

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

JOHTAJAN ROOLIT YRITYSOSTON JÄLKEISESSÄ YHTEENSULAUTTAMISPROSESSISSA

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2013
Ohjaaja: Juha Vartola

Salme Kokko

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|---|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede |
| Tekijä: | KOKKO, SALME |
| Tutkielman nimi: | Johtajan roolit yritystoston jälkeisessä yhteensulauttamisprosessissa |
| Pro gradu -tutkielma: | 88 sivua, 3 liitesivua |
| Aika: | Helmikuu 2013 |
| Avainsanat: | Yritystosto, yhteensulauttaminen, muutosjohtaminen, johtajan roolit |

Yritystosto on yksi tehokkaimmista keinoista kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa. Oston jälkeinen yritysten yhteensulauttaminen on haastava prosessi, jonka läpivieminen määrittää pitkälle koko oston onnistumismahdollisuudet. Tässä tutkimuksessa kuvataan yhteensulauttamisprosessia ja ostavan yrityksen johtajan prosessin kuluessa omaksumia rooleja. Tavoitteena on selvittää johtamisen näkökulmasta yhteensulauttamisprosessin olemusta, prosessiin liittyviä ongelmakohtia, onnistumisen kannalta ratkaisevia tekijöitä sekä johtajan keskeisiä avaintehtäviä.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimukseen on haastateltu neljää ostavan yrityksen toimitusjohtajaa, jotka ovat aktiivisesti osallistuneet yhteensulauttamisprosessin johtamiseen. Yritykset edustavat jalometalli-, kahvila-konditoria-, lukitus- ja turvallisuuspalvelu- sekä kiinteistöväylitysaloja.

Aiheen käsittely perustuu sekä teoreettisesti että empiirisesti etenkin yhteensulauttamisen inhimillisen puolen tarkasteluun. Huomio kiinnittyy ostavan yrityksen johtajan rooleihin erityisesti vision rakentajana, informaation välittäjänä, muutosvastarinnan käsittelijänä, sitoutumisen luojana ja organisaatiokulttuurin muuttajana. Tutkimuksen teoreettisena viitekehys on Henry Mintzbergin teoria johtajan kymmenestä roolista. Kyseisistä rooleista yhteensulauttamisen johtamisessa näyttivät korostuvan erityisesti informaation käsittelyyn liittyvät roolit, kuten tiedonlevittäjän rooli sekä ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit, kuten ihmisten johtajan rooli. Tutkituissa tapauksissa johtajat olivat kiinnittäneet erityistä huomiota integraation alkuvaiheen viestintään sekä uusien työntekijöiden sitouttamiseen muutokseen, mikä osoittautui yhteensulauttamisen sujuvuuden kannalta tärkeäksi.

Haastatellut johtajat kokivat onnistuneensa yhteensulauttamisen johtamisessa vähintään kohtalaisen hyvin. Kahden johtajan mukaan yhteensulauttaminen sujui odotuksiin nähden huomattavan jouhevasti, mutta yhdelle johtajista vanhojen ja uusien työntekijöiden väliset suhteet aiheuttivat ongelmia. Johtajien näkökulmasta katsottuna prosessin haastavimmat elementit liittyivät lähinnä kaupan juridisiin yksityiskohtiin. Avaintehtävien osalta korostuivat erityisesti toimitusjohtajien asema prosessin kokonaisuuden hallinnasta vastaavina henkilöinä, tavoitteiden saavuttamisen seuranta, työntekijöiden sitouttaminen muutokseen sekä yrityskulttuurin ja arvojen siirtäminen. Koko ostoprosessin onnistumisen kannalta ratkaisevina tekijöinä pidettiin toimivia henkilökemioita, johtajan kykyä huomioida ja johtaa oston vaikutuspiiriin kuuluvia ihmisiä sekä avainhenkilöiden täyttä sitoutumista prosessin läpiviemiseen. Tutkimuksen perusteella yhteensulauttamista voidaan pitää monitahoisena prosessina, jonka kuluessa ostavan yrityksen johtajan on asetettava moniin eri rooleihin.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT | 4 |
| 2.1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen..... | 4 |
| 2.2 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen | 8 |
| 2.3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen | 9 |
| 2.4 Tutkimusmenetelmät..... | 10 |
| 3 YHTEENSULAUTTAMINEN YRITYSOSTOSSA..... | 12 |
| 3.1 Yritysosaston käsite..... | 12 |
| 3.2 Yhteensulauttamisen käsite | 13 |
| 3.2.1 Yhteensulauttamisen peruspilarit | 16 |
| 3.2.2 Integraatiojohtajan rooli | 19 |
| 4 MUUTOSJOHTAMINEN JA JOHTAJAN ROOLIT ORGANISAATIOSSA | 21 |
| 4.1 Johtajuuden korostuminen muutostilanteessa..... | 21 |
| 4.2 Menestyksekkään johtajuuden osatekijät | 23 |
| 4.3 Johtajan kymmenen roolia Mintzbergin mukaan..... | 24 |
| 4.3.1 Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit..... | 25 |
| 4.3.2 Informaation käsittelyyn liittyvät roolit | 26 |
| 4.3.3 Päätöksentekoroolit | 27 |
| 4.4 Muutoksen toteuttamisen kahdeksanvaiheinen prosessi | 29 |
| 5 JOHTAJAN ROOLIT YHTEENSULAUTTAMISPROSESSISSA | 32 |
| 5.1 Vision rakentaja | 32 |
| 5.2 Informaation välittäjä | 34 |
| 5.3 Muutosvastarinnan käsittelijä | 37 |
| 5.4 Sitoutumisen luoja | 40 |
| 5.5 Organisaatiokulttuurin muuttaja..... | 43 |
| 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 48 |
| 6.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto | 48 |
| 6.1.1 Kultakeskus Oy | 48 |
| 6.1.2 Laurell Oy..... | 49 |
| 6.1.3 Hämeen Lukko Oy | 49 |
| 6.1.4 Autiotalot LKV..... | 49 |
| 6.2 Tutkimusmenetelmät..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.1 Teemahaastattelu | 50 |
| 6.2.2 Sisällönanalyysi | 52 |
| 6.3 Tutkimuksen luotettavuus | 53 |
| 7 ANALYYSI | 55 |
| 7.1 Oston tausta | 55 |
| 7.2 Viestintä | 58 |
| 7.3 Muutosvastarinta | 61 |
| 7.4 Sitoutuminen..... | 65 |
| 7.5 Organisaatiokulttuuri..... | 68 |
| 7.6 Kokonaiskuva | 70 |
| 7.7 Mintzbergin viisi johtajan roolia..... | 75 |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET | 76 |
| 8.1 Korostuneet roolit | 76 |
| 8.1.1 Tarkkailija ja yrittäjä | 76 |
| 8.1.2 Keulakuva..... | 77 |
| 8.1.3 Tiedonlevittäjä..... | 78 |
| 8.1.4 Ihmisten johtaja | 79 |
| 8.1.5 Häiriöiden käsittelijä | 81 |
| 8.2 Loppupäätelmät | 82 |
| 9 LOPUKSI | 84 |
| LÄHDELUETTELO..... | 86 |
| LIITE 1 | 89 |

1 JOHDANTO

Muutos on erottamaton osa nykyorganisaatioiden elämää. Kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuva kehitys ja muutokset edellyttävät organisaatioilta nopeaa reagointikykyä elinvoimaisuutensa säilyttämiseksi. Kiristynvä kilpailu niin kotimaisilla kuin ulkomaisillakin markkinoilla on saanut yritykset etsimään erilaisia kasvun ja kehittymisen kanavia. Eräs nopea ja tehokas tapa kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa on tehdä yritysosto. Sen avulla yrityksen tarkoituksena on usein esimerkiksi vallata uusia tuote- tai markkina-alueita, tavoitella kustannustehokkuutta, hankkia lisäresursseja kuten työvoimaa tai yksinkertaisesti hävittää pahin kilpailija markkinoilta ostamalla se. Suomessa kansainväliset yritysostot ovat nostaneet voimakkaasti päätään maan rajojen sisäpuolella tapahtuvien ostojen rinnalla ja globalisaatio on tuonut täten aiheeseen oman ulottuvuutensa.

Suuri osa yritysostojen koskevaa kirjallisuutta on keskittynyt muun muassa ostostrategian määrittelyyn sekä ehdokkaiden etsintään ja niiden arvon määrittämiseen. Taloudelliset ja varsinaiseen ostoprosessiin liittyvät näkökulmat ovat siis olleet vallalla. Jos ostojen epäonnistumisien todelliset syyt halutaan saada selville, täytyy huomiota kiinnittää myös muihin tekijöihin. Yritysosto on merkittävä muutos niin ostavalle kuin ostetullekin yritykselle. Sen tuloksena kaksi mahdollisesti hyvinkin erilaista organisaatiota aloittaa yhteistyön uusien, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysosto tuo yleensä yhteen aiemmin toisilleen tuntemattomia ihmisiä, työ- ja toimintatapoja sekä organisaatiokulttuureita. Se aiheuttaa erityisesti ostetun yrityksen työntekijöissä usein hämmennystä, epävarmuutta ja kysymyksiä. Epätietoinen, muutosvastarintainen ja oston tavoitteisiin sitoutumaton henkilöstö voi pahimmillaan viedä yritysostolta kaiken onnistumispotentialin tai ainakin vaikeuttaa yritysten yhdistämisen etenemistä merkittävästi.

Yritysoston jälkeinen yritysten yhteensulauttaminen on pitkä prosessi, jonka kuluessa voidaan joutua monien sellaisten kysymysten, ongelmien ja asioiden eteen, joihin ei välttämättä ole osattu ennalta varautua. Yhteensulauttamisprosessi käsittää ensinnäkin aina konkreettiset muutokset, kuten yrityksen fyysiseen sijaintipaikkaan liittyvät muutokset ja järjestelyt. Yritysoston myötä ostavaan yritykseen tulee yleensä myös uusia työntekijöitä, joissain tapauksissa runsaastikin. Tämän seurauksena ostavan yrityksen johtaja joutuu kohtaamaan myös monia inhimillisiä asioita, joiden huomioiminen ja ratkaiseminen on erittäin tärkeää, jotta yhteensulautuminen voisi toteutua

toivotulla tavalla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ostavan yrityksen johtajat eivät aina kykene ottamaan yhteensulauttamisprosessissa huomioon kaikkia oston onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä, kuten juuri sen inhimillistä puolta. Yhteensulauttamisen saatetaan odottaa tapahtuvan kuin itsestään, vaikka tosiasiaassa se edellyttää erityisesti johtajalta laaja-alaista paneutumista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yhteensulauttamisprosessin olemusta ja niitä rooleja, joita ostavan yrityksen johtajan tulisi omaksua, jotta ostolle asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat kolme keskeistä käsitettä, joita ovat yritysosto, yhteensulauttaminen ja johtajan roolit. Tutkimuksessa määritellään ensin yritysoston ja yhteensulauttamisen käsitteet, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään muutosjohtamista ja johtajan rooleja. Tutkimuksessa määritellään myös yhteensulauttamisen peruspilarit, integraatiojohtajan rooli sekä viisi keskeistä johtajan roolia, jotka on muodostettu aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Näitä rooleja ovat vision rakentaja, informaation välittäjä, muutosvastarinnan käsittelijä, sitoutumisen luoja sekä organisaatiokulttuurin muuttaja. Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on Henry Mintzbergin (1973) teoria johtajan kymmenestä roolista. Kyseisen teorian valitseminen perustuu näkemykseen siitä, että johtaja omaksuu työtä tehdessään monenlaisia rooleja. Organisaation muutostilanne ei tee poikkeusta tästä vaan silloin joidenkin roolien merkitys saattaa korostua entisestään. Yritysosto on eräs esimerkki muutostilanteesta, jossa tiettyjen roolien voidaan odottaa nousevan erityiseen asemaan. Tutkimuksessa esitellään myös Kotterin (1996) muutoksen vaiheteoria tutkimuksen vaihtoehtoisena teoriapohjana.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkitaan neljän ostoprosessin läpikäyneen johtajien kokemuksia yhteensulauttamisprosessista, selvitetään prosessin johtajille luomia haasteita ja ongelmia, johtajien tärkeiksi ja kriittisiksi määrittelemiä avaintehtäviä sekä yleensäkin heidän kokemuksiaan oman toimintansa merkityksestä koko prosessin onnistumiselle. Tutkimustuloksia peilataan myös teoreettisesti määriteltyihin Mintzbergin (1973) johtajan rooleihin ja tutkitaan, miten roolit ovat tai eivät ole ilmenneet käytännössä. Ostavan yrityksen johtaja on niin keskeisessä asemassa yritysoston jälkeisen menestyksensä tulevaisuuden rakentamisessa, että prosessin tutkiminen johtajien näkökulmasta voidaan katsoa tärkeäksi. Johtajalla, joka kykenee yhteensulauttamista johtaessaan ottamaan huomioon taloudellisten seikkojen ohella myös sitoutumiseen, vuorovaikutukseen, tunteisiin ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä, on oletettavasti avaimet onnistumiseen.

Oma mielenkiintoni aiheeseen kumpuaa yritysostosta, jota olen saanut seurata lähietäisyydeltä. Perheyrittämämme tavoitteli yritysoston avulla lisää tuotantotilaa sekä osaavaa työvoimaa ja tätä kautta kasvua. Osto mahdollisti uusille toimialueille laajentumisen ja asiakaskannan kasvattamisen. Yritysosto antoi myös mahdollisuuden vastata kasvavaan kysyntään suhteellisen nopeasti verrattuna aikaan, joka olisi kulunut liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen oman yrityksen kautta. Koska olen henkilökohtaisesti nähnyt, mitä yritysosto käytännössä tarkoittaa, olen myös huomannut, että se on paljon muutakin kuin taloudellisiin lukuihin keskittymistä ja juridisista yksityiskohdista huolehtimista. Yritysostossa on paljon kysymys ihmisistä. Kaiken kaikkiaan se on monimutkainen ja pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii erityisesti johtajalta paljon. Tämä huomioon ottaen koen aiheita koskevan lisätutkimuksen tarpeelliseksi.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Ali-Yrkkön mukaan maailmanlaajuinen yrityskauppojen aalto alkoi 1990-luvun jälkipuoliskolta ja on jatkunut aina 2000-luvulle saakka. Sekä kauppojen arvo että lukumäärä ovat kasvaneet ja suurten yritysostojen ohella myös pienempien ostojen määrä on lisääntynyt. Suomessa 1980-luvun lopun taloudellinen noususuhdanne mahdollisti lukuisia yrityskauppoja, mutta 1990-luvun syvä lama heijastui kuitenkin ostojen määrään. 2000-luvulla yritysostoilla on jälleen ollut erittäin tärkeä merkitys suomalaisten yritysten kasvustrategiana. (Ali-Yrkkö 2002, 1, 17, 18, 20.) Myös Lehdon mukaan yritysostot ovat tulleet yhä tavallisemmaksi tavaksi nopeuttaa muutosta. Hän jakaa organisaatioissa tapahtuvien muutosten aiheuttajat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset muutokset lähtevät yrityksestä itsestään. Ulkoiset muutoksen lähteet taas ovat laaja-alaisempia ja saattavat vaatia jopa koko järjestelmän muuttamista. Oston syyt voivat olla joko sisä- tai ulkopainotteisia, mutta usein ne ovat molempia. Muutospaineiden puristuksessa johtajat joutuvat kamppailemaan ylläpitääkseen organisaatiossaan riittävän sisäisen stabiiliuden ja toisaalta nopeuttaakseen samanaikaisesti sopeutumista ympäristön luomiin haasteisiin. (Lehto 1990, 19, 178.)

Teerikankaan mukaan yritysostojen onnistumista arvioitaessa painotetaan usein taloudellisen tuloksellisuuden merkitystä. Taloudellista tuloksellisuutta voidaan mitata esimerkiksi oston vaikutuksella yrityksen pörssikurssiin tai kirjanpidolliseen tulokseen. Teerikangas esittää, että yritysostojen epäonnistumisen syitä haettaessa huomio kiinnittyy usein siihen, onko ostoon lähdetty oikeista syistä, onko ostetusta yrityksestä maksettu sopiva hinta tai onko ennen ostoa suoritettu evaluointi tehty riittävän syvällisesti. Teerikankaan tekemän tutkimuksen perusteella yritysjohtajat nostavat kuitenkin yhteensulauttamisvaiheen haasteellisuuden muita epäonnistumisen syitä merkittävämmäksi. (Teerikangas 2008, 12–14.) Myös Ali-Yrkkö toteaa talouskirjallisuuden keskittyvän lähinnä kysymykseen oston vaikutuksista yrityksen arvoon tai tuottoon kun taas strategisen johtamisen kirjallisuudessa huomio kiinnittyy enemmänkin kauppojen onnistumista ja epäonnistumista määrittäviin tekijöihin (Ali-Yrkkö 2002, 8).

Monet yritysostoja tutkineet ovat varoittaneet kiinnittämästä huomiota pelkästään strategiaan tekijöihin oston kohdetta arvioitaessa, sillä esimerkiksi kulttuurien yhteentörmäykset voivat

muodostaa huomattavan esteen oston onnistumiselle. Toisaalta on huomioitava myös se, valitaanko oston kohteeksi menestyvä, korkean suorituskyvyn omaava vai heikommin menestyvä yritys. Menestyvissä yrityksissä on olemassa suurempi riski työntekijöiden muutosvastarinnalle, sillä he todennäköisesti pitävät omia käytäntöjään parempina. Täten he saattavat olla haluttomia mukautumaan yhteensulauttamisprosessin edellyttämällä tavalla. Hyvän yrityksen valitseminen saattaa siis johtaa epäonnistuneeseen yritysostoon. Toisaalta taas suorituskyvyltään heikommat yritykset saattavat tarjota monia uusia mahdollisuuksia ja myös henkilöstö saattaa nähdä ostossa mahdollisuuden ja sen vuoksi asettuvat sen tueksi. (Larsson, Brousseau, Driver, Sweet, 2004, 6, 7.)

Yritysostossa yksi yritys ostaa toisen yrityksen ja sulauttaa oston jälkeen, halutussa määrin, ostetun yrityksen toiminnot omiinsa. Yritysostolla luodaan perusta uuden kehittämiseksi ja runsaasti uusia mahdollisuuksia. Erkkilän mukaan oston aiheuttamat muutokset ovat yleensä nopeita ja rajuja. Siten se tuo mukanaan usein stressiä, epävarmuutta ja luopumista. Yritysosto vaatii sen vaikutuspiiriin kuuluvilta sopeutumista ja joustoa. Yritysten yhteensulauttamisvaiheessa luodaan perusta oston tavoitteena olevan lisäarvon tuottamiselle. Erkkilä on tutkinut yhteensulauttamisvaiheen merkitystä koko yritysostoprosessissa. Hän painottaa johdon suorittamaa integraation suunnittelua, viestintää sekä yrityskulttuurien vaikutuksia. Erkkilä toteaa, että yritysoston onnistunut läpivieminen on vaikeaa ilman selkeää visiota ja tavoitteita, joita toistuvasti viestitään henkilöstölle. Lisäksi hän perään kuuluttaa ostavan yrityksen johtajan ymmärrystä sekä oman että ostetun organisaation yrityskulttuureista. (Erkkilä 2001, 12, 32, 44.)

Myös Teerikangas on tutkinut integraation aikana ilmeneviä kulttuurisia voimia. Hän pyrkii kehittämään yhteensulauttamisesta kokonaisvaltaista näkemystä, jossa myös oston inhimilliset ulottuvuudet otetaan huomioon. Teerikankaan mukaan yhteensulauttamisen johtamisessa on rakenteiden muuttamiseksi kyettävä muuttamaan myös niitä ylläpitävää kulttuuria. Lisäksi on huomioitava ostetun yrityksen henkinen tila. Kaiken kaikkiaan Teerikangas pitää onnistunutta yhteensulauttamisen johtamista erittäin tärkeänä tekijänä koko oston onnistumisen kannalta. (Teerikangas 2008, 70, 293.)

60–70 prosenttia yritysoston synergiaetujen realisoitumisesta voidaan selittää korkealla strategisella potentiaalilla, korkealla organisatorisella integraatiolla sekä vähäisellä työntekijöiden vastustuksella. Monet ostavat yritykset ovat oppineet keskeiset strategiset ja organisatoriset tekijät, mutta yritysoston inhimilliset elementit jäävät yleensä vaikeimmin hallittaviksi. Yritysoston

seurauksena ostavaan yritykseen siirtyy useimmiten lukuisia enemmän tai vähemmän tunnettuja ja jopa vastentahtoisia työntekijöitä ostetusta yrityksestä. Tämä poikkeaa normaalista rekrytointiprosessista, jossa ehdokkaat arvioidaan huolellisesti ja heidän joukostaan valitaan parhaiten työtehtävään sopiva henkilö. Näin ollen sekä ostetun että ostavan yrityksen työntekijöissä esiintyy usein muutosvastarintaa kollektiivisella, ihmisten välisellä sekä yksilöllisellä tasolla. (Larsson ym. 2004, 3.)

Guptan mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vain 30–40 prosenttia yritysostoista onnistuu. Yritykset voivat sanoa menestyneensä, mutta hyväksyvät samalla sen, että eivät ole kyenneet saamaan aikaan kaikkia niitä hyötyjä, joita yritysostolta odotettiin. Myös Gupta esittää tutkimustulosten osoittavan, että suurin syy epäonnistumisille on inhimillisten tekijöiden liian vähäinen huomioiminen. Tosiasiassa yritysoston onnistuminen on kuitenkin täysin riippuvainen liiketoiminnan käynnissä pitävistä ihmisistä ja heidän kyvyistään innovoida ja toimeenpanna asioita sekä ennen kaikkea siitä, pystyvätkö he tekemään tämän kaiken yhteistyössä. Menestyksekkäät yritykset ovat ymmärtäneet, että työntekijöiden tuki on yritysoston onnistumisessa erittäin tärkeää. Ostava yritys voi hankkia kohdeyrityksen rakennukset, työvälineet ja patentit itselleen ja kontrolloida niitä, mutta ihmisten luova energia ja tuotteliaisuus sen on ansaittava. (Gupta 2010, 167, 168.)

Sitkinin ja Pablon mukaan yritysostoja koskevassa kirjallisuudessa ostoprosessin ja sen tulosten tärkeimmistä määrittäjistä harvoin mainitaan johtajuus. Silloin, kun johtajuuteen viitataan, keskitytään lähes yksinomaan strategian kehittämiseen. Johtajuutta koskeva keskustelu kulminoituu tyypillisesti myös hyvin yksityiskohtaisesti niihin toimiin, joihin johtajien tulisi ryhtyä kuvailematta lainkaan miten ja millaisia vaatimuksia nämä toimet kohtaavat. Kun yritysostoja tarkastellaan prosessinäkökulmasta, keskitytään siihen, miten erilaiset esteet ja fasilitaattorit päätöksenteossa ja käyttäytymisessä kehittyvät ajan kuluessa ja miksi kehitys tapahtuu niin kuin tapahtuu. Kyvykkyyksinäkökulmasta johtajat nähdään halukkaiksi toteuttamaan johtajuutta, jotta voivat kehittää yhdistetylle yritykselle uuden vision. Kaiken kaikkiaan yritysostoja koskevassa kirjallisuudessa kiinnitetään kuitenkin vain vähän huomiota niihin tapoihin, joilla johtajien kykyjä voidaan tarkoituksenmukaisesti käyttää yritysoston tehokkaassa suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Sitkin & Pablo 2004, 182, 183.)

Tutkimuksen päätehtävän asettaminen perustuu ensinnäkin aiheen ajankohtaisuuteen, sillä yritysostot ovat kaiken aikaa yleistynyt ilmiö. Toisaalta tutkimus on perusteltua ottaen huomioon, että aikaisempi tutkimus on osoittanut oston jälkeisen yhteensulauttamisvaiheen olevan johtajan kannalta erittäin haastava ja sen on myös todettu vaikuttavan merkittävästi koko oston onnistumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että yritysjohtajat eivät ota riittävästi huomioon integraation inhimillistä puolta. Tältä kannalta johtajan yhteensulauttamisvaiheen rooleja on tutkittava syvällisemmin ja kokonaisvaltaisesti. Aiempi tutkimus korostaa erityisesti viestinnän ja kulttuurin merkitystä, mutta lisätutkimus esimerkiksi prosessin aikana ilmenevästä muutosvastarinnasta sekä sitoutumisen tärkeydestä on tarpeen. Yritysoston onnistumisesta vastuussa olevien johtajien kannalta on tärkeää luoda lisäymmärrystä yhteensulauttamisvaiheesta sekä heidän rooleistaan siinä. Tällä tavoin voidaan kasvattaa ostojen onnistumispotentiaalia.

Tutkimuksen pääongelmana on, millaisia rooleja yritysoston tekevän yrityksen johtajan on omaksuttava yritysten yhteensulauttamisprosessissa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaiselta yhteensulauttamisprosessi kokonaisuutena näyttää johtajan näkökulmasta katsottuna?
2. Mitkä asiat johtaja kokee omassa toiminnassaan tärkeiksi yhteensulauttamisprosessin onnistumisen kannalta? Mitä hän pitää erityisen tärkeänä?
3. Mitkä asiat johtaja kokee yhteensulauttamisprosessissa haastavimmiksi, miksi ja miten ne ilmenevät?
4. Miten johtaja kokee suoriutuneensa yhteensulauttamisprosessista?
5. Miten johtaja näkee toimintansa onnistumisen tai epäonnistumisen yhteensulauttamisprosessissa vaikuttavan yrityksen tämänhetkiseen toimintaan?

2.2 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen

Tutkiminen on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan valintojen ja päätösten tekemistä. Kaikkein syvimpien ja periaatteellisten päätösten tekeminen tapahtuu, joko tiedostaen tai tiedostamatta, tieteenfilosofisella tasolla. Tutkimus perustuu lukuisiin piileviin oletuksiin, jotka koskevat muun muassa ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa. Näitä oletuksia kutsutaan filosofisiksi taustaoletuksiksi. Tutkimuksen kannalta pidetäänkin tärkeänä tutkimukseen liittyvien filosofisten lähtökohtien ymmärtämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129.)

Jokaisella tutkimuksella tulee luonnollisesti aina olla jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimukselle määritetty tarkoitus ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta pohdittaessa tulee miettiä esimerkiksi, onko tutkimusongelma luonteeltaan kartoittava, pyrkiikö se kuvaamaan tapahtumaa tai ilmiön vaihtelevia ilmentymiä vai onko tavoitteena selittää jotakin sosiaalista ilmiötä. Hirsjärven ym. mukaan tutkimuksen tarkoitusta kuvataankin yleensä neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla joko kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi ym. 2009, 137, 138.)

Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on erityisesti selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja löytää kokonaan uusia. Lisäksi se pyrkii etsimään uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen ja kehittää ilmiöstä hypoteeseja. Tavallisimmin kartoittava tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista. Selittävä tutkimus pyrkii etsimään syy–seuraussuhteita eli etsimään selitystä tilanteeseen tai ongelmaan kausaalisisuhteina. Lisäksi sen tarkoituksena on tunnistaa todennäköisiä, ilmiöiden välisiä syy-seurausketjuja. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla henkilöitä, tapahtumia tai tilanteita mahdollisimman tarkasti. Tämän lisäksi kuvaileva tutkimus tutkii ilmiöiden keskeisimpiä ja kiinnostavia piirteitä. Kuvaileva tutkimus voi olla strategialtaan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Tutkimuksen tarkoituksena voi olla myös ennustaa jonkin ilmiön seurauksena syntyviä tapahtumia tai ihmisten toimintoja. Tällöin on kyse ennustavasta tutkimuksesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 138, 139.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on olla Hirsjärven ym. (2009) tekemää jaottelua seuraten lähinnä kuvaileva. Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on määrittellä yritystalon jälkeisen yritysten yhteensulauttamisen käsitettä sekä johtajan roolien käsitettä ja kuvata johtajan yhteensulauttamisen aikana omaksumia rooleja. Tieteelliseltä tarkoitukseltaan kuvailevan tutkimuksen kategoriaan

asettamista voi perustella myös sillä, että tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva yhteensulauttamisesta ilmiönä nostamalla esiin siihen liittyviä keskeisiä piirteitä. Edellä mainittujen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ostavan yrityksen johtajan näkökulmasta prosessin kuluessa vastaantulevia tilanteita ja haasteita sekä johtajan yhteensulauttamisen onnistumisen kannalta tärkeimpiä rooleja.

2.3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen

Yritysosto on aina muutostilanne niin ostavan kuin ostetunkin yrityksen kannalta. Lähestymistapa yhteensulauttamisprosessiin on siis mahdollista valita useasta eri vaihtoehdosta. Tutkimus voidaan tehdä ensinnäkin ostetun yrityksen johdon tai henkilöstön näkökulmasta. Toiseksi yhteensulauttamista voidaan tarkastella ostavan yrityksen johdon tai henkilöstön näkökulmasta. Edellä mainittujen lisäksi aihetta voidaan lähestyä myös ylimmän johdon alaisuudessa toimivan, tehtävään erikseen nimetyn, integraatiojohtajan näkökulmasta.

Jos tutkimus tehtäisiin ostetun yrityksen johdon näkökulmasta, huomio kiinnittyisi erityisesti siihen, millaiseksi heidän roolinsa yhteensulauttamisessa muodostuu ja millainen vaikutus heillä on yhteensulauttamista edistävänä tai hidastavana voimana. Ostetun yrityksen henkilöstön näkökulmasta tutkimus voisi koskea yritysoston henkilöstössä synnyttämiä tunteita sekä heidän ostavaa yritystä ja sen johtajaa kohtaan luomia odotuksia. Ostavan yrityksen näkökulmasta aihetta tarkasteltaessa päähuomio kiinnittyisi siis lähinnä yritysoston ihmisissä herättämiin tunteisiin sekä tapoihin, joilla ihmiset mukautuvat yritysoston kaltaiseen muutokseen.

Tutkimus voitaisiin tehdä myös ostavan yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Tästä näkökulmasta tarkastelun kohteena voisivat myös olla tunteet, joita henkilöstö käy läpi yhteensulauttamisprosessissa, sekä odotukset, joita henkilöstöllä on yritysosto kohtaan. Näkökulma olisi mielenkiintoinen, sillä ostavan yrityksen henkilöstössä ilmenee usein ylimielistä suhtautumista ostettua yritystä kohtaan, mutta tällaisen tutkimuksen käytännön hyöty ei välttämättä olisi niin merkittävä. Organisaation sisältä erikseen valitun integraatiojohtajan näkökulmasta tutkimus voisi keskittyä integraatiojohtajalta vaadittaviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä haasteisiin, joita hän kohtaa toimiessaan toisaalta organisaation työntekijänä ja toisaalta yhteensulauttamisen toteuttamisesta vastuussa olevana henkilönä.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu koko yritystoston onnistumisesta vastaavan, ostavan yrityksen johtajan näkökulma. Valintaa voidaan perustella sillä, että yritystoston jälkeinen yritysten yhteensulauttaminen on luonnollisesti ostavan yrityksen tehtävä, sillä ostoaloite on useimmiten lähtenyt juuri tältä taholta. Muutos henkilöityy usein johtajaansa, ja yhteensulauttamisen kannalta johtaja onkin avainasemassa. Yritystosto vaikuttaa lukuisiin ihmisiin, mutta johtaja on lopulta se, joka määrää muutoksen suunnan ja on viimekätisessä vastuussa yhteensulauttamisen onnistumisesta. Hänellä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön muutosmyönteisyyteen ja sitoutumiseen, jotka ovat yrityksen valoisan tulevaisuuden kannalta välttämättömiä. Yhteensulauttamisen polulla on monta mutkaa, jotka johtajan on suoritettava. Sen vuoksi kannattaa tutkia, mitä yhteensulauttamisprosessi ostavan yrityksen johtajan kannalta tarkoittaa ja mitä se häneltä vaatii.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään haastatteluin neljän eri ostavan yrityksen johtajan kokemuksia yritysten yhteensulauttamisprosessista. Tarkoituksena on kartoittaa, miten johtajat ovat kokeneet yhteensulauttamisprosessin, millaisia avaintehtäviä heillä on mielestään prosessin kuluessa ollut ja mitä he pitävät prosessin suhteen erityisen tärkeänä ja haastavana. Tavoitteena on myös selvittää, miten johtajat kokevat suoriutuneensa yhteensulauttamisprosessista ja miten onnistuminen tai epäonnistuminen tietyissä avaintehtävissä näyttää vaikuttavan yrityksen tämän hetkiseen toimintaan. Empiirisen osion haastateltavina olisivat voineet olla johtajien lisäksi tai yksinään myös yrityksen henkilöstö. Tutkimuksen aineisto muodostettiin haastattelemalla kuitenkin vain johtajia siksi, että tavoitteena on prosessin kuvaaminen nimenomaan johtamisen näkökulmasta. Johtajien kokemusten kartoittaminen auttaa lisäämään ymmärrystä yhteensulauttamisprosessista siitä suurimmassa vastuussa olevien näkökulmasta. Tutkimus mahdollistaa parhaimmillaan sen, että yritystoston tulevaisuudessa ryhtyvät sekä sen jo läpikäyneet johtajat voivat saada lisätietoa muiden kokemuksista ja toisaalta peilata niihin omiaan.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on metodologisesti lähtökohdaltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan kuvailla kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi. Aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa ja tiedon keruun välineenä suositaan ihmisiä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen lähtökohdaksi on aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu käyttäen induktiivista analyysia. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja ja kohdejoukon valinta suoritetaan

tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisenä piirteenä on tapausten käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta tämän mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Lähtökohtaisesti kaikki luotettavat ja selvitettävään ilmiöön kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisesta analyysistä voidaan erottaa havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen vaiheet, jotka käytännössä aina kuitenkin nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, jonka jälkeen havaintoja karsitaan havaintojen yhdistämisellä. Lopputuloksena on yksi havainto tai ainakin harvempi havaintojen joukko, joilla on jokin yhteinen piirre tai nimittäjä. Aineistossa voidaan siis ajatella olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä. Laadullisen analyysin toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen, toisin sanoen tulosten tulkinta. Merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä tehdään tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta. (Alasuutari 1999, 38, 40, 44.)

