



Aino Sarvi

**ORGANISAATIOIDENTITEETIN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN INTEGRAATIOON
YRITYSKAUPASSA**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaatin koulutusohjelma
Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Keskeiset käsitteet	6
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 HENKILÖSTÖN INTEGRAATIO JA ORGANISAATIOIDENTITEETTI... 9	9
2.1 Henkilöstön integraatio yrityskaupan jälkeisessä sulautumisessa	9
2.2 Organisaatioidentiteetin määrittely	11
3 TUTKIMUSMETODOLOGIA	14
3.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	14
3.2 Tutkielman aineiston hankinta ja rajaus.....	15
4 ORGANISAATIOIDENTITEETIN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN INTEGRAATIOON.....	16
4.1 Henkilöstön onnistunut integraatio yrityskaupan menestystekijänä	16
4.2 Organisaatioidentiteetti muutoksessa	17
4.3 Organisaatioidentiteetin vaikutuksen myötä ilmeneviä reaktioita henkilöstön integraatiossa	19
4.4 Kriittisiä havaintoja organisaatioidentiteetin vaikutuksesta henkilöstön integraatioon	22
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	24
5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen	24
5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	27
5.3 Teoreettinen kontribuutio	28
5.4 Tutkielman luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi.....	29
5.5 Tutkielman jatkotutkimusehdotukset.....	30
LÄHTEET	32

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaatioidentiteetin vaikutuksia henkilöstön integraatioon yrityskaupan seurauksena	26
--	-----------

1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia organisaatioidentiteetin vaikutuksia yrityskaupan jälkeiseen henkilöstön integraatioon. Tarkastelussa keskitytään organisaatioidentiteettiin henkilöstön näkökulmasta: kuinka sen pakottava yhtäkkinen muutos vaikuttaa henkilöstön integroitumishaluun ja integraation onnistumiseen yritysoston seurauksena. Johdantokappaleessa lukija perehdytetään tutkimusaiheeseen ja sen valinnan perusteluihin sekä määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Lisäksi johdannossa kuvaillaan tutkielmalle keskeiset käsitteet ja käydään läpi tutkielman rakenne.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Tämän päivän nopeasti muuttuvassa ja globaalissa maailmassa yritysostot ja -fuusiot ovat olleet jo muutaman vuosikymmenen keino kasvattaa yritysten markkinaosuutta, ja hyötyä fuusiota seuraavista synergioista (Puranam, Singh & Chaudhuri, 2009). Siitä huolimatta, että yritysostot ovat nykyään hyvin yleisiä liiketoimia, on arvioitu, että yli puolet yrityskaupoista epäonnistuvat saavuttamaan taloudelliset tai strategiset tavoitteensa yrityskaupan suhteen (Cartwright & Cooper, 1992; Marks & Mirvis, 2001). Yritysfuusiot ovat monimutkainen prosessi toteuttaa siitäkin huolimatta, että kaupan ja taloudellisten lukujen suunnittelu ja laatiminen olisi toteutettu tarkasti ja harkiten (Vieru & Rivard, 2014). Yksi selitys yritysfuusioiden suureen epäonnistumisprosenttiin on henkilöstön integraation kompleksisuus ja sen tuomat haasteet, joihin tämäkin tutkielma keskittyy. Syitä henkilöstön integraation epäonnistumiseen on määritelty useita, esimerkiksi organisaatiokulttuuriset erot ja erilaiset johtamistavat (Seessalo, 2013). Tässä tutkielmassa pyritään kuitenkin tarkastelemaan henkilöstön integraation haasteita ja tärkeyttä hieman erilaisesta näkökulmasta: henkilöstön organisaatioidentiteetin kautta.

Karkeasti jaoteltuna keskustelu organisaatioidentiteetistä voidaan jakaa kollektiiviseen- ja koettuun organisaatioidentiteettiin (Harquail & King, 2003). Koska tutkielmassa tarkastellaan organisaatioidentiteetin vaikutuksia henkilöstön integraatioon yritysfuusiossa, keskitytään tässä tutkielmassa tarkastelemaan organisaatioidentiteettiä koettuna ja henkilöstön näkökulmasta tulkittuna. Tätä

näkökulmaa puoltaa myös organisaatioidentiteetin ensimmäiset tutkijat, sillä Albert ja Whetten (1985) linjaavat, että organisaatioidentiteetti auttaa yksilön tasolla luonnehtimaan ja refleктоimaan itseään.

Yrityskauppojen jälkeinen sulautumisvaihe on yksi kriittisimmistä vaiheista yrityskauppoja suunnitellessa ja toteuttaessa (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017). Yrityskauppojen jälkeisen kriittisen sulautumisvaiheen sekä yrityskauppojen suuren epäonnistumisprosentin vuoksi on perusteltua tutkia tässä tutkielmassa organisaatioidentiteetin vaikutuksia henkilöstön integraatioon, sillä kuten Seessalo (2013) linjaa, organisaatioidentiteetin tutkiminen voi auttaa ilmentämään miksi yrityksen työntekijät kokevat niin suuria tunnereaktioita muutoksen aikana. Vaikka yrityskaupoista ja -fuusioista on tehty runsaasti tutkimusta viimeisien vuosikymmenien aikana, on organisaatioidentiteetin vaikutuksien tarkastelu yrityskaupan jälkeiseen henkilöstön integraatioon silti ajankohtainen tutkimusaihe nopeatempoisesti muuttuvassa ja globaalissa yritysmaailmassa.

Cartwright ja Cooper (1992, s. 32) toteavat yrityskauppojen olevan vaativampia kuin muut organisatoriset muutokset, muun muassa muutoksen ja epävarmojen asioiden laajuuden vuoksi kummallekin kaupan osapuolelle. Ei siis ole ihme, että hatarasti toteutetun integraation seurauksena voi ilmetä henkilöstön vastarintaa yrityskauppaa kohtaan, ylikuormitusta ja stressiä, työntekijöiden vaihtuvuutta sekä epämotivoitunutta henkilöstöä (Corley & Gioia, 2004; Seessalo, 2013). Myös tämän vuoksi henkilöstön onnistunut integraatio on tärkeää, sillä yritysostot ja -fuusiot ovat aikaa ja rahaa vieviä prosesseja ja toimiva yritys tarvitsee motivoituneita työntekijöitä.

Tutkimusaiheen perusteluksi on tärkeää myös tuoda ilmi, että yritysosto ja -fuusio ovat kaksi erilaista yrityskaupan muotoa (Cartwright & Cooper, 1990). Cartwrightin ja Cooperin (1990) mukaan fuusiolla ja yritysostolla on erilainen valta-asema oston tai sulautumisen kohteena olevaan yritykseen, joten näin myös erilaisilla kaupoilla on erilainen vaikutus yrityksen integraatioprosessiin. Tässä tutkielmassa keskitytään yritysostoon, kun puhutaan yrityskaupasta. Yritysoston myötä yhdistyvien yritysten asema verrattuna toisiinsa on melko selvä. Ostajayrityksen kulttuuri ja tavat usein dominoivat sulautumisen jälkeen myös ostettua yritystä. (Cartwright & Cooper, 1990.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuskatsauksen menetelmin ilmentää organisaatioidentiteetin merkitystä henkilöstön integraatioprosessiin yritystoston seurauksena. Yrityskauppoja on useita erilaisia, niin laillisesti kuin käytännössäkin, mutta tämä tutkielma ei keskity tarkastelemaan niiden erilaisuuden merkitystä henkilöstön integraatioon. Tämän tutkielman tavoitteena on määritellä organisaatioidentiteetti yrityksen henkilöstön näkökulmasta ja tarkastella sitä, kuinka kahden yhdistyvän henkilöstön organisaatioidentiteetit vaikuttavat sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen ja näin myös henkilöstön integroitumishalukkuuteen ja vastustamiseen yritysfuusiossa. Tutkielman tavoitteena on kuvata ja luoda ymmärrystä siitä, minkälaisia haasteita organisaatioidentiteetti muutoksessa voi luoda. Eli tavoitteena on tarkennettuna löytää kyseiset ”haitalliset” mahdolliset vaikutukset, mitä organisaatioidentiteetti voi tuoda henkilöstön integraatioon. Tästä syystä tutkielman päätutkimuskysymykseksi määrittyi:

Millaisia haasteita organisaatioidentiteetti voi tuoda yrityskaupan jälkeiseen henkilöstön integraatioon?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet. Niillä pyritään luomaan lukijalle ymmärrystä siitä, mitä kyseisillä käsitteillä tarkoitetaan tutkielman aiheen kannalta. Tällä pyritään lisäämään tutkittavan ilmiön ymmärrettävyyttä. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat seuraavat:

Yrityskaupalla tarkoitetaan seuraavia järjestelyitä: yrityksen määräysvalta siirtyy, hankitaan elinkeinonharjoittajan toiminta tai osa siitä, yritysten sulautumista ja yhteisyrityksen perustamista, joka vastaa kaikista sen sisältämistä osista (KL 4:21 §). Yrityskauppa voi olla ystävällinen tai yrityskaappaus. Yrityskaappauksessa ostoskohteena oleva yritys ei halua tulla ostetuksi, ja ostotarjous tulee pyytämättä (DePamphilis, 2010, s. 18).

Yritystostossa toinen yritys ostaa määräävän omistusosuuden toisen yrityksen liikeomaisuudesta tai osakkeista, tai ostaa yrityksen tytäryhtiön (DePamphilis, 2010, s. 15).

Yritysfuusiossa yhdistyy kaksi tai useampi yritys, joista muut lakkaavat olemasta ja laillisesti vain yksi yritys jatkaa olemassaoloa (DePamphilis, 2010).

