuttaa kielteisesti työtehoon ja positiiviset taas luonnollisesti tehostaa sitä."

Johan i sin tur känner inte till att andras känslor, åtminstone negativa sådana skulle ha påverkat honom. De har väckt mest nyfikenhet och intresse kring varför den andra upplever till exempel

så starka negativa känslor, och han blir väldigt analytisk angående hurdana tankemönster andra har eller hurdana framtidsscenarioer de andra skapat inom sitt huvuds.

Johan lyfter fram en intressant observation av den allmänna atmosfären. Intervjun med Johan genomfördes i början av mars, tre månader efter förvärvet, och enligt honom har diskussionen om förvärv och integrationen då lugnat sig jämfört med de första veckorna.

“Mun mielestä yks merkki siitä, että varmaan jollain tapaa myöskin sitä muutosta onnistuttu viestimään ja onnistuttu tietysti myöskin johtamaan sitä muutosta siltä kantilta, että on tarjottu ihmisille sellaisia keinoja purkaa sitä huolta.”

Cecilia erbjuder ännu ett perspektiv på växelverkan mellan andras och egna känslor. Hon upplever att andras känslor inte behöver smitta (av sig), särskilt ifall de är negativa och har negativa konsekvenser för hennes och organisationens välmående. Hon har förmågan att med hjälp av medvetenhet om andras känslor njuta av de positiva samt acceptera de negativa utan fördomar.

Cecilia: “Tottakai siis vaikuttaa... mä pystyn tietyllä tavalla tekemään, etenkin jos mä hoksaan alkaa sitä tehdä, etten anna toisten tunnereaktioiden vaikuttaa itteeni, mutta huomaan joskus erityisesti jos ite on jostain syystä vaikka vireystaso alhainen tai siviilielämässä on jotain mikä vaivaa niin se negatiivinen tunne saattaa tarttua. Mutta se ei ehkä kuitenkaan kauheen helposti tartu. Mä oon tietoisesti valinnut, että mä imen ne positiiviset vireet sieltä muilta, mutten sellai, että imen ne pois. Mutta ne negatiiviset, voin ottaa sen tunteen heiltä vastaan mutta ettei se ihan joka kerta tarttuis. Mietin, että mistä se tunne tuli, mistä se johtui ja miten me päästään siitä eteenpäin.”

Hennes mogna reflektion att bemöta andras känslor vittnar mycket till mig om hennes tidigare (livs)erfarenhet (Fineman, 1996).

Alf upplever att hans känslor har betydelse som tillfredsställer hans behov att bli hörd och sedd som han beskriver under intervjun på följande sätt:

“Positiivisen puolella meidän yrityksessä pääsääntöisesti on, että ei se semmoista toi toiminta ole, että jyrätään eikä kuunnella mielipiteitä, että toki siinäkin on

henkilökohtaisia eroja ihmisten toimintatavoissa, että ne ei aina liity myöskään yrityskulttuuriin. Mutta ehkä meillä pääsääntöisesti kuitenkin yrityskulttuuri on semmoista, että kokee tulevansa kuulluksi myös.”

Alf tar också själv ansvar genom att berätta hur de egna känslorna borde ha betydelse för själva individen

” Mä koen, että sillä on merkitystä, että mitä mieltä minä olen asioista ja miten minä asiat ilmaisen niin tuota näkisin, että pääsääntöisesti kyllä tulen kuulluksi ja tuota niin on merkitystä, että miten tuota niin asioista tunnen ja miten ilmaisen.”

Som Zietsma et al. (2019) påpekar är det svårt ibland att sätta ord på känslor som ligger i luften. Även om ordet *affekt* inte användas i avhandlingen beskriver det kanske bäst de känslor som upplevs som svårt att sätta ord på eller beskriva. De känslor som är outtalade men som medlemmarna i organisationen ändå kan känna instinktivt på något plan. Jag ger ord åt Hans:

Hans: “Mun täytyy sanoa, että semmoinen tietty ehkä pidättyväisyys tai semmoinen, että tuntuu, että jotain jää sanomatta...kun mä en nyt sitten vaan osaa sanoa, että liittykö se siihen kun ollaan siirretty vai mistä se johtuu, mutta semmoinen joku tietyn tyyppinen etäisyys on ehkä vähän tullut. Et jos sit puhuu kahden ihmisten kanssa niin se on taas se kommunikointi ihan normaaleja. Mutta sitten kun ollaan porukassa niin mun mielestä jotenkin se dynamiikka ehkä on muuttunut.”

Alf beskriver känslorna i hemorganisationen efter förvärvet med hjälp av termer från väderprognosen vilket bekräftar svårigheten att hitta specifika ord eller namn på känslorna (Zietsma et Al., 2019):

“Tälleen vähän niinku merisään termeillä niin tuota tynestä tommoseen hmm.. heikkoon puuskittaisen tuulen elikkä, että meillä pientä ristiaallokkoa on syntynyt kyllä ...”

Alfs beskrivning betyder enligt honom att olika uppfattningar och förväntningar gällande den pågående integrationen delvis har splittrat människorna på ett känslomässigt plan.

Alf: “Minä olen aistunut, että vähän erilaisia näkemyksiä tästä ja odotusarvoja yhtiöstä X ja tuota ja tästä integraatiosta ja meillä ehkä semmoinen tietty pieni seesteisyys ja ehkä semmoinen niin kuin yhdenmukaisuus toiminnassa on hieman tuota hajautunut nyt. Elikkä ihmisillä on tosiaan tästä tilanteesta erilaisia näkemyksiä ja erilaisia

odotuksia tulevaisuuden suhteen ja kaikki pienetkin muutokset mitä tapahtuu niin aiheuttavat sitten hyvin paljon tunteita laidasta laitaan. Minun mielestäni ei ehkä näin laidasta laitaan ole menty niin kuin reaktioissa esimerkiksi uusiin työtehtäviin ja palveluihin liittyen.”

Att vara i kontakt med de andra människorna också på känslomässiga plan kommer tydligt fram. Det finns ändå skillnader mellan informanternas förmåga att ta emot sina medmänniskors känslor och sättet hur de påverkat deras egna. Det fanns också motstridiga uppfattningar om vilka känslor som ska delas med organisationen. Vissa informanter efterlyser större eller bredare öppenhet medan andra, speciellt de som upplevt de negativa känslor och kritiken som krävande, önskar att de kritiska rösterna skulle styras någon annanstans, nästan som *surface acting* (Hochschild, 2003) skulle avlägsna de känslor som upplevs under ytan. Alla informanterna upplevde dock att känslorna har stor betydelse för både organisationens och individens välmående, arbetsmotivation och integrationens framsteg. I det följande redovisar jag hur informanternas känslor och integrationsåtgärder hänger ihop och hurdana känslor de har upplevt i samband med de integrationsrelaterade åtgärderna.

5.2.4 Integration och känslor

En av integrationens största utmaningar hänger ihop med en enkel tanke: vi mot dem. Förändringar väcker ofta försvarsmekanismer som kan förekomma i form av känslor av förlust och rädsla (Menges & Kilduff, 2015) och som delvis beror på uppfattningar om graden av olikhet mellan förvärvspartnerna (Björkman, Stahl & Vaara 2007). Uppfattningen av olikhet kan innebära känslan av ojämlikhet mellan människor och enheter, känslan av trygghet eller osäkerhet hos individen och upplevelser av gemenskap eller att bli utomstående i organisationen (Björkman, Stahl & Vaara 2007). För att genomföra integrationer framgångsrikt krävs det ändå åtgärder. Angwig (2004) påpekar vikten av det första hundra dagarnas betydelse då de första synergierna borde identifieras och vissa förändringar borde genomföras. Till exempel ska förändringar i varumärkets layout (*brand-layouten*) eller i teknik helst ske under de första hundra dagarna. Denna tidiga period är väsentlig, eftersom tidiga positiva erfarenheter av synergi enligt Recardo och Tortehe (2015) ökar förtroendet för hela integrationsprocessen. I många berättelser kommer det tydligt fram att informanterna också har också egna förväntningar gällande integrationsprocessen. De är också beredda att själva bidra mycket. Men vad kommer först, ägget eller hönan? Bolagets eller de anställdas välmående och fördel när

man tittar på framgångsfaktor som leder till lyckad integration (Birkinshaw, et.al., 2000). Inte ens de anställda kan ge svar på vad de önskade. Balansen mellan synergier och den mänskliga sidan kräver välgjorda hemläxor där *due diligence* spelar en roll i fall den innebär den mänskliga sidan tillräckligt djupgående. Problematiken kring till exempel integrationstakt kommer tydligt fram i Felix svar:

“Tunteet siitä on ristiriitaiset. Tulee periaatteessa semmoinen olo, että pitäis nopeammin edetä, saada kaikki yhteinen toimimaan. Toisaalta mä oon nähnyt, että siinä on hyvät puolet, että edetään rauhallisesti. Kun pääviesti oli aluksi, että hirveästi ei muutu. Toisaalta jos tässä ei mitenkään näyttäydy tää konkretia niin sitten se taas alkaa ärsyttää ihmisiä. Mun mielestä se on niinku tasapainotus sen kanssa, että ei tehdä liian nopeasti ja hätiköidysti, mutta totta kai jossain vaiheessa tässä keväällä pitää saada tietyt asiat kohdillaan.”

Under intervjuer har informanterna fått reflektera över sina känslor under de första fyra månadernas integrationsfas och jag har sorterat följande information på basen av att deras känslor har ett tydligt samband med integrationsåtgärderna som större helhet.

Under intervjun med Felix berättar han om känslor av osäkerhet, oro och rädsla. Han hade haft diskussioner med bolag X:s representanter och informerat om hur vissa saker skulle tas hand om då det sedan plötsligt uppstod problem på vägen. Han blev orolig för om den nya ledningen skulle lita på honom även om han inte kunde påverka situationen.

