



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

**MUUTOSJOHTAMISEN KÄYTÄNTEET
TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISEEN
YRITYSKAUPOISSA**

Annika Kainuharju

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Muutosjohtamisen käytänteet työntekijöiden sitouttamiseen yrityskaupoissa

Annika Kainuharju

Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Kandidaatintyö 2022, 25 s.

Työn ohjaaja yliopistolla: Jere Lehtinen

Yritysosot ovat suosittu ja nopea keino laajentaa yrityksen liiketoimintaa. Se on radikaali muutos ostetulle organisaatiolle ja se vaikuttaa yrityksen kaikkiin työntekijöihin. Muutoksia suunniteltaessa ja toteuttaessa organisaatiot tarvitsevat osaamista muutosjohtamisen alalta. Organisaatiomuutoksissa yksi keskeisimmistä asioista on saada työntekijät sitoutumaan muutokseen. Muutoksissa esiintyy myös muutosvastarintaa, joka tulee osata käsitellä oikein muutoksen onnistumisen takaamiseksi.

Työn tavoitteena on tutkia kirjallisuuskatsauksen avulla yrityskaupoissa tapahtuvaa työntekijöiden sitouttamista ja muutosjohtamisen käytänteitä sen toteuttamiseen. Lisäksi tavoitteena on löytää syitä muutosvastarinnan esiintymiseen ja erilaisia käytänteitä sen ehkäisyyn ja käsittelyyn.

Työn kirjallisuuskatsauksessa löydettiin useita käytänteitä työntekijöiden sitouttamiseen ja muutosvastarinnan käsittelyyn. Useita löydetyistä käytänteistä voidaan soveltaa molempiin tarkasteltaviin ilmiöihin. Henkilöstön osallistaminen ja aktiivinen viestintä nousivat useimmin esille ja on todettu toimiviksi käytänteiksi työntekijöiden sitouttamiseen sekä muutosvastarinnan käsittelyyn etenkin yrityskaupoissa. Muutosvastarinnan käsittelemiseen on ehdotettu uutta näkökulmaa, jossa vastarintaa ajatellaan osana onnistunutta muutosprosessia. Tämän uuden näkökulman ja sitä tukevien toimien avulla työntekijät kokevat heidän huolensa arvostetuksi ja kuulluksi.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, Yrityskauppa, Yritysosto, Työntekijöiden sitoutuminen, Muutosvastarinta, Kirjallisuuskatsaus

ABSTRACT

Change management practices to commit employees in mergers and acquisitions

Annika Kainuharju

University of Oulu, Degree Programme of Industrial Engineering and Management

Bachelor's thesis 2022, 25 pp.

Supervisor at the university: Jere Lehtinen

Mergers and acquisitions are popular and quick way of growing organization's business. They are radical changes especially to the purchased company and have an effect to all its employees. Organizations need change management know-how when planning and implementing changes. In organizational change one of the most important things is to commit employees to the change. Also, there is always some kind of resistance that needs to be dealt correctly to ensure successful change.

This Bachelor's theses is executed as a literature review. The objective is to examine different change management practices concerning employee commitment in mergers and acquisitions. In addition, the purpose is to find reasons for resistance to change and different practices to prevent and deal with it.

There were many change management practices found in the literature review concerning employee commitment and resistance to change. Several of these management practices are applicable to both addressed phenomena. Involving personnel and communicating actively came up most frequently and are found to be effective practices in mergers and acquisitions to manage both employee commitment and resistance to change. Researchers have suggested a new aspect to managing resistance to change in which the resistance should be considered as a part of successful change process. With this new way of thinking and activities that support it, employees feel their concerns valued and heard.

Keywords: Change management, Merger, Acquisition, Employee commitment, Resistance to change, Literature review

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
2 YRITYSOSTOT	7
2.1 Henkilöstön suhtautuminen yritysostoon.....	8
2.2 Yritysosto muutoksena.....	9
3 MUUTOSJOHTAMINEN YRITYSOSTOISSA.....	11
3.1 Muutosjohtaminen prosessina.....	11
3.2 Esihenkilöt muutoksen johtajina	13
3.3 Työntekijöiden sitouttaminen muutokseen	15
3.3.1 Työntekijän sitoutuminen organisaatioon.....	15
3.3.2 Psykologinen sopimus osana työntekijän sitoutumista.....	16
3.3.3 Käytänteitä työntekijöiden sitouttamiseen.....	17
3.4 Muutosvastarinta	18
3.4.1 Muutosvastarinnan syitä	19
3.4.2 Muutosvastarinnan ehkäisy ja hallinta.....	20
4 POHDINTA JA YHTEENVETO	21
LÄHDELUETTELO.....	24

1 JOHDANTO

Yritystoista on tullut yrityksille suosittu tapa kasvaa kilpailullisessa toimintaympäristössä, vaikka arviolta vain puolet niistä onnistuvat (Teerikangas 2008, s. 11–12). Yritysto on ostettavana olevalle organisaatiolle yksi suurimmista muutoksista ja sen onnistunut läpivienti on tärkeää organisaation tulevaisuuden kannalta.

Nykypäivän organisaatioissa muutoksia tulee jatkuvasti, joten ne on osattava käsitellä oikein. Työntekijöiden tulee sopeutua muutoksiin esimerkiksi teknologian kehittyessä. Joustavuus ja yrityksen kyky sopeutua muutoksiin onkin noussut yhdeksi keskeiseksi tekijäksi organisaation selviytymisen ja etenkin menestyksen kannalta (Kvist & Kilpiä 2006, s. 16–18). Muutoksia kohdatessa organisaatioilta vaaditaan osaamista muutosjohtamisen alueelta. Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jonka avulla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos (Viitala & Jylhä 2019). Siihen sisältyy muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Onnistuneen muutosprosessin ja -johtamisen lopputuloksena on uuteen tilanteeseen sopeutunut ja sitoutunut henkilöstö (Kvist & Kilpiä 2006, s. 16–18). Työntekijän sitoutuminen kuvaa yksilön monitasoista psykologista kiintymystä organisaatioon (Đorđević 2004). Työntekijät, jotka ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon, vaihtavat työpaikkaa pienellä todennäköisyydellä, sillä he luottavat työsuhteen kannattavuuteen ja samaistuvat organisaation tavoitteisiin ja arvoihin (Lampikoski 2005, s. 46).

