



# **Muutosjohtaminen yritysosto- prosessissa tunnereaktioihin vaikuttamisen ja viestinnän nä- kökulmasta**

Alisa Hietikko

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2020

Liiketalouden tutkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto

HIETIKKO, ALISA:

Muutosjohtaminen yritysostoprosessissa tunnereaktioihin vaikuttamisen ja viestinnän näkökulmasta

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Huhtikuu 2020

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työn toimeksiantajalta lähtöisin olevaa muutosjohtamista yritysostoprosessissa. Toimeksiantaja toimii henkilöstöpalvelualalla ja osti vuonna 2019 toisen yrityksen samalta toimialalta osaksi konserniaan. Toimeksiantaja on kiinnostunut myös tulevaisuudessa tekemään yritysostoja, jonka vuoksi tutkimustulokset ovat tarpeellisia muutosjohtamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamista toteuttamalla laadullinen tutkimus vuonna 2019 ostetun yrityksen henkilöstölle. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja haastatteluja. Ostettu yritys on toiminut yrityskaupan jälkeen liiketoiminnallisesti omana yksikkönään, jolloin yritys on vain osittain integroitu osaksi toimeksiantajan konsernia. Tämän vuoksi muutosjohtamista tutkittiin yrityskaupan aiheuttamiin tunnereaktioihin vaikuttamisen ja viestinnän näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvisi, että ostetun yrityksen toimihenkilöt kokivat haastattelun ajankohtana sitoutuneensa uuteen työnantajaan ja olevansa osa toimeksiantajan työyhteisöä. Tulosten perusteella yritysostoilmoituksen saannin jälkeen sitoutuneisuus laski ajoittain osalla toimihenkilöistä ja toimihenkilöiden keskuudessa koettiin epävarmuutta erityisesti yksilöiden henkilökohtaisista työnkuvista ja työsuhteista. Heidän keskuudessaan syntyi myös spekulatioita ostetun yrityksen tulevaisuudesta.

Tulosten perusteella toimeksiantajan olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota konkreettisempaan yritysostoprosessin suunnitteluun ennen yritysostoprosessista ilmoittamista ja ostetun yrityksen henkilöstön kuunteluun sekä vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Lisäksi toimeksiantajan olisi tullut ottaa tarkemmin huomioon ostetun yrityksen organisaation käytäntöihin sekä työyhteisön ominaisuuksiin liittyvät tekijät, jotta toimeksiantaja olisi voinut muokata muutosjohtamista juuri kyseiselle organisaatiolle sopivaksi ja tehokkaaksi. Näiden keinojen kautta ostetun yrityksen henkilöstölle olisi osoitettu enemmän empatiaa, kunnioitusta sekä kiinnostusta henkilöstöä kohtaan. Näiden osoittaminen olisi lieventänyt yritysostoilmoituksen antamisen jälkeen syntyneitä epävarmuutta sekä spekulatiota ja luonut luottamusta uuteen työnantajaan.

---

Asiasanat: muutosjohtaminen, yritysostoprosessi, tunnereaktiot, viestintä

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

HIETIKKO, ALISA:

Change Management in a Company Acquisition from the Viewpoints of Impacting Emotional Reactions and Communication

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 3 pages  
April 2020

---

The aim of this thesis was to evaluate change management generated by the commissioner of this thesis in a company acquisition. The commissioner of this thesis operates in providing private employment services and in 2019 the commissioner purchased a company in the same industry. The commissioner is interested in making new company acquisitions. Therefore, information is required to improve change management generated from the commissioner.

Change management was evaluated by studying the purchased company's personnel through qualitative research. Data for this study was collected through semi-structured interviews. The purchased company has operated as an independent unit since the company acquisition and therefore the purchased company has been only partially integrated to the commissioner's corporation. Therefore, change management was studied from the viewpoints of impacting emotional reactions caused by the company acquisition and communication during the change.

The study results show that at the time of the study interviews, the employees from the purchased company felt committed to the new employee and they felt a part of the new work community. Still, after receiving the announcement about the acquisition, the personnel's commitment periodically decreased and insecurity especially about the employment relationships of individuals rose among the personnel. There were also speculations about the future of the purchased company.

Based on the study results, the commissioner should pay more attention to planning the concrete actions in the acquisition process before announcing the acquisition as well as to listening of the purchased company's personnel through communication. Also, the commissioner should pay more attention to the purchased company's organisation practices and to the features of the company's work community so that the commissioner could modify its change management particularly for the company's personnel. Through these measures the commissioning company would show more empathy, respect and interest towards the purchased company's personnel. This would decrease the insecurity and speculations experienced by the purchased company's personnel and create more trust with the new employer after announcing the company acquisition.

---

Key words: change management, a company acquisition, emotional reactions, communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Toimialan esittely .....	8
2	YRITYSOSTO.....	10
2.1	Yritysstopprosessi.....	10
2.2	Onnistuneen yritysoston tekijät .....	11
2.2.1	Organisaatioiden yhteensopivuus.....	11
2.2.2	Tunnereaktioiden huomiointi .....	13
2.2.3	Integraatiovaihe .....	14
2.2.4	Prosessin arviointi .....	15
3	TUNNEREAKTIOT MUUTOSJOHTAMISESSA .....	16
3.1	Johtamistavat.....	16
3.2	Muutoksen luomat tunteet.....	17
3.3	Tunnereaktioiden taustavaikuttajat.....	18
3.4	Tunnereaktioiden tarkastelu .....	19
3.5	Tunnereaktioihin vaikuttaminen .....	20
3.5.1	Tunteiden salliminen.....	20
3.5.2	Kontrollin tunteen antaminen.....	21
3.5.3	Vuorovaikutus.....	21
3.5.4	Avainhenkilöiden hyödyntäminen .....	22
3.5.5	Ostavan yrityksen asenne ja suhtautuminen .....	22
4	VIESTINNÄN MERKITYS MUUTOSJOHTAMISESSA.....	24
4.1	Viestinnän vaiheet yritysostoprosessissa .....	24
4.2	Viestinnän suunnitelmallisuus .....	25
4.3	Viestinnän tavoitteet.....	26
4.4	Viestinnän ajoitus .....	26
4.5	Kohderyhmä.....	26
4.6	Viestinnän sisältö .....	27
4.7	Viestintätavat ja -kanavat .....	28
5	CASE: X & Y .....	30
5.1	Tutkimuksen tavoite .....	30
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	31
5.2.1	Laadullinen tutkimus.....	31
5.2.2	Aineistonkeruumenetelmä .....	31
5.2.3	Tutkimuksen eettisyys .....	33
5.3	Tutkimuksen tulokset .....	33
5.3.1	Yritysosto ja uusi työnantaja.....	33

5.3.2	Ostavan yrityksen perehtyneisyys ostettuun yritykseen .....	35
5.3.3	Ostetun yrityksen henkilöstön kuuntelu ja vaikutusmahdollisuudet.....	35
5.3.4	Avainhenkilöiden suhtautuminen yritysostoon .....	37
5.3.5	Viestinnän määrä ja sisältö.....	37
5.3.6	Tietämättömydestä viestiminen .....	38
5.3.7	Viestinnän ajoitus ja viestintäkanavat .....	38
6	POHDINTA .....	39
6.1	Kehitysehdotukset.....	39
6.2	Tutkimustulosten luotettavuus.....	41
	LIITTEET .....	45
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	45
	Liite 2. Saatekirje .....	47

## ERITYISSANASTO

Yritysosto	Tilanne, jossa yritys ostaa toisen yrityksen. Ostettu yritys voi oston jälkeen pysyä itsenäisenä, osittain itsenäisenä tai se voidaan integroida eli sulauttaa täysin ostavaan yritykseen.
Yritysostoprosessi	Ostavan ja myyvän yrityksen läpikäymä prosessi yrityksen myyntiin tai ostoon johtavasta strategisesta päätöksestä ostetun yrityksen integraation valmistumiseen asti.
Integraatio	Yritysostoprosessissa ostetun yrityksen sulauttaminen osittain tai täysin ostavaan yritykseen
Avainhenkilö	Yritysorganisaatiossa toimiva henkilö, jolla on mahdollisuus vaikuttaa useamman muun yritysorganisaatiossa työskentelevän henkilön mielipiteisiin sekä asenteisiin.

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajalta X yrityksen Y henkilöstöön kohdistunutta muutosjohtamista yritysostoprosessin aikana. X osti Y:n osaksi konserniaan vuonna 2019. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada selkeä kuva siitä, miten Y:n sulauttaminen osaksi konsernia on Y:n henkilöstön kokemuksen mukaan sujunut muutosjohtamisen näkökulmasta. Y pyritään pitämään konsernissa melko erillisenä yksikkönä, joten Y on integroitu X:ään liike-toiminnallisesti verraten pinnallisella tasolla. Tämän vuoksi opinnäytetyössä tutkitaan X:ltä Y:n henkilöstöön kohdistunutta muutosjohtamista tunnereaktioihin vaikuttamisen ja viestinnän näkökulmasta yritysostoprosessin aikana. Olisiko muutosjohtamisessa näistä näkökulmista ollut kehitettävää? Missä muutosjohtamisessa onnistuttiin näiden näkökulmien pohjalta? Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa, jonka avulla X voi kehittää muutosjohtamistaan näistä näkökulmista tulevilla yritysostoprosesseissa.

Opinnäytetyössä perehdytään yritysostoon prosessina sekä muutosjohtamiseen juuri tunnereaktioihin reagoimisen ja vaikuttamisen sekä viestinnän näkökulmista. Teoriasta kerätyn tiedon pohjalta Y:n henkilöstölle laaditaan laadullinen tutkimus, jossa X:ltä Y:lle suunnattua muutosjohtamista pyritään tutkimaan. Opinnäytetyön lopussa tutkimustulokset käydään läpi ja pohdinta –osuudessa tiivistetään teoriaan pohjaten, mitä ongelmakohtia ja onnistumisia muutosjohtamisessa on ollut. X on kasvava konserni, jolla on halukkuutta laajentaa toimintaansa muun muassa ostamalla pienempiä toimijoita alalta. Tämän vuoksi tutkimus on X:lle oleellinen sekä hyödyllinen.

## 1.1 Toimialan esittely

Henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys tarjoaa toisille yrityksille henkilöstöpalveluja, jotka vapauttavat asiakasyrityksen resursseja henkilöstöasioiden hoitamisesta yrityksen ydinliiketoimintaan. Ydinliiketoimintaan keskittymisen lisäksi yhteistyö henkilöstöpalvelualan yrityksen kanssa voi tuoda rekrytointeihin ja henkilöstöasioiden hoitamiseen siihen keskittyneen ammattitaitoisen henkilön panoksen, jollaista yrityksessä ei muutoin välttämättä ole. Tällaisia henkilöstöpalveluja ovat muun muassa rekrytoinnit, henkilöstövuokraus, soveltuvuusarvioinnit sekä henkilöstön valmentaminen ja kehittäminen. (HPL Vastuullisuus ja..., 2020.)

Henkilöstöpalvelualan yritysten kautta vuonna 2017 työllistyi 2 prosenttia työvoimasta eli 41 000 henkilöä. Vuodesta 2014 lähtien vuokratyöntekijöiden osuus työvoimasta on kasvanut jatkuvasti. Henkilöstöpalvelualan yritysten palveluita käytetään monilla aloilla. Yleisintä se on kuitenkin teollisuuden, tukku- ja vähittäiskaupan sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan aloilla. (Tilastokeskus 2018.)

Henkilöstöpalvelualan yritykset noudattavat työ- ja elinkeinolainsäädäntöä. Lisäksi henkilöstöpalvelualan yritysten toimintaa valvoo henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. (Vastuullisuus ja toimintaperiaatteet 2020.) HPL toimii työnantaja- ja toimialaliittona, jonka tehtävänä on alan toimintaperiaatteiden sekä yleisten sopimusehtojen laatiminen, toimialan edustaminen sekä toimialan työehtosopimuksen neuvottelemineen. HPL on Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n jäsen. (HPL 2020.)