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja siitä voidaan erottaa suppeampana käsitteenä termi metodi. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen ongelmat määrittävät valinnat koskien tutkimusstrategiaa sekä yksittäisiä tutkimusmetodeja. Robson (1995, 40) on jakanut perinteiset tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään: kokeet, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa taas on kysymys tiedon keräämisestä standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimus sisältää yksityiskohtaista tietoa jostakin yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat toisiinsa suhteessa. Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 132, 134, 135.)

Tämä tutkimus on strategialtaan tapaustutkimus. Teoriaosuudessa tarkastellaan yritysoston ja yhteensulauttamisen käsitteitä, muutosjohtamista sekä johtajan rooleja yhteensulauttamisprosessissa kirjallisuuden ja aiheesta tehdyn aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritään haastatteluiden pohjalta selvittämään neljän yritysoston läpikäyneen ostavan yrityksen johtajan kokemuksia yhteensulauttamisprosessista. Tavoitteena on kartoittaa johtajien näkemyksiä prosessin olemuksesta, haasteista, yllätyksistä sekä heidän omista avaintehtävistään siinä.

3 YHTEENSULAUTTAMINEN YRITYSOSTOSSA

3.1 Yritystoston käsite

Teerikangas määrittelee yritystoston tapahtumaksi, jossa yksi yritys ostaa toisen yrityksen ja vähitellen sulauttaa ostetun yrityksen toiminnot omiinsa. Toimintojen sulauttamisen aste riippuu valitusta yhteensulauttamisstrategiasta. Yritystostossa on siis sekä ostava että ostettava osapuoli. Yritystoston käsitteestä tulee erottaa fuusio, jossa kaksi yritystä yhdistyy perustaen uuden yrityksen. Fuusiossa uutta yritystä rakennetaan yhdistämällä molempien yritysten toimintoja. Tällöin kumpikin yritys joutuu muutoksen kohteeksi. Käytännössä fuusiokin voi ajan kuluessa osoittautua yritystostoksi, mikäli toinen yritys on ollut ostotilanteessa vahvempi ja toinen osapuoli tulee tosiasiallisesti vallatuksi. (Teerikangas 2008, 13, 19.) Yritystoston jälkeen kaksi aiemmin erillisessä omistuksessa ollutta yritystä toimii yhden omistajayrityksen alaisuudessa useimmiten saavuttaakseen tietyt strategiset tai taloudelliset tavoitteet. Oston strategiset, taloudelliset, verotukselliset ja kulttuuriset vaikutukset riippuvat transaktion tyypistä. (Sherman 2010, 3.)

Yritystoston taustalla on usein jokin strateginen syy, esimerkiksi tarve kasvaa uusille markkina-alueille (Teerikangas 2008, 11). Yrityskaupat vaihtelevat muun muassa ostettavan yrityksen koon, liiketoiminnan laajuuden sekä maantieteellisen kattavuuden osalta. Yritystosto voidaan nähdä oman liiketoiminnan kehittämisen kautta syntyvälle kasvulle vaihtoehtoisena tapana kasvaa ja kehittyä. Se tarjoaa ostavalle yritykselle yleensä mahdollisuuden luoda toimintaansa uusia mahdollisuuksia yhdistelemällä oston tuloksena saatavia kokonaan tai osittain valmiita ratkaisuja. Yritystostolla tavoitellaan usein nopeutta liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen. Ostava yritys voi hankkia yritystoston kautta esimerkiksi uutta teknistä osaamista, uuden jakelukanavan, omaa toimintaansa tukevan tai kokonaan uuden liiketoiminnan. (Erkkilä 2001, 21.) Yrityskaupan avulla mahdollistuu arvonnulominen myös tiedonsiirron näkökulmasta. Yhdistetty yritys pystyy jakamaan tietoa, resursseja ja osaamista uusien tuotteiden ja prosessien toteuttamiseksi, mikä edelleen kasvattaa organisaation kilpailuetua. Kaiken kaikkiaan yritystostojen taustalla on odotus siitä, että kauppa mahdollistaa jonkinlaisen arvonnulomisen. (Greenberg & Guinan 2004, 137.)

Vaikka yritystostot voivat olla luonteeltaan erilaisia, jokainen niistä etenee Erkkilän mukaan tiettyjen samojen vaiheiden kautta. Vaiheiden painotus ja laajuus kuitenkin vaihtelevat tapausittain. Erkkilä jakaa yrityskaupan neljään päävaiheeseen, joita ovat yrityskaupan strategia,

potentiaalisten ostokohteiden kartoitus, ostovaihe, kaupan julkistaminen sekä ostajayrityksen ja ostetun yrityksen yhdistäminen. Erkkilän mukaan yritysten yhdistämisen vaihe vaatii yritysostossa kaikista eniten aikaa. (Erkkilä 2001, 22, 24, 25.) Marks ja Mirvis taas jakavat yritysostoprosessin yhdistämistä edeltävään aikaan, yhdistämisvaiheeseen ja yhdistämisen jälkeiseen aikaan. Ensimmäinen vaihe sisältää ostokohteen arvioimisen ja valinnan, ostosopimuksen tekemisen sekä valmistautumisen lopulliseen yritysten yhdistämiseen. Yhdistämisvaiheessa keskeisenä tavoitteena on säilyttää asiakkaat ja kyvykkäimmät työntekijät, sitouttaa ihmisiä muutostiimeihin ja aloittaa yritysten fyysinen yhdistäminen. Yritysten yhdistämisen jälkeisessä vaiheessa on keskeistä, että johtaja antaa oman leimansa uudelle yritykselle ja sen kulttuurille. Tässä vaiheessa uusi organisaatorakenne astuu voimaan, kulttuuriset normit kehittyvät ja työntekijät omaksuvat uusia velvollisuuksia. (Marks & Mirvis 2010, 53, 107, 219.)

3.2 Yhteensulauttamisen käsite

Konkreettisen yrityskauppasopimuksen solmimisen jälkeen niin ostavassa kuin ostetussakin yrityksessä ollaan helpottuneita usein pitkänkin valmisteluprosessin tuloksena syntyneestä kaupasta. Sen sijaan, että ostoprosessin ajateltaisiin olevan päätöksessä, erityisesti ostavan yrityksen kova työ on vasta alkamassa. Yrityksen johdolla on edessään yritysten yhteensulauttaminen, joka vaatii valtavasti suunnitelmallisuutta ja monien asioiden huomioonottamista, jotta yritys kykenee oston jälkeen luomaan kestäväää arvoa. On arvioitu, että jopa kolmessa yritysostossa viidestä ostavalla yrityksellä ei ole ollut tehokasta yhteensulauttamissuunnitelmaa ja jos suunnitelma on ollut, se ei ole toiminut odotetusti. Yhteensulauttamissuunnitelman heikkous tai sen puute johtavat yleensä siihen, ettei ostaja kykene realisoimaan oston todellista arvoa. Tämä johtuu usein oston jälkeisten synergioiden yliarvioimisesta, yhteensulauttamisvaiheen ongelmien ratkomiseen hukatusta ajasta ja resursseista, ratkaisemattomista kulttuurisista eroavaisuuksista tai aliarvioidusta osakkeenomistajien vastustuksesta. (Sherman 2010, 259, 260.)

Varsinaisen ostovaiheen jälkeen alkaa siis yhteensulauttamiseksi kutsuttu vaihe. Tässä vaiheessa on kysymys ostavan ja ostetun yrityksen yhdistämisestä. Yhteensulauttamisprosessin aloittamiseksi tulee ensin päättää yhteensulauttamisstrategiasta, joka kuvaa haettua muutoksen syvyyttä. Strategian tarkoituksena on siis ohjata ostetun yrityksen sitomista ostavan yrityksen osaksi. Integroiintiaite voi vaihdella aina itsenäisesti toimivasta ostetusta yrityksestä tilanteeseen, jossa

ostettu yritys on integroitu täysin osaksi ostavan yrityksen organisaatiota. (Teerikangas 2008, 67, 68.)

Ellisin mukaan integraatioprosessia koskeva tutkimus on osoittanut, että integraatioon liittyvien avainprosessien eri ulottuvuuksien tärkeys vaihtelee sen mukaan, millaisen lähestymistavan yritys on integraatioon valinnut. Ostava yritys voi esimerkiksi antaa ostetun yrityksen jatkaa itsenäisenä, erillisenä organisaationa tai vaihtoehtoisesti yhdistää yritysten toiminnot käytännössä siten, että ostettu yritys sulautetaan täysin ostavaan. Ostava yritys voi tavoitella myös sellaista integraatiota, jossa molemmat organisaatiot joutuvat muutosten kohteiksi ja tavoitteena on luoda yritys, joka heijastaa molempien organisaatioiden ydinosiamista ja -toimintoja. Neljäs integraation vaihtoehto on tilanne, jossa myöskin sekä ostava että ostettu yritys ovat muutoksen kohteina, mutta toteutettavat muutokset ovat niin perusteellisia ja merkittäviä, että ne vaativat myös molempien yritysten kulttuurien ja toimintojen muuttamista. Valittu lähestymistapa määrittää Ellisin mukaan integraatioprosessiin liittyvät ulottuvuudet, joita ovat yleinen toimintaympäristö, ennakkosuunnittelu ja muutosjohtaminen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että integraatioprosessin johtamisen osalta yksi tapa toimia ei sovi kaikkiin prosesseihin. Sen sijaan tehokkaan yhteensulauttamisen edellytyksenä on, että johtaja määrittää ensin integraation lähestymistavan ja vasta sitten tekee kriittiset prosessorientoituneet päätökset. (Ellis 2004, 113, 117, 118, 121, 122, 128.)

Lehto puhuu yhteensulauttamisen sijasta haltuunotosta ja haltuunottosuunnitelman laatimisesta. Haltuunotto sisältää ostavan ja ostetun yrityksen järjestelmien yhdistämistä tai ostajan järjestelmien siirtämistä ostettuun yritykseen, synergioiden hyödyntämistä ja päällekkäisyyksien poistamista. Toisaalta siinä on kysymys myös kahden yrityksen mahdollisesti paljonkin toisistaan eroavien ajattelutapojen, ilmapiirien, arvojen ja kulttuurien yhdistämisestä. Lehdon mukaan haltuunottosuunnitelman tulee koostua sitouttamisesta, integroinnista sekä miehityskysymyksistä. Haltuunoton kannalta hän painottaa erityisesti sitouttamisen onnistumisen merkitystä, jotta yritysoston todelliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Sitouttamistoimien tulee koskea varsinkin ostetun yrityksen avainhenkilöitä muuta henkilöstöä unohtamatta. Tavoitteena on saada henkilöstö sisäistämään oston idea ja tarkoitus, hyväksymään muutokset sekä motivoida heitä. (Lehto 1990, 182–185, 187.)

Erkkilä käyttää integraation käsitettä puhuessaan kahden yrityksen yhteensulauttamisesta. Hänen mukaansa integraation tavoitteena on luoda ostavan ja ostetun yrityksen toiminnoista yhdistetty

kokonaisuus. Koska jokainen yrityskauppa on erilainen ja strategiset syyt ostojen tekemiseen vaihtelevat, myös integraatio voi toteutua monella eri tavalla. Yhdistämisen laajuuden ja syvyyden mukaan integraation eri vaiheiden ajoitus ja pituus voivat vaihdella runsaastikin. Erkkilä erottaa integraation toteuttamisesta omaksi vaiheekseen haltuunoton, joka kuvaa integraation toteutuksen ensimmäistä osaa. Hän pitää haltuunottoa ylimmän johdon kannalta liiketoiminnan jatkuvuuden hoitamisen sekä yritysten toimintojen yhdistämisen välillä tapahtuvana tasapainoiluna. Haltuunoton tavoitteet on määritelty yleensä jo ennen kaupan vahvistamista. Näiden tavoitteiden käytännön toteuttaminen tapahtuu usein integraatiotiimeissä, joissa ovat edustettuina niin ostavan kuin ostetunkin yrityksen henkilöstöä. Erkkilän mukaan haltuunoton aikana käsiteltäviä kriittisiä tekijöitä ja toimintoja ovat strateginen suunta ja visio, operatiiviset tukitoimet, liiketoimintaprosessit sekä arvot, toimintamallit, politiikat ja organisaatiokulttuuri. Haltuunottovaiheeseen osallistuu vain rajallinen määrä ihmisiä. Haltuunoton jälkeinen integraatiovaihe on varsinainen muutosvaihe, jossa prosessi laajenee koskemaan muutakin integraation alaisen organisaation henkilöstöä. (Erkkilä 2001, 82, 84, 89 145, 146, 150, 180.)

Yhteensulauttamisessa tulisi Teerikankaan mukaan ottaa huomioon strategisten, taloudellisten ja operatiivisten tekijöiden lisäksi myös inhimilliset tekijät. Henkilöstön tyytymättömyys, motivaation puute, epätietoisuus ja yhteisen yrityskulttuurin luomiseen liittyvät haasteet hidastavat yhteensulauttamista ja vaikuttavat negatiivisesti sen onnistumismahdollisuuksiin. Teerikangas pitääkin erittäin tärkeänä, että nämä tekijät otetaan huomioon yhteensulauttamisen johtamisessa. (Teerikangas 2008, 71, 296.) Yritysostossa ja yritysten yhteensulauttamisessa on tärkeää miettiä, miten ostettavassa yrityksessä olevan osaamisen pysyminen organisaatiossa turvataan ja avainhenkilöiden menettäminen vältetään. Sekä ostavan että ostetun yrityksen henkilöstöt tulisi saada arvostamaan toisiaan, ja heitä tulisi motivoida luomaan yhteistyössä yhä parempaa ja kilpailukykyisempää, uutta yhteistä yritystä. Yhteensulauttamisen onnistumisen kannalta on olennaista saada aikaan niin sanottuja ”win-win”-tilanteita, joissa molempien organisaatioiden henkilöstöt voivat kokea voittavansa yritysostossa. (Erkkilä 2001, 100.)

Yhteensulauttamisen johtamisen vaihtoehtona on Erkkilän mukaan joko keskitetty tai hajautettu johtaminen. Valintaan näiden kahden välillä vaikuttaa esimerkiksi tavoiteltu integraation taso. Keskitetyssä johtamisessa yhdistetyn yrityksen päätöksenteko tapahtuu lähes täysin ostajayrityksen johdon toimesta. Tällöin myös monet johtopaikat täytetään ostajayrityksen henkilöillä. Keskitetyssä mallissa etuna on nopeus. Toisaalta se voi lamauttaa organisaation oma-aloitteisuuden puutteen tai

heikon sitoutumisen vuoksi. Hajautetun mallin hyviä puolia taas ovat juuri sitoutuminen ja organisaatiossa olevan osaamisen hyväksikäyttö. Jos integraatiota johdetaan hajautetusti, asioista keskustellaan ja päätöksissä pyritään yksimielisyyteen. Suuri osa niin ostavan kuin ostetunkin yrityksen henkilöstöstä pääsee osallistumaan päätöksentekoon. Hajautetussa mallissa päätöksenteko kuitenkin hidastuu huomattavasti. Erkkilän mukaan integraatio voi tapahtua myös tasavertaisesti niin, että molempien yritysten vahvuudet pyritään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Ostavalla yrityksellä on visio tulevasta, mutta tämä visio sisältää myös näkemyksen uudesta, yhteisesti luodusta toimintakulttuurista. Tämän mallin mukaan integraatiovaiheessa on mukana kummankin yrityksen henkilöstöä samanarvoisesti. He luovat yhdessä yhdistetyn yrityksen toimintatavoitteita ja -tapoja. Tasavertainen integraatio tuottaa kummankin yrityksen henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin sekä oppimista. (Erkkilä 2001, 103–106.)

3.2.1 Yhteensulauttamisen peruspilarit

Yhteensulauttamisvaiheen onnistuminen riippuu voimakkaasti siitä, miten yhteensulauttaminen on johdettu. Vaihe on haastava, ja sillä on keskeinen merkitys yritysten yhteensulautumisen nopeuden sekä ongelmattomuuden kannalta. Teerikankaan mukaan onnistuneissa yritysostoissa yhteensulauttamisen johtamisessa otetaan yleensä huomioon tekijät, jotka muodostavat niin sanotut yhteensulauttamisen peruspilarit. Mikäli näihin peruspilareihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, mikä on yritysostoissa hyvin yleistä, ne voivat hidastaa yhteensulauttamista sekä heikentää oston onnistumismahdollisuuksia. Yhteensulauttamisen peruspilareita ovat yhteensulauttamisen suunnittelu, oston jälkeisen toiminnan nopeus, visio ja tavoitteet ostolle, yhteensulauttamisen työkalujen käyttö sekä viestintä oston jälkeen. (Teerikangas 2008, 70, 71.)

Ensimmäinen yhteensulauttamisen onnistumiseen vaikuttava tekijä on yhteensulauttamisen suunnittelu. Integraation eteneminen helpottuu, jos suunnittelu on tehty huolellisesti ja aloitettu hyvissä ajoin, mahdollisesti jo ennen ostoa. Suunnittelun puuttuminen voi aiheuttaa henkilöstön keskuudessa tyytymättömyyttä ja epävarmuutta, koska sillä ei ole selkeää kuvaa tulevaisuudesta. Kun yhteensulauttamisen eteneminen on suunniteltu, yrityksessä voidaan keskittyä töiden tekemiseen ja välttää henkilöstön motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat yllätykset. (Teerikangas 2008, 71, 72.) Erkkilä korostaa suunnitelman merkitystä tulevaisuuden suunnan konkretisoivana välineenä, jonka avulla kaikille yritysostoon osallistuville voidaan välittää tietoa visiosta ja

tavoitteista. Konkreettiset suunnitelmat ovat keino saada henkilöstö ymmärtämään johdon ajatukset, sitoutumaan niihin sekä niiden toteuttamiseen. (Erkkilä 2001, 195.)

Erkkilän mukaan yrityskaupoista puhuttaessa käytetään usein sadan päivän käsitettä. Tämä tarkoittaa aikaa, jonka ihmiset kestävät organisaatioissaan epävarmuutta. Sadan päivän aikana henkilöstö tulisi saada uskomaan yrityskauppaan sekä sitoutumaan uuteen visioon ja strategiaan. Henkilöstö nimittäin odottaa, että tuon ajan kuluessa on määritelty toiminnan uudet päälinjat, päätetty organisaatorakenteista ja henkilöstömuutoksista sekä sovittu muista olennaisista yritysostoon liittyvistä järjestelyistä. Johto menettää ostetun ja hiljalleen myös ostaneen yrityksen henkilöstön luottamuksen kykyynsä yhdistää yritykset, jos päätösten ja näkyvien toimenpiteiden tekeminen kestää liian kauan. (Erkkilä 2001, 144, 145.) Teerikankaan toisen peruspilarin muodostaakin oston jälkeisen toiminnan nopeus. Merkitystä on sekä toimien nopeudella että integraation tahdilla. Yhteensulauttamistoimet olisi hyvä aloittaa nopeasti, sillä heti oston jälkeen henkilöstö on avoin muutoksille. Jos yhteensulauttaminen on suunniteltu ennakkoon, muutokset voidaan aloittaa nopeastikin. Tämä on tärkeää, sillä muutoksen aloittaminen vähentää henkilöstön epävarmuutta. Integraation tahti taas viittaa yhteensulauttamisvaiheen tahtiin pitkällä aikavälillä. Yritys voi ajoittaa muutoksia pitkälle ajanjaksolle tai toisaalta viedä kaikki muutokset läpi heti oston jälkeen. Teerikankaan mukaan integraation tahdissa on eroja eri maiden ostajayritysten välillä. (Teerikangas 2008, 72, 73.)

Yhteensulauttamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tulevaisuudelle on asetettu sekä visio että tavoitteet. Ne antavat henkilöstölle käsityksen siitä, mihin yritys on suuntaamassa. Vision ja tavoitteiden selkeys motivoi työntekijöitä, koska he huomaavat yrityksen todella liikkuvan kohti uusia tavoitteita ja tietävät suunnan, jota kohti tekevät työtään. Epävarmuus toiminnan tavoitteista taas aiheuttaa tyytymättömyyttä ja motivaation laskua, sillä tavoitteiden saavuttamisen sijaan henkilöstö joutuu keskittymään tulevaisuuden suunnan pohtimiseen. (Teerikangas 2008, 73, 74.)

Neljänneksi integraation peruspilariksi Teerikangas on määritellyt yhteensulauttamisen työkalut. Näillä keinoilla on mahdollista vaikuttaa yhteensulauttamisvaiheen etenemisen jouhevuuteen. Erilaisina työkaluina Teerikangas mainitsee muun muassa vierailut ja henkilöstövaihdot, yhteiset projektit, yhteisten integraatiotiimien käytön sekä yhteiset koulutuspäivät. Työkalujen tarkoituksena on edistää ostavan ja ostetun yrityksen välistä yhteistyötä, viestintää ja oppimista. Yritysostoissa on nimittäin vaarana, että yritysten henkilöstöt pysyvät kahdessa eri leirissä ja toinen osapuoli koetaan

uhkana. Yhteensulautuminen vaikeutuu huomattavasti, jos yritysten henkilöstöillä ei ole keskenään riittävästi vuorovaikutusta eikä yhteistyötä. (Teerikangas 2008, 74, 75.)

Viidentenä ja yhteensulauttamisen onnistumisen kannalta keskeisimpänä peruspilarina Teerikangas pitää oston jälkeistä viestintää. Viestinnällä on erittäin tärkeä merkitys koko yritysostoprosessin ajan, aivan kuten missä tahansa muussakin muutostilanteessa. Koska yritysoston kaltainen suuri muutos vaikuttaa henkilöstöön herättäen siinä erilaisia tunteita, kuten epävarmuutta, toimivan viestinnän avulla on mahdollista kasvattaa henkilöstön luottamusta oston onnistumista kohtaan. Luottamuksen aste vaihtelee oston jälkeisinä aikoina ja sitä heikentää varsinkin johdon kykenemättömyys vastata henkilöstön esittämiin kysymyksiin. Johdon tuleekin viestiä mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti ja tarvittaessa myöntää, ettei tiedä vielä asiasta. Teerikangas jakaa yritysoston jälkeisen viestinnän kolmeen eri tyyppiin. Yritystason viestinnällä kerrotaan ostoa koskevaa virallista tietoa. Yksiköissä taas yksiköiden johto kertoo tarkemmin ostosta ja sen vaikutuksista juuri omaan yksikkönsä. Yksikkökohtainen viestintä vaihtelee johtamiskäytäntöjen mukaan. Yrityksissä tapahtuu myös arkisissa kohtaamisissa tapahtuvaa tiedonsiirtoa. Virallisten viestintätapojen rinnalla toimii epävirallisia viestintäkanavia, kuten vierailut ja yhteisprojektit, joiden kautta tapahtuu henkilöstön välistä viestintää. Johdon on hyvä ottaa nämä epäviralliset kanavat huomioon, sillä niissä liikkuu usein myös esimerkiksi perättömiä huhuja. Toisaalta johto voi käyttää kanavia myös hyödykseen. (Teerikangas 2008, 75, 76, 77.)

Teerikangas on tuonut yhteensulauttamisen johtamisen peruspilareiden yhteydessä esiin integraation vetäjien asenteet. Yhteistyötä tukevat sekä muutosta ja oppimista edistävät asenteet ovat myös merkittävässä roolissa onnistumisen kannalta. Jos peruspilareiden toteuttamisessa ei onnistuta riittävän hyvin, johdon hyvät asenteet saattavat antaa yritysostolle mahdollisuuden onnistua. Toisaalta taas huonot asenteet voivat lisätä epäonnistumisen riskiä, vaikka peruspilarit olisivatkin kunnossa. Yritysoston onnistuminen riippuu vahvasti siitä, lähteekö ostavan yrityksen johto luomaan yhteistä tulevaisuutta edistäen asenteillaan yhteistyötä ostetun yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa. Kaiken kaikkiaan kysymyksessä on tasavertaisuuden tavoittelu niin, että ostettu osapuoli ei koe olevansa altavastajaan asemassa. Jos johdon muutosta edistävät asenteet ovat kunnossa, se kykenee varmistamaan, että muutosta todella tapahtuu. Oppimista edistävissä asenteissa on kyse vastavuoroisesta oppimisesta ja vastavuoroisesta muutoksesta. Mikäli johto kunnioittaa ostetun yrityksen osaamista ja siirtää mahdollisesti joitakin sen toimintatapoja ostavaan yritykseen, se voi vaikuttaa positiivisesti ostetun yrityksen henkilöstön tyytyväisyyteen ja

motivaatioon. Vaihtoehtona on, että johto vaientaa ostetussa yrityksessä olevan osaamisen eikä kykene oppimaan tältä. Vastavuoroisessa muutoksessa ostava yritys päättää muuttaa toimintatapojaan ostetun yrityksen suuntaisesti. Tällainen muutos on kuitenkin tyypillisempää kahden samankokoisen yrityksen fuusiolle. (Teerikangas 2008, 77–82.)

3.2.2 Integraatiojohtajan rooli

Yritysostoissa integraation vetäjänä toimiva henkilö vastaa kokonaisuuden johtamisesta sekä kaupan tuloksellisuudesta. Hän on vastuussa suhteiden hoitamisesta eri sidosryhmiin, esimerkiksi yrityksen hallitukseen. Integraatiojohtajana voi erityisesti pienimmissä yrityskaupoissa toimia koko kaupasta vastaava johtaja, mutta rooliin voidaan nimetä myös ylimmän johdon alaisena toimiva henkilö. Jälkimmäisessä tilanteessa on äärimmäisen tärkeää, että henkilöllä on ylemmän johdon täydellinen tuki ja riittävät toimivaltuudet. Integraatiojohtajalta vaadittaviin ominaisuuksiin ja kokemukseen vaikuttaa ainakin yrityskaupan koko. Mitä suuremmasta kaupasta on kysymys, sitä tärkeämpään rooliin nousee henkilön aiempi integraatiokokemus. (Erkkilä 2001, 93–95.)

Integraatiojohtajan tehtävänä on rakentaa mahdollisimman sopusointuinen, tulosta tuottava ja samoja arvoja kannattava yritys. Tärkeää on myös luottamuksellisen suhteen rakentaminen ostetun yrityksen johtoon ja henkilökuntaan. Johtajan on varmistettava, että tavoitteet saavutetaan sellaisena kuin ne on integraatiosuunnitelmissa sovittu. Hän toimii niin tavoitteiden toteutumisen valvojana, siltana ostavan ja ostetun yrityksen välillä kuin motivoijana ja mentorinakin. Erkkilä toteaa, että tehtäväpaljouden takia integraation vetäjä ei aina kykene kiinnittämään riittävästi huomiota integraation suunnitteluun, integraation hoitamiseen sekä henkilöstöjen ja toimintojen yhdistämiseen. (Erkkilä 2001, 94–96.)

Myös Teerikangas korostaa integraatiojohtajan keskeistä roolia yritysostossa. Jos integraatiojohtajana toimii joku muu kuin koko kaupasta vastaava johtaja, hänet tuodaan usein mukaan oston jo ennen sopimuksen tekemistä, jotta hän voi aloittaa kohdeyritykseen tutustumisen mahdollisimman aikaisin. Oston jälkeen integraatiojohtajan merkitys tiivistyy yhteensulauttamisen koordinointiin ja ostavan yrityksen edustajana toimimiseen. Hänen käsissään on siis oston onnistuminen käytännössä. Integraatiojohtajalla tulee olla vahva ammatillinen osaaminen omalla toimialallaan, jotta hän ymmärtää esimerkiksi oston tekniset ja liiketaloudelliset seuraukset ja osaa näin ohjata kehitystä oikeaan suuntaan. Henkilöstön tuki on myös helpommin saavutettavissa,

mikäli johtaja kykenee osoittamaan vahvaa oman alansa tuntemista. (Teerikangas 2008, 82–84, 86, 87.)

Teerikangas kuvailee tyypillisimmiksi integraatiojohtajan toimenkuvaan kuuluviksi tehtäviksi oston jälkeisen muutoksen tukemisen, kulttuurinmuutoksen edistämisen ostetussa yrityksessä sekä tiedonsiirron edistämisen yritysten välillä. Muutosta edistäessään johtajan tulee muun muassa olla ostavan yrityksen tuen merkinä ostetulle organisaatiolle, kannustaa oston jälkeiseen muutokseen sekä opastaa toimimaan ostavan yrityksen toimintatapojen mukaisesti. Kulttuurinen muutos on usein vaikeimpia yritysostoihin liittyviä asioita, ja integraatiojohtajan tehtävänä onkin varmistaa, että kulttuurista muutosta tapahtuu sekä edistää ja tukea tätä muutosta. Kulttuurisen muutoksen läpiviemisessä johtaja voi osoittaa ostetulle yritykselle ostavan organisaation toimintatapoja omalla johtamistyyllillään ja käytöksellään tai aktiivisemmin luomalla esimerkiksi yrityskulttuurin muutossuunnitelmia tai järjestämällä koulutuksia. Integraatiojohtajan kolmas keskeinen tehtävä on yhteensulauttamisen tärkeänä peruspilarinakin mainittu tiedon siirron edistäminen ja viestintä organisaatioiden välillä. Tiedon siirtäminen ostavan ja ostetun yrityksen välillä on erittäin tärkeää yhteistyön aloittamiseksi. Edistäessään tiedon virtaamista yritysten välillä johtaja voi vaikuttaa molemminpuolisen luottamuksen syntymiseen ja auttaa ostettua yritystä oppimaan emoyhtiön toimintatapoja. Lisäksi integraatiojohtajalla on laaja tietovarasto ja häneltä henkilöstö voi kysyä heitä askarruttavia asioita. (Teerikangas 2008, 84–86.)

Yhteensulauttamisen onnistuminen vaatii integraatiojohtajalta tehtävään sopivia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Hänen tulee kyetä luomaan omalla toiminnallaan uskottavuutta ja synnyttää ostetussa yrityksessä luottamusta siihen, että yritysten yhdistäminen onnistuu. Integraatiojohtaja kohtaa paljon paineita tehdessään vaikeita päätöksiä tiukan aikataulun puitteissa. Määrätietoisuus, nopea päätöksentekokyky sekä stressinsietokyky nousevatkin tärkeiksi persoonallisuuden piirteiksi. Koska integraatiojohtajan roolissa on paljon kysymys ihmisten johtamisesta, vaaditaan myös empaattisuutta sekä hyvää kommunikointikykyä ja taitoa kuunnella. (Erkkilä 2001, 95, 96.) Yritysoston kautta organisaatioon tulee runsaasti uusia ihmisiä, mikä korostaa johtajan kykyä luoda suhteita heihin. Ostetun yrityksen henkilöstö luo mielikuvia ostavasta yrityksestä ja tulevaisuudestaan siinä pitkälti integraatiojohtajan persoonan ja johtamistyylin perusteella. Tämän vuoksi johtajan tärkeinä tavoitteina on voittaa ostetun yrityksen henkilöstö puolelleen ja saada se innostumaan uudesta tulevaisuudestaan. (Teerikangas 2008, 86.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN JA JOHTAJAN ROOLIT ORGANISAATIOSSA

4.1 Johtajuuden korostuminen muutostilanteessa

Muutosjohtamisen merkityksestä puhutaan yhä enemmän, sillä organisaatioissa tapahtuu kaiken aikaa jonkin asteista muutosta. Voidaan olettaa, että mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys, sitä merkittävämpään rooliin johtajan kyky johtaa muutosta nousee. Haverin ja Majoisen mukaan organisaation muutos voi lähteä liikkeelle organisaation toimintaympäristön muutoksesta tai se voi saada alkunsa organisaation sisäisistä muutospainista. Muutos voi olla pieni tai suuri, hidas tai nopea ja se voi tapahtua asteittain tai kerralla. (Haveri & Majoinen 2000, 26.) Nadler ja Tushman (1990) ovat jaotelleet muutoksen sen kokonaisvaltaisuuden ja nopeuden perusteella neljään ryhmään. Ensimmäinen muutostyyppi on hienosäätö, jossa muutos on hidasta ja mukailee ympäristön muutoksia. Sopeuttamisesta on kyse silloin, kun organisaation on pakko reagoida voimakkaisiin ulkoisiin muutoksiin. Uudelleen suuntautuessaan organisaatio muuttuu tekemällä strategisen muutoksen ydintoimintoihinsa. Uudelleen luominen on radikaalein muutoksen muoto. Siinä organisaatio tekee täydellisen muutoksen olemassaolonsa säilyttämiseksi. (Haveri & Majoinen 2000, 27.) Haveri ja Majoinen luonnehtivat suuren luokan muutosta syvällekäyväksi rakenteelliseksi muutokseksi, jolla on voimakas vaikutus niin viralliseen kuin epäviralliseen organisaatioon, vuorovaikutussuhteisiin ja kommunikaatioon. (Haveri & Majoinen 2000, 27.) Yritystalon tuloksena tapahtuvassa ostetun yrityksen yhteensulauttamisessa ostavan yrityksen organisaatioon on kysymys juuri tällaisesta suuresta muutoksesta, sillä sen aiheuttamat rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset voivat olla suuria. Edellä esitetyn Nadlerin ja Tushmanin (1990) jaottelun mukaisesti yritystalon kaltaista muutosta voidaan siis nimittää uudelleen luomiseksi.

Yritystalon kaltainen syvällekäyvä muutos asettaa johtajan monien haasteiden eteen. Marks ja Mirvisin mukaan erityisesti yhteensulauttamisen johtaminen on erityinen haaste johtajan uralla, ei vain yksi strateginen toiminto tai johtamistehtävä muiden joukossa (Marks & Mirvis 2010, 109). Johtajan paineita tuskin vähentää se, että hänen onnistumisensa yhteensulauttamisen johtamisessa heijastuu paljolti yrityskaupan onnistumiseen kokonaisuudessaan. Arikoski ja Sallinen toteavat muutoksen johtamisen olevan erityisen haasteellista siksi, että johtaja joutuu muutostilanteessa

toimimaan kolmessa eri roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Johtaja käy ensinnäkin läpi oman muutosprosessinsa erilaisine tunteineen. Tämän lisäksi hänen on myötäellettävä ja johdettava henkilöstönsä muutosta. Kolmanneksi johtajan tulee ennakoida tulevaisuutta esimerkiksi tarvittavien resurssien ja osaamisen suhteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 83, 84.)