Felix: *“Mun ensimmäinen tunne oli pelko että mitä ne uudet johtajat ajattelee...”*

Felix önskar att ge en bra och pålitlig bild av sig själv till den nya ledningen. Hotbilden är att nu upplevs han precis tvärtom som kan påverka samarbetet negativt och minska hans upplevelse av samhörighet med den nya organisationen (Björkman, Stahl & Vaara 2007). Acceptansen och samhörigheten är enligt min tolkning viktigt för Felix eftersom han kan sätta tydligt ord på känslan av rädslan som genomgående mitt empiriska material sällan har hänt bland informanterna.

Under intervjun med Alf hade han mest positiva känslor eftersom inga större förändringar hade skett under de första månaderna av integrationsfasen.

“Käytännössä yhtiö X:n logot on vaan tullut mukaan, että se on kuitenkin aiheuttanut aika paljon tunnetta, että tässä saadaan toimia aika lailla samaan tyyliin kuin ennenkin, joka on meillä ehkä ollut se vahvuus. Mistä monesti ihmiset talossa pitää tai näin mä

oon ymmärtänyt. Meillä on sitten semmoinen vähän isomman konsernin taustatuki takana, että tää on se positiivinen.”

Att behålla de bästa delarna av det uppköpta företagens kultur hör till integrationsprocessens framgångsfaktorer (Morosini et al., 1998). Eftersom större förändringar inte ännu har ägt rum vid tiden för intervjun med Alf är det också möjligt att köparen vill bekanta sig med den nya organisationen i lugn och ro för att kunna hitta rätt balans mellan autonomi och integration (Zaheer, Castañer & Souder, 2013). Å andra sidan finns det osäkerhet om ifall bolag X kommer att begränsa eller försöka att ändra kulturen hos företag X vilket Alf beskriver som en hotbild. Jag ber honom att berätta mera om sina motsägelsefulla känslor. Han reflekterar över förändringarna och variationen i sina känslor på följande sätt under intervjun:

Alf: “On tullut vähän semmoinen niin kuin odottava fiilis, että mitä tässä seuraavaksi tapahtuu. Sitäkin kuvailisin tunteena enemmän niin neutraaliksi, että se ei ole niin vahvasti kumpaankaan suuntaan negatiivinen tai positiivinen, vaan se enemmän ehkä vaihtelee. Välillä voi olla niinku hiukan sinne positiiviseen suuntaan, välillä ehkä negatiiviseen suuntaan.”

Enligt min tolkning grundar Alf sig de positiva känslorna på positiva framtidsscenarier gällande framtida möjligheter samt förtroende för köparen som inte hittills har vidtagit större förändringsåtgärder bland personalen eller i organisationen. Mitt empiriska material stöder fullständigt Teerikangas (2012) forskning som beskriver hur framtidens lockande möjligheter ökar individens motivation och förvärvet tolkas positivt, men hur osäkerhet däremot råder om konsekvenserna uppfattas som negativa (Teerikangas, 2012). Eftersom Alf inte har tillräckligt mycket pålitlig informationen om framtiden växlar han mellan positiva och negativa känslor beroende på hans tolkningar i stunden.

Johan har förväntningar gällande själva integrationen och de åtgärder som syftar till synergier. Han pratar ivrigt och intensivt om olika möjligheter som han ser. Hans utgångspunkt är oftast positivt och han skulle ha varit färdigt att ta emot snabbare och större förändringar. Han önskar också att åtgärderna som syftar till synergier skulle ha varit färdigare eller längre planerade redan i början av integrationsprocessen. Att inkludera integrationsteamet redan i *due diligence*-skedet möjliggör en snabbare och smidigare övergång från själva företagsförvärvet till implementering av integrationsplanen (Schweiger et al., 1993) något som enligt Johan upplevdes som önskat och förväntat, men som han uttrycker mild besvikelse över.

Henrik efterlyser också under hans intervjun bättre och mer noggrant planerad integration. Han är väldigt otålig och den skeptiska attityden skiner igenom i hans svar och sätt att prata.

“Muutokset heti, teille tulee nämä lomarahat ja nämä henkilöstöedut teidän käyttöön nyt, samat edut nyt heti ja vois helpottaa siis sitä migraatio painajaista oikeasti.”

Henriks uttryck om mardröm visar på frustration och han påstår att integrationen gällande IT-system som e-post och kalender orsakar onödigt arbete och besvär för honom, likadana problem som Alf tidigare har hänvisat till.

Henrik: “tää oli ihan oikeesti jo tosi paha rimanalitus organisaatiossa. Mä en edelleenkään pääse kaikkiin kalentereihin... Mun työtä on hallinnut ja vaikeutettu ihan hirveästi sillä, että me eletään tämmöisessä kahden eri organisaation sähköposteissa ja systeemeissä...”

“...että jos heti olisi ollut tietty päivämäärä, jolloin työntekijät ja esihenkilöt siirtyy tähän (uuteen). Ja se on huolellisesti suunniteltu, ei tule mitään pahoja tämmöisiä ongelmia ja jäädä mihinkään ihme välitilaan pyörimään. ”

Henrik upplever också frustration över att det har funnits oklarheter om många tekniska saker, och upplever att kommunikationen inte har fungerat tillräckligt bra.

“Hetkinen, sitten tässä puheenollen hoidettiin ihan helvetin huonosti, että logot ja muut video päivitykset ja muut, ei ole edelleenkään kunnossa. Musta ei konkreettisesti ole mitään koordinaatiota tai yhteistä suunnitelmaa olemassa, niitten asioiden integroimista. Sekin on jäänyt meidän tiimissä tai vastuulle ja hoidettavaksi tässä kurjimuksessa. Miksi ei ole ylempään semmoista tahoja, joka suunnittelee nää aikataulut ja nämä kaikki systeemit, että ne menee silleen niinku sovitusti ja hyvin?”

Hans uttrycker genomgående under intervjun sitt behov av att veta om saker och ting. Det som stör honom är bristen på kontroll och förståelse av vilka är planer och förväntningar det finns gällande hans del. Han önskar också hitta egna kolleger samt förstå nya organisationens hierarki och struktur för att få en helhetsbild av vem han kan vända sig till vid frågor (Fineman, 2000).

Hans: ”Mun mielestä just hyvä oli se, että tapasi muitakin, että kenen kanssa tulen tekemään töitä niin se, että keneltä voin kysyä lisätietoja niin se oli mun mielestä tosi tärkeä juttu, että tykkäsin kyllä siitä. Siitä taisi olla parisen viikkoa väliä (efter första

treffen med bolag X ledningen), kun meille tuli konsernin eri yksiköistä edustajia tänne toimistolle käymään, niin se oli mun mielestä tosi kiva tapahtuma kun siinäkin konkreettisesti näki Danielin it-puolelta ja Sarah ja Kasimir talouspuolelta ja Vivian ja Benjamin lakipuolelta...”

” Nimenomaan toi, että jos on jotain epäselvää niin mistä saan lisätietoa, se on äärimmäisen tärkeitä.”

Hans är intresserad av att bidra till den gemensamma verksamheten och väntar på att det praktiska arbetet med att nå synergier ska börja. Eftersom interaktion och samarbete mellan förvärvspartnerna är väsentligt för framgångsrik integration (Kusstatscher & Cooper, 2005) låter också Hans reflektioner lovande. Ändå hör jag också en otålig ton i hans beskrivningar av önskemål, angående när de är färdiga att jaga efter begripliga synergier:

“No nyt me ollaan tavallaan tässä toteutusvaiheessa. Nyt siirrellään järjestelmiä, tehdään selvityksiä ja löydetään tarttuva pintoja... Nyt päästään pikkuhiljaa. Siis se et miten voimme tavallaan tehdä omia liiketoimintojemme paremmaksi tai miten voimme toinen toistamme auttaa niin se on semmoinen mitä ehkä haluaisi syventää et just tavallaan synergiaedut, että nyt tää on ollut tämmöistä käytännön tekemistä.”

Marys känner stor iver när det gäller sikte på framtiden. Under intervjun berättar hur hon riktigt väntar på att arbetet för att nå synergier skulle börja och upplever att hon skulle vilja vara mera delaktig under processen. Jag hörde frustration också i hennes svar.

“ Ainakin tällä hetkellä tuntuu, että kaikki on tosi hidasta, koska organisaatio on niin iso, niin ei ole oikein sellaista tarttumapintaa vielä että kehen olla yhteydessä.”

Marys största förväntningar gäller hennes iver att bekanta sig med köparens organisation samt arbeta för att nå synergier där hon har flera tankar omkring. Hon önskar att bli en tätare del av den nya organisationen, bli mer delaktig i processen och bli sedd och hörd.

Marys känslor är i allmänhet positiva, men osäkerheten skiner igenom flera gånger i svaren.

“No juuri sitä epävarmuutta siitä, että millä aikataululla tapahtuu, miten niitä synergiaetuja saadaan. Niin en mä nyt voi sanoa, että pettymystä herättäisi se vielä ainakaan, koska vielä mä oon niin kuin hyvässä uskossa siihen, että myös käytännön tason toimijat keskustelisi keskenään.”

Jag uppfattar också iver och intresse som också kan spegla känslor av osäkerhet och behov av kontroll eller att hon känner sig otålig.

”Kyllä mä olen enemmän luottavainen kun epävarma, mutta tuota... Mutta se tuntuu tietenkin tällä hetkellä hitaalta kun tekee kuitenkin tätä perustyötä nyt ja tietää, että olisi mahdollista sitten käyttää niitä leveämpiä hartioita ja lähtee yhteistyöhön...”

Marys beskrivningar berättar mycket om hennes vilja att överföra egen kompetens och en bra attityd till den nya organisationen för att bidra till framgången (Kusstatscher & Cooper, 2005).