Identiteetti voidaan jakaa tutkimuksen saralla funktionaaliseen, tulkitsevaan ja kriittiseen identiteettitutkimukseen (Alvesson, Aschcraft & Thomas, 2008). Tulkitseva identiteettitutkimus voidaan jakaa vielä yksilön ja organisaation identiteetteihin (Ruopasa, 2016).

Organisaatioidentiteetti tarkoittaa henkilöstön käsitystä heidän olemassaolostaan sekä luo heille kuulumisen tunnetta johonkin merkitykselliseen toimintaan (Corley ym., 2006). Albertin ja Whettenin (1985) kolmikriteerisen määritelmän mukaan organisaatioidentiteetti sisältää keskeisiä, erilaisia ja pysyviä piirteitä. Keskustelu organisaatioidentiteetistä voidaan jakaa kollektiiviseen organisaatioidentiteettiin ja koettuun organisaatioidentiteettiin (Harquail & King, 2003).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma alkaa johdannolla, jossa pyritään avaamaan tutkielman aihetta ja tutkimuskysymyksiä sekä perustelemaan aiheen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä. Johdantoluvussa käsitellään myös tutkielmalle keskeisimmät käsitteet, jotta lukija saa tarvittavan laajan kuvan tutkielmassa käsiteltävästä aiheesta sekä käydään läpi tutkielman rakenne. Johdannon jälkeen luodaan teorettinen viitekehys, jossa tarkastellaan henkilöstön integraatiota sekä organisaatioidentiteettiä, sen muodostumista sekä erilaisia näkökulmia siihen liittyvässä tutkimuksessa. Näin luodaan teorettinen pohja tutkielmassa tarkasteltavalle aiheelle sekä luodaan ymmärrystä siitä, miksi kyseisiä aiheita tulisi tutkia yhdessä. Sen jälkeen syvennyttään tutkielman tutkimusmetodiin ja aineiston hankintaan. Tutkielman neljännessä luvussa siirrytään varsinaiseen tutkielman aineistoon syventymiseen ja aineiston tulosten tarkasteluun. Tässä luvussa päätutkimuskysymyksen ohjaamana luodaan tutkittavasta aineistosta analyysiä, jonka myötä johdetaan vastaus tutkielman

tutkimuskysymykseen. Tutkielman viimeisessä luvussa käsitellään vielä tutkielman teoreettinen johtopäätös sekä liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Lisäksi viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkielman luotettavuutta ja rajoitteita. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja tutkielman teoreettinen kontribuutio.

2 HENKILÖSTÖN INTEGRAATIO JA ORGANISAATIOIDENTITEETTI

Luvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys tutkittavaan ilmiöön liittyvistä osa-alueista: organisaatioidentiteetistä ja henkilöstön integraatiosta yrityskaupassa. Tutkielmassa pyritään syventymään siihen, kuinka organisaatioidentiteetin avulla voidaan paremmin ymmärtää henkilöstön integraatiota, ymmärtämällä organisaatioidentiteetin muutoksesta mahdollisesti aiheutuvat haasteet integraatiolle. Tässä luvussa luodaan myös ymmärrystä organisaatioidentiteetistä henkilöstön näkökulmasta sekä miten organisaatioidentiteetti muodostuu, miten se koetaan sekä onko organisaatioidentiteettiä todellisuudessa edes olemassa. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan henkilöstön integraatiota prosessina, yhtenä yrityskaupan vaiheista, sekä miksi näitä kahta tulisi tutkia yhdessä.

2.1 Henkilöstön integraatio yrityskaupan jälkeisessä sulautumisessa

Yrityskaupan jälkeinen sulautumisvaihe on edelleen yrityskauppojen yleisyydestä huolimatta haastava prosessi toteuttaa (Teerikangas & Joseph, 2012). Yritysjohdajat käyttävät paljon aikaa yrityskaupan sopimuksen neuvotteluun ja valmisteluun, mutta usein kaupan sopimisen jälkeinen integraatiovaihe jää ilman tarkkaa suunnitelmaa ja strategiaa (Cartwright & Cooper, 1992, s. 6). Yrityskauppa sisältää kaksi laajempaa eri vaihetta: yrityskauppaa edeltävän vaiheen ja kaupan toteutuksen jälkeisen vaiheen. Kauppaa edeltävässä vaiheessa yritykset arvioivat tulevasta yritysostosta saatavat hyödyt, eli synergiat sekä laskevat ja arvioivat kaupan onnistumismahdollisuuksia. (Teerikangas & Joseph, 2012.) Yritysoston jälkeen tapahtuvassa sulautumisvaiheessa taas pyritään mahdollistamaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset yhdenmukaistamalla ostettu yritys ostajayrityksen strategiaan ja toimintatapoihin (Teerikangas, 2006). Tässä jälkimmäisessä yrityskaupan vaiheessa tapahtuu myös henkilöstön integraatio.

Yrityskauppojen strategiat ja sulautumisprosessi kuitenkin vaihtelee, eivätkä ne ole kaikilla yhdistyville yrityksillä samanlaisia (Marks & Mirvis, 2001). Sulautumisprosessi voi tapahtua toisen yrityksen vaatiessa toista yritystä hyväksymään heidän tapansa ja strategiansa toimia. Toisaalta taas yritykset voivat myös yhdistää kulttuurinsa toimia yhteisymmärryksessä tai muodostaa kokonaan

uudet toimintatavat, sekä käyttää monia muita eri kombinaatioita sulautumisessa (Marks & Mirvis, 2001.) Yrityskaupan jälkeiseen sulautumisvaiheeseen ei ole olemassa yhtä kaavaa, ja yrityskauppojen jälkeinen sulautumisvaihe on erilainen riippuen yhdistyvistä yrityksistä (Vieru & Rivard, 2014). Yrityskauppojen jälkeisessä sulautumisvaiheessa olisikin tärkeää huomioida itse prosessi, eli huomioitaisiin myös johdolta henkilöstölle kulkeutuvan vuorovaikutuksen laatu, kuin myös yhteisymmärrys fuusioituvien yritysten välillä. Näin vältetään siltä, ettei ostetun yrityksen työntekijöille muodostu epävarmuutta ja vastustusta yrityskauppaa kohtaan (Jemison & Sitkin, 1986.) Varsinkin, kun yrityskauppa prosessina voi kestää useita kuukausia, jopa vuosia. Tämä yrityskaupan pitkä kesto ja siitä seuraava epäselvyys henkilöstölle voi johtaa identiteetin epäselvyyteen henkilöstön keskuudessa, aiheuttaen näin pahimmillaan jännitteitä henkilöstön keskuuteen. (Corley & Gioia, 2004.)

Yritysfuusio ja -osto eroavat myös ajallisesti hieman toisistaan. Yrityksen ostajat toimivat usein aggressiivisesti, jotta yrityksen integraatio saadaan nopeasti tehtyä ja päästään tavoittelemaan nopeaa tuottoa tehdyille kaupalle (Wei & Clegg, 2017). Tämän seurauksena ostajayritys aloittaa usein nopeasti yrityksen integraation tuomalla ostettuun yritykseen omat järjestelmänsä ja toimintonsa heti kaupan allekirjoittamisen jälkeen. Kun taas yritysfuusiot voivat kestää muutamia vuosia, sillä fuusioituvat organisaatiot jatkavat usein toimintaansa muutamia kuukausia erillään vielä kaupan allekirjoittamisenkin jälkeen. (Cartwright & Cooper, 1992, s. 32.)

Yrityskauppa seuraa väistämätön organisaatiomuutos, jonka seurauksena henkilöstöjen integraatiovaiheessa usein monet työntekijät irtisanotaan. Varsinkin johdon vaihtuvuus yrityskaupassa on yleistä, ja joskus jopa tarpeellista kulttuurisen muutoksen aikaansaamiseksi. Nämä muutokset ja yrityskauppa ylipäänsä voivat myös johtaa ei haluttuihin henkilöstömenetyksiin työntekijöiden ja johdon keskuudessa. (Cartwright & Cooper, 1992 s. 41.) Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että yrityskauppa voi olla ei-toivottu ja tämän vuoksi henkilöstössä ilmenee vastarintaa, joka pahimmillaan näkyy irtisanoutumisina. Organisaatioidentiteetti voi auttaa ymmärtämään näitä henkilöstössä ilmeneviä ajattelutapoja ja käytöstä yhtäkkisen muutoksen uhatessa aikaisempaa organisaatioidentiteettiä (Seessalo, 2013).

Tutkimukset, joissa on käsitelty henkilöstöä ja yrityskauppoja ovat paljolti liittyneet henkilöstöjohtamiseen ja johdon näkökulmaan. Yrityskaupan tutkimus liittyen henkilöstöön on kuitenkin alkanut lisääntyä henkilöstölle aiheutuvien identifioitumisen ongelmien näkökulmasta ja niiden vaikutuksista yrityskaupan jälkeiseen integraatioon, mutta tutkimukset ovat usein sisältäneet sosiaalisen identiteettiteorian (SIT) näkökulman, jossa yksilön sosiaalinen identiteetti on ollut selittävänä tekijänä yrityskaupan jälkeiselle integraatiolle (Mirc, 2013, s. 7). Organisaatioidentiteetin vaikutukset taas ovat melko tuore näkökulma tarkastella henkilöstön integraatiota, eikä täysin tämän tutkielman tavoitteita vastaavia tutkimuksia löytynyt montaa.