Haverin ja Majoinen mukaan johtaminen jaetaan tavallisesti ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamisen merkitystä on ryhdytty korostamaan yhä enemmän, sillä työntekijöiden osaamisella ja motivaatiolla on ratkaiseva merkitys organisaation toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Koska ihmiset ratkaisevat myös muutostilanteet, vaaditaan muutoksen johtajalta kykyä johtaa ihmisiä. Muutostilanteessa keskeisiksi nousevat henkilöstön motivaation parantaminen sekä vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. Johtajan tulee saada henkilöstö hyväksymään organisaatiomuutos ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. (Haveri & Majoinen 2000, 30–32.) Myös Kotterin mukaan muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista. Pelkkä asioiden johtaminen johtaa pahimmillaan siihen, että organisaatiossa keskitytään nykyisen järjestelmän ylläpitämiseen sen sijaan, että laadittaisiin visioita ja strategioita tulevaisuuden mahdollisuuksista. Asioiden johtajat siirtävät usein vain vähän vastuuta alaisilleen, eivätkä he kiinnitä riittävästi huomiota uusien tapojen juurruttamiseen osaksi organisaation kulttuuria. Kotterin mukaan tämä on syynä esimerkiksi siihen, että yritysostot eivät tuotakaan odotettuja synergiaetuja. (Kotter 1996, 25.)

Johtaja ei ole vain muodollisen asemansa valtuuttama auktoriteetti, vaan myös henkilö, joka toimii muiden ihmisten kautta auttamalla keskittämään kollektiivinen huomio ja energia oikeisiin asioihin sekä auttamalla ihmisiä löytämään tunne siitä, että heidän toiminnallaan on tarkoitus. Johtajan tulee vahvistaa työntekijöiden kokemusta omasta kompetenssistaan ja auttaa heitä pysymään tuottavalla tavalla aktiivisina. Muutoksien aikana tarvitaan johtajia, jotka ovat fyysisesti saavutettavissa ja läsnä ja jolta työntekijät voivat toistuvasti saada haluamaansa informaatiota. (Daniel & Metcalf 2001, 135, 137.)

Teerikankaan mukaan yritysostojen integraatiovaiheen haastavuutta selittää se, että johtajan on kyettävä huomioimaan samanaikaisesti strategiset, taloudelliset, operatiiviset, johtamiseen, vuorovaikutukseen ja motivaatioon sekä asenteisiin, tunteisiin ja kulttuuriin liittyvät tekijät. Teerikangas korostaa, ettei ostavassa yrityksessä voida keskittyä ainoastaan taloudellisiin ja

rahoituksellisiin tekijöihin. Jos johtaja unohtaa yhteensulauttamiseen liittyvät inhimillis-kulttuuriset tekijät, yhteensulauttaminen vaikeutuu, eikä strategia toteudu. (Teerikangas 2008, 279, 292, 293.) Yritystoston jälkeisessä yhteensulauttamisessa korostuu siis johtajan kyky ottaa huomioon monia prosessissa vaikuttavia tekijöitä.

4.2 Menestyksekkään johtajuuden osatekijät

Mintzbergin mukaan johtajan tärkein tehtävä on varmistaa, että organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Mintzberg 1973, 95). Harvey-Jones taas pitää liikkeenjohdon ensisijaisena tehtävänä saada aikaan tulosta (Harvey-Jones 1991, 21). Erilaisia määritelmiä johtamiselle ja johtajan keskeisille tehtäville on lukuisia. Sen sijaan, että johtaja saa henkilöstönsä tekemään, Kouzesin ja Posnerin mukaan hänen kuuluu saada se haluamaan tekemistä. Kouzes ja Posner tutkivat tapauksia, joissa johtajat olivat tehtävänsä hoitamisessa parhaimmillaan. Tutkimusten perusteella he kykenivät määrittelemään viisi tekijää, joiden avulla johtajat saivat aikaan poikkeuksellisia tuloksia. Kun johtajat toimivat kykyjensä huipulla, he asettivat prosessit kyseenalaisiksi, inspiroivat yhteiseen näkemykseen, antoivat toisille toimintamahdollisuuksia, näyttivät esimerkkiä ja rohkaisivat. (Kouzes & Posner, 1990, 13, 19, 34.) Näiden tekijöiden voidaan olettaa olevan tärkeässä roolissa myös organisaation muutosprosessissa, joten tarkastelen hieman niiden merkitystä muutosjohtamiselle yrityksostossa.

Johtajuus voidaan nähdä aktiivisena prosessina. Hyvä johtaja haluaa ottaa riskejä, uudistaa ja kokeilla, sillä vain siten toimintaa voidaan parantaa. Johtajat asettavat prosessit kyseenalaisiksi. Kouzesin ja Posnerin mukaan johtajat ovat parhaimmillaan silloin, kun heidän edessään on vaativa tehtävä tai muutoksen tarve. Johtaja on muutoksen tekijä ja innovoija, joka kyseenalaistaa vallitsevaa tilannetta. (Kouzes & Posner 1990, 19, 20, 35.) Yritystosto tarjoaa Kouzesin ja Posnerin ajatusten valossa ostavan yrityksen johdolle suuren haasteen ja mahdollisuuden parantaa ja kehittää oman organisaationsa toimintaa liittämällä siihen toisen yrityksen. Kouzesin ja Posnerin mukaan hyvä johtaja tarvitsee myös kykyä inspiroida yhteiseen näkemykseen, visioon niin, että henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy sen. Johtajan tulee osoittaa, miten visio palvelee kaikkien etuja. (Kouzes & Posner 1990, 20, 21.) Yritystostossa tällä kyvyllä on erityinen merkitys, sillä ostetun yrityksen henkilöstölle on tärkeää luoda selkeä kuva siitä, millainen heidän tulevaisuutensa tulee olemaan. Lisäksi henkilöstö on saatava sitoutumaan tuon tulevaisuuden tavoittelemiseen. Myös Sitkinin ja Pablón mukaan johtajan tehtävänä on tuoda esiin yhdistetyn yrityksen uusi tarkoitus, jonka avulla

pyritään kiinnittämään organisaation jäsenten huomio ja motivoimaan heitä (Sitkin & Pablo 2004, 188).

Yritystalon kaltaisessa tilanteessa johtaja ei selviä yksin. Oston onnistumisen mahdollistamiseksi hänen tulee saada kaikki prosessiin osallistuvat ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteensulauttamisen onnistumiseksi. Erittäin tärkeää on myös luoda alusta alkaen yhteistyötä ostajaorganisaation ja ostetun yrityksen henkilöstöjen välille. Kouzes ja Posner edellyttävätkin hyvältä johtajalta kykyä antaa muille toimintamahdollisuuksia. Tämä tapahtuu tukemalla työntekijöiden välistä yhteistyötä, kokoamalla ryhmiä sekä jakamalla valtuuksia. Vision toteuttamiseksi johtajan on toimittava esimerkkinä ja osoitettava käytöksellään elävänsä arvojen mukaisesti. Organisaation arvojen selvittäminen henkilöstölle on erittäin tärkeää, sillä työntekijät muodostavat yrityskulttuurin peruskallion. (Kouzes ja Posner 1990, 21, 23, 112, 152.)

Johtajan antaman esimerkin merkitys korostuu myös kahden yrityksen yhteensulauttamistilanteessa. Jos johtaja itse sitoutuu muutosprosessiin ja luottaa sen onnistumiseen, hän voi saada henkilöstönkin sitoutumaan ja luottamaan. Kahden erilaisen yrityskulttuurin kohtaaminen voi aikaansaada monenlaisia reaktioita ja siksi johtajalla on hyvä olla käsitys niistä arvoista, joiden pohjalta uusi, yhdistetty yritys tulee toimimaan. Kouzes ja Posner huomasivat menestyneiden johtajien myös toistuvasti rohkaisevan työntekijöitään kiinnittämällä heihin positiivista huomiota ja antamalla tunnustusta onnistuneesta työstä. (Kouzes & Posner 1990, 23.) Sitkin ja Pablo korostavat niin ikään johdon keskeistä asemaa organisaation ilmapiirin luoja. Parhaimmillaan organisaation ilmapiiri tukee keskinäistä ymmärrystä ja halua osallistua organisaation rakentamiseen. (Sitkin & Pablo 2004, 188.)

4.3 Johtajan kymmenen roolia Mintzbergin mukaan

Johtaja omaksuu työtä tehdessään monenlaisia rooleja. Organisaation muutostilanne ei tee poikkeusta tästä, vaan silloin joidenkin roolien merkitys saattaa korostua entisestään. Henry Mintzberg (1973) on esittänyt näkemyksensä siitä, mitä johtajat tekevät ja käsitellyt johtajan työtä roolin käsitteen kautta muodostaen kymmenen roolia, jotka ovat tyypillisiä kaikkien johtajien työssä. Burrin mukaan rooli voidaan määritellä joukoksi normeja ja odotuksia, jotka liittyvät tiettyyn asemaan yhteiskunnassa. Jokainen asema tuo siis mukanaan ohjeita ja odotuksia siitä, miten kyseisessä asemassa olevan henkilön tulee käyttäytyä. (Burr 2004, 67.) Mintzbergin mukaan

esimerkiksi johtajan rooli on ennalta määritelty, vaikkakin yksilön persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten kyseisessä roolissa toimitaan (Mintzberg 1973, 54).

Mintzbergin johtajan kymmenestä eri roolista tekemän jaottelun lähtökohtana voidaan pitää johtajan sijoittumista oman organisaationsa ja sen ympäristön väliin. Hän ohjaa omaa organisaatiotaan, mutta huomioi samalla myös muun muassa kilpailijoista, toimittajista sekä muista sidosryhmistä muodostuvan toimintaympäristön. Johtajat joutuvat työskentelemään monimutkaisessa ympäristössä ja voidakseen tehdä niin, heidän tulee kyetä toimimaan erilaisissa rooleissa. Nämä roolit ovat havaittavissa johtajan toiminnassa. Mintzberg huomauttaa, ettei johtaja voi jättää yhtä roolia huomiotta ilman, että tämä vaikuttaa muihin rooleihin. Ne muodostavat siis kokonaisuuden, josta niitä ei voi erottaa. Täytyy myös muistaa, että joitakin aktiviteetteja voidaan suorittaa useammassakin eri roolissa. Johtamiseen liittyvät aktiviteetit voidaan ryhmitellä kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäisen kategoria koskee henkilöiden välisiä suhteita, toinen kategoria informaation käsittelyä ja kolmas sisältää päätöksenteon. Näiden kategorioiden perusteella Mintzberg on jaotellut myös roolit kolmeen eri ryhmään. (Mintzberg 1973, 54–58.)

4.3.1 Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit

Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit perustuvat johtajan muodolliseen asemaan ja auktoriteettiin organisaatiossa. Keulakuvan, ihmisten johtajan ja yhteyshenkilön roolit kytkeytyvät kukin johtajan asemaan ylimpänä organisaatiota edustavana henkilönä ja jokainen niistä sisältää suhteiden luomista toisiin ihmisiin. Yksinkertaisimpana johtamisroolina voidaan pitää keulakuvana olemista. Tässä roolissa johtaja on symboli, jolle kuuluu esimerkiksi erilaisia sosiaalisia ja lainmukaisia velvollisuuksia. Esimerkkeinä tällaisista velvollisuuksista Mintzberg mainitsee muun muassa tiettyihin tärkeisiin tilaisuuksiin osallistumisen sekä virallisten asiakirjojen allekirjoittamisen. (Mintzberg 1973, 58–60, 96.)

Ihmisten johtajan rooli kuvaa johtajan suhdetta alaisiinsa. Johtaja määrittelee organisaationsa ilmapiirin, ohjaa ja neuvoo alaisiaan, motivoi ja palkitsee heitä. Tämän roolin keskeinen tarkoitus on saada organisaation tavoitteet ja työntekijöiden tarpeet kohtaamaan niin, että organisaatio kykenee toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Tämä on yksi syy siihen, että Mintzberg pitää roolia selvästi yhtenä keskeisimmistä. Ihmisten johtajan roolissa johtajan valta ilmenee kaikkein selvimmin, sillä kyseisessä roolissa toimiminen ratkaisee, kuinka paljon muodollisen aseman

tarjoamasta vallasta tosiasiaassa realisoituu. Johtaja toimii tässä roolissa aina silloin, kun hänen toimintansa koskettaa myös työntekijöitä. (Mintzberg 1973, 60–62, 96, 97.)

Kolmantena ihmisten välisiin suhteisiin liittyvänä roolina Mintzberg mainitsee yhteyshenkilön roolin. Yhteyshenkilönä johtaja kehittää kontaktien verkostoa lukuisten organisaation ulkopuolisten henkilöiden ja ryhmien kanssa. Rooliin kuuluu sekä yhteyksien luominen että niiden ylläpitäminen. Tämä tapahtuu niin muodollisin kuin epämuodollisinkin tavoin. Yhteyshenkilön roolissa johtaja kytkee organisaation toimintaympäristöönsä voidakseen muissa rooleissa käyttää hyväkseen lukuisten kontaktien tuomaa informaatiota. (Mintzberg 1973, 63, 64, 97.)

4.3.2 Informaation käsittelyyn liittyvät roolit

Mintzbergin mukaan johtaja sijoittuu organisaatiossaan informaation liikkumisen kannalta keskeiselle paikalle. Hänellä on pääsy sekä organisaation sisällä olevaan että sen ulkopuoliseen informaatioon. Yhteyshenkilön roolissa luomiaan kontakteja johtaja voi käyttää hyödykseen ulkopuolisen informaation hankinnassa. Myös informaation käsittelyyn liittyviä rooleja on kolme: tarkkailija, tiedonlevittäjä sekä tiedottaja. Tarkkailijan roolissa johtaja etsii ja vastaanottaa jatkuvasti informaatiota eri lähteistä voidakseen ymmärtää, mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Tavoitteena on esimerkiksi huomata muutoksia, ongelmia ja mahdollisuuksia. Mintzberg jakaa johtajien vastaanottaman tiedon viiteen kategoriaan, joita ovat sisäiset operaatiot, organisaation ulkopuoliset tapahtumat, analyysit, ideat ja trendit sekä paine ja vaatimukset muun muassa asiakkaiden taholta. Johtajan tulee rakentaa oma informaatiojärjestelmänsä luomalla kontakteja ja ohjaamalla alaisiaan välittämään hänelle tietoa. (Mintzberg 1973, 65–71, 97.)

Tiedonlevittäjän roolin tavoitteena taas on välittää ulkopuolelta tulevaa informaatiota organisaatioon ja organisaation sisäistä tietoa alaiselta toiselle. Mintzbergin mukaan näin välitetty informaatio voi olla luonteeltaan joko faktatietoa tai arvoihin liittyvää tietoa. Johtajan keskeinen tehtävä tiedonlevittäjän roolissa onkin jakaa arvoja koskevaa tietoa, sillä tämän informaation tarkoituksena on ohjata työntekijöiden päätöksentekoa. Koska johtajalla on valtavasti tietoa, jota tarvitaan monien tärkeiden päätösten teossa, hän kohtaa usein delegoinnin ongelman. Mintzberg toteaa johtajan joutuvan joko ylikuormittamaan töillä itseään, kuluttamaan aikaa tiedon levittämiseen tai delegoimaan tehtäviä alaisilleen ja hyväksymään, että työ suoritetaan tällöin vähemmän informaation varassa. (Mintzberg 1973, 71–75, 97.)

Kun tiedonlevittäjän roolissa on kyse tiedon levittämisestä organisaation sisällä, tiedottajan roolissa johtaja keskittyy tiedon välittämiseen organisaation ulkopuolelle. Mintzberg mainitsee kaksi eri ryhmää, jotka tulee pitää informoituina. Näitä ovat organisaatiossa avainasemassa olevat toimijat kuten hallitus sekä organisaation sidosryhmät, joihin kuuluvat esimerkiksi toimittajat, asiakkaat sekä lehdistö. Johtajan tulee huolehtia siitä, että kyseiset tahot saavat tietoa organisaation suunnitelmista, sen saavuttamista tuloksista sekä toimintaperiaatteista. Tiedottajan rooliin kuuluu lisäksi kontaktiverkoston ylläpitäminen tietoa jakamalla sekä ulkopuolisten tahojen palveleminen oman toimialansa asiantuntijana. (Mintzberg 1973, 75, 76, 97, 98.)

Informaation käsittelyyn liittyvät roolit sitovat kaiken johtamistyön yhteen yhdistäen ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit päätöksentekorooleihin. Keulakuvan, ihmisten johtajan sekä yhteyshenkilön roolit varmistavat, että informaatiota saadaan tuotetuksi. Päätöksentekorooleissa tätä informaatiota käytetään hyödyksi. (Mintzberg 1973, 71.)

4.3.3 Päätöksentekoroolit

Erittäin tärkeä osa johtajan työstä tiivistyy päätöksentekorooleihin. Mintzbergin mukaan johtajan valta ja hänen omaamansa suuri informaation määrä oikeuttavat hänet tekemään merkittäviä organisaatiota koskevia päätöksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on otettava täysi vastuu organisaation strategianluomisprosessista, jossa näitä päätöksiä tehdään. Näin hän voi varmistaa, että päätökset perustuvat oikeaan tietoon ja heijastavat organisaation arvoja. Lisäksi useiden strategisten päätösten yhdistämistä helpottaa se, että yksi henkilö kontrolloi koko prosessia. Prosessin kuluessa syntyvät päätökset voivat olla vapaaehtoisia ja innovatiivisia kuten päätös uuden tuotteen tuomisesta markkinoille myynnin kasvattamiseksi. Toisaalta ne voivat olla myös reaktiivisia, jolloin taustalla on jokin ongelma tai kriisi kuten kasvanut kilpailu. Mintzberg on jakanut päätöksentekoroolit yrittäjän, häiriöiden käsittelijän, resurssien allokoijan sekä neuvottelijan rooleihin. (Mintzberg 1973, 77, 78.)

Yrittäjän roolissa johtaja toimii muutoksen alullepanijana sekä suunnittelijana. Tämän roolin perustana ovat tarkkailijan roolissa hankitut tiedot mahdollisista organisaation sisällä tai sen ympäristössä olevista ongelmista sekä uusista mahdollisuuksista. Mikäli johtaja on havainnut ongelman tai mahdollisuuden tulee hänen päättää, onko organisaation toimittava asian suhteen jollakin tavoin. Mikäli tilanne vaatii organisaation toiminnan kehittämistä, johtaja päättää

kehittämisprojektin aloittamisesta. Kyse on kaiken kaikkiaan johtajan vapaaehtoisista toimista luoda hallittua muutosta organisaatiossa. (Mintzberg 1973, 78–81, 98.)

Toinen päätöksentekorooli sisältää häiriöiden käsittelyn. Päinvastoin kuin yrittäjän roolissa, häiriöiden käsittelijän roolissa johtaja kohtaa tilanteita ja muutoksia, jotka ovat osittain hänen vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella. Mintzbergin mukaan häiriöitä voi olla kolmenlaisia. Ensinnäkin ne voivat aiheutua alaisten välisistä konflikteista, toisena ongelmista organisaatioiden välillä tai resurssien menetyksestä tai menettämisen uhasta. Häiriöille on tyypillistä, että ne ilmenevät yllättäen ja ne havaitaan harvoin virallisten informaatiolähteiden kuten raporttien kautta. Kun johtaja kohtaa häiriön, hänen tulee ottaa se välittömästi vastuulleen ja nostaa se tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi hoidettavaksi asiakseen. (Mintzberg 1973, 81–84, 98.)

Resurssien allokointi on organisaation strategiajärjestelmän keskiössä ja sen vuoksi kolmas Mintzbergin esittämä päätöksentekorooli koskeekin juuri tätä johtajan tehtävää. Resurssien allokoinnin roolissa johtaja valvoo erilaisten resurssien, esimerkiksi rahan, ajan, työvoiman ja materiaalien käyttöä ja kohdistamista. Resurssien kohdentaminen käsittää kolme välttämätöntä elementtiä, joita ovat johtajan ajan aikatauluttaminen, työn ohjelmointi sekä muiden tekemien päätösten hyväksyminen. Tekemällä ajankäyttöön liittyviä ratkaisuja johtaja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Työn ohjelmoinnissa taas on kysymys siitä, että johtaja päättää, mitä tehdään, kuka tekee ja mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit. Pitääkseen yllä jatkuvaa kontrollia resursseista johtaja hyväksyy muiden tekemät päätökset ennen niiden toimeenpanoa. Näin hän pystyy varmistamaan, että rajalliset resurssit käytetään oikeisiin tarkoituksiin. (Mintzberg 1973, 85–90, 98, 99.)

Neljäntenä päätöksentekoroolina johtajan tulisi omaksua neuvottelijan rooli. Erilaiset neuvottelut toisten organisaatioiden ja yksilöiden kanssa kuuluvat olennaisena osana organisaation toimintaan. Mintzberg pitääkin neuvottelua tärkeänä osana johtajan työtä. Johtaja osallistuu neuvotteluihin keulakuvana lisätäkseen luotettavuutta, tiedottajana välittäen tietoa ja arvoja omasta organisaatiostaan sekä resurssien allokoinnina omaten vallan sitoa organisaationsa resursseja erilaisiin asioihin. (Mintzberg 1973, 90, 91, 98, 99.)

Johtajia tarvitaan paitsi organisaation vajavaisuuksien ja odottamattomien muutosten vuoksi myös siksi, että tavanomaiset ja toistuvat velvollisuudet tarvitsevat muodollista valtaa tullakseen hoidetuiksi. Mintzberg toteaa johtajan kymmenen roolin viittaavan kuuteen johtajan

perustarkoitukseen organisaatiossa. Johtajan tulee ennen kaikkea varmistaa organisaation tehokas toiminta, suunnitella ja ylläpitää toiminnan vakautta sekä sopeuttaa organisaatiota kontrolloidusti muuttuvaan toimintaympäristöön. Lisäksi hänen on varmistettava, että organisaatio palvelee sitä kontrolloivien ihmisten tavoitteita, toimittava informaation välittämisen avainhenkilönä organisaationsa ja sen ympäristön välillä sekä hoidettava organisaation statusjärjestelmää. (Mintzberg 1973, 99.)

4.4. Muutoksen toteuttamisen kahdeksanvaiheinen prosessi

Tutkimuksen aihetta voisi teoreettisesti lähestyä myös Kotterin esittämän muutoshankkeiden toteuttamisvaiheita koskevan jaottelun mukaisesti, sillä ostossa on kysymys merkittävästä organisatorisesta muutoksesta. Kotterin peruslähtökohtana on, että hyödyllisten muutosten toteuttaminen tapahtuu yleensä monivaiheisen prosessin kautta. Tämä prosessi on riittävän vahva ja motivoiva, jotta muutoshaluttomuus voidaan voittaa. Toteuttamisprosessi ei kuitenkaan ole koskaan riittävän tehokas, jos se ei perustu asioiden johtamisen lisäksi myös ihmisten johtamiselle, leadershipille. Näiden lainalaisuuksien Kotter toteaa tulevan esille aina merkittävien organisatoristen muutosten toteuttamisen yhteydessä. Muutosprosessi jakautuu kahdeksaan eri vaiheeseen, joista neljä ensimmäistä liittyy nykytilanteen purkamiseen ja kolme seuraavaa uusien toimintatapojen käyttöönottamiseen. Viimeisen vaiheen tarkoituksena on tehdä muutoksista pysyviä juurruttamalla ne yrityksen kulttuuriin. (Kotter 1996, 17, 19.)

Kotterin mukaan suuremman mittaluokan menestyksellisissä muutoshankkeissa käydään läpi kaikki prosessin kahdeksan vaihetta hänen esittämässään järjestyksessä. Monet vaiheet ovat usein samanaikaisesti käynnissä, mutta ongelmia syntyy lähes poikkeuksetta, jos jokin vaihe jää toteuttamatta tai myöhempisiin vaiheisiin siirrytään liian nopeasti. Muutosprosessin ensimmäiseen vaiheeseen liittyy muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen. Kotter pitää tätä vaihetta ratkaisevan tärkeänä tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi, sillä tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen ei edistä muutoksia. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen lisäämiseksi edellyttää johtajalta tyytyväisyyden lähteiden tai niiden vaikutusten eliminointia sekä muita lähinnä ihmisten johtamiseen liittyviä rohkeita toimia. Muutoksen toisessa vaiheessa muutoshankkeelle muodostetaan vahva ohjaava tiimi, sillä kukaan yksittäinen henkilö ei kykene huolehtimaan prosessista kokonaisuudessaan. Ohjaavassa tiimissä tulee olla asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta. Näillä taidoilla prosessi pystytään pitämään

hallinnassa, mutta samalla niillä edistetään myös muutosta. Lisäksi tarvitaan myös keskinäistä luottamusta ja yhteinen päämäärä. (Kotter 1996, 31, 32, 37, 45, 51, 57.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa johtajan tulee laatia muutokselle visio ja strategia. Vision tehtävänä on ensinnäkin selkiyttää muutoksen suuntaa ja kannustaa ihmisiä sellaisiin toimenpiteisiin, joita he eivät välttämättä koe omien etujensa mukaisiksi ainakaan lyhyellä aikavälillä. Hyvä visio auttaa murtamaan muutoshaluttomuutta. Visio auttaa lisäksi koordinoimaan motivoituneiden ihmisten toimintaa tehokkaasti. Muutosprosessin neljäs vaihe liittyykin vision viestimiseen. Visio toimii parhaiten silloin, kun useimmat työntekijät ymmärtävät sen. Olennaista on vision selkeys ja yksinkertaisuus, sen idean säännöllinen toistaminen sekä johtaminen visiota noudattavan esimerkin voimalla. Vision viestimisessä tulisi käyttää useita foorumeita ja toisaalta olisi hyvä panostaa myös viestinnän kaksisuuntaisuuteen. (Kotter 1996, 60–62, 73, 76.)

Muutosten toteuttamisprosessin vaiheissa 5–7 keskitytään uuden käyttöönottamiseen. Useiden ihmisten myötävaikutus on erittäin tärkeä edellytys uudistusten toteutumiselle. Työntekijät ovat kuitenkin usein haluttomia myötävaikuttamaan, mikäli heille ei ole annettu valtaa eikä vastuuta. Vastuiden jakamisen lisäksi johtajan tulisi kuudennessa vaiheessa varmistaa, että työntekijät saavat näkyviä, kiistattomia sekä selvästi muutoshankkeeseen liittyviä lyhyen aikavälin onnistumisia. Ne antavat hankkeelle vahvistusta, antavat mahdollisuuden iloita onnistumisista prosessin keskellä, vievät pohjaa epäilijöiden väitteiltä ja ylläpitävät muutoksen tarvitsemaa liikevoimaa. Muutosprosessin seitsemännessä vaiheessa parannukset vakiinnutetaan ja toteutetaan suunnitellut muutokset. Tässä vaiheessa muutoksen uskottavuutta vahvistamalla muutosvision kanssa yhteensopimattomat järjestelmät, rakenteet ja toimintaperiaatteet voidaan muuttaa. Organisaatiossa tulee rekrytoida, ylentää ja kehittää ihmisiä, jotka kykenevät vision toteuttamiseen. Toisaalta muutosprosessia on hyvä elävöittää esimerkiksi uusilla projekteilla ja teemoilla. Kun prosessin edetessä muutosten määrä lisääntyy, ylimmän johdon on keskityttävä pitämään kokonaishankkeen päämäärä selkeänä ja huolehdittava siitä, että organisaatioon jäsenet kokevat muutokset tarpeellisiksi. (Kotter 1996, 18, 87, 105–107, 124.)

Muutoksen toteuttamisprosessin viimeisessä vaiheessa johtajan tärkein tehtävä on juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Olennaista on tuoda esiin yhteys uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välillä. Monet toimintatapojen ja arvojen muutokset juurtuvat usein vasta uudistamisprosessin lopussa ja silloin, kun on selvää, että uudet käytännöt toimivat ja ovat

vanhoja parempia. Kulttuurin muuttaminen saattaa vaatia jopa keskeisessä asemassa olevien henkilöiden vaihtamista sekä ylentämiskäytäntöjen muuttamista uusien toimintatapojen mukaisiksi, jotta vanha kulttuuri saadaan häviämään. Kulttuurin muuttaminen on kuitenkin varsin vaikea tehtävä ja johtajien epäonnistumiset juontuvat usein juuri tästä seikasta. (Kotter 1996, 28, 137, 138.)

Kotterin esittämän kahdeksanvaiheisen prosessin näkökulmasta voitaisiin tarkastella myös yritystoa, sillä kyseessä on usein suuri ja pitkäkestoinen muutosprosessi. Tarkastelun kohteena voisi olla eri vaiheiden ilmeneminen ja niiden merkitys ostoprosessissa. Onnistuneen ostoprosessin voidaan olettaa edellyttävän muutosten välttämättömyyden tähdentämistä, vahvaa muutokseen sitoutuvaa johtoa sekä selkeää visiota ja sen onnistunutta viestimistä. Henkilöstön valtuuttamisella, lyhyen aikavälin onnistumisilla sekä uudistusten vakiinnuttamisella on niin ikään oma merkityksensä. Muiden toimien lisäksi suuret organisaatiomuutokset vaativat usein yrityskulttuurin vahvistamista tai jopa muuttamista. Kulttuurikysymykset nousevat esiin myös kahden organisaation yhteensulauttamisprosessissa, sillä ostavan ja ostetun yrityksen kulttuurit voivat poiketa runsaastikin toisistaan.

5 JOHTAJAN ROOLIT YHTEENSULAUTTAMISPROSESSISSA

5.1 Vision rakentaja

Kuten edellä todettiin, merkittävä osa johtajan työstä tiivistyy Mintzbergin tekemän jaottelun mukaisesti päätöksentekorooleihin. Johtajalla oleva valta ja informaation määrä oikeuttavat hänet tekemään organisaatiotaan koskevia päätöksiä ja asettavat hänelle vastuun strategianluomisprosessista. Jos johtaja on havainnut organisaatiossaan tai sen ympäristössä ongelmia tai mahdollisuuksia, hän saattaa aloittaa ja suunnitella organisaatiossaan muutosprosessin. (Mintzberg 1973, 77, 78.) Yritysosto on usein seurausta johtajan näkemistä mahdollisuuksista esimerkiksi kasvattaa tai kehittää yritystä oston avulla. Johtaja toimii siis päätöksentekorooleissa ryhtyessään yritysostoon ja rakentaessaan sille visiota. Toisaalta kysymys on myös ihmisten johtamisesta, sillä onnistuakseen vision toteuttamisessa johtajan on saatava henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään se. Vision kommunikoiminen edellyttää tiedonvälittäjän roolin omaksumista.

Danielin ja Metcalfin mukaan yritysostoissa johtajuuden tarve kohdistuu ostolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Oston päätarkoituksena on tuoda uutta osaamista ja kykyjä olemassa olevaan prosessiin. Päätarkoituksen oletetaan olevan selkeä kaikille organisaation jäsenille, mutta muutostilanteessa muutoksen kohteina suoraan olevat ihmiset saattavat tarvita myös perusolettamusten selventämistä ja vahvistamista. Tämä voi koskea esimerkiksi sitä, odotetaanko työntekijöiden käyttävän olemassa olevia taitojaan uusilla tavoilla vai halutaanko heidän muuttavan kokonaan tapansa tehdä työtään. Koska tämän tyyppiset perusolettamukset tulevat harvoin julkilausutuiksi, ne saattavat olla suurimpia turhautumisen lähteitä. Yritysoston tavoitteet saattavat jäädä saavuttamatta, jos työntekijät toimivat erilaisten oletusten ja tulkintojen pohjalta. (Daniel & Metcalf 2001, 135.)

Muutokseen sitoutumisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että yrityksen henkilöstö käsittää muutoksen taustan, tarkoituksen ja tavoitteet. Johtajan on tärkeää kyetä avaamaan ne erilaisissa tehtävissä ja rooleissa toimivien ihmisten oman työn lähtökohdista. Työntekijät haluavat tietää, mitä muutos tarkoittaa heidän itsensä ja töidensä kannalta. Muut muutokseen liittyvät viestit jäävät toisarvoisiksi, jos johtaja ei kykene vastaamaan näihin kysymyksiin. Muutoksen tarkoitus ja tavoitteet voidaan tiivistää visioon, jonka olemassaolo on muutokselle välttämätön. Välttämätöntä

on myös se, että johtaja kykenee perustelemaan ja viestimään vision uskottavasti. (Mattila 2008, 62, 63.) Visio ohjaa koko muutosta ja sen tarkoituksena onkin määrittellä suunta, johon organisaation on muututtava. Visio on siis kuva organisaation tulevaisuudesta (Kosonen, Buharist, Kesäjärvi, Kymäläinen, Lehtonen, Salonen & Tanskanen 1998, 14.)

Kouzesin ja Posnerin mukaan johtajan tärkeimpiä tehtäviä on tulevaisuuden pohtiminen. Vision kannalta olennaisinta onkin, että se määrittelee organisaatiolle realistisen, uskottavan ja puoleensavetävän tulevaisuudenkuvan. Visio luo mielikuvan tulevaisuuteen suuntautumisesta, se sisältää arvojen valintaa ja siinä on ainutkertaisuuden tuntu. (Kouzes & Posner 1990, 76, 78, 80.) Johtajan tulee saada aikaan luova jännite organisaation tulevaisuuden vision ja nykytilan välille. Sen tarkoituksena on synnyttää tunne muutoksen välttämättömyydestä. Tunteen vahvistamiseksi johtajan on tärkeää puhua toistuvasti ja johdonmukaisesti tulevaisuudesta: miltä se näyttää ja miten työntekijät voivat positiivisesti osallistua vision toteuttamiseen. Työntekijöiden motivoimiseksi heille tulee osoittaa, miksi tulevaisuuden eteen kannattaa ponnistella. (Daniel & Metcalf 2001, 139.)