Henkilöstöpalvelualalla yritysostot ovat olleet kovassa nousussa lähivuosien aikana. Alalla on nähty niin yrityskauppoja kuin myös toimijoiden yhdistymisiä. Yksi henkilöstöpalvelualan suurimmista toimijoista Eezy Oyj on muovautunut useammasta yritysostosta sekä yhdistymisestä (Eezy 2020). Yritys on syntynyt, kun Smile Henkilöstöpalvelut Oy sekä VMP Group yhdistyivät vuonna 2019. Tätä ennen molemmat yritykset olivat ostaneet useampia henkilöstöpalvelualan kilpailijoita kuten muun muassa Henkilöstötalo Voiman, Henkilöstöratkaisu Extraajat Oy:n (Eezy 2020.) ja Banssi Henkilöstöpalvelut (Smile Henkilöstöpalvelut kasvaa... 2017). Eezyn yritysostojen lisäksi esimerkiksi Adecco Finland Oy on ostanut Sihti -konsernin (Adecco Finland Oy ostaa Sihti -konsernin 2016.) ja Barona



Group Oy Opteam Yhtiöt Oy:n (Opteam liittyy osaksi Barona -konsernia 2017.)  
Iso osa henkilöstöpalvelualan yritysostoista on tapahtunut viimeisen 3 vuoden aikana.

## 2 YRITYSOSTO

### 2.1 Yritystostoprosessi

Yritystosto tarkoittaa tilannetta, jossa yritys ostaa toisen yrityksen. Ostettu yritys voi oston jälkeen pysyä itsenäisenä, osittain itsenäisenä tai se voidaan integroida eli sulauttaa täysin ostavaan yritykseen. Yritystostoa ei tule sekoittaa fuusioon, jossa kaksi yritystä yhdistyvät ja luovat näin yhden, täysin uuden yrityksen. Yritystostossa pyritään muuttamaan ostettua yritystä, mutta mikäli ostava yritys muuttaa omaa toimintaansa ostetun yrityksen mukaisesti, on tilanteessa kyse enemmänkin fuusiosta. (Teerikangas 2008, s.19.)

Yritystostoprosessi etenee seuraavien vaiheiden kautta: oston tai myyntiin johtava strateginen peruste sekä päätös, potentiaalisten ostoehdokkaiden tai ostajaehdokkaiden kartoitus, ostovaihe ja ostetun yrityksen integraatio. Jokainen yritystostotilanne sekä -prosessi on yksilöllinen, mutta voidaan sanoa, että edellä mainitut vaiheet ovat yleisesti osa jokaista yritystostoprosessia. (Erkkilä 2001, s.22-25.)

Syyt yrityskaupan toteuttamiseen liittyvät myyvällä sekä ostavalla yrityksellä jollain tapaa yrityksen strategiaan. Myyvässä yrityksessä tämä voi olla esimerkiksi halu kehittää yritystä omien resurssien ollessa vähäiset tai pääomaa haetaan tietyn idean toteuttamiseen. Ostava yritys saattaa hakea toimintaansa lisää ulottuvuuksia tai yrityksen asemaa markkinoilla halutaan parantaa. (Lehto 1990, s. 178-179.)

Jotta yritystosto voidaan tehdä, ostavan yrityksen on kartoitettava potentiaalisia ostoehdokkaita ja myyvän yrityksen potentiaalisia ostajaehdokkaita. Erkkilä kuvailee ostavan yrityksen ehdokkaiden kartoitusta due diligence -vaiheeksi. Mahdollista ostoehdokasta tarkastellaan ja arvioidaan. Sopiiko kyseinen yritys oston kohteeksi? Ostoehdokasta arvioidaan tarkastelemalla muun muassa sen liiketoimintaa, henkilöstöä, tietojärjestelmiä ja taloudellisia sekä juridisia ominaisuuksia. Millaisia käytäntöjä yrityksessä on? Millainen on sen yrityskulttuuri? Millainen on yrityksen henkilöstörakenne? Millaisia johtamistyyplejä yrityksessä

käytetään? Onko ostolle juridisia esteitä? Millaisia taloudellisia lukuja yrityksellä on viime vuosilta? Yrityksestä saatavaa tietoa tulee verrata siihen strategiseen tavoitteeseen, joka yritysostolle on asetettu. (Erkkilä 2001, s.73-79.)

Ostovaihe voi eri yrityskaupoissa olla eri mittainen. Osa yrityskaupoista voi tapahtua viikoissa, kun taas osassa yrityskaupoista ostovaihe voi kestää useita kuukausia. Ostovaiheen pituuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi sopimusneuvottelujen sujuvuus tai kilpailurajoituksiin liittyvien selvitysten laatiminen. (Erkkilä 2001, s.22-25.)

Integraatioasteet yrityskaupoissa vaihtelevat. Integraatiolla tarkoitetaan ostetun yrityksen sulauttamista ostettuun yritykseen. Syyt integraatioasteelle ovat erinäisiä ja pohjautuvat pitkälti siihen strategiaan ja tavoitteeseen, joka yritysostolle on asetettu. Yritysten väliset kulttuurit, asiakkaat ja tuotteet voivat esimerkiksi olla niin erilaisia, että ne voivat tietyissä yrityskaupoissa olla järkevää pitää jollakin tasolla erillään. (Lehto 1990, s.188.)

## **2.2 Onnistuneen yritysoston tekijät**

Yritysostoa voidaan pitää onnistuneena silloin, kun strategiset tavoitteet saavutetaan, yhdistyminen tuottaa lisäarvoa, yrityksen tulos ei laske tai se nousee ja henkilöstö pääsee keskittymään normaalin liiketoimintaan mahdollisimman pian yritysoston jälkeen. Lisäksi onnistuneessa yritysostossa henkilöstö toimii yhteistyössä uuden yrityksen tavoitteita kohti ja yritysoston koetaan tuottavan yritykselle lisäarvoa. (Lehto 1990, s.192.) Yritysosto on hyvin moniulotteinen prosessi ja sen tulokset, erityisesti taloudellisesti, näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä. Prosessin moniulotteisuus tekee siitä haastavan ja näin ollen täysin onnistunut yritysosto on harvinaisuus. (Teerikangas 2008, s.12.)

### **2.2.1 Organisaatioiden yhteensopivuus**

On yleistä, että yritysostoissa organisaatioiden yhteensopivuuden arviointi jätetään vähemmälle huomiolle. Organisaation lähempi tarkastelu jää operatiivisten

tekijöiden tarkastelun varjoon. Osasyynä tähän on, että ei ymmärretä, mitä organisaatioiden yhteensopivuudella tarkoitetaan tai, miten se voidaan selvittää. (Teerikangas 2008, s.46.)

Organisaatioita tutkittaessa kiinnitetään huomioita organisaatorakenteeseen, toimintatapoihin sekä yrityksen kokoon. Mitä suurempi organisaatio ostettava yritys on, sitä yksilöllisemmin organisaation eri yksiköitä tulisi tarkastella. Tarkastelun tavoitteena on kiinnittää huomiota etenkin niihin tekijöihin, jotka saattavat tuottaa ongelmia tai haasteita yritysostoprosessin integraatiovaiheessa. Integraation aste puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka tarkasti tarkastelu tehdään. Mikäli ostettava yritys esimerkiksi halutaan pitää suhteellisen erillisenä toimijana tai yksikkönä ostavaan yritykseen nähden, tarkastelun resursointi tulisi tehdä suhteessa tähän. On mahdotonta löytää jokaisesta näkökulmasta täydellistä yritysostoehdokasta, mutta erityisesti integraation mahdollisiin kompastuskiviin tulee kiinnittää huomiota. Ovatko kompastuskivet laajemmassa mittakaavassa merkittäviä vai ovatko ne sellaisia, joita voidaan työstää järkevästi resursseihin nähden? (Teerikangas 2008, s.47-55.)

Organisaation rakenteelliset piirteet ovat sidoksissa yrityskulttuuriin, joten nämä kaksi tekijää ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa. Tätä vuorovaikutussuhdetta ei useinkaan ymmärretä tai huomioida, joka johtaa haasteisiin organisaation rakenteellisia piirteitä muokatessa. (Teerikangas 2008, s.181-182.) Kulttuurin ja organisaation rakenteiden muuttamisaste vaihtelee yrityskauppojen välillä. Se, että yrityskauppa tapahtuu, ei aina tarkoita näiden kahden totaalista muutosta ostetussa yrityksessä. Kulttuuri on iso osa yrityksen toimintaa ja joskus sen täydellinen muuttaminen on jopa mahdotonta. Tärkeintä on, että yrityksen toiminnassa peruspilarit ovat sen sisällä samat. (Lehto 1990, s.187.)

Yrityksen toimintatapojen muodostumiseen vaikuttaa vahvasti yrityskulttuuriin lisäksi myös yrityksen koko. Usein yritysostoissa ostettava yritys voi olla huomattavastikin ostavaa pienempi. Pieni yritys on ketterämpi sekä nopeampiliikkeinen päätöksissään sekä toiminnoissaan. Isossa yrityksessä puolestaan on enemmän byrokratiaa ja esimerkiksi uusiin tilanteisiin pystytään reagoimaan hitaammin. Erot yritysten välillä voivat olla hyvinkin merkittäviä ja näin toimintatavat

tuntuvat ostetun yrityksen henkilöstölle vierailta sekä vaikeilta hahmottaa. Kummassakin organisaatioissa henkilöstö on totunut juuri omiin toimintamalleihinsa. (Teerikangas 2008, s.183.)

## 2.2.2 Tunnereaktioiden huomiointi

Yritysosto aiheuttaa henkilöstössä erilaisia tunnereaktioita ja nämä vaikuttavat herkästi yrityksen operatiiviseen toimintaan. Esimerkiksi työntekijän tuottavuus tai työn laatu hyvin todennäköisesti laskevat, mikäli työntekijällä ilmenee motivaation puutetta. Isossa mittakaavassa tällaiset muutokset vaikuttavat yrityksen tulokseen ja voivat saada yrityksen taloudelliset mittarit viittaamaan siihen, että yritysosto nähdään epäonnistuneena. (Teerikangas 2008, s.263-264.) Negatiivisten tunnereaktioiden huomiotta jättäminen voi ajaa yrityksen huomaamatta tilanteeseen, jossa henkilöstön yhteistyö ei toimi ja tämä puolestaan vaikuttaa huomattavasti integraation ja näin yritysostoprosessin onnistumiseen. (Teerikangas 2008, s.107-108.) Johto tekee päätöksiä pääasiassa liiketoiminnallisesta näkökulmasta eikä tunnepohjaista syytä useinkaan edes ymmärretä ottaa huomioon integraatiota haittaavan toiminnan juurisyytä. (Teerikangas 2008, s.109-111.) Yritysostossa ostavan yrityksen tulee ymmärtää, että organisaatiot koostuvat ihmisistä ja näin ollen yrityskaupan onnistumiseksi ihmisten johtamiseen keskittyminen sekä inhimillisten tekijöiden huomioon ottaminen on elintärkeää. (Rastor Oy 1985, s.152.)

Tunneperäiset ja henkilöstöjen välisiin suhteisiin liittyvät tekijät ovat tärkeämpiä tekijöitä integraatiossa kuin monessa yritysostotilanteessa yritykset tajuavatkaan. Mikäli niitä ei oteta huomioon, voivat kyseiset tekijät aiheuttaa Teerikankaan mukaan niin kutsuttuja hiljaisia voimia. Nämä hiljaiset voimat nakertavat yritysoston onnistumista taka-alalla ja jopa hieman näkymättömästi yllä mainittujen esimerkkien tavoin, jos niihin ei osata kiinnittää huomiota. (Teerikangas 2008, s.114-115.)

### 2.2.3 Integraatiovaihe

Tutkimusten mukaan integraatiovaihe koetaan yritysostoprosesseissa haastavimpana vaiheena. Ongelmallista on se, miten itse yritysoston jälkeen käytännön järjestelyjä ja kahden eri yrityskulttuurin yhdistämistä ryhdytään hoitamaan. (Teerikangas 2008, s.14.) Kun ostava yritys arvioi ostoehdokasta, on hyvä muistaa, että asetelma on kaupallinen ja tämän vuoksi tieto ei ole aina yhtä avointa, kuin sen toivottaisiin olevan. Tämä luo haasteita yritysten yhteensopivuuden selvittämiselle. Tällöin yrityskulttuuriin ja erilaisiin sisäisiin toimintatapoihin tutustuminen jätetään usein vähemmälle. Liiketoiminnallisia ja operatiivisia tekijöitä on tässä vaiheessa helpompaa kartoittaa. Tällainen pinnallinen kartoitus näyttäytyy kuitenkin integraatioprosessin haasteellisuudessa. (Teerikangas 2008, s.59-62.) Teerikankaan (2008) tutkimusten mukaan, mikäli ennen ostoa suoritettuun evaluointiin on panostettu myös yrityksen organisaatioon, henkilöstön henkiseen tilaan ja yritysten yhteensopivuuden tarkasteluun, näkyy tämä positiivisesti integraatiovaiheessa. Integraatiossa tulee esiin vähemmän yllättäviä tekijöitä, joka näkyy suoraan integraatioprosessin sujuvuudessa. (Teerikangas 2008, s.64.)