Henriks, Hans och Marys känslor och reflektioner bekräftar hur komplexa processer företagsförvärvet (Teerikangas, 2006; Larsson & Finkenstein, 1999) och integrationsprocessen (Meglio et al., 2017) är för de anställda, inte enbart för ledningen. Känslomässigt är situationen de anställda befinner sig i väldigt laddad. Känslor av iver, intresse och nyfikenhet finns men samtidigt väcker både upplevelsen av ofullständig planering och bristfällig kommunikation känslor av frustration, vilket är i enlighet med Schweiger & DeNisi (1991). Tidtabellerna är också ett frågetecken för alla informanterna som orsakar varierande mängd rastlöshet och ängslan.

Alla informanter instämmer inte i svårigheterna gällande integrationsutmaningar och svårigheter. Även om Johans mild besvikelse gällande integrationstakten hör han till den nöjda gruppen. Som Johan tidigare påstod har de starka reaktionerna och behovet att diskutera själva förvärvet lugnat sig redan efter tre månader. Enligt honom har de mest kritiska och mest avgörande åtgärderna varit öppen kommunikation (Schweiger & DeNisi, 1991) och aktivt deltagande från köparens sida. Han visar till högsta ledningens besök rakt efter själva förvärvet, ett varmt bemötande av HR-direktören samt hur de olika avdelningarna har besökt företag Y så att alla skulle bli bekanta med varandra.

Johan upplever att det har funnits tillräckligt utrymme för diskussion och att det fortfarande finns det. Med tillräckligt utrymme menar Johan att deras VD Kasper har hållit diskussions-, och informationstillfällen, både formella och informella sådana. Diskussioner har förts båda med högsta ledningarna och mellan kollegor vilket enligt Johan har lett till att individerna har fått en bättre gemensam förståelse för saker och situationer. Han menar detta (till dels) är tack vare utrymmen och möjligheten till en riktig dialog där allas åsikter och synvinklar har plats och utrymme – precis som förut. Johan beskriver också arbetsgemenskapen som god och nära och njuter av att de har tillbringat tid tillsammans också utanför arbetet, vilket enligt honom leder till bättre förståelse tack vare att han känner de olika människorna bättre.

Johan "Ja varmaan luo luottamusta siihen, että oli hyvä tai huono päivä niin saa olla oma itsensä ja saa itseilmaisun, niinku vapaus."

Förvärvet och integrationen påverkar också andra intressegrupper än de anställda. Johan har fått positiv feedback från kunderna efter förvärvet för att företag Y nu uppfattas som större och kraftigare på grund av den större koncern bakom sig. Det väcker känslor av hopp i form av bättre affärsmöjligheter och förtroende att integrationen är en positiv sak. Mary instämmer under sin intervju genom att beskriva hur det större bolaget bakom verksamhet har väckt förväntningar om nya framtida karriärvägar och trovärdighet i kundernas ögon vilket också ökar nya verksamhetsmöjligheter vilket i sin tur ger Mary högre tillfredsställelse i sin vardag.

Jag: "Minkälaisia tunteita nää uudet mahdollisuudet, joista mainitsit herättäis sussa?"

Mary: "Ainakin siis innostunut. No siis en mä osaa oikein sanoa muuta kuin, että no iloisen ja innostuneen tunteen"

Hon sammanfattar sina känslor under intervjun med ord:

"Sitoutunut ja innokas, utelias, malttamaton".

Sammanfattningsvis vill jag lyfta fram den positiva inverkan som kulturella skillnader kan ha i form av unika metoder, attityder och kunskap (Morosini et al., 1998). Precis som varje individ är också alla organisationer unika och det borde inte finnas behov att kategorisera deras egenskaper till bra eller dåliga (Erkkilä, 2011). I stället borde man skaffa information som kan användas för utvecklingsarbete och för att skapa förutsättningar för det gemensamma organisatoriska livet (Morosini et al., 1998). Att skaffa information borde inkludera också de känslorna de anställda upplever under integrationsfasen eftersom enligt min analys ligger det en stor potential i deras känslor. Förväntningar mina informanter har haft gäller med högsta grad deras viljan att bidra till gemensam verksamhet, vara delaktiga, förstå och hitta sin plats i den nya organisationen. Informanternas positiva känslor som iver, nyfikenhet och intresse verkar enligt min analys ha tendens att skifta mot negativa känslor som frustration, osäkerhet och oro ifall de positiva känslor och deras förväntningar inte tas i beaktande i vardagen.

Människorna samt organisationer har förmåga, vilja och behov att utvecklas. Jag kanske är en enkel människa eftersom jag upplever att det bästa sättet att få svar på oklara frågor är att fråga andra samt ställa tydliga frågor åt mig själv. Det är alltid värt att *försöka* skapa förutsättningar som kan leda till framgång. Känslor kan bidra till att integrationen (i ett bolag) framskrider väl.

I det följande presenterar jag informanternas åsikter om vilka känslor de skulle ha önskat eller önskar uppleva under integrationsprocessen, för att bättre förstå vilka känslor som skulle ha varit ideala under processen i fråga.

5.3 Dags att dagdrömma

Känslor av oro och osäkerhet eller rädsla förvånar mig inte när organisationer bemöter förändringar som upplevs som stora eller viktiga. Inte heller är jag överraskad över känslor av nyfikenhet eller intresse som informanterna beskriver. Vanligtvis är det lätt för människorna att beskriva vad de inte vill (gäller största delen av människorna) och därför har jag valt att inkludera frågan om hurdana känslor mina informanter ville känna under integrationen. Eftersom dominansen av positiva över negativa känslor ökar kreativiteten och förmågan att bearbeta information samt vidgar tankepektrum (Fredrickson, 2013) är det både till individens och till organisationernas fördel att bekanta sig med detta perspektiv. Personlig nyfikenhet och strävan efter att hitta nya vetenskapliga perspektiv har varit de avgörande motiveringarna bakom valet att inkludera frågan om vilka känslor informanterna hade önskat känna under integrationen. Det är alltså dags att dagdrömma.

Informanterna fick ett "trollspö" för att glömma bort verkligheten och alla dess begränsningar och jag bad dem beskriva de känslor de önskade uppleva under integrationsfasen i ideala fall. Jag frågade också vad som enligt deras uppfattning skulle krävas för att nå det optimala känslomässiga tillståndet under integrationsprocessen. En av de mest intressanta frågorna i hela avhandlingen handlar om informanternas uppfattning om hur de själva kan bidra till att få fram de önskade känslorna, det vill säga former för *deep acting* (Hochschild, 2003) som enligt min förståelse på ett varsamt sätt tvingar människorna att ta ansvar över sina egna känslor. Ifall en värld utan begränsningar kändes för svår eller obegriplig för informanterna att föreställa sig, uppmuntrade jag i stället personerna att beskriva de känslor de upplever är optimala för dem själva i arbetslivet efter förvärvet. Under intervjuerna har informanterna haft utmaningar att sätta ord på sina egna och andras känslor. Vad som är en känsla är också enligt teorin utmanande att definiera. Svaret från Alf vid frågan om hurdana känslor han önskar att uppleva under integrationsfasen visar hur utmanande och delvis främmande diskussionen om de önskade känslorna kan kännas.

*Alf: ” No huh huh. Et sitten sitten laajempaa tuota kysymystä ajatellut niinku tehdä tästä. *Skrattar* Onko se, tarkoitatko yksi tunne, yksi sanalla vai?”*

Jag: ” Saa kuvailla rikkaasti mitkä on semmoiset ”vitsi kun voisi olla aina tällainen olo.”

*Alf: *funderar länge... “No ehkä mä itse olen aina vähän semmoinen, että koskaan ei saa jäädä tavallaan tuleen makaamaan, vaan että aina pitää mennä eteenpäin ja pyrkiä kehittymään ja tuota niin hmm yrittää ainakin löytää positiivisia puolia eri asioista. Niin ehkä niinku omakin elämä ja työelämä on kuitenkin miellyttävämpää, että toki tiedän, että se ei ole aina mahdollista, mutta että jos näin ideaalimaailmassa elettäisiin niin niin sitten tuota niin....”*

Jag: “Nyt nyt sinulla on tämä taikakalu.”

Alf: “Uteliias, avoimin mielin, energisesti ja positiivisesti asioihin ja uusiin mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen suhtautuva semmoinen henki. Se olisi ehkä semmoinen jonkinlainen ideaali ehkä itselle.”

Hans svar under vår intervju innehåller mer generellt en beskrivning av ett lyckligt liv, men han hittar lätt nyckelord för en önskad känsla av kontroll.

Hans: “No totta kai onnellisuus olisi semmoinen, että kaikki ihmiset on onnellisia, niin se nyt varmaan olisi semmoinen tunne, että niinku positiivisia. En mä nyt osaa sanoa sen tarkemmin. Tavallaan et itselle niin kun tieto on sellaista tavallaan hallinnan tunnetta, että ehkä niin kun se mitä en haluaisi, niin on tavallaan epä tietoisuus. Ja sitten, että mitä enemmän saa tietoa, että mitä tavallaan tulevaisuus tuo sisällään niin se kytkeytyy tähän onnellisuuden tietämisen tunteisiin.”

Hans har en klar uppfattning om vad som skulle behövas för att han ska nå sina önskade känslor.

Hans: “Kaikki lähtee niistä oletuksista ja dialogista .Et sit kun tietää mitä oletetaan ja mikä on se tavoite ja tahtotila, niin sitten se on oikeastaan se mitä tavallaan haluaa ja tarvitsee.”

När det gäller önskade känslor i organisationen upplever Hans att han själv skulle kunna vara aktivare med att inleda diskussioner och genom det bjuda in andra till diskussioner på ett djupare plan, vilket han skulle uppleva som positivt.