Yrityksessä vision tulee perustua kuvaan muun muassa siitä, millaisessa ympäristössä, kilpailutilanteessa ja maantieteellisillä alueilla yritys tulee toimimaan muutaman vuoden kuluttua kaupan toteutumisesta. Vision on oltava toteutettavissa käytännössä ja sen vuoksi johtajan tulee kyetä konkretisoimaan se. Visio toimii perustana koko yhdistetyn yrityksen toiminnalle. (Erkkilä 2001, 28, 29.) Selkeä visio ja tavoitteet tulevalle edesauttavat yhteensulauttamisvaiheen onnistumista. Kun johtaja on kyennyt määrittelemään ne selkeästi, voi yritys keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen ihmettelyn ja toiminnan suunnan pohtimisen sijasta. Vision ja tavoitteiden olemassaololla on myös selvä positiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon. (Teerikangas 2008, 73.)

Mattilan mukaan onnistuneen muutosvision tarkoitus on selvä, se on houkutteleva työyhteisön jäsenille ja sidosryhmille ja se on kunnianhimoinen, mutta silti realistisesti saavutettavissa. Myös houkuttelevuus henkilöstön kannalta on tärkeää. Hyvin muotoiltu visio vähentää muutosvastarintaa, sillä se sisältää perustelun muutokselle. Henkilöstön on voitava omalta kannaltaan perustellusti uskoa muutoksesta koituvien hyötyjen ylittävän siihen liittyvät riskit. Johtajan on kyettävä luomaan vision avulla työntekijöilleen henkilökohtainen merkitys, joka synnyttää edelleen oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta. Hänen on kiinnitettävä erityistä huomiota myös vision viestimiseen, sillä

vision on luotava organisaatioon sekä tietoisuutta että halua. Viestinnän onnistumisen kannalta olennaista on johtajan läsnäolo ja se, että hän käyttää vision viestinnässä omaa ääntään. (Mattila 2008, 62, 63.) Johtajuuden visio on välttämätön, mutta ainakin yhtä tärkeää on johtajan kyky kommunikoida visio siten, että henkilöstö näkee saman kuin johtaja (Kouzes & Posner 1990, 87).

5.2 Informaation välittäjä

Viestinnän rooli korostuu aina muutostilanteessa. Yritysosto on suuri muutos, joten viestinnän tärkeys korostuu luonnollisesti myös siinä. Viestintä on yritysostossa keino kasvattaa henkilöstön luottamusta uutta omistajaa ja tulevaisuutta kohtaan. Sen avulla voidaan myös hälventää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. (Teerikangas 2008, 75.) Lehdon mukaan viestinnän tulee perustua avoimuuteen, jonka lisäksi tarvitaan rehellisyyttä sekä viestijän ja kohderyhmän välistä toistensa ymmärrystä. Viestinnän avulla pyritään edistämään henkilöstön myönteistä suhtautumista muutoksen toteuttamista kohtaan. Toisaalta sen tavoitteena on myös yritykseen kohdistuvan uskon ja luottamuksen säilyttäminen ja vahvistaminen muun muassa asiakkaiden ja tiedotusvälineiden piirissä. (Lehto 1990, 154.)

Mattilan mukaan muutostilanteisiin liittyvä viestintä ontuu pahasti monessa organisaatiossa. Jos muutoksesta tiedottaminen virallisia kanavia pitkin viivästyy olennaisesti, pahimmillaan henkilöstö lukee itseään koskevat uutiset lehdestä tai käytävillä liikkuvat huhut ovat ehtineet ottaa vallan viralliselta tiedolta. Kun asioista kerrotaan henkilökohtaisesti tai kokouksissa, osa henkilöstöstä kokee aina jäävänsä informaation suhteen huonompaan asemaan. Kaikille samansisältöinen sähköinen viestintä taas koetaan johtajan yritykseksi vältellä kysymyksiä ja keskustelua. (Mattila 2008, 72.) Ostosta liikkuvat huhut on saatava hallintaan ennen kuin ne ottavat kontrollin johtajasta ja yhteensulauttamisprosessista. Huhupuheet johtuvat informaatioaukoista, joiden syntymisen estäminen on johdon vastuulla. Jos epävirallisten kanavien syntyminen sallitaan, organisaation parhaat työntekijät alkavat usein harkita yrityksestä lähtemistä. Nämä ihmiset ovat yleensä juuri niitä, jotka täytyy pitää yrityksessä motivoimalla heitä suoraan ja tarjoamalla kannusteita. (Sherman 2010, 262.)

Myös Erkkilän mukaan yritysostotilanteissa viestitään usein eri kohderyhmille sisällöltään ja määrältään erilaisia viestejä. Tämä aiheuttaa ongelmia, sillä jokainen, jota yritysosto koskettaa haluaisi saada mahdollisimman paljon tietoa. Henkilöstöryhmä, joka ei saa jotakin osaa tiedosta

kokee itsensä vähemmän tärkeäksi. Ryhmä, joka ei ole saanut tietoa, ei välttämättä sitoudu johtajan haluamalla tavalla ja luottamus on menetetty. Erityisesti yritystoston julkistamisessa ja integraation alkuvaiheessa liika viestintä on parempi vaihtoehto kuin liian vähäinen. (Erkkilä 2001, 106, 107.) Ihmiset katsovat yleensä ensimmäisenä niitä, joiden he uskovat olevan vastuussa muutoksesta, mutta kuuntelevat tarkimmin niitä, joihin he luottavat (Daniel & Metcalf 2001, 137).

Aika, jonka ostajayritys käyttää yritystosta koskevaan viestintään on Erkkilän mukaan yksi parhaista integraatioon tehdyistä investoinneista. Viestintä on ensimmäinen kontakti ostettavan yrityksen henkilöstön ja sen asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Ostajayritys voi luoda yhteensulauttamisen onnistumiselle parhaat edellytykset kertomalla mahdollisimman aikaisin rehellisesti ja vakuuttavasti yritystosta ja sen vaikutuksista. Ensivaikutelmalla luodaan ilmapiiri koko yhteensulauttamiselle. (Erkkilä 2001, 107, 109.) Danielin ja Metcalfin mukaan tärkeintä on, että ostava yritys on avoin sen suhteen, mitä on suunniteltu ja mitä on tapahtumassa. Ikävienkin asioiden kohdalla erityisesti ostetun organisaation työntekijät arvostavat eniten totuutta. Totuuden kertominen sisältää epävarmuuden myöntämisen sekä sen, että johtaja huomioi myös työntekijöiden stressin ja muut tunteet, jotka tilanteessa ovat pinnalla. Ihmisille ei voi vakuuttaa asioiden jatkuvan entiseen tapaan, jos todellisuudessa muutos on selkeästi tapahtumassa. (Daniel & Metcalf 2001, 102.) Yhteensulauttamisprosessin onnistumisen kannalta johtajan tuleekin omaksua informaation käsittelyyn liittyviä rooleja. Näistä rooleista tärkeimpään asemaan nousee tiedonlevittäjän rooli, jossa johtaja jakaa faktoihin perustuvaa tietoa organisaation sisällä. Viestintä koskee toisaalta myös tiedon välittämistä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille tiedottajan roolissa. (Mintzberg 1973, 97, 98.)

Kuten jo aiemmin todettiin, yritystoston liittyvän viestinnän tavoitteena on jakaa tietoa ja synnyttää sekä ostavan että ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa myönteinen suhtautuminen yritystoston. Viestintä perustuu ostajayrityksen yritystosta varten laatimaan strategiaan. Tarkoituksena on välittää tietoa siitä, miksi kyseinen yrityskauppa on tehty, mitä lisäarvoa yritysten yhteensulauttamisella uskotaan saavutettavan sekä mikä on yrityksen tulevaisuuden visio. Yrityskaupan viestintä vaihtelee yritystoston prosessin vaiheiden mukaan. Erkkilä jakaa vaiheet kaupan julkistamiseen, kaupan vahvistamisen jälkeiseen viestintään, jos se tapahtuu eri aikaan julkistamisen kanssa, haltuunottovaiheen viestintään sekä integraation toteutuksen ja normaaliin toimintaan siirtymisen aikaiseen viestintään. Johtajan on hyvä laatia suunnitelma viestinnästä eri vaiheissa. (Erkkilä 2001, 107–109.)

Yritysosstossa on olemassa joitakin tehokkaan kommunikaation esteitä, jotka rajoittavat mahdollisuuksia hallita tiedonvälittämisen avulla ihmisten epävarmuutta ja uhkaan liittyviä tulkintoja. Ostavalla yrityksellä on yleensä vain rajoitetusti tietoa ostetusta yrityksestä ja siitä, miten integraatio tulee tapahtumaan. Osaa ostokohdetta koskevasta tiedosta saatetaan yrittää myös salata, sillä ostetun yrityksen työntekijät yrittävät siten tavoitella edes jonkinlaisia etuja epävarmoissa olosuhteissa. Erityisesti ostetun yrityksen työntekijöiden tarve saada yksityiskohtaista tietoa on suurempi kuin koskaan. Samaa aikaan kuitenkin ostava yritys usein jakaa vain vähän tietoa, mikä puolestaan kasvattaa epäluottamusta ja heikentää vähäisenkin annetun informaation arvoa. Ostetun yrityksen henkilöstön epäilykset ja vastustus saattavat edelleen rajoittaa ostavan yrityksen kommunikointia, mikä voi johtaa negatiiviseen kommunikaatiokierteeseen. (Larsson ym. 2004, 11, 12.)

Muutostilanteessa työntekijöiden herkkyys kasvaa ja he tulkitsevat viestejä, lukevat rivien välistä ja kuuntelevat huhuja. Johtajan on tämän vuoksi viestittävä erittäin selkeästi ja vain tarkkaan mietittyjä ilmaisuja. Viestien sisällön suunnittelussa johtajan on huomioitava erityisesti se, että viestin vastaanottaja ymmärtää sen niin kuin hän on tarkoittanut ja toimii hänen toivomalla tavalla. Yritysosstossa tehtävä on johtajan kannalta haastava, sillä ostajayrityksen johtaja tuntee ainakin aluksi heikosti ostetun yrityksen henkilökuntaa, johtamiskulttuuria ja toimintatapoja. Johtajalla on lisäksi selkeä käsitys oston tavoitteista ja vaarana on, että hän pitää joitakin asioita itsestäänselvyyksinä. Varsinkin ostetun yrityksen henkilöstö kaipaa kuitenkin runsaasti tietoa ja ostoon liittyvät tavoitteet ja visiot ovat heille uutta. Johtaja voi välittää itsestään ja yrityksestään positiivisen ja välittävän kuvan vastaamalla pieniinkin ostetun yrityksen henkilöstöä huolestuttaviin kysymyksiin. (Erkkilä 2001, 107, 110, 113.)

Viestinnän ajoituksen kannalta on tärkeää, että ryhmät, joita yritysosto koskee, saavat tiedon ostosta mahdollisimman samanaikaisesti. Johtajan on pystyttävä ohjaamaan viestintää, jotta se voi tapahtua hänen haluamalla tavalla. Oleellisinta on, että johtaja viestii ennen kuin syntyy huhuja tai henkilöstö kuulee asiasta muista lähteistä. Tiedonjakamisessa tärkeintä on antaa suoraa ja rehellistä tietoa myös vaikeista asioista, sillä vain sillä tavoin johtaja voi saavuttaa uskottavuutta ja luottamusta. Viestin sisällön ja ajoituksen lisäksi viestinnän vastaanotettavuuteen vaikuttaa viestintätapa. Erkkilä jakaa viestintätavat tiedottamiseen ja vuorovaikutusviestintään. Tiedottaessaan johtaja jakaa yksipuolisesti tietoa esimerkiksi tiedottein, sähköpostein ja luentoesityksin. Hän ei tällöin välttämättä odota palautetta tai keskustelua. Vuorovaikutusviestinnän tarkoituksena taas on muun

muassa vahvistaa viestin oikeaa tulkintaa, antaa lisäselvitystä ja saavuttaa viestinnän avulla sitoutumista ja toivottavaa käyttäytymistä. Vuorovaikutusviestinnässä johtaja voi käyttää esimerkiksi keskusteluita, ryhmitöitä ja koulutuksia. (Erkkilä 2001, 111–113.)

Viestinnän kannalta kriittisiä tekijöitä ovat rehellisyys, totuudenmukaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus. Rehellisyyden toteuttamiseksi johtajan on kerrottava asiat mahdollisimman nopeasti niin kuin ne ovat eli myös ikävien asioiden tulee kuulua viestinnän piiriin. Jotta viestintä olisi mahdollisimman johdonmukaista, johtajan on paneuduttava syvällisesti niin viestien sisältöön kuin viestintätapaankin. Johdonmukaisuus edellyttää muun muassa sitä, että varsinkin heti kaupan julkistamisen jälkeen ostavan ja ostetun yrityksen johtajat viestivät samalla tavalla. Johtajan on myös varmistettava, että yhdistetyssä yrityksessä kaikki viestintään osallistuvat ymmärtävät viestin sisällön ja tavoitteet ja sitoutuvat viestiin. Lisäksi huomiota on syytä kiinnittää siihen, että organisaation sisäinen viestintä on yhdenmukaista markkinoille annettun viestinnän kanssa. Ristiriitaisuudet viestien välillä aiheuttavat henkilöstössä epävarmuutta ja vievät johtajan uskottavuutta. Johdonmukaisuuden kannalta on olennaisinta on se, että johtajan oma käyttäytyminen ja esimerkki tukevat viestintää. Jotta viestintä onnistuisi tehtävässään, johtajalta vaaditaan kaiken kaikkiaan tavoitteiden ja viestien systemaattista toistamista, kykyä kuunnella ja vastaanottaa henkilöstön palautetta ja viestejä ilmapiirin kehityksestä. (Erkkilä 2001, 114, 115.)

5.3 Muutosvastarinnan käsittelijä

Yritysosto on suuri muutos ostavalle ja ennen kaikkea ostetulle yritykselle ja niiden henkilöstöille. Oston aikaansaama muutos voi aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta, pelkoa ja tietämättömyyttä tulevaisuudesta. Oletettavasti johtaja tulee yritysten yhteensulauttamisvaiheessa kokemaan jonkin asteista muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa kohdatessaan johtajan tulee omaksua häiriönkäsittelijän rooli ja ottaa vastarinnan käsittely vastuulleen (Mintzberg 1973, 98). Kun oston jälkeiset organisaation rakenteeseen ja henkilöstöön liittyvät päätökset on tehty, on ensinnäkin kriittisen tärkeää kohdella arvokkaasti, kunnioittaen ja tukien niitä työntekijöitä, joihin yritysosto kaikkein negatiivisimmin vaikuttaa. Se ei ole ainoastaan oikea tapa toimia, vaan sen avulla voidaan osoittaa myös organisaation jääville työntekijöille, millaisessa yrityksessä he nyt työskentelevät ja vahvistaa positiivia tunteita yritystä kohtaan. (Daniel & Metcalf 2001, 102.)

Muutosvastarintaa voidaan pitää luonnollisena osana ihmisen käyttäytymistä. Vakiintunut tilanne tuntuu turvalliselta ja se koetaan puolustamisen arvoiseksi. Muutosprosessin alkuvaiheessa muutosvastarinta johtuu enimmäkseen aseman ja muiden etujen menettämisen pelosta tai siitä, ettei henkilö koe itse hyötyvänsä muutoksesta. Muutosvastarinta voi tietyssä määrin olla hyväksi, mutta liian voimakkaana ja laajalle levinneenä se hidastaa ja pahimmillaan vaarantaa muutoksen läpiviemisen. (Kosonen ym. 1998, 59, 61.) Yritystoston julkistamisen jälkeen työntekijöiden ajatukset valtaa erityisesti vakaisissa ja traditionaalisissa organisaatioissa heidän oma henkilökohtainen turvallisuutensa ja identiteettinsä sekä monet muut asemaan ja tulevaisuuteen liittyvät asiat. Samanaikaisesti ostavan yrityksen johto on innoissaan kaupan ja uuden liiketoiminnan tuomista haasteista. Jos tätä suurta emotionaalista kuilua johdon ja työntekijöiden välillä ei tunnusteta, integraatio voi heikentyä ja prosessi voi joutua väärälle polulle. (Daniel & Metcalf 2001, 101.)

Mattilan mukaan muutosvastarinta on sen harjoittajan kannalta perusteltua ja järkevää, vaikka se johtajan kannalta voikin tuntua järjettömältä ja tunteenomaiselta. Aiheuttaessaan epävakautta, muutos synnyttää usein vaistomaisen vastustusreaktion. Henkilöstö haluaa säilyttää oman työpaikkansa ja torjua sitä koskevan uhan. Toisaalta ihmisiä pelottaa uudet haasteet ja oppimisesta selviytyminen. Vastarintaa voi nostattaa myös se, että muutoksen perustelut eivät tunnu henkilöstöltä oikeilta tai muutoksen tarve ei vakuuta heitä riittävästi. (Mattila 2008, 53, 55.) Cartwrightin ja Cooperin (1999) mukaan yritysosto aiheuttaa työntekijöissä viisi välitöntä huolenaihetta: identiteetin menettäminen, informaation puute ja kasvava huolestuneisuus, selviytymisen tuleminen pakkomielteiseksi, kykyjen menettäminen ja perheeseen liittyvät seuraukset (Ali-Yrkkö 2002, 9). Toisaalta yritystoston kaltainen muutos vaikuttaa henkilöstön ohella myös organisaation johtavassa asemassa oleviin henkilöihin. Ali-Yrkkön mukaan empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että ylimmän johdon vaihtuvuus on ollut suurta yrityskauppojen jälkeen ja tällä voi olla negatiivinen vaikutus yritystoston onnistumiseen (Ali-Yrkkö 2002, 9).

Arikoski ja Sallinen toteavat, että työelämän muutoksiin suhtaudutaan negatiivisesti siksi, että ne koetaan johdon tekemistä päätöksistä johtuvina eli muutoksina, jotka olisi voitu välttää (Arikoski & Sallinen 2007, 45). Työntekijät alkavat luonnollisesti heti yritystoston jälkeen pohtia omaa henkilökohtaista tilannettaan. Mitä pidempään organisaation rakenne oston jälkeen pysyy epäselvänä sitä houkuttelevammaksi työntekijät kokevat työpaikan vaihtamisen. Joillekin työntekijöille uusi työpaikka on mahdollisuus saada takaisin tunne kyvystä kontrolloida omaa

tulevaisuuttaan. Toisin sanoen he kokevat voivansa tehdä itse päätöksiä sen sijaan, että tuntevat olevansa muiden tekemien päätösten uhreja. (Daniel & Metcalf 2001, 94.)

Kososen ym. (1998, 61) mukaan organisatorisia muutoksia vastustetaan enemmän kuin teknisiä muutoksia. Heffron (1989, 154) toteaa rakenteellisen muutoksen häiritsevän vakiintuneita henkilöiden välisiä suhteita tai muuttavan esimerkiksi työntekijöiden statusta, valta-asemaa tai palkkaa. (Haveri & Majoinen 2000, 28). Yritysosstossa on pohjimmiltaan kysymys juuri tällaisesta rakenteellisesta muutoksesta. Erkkilän mukaan yrityskaupat synnyttävät paljon erilaisia tunnetiloja ja yhteensulauttamisen seurauksena syntyy yleensä runsaastikin muutosvastarintaa. Vastarinnan määrään vaikuttavat muun muassa henkilöstön motivaatio ja aikaisemmat muutoskokemukset. Toisaalta yhteensulauttamisen alkuvaiheessa muutosvastarintaa voi ilmetä yllättävänkin vähän. Vastustuksen puuttumista Erkkilä pitää kuitenkin merkinä epävarmuuden jatkumisesta ja luottamuksen puuttumisesta johtajaa kohtaan. Näkymätön vastarinta voi olla merkittävä yhteensulautumista estävä syy. (Erkkilä 2001, 188, 189.)

Yhteensulauttamisvaiheessa negatiivisia tunnereaktioita voi syntyä niin ostetun yrityksen sisällä kuin yritysten välisissä rajapinnoissakin. Myös ostavassa yrityksessä voi ilmetä negatiivisia reaktioita ostettua yritystä kohtaan. Ostajayrityksen taholla tämä ilmenee yleensä käytöksenä, jota kuvaa ylemmyyden tunne ja sokeus toisen osapuolen ajatusten mahdolliselle hyvyydelle. Toisaalta saattaa esiintyä myös itsesuojelureaktioita, jolloin ostavan yrityksen henkilöt hankaloittavat yhteistyötä ostetun yrityksen kanssa ja välttävät tiedonkulkua ostetun yrityksen suuntaan. Ostetun yrityksen kannalta yritysosto ja uusi omistaja merkitsevät suurta muutosta. Itse muutoksen lisäksi ostetun yrityksen reaktioihin vaikuttavat yrityksen sisäinen tunnehistoria ja menneet tunnelataukset. Ostetun yrityksen sisällä saattaa olla yksiköiden välistä epäluuloisuutta ja kilpailuhenkisyttä tai epärationaalista ja puolueellista käytöstä. Yritysosto voi herättää henkiin yksiköiden välisen kilpailun tai aiemmat yritysostokokemukset, jotka voivat häiritä yhteensulauttamisen etenemistä. Johtajan on hyvä huomata mahdollisten yritysten välisten häiriöiden lisäksi siis myös hankaluudet, jotka syntyvät ostetun yrityksen oman organisaation toimesta, jotta kummatkaan edellä mainituista eivät pääse heikentämään oston onnistumispotentiaalia. (Teerikangas 2008, 94, 96, 101, 106, 107, 109, 112.)

Muutosvastarinnan käsittelyssä on jälleen kerran kysymys yritysoston ihmisiin liittyvän, henkilökohtaisen alueen huomioimisesta. Johtajan on taloudellisten ja toiminnallisten seikkojen

lisäksi huomioitava myös muutoksen ihmisissä herättämät tunteet. Ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa esiintyy usein levottomuutta ja huolta asemasta uudessa organisaatiossa. Henkilöstö on huolissaan siitä, miten muutos vaikuttaa heihin henkilökohtaisesti ja uran kannalta. Koska muutosta tullaan vastustamaan enemmän tai vähemmän, johtajan tärkeänä tehtävänä on etsiä, missä vastustusta on, tutkia millaista se on ja miten se vaikuttaa työtehoon sekä pohtia keinoja sen voittamiseksi. Olennaista on motivoida kummankin yrityksen jäsenet yhteistyöhön, sillä yritys on oston jälkeen yhteisen tarkoituksen omaava, yksi yhtenäinen kokonaisuus. (Rastor-Julkaisut 1985, 151.) Muutosvastarintaa voidaan Erkkilän mukaan vähentää ja poistaa keskustelemalla, kouluttamalla sekä tiedotuksen avulla. Vastarinnan ilmenemisen myötä johtajalle avautuu mahdollisuus selventää yritysostosta seuraavan muutoksen tavoitteita ja yhdistymisestä odotettua tulosta. Lisäksi hän voi vastata henkilöstön kysymyksiin. Viestintä ja oikean tiedon välittäminen riittävätkin useimmissa tapauksissa negatiivisten tunteiden vähentämiseksi. Muutosvastarinnan onnistuneen käsittelyn kannalta on erittäin oleellista, että johtaja kuuntelee henkilöstön tunteita ja reagoi niihin. Jos johtaja pyrkii tietoisesti saamaan vastarinnan esille, hän voi saada käsityksen henkilöstön todellisista näkemyksistä ja tunteista. (Erkkilä 2001, 189, 191.)

Arikosken ja Sallisen mukaan suuret muutokset vaativat aikaa ja asioiden aktiivista ja passiivista käsittelyä. Johtajan onkin ymmärrettävä, että työntekijät tarvitsevat aikaa tiedon sulattelemiseen. Muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi, kun johtaja keskustelee henkilöstön kanssa siitä, mistä muutoksessa on kysymys, miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset työntekijän omasta näkökulmasta sekä työn näkökulmasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 42, 59, 61 67.) Kosonen ym. mainitsevat vastarinnan vähentämisen keinoiksi lisäksi yhteisen vision, josta mahdollisimman moni ymmärtää myös itse hyötyvänsä sekä laajan osanoton uusien ratkaisujen ideointiin ja suunnitteluun (Kosonen ym. 1998, 59). Tärkeintä yritysostonkin kannalta on, että johtaja huomioi niin oman kuin ostetun yrityksen taholta tulevan muutosvastarinnan, antaa henkilöstön tunteille tilaa ja käsittelee niitä rakentavasti. Käsittelemättömät negatiiviset tunteet voivat pahimmillaan muodostua vähitellen hiljaisiksi voimiksi, jotka vähentävät yritysoston onnistumismahdollisuuksia (Teerikangas 2008, 94, 95).

5.4 Sitoutumisen luoja

Organisaation muutostilanne aiheuttaa ihmisissä erilaisia, usein negatiivisia tunteita, kuten edellä muutosvastarintaa käsitelleessä luvussa todettiin. Erkkilän mukaan henkilöstön sitoutuminen ja

luottamuksen rakentaminen johtajaa kohtaan edellyttävät tällaisen vastarinnan ja erilaisten näkemysten ilmenemistä sekä kyseenalaistamista. Johtajan on onnistuttava kuitenkin nopeasti kääntämään vastarinta positiiviseksi yhdessä rakentamiseksi. Muutosvastarinnan käsittelyn kautta johtaja saa yrityksissä toimivat ihmiset ymmärtämään ja sisäistämään yritysostolle asetetut tavoitteet sekä sitoutumaan niihin myös tunnetasolla. Henkilöstön sitoutuminen on erittäin tärkeää niin yhteensulauttamisen onnistumiselle kuin koko yritysoston strategisten tavoitteiden saavuttamisellekin. (Erkkilä 2001, 188, 189.) Sitoutumisen luomisessa on kyse ennen kaikkea ihmisten johtamisesta. Marks ja Mirvisin mukaan yhteensulauttamisen johtamisen onnistuminen riippuu paljolti siitä, miten hyvin johtaja kykenee toimimaan tehokkaasti oston osapuolten välillä ja juurruttamaan ammatillisuuden ja sitoutumisen kummankin yrityksen työntekijöihin (Marks & Mirvis 2010, 109).

Muutosta ei voida organisaatiossa toteuttaa ilman, että yksilöt ja ryhmät ovat aktiivisesti sitoutuneet ajatukseen uudesta tilasta. Erityisesti avainhenkilöiden sitouttaminen on tärkeää. Muutosvastarinnan poistamiseksi on työskenneltävä aktiivisesti, sillä kun vastarinta on saatu sulamaan, johtaja voi aloittaa toimet henkilöstön sitouttamiseksi muutokseen. (Lehto 1990, 104, 105.) Patonin ja McCalmanin mukaan sitoutumisen aikaansaaminen on eräs muutoksen onnistumisen tärkeä osatekijä. Onnistuakseen muutoksen läpiviemisessä, johtajan tulisi saavuttaa tila, jossa organisaation jäsenet tarkastelevat muutosta yhteisten tavoitteiden ja molemminpuolisten hyötyjen näkökulmasta. Itse johtajan sitoutuminen muutokseen on aivan välttämätöntä. (Paton & McCalman 2008, 31, 32.)

Erityisesti avainhenkilöiden pitämiseksi yrityksessä käytetään usein esimerkiksi erilaisia taloudellisia kannusteita. Niiden ongelmana on kuitenkin, että ne palkitsevat vain yritykseen jäämisestä, eivätkä tuloksesta, jolla on yhteys taloudellisen arvon luomiseen. Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja yritysostoprosessiin riippuu kuitenkin enemmän siitä, kokevatko he johdon olevan oikeudenmukainen, rehellinen ja objektiivinen. Työntekijät odottavat toisaalta myös varmistusta sille, että he voivat vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja suuntaan sekä sille, että yritys tarjoaa heille mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Työntekijöiden haluan vaikuttaa organisaation asioihin voidaan vastata ensinnäkin lisäämällä osallistumismahdollisuuksia. Osallistumismahdollisuuksien luominen on tärkeää, mutta vain siinä tapauksessa, että organisaatiossa arvostetaan osallistumista. Jos näin ei ole, työntekijät todennäköisesti nyrkästyvät siitä, että heidän mielipidettään edes kysyttiin. (Daniel & Metcalf 2001, 99, 100.)

Arikosken ja Sallisen mukaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten käyttäytyminen muuttuu mukautumisen, samastumisen ja sisäistämisen mekanismeilla. Mekanismien merkitys korostuu erityisesti silloin, kun henkilöstöltä edellytetään korkeaa sitoutumista. Kun organisaation jäsenet sopeutuvat muutokseen mukautumisen kautta, heidän käyttäytymisensä muuttuu muutoksen edellyttämällä tavalla, mutta heidän asenteensa ei. Tämä vaatii johtajalta jatkuvaa valvontaa, sillä valvonnan puute aiheuttaa käyttäytymisen palaamisen ennalleen. Samaistuessaan ihmiset kunnioittavat ja ihailevat johtajaa ja omaksuvat tämän asenteet ja käyttäytymisen. Muutoksen onnistuminen riippuu tällöin siitä, pysyvätkö ihmiset uskollisina johtajalleen. Sisäistämisessä organisaation jäsenet muuttavat käyttäytymistään, koska uskovat aidosti muutokseen. Tämä vaatii johtajalta kykyä perustella muutos uskottavasti sekä sitä, että johtaja on uskottava myös henkilönä. Sisäistäminen on suositeltavin vaihtoehto, sillä silloin ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita ja käyttäytymisen lisäksi myös heidän asenteensa ja uskomuksensa muuttuvat. (Arikoski & Sallinen 2007, 49, 50.) Sisäistämistä voidaan pitää myös yritysten yhteensulauttamisen kannalta parhaana vaihtoehtona, sillä muutos on suuri, eikä sen onnistumisen kannalta työntekijät voi palata entisiin toimintatapoihin.

Voidakseen edistää henkilöstön sitoutumista, johtajan on tunnistettava, missä vaiheessa muutos ja työntekijän sitoutuminen ovat. Muutos sisältää Arikosken ja Sallisen mukaan kolme vaihetta: muutosvastarinnan, surutyön ja uuden oppimisen. Muutosvastarinta jakautuu kahteen sitoutumisen asteeseen, joita ovat sabotointi ja vastustaminen. Näissä vaiheissa muutos yritetään estää ja muutosvastarinta näytetään avoimesti. Jos johtaja kykenee muutoksen alusta asti panostamaan tiedottamiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, jäävät nämä kaksi vaihetta vähemmälle. Surutyön vaihe jakautuu myös kahteen eri vaiheeseen, luopumiseen ja voimaantumiseen. Luopumisvaiheessa ihmiset näkevät tulevaisuutensa synkkänä ja siksi johtajan on keskityttävä heidän tukemiseensa. Voimaantumisvaiheessa työntekijät saavat takaisin uskoa tulevaisuuteen ja johtajan tärkeänä tehtävä onkin kannustaa heitä. Muutoksen hyväksyminen on seuraava sitoutumisen vaihe. Johtajan tulee tällöin jalkautua työntekijöiden joukkoon ja selvittää, mitä kukin ajattelee. Myös tiedon jakaminen ja muutokseen liittyvien tehtävien antaminen on tärkeää. Tekemisvaiheessa työntekijä alkaa puhua muutoksesta myönteisesti toisille ja toimii konkreettisesti muutoksen puolesta. Tekemisvaiheessa johtajan on koottava yksittäiset toimijat yhteen, jotta toiminnasta tulisi tehokkaampaa. Johtajan on siis kannustettava ihmisiä sitoutumaan seuraavaan vaiheeseen eli yhteistyöhön. Kun johtaja on yhdessä henkilöstön kanssa sisäistänyt yrityksen tavoitteet, niiden toteuttaminen on helpompaa. Sitoutumisen viimeisenä vaiheena on yksilön oman toiminnan yhdistäminen muuttuneeseen kokonaisuuteen eli omistautuminen. Vaihe edellyttää johtajalta

vahvaa esimerkillä johtamista. Johtajan kannalta sitouttamistyö on hyödyöntä, mikäli hän puhuu uusista toimintatavoista, mutta toimii itse kuten ennenkin. Omistautumisvaiheessa johtajan tärkein tehtävä on huolehtia, että jokaiselle löytyy oma rooli muutoksessa. Työntekijä sitoutuu parhaiten, kun hän saa vaikuttaa työtehtäviinsä liittyviin asioihin. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-79.)

Yritystoston näkökulmasta työntekijät käyvät läpi edellä mainitut muutoksen ja sitoutumisen vaiheet, mutta yritysosto tuo niihin omat piirteensä. Yhteistyöhön sitoutuminen on erittäin tärkeää, sillä yhteensulauttamisen onnistuminen riippuu pitkälti ihmisten kyvystä tehdä yhteistyötä. Johtajan on tärkeää huolehtia, että ostetun yrityksen henkilöstö löytää paikkansa uudessa organisaatiossa. Lehdon mukaan ostetun yrityksen henkilöstö on saatava nopeasti sitoutumaan oston tarkoitukseen. Johtajan tulee antaa haltuunotettavalle henkilöstölle alusta asti runsaasti palautetta ja rohkaisua. (Lehto 1990, 184.) Työntekijöiden sitouttamiseksi johtajalta tarvitaan kunnianhimoa ja motivaatiota sekä rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, luotettavuutta ja halua pitää organisaation jäsenistä huolta. Johtajan tulee myös priorisoida projektit, jotta työntekijät ymmärtävät, mihin heidän tulee keskittää huomionsa. (Daniel & Metcalf 2001, 138.)

Teerikangas pitää sitoutumisen kannalta tärkeänä, että yritystoston jälkeinen muutos toteutetaan ostetun yrityksen kanssa reilussa yhteistyön hengessä. Tärkeää on myös ostetun yrityksen osallistaminen muutokseen. Ostetun yrityksen sitoutuminen ostavaan organisaatioon syntyy ostavan yrityksen kunnioittavan asenteen sekä aktiivisten ja onnistuneiden yhteensulauttamistoimenpiteiden seurauksena. Jos johtaja kykenee toimillaan luomaan ostetussa yrityksessä positiivisen kuvan tulevaisuudesta, ostetun yrityksen henkilöstö pysynee motivoituneena ja sitoutuneena uuteen emoyhtiönsä. (Teerikangas 2008, 258, 259, 260, 283.)