Edellä mainittujen näkökulmien tarkastelun lisäksi Teerikangas listaa vielä viisi tekijää, jotka yritysostossa vaikuttavat vahvasti siihen, miten yritysoston integraatiovaihe onnistuu. Integraatioon tulee olla tehtynä selkeä suunnitelma, integraatiolla tulee olla selkeä tavoite, aikaväli sen toteuttamiseen ei saa olla liian pitkä, viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota ja integraatiossa olisi hyvä käyttää erilaisia integraatiota edistäviä välineitä. Nämä kaikki viisi tekijää edesauttavat prosessin sujuvuudessa sekä erilaisiin yllättäviin tekijöihin reagoimisessa. Lisäksi nämä eri tekijät luovat erityisesti ostetun yrityksen henkilöstölle luottamuksen ilmapiiriä. Kun henkilöstölle osataan konkreettisesti viestiä integraatiosta, tietää se mitä siltä odotetaan ja, miltä tulevaisuus uuden yrityksen palveluksessa näyttää, vähentää tämä epävarmuutta ja lisää sitoutumista muutokseen. (Teerikangas 2008, s.70-75.)

#### **2.2.4 Prosessin arviointi**

Yritystoston onnistumista ja mahdollisia muutoskohtia integraatiosuunnitelmaan tulee tarkastella, jotta mahdolliset kipukohtat prosessissa voidaan löytää. Prosessin toiminnallisia ja taloudellisia osia sekä myös henkilökunnan asenteita ja vointia tulisi arvioida ja tuloksiin tulisi reagoida niiden vaatimalla tavalla. Arviointia tulee tehdä niin yritystostoprosessin aikana kuin myös sen jälkeen. Mahdollisiin ongelma-kohtiin on tärkeää reagoida heti, mutta myös ehkäiseviä toimenpiteitä tulisi tarkastella mahdollista seuraavaa yritystostoprosessia varten. (Rastor Oy 1985, s.155.)

### 3 TUNNEREAKTIOT MUUTOSJOHTAMISESSA

Muutos on useimmiten tilanne, jossa eteemme tulee jotain uutta. Meillä ei näin ole valmista toimintamallia aikaisemmista kokemuksista, joista voisimme saada tietoa siitä, kuinka tilanteeseen tulisi reagoida. Tämä epävarmuus ajaa meidät usein reagoimaan tilanteeseen vastahakoisesti tai jopa negatiivisesti, koska olemme varautuneita. (Juuti & Virtanen 2009, s.118-119.) Jos useampi henkilö organisaatiossa reagoi muutokseen vastahakoisesti, näkyy se hyvin todennäköisesti lopulta myös organisaation liiketoimintaprosesseissa.

Kun yrityksessä johdetaan jonkinlaista muutosta, kiinnitetään huomiota erityisesti organisaation operatiivisiin prosesseihin ja tekijöihin. Kuten ylempänä yritystoston onnistumistekijöissä käytiin läpi, organisaatio koostuu kuitenkin ihmisistä, jolloin muutoksen ihmislähtöistä puolta ei saa unohtaa. (Honkanen 2006, s.347-349.) Tässä opinnäytetyössä tutkittavan yritystoston integraatioaste jää liiketoiminnallisesta näkökulmasta pinnalliseksi. Tämän vuoksi opinnäytetyössä keskitytään yritystostoprosessin tarkasteluun muutosjohtamisen tunnepuoleen vaikuttamisen ja viestinnän näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella erityisesti sitä, miten ostetun yrityksen henkilöstön tunnereaktioihin ja näin heidän sitoutuneisuuteensa sekä työmotivaatioonsa on pyritty muutosjohtamisella reagoimaan sekä vaikuttamaan.

#### 3.1 Johtamistavat

Johtaminen voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan; leadership ja management. Leadership kuvaa tapaa johtaa, jossa ihmisiä pyritään ohjaamaan haluttuun suuntaan motivoinnin ja yhteistyön kautta. Johdettavalle annetaan paljon omaa vastuuta, jonka myötä myös sitoutumista tilanteeseen vahvistetaan. Managementissa johtaminen tapahtuu käytännöllisemmällä tasolla, kuten tehtävien organisoinnilla, valvonnalla ja suunnittelulla. (Lehto 1990, s.69-70.)

Johtamisessa tarvitaan molempia johtamistyyliä tasapainoisesti. Leadership voi yksinään tai vahvempana osapuolena luoda turhan väljät raamit ja

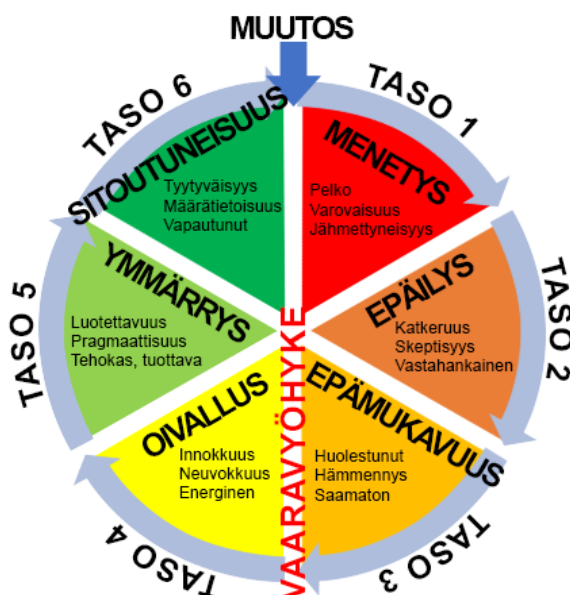


selkeys johtamisesta katoaa. Managementin vallitessa johtamisesta tulee herkästi dominoivaa ja käskyttävää. Johtamistyylejä tulisi pystyä säätelemään tilanteen mukaan. Jos johdettava tilanne on epävarma ja aiheuttaa henkilöstössä huolta, leadership -tyylin tulisi olla management -tyyliä suuremmassa roolissa. Tällainen tilanne voidaan sanoa olevan juuri yritystalon tapahtuessa. Muutosjohtamisessa johdettavilta vaaditaan muutoksen hyväksymistä ja siihen sitoutumista. Tämä saavutetaan vahvemmin leadership -tyylin johtamisen kautta, jossa johdettavia pyritään motivoimaan muutoksen tavoitetta kohti. (Lehto 1990, s.71-75.)

### **3.2 Muutoksen luomat tunteet**

Ihminen reagoi muutokseen useammalla tunteella ennen kuin muutos täysin hyväksytään tapahtuneeksi. Muutoksen tapahtuessa käymme läpi perustuneista vihan, pelon, surun ja ilon ennen muutoksen hyväksymistä. (Arikoski & Sallinen 2007, s.41-42.)

Heiskanen & Lehikoinen käyvät läpi niin kutsutun muutospöyrän vaiheet, jossa kuvataan muutoksen hyväksyminen tunnepohjalta. Olemme jokainen oma yksilömme, mutta muutospöyrä kuvaa selkeästi vaihteita, jotka lähes jokainen ihminen kokee muutoksen tapahtuessa. Se, kuinka voimakkaasti tasoja koetaan, vaihtelee. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s. 51-53.)



KUVIO 1. Muutospyörä (Heiskanen & Willett 2010, muokattu)

Jotta henkilöstön käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa ja tapoja henkilöstön mielentilan johtamiseen voidaan löytää sekä hyödyntää, on tärkeää ymmärtää, missä kohtaa vaiheista henkilö etenee. Ennen kuin henkilö alkaa nähdä muutoksen positiivisena asiana, on hänen tunnetilaansa kunnioitettava samalla, kun muutoksen positiivista puolta tulee pyrkiä tuomaan ilmi. Muutos luo epävarmuutta ja skeptistä asennetta tulevaisuutta kohtaan. Vaarana on, että jäämme junaamaan muutosvastarintaan emmekä pääse epäilyksistä ja skeptisyydestämme eroon. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.51-53.) Muutosvastarinnaksi selitetään useimmiten työntekijöistä lähtöisin olevaa kriittistä, jopa vastustavaa asennetta muutosta kohtaan (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.56).

### 3.3 Tunnereaktioiden taustavaikuttajat

Siihen, miten yritysosto otetaan ostetussa yrityksessä vastaan, vaikuttaa moni asia. Usein tunnereaktio koostuu monesta eri tekijästä. Mikäli yritys on ennen joutunut yritysoston kohteeksi, voi tapahtumasta olla joko hyviä tai huonoja kokemuksia. Jos yritystä ei ole ennen ostettu, on osto täysin uusi kokemus ja herättää näin ostetussa yrityksessä useimmiten pelkoa. (Teerikangas 2008, s.25-28.) Tähän vaikuttaa vahvasti se, kuinka tarpeellisena osto nähdään. Jos yrityk-

sen tulevaisuus näyttää synkältä, osto on tervetullut muutos. Jos oston mahdollisuutta ei olla edes osattu nähdä, tulee se shokkina. (Teerikangas 2008, s.28-29.) On myös ratkaisevaa, millaisena ostava yritys nähdään. Onko yritys kilpailija, jota ei ole ostetussa yrityksessä arvostettu? Millainen kuva yrityksestä on julkisuuden perusteella? Voi myös olla, että ostavaa yritystä ei tunneta, jolloin siihen ei myöskään osata juurikaan suhtautua tietyllä tavalla. (Teerikangas 2008, s.29-34.) Syntyviin tunnereaktioihin vaikuttaa myös vahvasti ostavan ja ostetun yrityksen välinen kommunikointi. Keskustelut ja kohtaamiset mahdollisesti ennen ostoja sekä sen jälkeen. Huokuuko keskusteluista kunnioitus molempia osapuolia kohtaan vai väheksytäänkö ostettua yritystä? Hyödynnettäänkö käytyjä keskusteluja integraatioprosessissa vai huomioidaanko niissä esiin tulleita näkökulmia ollenkaan? (Teerikangas 2008, s.29-38.)

Koetut tunnereaktiot voivat vaihdella ostettavan yrityksen organisaation eri asenteilla sekä yksiköissä. Mitä isompi yritys on, sitä enemmän mahdollisuuksia tunnereaktioiden vaihtelulle on. Pienemmässä yrityksessä yleinen henkinen tila on helpompi havaita ja näin siihen voi myös olla helpompaa reagoida. (Teerikangas 2008, s. 41-43.)

### **3.4 Tunnereaktioiden tarkastelu**

Ostetussa yrityksessä syntyy aina tunnereaktioita. Tunnereaktiot eivät katoa, vaikka ostava yritys ei ymmärtäisi niitä tarkkailla. (Teerikangas 2008, s.209-210.) Tunnereaktioiden ja asenteiden tarkkailu auttaa väistämään ne hidasteet, joita esimerkiksi huono motivaatio voi muutoksen etenemiselle aiheuttaa. (Everi 2011, s.179). Kun muutosjohtamisessa ymmärretään johtaa myös henkilöstön tunnepohjaa, auttaa se henkilöstöä näkemään muutoksen objektiivisemmin ilman, että tunteet valtaavat näkemystä liikaa (Arikoski & Sallinen 2007 s.56).

Teerikankaan (2008) mukaan erityisesti ostetun yrityksen henkilöstön kokemaa epävarmuutta sekä motivaatiota tulisi mitata sekä pitää silmällä. Hyödyllistä on tietää, millainen henkilöstön yleinen mielentila ja motivaatio on ollut ennen ostoja, jotta tunnetasoa voitaisiin peilata oston jälkeiseen aikaan ja huomata mah-

dollisia muutoksia. (Teerikangas 2008, s.201-204.) Edelleenkin on hyvä muistaa, että eri henkilöstöryhmissä ja eri tiimeissä asenteet ja tunnereaktiot voivat vaihdella reilustikin. Esimerkiksi motivaatiota, jota on tutkittu osalta henkilökunnasta, ei voida yleistää koskevaksi koko ostetun yrityksen henkilöstöä. (Honkanen 2006, s.376-378.) Tärkeää onkin, että erityisesti keskiportaalan esimiehet kiinnittävät huomiota prosessin aikana syntyviin tunnereaktioihin. Näin tarkastelupohja ei ole niin suuri ja reaktioihin päästään vaikuttamaan myös yksilöllisemmällä tasolla.

