

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Uotila, T-P. (2020) Muutoksen pyörteissä – tunnekokemuksen johtaminen yrityskauppatilanteessa. Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 55–57. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Uotila, T-P. (2020) Muutoksen pyörteissä – tunnekokemuksen johtaminen yrityskauppatilanteessa. In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, pp. 55–57. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

© 2020 Vaasan yliopisto

The final publication is available online: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

4.2 Muutoksen pyörteissä – tunnekokemuksen johtaminen yrityskauppatilanteessa – T-P. Uotila

”Kyllä se oli kuitenkin järkytys, ja mä ainakin aktivoin kaikki verkostoni ja aloin katselemaan mahdollisuuksia muualtakin!”

Työntekijöiden tunnekokemusta muutostilanteessa voi johtaa. Edellä oleva lausahdus kuvaa yrityskaupan aiheuttamaa tunnekokemusta ja sitä seuraavaa toimintaa. Johdon on tärkeää tunnistaa, että yrityskauppa vaikuttaa aina yrityksen työntekijöihin. Työntekijöiden kokemuksen ymmärtäminen auttaa onnistuneen muutoksen johtamisessa.

Kuvittele tilanne:

Olet liiketoiminnasta vastaava johtaja, joka on juuri ilmoittanut henkilöstölle yrityskaupasta. Tämän johdosta pieni ja ketterä yritys sulautuu osaksi hieman kookkaampaa teknologiavetoista yritystä. Pienempi yritys on hankittu sen erityislaatuisen osaamisen - joka on suurelta osin kytkeytynyt ihmisten asiantuntijuuteen - tuoman lisäarvon vuoksi. *Mitä asioita nostat esiin?*

Kyllä, useimmat kertovat yhteisestä valoisasta tulevaisuudesta ja strategisista tulevaisuuden tavoitteista.

Vaikka tämä pitäisi paikkansa, työntekijän ajattelussa korostuu yksi asia: *mitä tämä tarkoittaa minun kohdaltani?* Spekulointi alkaa välittömästi. Perinteiset tarinat nostavat päätään – kaikki ovat kuulleet yrityskaupoista, joiden seurauksena työsuhteita päättyy ja joissa kaupan tarkoituksenakin tuntuu olleen ulkoistettu irtisanominen. Epävarmuuden tunteen kasvaessa tulkinnat pienistäkin asioista saattavat korostua. Myös johdon puhe yritysten yhteisestä taipaleesta voi tuntua epäaidolta ja päälle liimatulta.

Ilmoitus yrityskaupoista käynnistää valtaisan prosessin työntekijän ajattelussa. Se tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä oman uran äärelle ja miettiä tulevaisuuden tavoitteita sekä suuntaviivoja. Tällöin myös usein havahdutaan ja aktivoidaan omia ammatillisia verkostoja – kuten teki aloituslausahduksen puhujakin.

Epävarmuus korostuu erityisesti heti yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen ja uuteen toimipaikkaan fyysisesti siirtymisen jälkeen. Näiden tapahtumien välisenä aikana erilaiset tulevaisuuden vaihtoehdon pyörivät mielessä.

Jos yrityskaupan tavoitteena on ollut uuden ja täydentävän osaamisen hankkiminen, se ei ole onnistunut, jos tämä osaaminen valuu kilpailijoiden leiriin prosessin kuluessa. Tällöin myös valistuneet suorahakuyritykset tiedostavat hetkensä koittaneen yrityskaupan aikaan, ja houkuttelevat parhaita osaajia muualle.

Miten tunnekokemusta voisi sitten johtaa?

Tärkeää on tunnekokemuksen merkityksen tunnistaminen ja epävarmuuden johtamisen nostaminen keskiöön. Vaikka ostava yritys on hyvämaineinen ja henkilöstöasiat asianmukaisesti hoidossa, voi tunnekokemuksen tunnistaminen merkitykselliseksi tekijäksi onnistuneessa muutoksessa silti auttaa muutoksen johtamisessa.

Tunnekokemuksen tunnistaminen edellyttää usein sen näkyväksi tekemistä, mikä voi tapahtua esimerkiksi sanoittamalla se tarinamuotoon tai visualisoimalla se piirtämällä. Kummankin voi toteuttaa esimerkiksi haastatteluilla tai teettämällä ne ryhmätöinä. Pääasia on, että ilmiöstä tulee konkreettinen. Mikäli yritys kasvaa voimakkaasti ja yrityskaupan kohteena on pääsääntöisesti inhimillinen osaaminen, kaikki muutosta konkretisoivat ja selkeyttävät keinot tukevat muutoksen johtamisen onnistumista.

Visualisoitu tunnekokemus voi auttaa abstraktin tai epämääräisen ilmiön konkretisoinnissa; se helpottaa esimiehiä sanoittamaan vaikeasti tavoiteltavaa ilmiötä sekä työntekijöitä ymmärtämään tulevaa muutosta. Mikäli yritys kasvaa voimakkaasti asiantuntijavaltaisella alalla ja on näin jatkuvassa muutoksessa, korostuu muutoksen syvällisempi ja monipuolisempi ymmärtäminen.

Yksinkertaisilla asioilla pystyy ohittamaan monta sudenkuoppaa.

- **Varaa ihmisille aikaa** käydä itsenäisesti ja ohjatusti omaa ja tiimin tulevaisuutta läpi heti yrityskauppailmoituksen yhteydessä.
- **Mahdollista** uusien tiimien tutustuminen jo ennen varsinaista siirtymistä. Tuo tiimejä esittäytymään ja järjestä alustavia tutustumismahdollisuuksia uusiin tiloihin ja ihmisiin.
- **Kerro** selkeästi yrityskaupan etenemisen aikataulusta.

- **Korosta** ensimmäisten päivien merkitystä esimiehille.
- Pienistä asioista saattaa helposti muodostua isoja asioita: **muista** siis tilata uudelle työntekijälle kulkuluvat, tietokoneet tai muut työvälineet väärin tulkintojen välttämiseksi.
- **Huolehdi**, että käytännön asiat toimivat, jotta yhteinen tekemisen sävel löytyy – tämä tarkoittaa esimerkiksi kutsuja juhliin, lounasetuja tai pääsyä yhteisiin tiloihin, esimerkiksi kuntosalille.

Nämä kultaiset ohjeet auttavat tunnekokemuksen johtamisessa yrityskauppatilanteessa.

Nosta tunnekokemuksen johtaminen keskusteluihin yritysjohdossa. Tunnista yrityksellesi sopiva tapa ymmärtää tunnekokemusta.

Auta esimiehiä muistamaan lähijohtamisen tärkeys muutoksessa. Anna vastuuta ja riittävästi aikaa.

Avoimuus, selkeys ja oikeudenmukaisuus toimivat hyvinä ohjenuorina yrityksen kasvaessa. Muista nämä kaikessa vuorovaikutuksessa.

Visualisoitu prosessi aiemmista muutoksista voi tuoda uskottavuutta mahdollisissa tulevaisuuden yrityskauppaneuvotteluissa. Se myös viestii asian merkityksellisyydestä. Hyödynnä tämä mahdollisuus.