Mary kände sig allmänt nöjd med situationen och jag fick uppmuntra henne att dagdrömma.

Mary: "No en mä kuitenkaan paljon muuttaisi, mitä kuitenkin nyt on tunne kokemuksena tapahtunut, koska ei mulla ole mitään negatiivista tunnekokemusta tästä tapahtuneesta, että tää on mun mielestä kuitenkin siis hyvin hoidettu ja mulla on edelleen hyvä fiilis. No ehkä semmoinen itse just se, että vaikka on 500 hengen yritys niin tulee se lämmin ikään kuin vähän, koska me ollaan kuitenkin täällä oltu perheyrittäksessä. Eli tavallaan vähän semmoinen perheyrittäminen siis lämmin fiilis, että tervetuloa nyt osaksi tätä isoa, niin sellaisen fiiliksen mä haluaisin."

Mary: "Ihmiset tuo lämmön ja jonkun tunteen, ehkä aitous ja vilpittömyys".

Hon upplever att det ökar känslan av trygghet ifall människorna från köparens sida är lätta att närma sig. Värme i beteendet och uppmärksamhet förmedlar enligt henne:

"Että säkin olet täällä ja sinä teet arvokasta työtä ja hyvää työtä."

Hon väntar också ivrigt på att företaget ska flytta till gemensamma lokaler tillsammans med bolag Y och därmed skapa nya kontakter, lära känna nya kollegor och bli en del av en ny organisation.

Jag uppmuntrar henne ytterligare att beskriva sina känslor efter en drömdag.

Mary: "No ehkä semmoinen hauska. Mä tykkään, että huumorintajua käytetään paljon duunin tekemisessäkin. Niin siis voi olla väsynyt, mutta että olisi sellainen luottavainen ja hauska fiilis. Että olipa kiva työpäivä ja tuli taas juteltua vaikka viidenkymmenen ihmisen kanssa eri asioista ja vaikka puhelin soisi koko ajan niin tavallaan sillä raskaudelle ei ole minulle niin paljon merkitystä kun sillä, että on saanut ihmisten kanssa tehdä ja heittää hyvää juttua sen työasian ohella. Ehkä sellainen fiilis olisi."

Jag: "Sä oot sanoittanut tosi paljon sitä, että sä oot ollu nyt innostunut ja utelias. Tavallaan luottamus, että mä poimin tämmöiset avainsanat. Ehkä ne on innostus, uteliaisuus, luottamus, mielenkiinto."

Mary: "Hyvin tiivistetty kyllä. Joo joo olet saanut ihan kiinni."

Mary upplever att det bästa sättet att påverka egna känslor är genom egen attityd samt viljan att på allmän plan ta hand om sig själv.

“No siis suhtautumalla avoimesti. Ja kyllä mä näen, että jollain tavalla se ihan perus itsestä huolta pitäminen auttaa kaikkien uusien asioiden sisäistämistä ja hyväksymisessä. Että tuota ihan perus palautumiskeinoilla, ettei ole tavallaan semmoisessa stressitilassa, joilla on vaikea ottaa mitään vastaan, niin sen nyt ainakin voit tehdä.”

Johan önskar framför allt känslor av trygghet som förknippas med förutsägbarhet när man ser framåt och pålitlighet när man ser bakåt.

*Johan: “Joo, no sehän olisi tietysti sellainen, että miten typistetään tällainen, että kaikki on mennyt just niinku on kerrottu. Että ne puheet on pitänyt paikkansa, mitä on ollut. Elikkä et se mikä on tähän tunne...hmm.” *funderar länge*

Jag: “Varmaan sanoisin luotettavuus, ennakoitavuus, turvallisuus?”

Johan: “Joo joo, no varmaan sellaiset ainakin laittaisin”.

Johan: “Laittaisın sitten, että jos ollaan siinä vaiheessa että on yrityskauppa, se on kaikille kuitenkin sellainen paikka, että mietiskellään vaikka onkin positiivinen tapa suhtautua asioihin, mennä eteenpäin, niin kyllähän silti mieltii, että no mikä tää juttu on ja tuota miten nämä puheet nyt pitää paikkansa ja katsotaan. Ja kuitenkin sellainen pieni punainen vaihe on siinä vaiheessa käynnissä. Sitten kun mennään vähän aikaa eteenpäin niin kaikista parasta mun mielestä olisi se, että sieltä nousi nimenomaan esille se, että häneen on nyt voinut luottaa. Pitänyt paikkansa nämä puheet ja tuota tästä on hyvä jatkaa.”

Johans önskemål kan sammanfattas med det gamla uttrycket “vi kommer överens om vad vi gör och gör vad vi kommer överens om”. På frågan om på vilket sätt han själv kan påverka sig att nå de känslor som han önskar leva med, och hurdana möjligheter han upplever att han har att påverka andras känslor i organisationen svarar Johan:

“Ehkä se, että pystyy tekemään sellaisia niin kuin riittävästi omille arvoille sopivia päätöksiä. Että mitä tahansa niiden kautta tulee niin se on jotenkin sellaista hyväksytyä sitten kuitenkin, että jos mä ajattelen vaikka meidän organisaation arvoja, niin mä ajattelen, että jos mä toimin niiden mukaan, niin sitten mitä tahansa sieltä tulee mä oon ikään kuin toiminut oikein siinä asiassa.”

Henrik påpekar flera gånger under intervjun hur viktig känslan av kontroll är för honom, men lyfter fram också känslan av "flow" som han skulle vilja leva med.

Henrik: "Mä halusin semmoista flow tilaa kokea! Semmoista, että innostunut, tuntuu että hei vitsi nää kevään projektit tulee menemään tosi hyvin, että meillä on vaikka kuinka paljon näitä ja ei ole mitään suuria ongelmia tiedossa. Että mä pystyn ennakoimaan näitä asioita hyvin ja luotan siihen, että kaikki tulee menemään hyvin. Että kaikki on hallinnassa... niin sehän on tietty parasta, että olisi semmoista hallinnan tunnetta ja flow tilaa, tämmöistä innostuneisuutta."

Jag: "Miten koet itse voivasi tehdä jotta voisit elää toivomasi tunnetilassa tässä integraatioprosessin aikana?"

Henrik: "Hyvä kysymys. En mä ole pelkästään sitä mieltä, että kaikki vaan on yhtiö X:n tai muiden syytä...No nyt tässä herännyt tai ajatusta, että omien tunnetilojen tota ... Hyvä, että työyhteisössä kuitenkin kun on tämä muutos, niin myöskin itse jaksaisi nähdä niitä positiivisia asioita. Positiivisia kokemuksia voidaan vaikka sinne tiimille jakaa, myös niitä positiivisia näkökulmia, että sekin vaikuttaa porukan työhyvinvointiin...kyllä sekin on hyvä. Sitten myöskin oma panos tähän muutokseen ja tietysti sekin, että kertoo niistä ongelmakohdista, ettei vaan hiljaa täällä istu. Että tarvitaan myöskin rohkeutta sanoa, että missä asiat on pielessä ja mielessäni rohkeutta sanoa sitten niistäkin ja positiiviseen kautta yrittää myös tuoda niitä esille."

Henrik sätter också stort värde på arbetskollegor och samarbete, precis som Mary.

"Kivaa, että olisi jotenkin tiimikaverit tai tiimi. Saisi kirittää kollegojen kanssa silleen, että olisi semmoinen joku. En mä tiedä, yhteisöllisyys tai semmoinen. Että kehitetään ja työtä tehdään positiivisen kautta, että jotakin semmoisia."

Även om att Henrik genomgående i intervjun uttrycker en skeptisk attityd samt kraftiga känslor av otålighet överraskar han mig mot slutet av frågan om hans egna möjligheter att påverka sina känslor genom att påstå:

"Antaa aikaa tuota tälle muutokselle. Että kun itse kuvittelen ja ajattelee, että asiat on varmasti ensi syksynä taas mennyt eteenpäin ja on vähemmän näitä ongelmia."

Felix inkluderar igen andras känslor som formar hans egna (Barsade, 2002).

“Henkilökohtaisesti mä toivon, että mä oon itse ja kaikki muutkin on innostuneita, että tämä muutos, se on enemmän positiivista kuin negatiivista. En mä toivon, että tiimit olisi avoimia sille asialle, että kuitenkin jotkut asiat aina muuttuu... eniten toivon sitä itseltäni ja muilta sitä innostusta tällaista avoimuutta siihen.”

Felix upplever att iver ger honom positiv energi som bär genom krävande dagar samt ökar hans välmående (Fredricson, 2013). Felix fortsätter med att beskriva hur han önskar att alla skulle känna stolthet över egen organisation och professionalitet.

Cecilias citat sammanfattar de önskade känslorna bättre än mina reflektioner.

“Mä lainaan omaa tiimiläistäni tässä. Hän kirjoitteli viime viikolla, se ei ole oikea sana, mutta hänen käyttämä sana oli innollisuus. Into ja onnellisuus yhdessä paketissa. Se vois olla semmoinen sana ,että olisi innostuneen onnellinen. Et semmoinen positiivinen pohinä, eteenpäin katsova asioista innostuva fiilis olis ehkä semmoinen.”

Känslorna som är inflytade i Cecilias citat är lycklighet, nyfikenhet, gemenskap, att bry sig om andra människor samt trygghet som enligt henne är en framåtskridande kraft som skapar tillstånd där människorna är entusiastiska, har viljan att utveckla, skapa nytt och göra saker bättre samtidigt som de upplevelser livet som angenämt och tillfredsställande.