### **3.5 Tunnereaktioihin vaikuttaminen**

#### **3.5.1 Tunteiden salliminen**

Muutos aiheuttaa usein ainakin jollakin tasolla muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa syntyy erityisesti niiden henkilöiden keskuudessa, jotka eivät ole osallistuneet muutoksen suunnitteluun. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.56.) Tämä johtuu siitä, että suurin syy vastarinnan syntymiselle on tietämättömyys muutokseen liittyvistä faktoista ja syistä (Honkanen 2006, s.370-371). Herkästi muutosvastarinta ylenkatsotaan vain työntekijöiden haluttomuudeksi muutokseen, vaikka kyse voi olla myös esimerkiksi viestinnän vähyydestä tai epäselkeydestä tai jopa turhasta tai väärään suuntaan tehtävästä muutoksesta. Muutostoimenpiteet tulevat käytännön tasolle täysin uutena asiana ja mahdollisesti myös yllätyksenä, joka ruokkii kuviossa 1 nähdyn muutospyörän alun tunnereaktioita. Tunne voi sumentaa ajattelumme emmekä näin välttämättä edes suostu näkemään muutoksen positiivisia puolia. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.56.) Tunnereaktioiden tulee olla sallittuja, jotta yksilö pystyy käsittelemään ne ja jatkamaan eteenpäin. Muutoin henkilö voi irtaantua todellisuudesta niin, että ei suostu näkemään tai hyväksymään muutosta, joka on tapahtunut. (Arikoski & Sallinen 2007, s.43-44.)

Vaatii empatiakykyä ja kärsivällisyyttä johdolta ymmärtää, että heillä on ollut aikaa tottua muutokseen ja todella osallistua sen suunnitteluun sekä eteenpäin viemiseen. Muutostoimenpiteet tulevat käytännön tasolle täysin uutena asiana

ja mahdollisesti yllätyksenä. On inhimillistä, että erilaisia reaktioita syntyy ja uutisiin tulee hetken aikaa tottua. Muutokseen totumisessa auttaa se, että henkilö kokee muutoksesta huolimatta olonsa arvostetuksi ja luottavaiseksi. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s. 57.)

### **3.5.2 Kontrollin tunteen antaminen**

Epävarmuus on yksi vahvimmista tunteista yritystalon tapahtuessa. Tämän luon kontrollin tunteen häviäminen, joten palauttamalla kyseinen tunne työntekijälle, lievennetään epävarmuutta. Kontrollin tunteen palauttaminen auttaa henkilöä sisäistämään, mitä on tapahtumassa ja auttaa henkilöä sitoutumaan muutosprosessiin. Yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Tämä osoittaa yksilölle myös sen, että hän on tärkeä osa prosessia. Kontrollin tunnetta voidaan lisätä luomalla henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa muutoksen kulkuun. Tämä voi olla esimerkiksi heidän mielipiteidensä aitoa kuuntelua tai esimerkiksi henkilöstön mukaan ottamista integraation tiettyjen osa-alueiden suunnitteluun. (Arikoski & Sallinen 2007, s.99-100.)

### **3.5.3 Vuorovaikutus**

Henkilöstön kesken tulisi käydä keskusteluita siitä, millaisia ajatuksia muutos henkilöstössä herättää. Keskustelulla saadaan tietoon henkilöstön henkistä tilaa ja sitä, mihin suuntaan johtamista tulisi säädellä (Juuti & Virtanen 2009, s.146-150.) Rakentava ja selkeisiin perusteluihin pohjautuva keskustelu auttaa ryhmää pääsemään muutoksessa eteenpäin. Asiat käydään syvällisemmin läpi kuin myötäilevässä keskustelussa, mutta negatiiviset tunnereaktiot eivät ole yhtä vahvasti esillä kuin voitonhaluisessa vuorovaikutuksessa (Arikoski & Sallinen 2007, s.18-19.) Erityisesti voimakkaisiin tunnereaktioihin vaikuttaessa inhimilliset, kasvokkain käydyt keskustelut ovat tehokas tapa vaikuttaa. Niissä tunnereaktioihin pystytään tarttumaan konkreettisemmin. Yksilön ajatuksia todella kuullaan eikä kummallekaan osapuolelle jää yhtä paljoa tulkinnanvaraa kuin esimerkiksi kirjoitetussa tekstissä. Mahdollisiin virheellisiin tulkintoihin voidaan tarttua heti. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.82-83.)

### **3.5.4 Avainhenkilöiden hyödyntäminen**

Muutoksen kannalta oleellista on saada muutosta kohtaan suopeaksi ne organisaation henkilöt, joilla on mahdollisuus vaikuttaa useampien henkilöiden mielipiteisiin sekä asenteisiin. Tällaisia henkilöitä kutsutaan avainhenkilöiksi. Avainhenkilöillä on suuri rooli henkilöstön tunnereaktioiden kontrolloinnissa. (Lehto 1990, s.104.) Avainhenkilöitä ovat esimerkiksi esimiehet sekä myös muut selkeästi tärkeän mielipidevaikuttajan roolin omaavat henkilöt. Avainhenkilöt ulottuvat johtoportaan suorittavalle tasolle asti. Kun johto osoittaa sitoutuneisuutta muutokseen, mallintaa tämä käytöstä alaisille. Samanlaista sitoutumisen mallintamista vaaditaan myös alemmissa portaissa. Sitoutuneisuutta voidaan tuoda esille esimerkiksi omalla asenteella sekä selkeillä käytäntömuutoksilla, jotka tukevat haluttua muutosta. (Lehto 1990, s.106.) Ostetun yrityksen henkilöstön ja erityisesti avainhenkilöiden sitouttaminen on aloitettava heti, kun yrityskaupasta ilmoitetaan. Tällä varmistetaan osaamisen ja avainhenkilöiden säilyminen. Mitä aikaisemmin avainhenkilöt saadaan suopeaksi muutosta kohtaan, sitä aikaisemmin he ovat myös näyttämässä esimerkkiä muulle henkilöstölle. (Lehto 1990, s.184.)

### **3.5.5 Ostavan yrityksen asenne ja suhtautuminen**

Muutosta positiiviseksi asiaksi luonnehtiva asenne auttaa henkilöstöä käsittelemään suuria muutoksia. Muutosta tulee tarkastella realistisesti, mutta sen tarpeellisuuteen ja positiiviseen lopputulokseen tulee uskoa. Samalla ostavan yrityksen tulee ymmärtää, että vaikka ostava yritys on yrityskaupassa "valtaava" osapuoli, ostavan yrityksen tulee kyetä olemaan myös nöyrä ja ymmärtämään, että se voi myös oppia jotain ostetulta yritykseltä. Tämä lisää huomattavasti yhteistyöhalukkuutta ostetun yrityksen puolelta, sillä kyseinen asenne osoittaa arvostusta ostettua yritystä kohtaan. (Teerikangas 2008, s.80-82.) Oikeanlainen, motivoitunut energia on muutosprosessissa olennaista muutoksen eteenpäin viemiseksi ja prosessin onnistumisen kannalta (Honkanen 2006, s.377).

Ostettu yritys vaatii huomiota ostavalta yritykseltä. Välinpitämättömyys ja ostetun yrityksen "unohtaminen" kielivät siitä, että ostettu yritys ja sen henkilöstö eivät kiinnosta ostavan yrityksen johtoa eikä ole näin selkeä osa ostavaa yritystä. Ostavan yrityksen kiinnostuneisuudella, joka jatkuu myös ostohetken jälkeen, on suuri merkitys ostetun henkilöstön tyytyväisyyteen. (Teerikangas 2008, s.92.)

Ostavan yrityksen tulee muistaa tietyn tasoinen empatia ostetun yrityksen henkilöstöä kohtaan. Integraatioprosessin omaksumista voi olla vaikeaa ymmärtää sen osapuolen asemasta, joka on suunnitellut prosessin. Ei ymmärretä sitä, kuinka haastavaa uusiin toimintatapoihin opettelu ja sulautuminen ovat. (Teerikangas 2008, s.93-94.)

## 4 VIESTINNÄN MERKITYS MUUTOSJOHTAMISESSA

Viestintä on tapa, jolla kommunikoimme toinen toisellemme. Viestintä on perusta sille vuorovaikutukselle, jota käymme toisten ihmisten kanssa. (Juholin 2017, s.22.)

Viestintä on usein työntekijän ensikosketus muutokseen. Viestinnän kautta tuodaan muutos ja erilaiset toimet muutoksen tavoitteen saavuttamiseksi työntekijän tietoisuuteen. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.20.) Viestintä on näin myös se kanava, jonka kautta tunnereaktioihin pyritään vaikuttamaan. Viestinnällä voidaan vaikuttaa vastaanottavaan osapuoleen tahallisesti tai myös tahattomasti. Viestinnässä henkilöön vaikutetaan viestinnän sisällön sekä viestintätavan kautta. Tärkeää on muistaa, että tiedon jako luo tietynlaisen valta-asetelman. Ne, joilla on tietoa, on myös valtaa joko jakaa sitä tai olla jakamatta. Kumpikin tapa vaikuttaa mahdolliseen vastaanottajaan. (Erkkilä 2001, s.106-107.)

Viestinnän epäonnistuessa epäluottamus sekä vastustus kasvavat ja sitoutuminen heikkenee. Tämä heijastuu työntekijöiden motivaatioon ja kykyyn omaksua sekä sisäistää muutos. Erityisesti epävarmoissa muutostilanteissa viestinnän määrään ja sen laatuun tulee kiinnittää huomiota. (Erkkilä 2001, s.117-118.) Mahdollisesta tietämättömydestäkin tulisi kertoa rehellisesti, mutta positiiviseen sävyyn. Viestinnän puute tekee loppupeleissä pahempaa jälkeä kuin liika viestiminen (Juuti & Virtanen 2009, s.146-155.) Viestinnällä on hyvin merkittävä rooli muutoksen johtamisessa.

### 4.1 Viestinnän vaiheet yritysostoprosessissa

Yritysostotilanteessa viestintää käydään yritysoston ilmoitusvaiheessa, mahdollisessa vahvistamisvaiheessa sekä integraation aikana (Erkkilä 2001, s.108).

Yritysoston ilmoitusvaiheessa viestinnältä vaaditaan tarkkuutta sekä konkrettia. Yrityskauppa tulee usein shokkina tai ainakin yllätyksenä ja viestintä on lä-



hes ainoa keino pyrkiä lieventämään tunnereaktioita, joita yrityskauppa synnyttää. Henkilöstö ja muut sidosryhmät kaipaavat konkretiaa epävarmuuden ja kysymysten herätessä. Viestinnän tulisi olla huolellisesti kohdennettua sekä konkreettista tietoa sisältävää. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.116-117.)

Integraation aikana pyritään edelleen syventämään ostetun yrityksen henkilöstön tietoutta uudesta työnantajasta. Samalla integraation eri vaiheita pyritään tuomaan käytäntöön operatiivisesti viestinnän avulla. Toisaalta viestinnän kautta saadaan myös tietoa integraatioprosessin etenemisestä sekä sujuvuudesta. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.118-119.)

## **4.2 Viestinnän suunnitelmallisuus**

Jokaisessa yrityskaupassa tulisi olla oma viestintäsuunnitelmansa. Yritykset ovat erilaisia ja näin ollen myös kohderyhmät ja tavat viestiä vaihtelevat. Viestinnän tulisi koko yritysostoprosessin ajan olla johdonmukaista sekä selkeää. Näin vältytään spekuloinneilta ja epävarmuuden vahvistumiselta. (Erkkilä 2001, s.116-117.) Jotta tämä saataisiin aikaiseksi ja viestintä olisi mahdollisimman tehokasta sekä vastaanotettaisiin halutulla tavalla, viestijälle muutoksen ja sen tavoitteiden tulee olla hyvin selkeitä. Lisäksi kohderyhmä täytyy todella tuntea. Näihin tutustuminen vaatii aikaa. Näin ollen viestinnän suunnitteluvaihe on tärkeä osa yritysostoprosessia. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.70.) Viestinnän suunnitteluun tulisi ottaa mukaan niin viestinnän ammattilaisia, henkilöstöhallinnon edustaja kuin myös muutoksesta vastaavan tiimin edustaja. Näin viestintään saadaan mukaan viestinnästä erikoistunut henkilö, kohderyhmän perusteellisemmin tunteva henkilö sekä muutoksen vaiheet tunteva henkilö. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.112-113.)

Yritysostotilanteessa tilanteet muuttuvat nopeasti ja tunnetilat vaihtelevat laajasti. Viestinnän tulee tämän vuoksi olla tarkkaan harkittua. Tämä on erittäin haastavaa, mutta pitkällä tähtäimellä elintärkeää. Suunnitelmallisuus auttaa ylittävien tilanteiden edessä, sillä se antaa raamit siihen, mistä tulee lähteä liikkeelle. (Erkkilä 2001, s.112-115.)