5.5 Organisaatiokulttuurin muuttaja

Kahden yrityksen yhteensulauttamisessa johtajan kannalta merkittävänä tehtävänä on muun muassa arvoiltaan, toimintatavoiltaan ja ilmapiiriltään mahdollisesti hyvinkin erilaisten organisaatioiden integroiminen kokonaisuudeksi, jonka toiminta nojaa yhteiseen yrityskulttuuriin. Tehtävä ei oletettavasti ole helppo. Tehtävän ymmärtämiseksi on hyvä lähteä liikkeelle organisaatiokulttuurin käsitteestä. Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin seuraavasti;

Kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä

ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

(Schein 1987, 26.)

Scheinin mukaan kulttuurin tasoja on kolme. Kulttuurin näkyvimpänä tasona ovat artefaktit ja luomukset eli ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Arvot taas muodostavat jäsenten käyttäytymistä ohjaavia toimintaperiaatteita. Perusoletukset eli ihmisten välisen viestinnän ja arkipäivän ilmiöiden tulkinnan mahdollistavat käsiteluoikat ja oletukset muodostavat kulttuurin ytimen. Artefakteja ja arvoja voidaan pitää perusoletusten ilmentyminä. (Schein 1987, 31, 32.) Erkkilän mukaan kulttuurin ilmentymiä organisaatiossa ovat esimerkiksi kommunikointityyli, normit, käsitykset siitä, mikä on oikein ja hyväksyttävää sekä yleinen ilmapiiri (Erkkilä 2001, 45).

Danielin ja Metcalfin mukaan organisaatiokulttuuri heijastaa yleensä suuressa määrin yrityksen perustajien persoonallisuutta. Kun tietyt toimintatavat on otettu organisaatiossa käyttöön, niistä muodostuu vähitellen organisaation toimintaa ohjaavia rutiineja. Pitkään toiminnassa olleet yritykset ovat usein saavuttaneet tilanteen, jossa sen kulttuuri on niin syväälle juurtunut, että sitä voi olla jopa vaikeaa eksplisiittisesti kuvailla. Koska kulttuuri on organisaatiossa toimivien ihmisten ylläpitämä, organisaation kasvamisen ja kehittymisen sekä uusien työntekijöiden myötä yritykseen muodostuu usein myös alakulttuureita. Organisaatiokulttuuri pysyy yleensä ennallaan siihen asti, kun yrityksessä tapahtuu jokin merkittävä muutos. Tällainen muutos voi olla esimerkiksi yrityksen omistajan tai ylimmän johdon vaihtuminen, organisaation joutuminen kriisiin tai yritysosto, joko oston tekemisen tai sen kohteeksi tulemisen kautta. Daniel ja Metcalf esittävät, että yritysostossa ostavan yrityksen kulttuurista tulee lähes aina dominoiva kulttuuri. (Daniel & Metcalf 2001, 29, 31–33.)

Vaikka ostoneuvottelut ja kaupan valmisteleminen olisivatkin sujuneet ostetun yrityksen kanssa hyvässä yhteisymmärryksessä, saatetaan ostavassa yrityksessä syntyneen kaupan jälkeen ajatella, että siitä eteenpäin toiminta jatkuu heidän ehdoillaan. Tällainen asenne saattaa vahingoittaa ostoprosessin aikana ostetun yrityksen työntekijöille luotua kuvaa yrityksen hyväntahtoisuudesta. Monet yritysostoihin liitetyt ongelmat johtuvat organisaatioiden erilaisia kulttuureita koskevan huomioimisen puutteesta. Kulttuurisille eroavaisuuksille tulisi antaa merkitystä jo koko oston arvoa arvioitaessa. Lisäksi johdon tulee ymmärtää, että molempien yritysten kulttuurit ovat tärkeitä. Toisaalta pitää myös huomioida, ettei ole organisaation edun mukaista pitää yllä molempia

kulttuureja. Tärkeintä on löytää sopiva tapa yhdistää kulttuurit siten, että yritysostolla on edellytykset onnistua. (Sherman 2010, 269, 270.)

Schein (1987, 51) huomauttaa, että koska kulttuuri määrää ja rajaa yrityksen strategiaa, yritysoston seurauksena mahdollisesti syntyvä kulttuurien yhteentörmäys voi olla ostavalle yritykselle yhtä suuri riski kuin esimerkiksi yritysten taloudellinen tai tuotteiden yhteensopimattomuus. Kahden erilaisen kulttuurin yhteensulauttamisen ongelmat voivat Haverin ja Majoisen mukaan näkyä ensinnäkin kommunikaation ongelmina. Tällöin yhdistetyn organisaation työntekijät muodostavat kaksi eri leiriä, jotka kommunikoivat ensisijaisesti vain oman ryhmänsä kanssa. Ongelmat voivat näkyä myös motivaation vähentymisenä, pelkoina ja kyvyttömyytenä tehokkaaseen työskentelyyn. Varsinkin ostetun yrityksen työntekijät voivat kokea olevansa vieraita uudessa työpaikassaan. (Haveri & Majoinen 2000, 81.) Ristiriidat kulttuureissa siis useimmiten hidastavat integraation toteutusta. Ostavan yrityksen johtajan on siten tärkeä ymmärtää niin oman kuin ostetunkin yrityksen osalta, miten ja miksi ihmiset toimivat yrityksessä, mitä he arvostavat ja miten he kommunikoivat. (Erkkilä 2001, 44, 54.) Yritysten välille on siis olennaista luoda mahdollisimman varhaisessa vaiheessa vuoropuhelua koskien yritysten artefakteja, ilmaistuja arvoja sekä niitä pohjimmaisia oletuksia, jotka luovat näkyvät erot yrityskulttuurien välille (Schein 2009, 198).

Jotta organisaatio voi muuttua, muutoksen täytyy tapahtua yksilöllisellä tasolla ja erityisesti niissä tavoissa, joilla työntekijät tulkitsevat toimintaympäristöään. Luodakseen maailmasta järkeenkäyvän kuvan ihmiset luovat mentaalisia malleja, jotka selittävät säännöt sille, miten yrityksessä toimitaan muiden kanssa ja miten asiat siellä todellisuudessa toimivat. Kun ihmiset kahdesta eri yrityskulttuurista yhdistetään, ensimmäisenä haasteena on saada ihmiset avoimiksi uusille tavoille toimia. Tämän jälkeen työntekijät pitäisi saada sitoutumaan uusien ajattelu- ja toimintatapojen kokeilemiseen yhdistetyssä yrityksessä. Uuden kulttuurin myötä työntekijöille syntyy myös uusia mentaalisia malleja. (Marks & Mirvis 2010, 232, 234.)

Yritysoston jälkeen tapahtuu rakenteellisten muutosten ja yhteyksien ja yhdessäolon kautta toteutuvaa kulttuurista muutosta sekä muutosta kohti ostavan yrityksen virallisia yritysarvoja. Kaksi ensimmäistä muutosta toteutuvat usein kuin itsestään, mutta kolmas kulttuurinmuutos liittyy ostavan yrityksen tietoiseen pyrkimykseen tuoda ostettu yritys lähemmäksi omaa yrityskulttuuriaan. (Teerikangas 2008, 214, 222.) Ottaessaan huomioon organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä ja muodostaessaan yhdistetylle yritykselle yhteistä yrityskulttuuria, johtaja toimii Mintzbergin (1973,

96) jaottelun mukaisesti ennen kaikkea ihmisten johtajan roolissa määritellen organisaation ilmapiiriä ja ohjaten henkilöstöä toimimaan yrityskulttuurin mukaisesti. Ostavan yrityksen johtajan tulee muovata yhdistetyn yrityksen kulttuuri arvoineen ja toimintatapoineen toteuttamaan sovittua visiota ja strategiaa. Erittäin olennaista on, että johtaja tuntee oman organisaationsa kulttuurin. Tämä helpottaa ostetun yrityksen kulttuurin arvioimista, eroavaisuuksien tunnistamista ja integraatiovaiheen suunnittelua. (Erkkilä 2001, 52-54, 57, 58.) Johtajuuden osalta kulttuurimuutokselle on luotu perusta silloin, kun johtaja on ilmaissut selkeästi halutun kulttuurillisen lopputuloksen ja kun johtaja rakentaa yhdistetyn yrityksen kulttuuria aiempien kulttuurien vahvuuksien pohjalle, ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, mallintaa itse haluttua käytöstä ja palkitsee uuden omaksumisesta (Marks & Mirvis 2010, 237).

Ostavan yrityksen virallisten yritysarvojen ja –kulttuurin levittäminen voi vaatia runsaastikin aikaa ennen kuin ostetun yrityksen henkilöstö alkaa sisäistää ne toiminnassaan. Yritysarvojen suuntainen kulttuurinen muutos on mahdollinen vain, jos ostavan yrityksen henkilöstö on sisäistänyt yritysarvot osaksi yrityksen toimintaa, sen sijaan, että arvoja käytettäisiin vain pinnallisissa markkinointitarkoituksissa. Ostavan yrityksen johtajan tulee toimia aidosti yritysarvojen esimerkkinä ja tuoda niitä toistuvasti esiin ostetussa yrityksessä. Yritysarvojen suuntainen kulttuurinen muutos mahdollistuu, kun arvot todella toteutuvat ostavan yrityksen arjessa ja ne on otettu käytäntöön ohjaamaan käyttäytymistä. Johtajan on tärkeää tukea ja vahvistaa kulttuurinmuutosta esimerkiksi avoimen keskustelun kautta. Keskeiselle sijalle nousee myös monipuolisen yhteydenpidon mahdollistaminen yritysten välillä. Emoyhtiön kulttuuri tulee käytännön kautta ostavan yrityksen henkilöstölle helpommin tutuksi. (Teerikangas 2008, 222–225, 230.) Tässä mielessä johtaja toteuttaa kulttuuria muuttaessaan myös tiedonlevittäjän rooliaan välittämällä organisaation sisällä yrityksen arvoja koskevaa tietoa henkilöstön päätöksenteon tueksi (Mintzberg 1973, 97).

Myös Erkkilä on korostanut johtajan antaman henkilökohtaisen esimerkin tärkeyden lisäksi konkreettisen toiminnan ja jatkuvan toiston merkitystä muutoksen onnistumiselle. Jos puhe ja teot eivät vastaa toisiaan, organisaatiossa syntyy epävarmuutta ja luottamus johtajaa kohtaan heikkenee. Arvojen toistaminen ja perustelu edellyttävät johtajan jatkuvaa läsnäoloa ja ovat tärkeitä siksi, että varsinkin stressaantuessaan ihmisillä on taipumus palata vanhoihin toimintamalleihin. (Erkkilä 2001, 64.) Lehdon mukaan johtajan on kulttuurinmuutostilanteessa luotava ihmisille psykologista turvallisuutta, jotta he kestäisivät muutoksen aiheuttaman ahdistuksen (Lehto 1990, 96).

Yritystotilanteessa tämä tarkoittaa turvallisuuden tunteen luomista erityisesti ostetun yrityksen työntekijöille.

Kulttuurinmuutoksen konkreettisina välineinä johtaja voi käyttää esimerkiksi yritysarvokoulutuksia. Tällaisten koulutusten hedelmällisyys riippuu Teerikankaan mukaan kuitenkin olennaisesti siitä toteutuvatko koulutuksen mukaiset arvot myös arkisessa todellisuudessa. Myös yritysarvojen suuntaisilla organisaation rakenteeseen liittyvillä muutoksilla voi olla kulttuurin muuttumisen kannalta positiivista vaikutusta. Yritystoston jälkeiset muutokset kuten ostetun yrityksen toimitiloissa tehtävät muutokset tai kokonaan uusiin tiloihin muuttaminen viestivät henkilöstölle uudesta ajasta ja arvoista. Pienilläkin muutoksilla voi olla merkittävää kulttuurista vaikutusta, sillä esimerkiksi työtilat vaikuttavat ja muovaavat ihmisten toimintaa. (Teerikangas 2008, 226–228.) Lopulta kulttuurinmuutos kohti yhteistä yrityskulttuuria tapahtuu vähitellen yritysten välisen yhteistoiminnan alkamisen jälkeen, kun organisaatio kohtaa yhdessä uusia tehtäviä ja oppii käsittelemään niitä. Koska kulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä, siihen on Scheinin mukaan suhtauduttava vakavasti (Schein 2009, 201, 202). Kaiken kaikkiaan johtajan on siis ymmärrettävä organisaatiokulttuurin vahva merkitys yritysten yhteensulauttamisen onnistumisessa ja kiinnitettävä siihen runsaasti huomiota muiden näkökulmien ohella.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto on muodostettu haastattelemalla neljää yritysoston läpikäynyttä johtajaa. Johtajien valinnassa edellytettiin, että kukin heistä on ollut ostavan yrityksen johtaja. Edellytyksenä oli lisäksi se, että johtajat ovat itse aktiivisesti osallistuneet yhteensulauttamisprosessiin. Käytännössä jokainen haastateltu johtaja on edustamansa yrityksen toimitusjohtaja. Yhdellä johtajista on kokemusta vain yhdestä yritys- tai liiketoimintakaupasta ja kolmella johtajalla useammasta kuin yhdestä. Kaikki johtajien edustamat yritykset lukeutuvat pieniin- ja keskisuuriin yrityksiin. Tällaiset yritykset ovat suuriin yrityksiin verrattuna usein hierarkialtaan matalampia, jolloin myös päävastuu yhteensulauttamisprosessin johtamisesta on usein toimitusjohtajilla. Haastatellut johtajat edustavat seuraavia yrityksiä: Kultakeskus Oy, Laurell Oy, Hämeen Lukko Oy ja Autiotalat LKV.

6.1.1 Kultakeskus Oy

Kultakeskus Oy on Suomen suurin jalometallialan yritys, jonka historia alkaa vuodesta 1897. Yrityksen tuotevalikoimiin kuuluu esimerkiksi timantti-, hopea- ja kultakoruja, ruoka- ja kahvipöydän hopeita, kristalliesineitä, teollisuudessa tarvittavia platinatuotteita ja kelloja. Kultakeskus Oy tunnetaan erityisesti Kohinoor ja Kultakeskus-hopea tuotemerkeistään. Kultakeskuksella on vähittäisliikeasiakkaita Suomessa yli 500 ja niiden lisäksi sillä on asiakkaita myös Ruotsissa ja Norjassa. Kultakeskus Oy:n tuotantotoiminta on keskitetty Hämeenlinnaan. Yritys osti 1989 Auran Kultaseppä Oy:n, vuonna 2000 Jucka's design Oy:n, vuonna 2008 Kultateollisuus Oy:n liiketoiminnan ja vuonna 2010 Suomen Rahapaja Oy:n palkitsemisliiketoiminnan. Yrityksen tuotantotoiminta sijaitsee Hämeenlinnassa. Haastattelun perustana olleessa kaupassa Kultakeskus Oy:n palvelukseen siirtyi yhdeksän henkilöä ja yrityksessä työskenteli haastatteluhetkellä kaiken kaikkiaan 101 työntekijää. Haastateltavana oli toimitusjohtaja Ilkka Ruohola.

6.1.2 Laurell Oy

Laurell Oy on kahvila-konditoria-alan perheyritys. Yrityksellä on kaksi leipomoa ja kuusi kahvilaa, jotka sijaitsevat Hämeenlinnassa, Turengissa, Tervakoskella, Tuuloksessa sekä Lahdessa. Yritys valmistaa konditoria- ja leipomotuotteita, joita omien toimipisteiden lisäksi myydään myös tukkumyyntinä esimerkiksi pitopalveluille, yrityksille ja erilaisiin tapahtumiin. Vuonna 2007 tapahtuneen kaupan myötä Laurell Oy:n tuli viisitoista uutta työntekijää ja toiminta-alue laajeni. Tällä hetkellä yritys työllistää 60 työntekijää. Haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja Heikki Kokko.

6.1.3 Hämeen Lukko Oy

Hämeen Lukko Oy on vuonna 1952 perustettu perheyritys, joka tarjoaa lukitus- ja turvallisuusalan palveluita sekä yksityishenkilöiden että yritysten käyttöön. Yrityksen liiketoimintaan kuuluu lukitukseen, sähköisiin järjestelmiin, oviautomatiikkaan, kulunvalvontaan ja hälytinlaitteisiin liittyvät palvelut sekä erilaiset videovalvontaratkaisut. Yritys toimii Hämeenlinnassa, Forssassa, Lohjalla ja Salossa. Vuonna 2007 yritys osti AinaComin, vuonna 2008 Salon Seudun Puhelimen ja vuonna 2009 Forssan Puhelimen turvapalveluliiketoiminnat. Haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja Marko Järvenpää. Haastattelun perustana olleessa kaupassa yritykseen siirtyi kahdeksan työntekijää ja tällä hetkellä yritys työllistää 34 henkilöä.

6.1.4 Autiotalat LKV

Autiotalat LKV on vuonna 2008 perustettu kiinteistönvälityspalveluita tarjoava yritys. Autiotalat LKV toimii Hämeenlinnassa, Riihimäellä ja Hyvinkäällä. Hämeenlinnan ja Riihimäen konttorit on perustettu alusta alkaen, mutta Hyvinkäälle yritys on laajentanut vuosina 2011 ja 2012 tehtyjen liiketoimintakauppojen kautta. Haastattelun perustana olleessa kaupassa Autiotaloihin siirtyi 2 työntekijää ja kaiken kaikkiaan yritys työllisti haastatteluhetkellä 16 kiinteistönvälitysalan ammattilaista. Haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja Petri Autio.

6.2 Tutkimusmenetelmät

6.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, sillä sen avulla katsottiin voitavan parhaiten saavuttaa tutkimuksen tavoitteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu onkin usein ollut päämenetelmänä. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelulle on ominaista suora kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa. Eräänä haastattelun suurena etuna on sen joustavuus: aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti haastattelun kuluessa tilanteen ja haastateltavan vastauksien edellyttämällä tavalla. Menetelmän eduiksi voidaan katsoa myös mahdollisuus muuttaa aiheiden järjestystä sekä suurempi mahdollisuus tulkita vastauksia kuin esimerkiksi kyselytutkimuksessa. Haastateltavat voidaan myös tavoittaa myöhemmin mahdollista aineiston täydentämistä varten. (Hirsijärvi ym. 2009, 204–206.) Menetelmänä haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden toimia samalla myös havainnoitsijana. Toisin sanoen hän voi ottaa vastausten lisäksi huomioon myös sen, miten asiat sanotaan. Menetelmä mahdollistaa sen, että haastatteluun voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73, 74.)

Haastattelu voi toisaalta olla myös ongelmallista. Se on hyvin aikaa vievää ja edellyttää niin huolellista suunnittelua kuin haastattelijan roolin ja tehtävien omaksumistakin. Haastatteluun voi sisältyä monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat haastattelijan ja haastateltavan lisäksi myös itse haastattelutilanteesta kokonaisuutena. Haastattelulla kerätyn aineiston luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Ratkaiseva tekijä onkin, miten haastatteliija kykenee tulkitsemaan haastateltavien vastauksia erilaisten merkitysmaailmojen valossa. (Hirsijärvi ym. 2009, 206–207.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu ja lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten avulla. Menetelmässä korostetaan erityisesti ihmisten tulkintaa asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tutkija voi itse valita, esitetäänkö kaikille haastateltaville kaikki suunnitellut kysymykset, esitetäänkö kysymykset tietyssä ja samassa järjestyksessä ja ovatko esimerkiksi sanamuodot samat jokaisessa haastattelussa. Teemahaastattelun tarkoituksena on pyrkiä löytämään

tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia. Täten etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Teemoja sisältävien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehykseen riippuu teemahaastattelun avoimuudesta ja voi siten vaihdella intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta suhteellisen tiukasti vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74, 75.)

Tutkimuksen kannalta teemahaastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi on perustelua ensinnäkin siksi, että se on yhteensopiva valitun tutkimusstrategian eli tapaustutkimuksen kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa johtajien yhteensulauttamisprosessia koskevista kokemuksista ja näkemyksistä sekä heidän prosessissa omaksumistaan rooleista, niiden tärkeydestä sekä niihin liittyvistä ongelmista. Teemahaastattelu mahdollisti myös kysymysten esittämisen joustavan säätelyn esimerkiksi johtajien antamien vastausten edellyttämällä tavalla. Tavoitteena oli saada haastateltavat ilmaisemaan näkemyksiään mahdollisimman vapaasti, mutta kuitenkin siten, että vastaukset liikkuvat teemahaastattelurungon mukaisissa aiheissa. Johtajien kokemusperäiset havainnot olivat siis tässä tutkimuksessa sallittuja ja jopa toivottuja. Teemat nousivat tutkimuksen viitekehyksestä ja käsittelivät yritysoston taustaa ja tavoitteita, viestintää, muutosvastarintaa, sitoutumista, organisaatiokulttuuria sekä kokonaiskuva. Haastateltaville esitettiin vielä lopuksi lyhyet kuvaukset viidestä Mintzbergin johtajan roolista, joiden merkitys on tutkimuksen teoriaosuudessa korostunut muita rooleja vähemmän. Johtajien tehtävänä oli kertoa, näkevätkö he näillä rooleilla olevan jotakin erityistä merkitystä yhteensulauttamisprosessissa.

Haastattelut suoritettiin Kultakeskus Oy:ssä 3.12.2012, Hämeen Lukko Oy:ssä 17.12.2012, Autiotolat LKV:ssä 18.12.2012 ja Laurell Oy:ssä 9.1.2013. Haastattelut tehtiin vaihtoehtoisesti joko toimitusjohtajan työhuoneessa tai yrityksen kokoustilassa. Kukin haastattelu kesti noin hieman vajaan tunnin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Nauhoittaminen mahdollisti täysipainoisemman keskittymisen itse haastatteluun ja haastattelun kulun ohjaamiseen parhaiten tilanteeseen sopivalla tavalla. Johtajat, joilla oli kokemusta useammasta kuin yhdestä kaupasta, saivat valita niistä yhden vastauksiensa perustaksi. Jokaisen haastateltavan kohdalla noudatettiin samaa haastattelurunkoa, mutta johtajien vastauksista riippuen kysymysten muotoa ja järjestystä voitiin vaihdella. Tarpeen tullen esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurungon ohjaavasta roolista huolimatta johtajat kertoivat kokemuksistaan suhteellisen vapaasti, joten tässä tavoitteessa onnistuttiin kohtuullisen hyvin. Haastatteluiden jälkeen kukin nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti.

6.2.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysia voidaan pitää kaikkiin laadullisen tutkimuksen muotoihin soveltuvana perusanalyysimenetelmänä. Laadullisen analyysin yhteydessä usein mainittu jako induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin perustuu tulkintaan siitä päättelyn logiikasta jota tutkimuksessa käytetään. Päättely voi olla joko induktiivista eli etenemistä yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista, jolloin analyysissa edetään yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Eskola (2001) on tehnyt sisällönanalyysista jaottelun, jossa hän jakaa analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin lähtökohtana on, ettei aikaisemmilla tiedoilla, teorioilla tai havainnoilla tutkittavasta ilmiöstä ei ole vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköiden valinta perustuu tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtävänasetteluun. Teoriasidonnaisessa analyysissa taas on kytkentöjä teoriaan, mutta analyysi ei pohjautu siihen suoraan tai teoriaa voidaan käyttää apuna analyysin etenemisessä. Kuten aineistopohjaisessa analyysissa myös teoriaohjaavassa analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisesti, mutta siinä analyysia ohjaa tai auttaa myös aikaisempi tieto. Vaikka aikaisempi tieto vaikuttaakin analyysiin, sen merkitys ei ole teoriaa testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.)

Tutkimuksen aineiston analyysi perustuu edellä esitetyn jaottelun mukaisesti kolmanteen analyysitapaan eli teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Teorialähtöisen analyysin perustana on jokin tietty teoria, malli tai auktoriteetin esittämä ajattelu, jonka mukaisesti esimerkiksi tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet määritellään. Tutkittavan ilmiön määrittely tapahtuu jonkin jo tunnetun perusteella ja analyysia ohjaa kehys, joka on muodostettu tämän aikaisemman tiedon perusteella. Teorialähtöisen analyysin tarkoituksena on usein teorian tai mallin testaaminen uudessa kontekstissa. Päättelyn logiikkana käytetään yleensä deduktiivista päättelyä. Aineisto suhteutetaan tutkimuksen teoriaosassa hahmoteltuihin kategorioihin ja tutkimuskysymykset asetetaan suhteessa kategorioista tehtyyn päätökseen. Teorialähtöisessä analyysissa ilmiöstä jo ennalta tiedetty määrittää aineiston hankinnan järjestämisen ja ilmiön käsitteellisen määrittämisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 98.)

Tutkimuksen aineiston analyysia voidaan pitää teorialähtöisenä, sillä tutkitun ilmiön määrittelyn ja analyysin perustana on Henry Mintzbergin (1973) teoria johtajan kymmenestä roolista. Teoria on määrittänyt esimerkiksi teemahaastattelun teemoja ja haastattelukysymyksiä, vaikka tavoitteena olikin saada haastateltavat johtajat ilmaisemaan ajatuksiaan myös mahdollisimman vapaasti ja monipuolisesti. Aineistoa analysoitaessa pyrittiin haastatteluteemoittain luomaan johtajien antamista vastauksista kokonaiskuvaa ja kiinnittämään huomiota vastausten yhtäläisyyksiin ja eroihin sekä mahdollisiin yllättäviin piirteisiin. Johtajien vastauksia peilataan myös Mintzbergin teoriaan ja tutkitaan, miten aineisto suhteutuu siihen ja mitkä rooleista näyttävät korostuvan erityisesti yhteensulauttamisprosessissa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa nousevat usein esiin kysymykset totuudesta, objektiivisuudesta, havaintojen luotettavuudesta sekä puolueettomuudesta. Näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat käsityksiin luotettavuudesta sekä objektiivisen tiedon mahdollisuudesta. Objektiivisuuden ongelman osalta on erotettava toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuuden osalta nousee kysymys siitä, onko tutkijan tavoitteena ymmärtää ja kuulla tiedonantajia itsenään vai vaikuttaako tutkijan havainnointiin esimerkiksi hänen sukupuolensa, ikänsä, uskontonsa tai poliittisen asemansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.)

Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pysyvyys vaihtelevat, vaikka tavoitteena onkin aina virheiden syntymisen välttäminen. Tämän vuoksi tutkimuksen tekoon kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi reliabeliuden ja validiteetin käsitteitä. Reliabelius merkitsee mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius taas tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Jossain tapauksissa mittarit eivät kuitenkaan kohtaa sen todellisuuden kanssa, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231, 232.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää nostaa esiin kaksi seikkaa. Ensinnäkin tutkimuksen aineisto on muodostettu haastattelemalla vain yritysten toimitusjohtajia sen sijaan, että tutkimukseen sisältyisi myös henkilöstön edustajien näkemyksiä. Näin ollen aineisto saattaa antaa ilmiöstä joissain määrin yksipuolisen kuvan. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin keskittyä prosessin kuvaamiseen nimenomaan johtamisen näkökulmasta ja tämän näkökulman syventämiseen. Toinen tutkimuksen aineiston osalta huomioon otettava seikka on se, että yksi

haastatelluista johtajista on oma isäni. Läheinen suhde haastateltavaan voi olla eduksi, sillä haastateltavan ei tarvitse jännittää tilannetta ja hän voi ilmaista ajatuksiaan vapautuneesti. Toisaalta on mahdollista, että haastateltava antaa vastauksia, joita olettaa haastattelijan haluavan. Asetelmalla saattaa olla vaikutuksia myös aineiston tulkinnassa, sillä tulkintaan voivat vaikuttaa haastattelijan käsitys haastateltavasta ihmisestä sekä mahdolliset ennako-odotukset saatavista vastauksista. Edellä mainitut tekijät huomioon ottaen tutkimuksessa on pyritty käsittelemään aineistoa mahdollisimman puolueettomasti ja objektiivisesti.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa edellä mainittujen seikkojen ohella myös se, kuinka oikean kuvan johtajat ovat yhteensulauttamisprosessista antaneet ja missä määrin he ovat arvioineet itseään muutoksen toteuttajina totuudenmukaisesti. Huomioon on otettava myös temahaastattelurungon kyky nostaa esille keskeisiä näkökohtia. Haastattelukysymyksiä on testattu myös tutkimukseen osallistuneelle isälleni tehdyllä esihaastattelulla. Tutkimuksen luotettavuus perustuu lisäksi siihen, kuinka hyvin saatuja vastauksia on osattu tulkita ja toisaalta onnistuttu vetämään niistä todellisuutta mahdollisimman hyvin vastaavia johtopäätöksiä.

Koska aineisto muodostuu vain neljän johtajan kokemuksista, yleistettävyyden sijasta on pyritty erilaisten kokemusten kuvaamiseen. Vaikka haastateltavina olivat ainoastaan yritysten toimitusjohtajat, tarkastelun monipuolisuutta parantavaksi tekijäksi voidaan katsoa se, että yritykset edustavat eri toimialoja. Tutkimuksen avulla voidaan kuvailla yhteensulauttamisprosessia pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta, sillä kukin yrityksistä lukeutuu niihin. Toimitusjohtajia yhdistävänä tekijänä on lisäksi se, että jokainen heistä on ollut itse aktiivisesti mukana yhteensulauttamisprosessissa.

7 ANALYYSI

7.1 Oston tausta

Yritysoston taustalta voi löytyä monenlaisia syitä. Usein syyt liittyvät kasvutavoitteisiin, uusien markkina-alueiden valtaamiseen tai yrityksen kehittämiseen uuden osaamispääoman avulla. Toisaalta tavoitteena voi olla myös yrityksen markkina-aseman vahvistaminen ostamalla kilpailija tai jopa uusien tuote- tai palvelumarkkinoiden valtaaminen ostamalla yritys, jonka toimiala poikkeaa ostajayrityksen toimialasta joskus radikaalistikin. Olivatpa yritysoston syyt ja tavoitteet mitkä tahansa, sen etuna on yleensä nopeus. Yrityksen kasvattaminen ja kehittäminen yrityksen omista lähtökohdista vie yleensä vuosia, jopa vuosikymmeniä. Ostamalla toinen yritys voidaan tapauksesta riippuen saada usein varsin nopeasti lisää esimerkiksi tuotantotiloja, henkilöstöä, osaamista ja asiakkaita.

Oston syyt

Kysyttäessä haastateltavilta tehtyjen yritysostojen syitä kaikkien johtajien tavoitteena oli yrityksen kasvattaminen. Yksi johtajista piti erittäin tärkeänä toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten sekä sen tarjoamien mahdollisuuksien seuraamista, sillä tällöin on valmius reagoida nopeasti esimerkiksi yritysoston kaltaiseen mahdollisuuteen. Hänellä, kuten ei myöskään yhdellä toisella muista johtajista, ollut ennen yritysostoa kuitenkaan erityistä suunnitelmaa yrityksen kasvattamiseksi. Yrityksen ympäristön tarkkaileminen ja kasvumahdollisuuksien etsiminen oli silti tärkeä osa heidän päivittäistä johtamistyötään. Kahdella johtajalla taas oli ennen yritysostoa ollut selkeä kasvusuunnitelma, joka ilmeni esimerkiksi aktiivisena potentiaalisten ostokohteiden kartoittamisena. Toinen kyseisistä johtajista pohti toisaalta myös uuden toimipisteen perustamista alusta alkaen, mutta toiselle yritysosto oli selkeästi päävaihtoehto. Jälkimmäisessä tapauksessa johtajalla oli olemassa visio yrityksen kasvutavoitteista myös numeroiden muodossa.

Kolmessa tapauksista yritysten toiminta laajentui oston myötä myös maantieteellisesti uusille alueille, joissa ostokohteet olivat toimineet. Tätä kautta osto toi yrityksille runsaasti uusia asiakkaita. Yksi haastateltavista koki yrityksensä toimialan siten haastavaksi, että vieraalla paikkakunnalla täysin uutena yrityksenä aloittaminen saattaisi olla vaikeaa. Näin ollen yritysosto

vaikutti paremmalta vaihtoehdolta. Johtaja piti yritysostoa lisäksi helpoimpana tapana kasvaa. Yksi johtajista taas kuvaili yrityksensä toimialaa siten haastavaksi, että markkinat eivät luontaisesti kasva kovin voimakkaasti. Tämän yrityksen tapauksessa strategiana onkin ollut markkinaosuuden kasvattaminen, johon myös yritysostot ovat perustuneet.

Kaiken kaikkiaan jokaisen tutkimukseen osallistuneen johtajan ensisijaisena tavoitteena on ollut kasvattaa ja laajentaa yrityksensä liiketoimintaa. Yksi johtajista kertoi tehneensä liiketoimintakaupan saadakseen lisäksi alueelta yhden kilpailijan pois. Haastatteluista nousi esiin vahva näkemys tarpeesta kehittää yritystä aktiivisesti, sillä paikalleen jääminen saattaisi kiristyvässä kilpailussa tarkoittaa pahimmillaan jopa saavutetun markkina-aseman heikentymistä. Ostokohteen johtajat olivat löytäneet joko itse aktiivisen etsinnän tuloksena, heille oli tarjottu yritystä ostettavaksi tai annettu vihje potentiaalisesta ostokohteesta.

Tavoitteet

Kysyttäessä johtajien yritysostolle, työntekijöille ja yhteensulauttamiselle asettamia tavoitteita esiin nousi niin taloudellisia seikkoja kuin suhteellisen tiukaksi suunniteltuja yhteensulauttamista koskevia aikatauluja. Koska jokaisessa organisaatiossa oston taustalla on ollut halu kasvaa, myös yritysoston tavoitteet liittyivät toivotun taloudellisen tuloksen saavuttamiseen. Yksi haastateltavista sanoi sopivan kauppahinnan sopimisen olleen ensimmäinen tärkeä tavoite. Toisessa yrityksessä johtajan päällimmäinen tavoite oli saavuttaa ostetun liiketoiminnan osalta ensimmäisenä vuotena sama liikkeenvaihdollinen tulos kuin ostokohteella oli ollut ostoa edeltävänä vuonna. Kyseinen johtaja mainitsi vahvaksi tavoitteeksi myös saada yritykseen uutta osaamista. Kolmannen johtajan tähtäimessä oli yrityskaupasta seuranneiden synergiaetujen hyödyntäminen, kun taas neljäs johtajista kertoi tärkeimmän tavoitteensa olleen uusien työntekijöiden sitouttaminen, jota hän piti varsinkin alkuvaiheessa taloudellisten lukujen asettamista tärkeämpänä.