Useat tutkimukset painottavat työntekijöiden motivoimista muutosprosessin aikana ja pitävät sitä muutoksen onnistumisen kannalta tärkeänä (Errida & Lotfi 2021). Jokainen yksilö kuitenkin kokee muutoksen eri tavalla, joten ihmisten johtaminen muutoksessa ei ole yksinkertaista. Muutosvastarinta on osa muutosprosessia ja sitä esiintyy etenkin prosessin alkuvaiheessa. Se voi hidastaa tai pahimmillaan jopa estää organisaatiomuutoksen tapahtumisen. Muutoksen vastustaminen on luonnollinen osa ihmisen käyttäytymistä, sillä vakaa tilanne koetaan turvalliseksi. (Kosonen 1999, s. 59–60)

Työn tavoitteena on löytää muutosjohtamisen käytänteitä ja näkökulmia työntekijöiden sitouttamiseen ja muutosvastarinnan käsittelyyn ostettavana olevassa organisaatiossa. Tavoitetta lähestytään kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaisia muutosjohtamisen käytänteitä ostettava organisaatio voi hyödyntää työntekijöiden sitouttamiseen yritysostoissa?
2. Millaisten käytänteiden avulla työntekijöiden muutosvastarintaa yritysostoissa voidaan ehkäistä ja käsitellä?

Tutkimusmenetelmänä käytän kirjallisuuskatsausta, jossa tarkoitukseni on selvittää yrityskauppoihin liittyviä toimintatapoja ja johtamiskäytänteitä. Työ auttaa syventymään kiinnostavaan aiheeseen paremmin ja oppimaan muutosjohtamisen olemassa olevista käytänteistä yritysoston onnistuneeseen läpivientiin.

Työ koostuu neljästä luvusta. Luvussa kaksi käsitellään yrityskauppoja ja keskitytään tarkemmin siihen, miten ostetun organisaation työntekijät suhtautuvat yritysostoon ja yritysostojen luonteeseen muutoksena. Kolmannessa luvussa keskitytään muutosjohtamiseen. Ensin sovelletaan Kotterin muutosjohtamisen prosessimallia yrityskauppoihin, jonka jälkeen tarkastellaan esihenkilöiden roolia muutoksessa. Näiden jälkeen siirrytään käsittelemään työntekijöiden sitouttamista ja siihen löytyneitä muutosjohtamisen käytänteitä. Luvun lopuksi tarkastellaan muutosvastarintaa ilmiönä ja käydään läpi sen käsittelemiseen löytyneitä käytänteitä. Neljännessä luvussa pohditaan kirjallisuuskatsauksessa löydettyjä muutosjohtamisen käytänteitä työntekijöiden sitouttamiseen ja muutosvastarinnan hallintaan ja kootaan ne yhteen.

2 YRITYSOSTOT

Yritysosstosta löytyy ostava ja ostettava osapuoli. Yritysosston seurauksena ostettava yritys voi pysyä kokonaan tai osittain itsenäisenä tai tulla sulautetuksi ostavan yrityksen toimintoihin. Tämä riippuu ostavan yrityksen integraatiostrategiasta. (Kosonen 1999, s. 19)

Yritysosstoille on monenlaisia syitä. Usein yritysostoilla haetaan nopeaa ja edullista kasvua markkinoilla. Tavoitteena voi olla tarvittavan ydinosaimisen tai teknologian saaminen toisesta yrityksestä (Schuler & Jackson 2001). Yritysosston syyt voidaan jaotella sen mukaan saavatko ne alkunsa yrityksen sisältä, ympäristön liikkeistä vai pyrkiikö yritys ennakoimaan ympäristön aiheuttaman muutostarpeen (Kvist & Kilpiä 2006, s. 16). Yritysosstoja voidaan luokitella myös niiden tavoitteiden mukaan. Vertikaaleissa yritysostoissa pyritään markkinoiden dominointiin, eli olemaan suurin toimija (Schuler & Jackson 2001). Horisontaaleissa yritysostoissa tavoitellaan toimitusketjujen parempaa hallintaa (Schuler & Jackson 2001).

Teerikangas (2008, s. 213) määrittelee onnistuneen yritysoston kolmen kohdan avulla. Ensiksi yritysoston jälkeen toteutettujen muutosten seurauksena pitäisi toteutua kulttuurista muutosta. Sillä tarkoitetaan muutoksia yrityksen arkisesti toteutuvaan yrityskulttuuriin, kuten johtamistapoihin, käyttäytymismalleihin ja toimintatapoihin (Teerikangas 2008, s. 214). Toinen onnistuneen yritysoston tekijä on, että oston jälkeen tapahtuu yritysidentiteetin muutosta. Yritysidentiteetti liittyy työntekijöiden omaan identiteettiin ja siihen, kokeeko yksilö yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa (Teerikangas 2008, s. 239). Uuden identiteetin muodostuminen yritysostoissa on suurilta osin tunnepohjainen prosessi, jossa työntekijä pohtii, että onko hän valmis sitoutumaan uuteen organisaatioon (Teerikangas 2008, s. 240). Kolmas tekijä on taloudelliset mittarit, joka on yleisesti käytetyin tapa mitata yritysoston onnistumista. Organisaatioissa keskitytään usein vain taloudellisten mittareiden seurantaan, sillä ne ovat helposti saatavilla. Yritysoston taustalla vaikuttaa kuitenkin esimerkiksi erilaiset kulttuurit ja työntekijöiden asenteet, joiden huomiotta jättäminen aiheuttaa suuria haasteita muutosprosessiin (Teerikangas 2008, s. 15).