### 4.3 Viestinnän tavoitteet

Yrityskaupassa tietoa on tarkoitus jakaa yrityskaupassa mukana olevien kahden yrityksen henkilöstölle sekä mahdollisille yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille. Tässä kyseisessä opinnäytetyössä keskitymme ostetulle yritykselle kohdennettuun viestintään. Yrityskaupassa ostetulle yritykselle suunnatun viestinnän päätavoitteina on selkeyttää mitä syitä yrityskaupan taustalla on, mihin kaupalla pyritään ja, millä toimilla toivottu lopputulos savutetaan. Epävarmuus on iso tekijä yritysostossa ja erityisesti tätä sekä erilaisia spekulatioita pyritään viestinnällä rajoittamaan. (Erkkilä 2001, s.109.)

### 4.4 Viestinnän ajoitus

Viestinnän ajoituksella ehkäistään ennalta mahdollisten spekulatioiden sekä väärinkäsitysten syntymistä ja toimitetaan tietoa ajoissa ennen erilaisia muutostoimenpiteitä. Viestin tulisi tavoittaa kaikki tarvittavat henkilöt samaan aikaan. Tällä varmistetaan se, etteivät henkilöt, jotka eivät saa viestiä yhtäaikaaisesti, tulkitse viestimättömyyttä negatiivisesti. Herkästi kyseiset henkilöt kokevat, että heiltä tahallisesti pimitetään tiettyä tietoa. Tällainen johtaa herkästi erilaisten kauhuskenaarioiden maalaamiseen. (Erkkilä 2001, s. 111-112.)

### 4.5 Kohderyhmä

Kohderyhmä yrityskaupassa on suuri, sillä se kattaa yleisesti kaksi yritystä. Muutoksesta viestitään niin ostetulle yritykselle kuin myös ostavankin yrityksen henkilöstölle. Haasteen luo erityisesti se, että ostava yritys, jolla lopulta on vastuu viestinnästä, saattaa tuntea vain pintapuolisesti ostetun yrityksen henkilökuntaa. Tällöin kohderyhmälle sopivaa viestintää on vaikeaa suunnitella. (Erkkilä 2001, s.109-111.) Henkilöstöhallinnolla on tärkeä osa muutoksen aikaisessa viestinnässä, sillä se on todennäköisesti jo hieman tietoinen ostetun yrityksen henkilöstöstä ja näin ollen viestinnän kohderyhmästä. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.43-44.)

Muutoksen sisäistämistä ja aitoa halua muutokseen ei voida pakottaa, mutta tuntemalla viestinnän kohderyhmä tarpeeksi hyvin, muutoksen sisäistämiseen ja siihen sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. (Erkkilä 2001, s.112-115.) Ostavan yrityksen tulisi tutkia erityisesti ostetun yrityksen yrityskulttuuria, kuten tapaa viestiä ja johtaa. Uuden yrityskulttuurin tai identiteetin luomista jarruttaa huomattavasti se, jos ostavalla yrityksellä ei ole konkreettista tietoa siitä, millaiseen työyhteisöön he ovat pyrkimässä vaikuttamaan. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.124.) On ymmärrettävä se, että yritysten toimintatavat, terminologia sekä kulttuuri yleisesti voivat olla niin erilaisia, että joitakin viestintätapoja tai viestinnän sisältöön liittyviä tekijöitä ei olisi ilman kohderyhmään tutustumista osattu edes huomioida. Yritysostossa ei saisi pitää itsestäänselvyytenä sitä, että ostetussa yrityksessä toimitaan samoilla tavoin kuin ostavassa. Eroihin voivat vaikuttaa niin maiden väliset kulttuurit, yritysten koko kuin myös organisaatorakenne sekä yrityskulttuuri ja näihin liittyvät tavat. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.125-126.)

#### **4.6 Viestinnän sisältö**

Viestinnän sisältöä suunniteltaessa tavoitteena on, että viesti saataisiin kohderyhmän puolesta ymmärrettyä sellaisena, kun viestijä on tarkoittanut. Muutostilanteessa viestin suunnittelijan on tärkeää huomioida se, että moni viestijälle tuttu asia voi viestin vastaanottajalle olla täysin tuntematonta. Eri yksiköt voivat tarvita yksityiskohtaisempia tietoja tietyistä osa-alueista, mutta yleisesti viestin sisällön tulisi olla yhteneväinen. (Erkkilä 2001, s.109-111.) Isossa ihmisjoukossa on monenlaisia yksilöitä ja jokainen ottaa viestin vastaan omasta näkökulmastaan. Viestin tulisi siis olla mahdollisimman yksinkertainen, ei monitulkintainen. (Juuti & Virtanen 2009, s.146-155.)

Erkkilä (2001) listaa onnistuneen viestinnän pääpilareiksi rehellisyyden, totuudenmukaisuuden, uskottavuuden sekä johdonmukaisuuden. Johdon tulee totuuden mukaisesti viestiä vallitsevasta tilanteesta ja myös mahdollisesta tietämättömydestä sekä ikävistäkin asioista. (Erkkilä 2001, 112-115.) Johdonmukaisuuden on tärkeää säilyä niin viestinnän kuin myös toiminnan välillä. Näiden

kahden välirikko luo omasta puolestaan epäuskottavuutta viestintään. Lisäksi, jos viestintä eroaa valtavasti muusta yrityksen viestinnästä, herättää se viestintän vastaanottajassa kysymyksiä. Muutosviestintä on osa yrityksen strategista viestintää eikä näin saisi poiketa liikaa yrityksen ”normaalista” viestinnästä. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.21.)

Erilaisia negatiivisia tunnereaktioita ja päätelmiä voidaan tehokkaasti välttää oikea-aikaisella viestinnällä sekä tarpeeksi informoivalla viestinnän sisällöllä. Osoitetun yrityksen henkilöstölle on tärkeää ymmärtää, miksi yritysosto on tehty ja, miten yritysosto vaikuttaa henkilöstön tulevaisuuden näkyymiin uuden työnantajan palveluksessa. (Erkkilä 2001, s.121-122.) Millainen on haluttu integraatioaste ja, millaisia tavoitteita integraatiolla on? Mitä konkreettisemmin tulevaisuudesta voidaan kertoa, sitä voimakkaammin edesautetaan luottamuksen rakentamista uuteen työnantajaan. Selkeä ja riittävän tarkka informointi erilaisista muutoksista sekä käytänteistä auttavat säilyttämään työntekijöiden tehokkuutta ja vähentämään epävarmuutta. (Erkkilä 2001, s.123.)

Henkilöstön tulisi myös päästä oppimaan siitä, minkälaisen yrityksen alaisuudessa he kaupasta lähtien työskentelevät. Millainen uusi työnantaja on yrityksenä ja, millainen yrityskulttuuri kyseisessä yrityksessä vallitsee? Ajan myötä henkilölle alkaa muodostua yrityskulttuuriin sidottu työidentiteetti, joka vaikuttaa vahvasti työntekijän motivoitumiseen sekä sitoutumiseen. Pahimmassa tapauksessa uusi työnantaja jää etäiseksi, jolloin vahvaa sitoutumista työhön ei synny. (Erkkilä 2001, s.121.)

#### **4.7 Viestintätavat ja -kanavat**

Viestintätavat voidaan jakaa tiedottamiseen sekä vuorovaikutukseen. Tiedottamisessa toiselle osapuolelle annetaan infoa ja kyseiseltä vastaanottavalta osapuolelta ei odoteta takaisin palautetta tai kysymyksiä. Tavoitteena on nimenomaan jakaa infoa yksipuolisesti esimerkiksi tiedotteilla. Vuorovaikutteinen viestintä tukee tiedottamista, sillä se antaa viestin vastaanottajalle mahdollisuuden keskustelulle ja tarkennuksille. Vuorovaikutteisia tapoja viestiä ovat erilaiset

koulutukset, workshopit, videoneuvottelut sekä myös tavalliset keskustelut ihmisten välillä. Tiedottamista esiintyy koko yrityskauppaprosessin ajan, mutta erityisesti yritysostovaiheessa, jolloin henkilöstölle halutaan tarjota tietoa tapahtuvasta muutoksesta. Vuorovaikutteista viestintää tapahtuu sen jälkeen, kun yritysostosta on tiedotettu aina yritysostoprosessin loppuun asti. (Erkkilä s.2001, 112-115.)

Vuorovaikutteinen viestintä on tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan henkilöstön mielentilaa yrityskauppaprosessin aikana. Keskustelujen avulla saadaan selville niitä ajatuksia, joita muutos henkilöstössä herättää. (Juuti & Virtanen 2009, s.146-155.) Mitä laajemmin yrityksessä pystytään keskustelemaan avoimesti, sitä hyödyllisempää se organisaatiolle on. On kuitenkin usein niin, että paljon asioita jää avoimen keskustelun ulkopuolelle. Asioista ei uskalleta puhua tai sitten ne ovat tiedostamattomia asioita, jotka kuitenkin vaikuttavat organisaatioon ja avoimeen keskusteluun. (Honkanen 2006, s. 357-358.)

Tehokkaat viestintäkanavat vaihtelevat yritysten välillä sen mukaan, mitä kanavia kussakin yrityksessä on totuttu käyttämään ja, mitkä kanavat on todettu mielekkäimmiksi sekä tehokkaimmiksi. Jotta muutosviestintä olisi tehokasta, tulee yleisten viestintäprosessien olla toimivia ja tehokkaita. (Lehikoinen & Heiskanen 2010, s.21.) Jotta haluttu viesti todella tavoittaisi vastaanottajan, ostavan yrityksen tulee olla perehtynyt ostetun yrityksen viestintäkanaviin. Ostava yritys ei voi olettaa, että ostetussa yrityksessä toimivat parhaiten samat kanavat kuin ostavassa. (Erkkilä 2001, s.112-115.) Esimerkiksi pienessä yrityksessä tärkeä info voidaan käydä mahdollisesti läpi yhteisissä palavereissa, kun taas isossa yrityksessä saatetaan luottaa sähköpostiin tiedon jakajana. Pienessä yrityksessä ei tällöin välttämättä ilman erillistä ohjeistusta ymmärretä lukea sähköposteja tarvittavalla huolellisuudella tai vakavuudella.

## 5 CASE: X & Y

Yritys X osti vuonna 2019 yrityksen Y osaksi konserniaan. Molemmat yritykset toimivat henkilöstöpalvelualla tarjoten yrityksille muun muassa henkilöstövuokrausta sekä rekrytointeja. X on kansainvälisesti toimiva konserni, jolla on toimipisteitä ympäri Suomea. Y oli perheomisteinen yritys, joka toimii Suomessa pääasiassa yhden toimipisteen voimin. Liikevaihto yritys X:llä on moninkertainen verrattuna yrityksen Y liikevaihtoon.

Yrityskaupan vahvistuttua Y on toiminut erillisenä yksikkönä X:ään nähden. Y:n sekä X:n saman paikkakunnan toimistot yhdistettiin vuoden 2019 syksyllä ja Y otti käyttöön X:n toiminnanohjausjärjestelmän vuosien 2019 ja 2020 vaihteessa. Muutoin Y on jatkanut toimintaansa aikaisemman toimintansa mukaisesti. Toimihenkilöiden työnkuvia ei ole muutettu ja Y jatkaa toimintaa edelleen omalla nimellään.

### 5.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on saada selkeä kuva siitä, miten Y:n sulauttaminen osaksi isompaa konsernia on Y:n henkilöstön kokemuksen mukaan sujunut muutosjohtamisen näkökulmasta. Koska Y pyritään pitämään konsernissa melko erillisenä yksikkönä, tutkitaan Y:n toimihenkilöihin kohdistunutta muutosjohtamista tunnereaktioihin vaikuttamisen ja viestinnän näkökulmasta yritysostoprosessin aikana. Olisiko muutosjohtamisessa näistä näkökulmista ollut kehitettävää? Missä muutosjohtamisessa onnistuttiin näiden näkökulmien pohjalta?

## **5.2 Tutkimusmenetelmä**

### **5.2.1 Laadullinen tutkimus**

X:ltä Y:n toimihenkilöihin kohdistunutta muutosjohtamista tutkitaan laadullisen tutkimuksen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan syvällisemmällä tasolla käyttämällä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja hyödyntämällä pienempää sekä tarkemmin rajattua otantaa. Laadullista tutkimusta tehdessä ja aineistoa analysoitaessa tutkijalla ei ole ennakkokäsitystä tai -arvausta siitä, mitä aineisto paljastaa tutkimuskohteesta. Tätä kutsutaan hypoteesittomuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa ideana on tutkimuksen aikana ymmärtää, mitä aineisto tutkimuksen kohteesta kertoo. Ennakkokäsitykset summentavat objektiivisuutta, joka voi vaikuttaa aineiston analysointiin ja näin tutkimustulosten objektiivisuuteen sekä luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, Hypoteesittomuus.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytettävä aineisto syntyy joko suunnitellusti tutkimusta varten tai se on syntynyt jonkin muun syyn vuoksi, mutta kyseistä aineistoa hyödynnetään tiettyyn tutkimukseen. Esimerkiksi haastattelun kautta kerätty aineisto on suunnitellusti syntynyttä, kun taas esimerkiksi lehtikirjoitusten tai yksilön henkilökohtaisten tekstien käyttäminen aineistona ei ole syntynyt suunnitellusti. (Eskola & Suoranta 1998, Aineistonkeruumenetelmä.)