6. Resultat och diskussion

Eftersom trenden med konsolidering bara blir starkare är det viktigt och aktuellt att på ett djupare sätt studera fusioner och förvärv från olika håll och kanter (Sarala et al., 2019). Fusioner och förvärv är svåra processer (Larsson & Finkenstein, 1999) som ofta misslyckas (Christensen et al., 2011; Harding & Rouse, 2007). När företaget strävar efter att integrera de uppköpta enheterna i den gamla organisationen blir processen ännu mera krävande (Meglio et al., 2017). Jag upplever att Haspeslagh och Jemison (1991) fångar det centrala i processen genom att beskriva hur integrationens funktion är att bevara den kunskap och skicklighet som finns, och inte enbart att slå ihop enheter med nuvarande organisationen. En intressant fråga är om denna kunskap och förmåga innehåller sådana känslomässiga färdigheter eller styrkor som

är till nytta för genomförandet av integrationsprocessen. Som följande presenterar jag avhandlingens viktigaste forskningsresultat.

6.1 Centrala forskningsresultat

Då det gäller hurdana känslor som uppstår hos de anställda i det uppköpta företaget under integrationen visar min studie att spektret av känslor var brett och varierade mest under den första gemensamma tiden. De vanligaste negativa känslorna när nyheten nådde personalen var enligt min studie känslor som chock, överraskning, förvåning, oro, osäkerhet och ångest. De positiva upplevelserna hos informanterna omfattade känslor som intresse, nyfikenhet, iver, lättnad och spänning. Det första mötet med köparens högsta ledning orsakade också varierande känslor hos de anställda. Medan en del upplevde känslor som lättnad, hopp, förtroende och nyfikenhet upplevde andra känslor som irritation, oro och försiktighet.

Även om nyheten var gemensam för alla informanter och mötet med högsta ledningen dagen därpå förvärvet ordandes samtidigt för alla, berättar informanternas varierande reaktioner och upplevda känslor mycket om individers unika sätt att uppleva och konstruera känslor. Variationen av känslor beror enligt min analys på vilka tidigare erfarenheter individen i fråga har haft (Fineman, 1996) samt hur individer tolkar de organisatoriska normer som påverkar deras uppfattning av accepterade känslor liksom möjligheten att uttrycka känslor i organisationen (Ashkanasy et al., 2017). Även om flera av informanterna har upplevt negativa känslor i början av integrationen visar resultaten att de inte har haft möjlighet att visa sina känslor utåt på grund av arbetsrollerna (Hochschild, 2003), vilket har lett till negativa känslor som oro eller ångest. Informanternas roller innefattar emotionellt arbete som formar deras uttryck av känslor (Hochschild, 2003), i min studie ofta i rollen som förman som ska hålla sig lugn inför sina anställda och rollen som professionell arbetstagare som kräver att individen gömmer sina inre känslor till exempel inför kunder (Hochschild, 2003). Under mötet med högsta ledningen fanns det också ett behov av *surface acting* (Hochschild, 2003) där informanterna upplevde ett behov av ge en bild utåt som avviker från de känslor de upplevde i stunden.

Senare under integrationen ligger tyngdpunkten enligt mitt resultat mera på de varierande positiva känslor som de anställda upplevt även om att negativa känslor också har funnits med. Känslornas kortvarighet (Fineman, 2003) och informanternas motsägelsefulla känslor i en och samma stund var vanliga. De viktigaste positiva känslorna var iver att delta och samarbeta, nyfikenhet inför den nya organisationen och inför de nya möjligheterna. Känslan av att jag är

viktig, betydelsefull och hör till en viss grupp och känslan av gemenskap kom tydligt fram. Ifall informanterna inte kunde nå dessa känslor uppstod det negativa känslor som frustration, oro, osäkerhet och rädsla.

Enligt mina forskningsresultat smittar också både positiva och negativa känslorna av sig inom organisationen, vilket stöds av tidigare forskningsresultat (Barsade, 2002). Det som varierade mest var hur informanterna upplevde att de påverkades av andras negativa känslor—i samband med integrationen. Här kan jag dela in informanterna i tre grupper. Den första gruppen upplevde att organisationen borde erbjuda bredare hjälp för individer som upplever negativa känslor som ångest, bitterhet eller rädsla som kommer fram i form av skeptiska kommentarer och vilket påverkade informantens egna känslor som blev nerdämpade (Mary, Henrik). Andra gruppen bestod av individer som tyckte att det hör till organisationens styrkor att uttrycka negativa känslor och de berättar om en öppen kultur där diskussionen om och uttrycket av känslor är acceptabelt (Johan, Felix). Den tredje gruppen visade intresse för andras känslor, men uttryckte medvetenhet om hur de låter andras känslor påverka sina egna (Cecilia, Alf, Henrik). Den tredje gruppen hade förmågan att analysera orsaker bakom negativa känslor, ta avstånd till andras känslor och sätta gränser för att skydda sig själv på ett konstruktivt sätt från andras negativa känslor. I allmänhet visar resultaten att företaget i fråga har en kultur där de positiva känslorna gärna, naturligt och med glädje delas med andra. Att uttrycka negativa känslor är också tillåtet men innebär mera begränsningar. Många av informanterna nämnde också känslor som hängde i luften (affekt). Informanterna upplevde ofta dessa känslor som något de inte kunde sätta ord på (Zietsma et al, 2019). Ändå kunde de känna något i “luften”, som små nyanser, små förändringar i andras beteende eller sätt att kommunicera. De viktigaste resultaten i förhållande till känslor i organisationen är att informanterna efterlyser utrymme och tid för diskussionen och reflektioner för känslorna både hos individen och på organisatoriska nivån.

Informanternas önskade känslor i samband med integrationen öppnar diskussionen till att omfatta ett nytt sätt att närma forskningen om fusion och förvärv. Eftersom tidigare forskning inte har fokuserat på de anställdas önskade känslor erbjuder infallsvinkel en stor möjlighet att lära sig något nytt både akademiskt och praktiskt. De viktigaste önskade känslorna hos informanterna var lycklighet som innebär önskan av gemenskap. Informanterna önskade bli bemötta, sedda och hörda. De ville samarbeta med andra och känna samhörighet med den egna organisationen. Positiv framåtblickande attityd innehåller enligt resultaten känslor av intresse

och nyfikenhet. Informanterna önskade också känna (arbets)glädje och välmående som enligt mina resultat hänger ihop med möjligheter att använda deras kompetenser, ha balans mellan arbete och fritid samt bry sig om andra. Den sista önskade känslan var trygghet som kan upplevas när informanterna har förståelse vad som händer i organisationen och vad som förväntas från dem. Bra och konfidentiella relationer på arbetsplatsen ökar enligt min resultat känslan av trygghet. Sammanfattningsvis kan jag kontraktera att Cecilias begrepp “*Innollisuus*” innebär de viktigaste elementen av de önskade känslorna hos de anställda av ett uppköpta företaget Y. Som följande fördjupar jag ytterligare diskussionen mellan mina resultat och tidigare teori.

6.2 Slutsatser

Att genomföra förändringar som syftar till att öka mervärde eller nå de önskade synergierna är inte lätt eftersom många organisationer består av människor med en egen vilja och människor med egna känslor, attityder och kapacitet (Fineman, 2000). Enligt Harding och Rouse (2007) borde detta tas i beaktande redan vid *due diligence* som förberedande och vägledande arbete. För att genomföra integrationsprocessen utifrån strategin bakom förvärv och utifrån av *due diligence* måste den inkludera också den mänskliga sidan som ger integrationsteamet möjligheter att planera den kommande processen genomgående. I tillägg rekommenderas det att integrationsteamet skulle representera organisationens olika avdelningar och funktioner, inte enbart HR-avdelningen när det gäller den mjuka sidan (Recardo & Tortehi, 2015; Schweiger et al., 1993). Informanterna i min studie har inte nämnt att bolag X skulle ha ett integrationsteam även om olika avdelningar från moderbolaget har besökt deras kontor för att presentera sina funktioner samt centrala ansvarspersoner. Även om de olika avdelningarna inte har varit en del av integrationsteamet rapporterar informanterna om den positiva inverkan deras besök har haft på känslorna. Därtill har informanterna upplevt positiva känslor som samhörighet och delaktighet när de fått uppmärksamhet från köparens sida. “Jag har betydelse” har varit en viktig upplevelse.

De flesta människor i organisationer behandlar fortfarande känslor som en ovanlig eller marginell händelse (Fineman 2003). Fineman (2003) visar ändå att känslor har tätt samband med organisationslivet, inkluderande ledning, beslutsfattande, organisatorisk förändring, könade relationer och stress (Fineman, 2003). Också enligt Waddell och Sohal (1998) är känslor och reaktioner starkt kopplade till förändringar och känslornas påverkan och betydelse

har under den senaste tiden fått större utrymme i diskussionen i samband med fusioner och förvärv. Att snarare förstå och lyfta fram de känslor som upplevs i organisationen än att sopa dem under mattan (Kusstascher & Cooper, 2005) har i min avhandling visat sig ha stor potential för genomförandet av en framgångsrik integrationsprocess.

Jag vill påpeka informanternas stora vilja att vara delaktiga i att tillsammans arbeta för en bra framtid i bolaget, en vilja som genomgående kom fram i form av känslor som intresse, nyfikenhet, positiv spänning och förväntan. Deras känslor och attityder är redan nu en del av det nuvarande, men de har också delvis förändrat organisationen och kommer också att forma den nuvarande organisationen i form av nya rutiner, tillvägagångssätt, värderingar, kulturella aspekter samt känslomässiga normer eller attityder (Teerikangas, 2006; Fineman, 2000) vilka borde betraktas som en värdefull resurs i stället för som problematiska mjuka frågor (Vaara et al., 2014). Motivationen som framträder i informanternas svar visar engagemang för den nya organisationen och är värd att nappa på så länge förväntningarna är höga.