2.2 Organisaatioidentiteetin määrittely

Organisaatioidentiteetti käsitteenä johtaa juurensa psykologian ja sosiologian tutkimuksista, joista se on noussut aiheeksi organisaatiotutkimuksiin 1980-luvulta alkaen (Hatch & Schultz, 2004, s. 3). Organisaatioidentiteetin ensimmäiset tutkijat, Albert ja Whetten (1985) määrittelivät organisaatioidentiteetin olevan organisaation keskeisiä, erilaisia ja pysyviä asioita, jotka vastaavat kysymyksiin: keitä me olemme, mikä on tehtävämme ja mitä haluaisimme olla? Organisaatioidentiteetti käsitteenä auttaa tieteellisissä tutkimuksissa määrittelemään organisaatiotasolla organisatorista toimintaa sekä piirteitä, ja yksilön tasolla taas työntekijöitä reflektoimaan ja luonnehtimaan itseään (Albert & Whetten, 1985; Corley ym., 2006; Puusa, 2007, s. 15–16). Albert ja Whetten (1985) linjaavat kolmikriteerisen määritelmän organisaatioidentiteetille, jossa organisaatioidentiteetti sisältää jonkin keskeisen piirteen, erottavan tekijän muista sekä jatkuvuutta ajan myötä.

Albertin ja Whettenin (1985) mukaan organisaatioidentiteetti on yrityksissä usein vältetty aihe sen syvällisen luonteen myötä. Kysymykset yrityksen identiteetistä nousevat esille yleensä vasta, kun muut helpommat ja täsmällisemmät aiheet ongelmiin ovat määritetty. Tämän vuoksi organisaatioidentiteetin dynamiikoiden tarkastelu ja ymmärtäminen yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa voisi tuoda lisää vastauksia ja keinoja henkilöstössä ilmenevien tunnereaktioiden hallintaan (Seessalo, 2013) ja näin pystyttäisiin mahdollisesti pienentämään yrityskauppojen suurta epäonnistumisprosenttia.

Organisaatioidentiteetti käsitteenä on kuitenkin hyvin kontekstisidonnainen, eli vakituinen määritelmä ja käyttöyhteys käsitteelle elää kontekstin mukaan. Näkökulmia on useita, sillä organisaatioidentiteetti voidaan nähdä muun muassa yrityksessä työskentelevän yksilön kokemana tunteena tai institutionaalisenä ydinpiirteenä, riippuen hieman siitä, mihin organisaatioidentiteetin tutkimuskenttään tutkielma sijoittuu (Corley ym., 2006; Puusa, 2007, s. 15–16.) Lisäksi organisaatioidentiteettiä tutkittaessa päädytään usein pohtimaan, onko organisaatioidentiteetti vain metafora, vaiko oikeasti ilmiö, joka syntyy yrityksen rakenteiden ja kanssakäymisten myötä (Corley ym., 2006). Tästä voidaan olla montaa eri mieltä, riippuen esimerkiksi siitä, tutkitaanko organisaatioidentiteettiä johdon vai työntekijän näkökulmasta.

Organisaatioidentiteetti usein ymmärretään yhtenä kollektiivisena identiteettinä, joka vallitsee koko organisaatiossa, mutta tutkimuksien laajentuessa on ymmärretty, että organisaatioissa voi myös olla useita eri organisaatioidentiteettejä (Whetten, 2006). Organisaatioissa voi olla useita melko itsenäisiäkin yksiköjä, ja tämän seurauksena henkilöstön mielipiteet eivät aina ole yhtenäisiä organisaatioidentiteetistään. (Albert & Whetten, 1985). Tämän seurauksena organisaatioihin saattaa syntyä toisenlaisia ja useita organisaatioidentiteettejä, sillä yrityksen eri yksiköt voivat nykypäivänä olla hyvin erillään toisistaan, jopa eri maissa. Clark, Gioia, Ketchen ja Thomas (2010) kuitenkin linjaavat, että organisaatioidentiteetin määrittymiselle on tärkeää yrityksen henkilöstön kollektiivinen käsitys itsestään sekä myös organisaatioidentiteetin ulkoinen puoli, eli johdon luoma käsitys organisaatiosta nimen ja markkinoinnin keinoin. Tämän organisaatioidentiteetin määrittymisen vuoksi, ja juuri henkilöstölle muodostuvan kollektiivisen käsityksen vuoksi, on tärkeää tutkia organisaatioidentiteetin dynamiikoiden vaikutuksia henkilöstön integraatioon. Näin mahdollistetaan se, että uusi kollektiivinen organisaatioidentiteetti pääsee muodostumaan myös yrityskaupan jälkeen uusien työntekijöiden kanssa mutkitta.

Keskustelu organisaatioidentiteetistä voidaan jakaa kollektiiviseen- ja koettuun organisaatioidentiteettiin (Harquail & King, 2003). Lisäksi organisaatioidentiteetti voidaan jakaa myös kolmeen eri tutkimusparadigmaan: funktionalistiseen, tulkinnalliseen ja postmoderniin (Tapanainen, 2013). Funktionalistisessa näkökulmassa organisaatioidentiteettiä tarkastellaan ulkoa käsin täysin johdon näkökulmasta. Lisäksi organisaatioidentiteetti nähdään täysin johdon luomana. Tämä

näkökulma tarkastella organisaatioidentiteettiä on myös tunnetuin. (Godfrey & Whetten, 1998, s. 25.) Postmodernissa näkökulmassa taas organisaatioidentiteettiä käsitellään fragmentoituneena. Siinä organisaatioidentiteetti muodostuu henkilöstön koko ajan muuttuvista yksittäisistä tarinoista sekä diskursseista, ja tutkimus tästä näkökulmasta keskittyy organisaatioidentiteetin määritelmien erojen tarkasteluun. (Puusa, 2007, s. 99–101.) Tulkinnallisen organisaatioidentiteetin tarkastelun keskiössä taas on henkilöstön kollektiivinen käsitys siitä, keitä he ovat. Organisaatioidentiteettiä käsitellään tulkinnanvaraisena kysymyksenä, jota on tästä syystä vaikea mitata (Albert, 1998, s. 2–3; Puusa, 2007, s. 99–101.) Tutkielmassa tarkastellaan organisaatioidentiteettiä tulkinnallisesta näkökulmasta, sillä pyrkimyksenä on luoda ymmärrystä juuri henkilöstön kokeman organisaatioidentiteetin muutoksen vaikutuksista yrityskaupan jälkeiseen integraatioon.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa on tarkoitus kuvailla tutkielmassa käytettävää kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodinä, sekä perustella miksi kyseinen tutkimusmetodi on valittu. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkielman aineiston hankintaprosessia ja kuinka kyseiseen aineistoon on päädytty.

3.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä

Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena sisältäen kvalitatiivisen eli laadullisen näkökulman. Tutkielmalla on tarkoituksena luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielmassa pyritään lisäämään ymmärrystä vallitsevasta ilmiöstä yrityskaupoissa, joten on perusteltua toteuttaa tutkimus laadullisesta näkökulmasta. (Koskinen, Peltonen & Alasuutari, 2005.)

Kirjallisuuskatsaus tarkoittaa siis yleisesti tutkimusmenetelmää, jossa tiivistetään jo tehtyjen tutkimuksien tuloksia ja havaintoja, ja muodostetaan niistä perusta omalle johtopäätökselle (Salminen, 2011). Kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen on Salmisen (2011) mukaan kolme eri vaihtoehtoa: systemaattinen kirjallisuuskatsaus, kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi, joista tämä tutkielma seuraa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmiä.

Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä narratiiviseen- ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen, joista tässä tutkielmassa käytetään narratiivista kirjallisuuskatsausta. Narratiivinen yleiskatsaus sopii tutkielmaan, sillä tarkoituksena on luoda laaja kuva tutkittavasta aiheesta tiivistäen edellisten tutkimuksien tuloksia. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus sallii aineiston, joka ei ole käynyt kovin systemaattista ja tarkkaa seulaa läpi, kuten tässäkin tutkielmassa toimitaan. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä ei sisällä kovin tarkkoja sääntöjä, kuinka tutkimus tulisi toteuttaa. Tutkielman ilmiö tulisi kuitenkin pystyä kuvaamaan laajasti ja mahdollisesti esittää ilmiön tarkempia ominaisuuksia. Tutkielman tavoitteena on jäsenellä jo tehtyjen tutkimuksien tuloksia ja havaintoja, sekä tuottaa niistä

johdonmukainen vastaus tutkimuskysymykseen, joten narratiivinen kirjallisuuskatsaus on tutkielmalle sopiva tutkimusmetodi. (Salminen, 2011.)

3.2 Tutkielman aineiston hankinta ja rajaus

Tutkielman aineisto on kerätty useammasta tietokannasta, kuten Oula-Finnasta ja Google Scholar-sivustolta, mutta pääosin aineisto on hankittu Ebsco databases -tietokannasta ja ProQuest Business Database -tietokannasta. Tutkielmassa käytetyt aineistot ovat olleet englannin- ja suomenkielisiä. Aineiston keruun apuna on käytetty Scopus-tietokantaa sekä julkaisujen tieteellisyyden arvioinnissa JUFO-portaalia. Tärkeimpiä hakusanoja olivat seuraavat sanayhdistelmät: *"mergers and acquisitions"*, *"M&A"*, *"post-merger-acquisition"*, *"organizational identity"*, *"organizational identification"*, *"personnel"*, *"human resources"*, *"integration"* and *"personnel integration"*.

Aineistoa löytyi yli 100 tutkimuksen verran, joista 39 lähdeä käytettiin tässä tutkielmassa. Henkilöstön integraatiosta ja organisaatioidentiteetistä on tehty erilaisia tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita, mutta monet niistä ovat toteutettu eri näkökulmasta kuin tälle tutkielmalle olisi ollut tarpeellista. Aineistoa joutui siis rajaamaan melko paljon, joka toteutettiin oikeita hakusanoja käyttäen. Tutkielma seuraa narratiivisen kirjallisuuskatsauksen metodia, joten tutkielmaan on sisällytetty melko laajasti eri näkökulmiakin sisältäviä tutkimuksia, kuitenkin vain niiltä osin, jotka vastasivat tutkielmassa tarkasteltavaa ilmiötä. Lisäksi tutkimukset ja artikkelit tarkasteltiin ensiksi pintapuolisesti, eli otsikko, johdanto ja johtopäätökset käytiin läpi. Tämän jälkeen artikkelin ollessa relevantti, luettiin koko artikkeli tai vain relevantit osat oikean kuvan saamiseksi.