Tyypillisimpiä yrityskaupan epäonnistumisen syitä on löydetty useassa tutkimuksessa. Epärealistiset odotukset, kulttuurien törmäysten käsittelemättä jättäminen sekä muutoksen strategian huono suunnittelu ja toteutus ovat tyypillisiä epäonnistumisen syitä. Organisaation henkilöstö täytyy huomioida, heidät täytyy valmistella muutosta varten ja auttaa ymmärtämään muutos erilaisin keinoin. On myös huomattu, että organisaatiot oppivat tekemistään yrityskaupoista ja kehittävät näin osaamistaan ja kilpailuetua tällä alueella. (Schuler & Jackson 2001)

2.1 Henkilöstön suhtautuminen yritysostoon

Muutoksesta kertomisen jälkeen ihmisille tyypillisiä tunnetiloja ovat petetyksi tulemisen tunne, ahdistus, hämmennys ja itseluottamuksen väheneminen (Kvist & Kilpiä 2006, s. 16, 130). Ostetun yrityksen henkilöstön suhtautuminen yritysostoon vaihtelee. Siihen voidaan suhtautua innokkaasti muutosta odottaen tai epäilevästi (Teerikangas 2008, s. 25).

Teerikangas (2008, s. 25–28) esittelee kaksi tekijää, jotka vaikuttavat henkilöstön suhtautumiseen yritysostoa kohtaan. Ensimmäinen on organisaation aiemmat kokemukset yritysostoista. Ensimmäistä kertaa ostettavana olevan yrityksen henkilöstölle uutinen yritysostosta tulee järkytyksenä toisin kuin jo yritysoston kokeneelle henkilöstölle. Toinen henkilöstön suhtautumiseen vaikuttava asia on yritysoston merkittävyys ostettavana olevalle yritykselle. Mikäli yritysosto on esimerkiksi ainoa keino välttää konkurssi, henkilöstö suhtautuu ostoon positiivisemmin. Yritysoston merkitystä on hankala perustella henkilöstölle, jos se kokee yrityksen pärjäävän hyvin omillaan. Lisäksi yrityksen sisällä hierarkiataso vaikuttaa reaktioihin yrityskaupasta. Ylemmän tason johto kuulee yrityskaupasta yleensä aiemmin ja saa enemmän tietoa ostavasta yrityksestä, tulevista tapahtumista ja niiden seuraamuksista työntekijöille (Teerikangas 2008, s. 42).

Yritysosto on radikaali muutos, jonka seurauksena työntekijät usein tuntevat heidän työhönsä sitoutumisen laskeneen (Đorđević 2004). Sitoutumisen laskemiseen voi olla useita syitä, joista Đorđević (2004) nostaa esille neljä tärkeintä. Ne ovat työn epävarmuus, vähentynyt luottamus, työn muuttuminen ja stressitasojen nouseminen. Työn epävarmuuden voimakkuus riippuu havaitun uhan vakavuudesta ja koetusta

voimattomuudesta uhan vastustamiseen. Yrityskaupan luonteeseen voi kuulua irtisanomisia tai lomautuksia, joten työntekijät kokevat sen uhkana omalle työlleen. Vähentynyt luottamus työntekijää kohtaan liittyy työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Psykologista sopimusta ja yrityskaupan vaikutusta siihen käsitellään tarkemmin luvussa 3. Kolmas syy työntekijän sitoutumisen laskemiseen on työn muuttuminen. Työntekijät ovat huolissaan heidän pärjäämisestensä mahdollisesti kasvavan ja muuttuvan työtaakan kanssa. Usein työntekijät kokevat työnkuvan muuttumisen ja uuden työympäristön enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Yrityskauppa aiheuttaa työntekijöissä myös lisääntyntä stressiä. Pääasiassa stressin aiheuttaa epävarmuus tulevaisuudesta tai kyvyttömyys sopeutua uuteen tilanteeseen.

2.2 Yritysosto muutoksena

Muutos on vaikeasti hahmoteltava kokonaisuus, joka ei ole yksittäinen tapahtuma vaan prosessi (Kvist & Kilpiä 2006, s. 15). Muutokset ovat eritasoisia, se voi olla sarja pienempiä muutoksia tai yksi radikaali muutos, kuten yritysosto (Kvist & Kilpiä 2006, s. 15). Muutokset usein aiheuttavat uudelleen organisointia, joka vaikuttaa työntekijöihin esimerkiksi työnkuvan muuttumisella (Đorđević 2004). Jokainen organisaatioon kuuluva yksilö kokee muutoksen subjektiivisesti, joka tekee sen hallinnasta haastavaa (Kvist & Kilpiä 2006, s. 16). Muutokset eivät yleensä etene lineaarisesti kohti tavoitetilaa, vaan prosessiin voi sisältyä pysähdyksiä ja iterointia (Viitala & Jylhä 2019).

Kvist ja Kilpiä (2006, s. 48–50) jakavat muutosprosessit eri luokkiin muutoksen kohteen, toteutustavan ja tavoitteiden mukaan. Yrityskaupat ovat rakennemuutoksia, joissa kaksi organisaatiota yhdistetään. Rakennemuutoksessa organisaatorakenne muuttuu, jonka lisäksi niihin liittyy myös kulttuurin muutosta, etenkin yrityskaupoissa, joissa yrityskulttuurit täytyy yhdistää. Ostavan yrityksen integraatiostrategiasta riippuen yritysostoissa voi tapahtua myös prosessimuutosta.

Yritysosto voidaan kokea suurena muutoksena, jossa ostettu yritys sulautetaan kokonaan ostavan yrityksen toimintoihin. Ostettu yritys voi myös jatkaa kokonaan tai osittain itsenäisenä. Tämä muutoksen voimakkuus määritellään ostavan yrityksen integraatiostrategiassa (Teerikangas 1999, s. 19). Yritysoston julkaisemisen jälkeen alkaa yhteensulauttamisen vaihe eli integraatio. Teerikangas (2008, s. 71) on tunnistanut viisi

tärkeintä seikkaa integraation onnistumisen kannalta. Nämä viisi seikkaa ovat integraation huolellinen suunnittelu, yritystoston jälkeisen toiminnan nopeus, ostolle määritellyt tavoitteet ja visio, integraation työkalujen käyttö sekä oston jälkeinen viestintä. Yritystoston integraatiovaiheessa muutosjohtamisen osaaminen korostuu.