### **5.2.2 Aineistonkeruumenetelmä**

Tässä nimenomaisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelu on yksilöiden välistä keskustelua, jossa keskustelua ohjaa haastattelija tutkimustavoitteen mukaisesti. Keskustelun tarkoituksena on tiedonsaanti tutkimustavoitteen mukaisesti. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelua on valmisteltu suunnitteleamalla haastattelukysymyksiä, mutta myös tilannekohtaisille tekijöille on jätetty tilaa. Haastattelukysymykset voidaan esittää eri järjestyksessä, niitä voidaan haastattelun aikana muuttaa ja

haastateltavan on mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, Tutkimushaastattelun lajit.) Haastattelussa haastattelijan on mahdollista vaikuttaa haastateltavan vastauksiin sekä myös halutessaan ohjailla näitä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, Tutkimushaastattelu osana tiedon tuottamisen prosessia). Mahdollisuutta tähän pyritään minimoimaan mahdollisimman paljon, jonka vuoksi haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Haastateltavalle henkilölle ja haastattelijalle haastattelu antaa mahdollisuus tutkimuksen aiheen syvempään ja laajempaan tarkasteluun.

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut nauhoitetaan. Nauhoituksia käsitellään luottamuksellisesti ja ne hävitetään, kun tutkimus saadaan päätökseen. Nauhoituksia ei anneta kolmannen osapuolen kuunneltavaksi. Haastatteluiden nauhoitus antaa tutkijalle mahdollisuuden palata aineiston pariin. Tutkijan on mahdollista tarkastaa nauhoituksista tekemiensä päätelmien taustoja ja kiinnittää tarkempia huomioita vastauksiin, joita ei esimerkiksi haastattelun aikana olisi huomannut kirjata ylös. Nauhoitus antaa mahdollisuuden tarkastella aineistoa juuri sellaisena, kuin se on saatu. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, Nauhoittaminen.)

Laadullisessa tutkimuksessa otanta pyritään pitämään suhteellisen pienenä. Tämä sen vuoksi, että aineistoon pyritään paneutumaan ja sitä pyritään analysoimaan syvemmällä tasolla. (Eskola & Suoranta 1998, Harkinnanvarainen otanta.) Otanta, eli tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden määrä, määräytyy Y:n alaisuudessa työskentelevien toimihenkilöiden määrästä. Otantaan ei lasketa Y:n palveluksessa työskenteleviä vuokratyöntekijöitä tai toimihenkilöiden lähiesimiestä. Haastatteluihin osallistui neljä Y:n nykyistä toimihenkilöä sekä yksi Y:n palveluksesta irtisanoutunut toimihenkilö, joka työskenteli Y:n palveluksessa yritysostoprosessin aikana. Haastattelut toimihenkilöille pidettiin huhtikuussa 2020.

Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 1.



### 5.2.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukseen osallistuville haastateltaville kerrottiin selkeästi mihin tutkimukseen heitä haastatellaan, mikä on tutkimuksen tavoite, miksi tutkimus tehdään ja, miten heidän vastauksiaan käytetään tiedon analysoinnissa. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun pitoon, siinä esiintyvän materiaalin käyttöön ja haastattelun nauhoittamiseen. (Eskola & Suoranta 1998, Haastattelu.) Haastatelluille lähetetty saatekirje löytyy opinnäytetyön liitteestä 2.

Haastatteluista kerättyä aineistoa purettaessa sekä analysoitaessa varmistetaan haastateltavan anonymiys. Aineisto käsitellään ja esitetään niin, että siitä ei voida tunnistaa haastateltua yksilöä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, Tutkimuseettiset kysymykset.) Haastattelun tarkoituksena ei ole keskittyä yksittäisen haastateltavan vastauksiin, vaan luoda haastatteluista saadusta aineistosta otantaa yleisesti kuvaavia päätelmiä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, Määrällisen ja laadullisen haastattelun tiedontarpeet).

## 5.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimushaastatteluissa jokaiselle haastateltavalle esitetyt kysymykset oli laadittu opinnäytetyön teoriaosuudessa käytyjen teemojen pohjalta. Tutkimustulokset käydään läpi näiden samojen teemojen kautta.

### 5.3.1 Yritysosto ja uusi työnantaja

Tutkimushaastatteluiden perusteella Y:n toimihenkilöt olivat osanneet odottaa jonkinlaisia muutoksia yrityksen toiminnassa ennen ilmoitusta yrityskaupasta. Yrityksessä oli toimihenkilöiden ja yrityksen omistajan kesken käsitelty mahdollisia vaihtoehtoja sille, millä tavoin yrityksen kasvua saataisiin jatkettua. Suurin osa toimihenkilöistä totesi haastattelussa, että yritysosto tuli tästä huolimatta yllätyksenä. Kasvumahdollisuuksia läpikäytäessä yrityksen myyntimahdollisuus ei ollut käynyt keskusteluissa ilmi. Tämän vuoksi myyntiin päätyminen ja ilmoitus yrityksen myynnistä tuli jokaiselle toimihenkilölle vähintään lievänä yllätyksenä.

Yritystoston suhtauduttiin ilmoitushetkellä suurimmaksi osaksi neutraalilla asenteella. Osto ei tällöin herättänyt negatiivisia tunnereaktioita. Suurimmaksi osaksi toimihenkilöt kuvailivat tunnereaktiotaan hämmentyneeksi. Ajan kuluessa tunteet vaihtelivat paljon positiivisista tuntemuksista epävarmuuteen. Suurimmaksi osaksi osto nähtiin positiivisena asiana, mutta osto herätti myös epävarmuutta tulevaisuudesta. Lähes jokainen haastatelluista kertoi kokeneensa epävarmuutta pitkän aikaa siitä, miten yrityskauppa tulisi vaikuttamaan erityisesti heidän työnsä kuvaansa sekä työsuhteeseen.

Haastattelun ajankohdassa jokainen toimihenkilö koki, että yrityskauppa on pääasiassa osoittautunut positiiviseksi asiaksi. Moni toimihenkilöstä toi esiin, että yrityskaupalla on niin hyvät kuin huonot puolensa, mutta pääasiassa yrityskauppa on tuonut Y:lle turvaa ja kasvumahdollisuuksia. Suurimmalla osalla toimihenkilöstä sitoutuneisuus Y:hyn ennen yritystosta on ollut hyvin korkea. Jokaisella sitoutuneisuus on ollut toimihenkilön oman arvion mukaan tuolloin vähintään hyvällä tasolla. Haastattelun ajankohtana sitoutuneisuuden koettiin pääosin olevan edelleen samalla tasolla kuin ennen yrityskauppaa. Yksi toimihenkilö toi esiin, että sitoutuneisuus on laskenut hieman.

Haastatteluiden perusteella toimihenkilöt kokivat, että X:ään on ollut helppo tutustua yrityksenä. Useampi toimihenkilö kuitenkin lisäsi vastaukseensa, että yritykseen yleisesti, mutta organisaatorakenteeseen ja ihmisiin, josta organisaatio koostuu, on ollut hankalampaa tutustua. Organisaatiota pidettiin Y:hyn verrattuna niin isona, että ajoittain muutaman toimihenkilön mukaan on ollut vaikeaa ymmärtää, kuka X:ssä vastaa mistäkin tehtävästä tai kehen eri asioista tulee olla yhteydessä. Jokainen toimihenkilö kuitenkin koki haastattelun ajankohtana, että he ovat osa X:n työyhteisöä. Muutama haastatelluista toi esille, että työyhteisö ei tunnu yhtä läheiseltä kuin työyhteisö Y:n sisällä, mutta suhteessa siihen, että Y toimii erillisenä yksikkönä, työyhteisö tuntuu tarpeeksi läheiseltä. Osa toimihenkilöistä totesi, että Y:n toimihenkilöistä koostuvan tiimin koetaan olevan paljon tiiviimpi ja läheisempi kuin monessa muussa yrityksessä.

### **5.3.2 Ostavan yrityksen perehtyneisyys ostettuun yritykseen**

Y:n toimihenkilöt kokivat, että X oli, ja sen oli varmasti myös heidän mielestään täytynyt, perehtyä Y:hyn yrityksenä ennen yrityskauppaa. Useamman toimihenkilön mukaan X vaikutti olleen perehtynyt Y:hyn erityisesti siksi, koska X toi ilmi, miten ymmärsi Y:n toimintatapojen eroavan X:n toimintatavoista. Tämän oli muutamien toimihenkilön mukaan kerrottu olleen yksi ostoon johtavista syistä. Useampi toimihenkilö toi kuitenkin myös esille, että X oli varmasti perehtynyt Y:hyn yrityksenä, mutta he eivät kokeneet, että X oli perehtynyt juurikaan Y:n toimihenkilöistä koostuvaan tiimiin ja tiimin tarkempaan keskinäiseen tapaan toimia. Muutama toimihenkilö mainitsi, että ajattelevat haastattelun ajankohtana niin, että tämä ei myöskään välttämättä ollut mahdollista ennen yrityskauppaa.

### **5.3.3 Ostetun yrityksen henkilöstön kuuntelu ja vaikutusmahdollisuudet**

Yritysostoprosessin aikana toimihenkilöiden mukaan X:ltä on tuotu esille, että se on kiinnostunut nimenomaan Y:n tavasta toimia. Y:n liiketoiminnan sujuvuutta kuten esimerkiksi myyntiä ja integraation käytännön toimien etenemistä on seurattu yritysostoprosessin aikana. Lähes jokaisen Y:n toimihenkilön mukaan yritysostoprosessin jälkeen tunnereaktioiden seuranta kuten esimerkiksi tuntemuksia ostoon liittyen ei olla kysytty eikä niistä olla keskusteltu X:n kanssa. Kaikki toimihenkilöistä vastasivat, että ovat kokeneet, että esimerkiksi omia mielipiteitä ja ajatuksia yritysostoprosessiin liittyen on saanut tuoda esiin, mutta toimihenkilöiden mielestä niitä ei ole loppujen lopuksi huomioitu. Useampi toimihenkilö totesi, että mikäli esimerkiksi ajatuksia käytännön asioista tuotiin esiin, kommunikointi X:ltä kyseisiin asioihin liittyen oli ajoittain kylmän tuntuista. Yhtä toimihenkilöä lukuun ottamatta Y:n toimihenkilöt kokivat, että heidän ajatuksiaan ei todellisudessa kuunneltu, vaikka ajatukset sai tuoda esille. Useampi toimihenkilö kuitenkin totesi myös, että tällä hetkellä ymmärtää, miksi Y:ltä tulleita ajatuksia ja mielipiteitä ei viety käytännön tasolle X:n osalta. Heidän mukaansa Y on pieni osa X:ää eikä Y:n kohdalla voitu välttämättä toimia toisin muuhun konserniin nähden. Useampi toimihenkilö toi kuitenkin haastatteluissa ilmi, että yritysostoprosessin alkuvaiheessa tuntui siltä, että yksilöitä ei prosessin aikana kuunneltu. Haastat-

teluissa kävi ilmi useamman toimihenkilön kohdalla, että he haastattelun ajan-kohtana ovat ymmärtäneet, miksi asioista viestittiin tietyllä tavalla tai, miksi ne hoidettiin tietyllä tavalla. Yritystostoprosessin alkuvaiheessa nämä tavat viestiä sekä toimia tuntuivat kuitenkin osittain kylmiltä ja jyrkiltä.