Käsiteltäessä yhteensulauttamista koskevia tavoitteita oli huomattavissa halu saada toiminta normalisoitumaan oston jälkeen mahdollisimman nopeasti. Haastattelukysymyksissä tiedusteltiin johtajien yhteensulauttamiselle asettamaa ajallista tavoitetta. Yhteensulauttamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä aikaa, joka kuuluu uusien työntekijöiden sisään ajamiseen ja yritystoiminnan jatkumiseen mahdollisimman häiriöttömästi ostavan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Johtaja, jonka yrityksen henkilöstö tunsivat ostokohteen työntekijöitä jonkin verran jo etukäteen, oli

suunnitelmissaan asettanut yhteensulauttamisen tavoiteajaksi kuukauden. Tässä ajassa hänen mukaansa uudet työntekijät pääsisivät alkuhämmennyksestään ja oppisivat vähitellen yrityksen toimintatapoja. Myös toinen johtaja oli tehnyt selkeän suunnitelman ja tiukan aikataulun yhteensulauttamisen suhteen. Tavoitteena oli, että yrityksen toiminta jatkuisi koko ostoprosessin ajan mahdollisimman häiriöttömästi ja että uudet työntekijät saataisiin mahdollisimman pian uuteen työympäristöönsä. Koska johtajalla oli vahva epäily siitä, etteivät uudet työntekijät viihdy yrityksessä välttämättä pitkään, heiltä yritettiin mahdollisimman nopeasti saada tietoa ja osaamista yrityksen käyttöön.

Myös kaksi muuta johtajaa oli kaavailut yhteensulauttamisen aikataulua mielessään kuitenkin ilman varsinaista kirjattua suunnitelmaa. Kummankin käsityksen mukaan puoli vuotta oli realistinen aika siihen, että yritys on markkinoinnillisesti yhtenäinen ja yrityksen toimintatavat ovat tulleet tutuiksi uusille työntekijöille. Todellisuudessa heidän mukaansa yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa ilmenee vielä edelleen ajoittain ongelmia, sillä ihmiset ovat tottuneet tekemään työtään eri tavoilla.

Yritykselle ja yhteensulauttamiselle asetetut tavoitteet ilmaistiin tutkituissa tapauksissa henkilöstölle vaihtelevissa määrin. Kokonaisuudessaan kaikissa neljässä yrityksessä johtajat eivät yhteensulauttamisprosessin alkuvaiheessa pyrkineet välittämään henkilöstölle vain taloudellisia tavoitteita vaan keskittyivät lähinnä ostoa seuraavien positiivisten etujen esille tuomiseen. Tällaisia olivat esimerkiksi työpaikan säilyminen vakuuttaminen, synergiaetujen hyödyntäminen sekä töiden ja osaamisen lisääntyminen. Yhden johtajan mukaan varsin nopeasti kaupan syntymisen jälkeen muun muassa vastualueet alkoivat jakaantuivat siten, että yhteensulauttamisen alkuvaiheessa itse johtajan lisäksi myös vastualueiden esimiehet täsmensivät tavoitteita omalle ryhmälleen.

Odotukset

Kysyttäessä johtajien odotuksia yritysoston ja yritysten yhteensulauttamisen suhteen haastateltavien vastaukset erosivat joissain määrin toisistaan. Itse oston osalta kolme johtajista mainitsi odotusten liittyvän selkeästi tavoitellun liiketoiminnan kasvun toteutumiseen ja siihen, että uuden, suuremman yrityksen toiminta lähtisi mahdollisimman sujuvasti käyntiin. Odotuksia liittyi myös uudelle paikkakunnalle siirryttäessä jalansijan vakiinnuttamiseen uuden yritysnimen alla ja sen haasteellisuuteen. Ensimmäistä kertaa ostoprosessiin lähtiessään yksi johtajista kertoi olleensa

suhteellisen vapaa odotuksista, sillä hän ei taloudellisia laskelmia lukuun ottamatta oikeastaan täysin tiennyt, mihin oli ryhtymässä. Toinen taas myönsi odottaneensa prosessin olevan helppo. Yhden johtajan odotukset liittyivät lähinnä itse kauppaneuvotteluiden onnistumiseen ja sopivan kauppahinnan neuvottelemiseen. Kauppaneuvotteluiden osalta johtaja piti omaa sitoutumistaan ensiarvoisen tärkeänä, sillä hänen tuli neuvotteluista asti edistää yrityksen tavoitteita. Kaikkien johtajien pääasialliset odotukset liittyivät kuitenkin yritysostolle asetettujen taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen.

Varsinaisen ostoprosessin jälkeistä yritysten yhteensulauttamista koskevat odotukset, mikäli niitä johtajilla oli ollut, koskivat erityisesti sitä, miten helposti ostetun yrityksen henkilöstö saadaan ensinnäkin jäämään ostajayritykseen töihin ja toisaalta, miten hyvin se lopulta sopeutuu työskentelemään uuden työnantajansa alaisuudessa. Kaksi johtajista odotti yhteensulauttamisen sujuvan saumattomasti. Toinen perusteli odotuksiaan sillä, että ostettu yritys toimi samalla toimialalla ja toinen sillä, että ostavan ja ostetun yrityksen työntekijät tunsivat toisensa jo jossain määrin ennestään. Yksi haastateltavista oli toivonut välttyvänsä tilanteelta, jossa joutuisi huomattavan pitkän aikaa henkilökohtaisesti seuraamaan ja ohjaamaan uusien työntekijöiden toimintaa ennen kuin se sujuisi toivotunlaisesti. Neljästä johtajasta kaksi oli suunnitellut jo ennakolta yhteensulauttamista erityisesti henkilöstön näkökulmasta vähentääkseen ostoprosessin inhimillisestä puolesta aiheutuvia ongelmia. Näissä yrityksissä ostetusta yrityksestä siirtyneet työntekijät muun muassa haastateltiin henkilökohtaisesti, toisessa tapauksessa ennen kaupan solmimista ja toisessa kaupan allekirjoittamisen jälkeen. Toinen kyseisistä johtajista epäili, että kovin moni ostokohteen työntekijöistä ei lopulta olisi halukas työskentelemään toisella paikkakunnalla, jossa ostavan yrityksen toiminnot sijaitsivat. Hän oli myös pitänyt kysymysmerkkinä sitä, miten ostavan yrityksen työntekijät tulisivat suhtautumaan uudenlaisiin työtehtäviin, joita kauppa toi mukanaan.

7.2 Viestintä

Viestinnän on tutkimuksissa osoitettu olevan erittäin tärkeä elementti koko yritysostoprosessin onnistumisen kannalta. Avoimella viestinnällä on todettu olevan suuri merkitys henkilöstön epävarmuuden vähentämisessä sekä luottamuksen, sitoutumisen ja positiivisen tulevaisuudenkuvan luomisessa. Kun yritysostosta ja sen vaikutuksista kerrotaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asioita kaunistelematta, voidaan luoda parhaat edellytykset myös yhteensulauttamisprosessin

onnistumiselle. Viestinnän kautta annetulla ensivaikutelmalla luodaan usein ilmapiiri koko yhteensulauttamiselle.

Kysyttäessä yritysostoa koskevasta tiedottamisesta ilmeni, että jokainen haastateltu johtaja oli ollut henkilökohtaisesti paikalla, kun ostosta ensimmäisen kerran tiedotettiin sekä ostajayrityksessä että ostokohteessa. Neljästä tapauksesta kolmessa johtajat tiedottivat kaupasta kaikille työntekijöille vasta kauppakirjan allekirjoittamisen jälkeen, mutta yksi johtajista oli neuvotellut ostokohteen työntekijöiden kanssa jo ennen sopimuksen solmimista. Kyseinen johtaja oli päätenyt tähän ratkaisuun siksi, että halusi varmistaa työntekijöiden sitoutuvan jäämään yritykseen. Tätä tapausta lukuun ottamatta muut johtajat kertoivat asiasta ensin omalle henkilöstölleen ja siirtyivät vasta sen jälkeen, kuitenkin vielä saman päivän aikana, tiedottamaan asiasta ostokohteeseen yhdessä myyjäosapuolen edustajan kanssa. Yksi johtajista halusi varmistaa, ettei tieto kaupasta pääse leviämään ostokohteen henkilöstön tietoon ennen virallista tiedottamista ja vaatikin omilta työntekijöiltään ehdotonta vaitiota asiasta aina asian julkistamiseen asti.

Kaikilla toimitusjohtajilla on ollut merkittävä rooli yrityksen viestinnässä ensinnäkin siksi, että jokainen heistä oli henkilökohtaisesti kertomassa yritysostosta sekä ostavan että ostetun yrityksen henkilöstöille. Johtajat pitivät erityisen tärkeänä tätä ensimmäistä esittäytymistään uusille työntekijöille. Yksi johtajista totesi johtajan tilanteessa lausumien ensimmäisen sanojen olevan erityisen merkityksellisiä, jotta työntekijät vakuuttuisivat heti työpaikkansa säilymisestä ja muutoksen positiivisuudesta muutoinkin. Myös toisen johtajan mukaan ensimmäiset keskustelut määrittivät pitkälle sen, saavutettiin uuden johtajan ja työntekijöiden välille luottamus. Kyseisessä tapauksessa luottamuksen voidaankin katsoa syntyneen. Tiedotustilaisuutta ostokohteessa pidettiin johtajan kannalta hyvänä tilanteena kertoa yrityksestä ja toisaalta työntekijöiden kannalta mahdollisuutena kysyä mieltä askarruttavista asioista heti kaupan julkistamisen jälkeen. Johtajat vastasivat henkilökohtaisesti myös kaupan tiedottamisesta yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille kuten asiakkaille ja joissain tapauksissa myös lehdistölle. Johtajista kolme jakoi vastuuta yhteensulauttamisvaiheen aikaisesta viestinnästä myös alemmille esimiehille.

Tutkimuksen johtajat ovat pitäneet yllä viestintäyhteyttä henkilöstöönsä myös varsinaisen ostosta tiedottamisen jälkeen. Kaikissa yrityksissä on oston jälkeen seurattu työntekijätasolla liiketoiminnan kehittymistä ja oston taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Jokainen johtaja pitää säännöllisesti henkilöstöpalavereita, joissa käydään läpi esimerkiksi myyntejä, saavutettavaa

vuositavoitetta tai muita yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä taloudellisia lukuja. Kahdessa yrityksessä johtajat käyvät palavereja pääasiassa esimiestason tai muussa luottamusasemassa olevien henkilöiden kanssa ja yhdessä yrityksessä myös aluejohtajalla on vastuuta tulosten saavuttamisen seurannassa. Nämä henkilöt vievät johtajien asettamia tavoitteita edelleen työntekijäportaaseen. Yksi johtajista mainitsi antaneensa erityisesti yhteensulauttamisen alkuvaiheen palavereissa työntekijöilleen positiivista palautetta heidän hyvästä asenteestaan ja myönteisestä suhtautumisesta uusiin töihin.

Kaikki johtajat ovat tiedotustilaisuuden lisäksi olleet fyysisesti henkilöstön tavoitettavissa koko yhteensulauttamisprosessin ajan. Johtajat pitivät fyysistä läsnäoloa tärkeänä kaikessa johtamistyössä, mutta erityisesti yritysoston kaltaisessa prosessissa. Yhden johtajan mukaan osto toi mukanaan niin paljon konkreettisia muutoksia, kuten tietoliikenneyhteyksien ja tietojärjestelmien yhtenäistämisen, että jo tällaisten seikkojen vuoksi johtajan oli tärkeää olla tavoitettavissa. Yksi johtajista kertoi käyneensä usein kiertelemässä työntekijöiden keskuudessa vastaamassa muutosta koskeviin kysymyksiin. Kolmen tutkimukseen osallistuneen johtajan yritykset laajensivat kaupan myötä toimintaansa uusille paikkakunnille. Näissä tapauksissa kaksi johtajista kävi yhteensulauttamisvaiheen alkupuoliskolla säännöllisesti tapaamassa uusia työntekijöitä toisella paikkakunnalla. Toinen heistä teki näin kahdesta kolmeen kertaan viikossa, mutta on jälkepäin kuitenkin sitä mieltä, että hän olisi voinut olla alkuvaiheessa vieläkin enemmän fyysisesti läsnä. Toinen johtajista taas oli kaksi kuukautta mukana konkreettisessa työssä opastaen samalla henkilöstöä talon tavoille. Kolmannen uudelle paikkakunnalle siirtyneen yrityksen johtaja on johtamistyössään yleisesti ollut helposti tavoitettavissa ja paljon paikalla myös fyysisesti, eikä hän katsonut asian muuttuneen oleellisesti yhteensulauttamisprosessin aikana.

Kysyttäessä johtajilta henkilökohtaista arviota heidän onnistumisestaan prosessin aikaisessa viestinnässä, kaikki neljä sanoivat olevansa suhteellisen tyytyväisiä toimintaansa. Oston julkistamiseen oli valmistauduttu etukäteen huolellisesti. Yksi haastateltavista oli pyrkinyt heti kertomaan yrityksestä ja kaupan tavoitteista mahdollisimman avoimesti ja vastaamaan kaikkiin hänelle esitettyihin kysymyksiin, jotta ostetun yrityksen työntekijät selviäisivät mahdollisimman nopeasti alkuhämmennyksestään. Kukaan johtajista ei ollut havainnut huhupuheiden syntymistä prosessin aikana. Ennen varsinaisen ostosopimuksen solmimista tieto kaupasta ei ollut levinnyt muiden kuin niiden henkilöiden tietoon, joilla tiedon kuuluikin olla. Myöskään yhteensulauttamisprosessin aikaisia huhuja ei ollut tai ainakaan ne eivät tulleet johtajien

tietoisuuteen. Eräs johtaja oli valmistautunut heti vakuuttamaan uudet työntekijät työpaikan säilymisestä, sillä hänen mukaansa työntekijät olisivat saattaneet alkaa pelätä esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen alkamista.

7.3 Muutosvastarinta

Yritystojen yhteydessä puhutaan usein työntekijöiden muutosta koskevista reaktioista, kuten epävarmuudesta, huolestuneisuudesta ja joskus jopa suoranaisestä muutosvastarinnasta. Yritystosto saattaa tulla sekä ostavan että ostetun yrityksen henkilöstöille täytenä yllätyksenä. Ostavan yrityksen työntekijät saavat uusia työtovereita ja ostetun yrityksen työntekijät niiden lisäksi myös uuden työnantajan. Tämäkään ei yleensä vielä riitä, vaan erityisesti ostokohteen työntekijät saattavat joutua sopeutumaan myös uusiin toimitiloihin, toimintatapoihin ja kulttuuriin. Yritystoston voi siis odottaa herättävän ihmisissä monenlaisia reaktioita, jotka saattavat vaikuttaa merkittävästikin yritysten yhteensulauttamisprosessin sujuvuuteen. Työntekijöiden reaktioiden ja mahdollisen muutosvastarinnan onnistunut käsittely edellyttää johtajalta ihmisten tunteiden kuuntelemista ja niihin reagoimista.

Kun haastatelluilta johtajilta kysyttiin yritystoston henkilöstössä aiheuttamista reaktioista, kaikkien johtajien raportoimat ostajayritysten työntekijöiden ensireaktiot olivat varsin yhtenevät. Kun johtajat kertoivat yritystostosta omalle henkilöstölleen, vastaanotto oli kaikissa tapauksissa positiivinen. Yksi johtajista selitti positiivista vastaanottoa sillä, että työntekijät olivat olleet kaiken aikaa tietoisia siitä, että yritystä aiotaan kasvattaa ja laajentaa myös uusille toimialueille. He ovat toisin sanoen jollain tasolla osanneet odottaa uutista joko yritystostosta tai uuden toimipisteen perustamisesta. Kaksi muuta johtajaa taas selittivät omien työntekijöidensä myötämielisyyttä ihmisten positiivisella suhtautumisella yrityksen kehittymiseen sekä sillä, että yritystoston myötä työntekijät katsoivat saavansa uusia työtovereita ja uutta osaamista yritykseen. Neljännen haastateltavan mukaan ostavan yrityksen henkilöstö näytti ymmärtävän tulevaisuuden olevan aina parempi, kun yritykseen tulee uusia töitä. Johtaja on pyrkinyt painottamaan työntekijöilleen, että mitä enemmän työntekijät osaavat erilaisia töitä sitä varmemmin töitä myös riittää.

Yritystostotilanteessa ostokohteen työntekijät ovat usein niitä ihmisiä, jotka joutuvat kokemaan suurimman määrän muutoksia ja siksi osto saattaa vaikuttaa heihin voimakkaastikin. Kahdessa tutkituista tapauksista yritystosto ei tullut ostokohteiden henkilöstöille yllätyksenä, sillä työntekijät

olivat olleet tietoisia siitä, että liiketoiminta on myynnissä. Heille yllätyksenä tuli siis lähinnä uuden työnantajan henkilöllisyys. Kolmannessa tapauksessa työntekijät olettivat toimitusjohtajan ennen varsinaista kauppaa tapahtuneiden vierailujen liittyvän siihen, että johtaja on tulossa yritykseen töihin tai jonkinlaiseksi esimieheksi. He eivät siis olleet osanneet ajatella työnantajansa vaihtuvan ja olivat uutisesta varsin ymmällään. Toisaalta he vaikuttivat näkevän oston nopeasti ”piristysruiskeena” omalla urallaan. Myös neljännen johtajan tapauksessa ostetun yrityksen henkilöstö oli erittäin yllättynyt asiasta. Toimitusjohtaja vertasi työntekijöiden tilanteessa kokemaa tunnetta pitkän avioliiton jälkeen tapahtuvaan avioeroon. Yritysoston tapauksessa avioero entisestä työnantajasta on äkillinen ja toisaalta myös uusi puoliso on jo valmiiksi määrätty. Johtaja kuitenkin uskoo, että uusille työntekijöille ei lopulta ollut paljonkaan merkitystä kenen alaisuudessa he työtään tekevät, kunhan he saavat säilyttää työpaikkansa.

Mitä tulee ostavan yrityksen ja ostokohteen työntekijöiden reaktioiden välisiin eroavaisuuksiin, eivät ne tutkituissa tapauksissa lopulta eronneet kovinkaan paljon toisistaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Kolmessa tapauksista henkilöstöjen reaktiot erosivat lähinnä siten, että ostajayritysten työntekijät kokivat oston jo heti alkuvaiheessa positiiviseksi, eikä heidän keskuudessaan esiintynyt ainakaan näkyvää muutosvastarintaa. Yksi johtajista kertoi työntekijöiden vastaanottaneen innolla oston myötä yritykseen tulleet uudet työtehtävät ja ammattiyhdistykset ihmiset opettelivat mielellään myös yksinkertaisempia työtehtäviä. Hänen mukaansa vanhat työntekijät ottivat töiden ohella myös uudet työtoverit hyvin vastaan, eikä erityisiä kuppikuntia päässyt syntymään. Johtajan mielestä oli tärkeää saada kaikki työntekijät mahdollisimman nopeasti samaan paikkaan, jotta toiminnan järjestely pystyttiin varsinaisesti aloittamaan. Ostokohteiden työntekijät vastaavasti kokivat suuremman alkuhämmennyksen, mutta johtajien selvitettyä oston perusteita ja vaikutuksia ja yhteensulauttamisprosessin alettua myös heidän suhtautumisensa ostoon oli varsin positiivinen. Yksi johtajista uskoi kaupan olleen innostava uudistus pitkän aikaa alalla toimineille työntekijöille. Kolme johtajista oli selkeästi pyrkinyt hyvällä valmistautumisella edesauttamaan positiivista suhtautumista muutokseen. Tähän he pyrkivät muun muassa esittelemällä yrityksiään ja vakuuttamalla toiminnan jatkuvan ja työpaikkojen säilyvän. Johtajat yrittivät siis ennaltaehkäistä muutosvastarinnan syntymisen ja vähentää tilanteen ostokohteen työntekijöissä aiheuttamaa epävarmuutta jo heti kaupan julkistamisesta asti. Kaiken kaikkiaan kolmen johtajan mukaan uudet työntekijät otettiin yrityksissä vastaan ilman suurempia ongelmia ja he sopeutuivat hiljalleen työyhteisöön.

Yksi neljästä tutkitusta tapauksesta erosi selkeästi kolmesta muusta mitä tulee työntekijöiden reaktioihin suhteessa uusiin työtovereihin. Tässä tapauksessa sekä ostavan että ostetun yrityksen työntekijät pitivät itse yritysostoa positiivisena asiana. Vanhat työntekijät katsoivat yrityksen liiketoiminnan kehittymisen ja kasvamisen olevan hyvä asia. Johtajan näkemyksen mukaan ostetun yrityksen työntekijät sen sijaan kokivat saavansa uuden, hyvän työnantajan, jonka myötä myös heidän työnsä tulisi uudenlaisia haasteita ja koko entinen toimintakulttuuri kokisi myönteisen muutoksen. Muutosvastarintaa itse osto kohtaan ei sinänsä esiintynyt, mutta työntekijöiden väliset suhteet mutkistuivat. Varsinaisen yhteensulauttamisvaiheen alettua uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä alkoi ilmetä keskinäistä kilpailua. Kilpailu suuntautui erityisesti ostajayrityksen työntekijöiden taholta uusiin työntekijöihin. Työntekijöiden välillä esiintyi arvostelemista ja toisten työstä pyrittiin löytämään virheitä. Tällainen käyttäytyminen oli tyypillistä siis etenkin vanhoille työntekijöille, mutta uudet työntekijät pyrkivät luonnollisesti vastaamaan syytöksiin. Toista osapuolta arvosteltiin ja mustamaalattiin niin selän takana kuin suoraan johtajallekin. Johtajan mukaan ostokohteessa suhtautuminen yhteensulauttamiseen olisi voinut olla varsin positiivinen, mikäli vanhojen työntekijöiden taholta ei olisi ilmennyt negatiivisia reaktioita. Kysyttäessä mahdollisia syitä tällaisen ilmiön syntymiseen, johtaja ei osannut nimetä mitään erityistä seikkaa, joka olisi voinut vaikuttaa asiaan. Toisaalta hän piti mahdollisena, että konfliktin syntymiseen saattoivat vaikuttaa esimerkiksi eroavaisuudet organisaatiokulttuureissa ja toiminnan perustana olevissa arvoissa. Ostavassa yrityksessä ilmeneviä negatiivisia tunnereaktioita on aiemmassa tutkimuksessa selitetty esimerkiksi ylemmyyden tunteella sekä sillä, että työntekijät eivät kykene näkemään toisen osapuolen ajatuksia ja toimintatapoja hyvinä. Toisaalta syynä saattaa olla itsesuojelureaktiot, joiden seurauksena pyritään tarkoituksellisesti hankaloittamaan yhteistyötä ja tiedonkulkua uusien työntekijöiden kanssa.

Kysyttäessä johtajilta, miten he henkilökohtaisesti kokivat työntekijöiden reaktiot, päällimmäisenä nousi esiin positiivinen yllättyneisyys. Yksi johtajista oli ennalta jännittänyt, miten helposti hän saa vakuutettua uudet työntekijät oston myönteisyydestä ja toisaalta saako hän henkilöt jäämään yrityksen palvelukseen. Hän kertoi kuitenkin olleensa helpottunut, kun asia oli sujunut melko kivuttomasti ja asiat uusien työntekijöiden osalta lähtivät sujumaan paremmin kuin hän oli ajatellut. Myös kaksi muuta johtajaa otti työntekijöiden positiiviset reaktiot ilolla ja hieman yllättyneinä vastaan. Kukaan johtajista ei kokenut erityistä muutosvastarintaa. Neljännessä tapauksessa johtajan kokemus oli kuitenkin edellä kuvattu tilanne huomioon ottaen hieman erilainen. Toisaalta hänkin koki positiivisena työntekijöiden myönteisen suhtautumisen itse ostoon ja sen vaikutuksiin, mutta työntekijöiden keskinäisten suhteiden ongelmat aiheuttivat johtajalle kuitenkin päänvaivaa. Johtaja

ei kokenut työntekijöiden välisten syytösten kohdistuvan häneen henkilökohtaisesti, mutta luonnollisesti tilanne harmitti häntä kovasti. Työntekijöiden välisten ongelmien ratkominen ei sinällään aiheuttanut johtajalle paineita, mutta hänen mieltään painoi erityisesti ongelmien vaikutus koko kaupan onnistumiseen. Johtajan näkemyksen mukaan tilanteeseen toi oman haasteensa myös se, että hän oli olettanut yhteensulauttamisen sujuvan myös henkilöstön suhtautumisen osalta suhteellisen ongelmitta, eikä todellisuus siis tältä osin vastannut hänen odotuksiaan. Johtaja joutuikin muuttamaan asennoitumistaan prosessiin, jonka johtaminen osoittautuikin lopulta suhteellisen haastavaksi.

Ymmärrettävästi henkilöstöjen positiiviset reaktiot eivät edellyttäneet johtajilta niin runsaasti huomiointia kuin tilanteessa, jossa muutosvastarinta olisi ollut ilmeistä ja työntekijöiden reaktiot negatiivisia. Yksi johtajista kertoi antaneensa varsinkin kuukausipalavereissa ja lomallelähtöpuheissaan työntekijöille positiivista palautetta sekä kiittäneensä henkilöstöä myönteisestä vastaanotosta, joustavuudesta sekä oppimishalukkuudesta. Eräs johtaja taas kertoi käsitelleensä työntekijöitään, sekä uusia että vanhoja, lähinnä massana. Tällä hän tarkoitti sitä, että huomioi työntekijät ja heidän reaktionsa ryhmän tasolla sen sijaan, että olisi kiinnittänyt erityistä huomiota vaikkapa yhden työntekijän muista poikkeavaan mielipiteeseen tai reaktioon. Kyseisen johtajan mukaan esimiehen on hyvä pitää tietynlainen etäisyys työntekijöihin, jotta hän kykenee pitämään ohjat käsissään. Yksittäisen työntekijän eriävien mielipiteiden tai suhtautumisen ei voi hänen mukaansa antaa vaikuttaa liikaa johtajan toimintaan. Kuten aiemmin kävi ilmi, yhden johtajan osalta työntekijöiden reaktiot edellyttivät kuitenkin erityistä huomiointia. Johtaja, jonka yrityksessä ongelmaksi muodostui vanhojen ja uusien työntekijöiden välinen kilpailutilanne, joutui asettamaan asian ratkaisemisen prioriteeteissaan korkealle. Käytännössä johtaja pyrki tarttumaan ongelmaan keskustelemalla ongelman pääasiallisen alkulähteen eli vanhojen työntekijöiden kanssa. Keskustelut eivät heti tuottaneet tuloksia, mutta sinnikkään selvittelyn tuloksena tilanne alkoi kuitenkin hiljalleen helpottaa. Johtajan mukaan ongelman piirteitä saattaa tulla vieläkin ajoittain esiin, mutta paljon pienemmässä määrin kuin yhteensulauttamisen alkuvaiheessa. Johtaja ei ole katsonut tarvetta puuttua asiaan enää suuressa mittakaavassa, koska asialla ei ole näyttänyt olevan vaikutusta yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja sen sujuvuuteen.

7.4 Sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutuminen yritysostoon ja sen tavoitteisiin on tärkeä edellytys niin yhteensulauttamisen onnistumiselle kuin koko oston tavoitteiden saavuttamiselle. Kun johtaja saa sitoutettua henkilöstön, organisaation jäsenet kykenevät näkemään muutoksen yhteisten tavoitteiden ja molemminpuolisten hyötyjen näkökulmasta. Työntekijöiden, erityisesti avainhenkilöiden, sitouttamiseen käytetään joissain tapauksissa taloudellisia kannusteita, mutta sitoutumisen kannalta saattaa kuitenkin olla tärkeämpää esimerkiksi se, että työntekijät voivat olla tyytyväisiä yrityksen johtamiseen ja sen oikeudenmukaisuuteen. Ensiarvoisen tärkeää on myös itse johtajan sitoutuminen prosessiin.

Haastatteluun sisältyi kysymyksiä työntekijöiden sitoutumisesta muutokseen ja esimerkiksi johtajien käyttämistä keinoista vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Kysyttäessä johtajien motivointikeinoista ilmeni, että kolme johtajista oli pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota uusien työntekijöiden sitouttamiseen heti alkuvaiheista asti. Yhdessä tutkituista tapauksista johtaja oli suunnitellut tarkasti uusien työntekijöiden vastaanottamisen. Työntekijöille järjestettiin esimerkiksi tutustumismatka ostavaan yritykseen, joka tässä tapauksessa sijaitsi toisella paikkakunnalla. Tämän lisäksi jokainen ostavaan yritykseen siirtynyt henkilö haastateltiin kahteen kertaan alempien esimiesten toimesta ja haastatteluista laadittiin muistiot. Haastatteluiden tarkoituksena oli muun muassa kertoa yrityksestä ja keskustella työntekijöiden kanssa muutoksen herättämistä tunteista ja kysymyksistä. Tätä kautta pyrittiin vahvistamaan erityisesti uusien työntekijöiden sitoutumista. Tutustumismatka, haastattelut, muutoksen esittäminen myönteisessä valossa ja positiivinen palaute olivat johtajan mukaan hänen keinojaan edistää sitoutumista. Koska asian vastaanotto työntekijöiden taholta oli yllättävän positiivinen, muita erityisiä motivointikeinoja ei tarvinnut edes miettiä. Hankalammassa tilanteessa jonkinlaisia kannusteita olisi johtajan mukaan kuitenkin saatettu harkita. Johtaja katsoi myös vastuun jakamisen toimivan sitoutumista edistävänä tekijänä ja prosessin läpiviemisessä runsaasti vastuuta saaneille avainhenkilöille johtaja oli asettanut selkeät tavoitteet ja myös niihin liittyvät kannusteet.

Toinen sitouttamiseen panostanut johtaja oli jo yritysostoprosessiin ryhtyessään pitänyt tärkeimpänä tehtävänä uusien työntekijöiden sitouttamisen muun muassa vakuuttamalla, että jokainen heistä saa pitää työpaikkansa. Hän piti erityisen tärkeänä kaupan julkistamisen aikaisia hetkiä, jolloin johtajan on kyettävä jo ensimmäisillä sanoillaan vakuuttamaan työntekijät muutoksen

positiivisuudesta ja työpaikan säilymisestä. Kyseinen johtaja ei myöskään käyttänyt muita erityisiä motivointikeinoja. Hän ei katsonut niitä tarpeelliseksi ja perusteli asiaa sillä, että työntekijöillä vaihtuivat käytännössä vain yritys, työvaatteet ja -välineet. Työ itsessään pysyi samana. Kolmas työntekijöiden sitouttamiseen huolellisesti valmistautunut johtaja panosti asiaan jo ennen varsinaisen kaupan solmimista, vaikka kauppakirja olikin käytännössä vain allekirjoitusta vaille valmis. Johtajalle oli tärkeää varmistaa, että hän saa uudet työntekijät jatkamaan tehtävissään. Hän kävi työntekijöiden kanssa kahdenkeskiset keskustelut, joissa hän kertoi suunnittelemaansa kaupasta ja halustaan ottaa työntekijät palvelukseensa. Johtaja halusi työntekijöiltä sanallisen vahvistuksen siitä, että he sitoutuvat ostoon ja siirtyvät uuden työnantajan alaisuuteen. Hänen mukaansa suurin motivointityö tapahtui juuri näissä työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa, jotka toimivat myös luottamuksen rakentamisen välineenä. Johtaja pyrki kuuntelemaan työntekijöiden ajatuksia ja kysymyksiä ja vakuuttamaan heidät muutoksen positiivisuudesta. Toisaalta johtaja kertoi heille myös yrityksen tavoitteista tuleviksi vuosiksi. Johtaja koki työntekijöiden sitoutuneen jo ensimmäisissä keskusteluissa, joissa tärkeimmät asiat saatiin selvitettyiksi. Motivaation lähteenä voitiin tässä tapauksessa pitää myös uudistuksia, jotka pitkään alalla olleet työntekijät kokivat positiivisina. Neljäs haastatelluista johtajista ei ollut etukäteen suunnitellut tai myöhemmin käyttänyt varsinaisia sitouttamis- tai motivointikeinoja. Hän oli lähinnä pyrkinyt korostamaan alusta asti sitä, että yritysosto on myönteinen muutos ja hyödyttää kaikkia organisaation jäseniä.

Kolmen johtajan mukaan yrityksen tavoitteet hyväksyttiin sekä vanhojen että uusien työntekijöiden taholta erittäin hyvin. Yksi johtajista oli jopa hieman hämmentynyt asiasta. Yhdessä tapauksista tavoitteiden hyväksymistä edistivät erityisesti kahdenkeskiset neuvottelut. Toisessa yrityksessä asiaa edesauttoi uuden työnantajan mielekkyys ja uudet työntekijät olivat uusista tavoitteista jopa innoissaan. Yksi johtajista ei ollut asettanut työntekijöilleen mitään yritysostoa koskevia erityisiä tavoitteita. Kysyttäessä uusien työntekijöiden käyttäytymisen ja asenteiden muutoksesta toivottuun suuntaan johtajien vastauksista löytyi yhtäläisyyksiä muutoksen haasteellisuuden suhteen. Kolmen johtajan mukaan käyttäytyminen muuttui kyllä haluttuun suuntaan, mutta ei yhtäkkiä vaan vasta ajan kuluessa. Yhden johtajan mukaan toivottavan käyttäytymisen omaksumiseen meni uusilta työntekijöiltä noin puolitoista vuotta. Hänen mukaansa vasta tuon ajan kuluttua uudet työntekijät alkoivat ymmärtää, mistä yrityksen toiminnassa on todella kysymys ja mitä se heiltä edellyttää. Asenteissa ei kuitenkaan ole hänen mukaansa ollut havaittavissa ongelmia. Myös kaksi muuta johtajaa olivat huomanneet, että yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen sisäistäminen vie aikaa. Toinen johtajista kuvaili tilannetta haastavaksi sen vuoksi, että ihmiset ovat tottuneet tekemään

työtään tietyillä tavoilla ja uudistukset omaksutaan parhaiten silloin, kun niitä pidetään hyvinä. Toinen taas totesi, että työntekijöillä on edelleen joitakin tapoja, jotka ovat peräisin vanhasta yrityksestä. Edellä mainituista seikoista huolimatta kumpikaan heistä ei myöskään ollut kokenut ongelmia työntekijöiden asenteissa. Neljäs johtaja oli kokenut työntekijöidensä asenteet pelkästään positiivisina ja korosti etenkin vanhojen työntekijöiden positiivista asennoitumista uusien työtehtäviä kohtaan.