4 ORGANISAATIOIDENTITEETIN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN INTEGRAATIOON

Tässä luvussa tavoitteena on syventyä kirjallisuuskatsauksen aineistoon, ja esitellä aineiston tuloksia pyrkien luomaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Luku rakentuu niin, että ensiksi johdatetaan lukijaa tutkittavaan ilmiöön syventymällä henkilöstön onnistuneen integraation tärkeyteen yrityskaupoissa. Tällä alaluvulla pyritään linjaamaan tarkasteltavan ilmiön tärkeyttä yrityskaupan kontekstissa. Lisäksi luvussa käsitellään organisaatioidentiteettiä muutoksen keskellä: miten yhtäkkinen muutos vaikuttaa henkilöstön kokemaan identiteettiin sekä mitä siitä seuraa. Organisaatioidentiteetin ymmärtäminen muutoksessa auttaa ymmärtämään henkilöstön integraation kompleksisuutta uudessa tilanteessa yritysoston tapahtuessa. Tämän asian tarkastelu luo pohjaa päätutkimuskysymyksen aineiston tarkastelulle, johon syvennytään viimeisenä. Siinä tarkoituksena on tarkastella, millaisia vaikutuksia ja reaktioita henkilöstön keskuudessa voi ilmetä organisaatioidentiteetin muutoksen vaikutuksen seurauksena, yrityskaupan jälkeisessä henkilöstöjen integraatiossa. Lopuksi tässä luvussa tarkastellaan myös hieman kriittisiä kantoja organisaatioidentiteetin vaikutuksista henkilöstön integraatioon.

4.1 Henkilöstön onnistunut integraatio yrityskaupan menestystekijänä

Yritysostoissa ja -fuusioissa yhdistyy kaksi tai useampi rakenteeltaan ja tavoiltaan usein erilainen organisaatio, joten yrityskaupan jälkeinen integroitumisvaihe on monin tavoin kompleksi prosessi. Organisaatioiden yhteen sulautumisella on suuri vaikutus uuden yritysoston synergioiden realisoimiseen ja näin kaupan onnistumiseen (Bruner & Perella, 2004). Jemisonin ja Sitkinin (1986) mukaan yritysten on tärkeää huomata myös itse integraatioprosessin tärkeys yrityskaupan menestystekijänä, jotta integraation haasteet ja kompastuskivet pystytään tunnistamaan juuri heidän yhdistyvien organisaatioiden kaupassa.

On todettu, että kolme neljästä yrityskaupasta ei onnistu saavuttamaan taloudellisia- ja strategisia tavoitteitaan (Marks & Mirvis, 2001). Cartwrightin ja Cooperin (1992, s. 4) mukaan strategiset ja taloudelliset tekijät ovat pääsyyinä ostettavien yritysten valintaan,

joten niillä on myös suuri merkitys yritysostojen epäonnistumiseen. Kuitenkin monet yritykset, jotka ovat käyneet läpi yritysfuusion tai -oston ovat sitä mieltä, että onnistuneeseen yrityskauppaan tarvitaan muutakin kuin sopivat taloudelliset luvut. Tärkeäksi osoittautuu myös yrityskaupan toteutumisen jälkeinen käytännön vaihe, jossa tulee saada kaksi erilaista yritystä niin toimintatavoiltaan kuin identiteetiltäänkin toimimaan hyvin yhteen. (Cartwright & Cooper, 1992, s. 5.) Tähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja aikaa, jotta työn tehokkuus ja tulokset eivät jää epävarmuuden ja huonon kommunikaation varjoon. Kuitenkin suuri osa yrityksistä ei huomioi näitä yrityskaupan inhimillisiä puolia, mikä on pahimmillaan johtanut siihen, että yrityksiä sulautumisvaiheelle ei ole tehty edes suunnitelmaa (Walt, 2005). Mikä herättää ihmetystä, sillä yritys tarvitsee toimiakseen sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä.

Voidaan todeta, että onnistunut henkilöstön integraatio on tärkeää yrityskaupan synergioiden realisoimiseksi, mutta mitä onnistunut henkilöstön integraatio sitten vaatii? Cartwright ja Cooper (1992, s. 86) linjaavat, että erityisen tärkeää on hyvä yhteensopivuus yrityksiä kulttuurien välillä. Yrityskaupassa muutoksen kohteena olevaa yritystä ei siis tule irtaannuttaa henkilöstöstä. Olisi hyvä ottaa huomioon juuri yhdistyvien organisaatioiden kulttuurinen yhteensopivuus sekä integraation hallinta ja johtamismenetelmät, sillä nykyään yleiset yrityskaupat ja -fuusiot voivat saada aikaan muutoksia yksilön henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa sekä identiteetissä. Näin myös edistettäisiin yrityskaupan sulavampaa onnistumista tavoitteissaan (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017.) Todettakoon siis, että henkilöstön integraatio yrityskaupan onnistumisen mahdollistamiseksi on monimutkainen prosessi, sillä kyseinen kaupan vaihe sisältää yksilöitä, jotka yhdessä muodostavat yrityksen henkilöstön, sisältäen paljon erilaisia psyykkisiä ja sosiaalisia tarpeita.

4.2 Organisaatioidentiteetti muutoksessa

Organisatoristen muutosten, kuten yrityskauppojen seurauksena organisaatioidentiteetti joutuu muutoksen keskelle (Corley & Gioia, 2004). Nykypäivän nopeatempoisempi yritysmaailma on muutoksia täynnä, ja tämän muutoksen yleisyyden vuoksi on herännyt keskustelua siitä, pääseekö

organisaatioidentiteettiä edes muodostumaan samalla tavalla kuin ennen, muutoksen ollessa nykyään niin yleistä (Seessalo, 2013).

Seessalo (2013) linjaa, että organisaatioidentiteetin ymmärtäminen yritysten muutostilanteissa on tärkeä selittävä tekijä, antaen näkökulmia ja tietoa miksi yritysten henkilöstö toimii yhtäkkisessä muutoksessa niin kuin he toimivat. Organisaatioidentiteettiin voidaan pohjata henkilöstön muutoksessa ilmenevä ajattelutapa ja sitä seuraava käytös, sillä yhtäkkinen muutos tuo epävarmuutta ja oleellisen muutoksen olemassa olleelle organisaatioidentiteetille (Seessalo, 2013). Seessalon (2013) mukaan organisaatiomuutoksessa ihmiset joutuvat kyseenalaistamaan organisaatioidentiteettinsä, sekä rakentamaan sen uudelleen uuden organisaation myötä. Tämä vaikeuttaa jo haastavaa integraatioprosessia, sillä organisaatioidentiteetti kuitenkin edustaa tunnepitoista sidettä yksilölle ja organisaatiolle. Tämän seurauksena pahimmassa tapauksessa työntekijöissä voi ilmetä jopa psyykkisiä puolustusmekanismeja muutosta vastaan, kuten yritystoston vastarintaa. (Seessalo, 2013.)

Corleyn ym. (2006) mukaan organisaatioidentiteetti on ryhmän sisällä muodostuva ilmiö ja kehitysprosessi. Tämän mukaan yritystostoa seuraavaa muutosta ajatellen, organisaatioidentiteetti auttaa organisaation työntekijöitä sopeutumaan yhtäkkiseen muutokseen ja uusiin toimintaympäristöihin, sillä he vain muodostavat identiteetin uudestaan uuden ryhmän sisällä. Corley ym. (2006) linjaa, että tämä organisaatioidentiteetin kyky sopeutua uuteen organisaatioon on mahdollista siksi, että identiteetti ei ole staattinen ilmiö, vaan sisäsyntyinen prosessi. Tämä on kuitenkin kritisoitavissa Albertin ja Whettenin (1985) todetessa jatkuvuuden olevan määrittelevä tekijä organisaatioidentiteetille, mikä rikkoutuu organisaatiomuutoksissa.

Organisaatioidentiteetin muutokseen yritystostoissa vaikuttavat monet tekijät niin henkilöstön sisällä kuin ulkopuolisissa sidosryhmissäkin. Seessalon (2013) tekemän tutkielman tulosten pohjalta ilmenee, että vaikuttavia tekijöitä organisaatioidentiteetin muutoksessa ovat erityisesti henkilöstön ennako-oletukset yrityksen ostajaa kohtaan sekä työntekijöiden henkilökohtaiset muutosvalmiusominaisuudet. Seessalon (2013) tekemän tutkielman puolistrukturoitujen temahaastattelujen myötä selviää, että organisaatiomuutoksessa olevien työntekijöiden keskuudessa ilmeni erilaisia

ennakko-oletuksia ostajayrityksestä. Näihin käsityksiin vaikutti henkilökohtaiset oletukset, jotka perustuivat yksilön omaan tietoon ostajayrityksestä. Nämä oletukset kuvastivat kuitenkin suurelta osin vain muutoksen pelkoa, sisältäen vähän oikeaa tietoa yrityksestä. Lisäksi asiakkaiden, tuttujen ihmisten ja median kautta kulki erilaista tietoa muutoksessa oleville työntekijöille, lisäten erilaisia ennakkoluuloja uutta organisaatiota kohtaan ja näin pahimmillaan aiheutti henkilöstössä muutosvastarintaa organisaatiomuutosta kohtaan.