Sarala, Vaara och Junni (2019) har uppmuntrat mig att se närmare på integrationsprocessen som en praktikorienterad process där saker och ting, som känslor har tendens att förändras, leva och utvecklas, i stället för att tänka på integrationen som en statisk händelse (Dao & Bayer, 2021). Informanternas berättelser är fulla med liv, känslor och förändringar, allt annat än statiska tillstånd. Deras känslor och uppfattningar av verkligheten växlar, och beskriver deras personliga, unika och komplexa processer under integrationen (Dao & Bauer, 2021) – som tydligt påverkar bolagets möjligheter att nå de utsatta målen.

Avhandlingens resultat visar också hur individerna som är i forskningsfokus utgörs av äkta människor med verkliga värderingar och känslor, i kontrast till de vetenskapliga perspektiven inom M&A-studier som ofta behandlar fokuspersonerna och deras känslor för abstrakt (Weber & Drori, 2011). Jag förstår problematiken angående känslors utmanande natur eftersom informanterna också själva upplevde vissa utmaningar med att identifiera och sätta ord på egna känslor samt uttrycka de känslor de skulle ha önskat. Huruvida upplevelsen var positiv eller negativ var lätt för informanterna att identifiera, liksom vad som orsakade den positiva eller negativa känslan, men när jag frågade vilken känsla som skulle beskriva deras upplevelse blev det ofta tyst, informanternas ansiktsuttryck blev fundersamt, de vek av med blicken för att söka svar i minnet som människan gör när de försöker att gripa något som har hänt eller gå tillbaka till vissa stunder. Mina barn är fem och sju år gamla. Kanske det finns hopp i kommande

generationer eftersom de lär sig att uttrycka samt ge ord till sina känslor redan på daghemmet. Förmågan att lära sig känna igen känslor, egna eller andras och sätta ord på dem kan dock varje individ lära sig.

Om det både i teorin och forskningslitteraturen finns motstridiga meningar om begreppet "känsla" (Lämsä, 2001) visar min studie att det faktiskt är så också i praktiken.

Samtidigt utgör känslor definitivt också ett stort spektrum hos individer. Som litteraturen påstår är känslorna kortvariga och kan variera kraftigt nästan under samma stund (Fineman, 2003). Känslor som osäkerhet, chock, ilska eller vantro upplevdes av informanterna nästan samtidigt som de beskrev känslor av intresse, nyfikenhet, lättnad eller iver. Ett exempel som beskriver känslornas motsägelsefulla karaktär är känslan av spänning som kom fram i både positiva och negativa betydelse.

Även om jag i min studie behandlar känslorna under ett och samma begrepp, kunde jag hitta sådana mer långvariga mentala tillstånd hos individer som i högre grad präglas av individens livsattityder och sätt att se världen. Också tidigare (livs)erfarenhet har format informanternas känslor i form av hur de reagerar på olika saker, förändringar eller hur de tolererar osäkerhet (Fineman, 1996). Resultaten visar att hög tolerans mot osäkerhet hade mest att göra med informanternas tidigare erfarenhet av förändringar.

Det jag märkte på vägen var hur viktigt det var att uttrycka eget intresse för informanternas känslor och upplevelser. Att locka fram informanternas känslor med hjälp av tematiska intervjuer med dialogiska grepp har visat sig vara ett bra beslut. Brene Brown (2012) har skrivit mycket om egen sårbarhet och empati som lockar den andra att öppna en del av sitt inre och som leder till bättre, djupare och ärligare kommunikation. Detta gav de valda metoderna mig utmärkt möjlighet till och hjälpte mig därmed att uppfylla studiens syfte.

När känslorna enligt socialkonstruktivismperspektivet kontinuerligt konstrueras i samspel med medmänniskor (Fineman, 1996) krävs samspel för att öka medvetenheten om egna samt andras känslor. Samspel behövs för att nå djupare förståelse sinsemellan som har stor påverkan på organisatoriska livet (Fineman, 2000).

Även om jag skulle önska att denna förmåga nådde högsta ledningen i alla organisationer eller att den blev en del av mänskligare integrationsprocesser känner jag mig samtidigt skeptisk och

frustrerad över att så knappast blir fallet. Den potential min avhandling visar att informanterna har inom sig i form av positiva förväntningar, motivation att bidra, vilja att förstå den nya organisationens struktur och bli en del av den nya organisationen är i tråd med teorin, men överensstämmer också med min erfarenhet av att dessa känslor är guld värda i integrationsprocessen i form av arbetsprestation (Fredricson, 2013). Men för att nå eller uppfinna den fulla potential som ligger i informanternas känslor och attityder måste man bemöta dem på ett personligt plan för att identifiera deras känslor som sedan kan förvandlas till resurser för organisatoriskt bruk. Som min avhandling visar är ett bra sätt att komma i kontakt med människornas känslor att vara i kontakt med själva människan och ställa frågor (Ahrne & Svensson, 2016), inte enbart i akademiskt syfte.

Hur kan ledningen ta i beaktande känslor ifall känslorna är svåra att prata om eller inte ens står på agendan? Undervärderas känslornas betydelse eller påverkan fortfarande? Är företagsledningen för hård eller förhindrar deras hårda roller (Fineman, 1996) ledningen att visa intresse för mjukare frågor som känslor? Upplevs organisationen som svagare när det finns utrymme för känslor och diskussioner om känslor? Dessa frågor kunde vara värda att undersöka vidare på en djupare nivå. Med uttryck djupare hänvisar jag till skillnaden mellan frågor "Hur skulle du beskriva dina känslor?" och "vilken känsla beskriver på bästa möjliga sätt din upplevelse?" jämfört med frågor som informanterna har tolkat som intresse från bolaget X:s sida för deras känslor som "*Mikä fiilis porukalla?*" eller "*Mitäs äijälle tänään?*" eller "*Mikä meininki?*" De flesta av informanterna märkte skillnaden och lyfte fram den själv.; intervjuerna väckte tankar som Johan beskriver på följande sätt:

"Ei oo kukaan koskaan siis näin kysynyt, tavallaan siis suoraan, että kyllähän siellä infossa kysy se siis se TJ et mikä fiilis, mut et oltais jotenki niinku jaettu miltä tuntuu. Et tää on oikeestaan aika hyvä. "

Informanterna uttryckte önskan om att hitta och få utrymme för diskussioner om känslorna, samt tid att stanna upp och känna efter hur de egentligen känner vid olika faser under integrationen. Mest tid för känslor behövdes enligt studiens resultat direkt efter att nyheten om förvärvet kom, men också på allmän plan, i vardagen. Informanterna uttryckte också önskemål om att det skulle erbjudas hjälp till de individer i organisationen som behöver mera stöd, särskilt i situationer där känslorna var av negativ karaktär eftersom de också påverkade andras upplevelser negativt. Förmågan att känna igen och acceptera egna samt andras känslor som en

naturlig del av det organisatoriska livet kan rekommenderas för alla. Inte heller är de negativa känslorna något att vara rädd för; de innebär också potential och ger färdigheter att förstå förändringar (Kusstatscher & Cooper, 2005). De negativa känslorna försvinner inte heller av sig själv utan behöver bearbetas om man vill undvika de negativa konsekvenser som de kan orsaka (Dao & Bauer, 2021).

Tidigare forskning har betonat hur sociala normer styr individens uttryck av känslor i organisationer (Ashkanasy et al., 2017). Jag vill ge mitt bidrag till M&A-fältet i form av svaret på en fråga: ”kan man ändra de normerna genom att lyfta fram känslor som en del av den allmänna diskussionen så det blir ”vanligare” och mer acceptabelt generellt sätt? Studiens empiri visar att informanterna tror att de kan påverka de organisatoriska normerna och atmosfären i organisationen genom att själv dela sina egna känslor och ha öppna diskussioner samt att de har upplevt det angenämt att för en stund stanna upp och reflektera över de känslomässiga teman som studien innehållit.

Att köpa företag och verksamhet hör till konsolidering. Min studie visar tydligt hur informanterna trots sina negativa eller skeptiska känslor har varit intresserade av att bidra till den gemensamma verksamheten. De har också varit medvetna om sina känslor, hur andras känslor kan påverka deras egna känslor och hur deras känslor kan påverka andras. Informanternas beskrivningar av sina känslor innehåller mycket intresse och öppenhet, samt en vilja att ge möjlighet för en gemensam framtid. Som Teerikangas (2006) beskriver är bolag med växtstrategi som genomförs med hjälp av förvärv ett ständigt pussel av olika känslomässiga bitar. Att acceptera faktum och ge utrymme för de känslorna ses som centralt i min studie (Kusstatscher & Cooper, 2005).

Känslorna har effekt på individens ansträngningar (Huy, Corley & Kraatz, 2014) som behövs i ett näringsliv med hård konkurrens. När jag hänvisar till känslorna vill jag förslutningsvis ännu påpeka vilken potential de innebär. Resultaten visar att känslorna kan skapa och öka engagemanget vid organisatorisk förändring (Huy, Corley & Kraatz, 2014), förbättra lagarbete samt öka medarbetartillfredsställelse (O'Neill & Rothbard, 2017). Världen runt om kring oss förändras och känslorna kan i stället för att orsaka organisatoriska problem erbjuda lösningar och resurser till samarbete mellan människor med olika perspektiv (Fan & Zietsma, 2017).