Haastattelukysymyksissä tiedusteltiin myös vastuun jakamisesta muutoksessa. Yksi johtajista oli yritystaprosessiin lähtiessään kerännyt ympärilleen innostuneen tiimin, joka oli täysin sitoutunut projektiin ja sen läpiviemiseen. Tiimi oli muodostunut jo aiemman yritystaprosessin yhteydessä ja sen tehtävänä oli huolehtia erityisesti toiminnan siirrosta ja haltuunotosta. Johtaja pitikin tärkeänä, että hänellä oli apunaan ostoprosessin läpiviemiseen sitoutunut joukko ihmisiä. Hän katsoi vastuunjakamisen olevan erittäin tärkeää muutosprosessissa ja myönsi vastuun kasaantuneen vahvasti muutamille ihmisille. Toisaalta johtajan mukaan prosessissa tuli eteen myös sellaisia ongelmia, joihin tarvittiin nopeasti ratkaisu tai tilanteita, joissa piti selvittää oikea vastuutaho. Tällaisissa tilanteissa toimitusjohtaja kantoi päävastuun ratkaisujen tekemisestä. Myös toinen johtajista jakoi vastuuta muutoksen toteuttamisesta erityisesti yhdelle selvästi kokeneemmalle työntekijälle. Käytännössä tämän henkilön hoidettavaksi tulivat esimerkiksi tietyt käytännön asiat, kuten laskujen kuittaus. Johtajan oli helppo jakaa vastuuta henkilölle, jolla oli ammatissaan useiden vuosien kokemus. Kahden muun johtajan tapauksessa päävastuu prosessista ja muutoksen toteuttamisen seuraamisesta oli käytännössä toimitusjohtajilla itsellään. Toiseen yrityksestä tuli kuitenkin yhteensulauttamisprosessin jo käynnistyttyä uusi myynnistä vastaava esimies, joka päästessään paremmin yritykseen sisään sai vastuuta myös muutoksen etenemisen seuraamisesta.

Kaksi johtajista kertoi kiinnittäneensä prosessin alkuvaiheessa erityistä huomiota uusiin työntekijöihin. Kumpikin heistä oli aktiivisesti vierailut uusien työntekijöiden luona toisella paikkakunnalla, toinen johtajista varsin tiivistikin. Toinen toimitusjohtajista korosti erityisesti kannustamisen tärkeyttä ja omaa merkitystään yrityksen toimintatapojen välittäjänä. Vaikka hän olikin huomionut uusia työntekijöitä aktiivisella läsnäolollaan, on hän jälkepäin todennut, että olisi voinut olla vielä enemmän fyysisesti paikalla. Toinen johtajista taas oli tiivistä mukana konkreettisessa työssä uusien työntekijöiden rinnalla ja koki, että työntekijät olisivat voineet hyödyntää hänen läsnäoloaan vieläkin paremmin esimerkiksi kyselemällä epäselvistä asioista. Kahdessa muussa tutkitussa tapauksessa johtajat eivät kertomansa mukaan olleet kiinnittäneet

uusiin työntekijöihin erityistä huomiota. Toinen johtaja arvioi, että hänen olisi ehkä pitänyt tehdä niin, mutta toisaalta uskoo työntekijöiden saaneen huomiota myös lähiesimiehiltään. Itse hän on pitänyt uusien työntekijöiden kanssa joitakin keskustelutilaisuuksia. Toinen johtaja taas kertoi huomioineensa työntekijät kokonaisuutena nostamatta uusia erityiseen asemaan. Kertomansa mukaan hänellä on yleensäkin tapana pyrkiä kuulemaan ja näkemään asioita ja keskustelemaan ihmisten kanssa. Tämän hän koki riittävän myös yhteensulauttamisprosessissa.

7.5 Organisaatiokulttuuri

Yritysosto tuo yleensä yhteen ihmisiä, jotka ovat tottuneet tietynlaisiin toimintatapoihin, ilmapiiriin ja arvoihin, jotka saattavat poiketa toisistaan joskus huomattavastikin. Tärkeimpiä johtajan tehtäviä onkin luoda ostoprosessissa syntyneestä yrityksestä kokonaisuus, jonka toiminta perustuu yhteiselle yrityskulttuurille. Erityisesti pitkän historian omaavilla yrityksillä saattaa olla hyvinkin syvälle juurtunut kulttuuri. Kulttuurien yhdistämisen kannalta tärkeintä on löytää sellainen ratkaisu, joka luo yritysostolle parhaat edellytykset onnistua. Johtajan kannalta on olennaista huomioida kulttuurien erilaisuuden mahdollinen vaikutus yhteensulauttamisprosessin sujuvuuteen.

Kukaan johtajista ei ollut varsinaisesti hankkinut tietoa ostetun yrityksen yrityskulttuurista etukäteen. Jokainen johtaja oli tutustunut tarkasti ostokohdetta koskevaan taloudelliseen informaatioon ja muihin taustoihin, mutta varsinaista kulttuuria koskevaa tietoa ei ollut. Monenlaista tietämystä kerääntyi käytännössä myös neuvotteluprosessin kuluessa. Yhdelle johtajista ostokohde oli osittain jo alun perin tuttu ja yksi johtaja tunsi ennalta joitakin ostokohteen työntekijöistä. Kolmella johtajista oli selkeänä tavoitteena saada uudet työntekijät omaksumaan ostajayrityksen yrityskulttuuri. Yksi johtaja perusteli tätä sillä, että yritykseen siirtyneet työntekijät olivat selkeä vähemmistö suhteessa vanhoihin. Myös toinen johtaja piti vanhan yrityskulttuurin säilyttämistä tärkeänä ja kertoi, että yrityksen arvoja pyrittiin painottamaan erityisesti. Kolmas johtaja pyrki niin ikään saamaan työntekijät omaksumaan yrityksen toimintatavat ja arvot nopeasti, mutta antoi silti tiettyjen paikkakuntakohtaisten tapojen jäädä ennalleen. Neljännen johtajan tapauksessa johtaja pyrki nostamaan kulttuureista parhaimmat puolet esiin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, ettei johtaja ollut ehdoton oman yrityskulttuurinsa säilyttämisen suhteen, vaan otti uusien työntekijöidensä edustamasta kulttuurista käyttöön esimerkiksi sellaisia toimintatapoja, jotka hän koki olemassa olevia paremmiksi.

Kaiken kaikkiaan kolme johtajista raportoi yrityskulttuureiden välisten eroavaisuuksien olleen melko huomattavia ja kahdessa näistä tapauksista erot ilmenivät erityisesti arvoissa. Yhdessä tapauksista ostokohde oli ollut esimerkiksi selkeästi hierarkkisempi kuin ostajayritys, jossa suositetaan välitöntä ilmapiiriä ja suoraviivaisempaa toimintamallia. Kahdessa muussa tapauksessa ihmisten henkilökohtaiset tavat tehdä työtä erosivat toki jossain määrin toisistaan, mutta perustyö oli kuitenkin samanlaista. Näissä tapauksissa suurimmat erot tulivatkin esiin arvoissa. Toinen johtajista painotti uusille työntekijöille varsinkin asiakaslähtöisyyden merkitystä ja toisaalta tärkeäksi arvoksi nousi myös henkilöstön viihtyvyys, jonka johtaja katsoikin muuttuneen merkittävästi uusien työntekijöiden kohdalla. Toinen johtaja taas sai painottaa tulokkaille laadun merkitystä ja laatuksymykset olivatkin yhteensulauttamisen alkuvaiheessa ongelmallisimpia. Yksi johtajista ei kokenut yrityskulttuurien välisiä eroavaisuuksia merkittävinä. Kolmessa tapauksessa yrityskulttuurit eivät kokeneet erityistä törmäystä, eikä uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä tapahtunut kahteen leiriin jakautumista. Yksi johtajista oli pyrkinyt estämään ryhmittymien syntymisen laittamalla uudet työntekijät heti vanhojen joukkoon työskentelemään. Yhden haastateltavan tapauksessa henkilöstö kuitenkin jakaantui aluksi selkeästi kahtia. Syitä siihen on johtajan mukaan vaikea löytää, mutta toisaalta siihen saattoivat vaikuttaa esimerkiksi käsityserot laadusta ja muista yrityksen arvoista.

Kun johtajilta kysyttiin, millä tavoin he ovat itse osallistuneet yrityskulttuurin viestimiseen, kaikki johtajat nostivat tärkeimmäksi viestimisen keinokseen oman esimerkkinsä. Yksi johtajista kertoi pyrkivänsä edistämään välitöntä ilmapiiriä, selkeää tehtäväjakoja ja omaa tavoitettavuuttaan. Myös toinen johtaja raportoi välittävänsä yrityskulttuuria jokapäiväisessä työssään, toimiessaan yhdessä muiden ihmisten kanssa ja olemalla lähinnä omien sanojensa mukaisesti ruohonjuuritason johtaja, joka vie yritystä eteenpäin muiden työntekijöiden joukossa. Yksi johtajista pyrkii myös jatkuvasti osoittamaan esimerkillään, että hän suhtautuu vakavasti omaan työhönsä ja yrityksen menestymiseen ja haluaa myös työntekijöiden antavan oman panoksensa yrityksen menestymiselle. Hän on yrittänyt painottaa työntekijöilleen, että yrityksen menestyminen mahdollistaa myös heidän menestymisensä.

7.6 Kokonaiskuva

Odotukset

Haastattelurunkoon sisältyi kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään johtajien kokemuksia yritysoston jälkeisestä yhteensulauttamisprosessista myös kokonaisuutena. Kysyttäessä johtajien odotusten ja prosessin todellisen sujuvuuden välisestä yhteydestä esiin nousi kolme eri vaihtoehtoa. Kahden haastatellun johtajan mukaan yhteensulauttaminen sujui heidän ennako-odotuksiinsa nähden helpommin ja paremmin. Molemmat olivat odottaneet, että yhteensulauttamisessa ja henkilökunnan sitouttamisessa olisi suurempi työsarka kuin todellisuudessa oli. Johtajista toinen oli odottanut erityisesti kaupan jälkeisen ensimmäisen vuoden olevan vaikea. Hän arvioi prosessin sujuvuuteen vaikuttaneen toisaalta henkilöstön hyvä suhtautuminen ja toisaalta paljon prosessin läpiviemisessä vastuuta saaneiden avainhenkilöiden voimakas sitoutuminen ja heidän projektin eteen tekemänsä kova työ. Toinen johtajista oli uskonut yrityksen sujuvan toiminnan edellyttämän yhteensulauttamisasteen saavuttamisen vievän ajallisesti paljon kauemmin, mutta todellisuudessa hänen mielestään henkilöstön sitouttaminen ja orientointi uusiin toimintatapoihin sujui lopulta suhteellisen helposti.

Kahden muun toimitusjohtajan osalta tilanne odotusten suhteen poikkesi kahdesta edellä mainitusta tapauksesta siten, että toisella johtajista ei ollut edes ollut erityisiä yhteensulauttamista koskevia odotuksia ja toisen johtajan osalta todellisuus poikkesi odotuksista lähinnä negatiivisessa mielessä. Johtaja, jolla ei ollut odotuksia ei voinut siten arvioida odotustensa ja todellisuuden välistä vastaavuutta. Hänen mukaansa prosessi muodostui lopulta tietynlaisesta yhdessä rakentamisesta, jossa uusien työntekijöiden kanssa keskusteltiin ja muodostettiin yhteisiä toiminnan pelisääntöjä, vaikka johtaja pyrkikin siirtämään joiltain osin myös ostavan yrityksen toimintatapoja ja kulttuuria. Toisessa tapauksessa taas yhteensulauttamisprosessi ei vastannut lainkaan johtajan odotuksia, jotka olivat olleet varsin positiiviset. Hän ei ollut varsinaisesti pohtinut ennalta henkilöstön suhtautumista, mutta oli silti uskonut yhteensulauttamisen tapahtuvan helpohkosti. Johtaja kertoi olleensa prosessin alkuvaiheessa pettynyt sen inhimillisen puolen vaikeuteen ja jopa miettinyt, oliko yritysosto sittenkään järkevä ratkaisu. Yhteensulauttamista hankaloitti erityisesti vanhojen ja uusien työntekijöiden välinen kitka sekä uusien työntekijöiden vaikeus sisäistää ostavan yrityksen toiminnan arvoja.

Yllätykset

Mitä tulee prosessin kuluessa johtajien eteen tulleisiin yllätyksiin, jokainen haastatelluista johtajista kertoi kohdanneensa sellaisia, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Yksi johtajista kertoi jokaisen palaverin olleen omanlaisensa yllätys, koska hän ei yritysostoprosessiin lähtiessään tiennyt täysin, mihin oli ryhtynyt. Jo oston valmisteluprosessissa ilmeni monenlaisia asioita, joihin johtaja ei ollut osannut kiinnittää huomiota. Hänen mukaansa pieniä yllätyksiä tuli vastaan joka päivä. Yhden haastateltavan mukaan suurimmat yllätykset liittyivät lähinnä sopimusasiapuolelle, jossa asiat eivät olleetkaan aina niin kuin hän oli olettanut. Yllätyksiä tuli myös sen suhteen, miten paljon rahallista panostusta konkreettinen yhteensulauttaminen, esimerkiksi yhtenäinen markkinointi, vaati. Kolmannen johtajan mukaan suurimpia yllätyksiä oli kaikkien työntekijöiden positiivinen suhtautuminen kauppaan ja toisaalta myös yhteensulauttamisprosessin fyysinen puoli, kuten muuttoprosessi ja siirtyvän tavaran määrä. Neljäs johtajista piti huomattavimpana yllätyksenä sitä, että toiminnan normalisoituminen vei lopulta niin kauan aikaa. Toisaalta kasvavan henkilöstömäärän vuoksi tuli myös esimerkiksi uusia viranomaismääräyksiä, jotka oli huomioitava toiminnan järjestelyssä.

Haasteet, vaikeudet

Kun johtajilta tiedusteltiin, mikä prosessissa oli ollut erityisen haastavaa tai vaikeaa, kaksi heistä painotti sopimuspuolta. Toinen johtajista korosti pankinjohtajan ja juristin avun tärkeyttä kauppakirjan ja muiden juridisten seikkojen muotoilussa ja huolehtimisessa, eikä toinenkaan heistä olisi kertomansa mukaan osannut ilman ulkopuolista apua ottaa huomioon kaikkia tärkeitä lakimääräyksiä ja muodollisuuksia. Näissä kahdessa tapauksessa henkilökohtaisesti haastavimmaksi koettiin siis varsinaiseen kaupan syntymiseen liittyvät valmistelut. Yksi neljästä johtajasta oli kokenut prosessissa haastavimmaksi liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamisen. Vaikka johtaja olikin jo ostovaiheessa tutustunut tarkasti muun muassa ostokohteen myyntilukuihin, henkilöstön määrään sekä tuotantovälineisiin, hänen mukaansa liikevaihdon muodostumisessa ja asiakaskunnan koostumuksessa on yhä edelleen opiskelemista. Integroitumisprosessin osalta kyseinen johtaja piti vaikeimpana hallita suurta tavaran määrää, jonka sijoittaminen oli oma työsarkansa. Tämän asian suunnitteluun hän ei arvionsa mukaan ollut käyttänyt riittävästi aikaa. Henkilöstön suhteen johtaja ei ollut kokenut mitään erityisen haastavaksi, mutta korosti, että uusien työntekijöiden kohdalla tulee jatkaa sulauttamisprosessia, jotta se ei jää keskeneräiseksi. Toisin kuin kolme muuta johtajaa,

neljäs haastateltavista piti henkilöstöasioiden hallintaa kaikista vaikeimpana osana prosessia. Tähän liittyi esimerkiksi työntekijöiden välisten konfliktien käsittely ja uudenlaisten arvojen vakiinnuttaminen toiminnan perustaksi.

Avaintehtävät

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millaisia avaintehtäviä johtajilla on yritysostoprosessissa ja erityisesti yhteensulauttamisvaiheessa. Näin ollen johtajilta tiedusteltiin haastattelussa prosessin kokonaiskuvan hahmottamiseksi heidän henkilökohtaista näkemystään siitä, millaisia avaintehtäviä heillä oli yhteensulauttamisprosessissa. Kaksi toimitusjohtajista katsoi, että heidän keskeisin tehtävänsä oli hallita kokonaisuutta. Toinen heistä tarkoitti tällä erityisesti liiketoiminnan kokonaisuuden hallintaa ja sen seuraamista, että yritys menee kohti sen toiminnalle asetettuja tavoitteita. Johtaja mainitsi avaintehtävikseen myös huolehtia projektin eteenpäin viemiseksi tarvittavien edellytysten olemassaolosta ja mahdollisten toiminnan esteiden poistamisesta. Henkilöstön suhteen hän piti tärkeänä omaa aktiivista läsnäoloaan työntekijöiden keskuudessa, sillä yritysoston kaltaisessa prosessissa ilmenee toistuvasti erilaisia ongelmia, joiden ratkaisemiseen myös johtajan on osallistuttava. Toinen kokonaisuuden hallintaa tärkeänä avaintehtävänä pitänyt johtaja näki itsensä ”joka paikan höylänä”, joka oli päävastuussa koko ostoprosessista aina ostokohteiden kartoittamisesta yhteensulauttamisen loppuun viemiseen asti. Lisäksi hän näki tehtäväkseen tiedottaa hallitukselle ja myös pohtia asioita yhdessä sen kanssa, vaikka lopullisen ratkaisun useimmissa asioissa johtaja tekikin itse.

Myös kolmas haastateltavista piti avaintehtävänänsä varmistaa, että yritysostolla tavoitellut synergiaedut toteutuisivat eli toisin sanoen osto saavuttaisi sille asetetut tavoitteet. Henkilöstöön liittyen johtaja piti tärkeänä ostajayrityksen kulttuurin ja arvojen selkiyttämistä organisaation uusille jäsenille. Hänen mukaansa tavoitteiden saavuttaminen oli pitkälti kiinni siitä, että kaikkien työntekijöiden toiminta ohjautuu sisäistetyn yhteisen kulttuurin kautta. Neljäs johtaja näki keskeisimmäksi tehtäväkseen vakuuttaa uudet työntekijät työpaikan säilymisestä ja toisaalta sitouttaa heidät tekemään töitä tavoitteiden saavuttamisen eteen. Työntekijöiden vakuuttamisen hän koki erittäin tärkeäksi erityisesti oston aikaan vallinneen vaikean maailmantaloudellisen tilanteen vuoksi, joka olisi osaltaan voinut lisätä työntekijöiden epävarmuutta töiden jatkumisesta.

Ratkaisevat tekijät

Kysyttäessä johtajien näkemyksiä yhteensulauttamisprosessin onnistumisen kannalta ratkaisevista tekijöistä esiin nousi mielenkiintoisia ajatuksia. Kaksi johtajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että toimivat henkilökemiat ratkaisevat prosessissa paljon. Toinen heistä vertasi ostotilannetta ostajayrityksen johtajan näkökulmasta auton ostamiseen. Autonostajan tavoitteena on ostaa hyvä auto ja hänellä on mahdollisuus hankkia tietoa vaihtoehtoista. Ostajalle on saatettu myös suositella jotakin tiettyä autoa. Yritysosossa tilanne on päinvastainen, sillä vaikka johtajan tavoitteena onkin saada hyviä työntekijöitä, hänellä ei ole mahdollisuutta ennalta varmistaa, että ihmiset kykenevät työskentelemään yhdessä. Tässä tapauksessa johtaja ja työntekijät oppivat tuntemaan toisensa yleensä vasta kaupan allekirjoittamisen jälkeen. Vasta silloin selviää myös se, tulevatko uudet ja vanhat työntekijät toimeen keskenään. Johtajan on myös onnistuttava luomaan uusien työntekijöiden ja itsensä välille luottamusta. Ongelmallista prosessin onnistumisen kannalta on siis se, että kaikki ihmiset eivät välttämättä tule toimeen toistensa kanssa ja toisaalta, jos johtaja ei kykene saavuttamaan työntekijöiden luottamusta jo alkuvaiheessa, joku uusista työntekijöistä voi mieluummin irtisanoutua kuin tulla uuden työnantajan alaisuuteen. Esimerkin esittänyt johtaja uskoi, että jos hänen tapauksessaan yksi uusista olisi irtisanoutunut, irtisanoutumisia olisi todennäköisesti tullut lisää. Silloin yritysosaston mahdollisuudet onnistua olisivat heikentyneet jo alkuvaiheessa.

Toinen ihmisten välisiä suhteita painottanut johtaja korosti toimivien henkilökemioiden lisäksi kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja molemminpuolisia hyötyjä johtajan ja työntekijöiden välillä. Niin kauan kuin molemmat osapuolet kokevat saavansa yhteistyöstä jotakin on mahdollisuus saavuttaa yhteiset tavoitteet, tässä tapauksessa yritysosaston tavoitteet. Prosessin onnistuminen vaatii hänen mukaansa johtajalta lisäksi kykyä käsitellä ihmisiä oikeilla tavoilla, kykyä huomioida ihmisten erilaisuus ja tilanteesta riippuen joko antaa myöden tai jarruttaa. Kolmas johtajista korosti sujuvan prosessin edellytyksenä niin ikään onnistunutta ihmisten johtamista ja mainitsi lisäksi, että erityisesti kyvyllä siirtää ostajayrityksen edustamat arvot uusien työntekijöiden toiminnan perustaksi on ainakin hänen tapauksessaan ollut suuri merkitys. Yhteinen arvopohja on tärkeä sujuvan liiketoiminnan kannalta.

Neljäs haastatelluista johtajista piti yhteensulauttamisprosessin onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeänä, että yrityksessä oli hänen ohellaan olemassa vastuuryhmä, joka otti vastuuta projektin

läpiviemisestä. Erityisen tärkeänä hän piti sekä omaa henkilökohtaista että ryhmän innostuneisuutta, sitoutumista ja hyvää motivaatiota. Johtajan mukaan prosessissa pitää toimitusjohtajan lisäksi olla ihmisiä miettimässä asioita ja huolehtimassa siitä, että kaikki tarvittavat asiat tulevat hoidetuiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa myös vastuunjaon keskeistä merkitystä, sillä vastuun antamisen myötä avainhenkilöt sitoutuvat prosessiin ja kokevat velvollisuudekseen hoitaa tehtävänsä ilman, että johtaja joutuu kaiken aikaa seuraamaan asioiden etenemistä. Johtaja koki vastuunjaon suhteen kuitenkin haastavaksi huolehtia avainhenkilöiden voimavarojen riittävydestä. Asiat ovat yritysostoissa kasautuneet hänen mukaansa usein samoille harteille, jolloin näiden ihmisten jaksamiseen tulisi kiinnittää runsaasti huomiota.

Kaiken kaikkiaan johtajat näkivät ostavan yrityksen johtajan merkityksen yritysostoprosessissa ratkaisevan keskeiseksi. Toimitusjohtajan rooli saattaa tutkittuja yrityksiä suuremmissa organisaatioissa olla varsin vähäinen, mutta johtajien yritysten edustamassa kokoluokassa johtajan merkitys koettiin tärkeäksi. Johtajalla nähdään ensinnäkin olevan valta tehdä tärkeitä ja ratkaisevia päätöksiä ja toisaalta hän voi myös omalla innokkuudellaan ja esimerkillään kannustaa työntekijöitä prosessin onnistuneeseen läpiviemiseen. Johtajalla on myös päävastuu tavoitteiden saavuttamisen seurannassa.

Onnistuminen

Kun johtajia pyydettiin arvioimaan omaa onnistumistaan yhteensulauttamisprosessin johtamisessa, kaikki arvioivat onnistuneensa siinä vähintäänkin kohtuullisen hyvin. Yksi johtajista uskoi onnistuneensa hyvin, sillä yrityksen toiminnassa ei ole ilmennyt erityisiä ongelmia ja asetetut kasvutavoitteet on saavutettu. Myöskään kaksi muuta johtajaa eivät ole huomanneet toiminnassa ongelmakohtia ja arvioivat onnistuneensa tehtävässään kohtalaisen hyvin. Jälkikäteen pohdittuna toinen heistä löytäisi vielä hieman parannettavaa oston suunnittelusta ja valmistelusta, jotta eteen ei tulisi niin paljon ennakoimattomia asioita. Toinen johtajista taas olisi mielestään voinut viestiä työntekijöille vieläkin vahvemmin yritysoston tavoitteita ja korostaa yhteensulauttamisprosessin onnistumisen tärkeyttä. Neljäs haastateltavista arvioi onnistuneensa yhteensulauttamisessa lopulta kohtuullisen hyvin, vaikka prosessin alkuvaihe vaikuttikin huonolta työntekijöiden välisten ristiriitojen ja arvojen sisäistämisiongelmiensa vuoksi. Yrityksen toiminta sujuu pääosin moitteettomasti, joten ongelmasta ei näy muodostuneen estettä oston onnistumiselle. Kaikki neljä johtajaa lähtisi yritysostoprosessiin uudelleen.

7.7 Mintzbergin viisi johtajan roolia

Haastatteluiden lopuksi johtajille esitettiin lista Mintzbergin (1973) johtajan viidestä roolista. Listassa oli lyhyet kuvaukset kunkin roolin sisällöstä. Rooleja on kaiken kaikkiaan kymmenen, mutta haastattelussa esiin nostetut olivat sellaisia, jotka eivät olleet muun teoreettisen tietämyksen valossa nousseet yhtä merkittävään asemaan kuin muut viisi roolia. Johtajille esitetyt roolit olivat yhteyshenkilö, tarkkailija, tiedottaja, resurssien allokoija ja neuvottelija. Roolien kuvaukset löytyvät tämän tutkimuksen teoriaosuudesta kohdasta, jossa käsitellään johtajan kymmentä roolia. Tarkoituksena oli kartoittaa, näkevätkö johtajat jollakin näistä rooleista olleen erityistä merkitystä yhteensulauttamisprosessissa.

Yksi johtajista ei kokenut minkään viidestä roolesta nousseen yhteensulauttamisprosessissa erityisen keskeiseen asemaan. Johtajan mukaan hän toteuttaa kaikkia viittä roolia jokapäiväisessä työssään, mutta ei korostaisi tämän prosessin kannalta niistä mitään. Kaksi johtajista nosti esiin erityisesti yhteyshenkilön ja neuvottelijan roolit. Toinen heistä perusteli valintojaan sillä, että hän itse oli se henkilö, jonka kautta asiat yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa pääasiassa hoituivat. Käytännössä tämä tarkoitti yhteydenpitoa oston myötä tulleiden uusien yhteistyötahojen ja asiakkaiden kanssa, jotta voitiin neuvotella yhteistyön jatkumisesta tapahtuneen muutoksen jälkeen. Neuvottelijan roolin hän taas koki tärkeäksi erityisesti siksi, että jo kaupan sopiminen edellyttää johtajalta hyviä neuvottelijan taitoja. Toisaalta johtajan tulee olla myös pääasiallinen neuvotteleva taho, jotta voidaan varmistua siitä, etteivät muut sovi johtajan tietämättä sovitusta linjasta poikkeavasti. Tähän perusteluun neuvottelijan roolin tärkeydestä päättyi myös toinen johtajista. Yhteyshenkilön roolin tärkeyttä hän taas perusteli sillä, että johtaja on päävastuussa prosessin kokonaisuuden hallinnasta ja myös yhteyksistä organisaation ulkopuolelle. Neljäs johtajista puolestaan piti tarkkailijan roolia merkittävänä erityisesti siksi, että johtajan on yhteensulauttamisprosessin aikana tärkeää olla tietoinen varsinkin siitä, mikä on yrityksen sisäinen tilanne, esimerkiksi työntekijöiden suhtautumisen ja asenteiden suhteen. Kyseinen johtajan olikin tarkkailijan roolissa toimiessaan huomannut työntekijöiden välillä kitkaa, jonka selvittämiseksi johtajan oli ryhdyttävä toimenpiteisiin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Korostuneet roolit

8.1.1 Tarkkailija ja yrittäjä

Kuten aiemmassa tutkimuksessa on todettu, yritysostojen taustalta löytyy usein jokin strateginen syy kuten kasvun, kehityksen tai uuden osaamisen tavoittelemisen. Myös tutkituissa tapauksissa johtajien ensisijaisena tavoitteena oli kasvattaa liiketoimintaa. Jokaisella oli siis joissain määrin selkeä visio yrityksen tulevaisuudesta. Haastatteluiden perusteella kasvutavoitteiden taustalla vaikutti johtajien näkemys siitä, että heidän tehtävänä on jatkuvasti seurata yrityksen toimintaympäristöä ja sen kehitystä. Nykytilanteeseen tyytyminen saattaa olla tämän hetkessä taloudellisessa ympäristössä yrityksen toimintakyvyn kannalta kohtalokasta. Ostopäätöstä edelsi siis johtajien toimiminen Mintzbergin (1973) rooliteorian näkökulmasta sekä tarkkailijan että yrittäjän roolissa. Johtajat olivat siis tarkkailleet toimintaympäristöään, sen muutoksia ja mahdollisuuksia, ja käyttäneet hankkimaansa tietoa muutoksen käynnistämiseen toteuttaen yrittäjän roolia. Haastatellut johtajat pitivät näin ollen yritysostoa hyvänä muutoksen toteuttamisen ja kasvuvision saavuttamisen keinona.

Yrittäjän rooli liittyy myös muutoksen suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Johtajien koko yritysostolle asettamat tavoitteet liittyivät lähinnä taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen ja yhteensulauttamisen suhteen johtajat olivat asettaneet jokseenkin tiukkoja aikatauluja. Johtajilla näyttää olleen suhteellisen varma käsitys siitä, että toiminta on mahdollista saada normalisoitumaan melko nopeasti. Yhteensulauttamisprosessin on todettu kuitenkin olevan pitkäkestoinen prosessi ja tätä oletusta tukee kahden haastatellun huomiot siitä, että uusien työntekijöiden keskuudessa saattaa edelleen satunnaisesti ilmetä vanhoja toimintatapoja. Yksi johtajista oli odottanut integroinnin sujuvan helposti, yhdellä ei ollut varsinaisesti ollut prosessin suhteen odotuksia ja kaksi johtajista oli ollut hieman epävarmoja integroinnin sujuvuuden suhteen. Toisaalta myös hieman varauksella yhteensulauttamisprosessiin suhtautuneet johtajat pyrkivät suunnitelmiensa mukaisesti saavuttamaan häiriöttömän toiminnan mahdollisimman nopeasti.

Tulos on mielenkiintoinen, sillä vain puolet johtajista oli siis ennalta ajatellut kohtaavansa jonkinlaisia vaikeuksia, vaikka johtajien on todettu pitävän juuri yhteensulauttamisvaihetta haastavimpana. Haastateltujen johtajien kohdalla kokemus erityisesti yhteensulauttamisen inhimillisen puolen hankaluudesta ilmeni kuitenkin vain yhden johtajan tapauksessa. Kyseinen johtaja oli olettanut prosessin sujuvan helposti, mutta hän joutui lopulta kohtaamaan työntekijöiden välisiin suhteisiin liittyviä ongelmia. Johtajan ennakko-odotuksilla helppoudesta on saattanut olla vaikutusta siihen, että prosessin on odotettu sujuvan pääosin omalla painollaan. Kolme muuta johtajaa eivät olleet kohdanneet yhteensulauttamisessa merkittäviä ongelmia ja kaksi heistä oli epäileväisiin odotuksiinsa nähden erittäin positiivisesti yllättyneitä prosessin sujumisesta ja varsinkin työntekijöiden myönteisestä suhtautumisesta. Näin ollen myös johtajien odotuksilla saattaa olla vaikutusta prosessin todelliseen onnistumiseen. Varautuneesti suhtautuneet johtajat olivat suunnitelleet yhteensulauttamisen hyvin, jotta ongelmilta vältyttäisiin. Kun odotukset eivät ole ylioptimistisia, mutta eivät myöskään liian negatiivisia, johtajat näyttävät valmistautuvan prosessiin paremmin, mikä taas lisää sen onnistumispotentiaalia.

8.1.2 Keulakuva

Johtaja on luonnollisesti aina edustamansa yrityksen keulakuva (Mintzberg 1973) suhteessa organisaation ulkopuolisiin ihmisiin, mutta toisaalta hän toimii esimerkkinä myös omalle henkilöstölleen. Johtajalla on erilaisia sosiaalisia ja lainmukaisia velvollisuuksia, joita hänen tulee täyttää myös yritysostoprosessissa. Tutkituissa tapauksissa johtajien rooli keulakuvina korostui ensinnäkin heidän neuvotellessaan ostosopimusta ja allekirjoittaessaan varsinaisen kauppakirjan. Jokainen haastatelluista johtajista oli myös henkilökohtaisesti paikalla ostokohteessa, kun yrityskaupasta tiedotettiin. Näin ollen he viestivät omalla olemuksellaan itsestään, edustamastaan yrityksestä ja halustaan luoda uusien työntekijöiden kanssa yhteistä tulevaisuutta. Kolme johtajista kertoi valmistautuneensa jo etukäteen hyvin ensikohtaamiseen uusien työntekijöiden kanssa. Johtajien tavoitteena oli kertoa heti mahdollisimman paljon yrityksestä ja tilanteesta ylipäättään, jotta he vastaisivat mahdollisimman moniin henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin ja luottamuksen rakentaminen voisi alkaa jo ensitapaamisessa. Uusien työntekijöiden saama ensivaikutelma ostajayrityksen keulakuvasta saattaa siis niin ikään vaikuttaa yhteensulauttamisprosessin käynnistymiseen ja sen etenemiseen.