3 MUUTOSJOHTAMINEN YRITYSOSTOISSA

Muutosjohtaminen on organisaation keino hallita muutoksen etenemistä (Kvist & Kilpiä 2006, s. 16). Tässä luvussa käsittelen Kotterin kehittämää kahdeksan vaiheen mallia muutosprosessin onnistuneeseen toteutukseen. Keskityn myös esihenkilöiden tärkeään rooliin muutoksessa, jonka jälkeen siirryn työntekijöiden sitouttamiseen ja siihen liittyviin käytänteisiin. Lopuksi käsittelen muutosvastarinnan ilmenemistä, syitä ja keinoja sen hallintaan.

3.1 Muutosjohtaminen prosessina

Kotterin kahdeksan vaiheen mallia voidaan käyttää yritysostoprosessin suunnitteluun, sillä se yhdistää useita muutosprosessin oletuksia ja tukee yritysostojen johtamiseen tarvittavaa joustavuutta (Cameron & Green 2019, s. 254). Kotterin (1995) mukaan jokainen onnistunut organisaatiomuutos käy läpi kahdeksan nimettyä vaihetta, joiden ohittaminen luo vain illuusion muutoksen nopeasta toteutumisesta.

Kahdeksan vaiheen mallin ensimmäinen vaihe on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden vahvistaminen (Kotter 1995). Yritysostossa organisaation johdon tulisi nostaa esille ongelmat, jotka ovat johtaneet tilanteeseen (Cameron & Green 2019, s. 250). Kotterin (1995) mukaan yli puolet yrityksistä epäonnistuvat ensimmäisessä vaiheessa. Toisena vaiheena on ohjaavan tiimin perustaminen. Tiimin tulisi olla vahva toisaalta tittelien suhteen mutta myös heidän maineensa ja suhteiden osalta (Kotter 1995). Yritysostossa ostavan ja ostettavan yrityksen johdon tulisi aloittaa tutustuminen ennen oston julkaisua, jotta julkaisemisen jälkeen yhteistyö on nopeaa ja sujuvaa (Cameron & Green 2019, s. 250).

Kolmantena vaiheena on vision ja strategian laatiminen muutokselle. Muutos tarvitsee vision, joka auttaa ymmärtämään mihin suuntaan yritys on menossa (Kotter 1995). Visio tulisi olla selitettävissä maksimissaan viidessä minuutissa, niin että ”vastapuoli” ymmärtää sen ja kiinnostuu siitä (Kotter 1995). Yritysostossa visio ohjaa yritysten integraatiota ja tukee sen saavuttamisen vaatimien strategioiden laatimista (Cameron & Green 2019, s. 251).

Neljäs vaihe on muutosvision viestiminen organisaatiolle. Työntekijöiden on erityisen hankala tukea visiota, mikäli se sisältää työpaikkojen vähennyksiä (Kotter 1995). Erityisesti yritysostossa työntekijöille kommunikaatio on tärkeää ja esihenkilöiden täytyy olla luovia kommunikaatitavoissaan (Cameron & Green 2019, s. 251). Onnistuneessa organisaatiomuutoksessa esihenkilöt eivät ainoastaan puhu muutoksesta, vaan myös näyttävät esimerkkiä toiminnallaan (Kotter 1995).

Viidentenä vaiheena on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Mitä enemmän ihmisiä työskentelee vision toteutumisen eteen, sitä parempi on lopputulos (Kotter 1995). Esihenkilöiden ja yrityksen johdon tulee toimia poistaakseen esteitä yritysoston onnistumiselle, esimerkiksi kulttuuriset ongelmat tulee käsitellä tässä vaiheessa (Cameron & Green 2019, s. 251). Kuudes vaihe on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumisia. Ilman onnistumisia muutosta tukevat henkilöt voivat luovuttaa ja siirtyä vastustamaan muutosta (Kotter 1995). Kaikki mikä osoittaa yritysoston etenemistä kohti tavoitteita, on ilmoittamisen arvoista (Cameron & Green 2019, s. 251). Esihenkilöiden tulee aktiivisesti etsiä parannuksia toiminnoissa sekä asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden täytyessä työntekijät tulisi palkita (Kotter 1995).

Seitsemäs vaihe Kotterin (1995) mallissa on parannusten vakiinnuttaminen ja mahdollisten uusien muutosten toteuttaminen. Muutoksen epäonnistumisen syynä voi olla liian aikainen onnistumisen julistaminen. Organisaatiomuutokset vievät paljon aikaa ja uudet toimintatavat ovat haavoittuvaisia, kunnes ne ovat juurtuneet yrityskulttuuriin. Yritysostossa on kuitenkin tärkeää palkita henkilöitä, jotka ovat työskennelleet uutta visiota kohti (Cameron & Green 2019, s. 251). Tässä vaiheessa muutosprosessia tulee myös vähän herätellä esimerkiksi uusilla projekteilla tai muilla apukeinoilla (Cameron & Green 2019, s. 251).

Viimeinen eli kahdeksas vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Kotter (1995) mainitsee kaksi asiaa, jotka ovat erityisen tärkeitä tässä vaiheessa. Ensinnäkin työntekijöille tulee näyttää miten uudet toimintatavat ja asenteet ovat auttaneet parantamaan yrityksen toimintaa. Yritysostossa täytyy varmistaa, että työntekijät näkevät yritysoston onnistumisen eteen tehdyn työn edesauttaneen yritystä menestymään (Cameron & Green 2019, s. 252). Toinen Kotterin (1995) mainitsema asia on varmistaa, että tulevan sukupolven johtohenkilöt ilmentävät muutoksia. Kotterin

kahdeksan vaiheen mallissa useiden vaiheiden toteuttamisen vastuu on esihenkilöillä, joten heillä on merkittävä rooli muutosprosessissa.

3.2 Esihenkilöt muutoksen johtajina

Esihenkilön tehtävänä on toteuttaa muutoksen strategiset tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa (Pirinen 2014). Yritystoston integraatiovaiheessa esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja siten sillä on olennainen vaikutus yritystoston lopputulokseen (Appelbaum et al. 2007). Esihenkilön tulee valmistella työntekijät muutoksen eri vaiheisiin, sillä kun työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja miksi hänen tulee muuttua, hän pystyy asettamaan itselleen tavoitteita (Pirinen 2014). Esimerkiksi oikean toiminnan vahvistaminen ja kannustaminen antaa työntekijöille varmuutta ja itseluottamusta (Pirinen 2014).