Forskningen inom M&A efterlyser fortfarande nya öppningar för att bättre förstå den mänskliga, mjuka sidan inom helheten M&A (Sarala et al., 2019). För att bidra till världen, inte

enbart för vetenskapliga fält visar studiens resultat hurdana känslor de anställda önskade att uppleva under integrationsprocessen. Mest anmärkningsvärt är hur små saker informanterna egentligen önskar samt att de känslor som de önskar uppleva inte är motstridiga med en välmående människa eller organisation, tvärtom. Det som personligen överraskade mig positivt var sambandet mellan informanternas egen känslomässiga "drömvärld" och organisationens framgång. För att öka välmåendet samt prestationsförmågan i organisationer under M&A behövs det ökad medvetenhet om dessa viktiga och kraftfulla känslor som redan existerar.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

I framtida forskning skulle det vara angenämt och intressant att ägna mera fokus åt vad som påverkar de varierande känslorna angående en och samma händelse. Hurdana profiler kan forskningen hitta bland de anställda och vilka verktyg skulle hjälpa de anställda att bättre bidra till en framgångsrik integration. Vilka integrationsrelaterade åtgärder som påverkar de anställdas känslor över huvud taget i samband med fusioner och förvärv är också en aspekt som kunde undersöks närmare. Eftersom jag personligen är intresserad av att lösa problem och söka svar på frågor om vad som skulle vara optimalt just för individen eller just för organisationen i fråga upplever jag att tema tre erbjuder särskilt många möjligheter för framtida forskning. Hur önskar de anställda känna sig under integrationen? Vilka förutsättningar behövs det för att infria dessa önskemål och hur upplever ledningen dessa önskemål? Forskningen kunde även utvidgas till att omfatta vilka konsekvenser som följer av att dessa synpunkter tas i beaktande i praktiken som en del av mänsklig *due diligence*. Jag skulle gärna se att det gjordes (och själv bidra till) fler undersökningar angående mänskligare integrationsprocesser där personalen i det uppköpta företaget aktivt är med på att utforma processen och där potentialen i deras känslor ses som drivkraft.

Källförteckning

- Aaker, D. & Day, G. (1990). *Marketing Research*. John Wiley & Sons. New York.
- Angwin, Duncan (2004). Speed in M&A Integration: The First 100 Days. *European Management Journal* Vol. 22 (No. 4), 418–30.
- Agrawal, A & Jaffe, J. F. (1999). The Post-merger Performance Puzzle. in (ed.) *Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers and Acquisitions, Volume 1)* Emerald Group Publishing Limited, .7–41.
- Ahrne, Göran och Peter Svensson (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber. s. 8–15.
- Aktas N, de Bodt E, Roll R. (2011). Serial acquirer building: an empirical test of the learning, hypothesis. *Journal of Corporate Finance* 17 (1): 18–32.
- Ashkanasy, N. M. – Humphrey, R. H. – Huy, Q. N. (2017). Introduction to special topic forum: Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, Vol. 42 (2), 175–189.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–75.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8–14.
- Bhagwan, V., Grobbelaar, S.S. & Bam, W.G. (2018). A systematic review of the due diligence stage of mergers and acquisitions: towards a conceptual frame- work. *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 29, no. 3, 217–234.
- Birkinshaw, Julian, Henrik Bresman, and Lars Håkanson (2000) Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies* Vol. 37 (No. 3), 395–425.
- Björkman, Ingmar, Günter K Stahl & Eero Vaara (2007). Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration. *Journal of International Business Studies* Vol. 38 (No. 4), 658–72.
- Brown B. (2012). *Daring greatly: how the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. New York; NY: Gotham Books.
- Cameron, Kim. (2017). Cross-Cultural Research and Positive Organizational Scholarship. *Cross Cultural and Strategic Management* Vol. 24 (No. 1), 13–22.
- Cameron, Kim, Jane Dutton, and Robert Quinn (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New*

Discipline, edited by Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn, 3–13. San Francisco: Berrett-Koehler.

Capasso, A., & Meglio, O. (2005). Knowledge transfer in mergers and acquisitions: how frequent acquirers learn to manage the integration process. Strategic capabilities and knowledge transfer within and between organizations: new perspectives from acquisitions, networks, learning and evolution, 199.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1990). The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. *British journal of management*, 1(2), 65–76.

Christensen, C.M., Alton, R., Rising, A. & Waldeck, A. (2011). *The new M&A playbook*, Harvard Business Review, 89 (3), pp. 48–57

Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational research methods*, 14(4), 647–673.

Collins, Mikayla (2016). "The Dialogic Interview: Co-Creating Meaning as an Alternative to Discovering "What Is". Undergraduate Research Conference (URC) Student Presentations.

Collins, R. (2004). *Interaction Ritual Chains*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Deng, X., Kang, J. & Low, B. S. (2013). Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers. *Journal of financial economics*, 110(1), 87–109.

Dao, M. A. & Bauer, F. (2021). Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams. *Human resource management review*, 31(3), 100746.

Fredricson, Barbara L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. In *Advances in Experimental Social Psychology*, edited by Patricia Devine and Ashby Plant, Vol. 47, 1–53. Burlington: Academic Press

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage, Lontoo.

Eriksson-Zetterquist & Ahrne. (2015). "Kapitel 3: Intervjuer", G.Ahrne & P. Svensson (Red.), "Handbok i kvalitativa metoder" (2:2, s. 34–54), Liber.

Erkkilä, K.K. (2001). *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet: Integraatio yrityskaupassa*. Helsinki: WSOY.

Fan, G. H. & Zietsma, C. (2017). Constructing a shared governance logic: The role of emotions in enabling dually embedded agency. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2321–51.

Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. Sage, London

Ghauri, P. – Gronhaugh, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. Prentice Hall.

- Gibbs, G. (2007). Analytic quality and ethics. I: Analyzing qualitative data (90–104). SAGE Publications, Ltd.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N. & Vaara, E. (2017). *The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research*. The Academy of Management annals, 11 (1),
- Goodman, N. (2018). Leadership Competencies for Success. *Training*, 55(6), 60.
- Hallett, T. (2003). Symbolic power and organizational culture. *Sociological Theory*, 21(2), 128–49.
- Harding, D. & Rouse, T. (2007). Human due diligence. *Harvard business review*, 85(4), 124–142.
- Hallin, A. & Helin, J. (2021). *Project Management Research Methods* (2nd ed).
- Haleblian J, Devers CE, McNamara G, Carpenter MA, Davison RB. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: a review and research agenda. *Journal of Management* 35 (3): 469–502.
- Hearn, J. (1993). Emotive subjects: organizational men, organizational masculinities and the (de)costuctions of “emotions” teoksessa S.Fineman.
- Helin, J. & Avenier, M. (2016). Inquiring into arresting moments over time: Towards an understanding of stability within change. *Scandinavian journal of management*, 32(3), 142–149.
- Helpap, S. (2016). Employees’ Emotions in Organizational Change: A New Angle on the Sensemaking Approach. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 16730.
- Hellsten, Tommy (2016). *Virtahepo olohuoneessa*. Helsinki: Kirjapaja
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2019). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Turenki, Hansaprint Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 22. p. Helsinki, Tammi.
- Hogg, Michael A. & Terry, Deborah, J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, s. 121–140.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness, *Strategic Management Journal*, 27, pp. 347–36.
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650–80.

- Illouz, E., Gilon, D. & Shachak, M. (2014). Emotions and cultural theory. In *Handbook of the Sociology of Emotions*. Vol. II. Dordrecht: Springer, 221–44.
- Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry? *Harvard business review*, 45(6), 84.
- Kusewitt Jr, J. B. (1985). An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance. *Strategic management journal*, 6(2), 151–169.
- Kusstatscher, Verena, and Cary Cooper (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kylmä, Jari, Vehviläinen-Julkunen, Katri, Lähdevirta, Juhani (2003). Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? *Duodecim* (119). 609–615.
- Larsson R, Finkelstein S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science* 10 (1): 1–26.
- Liao, H. & Hitchcock, J. (2018). Reported credibility techniques in higher education evaluation studies that use qualitative methods: A research synthesis. *Evaluation and program planning*, 68, pp. 157–165.
- Lodorfos, G. and Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, Vol. 44 No. 10, pp. 1405–1421.
- Lämsä, Anna-Maija (2001). Tunteiden ja järjen liitto organisaatio- ja johtamistutkimuksen haasteena. Teoksessa: *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista, toim.* Anna-Maija Lämsä & Pasi Sajasalo, 181–199. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. (1985). Mergers syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions*, 20, 70–76.
- McGrady, S. (2005). Extending Due Diligence to Improve Mergers and Acquisitions. *Bank Accounting & Finance* (08943958), 18(4),. 17–49.
- Meglio, O., King, D. R. & Risberg, A. (2017). Speed in Acquisitions: A Managerial Framework. *Business Horizons*. Volume 60, Issue 3, May-June 2017, Pages 415–425.
- Melkonian, Tessa, Philippe Monin, and Niels Noorderrhaven (2011). Distributive Justice, Procedural Justice, Exemplarity, and Employees' Willingness to Cooperate in M&A Integration Processes: An Analysis of the Air France–KLM Merger. *Human Resource Management* Vol. 50 (No. 6), 809–37.
- Menges, Jochen I. & Martin Kilduff (2015). Group Emotions: Cutting the Gordian Knots Concerning Terms, Levels of Analysis, and Processes. *Academy of Management Annals* Vol. 9 (No. 1), 845–928.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29, 137–158.