Organisaation ja organisaatioidentiteetin muutosprosessit voivat aiheuttaa myös työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämän seurauksena yritysten sisäinen kommunikaatio on osoittautunut tärkeäksi organisaatiomuutoksissa (Haigh & Pfau, 2006.) Myös Seessalon (2013) tutkimuksen mukaan kommunikaatio on tärkeää organisaatiomuutoksissa organisaatioidentiteetin suojaamiseksi, sillä johdon huono kommunikaatio henkilöstöä kohtaan vaikuttaa suoraan henkilöstön luottamukseen. Hyvä luottamus yrityksen toimintaan heijastuu myös työn tehokkuuteen ja näin myös organisaatioidentiteetin muutosprosessin onnistumiseen.

4.3 Organisaatioidentiteetin vaikutuksen myötä ilmeneviä reaktioita henkilöstön integraatiossa

Cartwrightin ja Cooperin (1992, s. 4) mukaan yritysostot ja -fuusiot voivat sisältää paljonkin henkilöstölle aiheutuvia ongelmia ja pahimmillaan jopa traumoja, mikä laskee työn tehokkuutta sekä näin vaikeuttaa yrityskaupan tavoitteiden saavuttamista. Organisaatioidentiteetti on yksi keino selittää näitä henkilöstön yritysostosta johtuvia reaktioita organisaatiomuutoksen aikana (Seessalo, 2013).

Yrityskaupoissa, joissa organisaatioidentiteetti kohtaa muutoksen, muuttuu henkilöstön kollektiivisen organisaatioidentiteetin myötä myös yksilön identiteetti suhteessa organisaatioon (Seessalo, 213). Seessalon (2013) mukaan myös emotionaalinen liittyy organisaatioidentiteetin muutokseen, sillä organisaatioidentiteetti yksilön tasolla on merkityksellisyyttä kuvaava tunne, ja näin myös emotionaalisesti vahva tunne. Yrityskauppa voi olla työntekijöille suuri elämänmuutos. Tätä korostaa myös yrityskaupan vahvat nimitykset, kuten yritysfusion nimittäminen kahden yrityksen avioliitoksi (Cartwright & Cooper, 1992, s. 35.)

Yrityskauppojen tutkijat ovat väittäneet, että yrityskaupan jälkeisen integraation haasteeksi voi koitua juuri henkilöstön aikaisempi organisaatioidentiteetti, jonka he kokevat vielä omakseen (Sarala, Vaara & Junni 2019). Tämä aikaisempaan yritykseen identifioituminen voi johtaa yritysten sulautumisvaiheessa ajatteluun, jossa aikaisemman yrityksen henkilöstö on sisäryhmä ja uusi yritys on ulkoryhmä, mikä hankaloittaa henkilöstön integraatiota ja yrityskaupan onnistumista (Joseph, 2014). Tutkijat uskovat, että yhteisesti jaettu organisaatioidentiteetti on yritysostojen onnistumiseen tärkeä tekijä, joten kyseinen sisä- ja ulkoryhmä ajattelu voi koitua yrityskaupalle kohtalokkaaksi (Lupina-Wegener, Schneider & Dick 2015). Albertin ja Whettenin (1985) mukaan organisaatioidentiteetin perusajatus ”keitä me olemme”, kohtaa muutoksen yrityskaupan aikana. Tässä muutoksessa organisaatio joutuu uudestaan rakentamaan identiteettinsä, mikä voi muun muassa johtaa seuraavien tutkimustulosten kaltaisiin reaktioihin.

Vierun ja Rivardin (2014) tekemässä tutkimuksessa ilmenee, että yhdistyvien yritysten eri organisaatioidentiteetit käyvät tietynlaista kilpailua keskenään, joka ilmenee tehtyjen haastattelujen perusteella eräänlaisena ”me vastaan he” -henkenä yhdistyvien henkilöstöjen keskuudessa. Tämä organisaatioidentiteettien kilpailu ei tietenkään ole toivottavaa yrityskaupan sulautumisvaiheessa kenenkään yritysjohtajan mielestä, sillä se johtaa Vierun ja Rivardin (2014) mukaan erilaiseen lopputulemaan yrityskaupassa kuin on kaupan alkuvaiheilla suunniteltu. Myös Seessalon (2013) tekemässä tutkielmassa, jossa haastateltiin organisaatiomuutoksen kohteena olevia työntekijöitä, tulee ilmi henkilöstön irti päästämisen vaikeus vanhasta organisaatioidentiteetistä, minkä selittävä tekijä voi olla henkilöstön haikailu vielä menneisyyteen, johdon ollessa jo tulevaisuudennäkymissä.

Cartwright ja Cooper (1992, s. 44) haastattelivat 200 yrityskaupan vaikutuksen alaisena ollutta johtajaa ja heidän työntekijöitään, sekä muissa tutkimuksissaan yli 600 muuta johtajaa ja työntekijää ostetuista yrityksistä. He tarkkailivat tutkimuksissaan henkilöstön hyvinvointia yrityskaupan keskellä, ja yrityskauppaan reagoimisen vaikutuksia tähän hyvinvointiin. Yhtenä havaintona henkilöstössä ilmeni identiteetin menetystä, sillä yrityskaupan myötä täytyi jättää jälkeensä edellisen organisaation merkitys ja näin työntekijän oma merkitys organisaatiossaan. Myös stressi ja tiedon

puute muun muassa tulevista työmahdollisuuksista, työpaikan maantieteellisistä muutoksista sekä työmenetelmien vaihtuvuudesta ilmeni henkilöstön keskuudessa.

Organisaatiomuutokset kestävät usein pitkiä aikoja sisältäen monia eri vaiheita. Tämä tulee ilmi myös Corleyn ja Gioian (2004) tutkimuksessa, joka toteutettiin induktiivisena tapaustutkimuksena, tarkoituksena tutkia organisaatioidentiteetin muutosta. Tutkimuksessa tutkittu organisaatio oli kansainvälinen teknologiapalveluita tarjoava yritys, sisältäen 30 000 kokopäiväistä työntekijää. Yritys irrotettiin pitkäaikaisesta Fortune 100 -yhtiöstään. Pelkästään matka organisaation itsenäistymiseen kesti 18 kuukautta, jonka jälkeen kului vielä 4 kuukautta itsenäistymisen jälkeiseen vaiheeseen. Tämä vaihe sisälsi muun muassa keskusteluja työntekijöiden kanssa.

Corley ja Gioia (2004) toteuttivat tutkimuksen kyseisestä yrityksen itsenäistymisestä, haastatellen yhteensä 80 työntekijää ja lisäksi he tarkkailivat myös yrityksen toimia ja henkilöstön sosiaalista kanssakäymistä. Tutkimuksessa ilmeni, että kun henkilöstön organisaatioidentiteetti kohtasi muutoksen, siihen kohdistui niin kutsuttu epäselvä tila. Identiteetin epäselvyys on tila yrityskaupan aikana, jossa henkilöstö ei tunne itseään itsenäiseksi organisaatioksi tai ei ole tietoinen mitä tulevaisuus tuo tullessaan (Corley & Gioia, 2004). Eli organisaation jäsenillä ei ole selkoa siitä, minkälainen heidän identiteettinsä tulisi olla, sillä liikkeellä on monta erilaista tulkintaa. Corley ja Gioia (2004) huomasivat, että identiteetin pitkäaikainen epäselvyys alkoi myös johtaa identiteettijännitteisiin henkilöstön keskuudessa. Lisäksi muita löytöjä Corleyn ja Gioian (2004) tutkimuksessa oli henkilöstön kollektiivinen kokemus ylikuormittumisesta muutoksen myötä. Yritysmaailmassa asiat muutenkin muuttuvat yhä nopeammin globalisaation ja koko ajan kovemman kilpailun myötä. Kun siihen lisätään vielä organisaation sisäiset muutokset ja identiteetin epäselvyys, ilmenee ylikuormittumista varmasti monella.

Muutoksen kohteena olevassa yrityksessä ilmenevät ennakkoluulot ja huhut ostajayritystä kohtaan voivat aiheuttaa yrityskaupan muutosvastarintaa henkilöstössä, kun organisaatioidentiteetti kohtaa epätoivotun muutoksen, esimerkiksi yrityskaappauksen (Seessalo, 2013). Myös Wei ja Clegg (2017) ovat todenneet yrityskaupoissa ilmenevän vastarintaa organisaatioidentiteetin muutoksen myötä.

Wein ja Cleggin (2017) tutkimuksessa tavoitteena oli tutkia yrityskaupassa toisen organisaation määräävän aseman vaikutusta organisaatioidentiteetin muutosprosessille. Tutkimuksessa aineistona oli neljä yrityskauppaa, jossa jokainen ostajayritys omasi eritasoisen määräävän aseman ostajana. Vastarintaa ilmeni kahta erilaista riippuen ostajayrityksen määräävän aseman voimakkuudesta: monitasoista vastarintaa henkilöstössä, joka kohtasi voimakkaamman määräävän aseman omaavan ostajayrityksen sekä valtataistelua vähemmän määräysvaltaa omaavaa ostajayritystä vastaan. Kyseinen monitasoinen vastarinta tarkoittaa henkilöstössä esiintyvää vastustusta yritysostajaa kohtaan niin yrityksen johdolta kuin muiltakin työntekijöiltä. Tähän johti muun muassa tyytymättömyys uusiin työtehtäviin, uusiin johtajiin ja yleisesti vallan vaihto sai henkilöstön tuntemaan ulkopuolisuutta uudessa yrityksessä. (Wei & Clegg, 2017.) Lisäksi yritykset saattoivat olla ennen kilpailijoita, joten uuden identiteetin omaksuminen oli hankalaa (Wei & Clegg, 2017.) Toinen ilmennyt uuden organisaatioidentiteetin vastustuksen muoto Wein ja Cleggin (2017) tutkimuksessa oli valtataistelu yhdistyvien yritysten välillä. Vastustusta ilmeni siis yhdistyvien yritysten johdon keskuudessa.