Viestinnän kautta esihenkilön ja työntekijän välille rakentuu luottamus. Esihenkilön oma motivaatio ja usko muutokseen ja sen aktiivinen viestintä työntekijöille vie muutosta eteenpäin ja parantaa sen onnistumisen mahdollisuuksia (Pirinen 2014). Usein muutosissa viestintä on asia, joka saa eniten kritiikkiä työntekijöiltä, sillä sen avoimuus ja reaaliaikaisuus koetaan puutteellisena (Pirinen 2014). Esihenkilön tulee olla rehellinen työntekijöille ja kertoa mitä tietää ja mitä ei (Kvist & Kilpiä 2006, s. 133). Kertomalla työntekijöille, ettei mikään tule muuttumaan, viivyttelemällä huonojen uutisten kertomista tai välttelemällä totuutta esihenkilö luo työntekijöille turvattomuuden tunnetta (Cameron & Green 2019, s. 243). Esihenkilön roolina on ylläpitää aktiivista keskustelua työntekijöiden kanssa, jotta syntyy yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista (Pirinen 2014). Myös mielipide-erojen ja rakentavan kritiikin esiintuomiseen tulee rohkaista (Kvist & Kilpiä 2006, s. 133).

Muutosprosessin aikana informaatio voi olla työntekijöille vaikeasti ymmärrettävää tai sitä voi olla liikaa. Esihenkilön tehtävänä on korostaa tärkeitä asioita työntekijöille, konkretisoida muutoksen tavoitteita ja tulkita viestit ymmärrettävään muotoon (Pirinen 2014). Muutosviestintä voi sisältää esimerkiksi haastavia liiketoiminnan termejä, joiden vuoksi työntekijä kokee muutoksen helposti kaukaiseksi ja vieraaksi asiaksi (Pirinen 2014). Esihenkilön tulee varmistaa, että työntekijät tietävät mikä muuttuu, mikä pysyy samana ja milloin kaikki muutokset tapahtuvat (Cameron & Green 2019, s. 243).

Työntekijöille on tärkeää antaa syitä siirtyä pois omalta mukavuusalueeltaan kohti muutosta (Kvist & Kilpiä 2006, s. 133). Parhaimmillaan muutosviestintä luo yhteenkuuluvuutta, luottamusta, motivaatiota ja innostusta työntekijöissä (Pirinen 2014).

Esihenkilöllä on useita omia haasteita käynnissä samalla, kun he yrittävät hallita työntekijöitä ja heidän sopeutumistaan. Esihenkilö voi olla epävarma omasta asemastaan yrityksessä ja etsiä uusia mahdollisuuksia yrityksen ulkopuolelta. Samaan aikaan hänen tulisi vakuuttaa työntekijät heidän asemastaan yrityksessä. On todettu, että esihenkilöt ovat työntekijöitä edellä muutoksen aiheuttamissa tunnereaktioissa. Esimerkiksi kun esihenkilö on hyväksynyt muutoksen, niin työntekijät ovat vielä shokissa ja kieltävät muutoksen. Tämän johdosta esihenkilöä voi helposti turhauttaa työntekijöiden tarvitsema vakuuttelu ja heidän vastahakoisuutensa uusille ideoille. (Cameron & Green 2019, s. 248)

Esihenkilötehtävien laiminlyönnin ja vastuun pakoilun seurauksena työntekijät jäävät yksin muutoksen käsittelyssä. Esihenkilö voi kokea itsensä ulkopuoliseksi muutoksessa ja sitä kautta tuntee turhautuneisuutta, jonka vastareaktionä on omiin oloihin vetäytyminen. Esihenkilön käytös heijastuu työntekijöihin huonona työmotivaationa ja välinpitämättömyytenä. Johtotehtävien laiminlyönti aiheuttaa työntekijöiden välille jännitteitä, joiden ratkomiseen joudutaan käyttämään aikaa. Huonoimmassa tapauksessa yritys menettää lahjakkaita työntekijöitä huonon työilmapiirin vuoksi. (Pirinen 2014)

Esihenkilöllä voi olla väärä käsitys johtamisesta ja omasta roolistaan, jolloin hän kokee olevansa enemmän työkaveri työntekijöille. Näin voi käydä esimerkiksi, jos esihenkilö ei saa tukea muutokseen omalta esihenkilöltään eikä pääse vaikuttamaan omaa tiimiään koskeviin päätöksiin. Tästä seuraa esihenkilötyhjiö, joka aiheuttaa työntekijöissä epävarmuuden ja pelon tunteita. Omien vastuiden laiminlyönnin syynä saattaa olla myös uupumus, joka voi johtua tuen puutteesta yritykseltä ja omalta esihenkilöltä. Tämä aiheuttaa esihenkilölle liikakuormitusta ja motivaation laskua. Oman edun tavoittelu on myös haitallista toimintaa esihenkilöltä. Tällöin hän vaatii työntekijöiltään koko ajan lisää eikä tunne myötätuntoa heitä kohtaan. Hän syyttää työntekijöitä kaikista epäonnistumisista ja pyrkii vain saavuttamaan omat itsekäät päämääränsä. (Pirinen 2014)

Ylimmän johdon täytyy hyödyntää erilaisia kommunikaation keinoja parantaakseen suhteita, vahvistaakseen luottamusta, saadakseen henkilöstön ajattelemaan ja innovoimaan yhdessä ja rakentaakseen sitoutumista yhteiseen tulevaisuuteen. Heidän tulee hyödyntää esimerkiksi uutiskirjeitä, tiimipalavereita, virallisia kyselytilaisuuksia ja sähköpostia. Esihenkilöiden toiminta vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden muutoskokemukseen ja on suuressa roolissa työntekijöiden sitouttamisessa. (Cameron & Green 2019, s. 230)

3.3 Työntekijöiden sitouttaminen muutokseen

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että muutosprojektien onnistuminen riippuu ensisijaisesti työntekijöiden sitoutumisesta, sillä työntekijät pääasiassa toteuttavat muutokset (Errida & Lotfi 2021). On myös todettu, että työntekijöiden suhde organisaatioon muuttuu ja sitoutuminen laskee yrityskaupan tai muun radikaalin muutoksen seurauksena (Theron & Dodd 2011). Työntekijöiden sitouttaminen on siis relevantti osa yrityskauppaa.