Osa toimihenkilöistä toi haastattelussa esiin, että olisi toivonut X:ltä enemmän kommunikointia suoraan toimihenkilöille. Kommunikointi X:n ja Y:n välillä käytiin lähinnä X:n yhteyshenkilöiden ja Y:ssä toimivan tiimin lähiesimiehen välillä. Toimihenkilöiden mukaan X:ltä koko tiimiin oli pääosin yhteydessä sen toimialan johtaja, johon Y on X:ssä liitetty. X:n HR-osastolta kommunikaatiota Y:lle ei toimihenkilöiden mukaan ollut käytännönasioiden hoitamisen ulkopuolella. Lähes jokainen toimihenkilö toi esiin yritystostoprosessin alussa järjestetyn keskustelut-laisuuden, jossa jokainen työntekijä sai yksilönä keskustella kahden kesken HR-osaston kahden edustajan kanssa. Jokainen toimihenkilöistä koki, että keskustelut olivat toteutettu kiireessä ja aikaa keskustelulle ei loppujen lopuksi juurikaan ollut. Suurin osa toimihenkilöistä toi esiin, että he olisivat kaivanneet enemmän aikaa kyseisiin keskusteluihin.

Suurin osa ajatuksien ja mielipiteiden vaihdosta yritystostoprosessiin liittyen käytiin Y:n toimihenkilöiden kesken. Haastatteluissa useampi toimihenkilö totesi, että tiimin sisällä käytiin ajoittain spekulatioita siitä, että yksittäisten henkilöiden työnkuvat olivat muuttumassa ja yrityskaupan uskottiin tuovan myös negatiivisia muutoksia. Tällöin tunnereaktiot vaihtelivat usein ja ajoittain osa toimihenkilöistä koki yritystoston negatiivissävytteisenä. Yksi toimihenkilöistä totesi, että oli katsellut yritystostoprosessin aikana muita työmahdollisuuksia. Tämän lisäksi yksi toimihenkilöistä irtisanoutui yritystostoprosessin aikana.

Suurin osa Y:n toimihenkilöistä koki, että heillä on ollut jossain määrin mahdollista vaikuttaa yritystostoprosessin integraation kulkuun. Päätöksistä neuvoteltiin lähinnä Y:n toimihenkilöiden lähiesimiehen eli yrityksen entisen omistajan ja X:n välillä, mutta toimihenkilöt ovat saaneet tuoda mielipiteensä esiin lähiesimiehellen ja Y:n lähiesimies on voinut tarvittaessa neuvotella tarkemmin X:n kanssa käytännön muutoksista. Osa toimihenkilöistä toi esille, että heidän mielestään X on ajoittain ollut joustava yksittäisten käytännön toimien muutosten suhteen.

### 5.3.4 Avainhenkilöiden suhtautuminen yritysostoon

Y:n avainhenkilönä pidettiin erityisesti Y:n entistä yrittäjää, joka yrityskaupan jälkeen edelleen toimii toimihenkilöiden lähiesimiehenä. Lähiesimiehen asennetta yritysostoprosessiin kuvattiin positiiviseksi. Useampi toimihenkilö kuitenkin sanoi aistineensa tai huomanneensa lähiesimieheissä ajoittain ristiriitaisia ajatuksia yrityskauppaa kohtaan. Toimihenkilöt sanoivat, että lähiesimies viesti tästä huolimatta kannustavasti ja positiivisesti yritysostoprosessista. Muita avainhenkilöitä kysyttäessä vastaukset vaihtelivat laajasti. Osan mielestä tiimissä oli muutama muu avainhenkilö lähiesimiehen lisäksi. Osan mielestä tiimissä ei ollut muita selkeitä avainhenkilöitä. Mikäli toimihenkilö koki, että tiimissä oli muita avainhenkilöitä, koettiin heidän vaikuttaneen tiimin ilmapiiriin ajoittain negatiivisesti ja ajoittain positiivisesti yrityskauppaan liittyviin ajatuksiin, mutta vaikutus ei loppujen lopuksi ollut pitkäkantoista.

### 5.3.5 Viestinnän määrä ja sisältö

Viestinnän määrä koettiin toimihenkilöiden mukaan riittäväksi. Moni kuitenkin toi esiin, että vaikka viestintää oli riittävästi, useamman kerran toimihenkilöille on ollut epäselvää, miten viestitty asia koskee Y:tä. Toimihenkilöiden on tullut itse ottaa selvää, tuleeko heidän reagoida jotenkin saatuun viestiin. Toimihenkilöitä on myös esimerkiksi kutsuttu koulutukseen tai palaveriin, joka ei lopulta ole koskettanut kyseisiä toimihenkilöitä tai Y:n toimintaa. Toimihenkilöt eivät kuitenkaan ole olleet tästä tietoisia. Ajoittain X:ltä tullut viestintä liittyen esimerkiksi käytäntömuutokseen on ollut epäselvää, sillä viestinnässä ei olla otettu huomioon, miten Y:n toiminnassa muutos huomioidaan. Muutaman toimihenkilön mukaan tämä on tuntunut siltä, että Y on unohdettu huomioida. Yritysostoprosessin alusta moni myös totesi, että koko konsernia koskeva viestintää oli ajoittain vaikeaa ymmärtää, sillä työntekijöillä ei ollut laajempaa kontekstia, johon osan viesteistä olisi voinut yhdistää.

### 5.3.6 Tietämättömyydestä viestiminen

Suurin osa toimihenkilöistä koki, että heiltä ei ole pimitetty tietoa yritysostoprosessin aikana tahallisesti. X:ltä on myös viestitty mahdollisesta tietämättömyydestä. Toimihenkilöt kuitenkin kokivat, että tietämättömyydestä viestittiin usein ja yritysostoprosessin alkuvaiheessa toimihenkilöt eivät saaneet tietoa siitä, miten yrityskauppa konkreettisesti tulisi vaikuttamaan Y:n toimintaan ja, mitä Y:ltä yrityksenä tai toimihenkilöiltä yksilöinä odotettiin. Toimihenkilöt kokivat, että muutoksia on tulossa, mutta X:ltä tulleen viestinnän mukaan muutoksista ei osattu tarkemmin vielä kertoa. X:ltä todettiin, että Y toimii ainakin toistaiseksi entiseen tapansa. Lähes jokainen toimihenkilö totesi, että uskoo nyt, että X:ssä ei aidosti tiedetty, mitä muutoksia konkreettisesti Y:n toimintaan aiottiin tehdä.

### 5.3.7 Viestinnän ajoitus ja viestintäkanavat

Yleisesti viestinnän ajoitus koettiin onnistuneeksi. Yhden toimihenkilön mukaan informaatiota tuli ajoittain viime hetkillä ja yhden toimihenkilön mukaan yrityskaupasta ilmoitettaessa hän olisi toivonut, että ilmoitus olisi tehty toimihenkilöille hetkeä aikaisemmin ennen kuin se olisi tuotu julkisuuteen. Toimihenkilön mukaan ilmoitus toteutettiin toimihenkilöille ja julkisuuteen samaan aikaan.

Suurin osa toimihenkilöistä koki, että käytetyt viestintäkanavat olivat tehokkaita ja riittäviä. Muutama toimihenkilö toi esiin, että he olisivat toivoneet yritysostoprosessin alussa enemmän avointa keskustelua kasvotusten tai puhelinyhteyden kautta X:n yhteyshenkilöiden kanssa.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli Y:n toimihenkilöitä haastatteleamalla tutkia X:n muutosjohtamista yritysostoprosessin aikana tunnereaktioihin vaikuttamisen sekä viestinnän näkökulmasta. Tutkimushaastatteluista kerätyn aineiston pohjalta tutkimustuloksia on tarkasteltu ja tutkittu näiden kahden teeman kautta.

Haastattelut toimihenkilöille pidettiin huhtikuussa 2020, jolloin yritysostoilmoituksen saannista oli kulunut hieman reilu vuosi. Haastatteluiden ajankohtana toimihenkilöt kokivat sitoutuneisuutensa olevan nykyiseen työnantajaan verraten samalla tasolla kuin ennen yrityskauppaa ja he kokivat olevansa osa X:n työyhteisöä. Tutkimustulosten perusteella yritysostoilmoituksen saamisen jälkeen yritysostoprosessia leimasi ajoittain epävarmuus ja osalla sitoutuneisuuden väliaikainen heikentyminen. Haastatteluiden ajankohtana tilanne on rauhoittunut ja tunnevaihtelut ovat tasaantuneet. Tutkimustulosten perusteella X onnistui toimihenkilöiden sitouttamisessa pidemmällä aikavälillä. Y:n toimihenkilöille on onnistuttu osoittamaan, että Y:stä ollaan kiinnostuneita yrityksenä, viestintä on ollut toimihenkilöiden mukaan rehellistä, integraatiossa on ajoittain joustettu ja muutoksista neuvoteltu yhteistyön merkeissä, viestintäkanavat ovat olleet pääosin tehokkaita sekä riittäviä ja lähes jokainen Y:ssä toiminut toimihenkilö on onnistuttu sitouttamaan osaksi uutta työnantajaa. Ennen haastatteluiden ajankohtaa osalla toimihenkilöistä sitoutuneisuus on kuitenkin väliaikaisesti laskenut ja yksi toimihenkilöstä on irtisanoutunut. Tällaisia yrityskaupan tuomia vaikutuksia olisi voitu pyrkiä tunnereaktioihin vaikuttamisen ja viestinnän kautta vielä laajemmin lieventämään tai jopa estämään.

### 6.1 Kehitysehdotukset

Y:tä koskevien yrityskaupan aiheuttamien muutosten tarkempi suunnittelu ennen yrityskaupasta ilmoittamista olisi mahdollistanut epävarmuuden lieventämisen sekä ehkäissyt spekulatioiden syntymistä toimihenkilöiden keskuudessa. Tarkempi suunnittelu olisi mahdollistanut konkreettisen infon tarjoamisen toimihenkilöille ja näin spekulatioita tulevaisuudesta ei olisi päässyt yhtä vahvasti

syntymään. Epävarmuutta ja spekulatioita olisi myös pystytty paremmin ehkäisemään, havaitsemaan tai kitkemään, mikäli X:ltä olisi oltu suoraan yhteydessä Y:n toimihenkilöihin ja yritysostoprosessin herättämistä tuntemuksista olisi keskusteltu Y:n sekä X:n välillä säännöllisesti yritysostoprosessin aikana. Tutkimustulosten perusteella X ei ollut tietoinen spekulatioista tai ei ainakaan reagoinut niihin. X:n avoimempi keskusteluyhteys olisi myös lieventänyt Y:n lähiesimiehen taakkaa muutosjohtamisessa. Toimihenkilöt kokivat aistineensa lähiesimiehellä ristiriitaisia tuntemuksia yrityskauppaa kohtaan. Tämä on voinut ruokkia epävarmuutta ja spekulointia. X:n vahvempi rooli tunnereaktioihin vaikuttamisessa ja viestinnässä olisi tuonut Y:n lähiesimiehelle tukea muutosjohtamiseen.

Empatian ja kiinnostuksen osoittamiseen henkilöstöä kohtaan olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota. Näiden osoittaminen luo ostetun yrityksen henkilöstölle ajatuksen välittämisestä sekä siitä, että he ovat tärkeä osa ostavaa yritystä. Tämä osaltaan vähentää myös epävarmuutta sekä spekulointia ja luo luottamusta. Y ja X ovat organisaatorakenteiltaan monella tapaa erilaisia ja Y:n oltua kooltaan reilusti nykyistä emoyhtiötään pienempi, työyhteisön dynamiikka on ollut hyvin erilainen. Toimihenkilöillä on ollut yksilöinä suurempi vaikutusvalta yrityksen toimintaan. Tämä voi olla mahdollisesti vaikuttanut siihen, että viestintä X:ltä on ajoittain koettu yritysostoprosessin alussa kylmänä ja toimihenkilöistä on tuntunut siltä, että yksilöä ei ole kuunneltu. Tämä on mahdollisesti korostunut myös siksi, että vaikutusvalta on kaventunut laajentumisen sijasta. Y on säilynyt omana yksikkönään, jolloin sillä on edelleen paljon päätösvaltaa omaan toimintaansa, mutta linjauksia tehdään myös konsernitasolla. Yksilö tarvitsee aikaa tottua uudelleen toimintamalliin ja konkreettisen infon puuttuessa siitä, miten yrityskauppa Y:n toimintaan vaikuttaa, empatian ja kiinnostuksen osoitus olisivat luoneet jonkinasteista turvaa ja luottamusta epävarmuuden aikana.

Konkreettisesti empatiaa ja kiinnostusta olisi voitu osoittaa avoimilla säännöllisillä keskusteluilla yritysostoprosessin herättämistä tuntemuksista ja tarkastelemalla Y:lle osoitetun viestinnän sisältöä erityisesti silloin, kun viestinnässä on vastattu Y:n toimihenkilöiden itse esiin tuomiin ajatuksiin. Toimihenkilöiden kokeman mukaan Y myös on unohtunut ajoittain esimerkiksi ohjeistuksista käytäntömuutoksiin



liittyen. Huolellisuus Y:n mahdollisesti poikkeavien toimintatapojen huomioon ottamisessa osoittaisi, että yksikön pienestä koosta huolimatta, kyseisen yksikön toiminnasta ollaan kiinnostuneita ja se on näin tärkeä osa kokonaisuutta.