4.4 Kriittisiä havaintoja organisaatioidentiteetin vaikutuksesta henkilöstön integraatioon

Organisaatioidentiteetin vaikutuksien merkittävyyttä on kritisoitu siten, että aikaisemmassa yrityksessä ilmenevän identiteetin vaikutus yritysoston jälkeiseen integraatioon määrittyykin fuusioituvien yritysten aseman ja yritysoston luonteen myötä (Turner & Crisp, 2010). Eli toisaalta organisaatioidentiteetti ja sen vahvuus ostettavassa yrityksessä, eivät itsessään määrittele integroitumisen haasteita, vaan siihen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten ostajayrityksen dominoiva asema heidän suuremman omistusosuutensa vuoksi ostettavasta yrityksestä (Wei & Clegg, 2017).

Organisaatioidentiteetin voidaan sanoa olevan vuorovaikutuksessa ulkoisten asioiden, kuten sidosryhmien kanssa (Tapanainen, 2013). Ulkoisilla vaikutuksilla, kuten positiivisella mediahuomiolla, ulkoisella viestinnällä ja -mielikuvilla sekä erilaisilla palkinnoilla ja tunnustuksilla on myös vaikutusta organisaatioidentiteetin muodostumiseen (Dhalla, 2007; Ravasi & Schultz, 2006). Tämä tuli ilmi jo aikaisemmin mainitussa Seessalon (2013) tutkimuksessa, jossa yrityskaupan aikana

organisaatiomuutoksen kohteena olevan yrityksen henkilöstön keskuudessa ilmeni ennakkoluuloja ja huhuja. Nämä käsitykset muodostuivat ulkoisilta sidosryhmiltä, kuten asiakkailta, medialta ja tutuilta kuultujen tietojen perusteella ostajayrityksestä. Tämän seurauksena henkilöstön keskuudessa ilmeni jopa vastarintaa yrityskauppaa kohtaan. Voidaan siis huomata, että ulkoisilla sidosryhmillä on vaikutusta yritysten henkilöstöön ja tätä tukee myös Gioian, Schultzin ja Corleyn (2000) tutkimus, jonka mukaan yritysten henkilöstö on herkkä ulkopuolisten henkilöiden näkemyksille organisaatiostaan. Tämä sidosryhmien ulkoinen vaikutus organisaatioidentiteettiin on kuitenkin ristiriidassa organisaatioidentiteetin tulkinnallisen tarkastelun kanssa, jossa organisaatioidentiteetti on henkilöstön sisällä syntyvä kollektiivinen käsitys (Albert, 1998, s. 2–3), ei ulkoisten sidosryhmien muokkaama ilmiö.

On myös tullut ilmi, että yrityskaupan jälkeiseen integraatioon vaikuttaa kuinka samanlaisia kahden yhdistyvän yrityksen organisaatioidentiteetit ovat (Amiot, Terry & McKimmie 2012). Mitä enemmän henkilöstö näkee uudessa yrityksessä yhtäläisyyksiä heidän aikaisemman yrityksensä organisaatioidentiteettiin, sitä paremmin he hyväksyvät yritysten integraation ja toimivat positiivisesti yrityskaupan menestykseen nähden. Kun taas uuden organisaatioidentiteetin uhatessa vanhaa erilaisuudella, ja siirtymän siihen näin ollessa hankalampi, ilmenee työntekijöiden keskuudessa stressiä ja vastustusta yrityskauppaa kohtaan. (Amiot, Terry & McKimmie, 2012.) Kuitenkin Ravasin ja Schultzin (2006) tekemän tutkimuksen mukaan, kun tutkimuksen kohteena ollut yritys kohtasi organisaatiomuutoksen uhan, he mukauttivat organisaatioidentiteettinsä muutosta vastaavaksi. Tästä voidaan huomata, että muutoksen uhatessa organisaatiota, organisaatioidentiteetti on melko joustava ja voi mahdollisesti mukautua helposti muutokseen, kun muutos tuo yritykselle strategista etua (Ravasi & Schultz, 2006). Ravasin ja Schultzin (2006) tekemässä tutkimuksessa ei ollut kuitenkaan kyse yritysoston kaltaisesta muutoksesta, joten ei voida sanoa johtuuko organisaatioidentiteetin notkeus pelkästään tästä erosta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään narratiivisen kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset kuvailevana synteessinä. Ensiksi luvussa johdetaan teoreettisen viitekehyksen ja kirjallisuuskatsauksen aineistoon syventymisen kautta tutkielman teoreettiset johtopäätökset ja vastaus päätutkimuskysymykseen. Sen jälkeen tarkastellaan liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä, kuinka yrityksen johto voisi ottaa huomioon organisaatioidentiteetin tuomat vaikutukset henkilöstön integraatioon yrityskaupassa. Lopuksi arvioidaan vielä tutkielman luotettavuutta ja rajoitteita sekä käsitellään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella organisaatioidentiteetin kohtaaman muutoksen vaikutuksia henkilöstön integraatioon yrityskaupassa. Tavoitteena oli henkilöstön kokeman organisaatioidentiteetin avulla tarkastella sitä, kuinka kahden yhdistyvän henkilöstön organisaatioidentiteetit vaikuttavat sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen ja näin myös henkilöstön integroitumishalukkuuteen ja vastustamiseen yritysfuusiossa. Seuraavaksi pyritään johdonmukaisesti vetämään yhteen teoreettisesta viitekehyksestä ja kirjallisuuskatsauksen havainnoista muodostuva teoreettinen johtopäätös sekä vastaus tutkimuskysymykseen: *millaisia haasteita organisaatioidentiteetti voi tuoda yrityskaupan jälkeiseen henkilöstön integraatioon?*

Kuvailevan synteessin avulla muodostetaan tutkielman teoreettiset johtopäätökset seuraavanlaisiksi. Yrityskaupan jälkeinen sulautumisvaihe ja siihen sisältyvä henkilöstön integraatio on edelleenkin haastava prosessi toteuttaa (Teerikangas & Joseph, 2012), muun muassa yritysoston henkilöstölle tuoman emotionaalisen elämänmuutoksen takia (Cartwright & Cooper, 1992, s. 35). Kyseinen organisaatiomuutos, joka tapahtuu yrityskaupan aikana johtaa yrityksen identiteetin muutokseen, ja näin myös yksilön kokema organisaatioidentiteetti kokee kolauksen (Seessalo, 2013). Tämä myös tukee tutkielman tulkinnallista näkökulmaa organisaatioidentiteetistä, jossa organisaatioidentiteetti nähdään henkilöstön keskuudessa syntyvänä ilmiönä (Puusa, 2007, s. 99–101). Yrityskaupan aiheuttaman

organisaatioidentiteetin muutoksen myötä organisaatioidentiteetin perusolemus ”keitä me olemme organisaationa”, joutuu muutoksen kohteeksi (Albert & Whetten, 1985). Tämä organisaatioidentiteetin muutos vaikuttaa henkilöstön integraatioon aiheuttamalla työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta muun muassa työtehtävien jatkuvuudesta sekä uusista esimiehistä, mikä voi heijastua henkilöstön integraatiossa esimerkiksi organisaatioidentiteettien kilpailuna (Wei & Clegg, 2017; Joseph, 2014).

Tutkielmassa havaittiin, että henkilöstön aikaisempi organisaatioidentiteetti voi koitua henkilöstön integraatiolle haasteelliseksi (Sarala, Vaara & Junni, 2019). Tämä voi olla seurausta siitä, että henkilöstö kokee kyseisen identiteetin vielä omakseen haikaillen menneisyyteen, johdon ollessa jo tulevaisuuden näkymissä (Seessalo, 2013). Yrityskaupan seurauksena organisaatioidentiteettiä uhanneen muutoksen myötä nousi tutkielmassa esille seuraavanlaisia vaikutuksia integraatioprosessiin. Näiden vaikutusten perusteella voidaan myös summata vastaus päätutkimuskysymykseen.

Taulukko 1. Organisaatioidentiteetin vaikutuksia henkilöstön integraatioon yrityskaupan seurauksena

Vaikutus	Kuvaus	Lähde
Sisäryhmä-ulkoryhmä vastakkainasettelu	Vanha organisaatio nähdään sisäryhmänä ja uusi yritys ulkoryhmänä, joiden välillä ilmenee vastakkainasettelua.	(Joseph, 2014; Lupina-Wegener, Schneider & Dick, 2015)
Identiteetin epäselvyys	Yrityskaupan jälkeen ilmenevä tila, jossa organisaatioidentiteettejä on liian monia. Voi johtaa jännitteisiin henkilöstön keskuudessa.	(Corley & Gioia, 2004)
”Me vastaan he” -henki	Yhdistyvien yritysten eri organisaatioidentiteetit käyvät tietynlaista kilpailua keskenään.	(Vieru & Rivardi, 2014)
Muutosvastarinta	Ei-toivottu muutos ilmenei henkilöstön keskuudessa yrityskaupan vastarintana.	(Seessalo, 2013; Wei & Clegg, 2017)

Edellistä taulukkoa lisää avaten, liika identifioituminen vielä vanhaan organisaatioon voi johtaa sisäryhmä ja ulkoryhmä kategoriointiin henkilöstön keskuudessa, mikä ei ole toivottavaa, sillä tutkijat uskovat, että yhteinen organisaatioidentiteetti on avainasemassa yritysostojen onnistumisessa (Joseph, 2014; Lupina-Wegener, Schneider & Dick, 2015). Tämä yhteinen organisaatioidentiteetti ei myöskään toteudu,

jos yrityksessä ilmenee kaupan tuoman muutoksen jälkeen identiteetin epäselvyyttä, jossa henkilöstö ei tunne itseään yhtenäiseksi organisaatioksi (Corley & Gioia, 2004). Lisäksi organisaatioidentiteetin epätoivotun muutoksen nähtiin aiheuttavan muutosvastarintaa henkilöstössä, ilmeten muun muassa monitasoisena vastarintana ostajayritystä kohtaan sekä eräänlaisena valtataisteluna (Seessalo, 2013; Wei & Clegg, 2017). Tätä valtataistelua ja vastarintaa voi pahentaa yhdistyvien yritysten aikaisempi tausta, heidän ollessa esimerkiksi kilpailijoita keskenään (Wei & Clegg, 2017).