Vaikka ihmisten huomioimisen kriittisyys yrityskaupan onnistumisen kannalta on todettu, silti usein siihen ei keskitytä tarpeeksi. Yhtenä syynä on ihmisten ymmärtämiseen ja johtamiseen liittyvän mallin tai toimintavan puuttuminen. Tämän vuoksi huomio kiinnitetään mieluummin tuotannon tai talouden hallintaan, joihin löytyy valmis toimintamalli. (Schuler & Jackson 2001)

3.3.1 Työntekijän sitoutuminen organisaatioon

Sitoutuminen organisaatioon kuvaa yksilön monitasoista psykologista kiintymystä organisaatioon (Đorđević 2004). Työntekijät, jotka ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon, vaihtavat työpaikkaa pienellä todennäköisyydellä (Allen & Meyer 1990). He samaistuvat organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja luottavat työsuhteen kannattavuuteen (Lampikoski 2005, s. 46).

Lampikoski (2005, s. 77–78) nostaa esille useita hyötyjä, joita työntekijöiden sitoutuminen tuo organisaatiolle. Ylimääräiset rekrytointi- ja perehdytyskustannukset säästyvät, avaintiedot ja erilaiset taidot pysyvät organisaatiossa, suorituskyky ja

tehokkuus säilyy vähintään samana ja asiakkaiden kanssa kommunikointi on sujuvaa. Myös uusien työntekijöiden rekrytoiminen on helpompaa, koska sitoutunut henkilöstö ylläpitää yrityksen positiivista imagoa työnantajana. Sitoutumaton henkilö on valmis riskeeraamaan työuransa, eikä sisäistä organisaation arvoja ja normeja (Lampikoski 2005, s. 50).

Organisaatioon sitoutumisesta on määritelty kolmen komponentin teoria, jotka ovat tunnepohjainen sitoutuminen (*Affective Commitment*), jatkuvuusitoutuminen (*Continuance Commitment*) ja normatiivinen sitoutuminen (*Normative Commitment*) (Đorđević 2004). Tunnepohjainen sitoutuminen kuvaa työntekijän tunteeseen perustavaa kiintymystä organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Työntekijä on tunnepohjaisesti sitoutunut, kun hän tuntee olevansa pätevä omassa työssään sekä on tyytyväinen omaan rooliinsa organisaatiossa. Jatkuvuusitoutuminen kuvaa työntekijän ja organisaation välistä kognitiivista kiintymystä, jossa organisaatiossa pysymisen edut voittavat lähtemisen kustannukset. Esimerkiksi vähäiset työmahdollisuudet nykyisen organisaation ulkopuolella voivat saada työntekijän sitoutumaan vahvemmin. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä tuntee velvollisuutta jäädä nykyiseen organisaatioon. Esimerkiksi organisaation panostus työntekijän koulutukseen saa työntekijän jäämään organisaatioon, koska hän kokee sen olevan moraalisesti oikein. Työntekijän sitoutuminen yleensä laskee organisaatiomuutoksen seurauksena, koska työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus kokee rikkomuksen. (Đorđević 2004)

3.3.2 Psykologinen sopimus osana työntekijän sitoutumista

Työntekijän tehdessä työsopimuksen yrityksen kanssa hän luottaa saavansa turvatun työpaikan ja tulevaisuuden. Tätä lausumatonta oletusta kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi yrityksen ja työntekijän välillä. Muutoksen hetkellä aiemmin tehty psykologinen sopimus horjuu. (Pirinen 2014)

Työntekijän kokiessa psykologiseen sopimukseen kohdistuvan rikkomuksen, hän kokee vihan, petoksen ja paheksunnan tunteita. Sopimuksen rikkoutuminen voi aiheuttaa pitkäaikaisia muutoksia työntekijöiden asenteessa ja käyttäytymisessä organisaatiota kohtaan. Jopa tunnepohjainen sitoutuminen organisaatioon voi olla vaarassa. Näiden

vaikutuksien kautta työntekijöiden tehokkuus ja työsuhteeseen kohdistunut luottamus voi laskea. (Senior et al. 2017)

Organisaatiomuutoksen vaikutukset työntekijän ja organisaation väliseen psykologiseen sopimukseen on tärkeää huomioida. Psykologiseen sopimukseen kohdistuvia uhkia muutoksen aikana voidaan pyrkiä minimoimaan muutamilla keinoilla. Näitä ovat avoin, rehellinen ja realistinen kommunikaatio työntekijöille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuuksia antaa palautetta ja osallistua muutokseen. Jos muutokseen liittyy työntekijöiden irtisanomisia, henkilöstöosasto täytyy ottaa mukaan ja aloittaa suunnittelu ajoissa. On todettu, että jos työntekijä kokee psykologisen sopimuksen työnantajan kanssa olevan tasapainossa, hänen sitoutumisensa organisaatioon kasvaa. Tämän vuoksi yritysostoissa on tärkeää kiinnittää huomiota myös psykologisen sopimuksen ylläpitämiseen. (Hodges 2016, s. 99–100)

3.3.3 Käytänteitä työntekijöiden sitouttamiseen

Yritystoston jälkeiset integraatioimet tukevat psykologisen sopimuksen ylläpitämistä ja ne tulisi aloittaa mahdollisimman nopeasti heti oston jälkeen. Työntekijät ovat avoimempia muutoksille, sillä omistajan vaihdoksen oletetaan aiheuttavan niitä. Mitä nopeammin muutos alkaa, sitä nopeammin myös työntekijöiden kokeman epävarmuuden taso laskee. Työntekijöiden motivaatio nousee, kun he huomaavat yrityksen liikkuvan kohti määriteltyjä tavoitteita yritystoston jälkeen. (Teerikangas 2008, s. 72)