Toimihenkilöillä oli ajoittain epäselvyyttä edellä mainittujen mahdollisten käytännömuutoksien vaikutuksien lisäksi siitä, miten organisaatio koostuu ja, kuka organisaatiossa on vastuussa mistäkin. Organisaatorakenteesta ja organisaatiossa toimivista henkilöistä olisi voitu käydä kattavampi perehdytys tai mahdollisesti kerrata käyty perehdytys uudelleen. Y on ollut X:ään verrattuna niin matala organisaatio, että laajempi organisaatio voi olla haastava hahmottaa.

Mahdollisia tulevia yritysostoja ajatellen X:n tulisi tämän tutkimuksen perusteella panostaa lisää konkreettisempaan yritysostoprosessin suunnitteluun ja ostetun yrityksen henkilöstön kuunteluun sekä vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Lisäksi X:n tulisi tarkemmin kiinnittää huomiota siihen, millaisiin toimintamalleihin ja käytäntöihin ostettu yritys on tottunut, jotta mahdollisista kyseiselle organisaatiolle tai työyhteisölle ominaisista piirteistä oltaisiin perillä, jolloin ne voidaan ottaa huomioon muutosjohtamisessa. Tällaisia ominaisuuksia tässä kyseisessä tutkimuksessa olivat esimerkiksi organisaatorakenteen mataluus sekä toimihenkilöiden suuri vaikutus yrityksen toimintaan yksilöinä.

## **6.2 Tutkimustulosten luotettavuus**

Tutkimustulosten luotettavuutta tukee haastattelujen nauhoitus ja tutkimustulosten vertaaminen opinnäytetyön alussa käytyyn teoriaan. Haastatteluista saatu aineistoa on ollut mahdollista tutkia juuri sellaisena, kuin se on haastateltavalta saatu. Tutkimustulosten pohdinnassa ja kehitysehdotuksissa aineistoa on pyritty vertamaan ja linkittämään teoria-aineistoon mahdollisimman tarkasti, jotta kehitysehdotuksille olisi tieteellistä näyttöä.

Luotettavuuteen vaikuttavat negatiivisesti mahdollinen tutkijan subjektiivisuus, aineiston mahdollinen tutkijan väärinymmärrys sekä aineiston perustuminen suurilta osin haastateltavan muistiin. Aineistoa käsiteltäessä inhimillisten tekijöiden

vuoksi tutkijan objektiivisuus voi järkkäytyä, mutta objektiivisuus on pyritty takaamaan haastatteluiden nauhoituksella ja aineiston vertaamisella teoriaan. Aineistojen nauhoituksella on myös pyritty ehkäisemään aineiston väärintymmärrystä. Aineistossa esiin tulleita mielipiteitä sekä ajatuksia on käytetty juuri sellaisena kuin ne ovat haastatteluissa ilmenneet.

Saatu aineisto kerättiin noin yhden vuoden jälkeen yrityskaupan tapahtumisesta. Toimihenkilöiden mukaan haastavin vaihe yritysostoprosessissa ilmeni nopeasti yritysostoilmoituksen jälkeen. Toimihenkilöiden haastatteluissa antamat vastaukset ovat siis pitkälti perustuneet menneisiin tapahtumiin ja näin joitakin tapahtumia tai reaktioita on voinut unohtua tai niitä ei muisteta enää yhtä tarkasti. Vielä tarkempi ja luotettavampi tutkimus muutosjohtamisesta olisi todennäköisesti saatu järjestämällä useampia haastatteluja yritysostoprosessin aikana.

## LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. 1-2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Barona. 2017. Opteam liittyy osaksi Barona -konsernia. 21.2.2017. Luettu 11.3.2020. <https://tiedotteet.barona.fi/opteam-liittyy-osaksi-barona-konsernia>

Eezy. n.d. Historia. Luettu 11.3.2020. <https://eezy.fi/yhtio-historia/>

Erkkilä, K. K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet - Integraatio yrityskaupassa. Porvoo, Suomi: WS Bookwell Oy.

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. E-Kirja.

Everi, T. 2011. Brändi yrityskaupassa. 1.painos. WSOYpro Oy.

Heiskanen, M & Lehikoinen, S. Muutosviestinnän voimapaperi. 2010. Helsinki: Talentum Media Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvuori J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. E-Kirja. (onko oikea muoto e-kirjan lähteelle, lisätty 2019)

HPL. n.d. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Luettu 11.3.2020. <https://hpl.fi/hpl/>

HPL. n.d. Vastuullisuus ja toimintaperiaatteet. Luettu 11.3.2020. <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/vastuullisuus-ja-toimintaperiaatteet/>

Juholin, E: Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja – uudistettu painos 2017. Turenki: Infor.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lehto, S. T. 1990. Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Hämeenlinna, Suomi: Karisto Oy.

Rastor Oy. 1985. Yrityssostot ja yritysten sulauttaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2.painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. E-Kirja.

Smile Henkilöstöpalvelut. 2017. Smile Henkilöstöpalvelut kasvaa ostamalla Banssi Henkilöstöpalvelut. 5.4.2017. Luettu 11.3.2020. [https://smilepalvelut.fi/wp-content/uploads/2017/04/Smile\\_Henkil%C3%B6st%C3%B6palvelut\\_-\\_Tiedote\\_05042017.pdf](https://smilepalvelut.fi/wp-content/uploads/2017/04/Smile_Henkil%C3%B6st%C3%B6palvelut_-_Tiedote_05042017.pdf)

STT Viestintäpalvelut. 2016. Adecco Finland Oy ostaa Sihti -konsernin. 5.7.2016. Luettu 11.3.2020. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/adecco-finland-oy-ostaa-sihti-konsernin?publisherId=4081&releaseId=48686688>

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen – kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Tilastokeskus. 2018. 2. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017. Päivitetty 12.4.2018. Luettu 11.3.2020. [http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti\\_2017\\_13\\_2018-04-12\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html)

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### **Yritysosto ja uusi työnantaja:**

Jos mietitään aikaa ennen yrityskauppaa, millaisena koit oman sitoutuneisuutesi Y:hyn työnantajana?

Millaisena koet sitoutuneisuutesi X:ään työnantajana?

Koetko, että X:ään on ollut helppoa tutustua yrityksenä?

Koetko, että olet osa X:n työyhteisöä vai tuntuuko työyhteisö etäiseltä?

Vaikuttaako yrityskauppa tällä hetkellä mielestäsi positiiviselta vai negatiiviselta asialta?

Vaikuttko yrityskauppa mielestäsi positiiviselta vai negatiiviselta asialta yritysostoilmoituksen saadessasi?

Mitä tunteita yritysostoilmoitus sinussa aiheutti?

Tuliko yrityskauppa sinulle yllätyksenä?

#### **Ostetun yrityksen henkilöstön kuuntelu:**

Mikäli halusit tuoda esiin kritiikkiä tai omia ajatuksia yritysostoprosessiin liittyen, sallittiinko se sinun mielestäsi X:n puolelta?

Koetko, että Y:n toimihenkilöitä on kuunneltu yritysostoprosessin aikana?

#### **Ostavan yrityksen yhteistyöhalukkuus:**

Tuntuiko yritysostoprosessi mielestäsi yhteistyöltä Y:n ja X:n välillä vai valtaukselta X:n puolelta?

Oliko Y:n toimihenkilöillä mahdollisuutta vaikuttaa integraation kulkuun?

#### **Ostavan yrityksen toiminta:**

Pyrittiinkö X:ltä tarkastamaan tietyin väliajoin, miten integraatio sujuu ja, miten Y:n toimihenkilöt kokivat integraation/oston?

Näyttikö X omalla esimerkillä ja toiminnalla, että he selkeästi halusivat Y:n osaksi konsernia?

Erosivatko X:n viestintä ja käytännön toimet keskenään?

Onko yritysostoprosessin aikana sinusta tuntunut siltä, että X oli perehtynyt Y:hyn yrityksenä ja sen toimintatapoihin etukäteen?

Koetko, että X halusi perehtyä Y:hyn yrityksenä tai Y:n henkilöstöön?

Oliko X:n HR-osasto kiinnostunut Y:n henkilöstöstä?

**Avainhenkilöt:**

Oliko lähiesimiehesi positiivisin asentein yritysostoa kohtaan?

Koetko, että Y:n tiimissä on muita avainhenkilöistä kuin lähiesimies ja jos näin on, millainen suhtautuminen heillä oli yritysostoprosessiin? (Avainhenkilö = henkilö työyhteisössä, jolla on suuri mielipidevaikuttajan rooli)

**Viestinnän määrä:**

Viestittiinkö Y:n toimihenkilöille mielestäsi tarpeeksi määrällisesti X:ltä?

Tuntuiko sinusta missään vaiheessa, että X pimittää sinuun liittyvää tietoa?

**Viestinnän sisältö:**

Olitko usein epätietoinen siitä, mitä on tapahtumassa tai mitä sinun tulisi tehdä?

Viestittiinkö X:ltä mahdollisesta tietämättömyydestä?

Oliko X:ltä tulleiden viestien sisältö helposti ymmärrettävää?

Pääsääntöisesti, kun olit vastaanottanut viestin X:ltä, jäikö sinulle viestiin liittyen jotakin epäselvää tai kysymyksiä vai oliko info mielestäsi selkeää ja oliko sitä tarpeeksi?

Käytettiinkö X:n viestinnässä termejä, joita et ymmärtänyt?

Oliko X:n viestinnässä sellaisia asiayhteyksiä, joita et ymmärtänyt?

Oliko X:n viestintä mielestäsi johdonmukaista? (Johdonmukaisuuden esimerkkejä: Viestien sisällöt eivät olleet ristiriitaisia keskenään tai viestien sisältö ei ole muuttunut matkan varrella)

Viestittiinkö X:ltä Y:n toimihenkilöille selkeästi integraation etenemisestä ja sen tavoitteesta?

Koetko, että sait X:ltä konkreettista tietoa yritysostoprosessin aikana tapahtuvista muutoksista tai muista käytännön asioista?

**Viestinnän ajoitus:**

Saitko mielestäsi infoa X:ltä esimerkiksi eri tapahtumista, muutoksista ja käytännöistä ajoissa?

**Viestintäkanavat:**

Olivatko mielestäsi X:n käyttämät viestintäkanavat tehokkaita? Mitä viestintäkanavia käytettiin? Olisitko kaivannut jonkin viestintäkanavan käyttöä enemmän tai vähemmän?

**Muut:**

Onko sinulla yleisesti yritysostoprosessista jotakin, jota haluaisit tuoda esille?

## Liite 2. Saatekirje

Tutkimushaastattelu

Saatekirje 29.3.2020

Tutkija:

Alisa Hietikko

Osoite: xxxxxx xxx, xxxxx xxxx

p. xxx xxxxxxxx

Toimeksiantaja: X

Tutkimus on osa tutkijan opinnäytetyötä. Opinnäytetyö on osa Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkintoa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan X:ltä Y:n henkilöstöön kohdistunutta muutosjohtamista yritysostoprosessin aikana tunnereaktioihin vaikuttamisen ja viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Olisiko muutosjohtamisessa näistä näkökulmista ollut kehitettävää? Missä muutosjohtamisessa onnistuttiin näiden näkökulmien pohjalta?

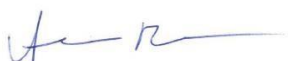
X osti Y:n osaksi konserniaan vuonna 2019.

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä X:lle tietoa muutosjohtamisen onnistumisesta tunne-reaktioiden vaikuttamisen ja viestinnän näkökulmasta. Tavoitteena on hyödyntää tätä tietoa muutosjohtamisen kehittämiseksi tulevissa yritysostoprosesseissa.

Haastattelu toteutetaan sähköisesti tutkijan ja haastateltavan kesken Teams -palaverin kautta Suomessa vallitsevan poikkeustilanteen vuoksi. Haastattelu nauhoitetaan haastattelusta saadun aineiston tallentamiseksi. Haastattelun kesto on arviolta noin 30-60 minuuttia.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja aineisto esitellään tutkimusraportissa anonymisti niin, että yksittäistä henkilöä ei ole mahdollista tunnistaa aineiston pohjalta. Aineistoa ei kopioida tai luovuteta tutkimuksen ulkopuoliselle, kolmannelle osapuolelle. Aineisto hävitetään välittömästi, kun tutkimus on päättynyt ja opinnäytetyö arvioitu.

Terveisin



Alisa Hietikko