Tutkielmassa tuli ilmi myös kriittisiä kantoja siitä, että organisaatioidentiteetti ei itsessään pelkästään vaikuta henkilöstön integraatioon, vaan edellä mainittuihin vaikutuksiin on osaa myös muillakin tekijöillä, kuten yhdistyvien yritysten asemalla ja yritysoston luonteella (Turner & Crisp, 2010). Lisäksi yhdistyvien yritysten organisaatioidentiteettien samanlaisuus vaikuttaa integraatioon, koska työntekijöillä on helpompi samaistua uuteen organisaatioidentiteettiin, ja tämän seurauksena työntekijät toimivat usein positiivisesti yrityskaupan menestykseen nähden (Amiot, Terry & McKimmon, 2012). Myös ulkoisilla vaikutuksilla, kuten medialla ja muilla sidosryhmillä näyttäisi olevan vaikutusta organisaatioidentiteetin muodostumiseen, ja siten ulkoiset sidosryhmät vaikuttavat organisaatioidentiteettiin ja sen syntymiseen myös yrityskauppojen jälkeen (Dhalla, 2007; Ravasi & Schultz, 2006). Ulkoisten sidosryhmien vaikutus voi esimerkiksi pahentaa henkilöstön keskuudessa ilmeneviä huhuja ja ennakkoluuloja ostajayrityksestä (Seessalo, 2013).

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Koska tutkielma keskittyy organisatoriseen toimintaan ja käytökseen, voi siitä olla myös hyötyä yritysten liikkeenjohdolle. Yritysten johto voi erityisesti hyötyä organisaatioidentiteetin syvemmästä ymmärryksestä muutoksen keskellä. Organisaatioidentiteetin dynamiikoiden ja vaikutusten ymmärtäminen yrityskaupassa on tarpeellista johdolle, jotta kaupan tavoitteiden ja synergioiden saavuttaminen helpottuu.

Jemisonin ja Sitkinin (1986) mukaan yrityskaupan integraatiovaiheessa tulisi huomioida enemmän itse prosessia. Yritysten liikkeenjohdon tulisi huomioida kommunikaatio ja sen laatu, jotta yhdistyvien yritysten välillä pysyy yhteisymmärrys.

Näin vältytään myös huhuilta ja epätietoisuudelta, joilla on tutkielmassa todettu olevan ikäviä vaikutuksia henkilöstön väliselle integraatiolle. Lisäksi yrityskauppojen pitkä kesto aiheuttaa liikkeenjohdolle varmasti rasitteita, mutta integraation sulavuuden vuoksi tulisi silti pyrkiä kuulemaan henkilöstöä ja olla unohtamatta heidän tärkeyttä yrityskaupan menestykselle.

Seessalo (2013) toteaa, että organisaatioidentiteetin ymmärtäminen ja siitä aiheutuvat haasteet yrityskaupan jälkeiselle integraatiolle voivat tuoda lisää vastauksia siihen, kuinka käsitellä henkilöstöä integraation aikana. Myös tutkielmassa todetut henkilöstössä ilmenevät reaktiot yrityskaupan jälkeisessä sulautumisvaiheessa auttavat hahmottamaan yrityskaupan integraation mahdollisia haasteita, joihin on liikkeenjohdon hyvä varautua strategialla, niin henkilöstön johtamisen kuin integraatioprosessin suhteen. Kun nämä asiat tiedostetaan, helpottuu myös yrityskaupan oikeiden tavoitteiden asettaminen.

5.3 Teoreettinen kontribuutio

Tämä tutkielma pyrkii osallistumaan keskusteluun organisaatioidentiteetin tutkimuskentällä. Tarkennettuna tutkielmassa tarkastellaan organisaatioidentiteettiä tulkinnallisen tutkimusparadigman näkökulmasta, sillä tutkielman aiheena olevaa ilmiötä pyritään ymmärtämään henkilöstön kokeman identiteetin kautta. Tutkielmassa pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, kuinka organisaatioidentiteetin kohdatessa muutoksen se voi aiheuttaa henkilöstössä ilmiöitä, jotka luovat haasteita ja erilaisia vaikutuksia yrityskaupan jälkeiseen kahden eri yrityksen väliseen henkilöstön integraatioon. Lisäksi tutkielmassa pyritään osallistumaan yrityskaupan tutkimukseen. Tarkennettuna yrityskaupan jälkeisen sulautumisvaiheen tutkimuskenttään, koska tutkielmassa tarkastellaan henkilöstön integraatiota organisaatioidentiteetin vaikutuksin perusteella.

Tutkielman tulokset tukevat aikaisempien tutkimuksien tuloksia, sillä tutkielmassa ei todettu poikkeuksia liittyen aiheen aikaisempaan tieteelliseen tietoon. Tutkielmassa pyrittiin siis lisäämään ymmärrystä koskien organisaatioidentiteetin muutoksen vaikutuksia ja haasteita henkilöstön keskuudessa ja henkilöstön kokemana, mitkä voivat olla hyödyllisiä myös yrityskaupan onnistumisen ja menestyksen arvioinnissa.

5.4 Tutkielman luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi

Tutkielman luotettavuutta ja rajoitteita lähdetään tarkastelemaan tutkielman etenemisen kannalta. Tässä tutkielmassa on asetettu tutkimuskysymys, johon on myös tutkielman edetessä löydetty vastaus. Lisäksi tutkielman aiheen tutkimustarve on perusteltu ja aiheeseen on johdateltu määrittelemällä tutkielmalle relevantit käsitteet ja tutkimuksen tavoite. Tutkielman tutkimusmetodiksi valikoitui narratiivinen kirjallisuuskatsaus, ja aineiston hakuprosessi on kuvailtu muun muassa käytettyjen hakusanojen määrittelyn ja aineiston lukuprosessin myötä. Tutkielman voidaan siis sanoa olevan validi, sillä se tutkii sitä aihetta ja ilmiötä mitä tutkielman tavoitteena määriteltiin.

Tutkielman sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkielma on johdonmukainen ja linjassa itsensä kanssa koko tutkielman ajan (Hiltunen, 2009). Tämän tutkielman sisäisen validiteetin perusteluina voidaan mainita tarkka tutkimuskysymys, jonka vastaamiseen syvennytään tutkielman edetessä. Lisäksi voidaan todeta, että tutkielma sisältää kattavan aineiston, jota on käytetty tutkittavasta ilmiöstä keskusteluun. Lisäksi tutkielman kirjoittajan omat päätelmät tulevat esille tekstistä. Reliabiliteetti taas kuvaa kuinka toistettavissa tutkielma on käytetyn tutkimusmetodologian ja aineiston myötä (Hiltunen, 2009). Tutkielmassa on pyritty reliabiliteettiin kuvailemalla tutkimusmetodologia, aineiston hakuprosessi sekä tutkittavaan ilmiöön sopiva aineiston rajaus. Lisäksi tutkielman päättelykytkökset ovat nähtävissä ja arvioitavissa.

Organisaatioidentiteettiä on kritisoitu empirian puutteesta, mikä hieman rajoittaa aiheen tutkimusta, johtuen todennäköisesti siitä, että organisaatioidentiteetti on vaikeasti mitattavissa oleva henkilöstön kollektiivisesti kokema käsitys (Albert, 1998, s. 3). Tämän empirian puutteen voidaan nähdä rajoittavan aiheesta keskustelua, ja näin myös tämän tutkielman rajoittavana tekijänä, sillä tutkielmassa käsitellään organisaatioidentiteetin vaikutuksia. Lisäksi koska tutkielma ei itsekään sisältänyt empiriaa, jossa havaintoja olisi testattu, voidaan tämäkin nähdä tutkielmaa rajoittavana tekijänä. Toisaalta taas Puusa (2007, s. 100) linjaa, että organisaatioidentiteetin on todettu olevan puhtaasti laadullinen, joten tämän empirian ja tarkkojen määritelmien puutteen ei toisaalta nähdä olevan huono asia.

Toisena tutkielmaa rajoittavana tekijänä voidaan todeta se, että tutkimuksia organisaatioidentiteetin tuomista haasteista henkilöstön integraatiossa yrityskaupassa on löydettävissä melko vähän, joten aineisto muodostuu useista eri tutkimuksista. Tutkielmassa yhdistellään aikaisempien tutkimuksien havaintoja ja pyritään näiden pohjalta muodostamaan validi vastaus tutkimuskysymykseen, sillä organisaatioidentiteettiä sekä yrityskauppaa on kuitenkin tutkittu runsaasti.