Oman johdon säilyminen viestittää ostetun yrityksen henkilöstölle luottamusta ja nostaa heidän motivaatiotaan. Mikäli ostetun yrityksen johto on sitoutunut rakentamaan tulevaisuutta uudessa yrityksessä, niin heidän pysymisellään on positiivisia seurauksia. Etenkin kansainvälisessä yritysostossa paikallinen johto osaa kommunikoida henkilöstölleen sopivalla tavalla, esimerkiksi heidän omalla kielellään. Ostetun yrityksen johto voi kuitenkin myös hankaloittaa ja hidastaa integraation etenemistä, mikäli he eivät halua päästää irti itsenäisyydestään ja entisistä toimintatavoistaan. Yksi työntekijöiden sitouttamista tukeva toimi on siis ostetun yrityksen johdon säilyttäminen, mutta johtohenkilöitä täytyy tarkkailla muutosprosessin aikana. (Kosonen 1999, s. 90–91)

Yksi tapa työntekijöiden sitouttamiseen on osallistaa muutokseen niitä työntekijöitä, joihin muutos vaikuttaa eniten (Kosonen 1999, s. 34–37). Se vahvistaa työntekijän

sisäistä motivaatiota, sitoutumista organisaatioon ja työ koetaan entistä miellyttävämpänä (Viitala & Jylhä 2019). Henkilöstön osallistamisessa voidaan nähdä kaksi ääripäätä, jotka ovat asiantuntijakeskeinen suunnittelu ja osallistava suunnittelu, jossa koko henkilöstö on mukana uusien ratkaisujen ideoinnissa ja suunnittelussa (Kosonen 1999, s. 34–37). Osallistamisen sopiva aste riippuu muutoksen luonteesta. Mitä enemmän muutoksen toteuttaminen vaatii henkilöstön sitoutumista ja käyttäytymisen muutosta, sitä tarpeellisempaa on hyödyntää osallistavaa suunnittelua (Kosonen 1999, s. 34–37). Osallistavassa suunnittelussa moni asia tukee yritysostojen integraation onnistumista. Parhaimmillaan henkilöstö kokee kaikkien olevan yhdessä vastuussa tulosten saavuttamisesta (Viitala & Jylhä 2019). Työntekijöiden osallistuessa heidän mielipiteensä ja tietonsa saadaan esille ja he hyväksyvät ja sitoutuvat tekemiinsä ratkaisuihin, jolloin muutoksen käyttöönotto helpottuu ja nopeutuu (Kosonen 1999, s. 34–37).

Muita keinoja työntekijöiden pitämiseen organisaatiossa ovat erilaiset taloudelliset palkitsemiset, jotka voivat olla esimerkiksi bonuksia yritykseen sitoutumiseen liittyen. Organisaation kannattaa esitellä etenkin avainhenkilöille erilaisia etenemismahdollisuuksia organisaation sisällä. Yrityskauppa voi olla myös mahdollisuus kansainvälisempään työympäristöön ja uusiin haasteisiin suuremman organisaation sisällä. Organisaatio voi tarjota työntekijöille sosiaalisia etuja tai mahdollisuuksia uusien sosiaalisten suhteiden rakentamiseen. Muutokset kokevat yleensä myös jonkinlaista muutosvastarintaa työntekijöiltä, joka täytyy osata käsitellä, jotta työntekijöiden sitouttaminen onnistuu. (Lampikoski 2005, s. 123)

3.4 Muutosvastarinta

Muutosten tapahtuessa ihmisillä on luonnostaan taipumus vastustaa sitä. Kaikilla organisaation jäsenillä on myös erilainen kyky sietää muutoksia. Esimerkiksi yksilön aiemmat kokemukset organisaatiomuutoksista tai henkilökohtainen taloudellinen tilanne vaikuttavat hänen muutoskestävyytensä. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 135–137)

Muutosvastarinta voi olla aktiivista tai passiivista. Muutosvastarinta usein mielletään ainoastaan aktiiviseksi vastarinnaksi, koska se on helpompi huomata. Passiivinen vastustaminen ilmenee haluttomuutena esimerkiksi siirtyä uusiin toimintatapoihin. Muutosten jarruttaminen keksimällä esteitä niiden toteuttamiselle tai niiden toteuttaminen

kompromissien avulla on myös passiivista muutosvastarintaa. Liian laajalle levinnyt muutosvastarinta voi jopa kaataa organisaation muutoshankkeen. (Kosonen 1999, s. 59–61)

Muutosvastarinta voi ilmetä usealla eri tavalla, esimerkiksi välinpitämättömyytenä, voimakkaana kritisoimisena, aggressiona tai informaation torjumisena (Viitala & Jylhä 2019). Hodges (2016, s. 106) esittelee kolme muutosvastarinnan ilmenemisen tyyppiä, jotka ovat tyytymättömyys, sitoutumattomuus ja sabotaasi. Tyytymättömyyden ilmenemistyyppissä henkilö nostaa vahvasti esille yleisen tyytymättömyyden muutokseen. Henkilö, joka ei osallistu muutokseen liittyviin tapaamisiin, koulutuksiin tai keskusteluihin, eikä kyseenalaista muutosta ilmentää muutosvastarintaa sitoutumattomuudellaan. Vahvin muutosvastarinnan ilmenemistyyppi on sabotaasi, jossa henkilö pyrkii tuhoamaan prosesseja, tuo oman agendansa tapaamisiin, koulutuksiin ja esittää sen voimakkaasti. Henkilö voi pahimmassa tapauksessa levittää negatiivisia huhuja muutokseen liittyen.

3.4.1 Muutosvastarinnan syitä

Muutosta kohdatessa ihmisten voi olla vaikeaa luopua totutuista tavoista. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, joka uhkaa ihmisen turvallisuuden ja mukavuuden tunteita (Kvist & Kilpiä 2006, s. 135–137). Muutosvastarinnan yksi syistä on se, että ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa (Kvist & Kilpiä 2006, s. 135–137). Ihmiset eivät siis välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen aiheuttamia vaikutuksia omaan työhön, olosuhteisiin ja yhteisöön (Viitala & Jylhä 2019). Muutokseen liitetään useita negatiivisia asioita, joita ihmisten tuntema pelko vahvistaa (Kvist & Kilpiä 2006, s. 135–137).