- Mäkinen, Olli (2006). Tutkimusetiikan ABC. Helsingfors: Tammi.
- Nussbaum, Martha (2004) Emotions as Judgments of Value and Importance. In *Thinking about Feeling*, edited by Robert C Solomon, 183–99. Oxford: Oxford University Press.
- Oliver, Paul (2004). *The Student's Guide to Research Ethics*. Berkshire: Open University Press.
- O'Neill, O. A. & Rothbard, N. P. (2017). Is love all you need? The effects of emotional culture, suppression, and work–family conflict on firefighter risk-taking and health. *Academy of Management Journal*, 60(1), 78–108.
- PABLO, A. L. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective. *Academy of Management journal*, 37(4), 803–836.
- Pohludka, M. and Štverková, H. (2018). Successful Horizontal Acquisition Process. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 18(1), 187–194.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinn, Gaudeamus Oy.
- Radway, R. J. (1991). International M&As: Post-Merger Integration. *International Executive*, 32(4), 33–36.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, Vol. 12, 23–37.
- Recardo, Ronald & Tim Tortehi (2015). Strategic Integration: How to Realize the Value of an Acquisition. *Global Business and Organizational Excellence* Vol. 35 (No. 1), 6–22.
- Rock, D. (2008), "SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating With and Influencing Others."
- Ropo, Arja ja Eriksson, Marja 2001: Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa Christian Grönroos ja Raija Järvinen (toim.): *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Talentum Media
- Routio, Pertti (2007). Kyselevät tutkimustavat, <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064htm>
- Ryan B., Scapens, R. & Theobald, M. (1992). *Research Method and Methodology in finance and accounting*. Academic Press Limited. London.
- Sarala, R. M., Vaara, E. & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of world business : JWB*, 54(4), 307–321.
- Schweiger, David, Ernst Csiszar, and Nancy Napier (1993). Implementing International Mergers and Acquisitions. *Human Resource Planning* Vol. 16 (No. 1), 53–70.

Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management journal*, 34(1), 110–135.

Stahl, G. K. & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of international business studies*, 46(4), 391–414.

Teerikangas, Satu (2006) Silent forces in cross-border acquisitions – an integrative perspective on post-acquisition integration. Department of Industrial Engineering and Management. Institute of Strategy and International Business. Doctoral Dissertation Series 2006/1. Helsinki University of Technology, Helsingfors

Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P. & Morag, O. (2019). The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance. *Group & organization management*, 44(3), 483–520.

Teerikangas, Satu & Olivier Irrmann (2016). Cultural Change Following International Acquisitions Cohabiting the Tension Between Espoused and Practiced Cultures. *Management International Review* Vol. 56 (No. 2). Springer Berlin Heidelberg, 195–226.

Teerikangas, S. & Very, P. (2006). The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British journal of management*, 17(S1), S31-S48.

Trichterborn, A., Zu Knyphausen-Aufseß, D. & Schweizer, L. (2016). How to improve acquisition performance: The role of a dedicated M&A function, M&A learning process, and M&A capability. *Strategic management journal*, 37(4), 763–773.

Turner, J. H. & Stets, J. E. (2005). *The Sociology of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Vaara, E. (2002). On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. *Organization studies*, 23(2), 211–248.

Vaara, E., Junni, P., Sarala, R. M., Ehrnrooth, M. & Koveshnikov, A. (2014). Attributional tendencies in cultural explanations of M&A performance. *Strategic management journal*, 35(9), 1302–1317.

Voronov, M. & Vince, R. (2012). Integrating emotions into the analysis of institutional work. *Academy of Management Review*, 37, 58–81.

Waddell, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543–548.

Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2013). Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions-New Perspectives. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 327–331.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996) Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior* 18, 1–74.

Zaheer, A., Castañer, X. & Souder, D. (2013). Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions. *Journal of management*, 39(3), 604–632.

Zietsma, C., Toubiana, M., Voronov, M. & Roberts, A. (2019). *Emotions in organization theory*. Cambridge University Press.

Zollo, M. & Meier, D. (2008). What Is M&A Performance? *Academy of Management perspectives*, 22(3), 55–77.

Åstedt-Kurki, P. & Heikkinen, R. (1994). Two approaches to the study of experiences of health and old age: the thematic interview and the narrative method. *Journal of Advanced Nursing* 20. 418–421.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide

Pääteema 1: Omat tunteet ja kokemukset yritysjärjestelyn jälkeisen integraation alkumetreillä (n 1 kk)

- Mille sinusta tuntui kun sait kuulla toteutuneesta yrityskaupasta/järjestelystä?
- Millä tavoin sait tiedon? Millaisia tunteita se herätti sinussa? Positiivisia ja negatiivisia?
- Mikä oli seuraava kohtaamishetkesi ostavan yrityksen kanssa? Kerrotko siitä ja kokemuksestasi? (voi olla fyysinen, sähköinen, some postaus, meili, puhelu yms.)
- Ovatko tunteesi työpaikalla tai kokemuksesi työstä muuttuneet yrityskaupan jälkeen? Miten?
- Millaisia tunteita ja kokemuksia sinulla on tähän mennessä yhteisestä matkasta? Voitko kuvailla näitä tilanteita ja tunteitasi näissä tilanteissa? Mitä niissä tapahtui ja minkä asioiden uskot vaikuttaneen tunnekokemukseesi? Olisi upeaa jos löydät sekä positiivisia, että negatiivisia / kehittämistä kaipaavia hetkiä tai tilanteita.
- Kuvaile mahdollisimman yksityiskohtaisesti (missä, miten, ketkä olivat läsnä, mitä sanottiin, ei sanottu, tunnelma, FtoF, meili, some...)
- Koetko, että tunnekokemuksellasi on merkitystä? Kenelle? Miksi?
- Onko sinun helppoa tai vaikeaa käsitellä tai tunnistaa tunteitasi? Kerrotko jonkun esimerkin?

Teema 2: Jaetut tunteet ja kokemukset, yhteys toisiin ja muiden vaikutus

- Miten kuvailisit tunnelmaa kotiorganisaatiossasi?
- Millaisia tunteita koet, että jaatte tiimin kesken tai firmassa X (jossa työskentelee)? Keskusteletteko tunteistanne tai kokemuksistanne (huomaa ero näiden välillä tulkinnassa. Kokemuksesta kysyttäessä ihminen kertoo herkästi tapahtuneesta, kysy tapahtuman herättämistä tunteista).
- Miten koet muiden tunteiden ja kokemusten vaikuttavan omiisi?
- Onko teidän helppo keskustella tunteistanne työpaikallasi tässä tilanteessa? Miksi?
- Miten koet muiden ihmisten käytöksen tai asenteen vaikuttaneen tunteisiisi?

Teema 3: Toivottu tunnetila ja sen edellytykset

- Voitko kuvailla mitä haluaisit tuntea ja kokea yhdistymisen eri vaiheissa
 - Miten toivoisit saavasi tiedon yrityskaupasta?
 - Missä vaiheessa ja miten toivoisit seuraavan kohtaamisen tapahtuvan?
 - Entä sen jälkeen? (spontaanit toiveet)?
 - Minkä asioiden koet olevan kriittisen tärkeitä, jotta voisit saavuttaa itsesi kannalta toivotun tunnetilan eri vaiheissa?
- Minkä asioiden koet vaikuttavan tunteisiisi ja kokemuksiisi erityisen positiivisesti ja toisaalta erityisen negatiivisesti? Miksi? Missä tilanteissa?
- Miten koet, että ostava organisaatio voi parantaa toimintaansa? Mitä he voisivat tehdä toisin? Entä “kotiorganisaatiosi”? Mitä on tehty hyvin? Entä mitä pitäisi parantaa? Miten uskot näiden asioiden vaikuttavan tunnekokemukseesi?
- Nimettömät terveiset vapaasti aiheesta.
- Mitä koet itse voivasi tehdä, jotta voisit elää toivomassasi tunnetilassa tässä tilanteessa?

Bilaga 2, Inbjudan till intervju

Tervehdys Turun saaristosta!

Olen Hanski, ihmisten tunteista ja integraatioista kiinnostunut viimeisen vuoden maisteriopiskelija Åbo Akademiästä. Haluan kutsua sinut mukaan arvokkaalle matkalle kohti ihmisläheisempiä ja tunneälykkäämpiä integraatioita. Olen työskennellyt pitkään työelämän muutosten ja integraatioiden kehittämisen parissa, joten haluan jo nyt ilmaista kiitokseni mahdollisuudesta päästä tärkeää aihetta akateemisesti kanssasi tutkimaan!

Pro graduni keskittyy yritysintegraatioiden inhimilliseen puoleen, jota liiketalous vielä heikosti tuntee. Tutkin ostetun yrityksen henkilökunnan tunteita ja kokemuksia integraation alkutaipaleella, joita pyrin kuvaamaan, ymmärtämään ja niiden vaikutusta integraation onnistumiseen analysoimaan.

Tutkimus toteutetaan dialogisena haastatteluna, mikä tarkoittaa käytännössä haastattelukysymysten ympärille rakentuvaa mukavaa ja *ehdottoman luottamuksellista* keskustelutuokiota välillämme. Perinteisestä haastattelusta poiketen dialoginen haastattelu painottaa vuorovaikutusta välillämme ja sen tärkeimpiä laadullisia mittareita ovat yhteisen hetkemme *merkityksellisyys* meille molemmille, joten omasta puolestani teen kaikkeni, jotta myös sinä koet hetken mielekkäänä ja antoisana!

Mitä pyydän sinulta? 1-1,5 tuntia arvokasta aikaasi, luottamustasi ja avointa mieltä keskustella viimeisten viikkojen kokemuksistasi ja tunteistasi. Ajan ja paikan saat valita vapaasti itse. Suosittelen kohtaamista rauhallisessa ja rentouttavassa ympäristössä, jonka voin halutessasi meille valita. Olen käytännössä pääkaupunkiseudulla torstaina-perjantaina, mutta tarvittaessa muutkin päivät saadaan järjestymään.

Toivon lupaasi nauhoittaa keskustelumme akateemisen laadun varmistamiseksi. Kaikkea keräämääni materiaalia kohdellaan eettisesti arvokkaasti akateemisen tutkimuksen vaatimuksia noudattaen ja niiden sisältö pysyy minun ja professorini välisenä. Tuloksissa vastauksia käsitellään nimettöminä ja paljonko minulle itsestäsi kerrot on sinun päätettävissäsi.

Ota rohkeasti yhteyttä kun sinulla on kysyttävää tai haluat sopia haastatteluajan!

Kiinnostunein terveisin,

Hanski

Hanna-kaisa.hynni@abo.fi

Puhelin: 0403075016