Johtajat eivät toteuttaneet keulakuvan rooliaan ainoastaan sopimuksen solmimisvaiheessa ja kaupan tiedotustilaisuudessa, vaan myös toistuvasti yhteensulauttamisprosessin kuluessa. Tämä ilmeni esimerkiksi suhteiden luomisena ennen kaikkea uusiin työntekijöihin, mutta myös kaupan kautta tulleisiin uusiin asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Suhteessa uusiin työntekijöihin toimitusjohtajat symboloivat ostajayrityksen kulttuuria ja toimintatapoja, joihin myös henkilöstön tuli mukautua. Suhteessa sidosryhmiin johtajat taas toimivat eräänlaisena käyntikorttina, jonka perusteella yhteistyökumppanit kykenivät arvioimaan, kannattaako vanhaa yhteistyötä jatkaa. Keulakuvan rooli ilmenee myös toimitusjohtajien mainitsemisessa johtajan avaintehtävissä hallita kokonaisuutta, huolehtia ostoprosessin kulkemisesta kohti asetettuja tavoitteita ja tehdä tärkeimmät ostoprosessia koskevat päätökset. Näin ollen myös keulakuvan roolin voidaan katsoa olleen tutkimuksen mukaan yksi avainrooleista koko ostoprosessin ajan.

8.1.3 Tiedonlevittäjä

Haastateltujen johtajien kohdalla Mintzbergin (1973) nimeämä tiedonlevittäjän rooli korostui erityisesti kaupasta tiedottamisen sekä organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen välittämisen yhteydessä. Tiedonlevittämisessä näytti painottuvan etenkin organisaation sisäisen tiedon välittäminen alaiselta toiselle. Kaupan julkistamistilaisuudessa johtajien antama informaatio oli lähinnä yritystä koskevaa faktatietoa. Toisaalta kahdessa tapauksista johtajat pyrkivät tarkoituksellisesti välittämään samalla myös arvoihin liittyvää ja tunteisiin vetoavaa tietoa. Toinen johtajista mainitsi tärkeäksi tavoitteekseen saada uudet työntekijät heti vakuuttumaan työpaikan säilymisestä ja myös toinen heistä oli tavoitellut työntekijöiden luottamuksen saavuttamista jo alkuvaiheen avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta. Kyseisten johtajien voidaan katsoa saavuttaneen tavoitteensa ainakin sillä perusteella, että kaikki uudet työntekijät siirtyivät heidän alaisuuteensa, mikä edelleen kertoo myös jonkinasteisen luottamuksen saavuttamisesta.

Kaikissa neljässä tapauksessa erityisesti yhteensulauttamisprosessin alkuvaiheessa korostui johtajien positiivinen puhe, jonka avulla pyrittiin vahvistamaan työntekijöiden uskoa muutoksen myönteisyyteen. Tiedonlevittäjän roolin voidaan katsoa olevan merkittävässä asemassa siis jo ostoprosessin alkuvaiheista asti, sillä avoimella ja mahdollisimman hyvin työntekijöiden kysymyksiin vastaavalla viestinnällä voidaan aloittaa työntekijöiden ja johtajan välisen luottamuksen sekä työntekijöiden sitoutumisen rakentaminen. Onnistuneen viestinnän myönteisiä vaikutuksia erityisesti prosessin alkuvaiheessa voidaan tutkittujen tapausten kautta perustella myös

sillä, että asiaan tietoisesti panostaneet johtajat saivat, osa omaksi yllätykseksensä, työntekijöiden taholta varsin positiivisen vastaanoton. Työntekijöille ei johtajien mukaan näyttänyt jäävän ensivaiheessa sellaisia kysymyksiä tai epäselvyyksiä, jotka olisivat johtaneet epävarmuuden lisääntymiseen ja jopa muutosvastarintaan.

Toimiessaan tiedonvälittäjinä johtajat levittävät organisaation sisällä Mintzbergin (1973) mukaan myös runsaasti yrityksen arvoihin ja yleensäkin kulttuuriin liittyvää tietoa työntekijöidensä toiminnan ja päätöksenteon perustaksi. Kaikki haastatellut johtajat kertoivat osallistuneensa yrityskulttuurin viestimiseen omalla esimerkillään sekä verbaalisin että nonverbaalisin keinoin. Kahden haastatellun johtajan kohdalla ostajayrityksen arvojen viestiminen nousi keskeiseen asemaan, sillä arvot poikkesivat joissain määrin ostokohteen työntekijöiden arvoista. Kumpikaan johtajista ei pitänyt arvojen siirtämistä helppona, mutta pitkäjänteisen viestinnän ja toistamisen tuloksena uudet työntekijät alkoivat hiljalleen omaksua yhteistä arvoperustaa.

Tiedonlevittämisen yhteydessä nousee esiin vielä johtajan fyysisen läsnäolon merkitys. Haastatellut johtajat olivat olleet runsaasti konkreettisesti tavoitettavissa kaupan julkistamisesta alkaen ja varsinaisen yhteensulauttamisprosessin käynnistyttyä. Kaksi oston myötä uusille paikkakunnille siirtynyttä johtajaa oli lisäksi säännöllisesti käynyt tapaamassa uusia työntekijöitä. Tällä tavoin he varmistivat, että työntekijät voivat helposti kysyä mieltään askarruttavista asioista ja että toiminnalla on hyvät edellytykset jatkua saumattomasti. Johtajat korostivat fyysisen läsnäolon tärkeyttä ja yksi heistä totesi, että olisi voinut olla vieläkin enemmän fyysisesti uusien työntekijöiden tavoitettavissa. Johtajan läsnäololla ja tavoitettavuudella näyttää niin ikään olevan merkitystä toiminnan sujuvan jatkumisen kannalta.

8.1.4 Ihmisten johtaja

Ihmisten johtajan rooli on yksi kolmesta Mintzbergin (1973) nimeämästä ihmisten välisiin suhteisiin liittyvästä roolista. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että kyseisessä roolissa toimiminen oli keskeisellä sijalla myös yhteensulauttamisprosessin johtamisessa. Ihmisten johtaminen liittyy muun muassa johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin, työntekijöiden ohjaamiseen, motivointiin, palkitsemiseen ja ilmapiirin luomiseen. Yhteensulauttamisprosessin tärkeimpiä onnistumisedellytyksiä on työntekijöiden sitoutuminen koko ostoprosessiin. Neljästä haastatellusta kaksi oli halunnut kiinnittää erityistä huomiota uusien työntekijöiden sitoutumisen edistämiseen

järjestämällä heidän kanssaan henkilökohtaisen keskustelutilaisuuden, toisessa tapauksessa ennen kauppakirjan allekirjoittamista ja toisessa sen jälkeen. Keskustelut olivat ilmeisen tuloksekkaita, sillä kummassakin tapauksessa työntekijät jäivät yrityksiin töihin. Yksi johtajista yritti luoda sitoutumiselle edellytyksiä pyrkimällä esiintymään vakuuttavasti jo kaupan julkistamistilaisuudessa. Erityisesti ne johtajat, jotka olivat henkisesti varautuneet prosessin inhimillisen puolen haastavuuteen, olivat olleet ihmisten kohtaamisen suhteen suunnitelmallisia ja ennakoivia. Kaikilla johtajilla oli tavoitteena positiivisen ja muutosmyönteisen ilmapiirin luominen, jonka voidaan myös olettaa luovan sitoutumiselle hyvät edellytykset. Lopputuloksista päätellen johtajien sitouttamistoimet olivat varsin onnistuneita.

Mitä tulee johtajien käyttämiin motivointikeinoihin kukaan johtajista ei turvautunut taloudellisiin kannusteisiin, vaan motivoinnin keinoina olivat lähinnä muutoksen esittäminen positiivisessa valossa, positiivinen palaute sekä työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut, niissä tapauksissa kun sellaiset käytiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yritysoston kaltaisessa prosessissa muutokseen sitoutumisen ja motivoitumisen taustalla on usein epävarmuuksien hälventäminen ja työntekijöiden uskon vahvistaminen myönteistä tulevaisuutta kohtaan. Näihin johtajalla on mahdollisuus omalla toiminnallaan ja suhtautumisellaan vaikuttaa. Toisaalta on otettava huomioon sellaisen tilanteen mahdollisuus, jossa työntekijät eivät ole yhtä vastaanottavaisia kuin tutkituissa tapauksissa. Kuten yksi johtajista mainitsi, erityisiä motivointikeinoja olisi voitu harkita, mikäli henkilöstön keskuudessa olisi ilmennyt jonkinlaista muutosvastarintaa. Ostojen onnistumisen perusteella on vaikea vetää johtopäätöksiä sen suhteen, tulisiko johtajien kiinnittää uusiin työntekijöihin erityistä huomiota. Kaksi haastatelluista johtajista oli näin tehnyt ja kaksi taas oli käsitellyt henkilöstöään kokonaisuutena. Asia saattaakin olla hyvin tilanne- ja johtajakohtainen.

Ihmisten johtajan rooli nousi esiin myös tiedusteltaessa johtajien näkemyksiä heidän yhteensulauttamisprosessin aikaisista avaintehtävistään. Rooliin kuuluu Mintzbergin (1973) mukaan keskeisesti myös organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden tarpeiden tasapainottaminen ja tämä tehtävä näkyi niin ikään yhteensulauttamisprosessissa. Kolme haastatelluista mainitsi avaintehtävikseen yrityksen tavoitteiden saavuttamisen seuraamisen, mutta toisaalta samalla korostettiin myös läsnäoloa henkilöstön parissa, yrityskulttuurin ja arvojen selventämistä sekä sitoutumisen luomista. Strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja inhimillisten tarpeiden huomioimisen välinen tasapainottelu näyttää olevan keskeinen osa yhteensulauttamisprosessia. Ihmisten välisten suhteiden toimivuus oli kahden johtajan mielestä myös prosessin onnistumisen

kannalta ratkaisevimpiä tekijöitä. Heidän mukaansa johtajan on kyettävä herättämään varsinkin uusien työntekijöiden keskuudessa luottamusta itseensä, hänen on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja osattava johtamistyössään huomioida tämä erilaisuus. Yksi johtajista painotti lisäksi muutoksen toteuttamisessa vahvasti mukana ja vastuussa olevien ihmisten jaksamisen seuraamista. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että ihmisten johtaminen nousee johtajien näkökulmasta kokonaisuuden kannalta erittäin keskeiselle sijalle. Roolin onnistunut omaksuminen näyttää parantavan johtajan mahdollisuuksia viedä prosessi menestyksekkäästi läpi.

8.1.5 Häiriöiden käsittelijä

Tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia myös suhteessa johtajien kokemaan, käytännössä olemattomaan muutosvastarintaan. Aikaisempien tutkimusten ja aihetta koskevan teoreettisen tietämyksen valossa yritysostotilanteessa esiintyy usein jonkin asteista muutosvastarintaa, sillä kyseessä on yleensä merkittävä muutos. Sen voidaan olettaa aiheuttavan työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta, hämmennystä ja jopa pelkoa omasta kohtalosta muutoksen pyörteissä. Kukaan neljästä johtajasta ei ollut kohdannut ainakaan näkyvää muutosvastarintaa vanhojen tai uusien työntekijöiden taholta. Kaikissa tapauksissa työntekijät olivat suhtautuneet itse ostoon varsin myönteisesti. Tämän voidaan olettaa osoittavan, että haastatellut onnistuivat esittämään muutoksen riittävän positiivisessa valossa ja toisaalta hälventämään työntekijöiden epävarmuutta jo varhaisessa vaiheessa. Kolme johtajista oli myös pyrkinyt kukin omalla tavallaan valmistautumaan työntekijöiden kohtaamiseen, heidän kysymyksiinsä ja reaktioihinsa. Käytännössä he siis yrittivät ennaltaehkäistä joutumista häiriöiden käsittelijän rooliin. On kuitenkin mahdollista, että henkilöstön keskuudessa on jossakin vaiheessa esiintynyt jonkinlaista muutosvastarintaa. Se ei ole kuitenkaan ollut niin voimakasta, että johtajat olisivat tulleet siitä tietoisiksi tai että se olisi vaikuttanut organisaation toimintaan negatiivisesti.

Yhdelle johtajista häiriöiden käsittelijän rooli kuitenkin konkretisoitui prosessin kuluessa. Mintzbergin (1973) mukaan johtaja kohtaa kyseisessä roolissa tilanteita, jotka ovat usein hänen vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi alaisten väliset konfliktit, joiden selvittäminen johtajan on priorisoitava heti tehtävälisansa kärkeen. Vaikka häiriöiden käsittelijän rooli nousikin merkittävään asemaan vain yhden johtajan kohdalla, se on tärkeää nostaa esille, sillä ongelmien huomiotta jättäminen olisi tässäkin tapauksessa voinut johtaa koko ostonprosessin kannalta huomattavasti negatiivisempaan lopputulokseen. Tutkitussa

tapauksessa oli mielenkiintoista se, että suhtautuminen itse ostoon oli sekä uusien että vanhojen työntekijöiden osalta myönteinen. Ongelmia alkoi kuitenkin ilmetä näiden kahden työntekijäryhmän välisissä suhteissa, erityisesti vanhojen työntekijöiden negatiivisessa suhtautumisessa uusiin. Johtaja oli tarttunut ongelmaan mahdollisimman nopeasti keskustelun avulla, mutta hänelle ei ollut suoranaisesti selvinnyt, mitä syitä konfliktin taustalla lopulta oli. Asiaan puuttuminen oli kuitenkin selkeästi erittäin tärkeää, jotta työnteke pystyi jatkumaan normaalisti. Johtajan mukaan ongelmasta saattaa olla vielä edelleenkin pieniä viitteitä, mutta se ei kuitenkaan vaikuta päivittäiseen työskentelyyn. Tämä huomioon ottaen asia olisi voinut vaatia vieläkin syvemmän käsittelyn. Toisaalta on huomioitava, että häiriöiden käsittelijän roolin omaksuminen on tällaisissa tapauksissa välttämätöntä juuri siinä mielessä, että johtaja ensinnäkin nostaa asian esille. Mitä tulee oikeanlaisiin tapoihin ratkaista ongelmat, niitä on varmasti lähes yhtä paljon kuin on johtajia.

8.2 Loppupäätelmät

Toimitusjohtajien haastatteluista saadut tulokset ovat kaiken kaikkiaan varsin mielenkiintoisia ottaen huomioon aihetta koskevassa aiemmassa tutkimuksessa esiin nousseet huomiot yhteensulauttamisvaiheen olemuksesta. Tutkimuksen kannalta huomionarvoisin seikka yhteensulauttamisvaiheen kokonaiskuvan kannalta on se, että kaikki neljä haastateltua johtajaa kokivat onnistuneensa yhteensulauttamisen johtamisessa vähintään kohtuullisen hyvin. Kukaan heistä ei nähnyt yrityksensä tämänhetkisessä toiminnassa erityisiä ongelmia, jotka saattaisivat liittyä yhteensulauttamisvaiheen johtamisen puutteisiin. Edellä mainitut seikat eivät tosin merkitse sitä, etteivät johtajat olisi prosessin kuluessa kohdanneet myös jonkinlaisia haasteita tai vaikeuksia. Tutkimuksen tulos oli kuitenkin siinä suhteessa yllättävä, että vain yksi johtaja koki yhteensulauttamisprosessin inhimillisen puolen käsittelyn haastavimmaksi. Muiden haasteet painottuivat lähinnä sopimuspuoleen ja liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamiseen. Toisaalta osa johtajista oli kyllä valmistautunut siihen, että ihmisten sitouttaminen ja talon tavoille opettaminen saattaa viedä aikaa.

Haastatellut toimitusjohtajat olivat aktiivisesti mukana yhteensulauttamisprosessissa. Siten he pitivät luonnollisesti myös omia toimiaan tärkeänä prosessin onnistumisen kannalta. Johtajat olivat päävastuussa tavoitteiden saavuttamisen seurannasta sekä eteen tulevien ongelmien ratkaisemisesta. Vastuun jakamisen merkitystä korosti lähinnä yksi johtajista, joka oli toisaalta myös varmistanut

täysin avainhenkilöiden sitoutumisen ja innokkuuden prosessin läpiviemiseen. Tutkituissa tapauksissa johtajiin kulminoitui suuri osa yhteensulauttamisprosessin tärkeimmistä tehtävistä aina kaupasta tiedottamisesta sitoutumisen luomiseen ja yrityskulttuurin välittämiseen, mikä kuvaa toimitusjohtajan keskeistä roolia tutkittujen tapausten kokoluokkaa edustavissa yrityksissä. Johtajien omasta näkökulmasta tärkeimmiksi avaintehtäviksi nousivat toiminnan kokonaisuudesta huolehtiminen ja ihmisten johtaminen. Ihmisten välisten suhteiden esiin nouseminen tukee aiempaa käsitystä inhimillisen puolen huomioimisen ja ihmisten johtajan roolin tärkeydestä.

Yhteensulauttamisprosessien vielä joissain määrin jatkuessa yritysten toiminta on hiljalleen normalisoitunut halutulle tasolle ja ostot ovat alkaneet osoittautua kannattaviksi ratkaisuuksi. Johtajat ovat onnistuneet luotsaamaan yrityksiään kohti asetettuja tavoitteita. Johtajien myönteiset kokemukset ja toisaalta myös vaikeuksien voittaminen vaikuttavat varmasti osaltaan siihen, että kaikki neljä johtajaa kertoivat olevansa sopivan tilaisuuden tullen valmiita lähtemään prosessiin uudelleen. Koska kehitys- ja kasvusuunnitelmat korostuvat yhä enemmän yritysten kilpailukyvyn säilyttämisessä, ei olisi lainkaan yllättävää, vaikka joku neljästä johtajasta siihen vielä ryhtyisikin.

9 LOPUKSI

Koska yritysostot ovat tulleet yhä suositummaksi tavaksi kasvattaa yrityksiä ja kehittää niiden kilpailukykyä, on myös yritysostoja koskeva tutkimus osoittanut tarpeellisuutensa. Mitä suuremmista yrityksistä on kysymys sitä suurempi on myös oston vaikutuskenttään kuuluvien ihmisten määrä. Globaalilla tasolla tapahtuvissa kaupoissa yhteensulauttamisprosessin osaksi tulevat lisäksi kansallisten kulttuurien eroavaisuuksien tuomat haasteet. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että yrityskaupan suuruudesta tai maantieteellisestä laajuudesta riippumatta oston tuloksellisuus toteutuu parhaiten silloin, kun johto soveltaa oston suhteen kokonaisvaltaista näkökulmaa. Strategisten, taloudellisten ja operatiivisten tekijöiden rinnalla on huomioitava siis myös vuorovaikutukseen, motivaatioon ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Prosessin inhimillinen puoli korostuu erityisesti yritysten yhteensulauttamisessa, jonka läpivieminen vaikuttaa edelleen oston lopullisiin onnistumismahdollisuuksiin.

Ostolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen näyttää rakentuvan vahvasti yhteensulauttamista johdettaessa huomioon otettavien peruspilareiden varaan. Jos yhteensulauttamisen suunnittelu, siihen liittyvien työkalujen käyttö tai oston jälkeinen viestintä ontuvat, oston jälkeiset toimet eivät ole riittävän nopeita tai yhteensulauttamiselta puuttuvat visio ja tavoitteet, integraatiovaiheen voi odottaa hidastuvan ja muutoksen jouhevuuden heikentyvän. Toisaalta myös sitoutumisen luominen ja muutosvastarinnan käsittely liittyvät vahvasti oston onnistumispotentiaalin kasvattamiseen. Yhteensulauttamisesta vastaavan johtajan asenteilla ja sitoutumisella on niin ikään oma merkityksensä. Oikealla asenteella johtaja voi parhaimmillaan korvata peruspilareiden puutteita, mutta heikko asenne voi johtaa epäonnistumiseen, vaikka pilarit olisivatkin kunnossa.

Tämä tutkimus on keskittynyt ennen kaikkea ostavan yrityksen johtajan tärkeimpiin rooleihin yhteensulauttamisprosessissa. Aiheen teoreettisen tarkastelun pohjalta yhteensulauttamisen johtamisessa keskeisimmiksi nousivat vision rakentamiseen, informaation välittämiseen, sitoutumisen aikaansaamiseen, muutosvastarinnan käsittelyyn sekä organisaatiokulttuurin muuttamiseen liittyvät roolit. Teoriaosuudessa esiteltiin myös Mintzbergin (1973) teoria johtajan kymmenestä työssään omaksumasta roolista. Olennaista on huomata, että johtaja toteuttaa näitä rooleja myös johtaessaan yhteensulauttamista, mutta jotkut rooleista nousevat prosessissa erityisen tärkeään asemaan. Ihmisten johtajan rooli näyttää korostuvan erityisesti muutosvastarinnan käsittelyssä, sitoutumisen luomisessa ja organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Informaation

käsittelyyn liittyvät roolit taas nousivat vahvimmin esille vision rakentamisen ja yritysostoa koskevaan viestinnän yhteydessä. Tutkimus osoittaa myös sen, että johtajan yhteensulauttamisprosessissa omaksumat roolit ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi onnistuakseen vision rakentamisessa, johtajalta vaaditaan taitoa viestiä se henkilöstölle. Viestinnän merkitys korostuu myös muutosvastarinnan käsittelyssä, joka edelleen on välttämätöntä sitoutumisen aikaansaamiseksi. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on niin ikään yksi yhteensulauttamisen onnistumiseen vahvasti vaikuttava tekijä. Yhteisen yrityskulttuurin luominen on johtajan tärkeimpiä tehtäviä, sillä tulokellinen toiminta edellyttää, että kaikkien työntekijöiden toimintaa ohjaavat yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitettiin neljän ostavan yrityksen johtajan kokemuksia yhteensulauttamisprosessista. Tutkimustulokset tukevat aihetta koskevaa aiempaa tutkimusta ainakin sen suhteen, että yhteensulauttamisprosessissa näyttävät korostuvan ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät ja johtajat olettavat niiden olevan myös prosessin onnistumisen kannalta ratkaisevia. Ihmisten johtajan roolin ohella korostuivat niin ikään tarkkailijan, yrittäjän, kuulakuvan ja tiedonlevittäjän roolit. Jokseenkin yllättävää oli se, että johtajat eivät kokeneet työntekijöiden taholta huomattavaa muutosvastarintaa, joka olisi vaikuttanut yhteensulauttamisen sujuvuuteen. Muutosvastaisuuden puuttumiseen voidaan kuitenkin näissä tapauksissa olettaa vaikuttaneen johtajien valmistautuminen sen ennaltaehkäisemiseen esimerkiksi toimivan viestinnän avulla.

Olemassa olevasta tietämyksestä huolimatta yritysostojen onnistumisprosentti on edelleen suhteellisen pieni. Aihetta koskeva jatkotutkimus voidaan tälläkin perusteella nähdä yhä tarpeelliseksi. Tämä tutkimus on perustunut yritysoston jälkeisen yhteensulauttamisprosessin teoreettiseen ja empiiriseen tarkasteluun johtamisen näkökulmasta. Aiheen kannalta merkityksellistä saattaisi olla tutkimus, jossa näkökulmaksi otetaan joko ostavan, ostetun tai molempien yritysten työntekijöiden näkökulma. Tämä mahdollistaisi johtajien ja työntekijöiden prosessia koskevien näkemysten keskinäisen vertailun. Toisaalta erittäin mielenkiintoinen ja huomionarvoinen tulokulma aiheeseen voitaisiin saavuttaa keskittymällä tapauksiin, joissa ostokohteen johtaja jää yritykseen töihin. Näissä tapauksissa voitaisiin tutkia, millaiseksi tällaisen johtajan rooli ja asema yhdistetyssä yrityksessä muotoutuu.

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet:

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere, Suomi: Vastapaino
- Ali-Yrkkö, J. 2002. Mergers and acquisitions – reasons and results (Keskustelunaiheita, Discussion Papers; ISSN 0781–6847; no. 792). Helsinki, Suomi: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Helsinki, Suomi: Työterveyslaitos.
- Burr, V. 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Tampere, Suomi: Vastapaino.
- Cartwright, S. & Cooper, C. 1999. Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances. Iso-Britannia. Butterworth Heinemann.
- Ellis, K. M. Managing the Acquisition Process: Do Differences Actually Exist Across Integration Approaches? Teoksessa Pablo, A. L. & Mansour, J. (toim.) 2004 Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge. 2004. 113–132. Blackwell Publishing.
- Erkkilä, K. K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet - Integraatio yrityskaupassa. Porvoo, Suomi: WS Bookwell Oy.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 133–157. Jyväskylä, Suomi: PS-kustannus.
- Greenberg, D. & Guinan, P. J. Mergers and Acquisitions in Technology-Intensive Industries: The Emergent Process of Knowledge Transfer. Teoksessa Pablo, A. L. & Mansour, J. (toim.) 2004 Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge. 2004. 135–155. Blackwell Publishing.
- Harvey-Jones, J. 1991. Making it happen. Muutoksen johtaminen. Helsinki, Suomi: Oy Rastor Ab, Rastor-julkaisut.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki, Suomi: Suomen kuntaliitto.
- Heffron, F. 1989. Organization Theory & Public Organisations. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Suomi. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Kosonen, K., Buharist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Salonen, J. & Tanskanen, T. 1998. Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna, Suomi: Karisto Oy.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki, Suomi: Oy Rastor Ab.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 1990. Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin. Jyväskylä, Suomi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Driver, M. J., Sweet, P. L. The Secrets of Merger and Acquisition Success: A Co-Competence and Motivational Approach to Synergy Realization. Teoksessa Pablo, A. L. & Mansour, J. (toim.) 2004 Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge. 2004. 3–19. Blackwell Publishing.
- Lehto, S. T. 1990. Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Hämeenlinna, Suomi: Karisto Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki, Suomi: Talentum.
- Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond The Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. California Management Review, winter 32, nro 2: 77-97.
- Paton, R. A. & McCalman, J. 2008. Change management. A Guide to Effective Implementation. Third Edition. Trowbridge, Wiltshire, Great Britain: The Cromwell Press.
- Rastor-Julkaisut 1985. Yritystostot ja yritysten sulauttaminen. Helsinki, Suomi: Oy Rastor Ab, Rastor-Julkaisut.
- Robson, C. 1995. Real world research. A source for social scientists and practioner-researchers. 5. PAINOS. Oxford, Great Britain: Blackwell.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki, Suomi: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo, Suomi: Laatukeskus.
- Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. Leadership and the M&A Process. Teoksessa Pablo, A. L. & Mansour, J. (toim.) 2004 Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge. 2004. 181–193. Blackwell Publishing.
- Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen. Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva, Suomi: WS Bookwell Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset lähteet:

- Daniel, T. A. & Metcalf G. S. 2001. *The Management of People in Mergers and Acquisitions*. Westport, CT, USA: Greenwood Press. Viitattu 6.11.2012.
<http://helios.uta.fi:2079/lib/tampere/docDetail.action?docID=10005577&p00=daniel%2C%20metcalf>
- Gupta, M. 2010. *Contemporary Issues in Mergers and Acquisitions*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House. Viitattu 6.11.2012.
<http://helios.uta.fi:2079/lib/tampere/docDetail.action?docID=10416027&p00=gupta>
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. 2010. *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions and Alliances*. (2nd Edition) Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass. Viitattu 21.11.2012.
<http://helios.uta.fi:2079/lib/tampere/docDetail.action?docID=10419373&p00=marks.%20mirvis>
- Sherman, A. J. 2010. *Mergers and Acquisitions from A to Z* (3rd Edition). Saranac Lake, USA: AMACOM Books. Viitattu 21.11.2012.
<http://helios.uta.fi:2079/lib/tampere/docDetail.action?docID=10436197&p00=sherman>

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Taustoittavat kysymykset / visio

1. Yritystoston syyt?
2. Odotukset yritystoston ja oston jälkeisen yritysten yhteensulauttamisprosessin suhteen?
 - henkilöstön suhtautuminen (mahdollisuus/ riski)?
 - mitä prosessi edellyttää johtajalta?
3. Yritystostolle asetetut tavoitteet?
 - eri työntekijöille eri tavoitteita?
 - yhteensulauttamiselle asetetut tavoitteet?
 - johtajan rooli tavoitteiden asettannassa?
4. Tavoitteiden ilmaiseminen henkilöstölle? Tuodaanko edelleen esiin?
5. Aikataulu yhteensulauttamiselle?

Viestintä

6. Yritystosta tiedottaminen?
7. Informointi yhteensulauttamisprosessin aikana?
8. Johtajan rooli tiedottamisessa?
9. Ostoproessin aikaisen viestinnän onnistuminen? Jotain parannettavaa, mitä?

Muutosvastarinta

10. Henkilöstön reaktiot? (vastustus/epävarmuus/pelko/innokkuus)
11. Yritysten henkilöstöjen reaktioiden eroaminen? Miten?
12. Johtajan kokemus reaktioista?
13. Reaktioiden huomioiminen?

Sitoutuminen

14. Henkilöstön motivointi?
15. Uusien tavoitteiden hyväksyminen?
16. Vastuun jakaminen muutoksesta? Miten?
17. Käyttäytymisen muuttuminen?
18. Asenteiden muuttuminen?
19. Huomion kiinnittäminen ostetun yrityksen henkilöstöön?
20. Johtajan fyysinen tavoitettavuus prosessin aikana?

Organisaatiokulttuuri

21. Ennakkotiedot ostetun yrityksen yrityskulttuurista?
22. Ostavan yrityksen kulttuuri vrs. uusi yrityskulttuuri?
23. Kulttuurien erilaisuus? Törmäykset? (erilaiset arvot, toimintatavat, jakautuminen ”kahteen leiriin”)
24. Johtaja kulttuurin rakentajana/viestijänä?

Kokonaiskuva:

25. Yhteensulauttamisprosessia kokonaisuutena. Odotukset vrs. todellisuus?
26. Yllätykset?
27. Avaintehtävät yhteensulauttamisprosessin aikana?
28. Yhteensulauttamisprosessin haasteet/vaikeudet?
29. Ratkaisevat tekijät yhteensulauttamisprosessin onnistumisen/epäonnistumisen kannalta?
30. Johtajan kokemus omasta onnistumisestaan/ epäonnistumisestaan yhteensulauttamisprosessissa? Miten näkyy yrityksen tämän hetkisessä toiminnassa?

Henry Mintzberg on muodostanut teorian johtajan kymmenestä roolista, joista tässä on esitelty viisi. Oliko jollakin seuraavista rooleista mielestäsi erityistä merkitystä yhteensulauttamisprosessissa ja jos oli niin millainen?

1. Yhteyshenkilö

(Yhteyshenkilönä johtaja kehittää kontaktien verkostoa lukuisten organisaation ulkopuolisten henkilöiden ja ryhmien kanssa. Rooliin kuuluu sekä yhteyksien luominen että niiden ylläpitäminen. Tämä tapahtuu niin muodollisin kuin epämuodollisinkin tavoin. Yhteyshenkilön roolissa johtaja kytkee organisaation toimintaympäristöönsä voidakseen muissa rooleissa käyttää hyväkseen lukuisten kontaktien tuomaa informaatiota.)

2. Tarkkailija

(Tarkkailijan roolissa johtaja etsii ja vastaanottaa jatkuvasti informaatiota eri lähteistä voidakseen ymmärtää, mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Tavoitteena on esimerkiksi huomata muutoksia, ongelmia ja mahdollisuuksia. Mintzberg jakaa johtajien vastaanottaman tiedon viiteen kategoriaan, joita ovat sisäiset operaatiot, organisaation ulkopuoliset tapahtumat, analyysit, ideat ja trendit sekä paine ja vaatimukset muun muassa asiakkaiden taholta. Johtajan tulee rakentaa oma informaatiojärjestelmänsä luomalla kontakteja ja ohjaamalla alaisiaan välittämään hänelle tietoa.)

3. Tiedottaja

(Tiedottajan roolissa johtaja keskittyy tiedon välittämiseen organisaation ulkopuolelle. Mintzberg mainitsee kaksi eri ryhmää, jotka tulee pitää informoituina. Näitä ovat organisaatiossa avainasemassa olevat toimijat kuten hallitus sekä organisaation sidosryhmät, joihin kuuluvat esimerkiksi toimittajat, asiakkaat sekä lehdistö. Johtajan tulee huolehtia siitä, että kyseiset tahot saavat tietoa organisaation suunnitelmista, sen saavuttamista tuloksista sekä toimintaperiaatteista. Tiedottajan rooliin kuuluu lisäksi kontaktiverkoston ylläpitäminen tietoa jakamalla sekä ulkopuolisten tahojen palveleminen oman toimialansa asiantuntijana.)

4. Resurssien allokoiija

(Resurssien allokoiijan roolissa johtaja valvoo erilaisten resurssien, esimerkiksi rahan, ajan, työvoiman ja materiaalien käyttöä ja kohdistamista. Resurssien kohdentaminen käsittää kolme välttämätöntä elementtiä, joita ovat johtajan ajan aikatauluttaminen, työn ohjelmointi sekä muiden tekemien päätösten hyväksyminen. Tekemällä ajankäyttöön liittyviä ratkaisuja johtaja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Työn ohjelmoinnissa taas on kysymys siitä, että johtaja päättää, mitä tehdään, kuka tekee ja mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit. Pitääkseen yllä jatkuvaa kontrollia resursseista johtaja hyväksyy muiden tekemät päätökset ennen niiden toimeenpanoa.)

5. Neuvottelija

(Erilaiset neuvottelut toisten organisaatioiden ja yksilöiden kanssa kuuluvat olennaisena osana organisaation toimintaan. Johtaja osallistuu neuvotteluihin kuulakuvana lisätäkseen luotettavuutta, tiedottajana välittäen tietoa ja arvoja omasta organisaatiostaan sekä resurssien allokoijana oman vallan sitoa organisaationsa resursseja erilaisiin asioihin.)