5.5 Tutkielman jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmaa työstäessä ja erilaisia aineistoja lukiessa mieleeni heräsi muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Aineistoja etsiessä oli vaikea löytää suoranaisia tutkielmia organisaatioidentiteetin vaikutuksista henkilöstön integraatioon. Tutkimukset olivat usein tehty eri tutkimusnäkökulmista, joten tietoa ja havaintoja tuli yhdistellä melko paljon erilaisista tutkielmista. Empiirinen tutkimus siitä, kuinka yhdistyvien yritysten erilainen organisaatioidentiteetti vaikuttaa henkilöstön integraatioon ja näin esimerkiksi yrityskaupan myötä syntyneen yrityksen tulokseen ja tehokkuuteen, olisi erityisen mielenkiintoista.

Tutkielmassa sivuttiin myös henkilöstön integraation tärkeyttä yrityskaupan menestymistekijänä. Monet luvussa käytetyt lähteet käsittelevät kokonaisuudessaan yritysten sulautumista yhteen sisältäen myös muita näkökulmia, joten tästä henkilöstön integraation onnistumisesta itsessään olisi mielenkiintoista nähdä tutkimusta. Esimerkiksi kuinka henkilöstön integraation onnistuminen ja epäonnistuminen vaikuttaa yrityskaupan taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkielmassa todettiin, että yrityskaupat voivat kestää useita kuukausia ja jopa vuosia. Yrityskauppojen pitkä kesto aiheuttaa myös pitkään kestävästä epäselvyydestä, josta seurasi identiteetin epäselvyyttä henkilöstön keskuudessa. (Corley & Gioia, 2004.) Olisi mielenkiintoista, jos tätä yrityskaupprosessin kestoa lähdettäisiin tutkimaan. Voitaisiin esimerkiksi tarkastella, onko yrityskaupan kestolla vaikutusta organisaatioidentiteetin muutokseen yrityskaupassa, ja miten tämä vaikuttaa henkilöstön integraatioon. Lisäksi osa yrityksistä ei huomioi tarpeeksi yrityskaupan inhimillisiä puolia, mikä on näkynyt totaalisen suunnitelman puuttumisena sulautumisvaiheessa (Walt, 2005). Tästä voisi johtaa tutkimuksen, jossa tehdyn

strategian ja integraation valmistelun vaikutuksia tutkittaisiin verraten niitä yrityskaupan onnistumiseen, ja asetettuun tulokseen ja tehokkuuteen.

LÄHTEET

Albert, S. (1998). The definition of metadefinition of identity. Teoksessa Whetten, D. & Godfrey, P. (1998). Identity in organisations. Building theory through conversations, 1-13. Haettu osoitteesta

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ViE5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Identity+in+organizations:+Building+theory+through+conversations&ots=ToFi22GC5O&sig=CE3kIZlqV1ztAI717CjSd1afiAA&redir_esc=y#v=onepage&q=Identity%20in%20organizations%3A%20Building%20theory%20through%20conversation&f=false

Albert, S. & Whetten, A. D. (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior, 7, 263-295. Haettu osoitteesta

<file:///C:/Users/Aino%20Sarvi/Downloads/Albert%20&%20Whetten.pdf>

Alvesson, M., Aschcraft, K. L. & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-28. doi:10.1177/1350508407084426

Amiot, C., Terry, D. & McKimmie, B. (2012). Social Identity Change During an Intergroup Merger: The Role of Status, Similarity, and Identity Threat. *Basic & Applied Social Psychology*, 34(5), 443-455. doi:10.1080/01973533.2012.712016

Bruner, R. F. & Perella, J. R. (2004). *Applied mergers and acquisitions*. John Wiley & Sons. Haettu osoitteesta

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xpzTYgXK3fsC&oi=fnd&pg=PR15&q=applied+mergers+and+acquisitions&ots=4Q-rl74LHS&sig=CiNY5evTVapXhRakB3d746gylyI&redir_esc=y#v=onepage&q=applied%20mergers%20and%20acquisitions&f=false

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1990). The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. *British Journal of Management*, 1(2), 65-76. doi:10.1111/j.1467-8551.1990.tb00163.x

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992). *Mergers and Acquisitions : The Human Factor*. Haettu osoitteesta

<http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzkkOTg2NF9fQU41?sid=65f6279a-b165-4ce7-a4ec-f4fbf35f0b43@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>

Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, J., David J. & Thomas, J. B. (2010). *Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger*. *Administrative Science Quarterly*. doi:10.2189/asqu.2010.55.3.397

Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. Haettu osoitteesta

<http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c00cb881-2735-4fd0-996d-f46eac8b9dc9%40pdc-v-sessmgr03>

Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M. & Hatch, M. J. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99. doi:10.1177/1056492605285930

DePamphilis, D. (2010). Mergers and acquisitions basics: All you need to know. Academic Press. Haettu osoitteesta
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=8FKI_b6LAX4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mergers+and+Acquisitions+Basics&ots=HF_HPCcInB&sig=MN8-TQZ0BL8T19N3x4zxBkGXYc&redir_esc=y#v=onepage&q=Mergers%20and%20Acquisitions%20Basics&f=false

Dhalla, R. (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260. doi:10.1057/palgrave.crr.1550058

Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. doi:10.5465/AMR.2000.2791603

Godfrey, P. C. & Whetten, D. A. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Haettu osoitteesta
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ViE5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Godfrey,+P.+C.+\(1998\).+Identity+in+organizations:+Building+theory+through+conversations.&ots=ToFk_0zw0K&sig=6aghZZRke-T-RV_Kwh3xC054vM&redir_esc=y#v=onepage&q=Godfrey%2C%20P.%20C.%20\(1998\).%20Identity%20in%20organizations%3A%20Building%20theory%20through%20conversations.&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ViE5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Godfrey,+P.+C.+(1998).+Identity+in+organizations:+Building+theory+through+conversations.&ots=ToFk_0zw0K&sig=6aghZZRke-T-RV_Kwh3xC054vM&redir_esc=y#v=onepage&q=Godfrey%2C%20P.%20C.%20(1998).%20Identity%20in%20organizations%3A%20Building%20theory%20through%20conversations.&f=false)

Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N. & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-32. doi:10.5465/annals.2014.0078

Haigh, M. M. & Pfau, M. (2006). Bolstering organizational identity, commitment, and citizenship behaviors through the process of inoculation. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(4), 295-316. doi:10.1108/19348830610849718

Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja Reliabiliteetti. *Jyväskylän Yliopisto*, s.1–13. Haettu osoitteesta
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163. doi:10.5465/AMR.1986.4282648

Joseph, J. (2014). Managing change after the merger: the value of pre-merger ingroup identities. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 430-448. doi:10.1108/JOCM-10-2013-0184

KL 4:21 §.Kilpailulaki 12.8.2011/948.

- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Łupina-Wegener, A., Schneider, S. & Dick, R. (2015). The Role of Outgroups in Constructing a Shared Identity: A Longitudinal Study of a Subsidiary Merger in Mexico. *Management International Review (MIR)*, 55(5), 677-705.
doi:10.1007/s11575-015-0247-6
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive*, 15(2), 80-92. doi:10.5465/AME.2001.4614947
- Mirc, N. (2013). Human impacts on the performance of mergers and acquisitions. Teoksessa Finkelstein, S. & Cooper, C. L. *Advances in mergers and acquisitions* (s.1-25). Haettu osoitteesta
<http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNTczMjM1X19BTg2?sid=19007e96-693a-42ef-afd1-d575cb3bf1e0@pdc-v-sessmgr03&vid=0&format=EB&rid=1>
- Puusa, A. (2007). *Tulkinta organisaatioidentiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: "keitä me organisaationa oikeastaan olemme?"* (Julkaisematon väitöskirjatutkimus, Jyväskylän yliopisto). Oulun yliopiston kirjasto.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. doi:10.5465/AMJ.2006.21794663
- Ruopasa, L. (2016). *Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa*. (Väitöskirjatutkimus, Oulun yliopisto). Haettu osoitteesta
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526211183.pdf>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sarala, R. M., Vaara, E. & Junni, P. (2019). Beyond Merger Syndrome and Cultural Differences: New Avenues for Research on the 'Human Side' of Global Mergers and Acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307-321.
doi:10.1016/j.jwb.2017.10.001
- Seessalo, S. (2013). *Organisaatioidentiteetin uudelleen rakentuminen pakotetussa muutoksessa: Analyysi henkilöstön kokemasta muutoksesta yritystoston yhteydessä*. (Pro gradu –tutkielma, Turun yliopisto). Haettu osoitteesta
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/91510/415848.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Tapanainen, A. (2013). *Organisaatioidentiteetti merkityksen tuojana*. (Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41887/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201307112084.pdf>

Teerikangas, S. (2006). *Silent forces in cross-border acquisitions : an integrative perspective on post-acquisition integration*. (Väitöskirjatutkimus, Aalto-yliopisto).

Haettu osoitteesta

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2691/isbn9512280930.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Teerikangas, S. & Joseph, R. J. (2012). Post-Deal Integration. *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. doi:10.1093/acprof:oso/9780199601462.003.0014

Turner, R. N. & Crisp, R. J. (2010). Imagining intergroup contact reduces implicit prejudice. *British Journal of Social Psychology*, 49(1), 129-142.

doi:10.1348/014466609X419901

Vieru, D. & Rivard, S. (2014). Organizational identity challenges in a post-merger context: A case study of an information system implementation project. *International Journal of Information Management*, 34(3), 381-386.

doi:10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.001

Walt, S. J. (2005). Looking Beyond the Obvious in MERGER INTEGRATION. *Mergers & Acquisitions: The Dealermaker's Journal*, 40(3), 41-46. Haettu

osoitteesta <https://www-proquest-com.pc124152.oulu.fi:9443/docview/215917225?accountid=13031>

Wei, T. & Clegg, J. (2017). Effects of organizational change on integration approaches in acquisitions: role of organizational dominance. *British Journal of Management*, 29(2), 337-355.

Whetten, A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.

doi:10.1177/1056492606291200