Organisaation ja työntekijöiden väliset näkemyserot voivat johtaa muutosvastarintaan (Kvist & Kilpiä 2006, s. 135–137). Esimerkiksi työntekijöiden arvot ja moraalikäsitys vaikuttavat heidän ajatuksiinsa. Muutosvastarinta voi olla myös seuraus siitä, että työntekijät eivät usko muutoksen onnistumiseen (Viitala & Jylhä 2019).

Organisaation viestinnän epäonnistuminen johtaa usein muutosvastarintaan. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä muutoksen tarvetta, tai sen ei nähdä tuovan mitään etuja etenkin henkilökohtaisella tasolla, he eivät tue muutosta. Myös väärinkäsitykset

muutoksen seurauksista ja tiedon puutteesta johtuva epävarmuus ovat vastarinnan syitä. (Kosonen 1999, s. 61–62)

3.4.2 Muutosvastarinnan ehkäisy ja hallinta

Esihenkilön tulee seurata työntekijöiden suhtautumista muutokseen sen eri vaiheissa, jotta muutoksen herättämät reaktiot huomataan. Esihenkilön tunnistessa työntekijöiden vastustavan muutosta, hänen on tärkeää erotella muutosvastarinnan esiintyminen ja sen taustalla olevat syyt (Hodges 2016, s. 104).

Hodges (2016, s. 106) esittelee kolmeen muutosvastarinnan esiintymisen tyyppiin sopivat käytänteet. Tyytymättömyyttä voidaan käsitellä keskustelemalla työntekijän kanssa. Työntekijän tyytymättömyyden syitä ja huolenaiheita on tärkeää kuunnella ja ymmärtää. Esihenkilön tulisi pyrkiä tunnistamaan mahdollisia hyötyjä, joita muutos tuo työntekijälle ja nostaa ne esille. Mikäli työntekijä ilmentää muutosvastarintaa sitoutumattomuudella, esihenkilön tulee keskustella työntekijän kanssa kahdestaan. Työntekijöitä tulisi myös ottaa mahdollisimman paljon mukaan muutokseen liittyviin toimiin ja niiden suunnitteluun. Vahvimmassa muutosvastarinnan ilmenemismuodossa, sabotaasissa, voidaan työntekijälle antaa lisää vastuuta muutokseen liittyen. Esihenkilön on tärkeää kuitenkin seurata työntekijän suoriutumista koko ajan.

Kaikissa muutosvastarinnan esiintymisen tyypeissä tärkeintä on ylläpitää avointa keskustelua työntekijöiden kanssa niin ryhmissä kuin kahden kesken (Hodges 2016, s. 106). Muutoksen etenemisestä tiedottaminen on oleellista henkilöstön epätietoisuuden tunteen välttämiseksi (Kosonen 1999, s. 59). Tehokkaan viestintästrategian luominen onkin tunnistettu yhdeksi keinoksi estää muutosvastarintaa (Thomas & Hardy 2011).

Muutosvastarinnan käsittelyyn on pyritty kehittämään uusia näkökulmia. On huomattu, että muutosvastarintaa kohtaa olevat negatiiviset asenteet eivät auta ratkaisemaan ongelmia. Sen sijaan ehdotetaan, että muutosvastarintaa tulisi arvostaa ja pitää osana onnistunutta muutosprosessia (Thomas & Hardy 2011; Hodges 2016, s. 105). Muutosta vastustavien henkilöiden avulla muutosta johtavat henkilöt joutuvat miettimään päätöksiä tarkkaan useasta näkökulmasta (Kvist & Kilpiä 2006, s. 137) Kritiikki muutosta kohtaan voi auttaa organisaatiota huomaamaan myös mahdollisia haasteita tai huonoja ratkaisuja muutosprosessissa (Kvist & Kilpiä 2006, s. 137).

4 POHDINTA JA YHTEENVETO

Työssä nousi esille useita käytänteitä työntekijöiden sitouttamiseen yritysostoissa. Ensinnäkin on tärkeää huomioida henkilöstön vaikutus muutoksen onnistumiseen. Yritysten on helppo keskittyä talouden ja tuotannon mittareihin ja unohtaa työntekijöiden johtaminen muutoksessa. Alle on listattu keskeisimmät kirjallisuuskatsauksesta löytyneet käytänteet työntekijöiden sitouttamiseen:

- Työntekijöiden osallistaminen
- Selkeän ja työntekijöitä innostavan muutosvision kehittäminen
- Muutosvision ja muutoksen etenemisen monipuolinen viestiminen
- Lyhyen aikavälin onnistumisten huomioiminen
- Ostetun yrityksen johdon säilyttäminen ja sitouttaminen muutokseen
- Työntekijöiden palkitseminen

Useat lähteet nostivat esille tehokkaimpana keinona työntekijöiden osallistamisen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Yritysostoissa muutos koskee kaikkia ostetun yrityksen työntekijöitä, joten heidän osallistaminen muutokseen on tärkeää. Työntekijät kokevat saavansa vaikuttaa muutokseen ja hyväksyvät tehdyt ratkaisut jo ennen niiden käyttöönottoa.

Muutosvision määrittely ja sen viestiminen työntekijöille nousi useista lähteistä esille työntekijöiden sitouttamisen sekä muutosvastarinnan hallinnan keinona. Muutosvisio on parhaimmillaan työntekijöitä motivoiva ja innostava näkymä tulevaisuudesta. Yritysostoissa muutosvision määrittelyssä voi olla omia haasteita, mikäli esimerkiksi työntekijöitä joudutaan irtisanomaan yritysoston seurauksena.

Esihenkilöillä on suuri rooli koko muutosprosessin ajan viestiä työntekijöille muutoksen vaiheista. On myös tärkeää varmistaa, että työntekijät ymmärtävät muutosvision. Viestinnässä tulisi käyttää monipuolisesti erilaisia kanavia ja viestintätapoja. Tärkeää on olla rehellinen muutoksen etenemisestä ja pyrkiä mahdollisimman reaaliaikaiseen tiedottamiseen, jotta valheelliset huhupuheet eivät pääse kiertämään työntekijöiden

keskuudessa. Esimerkiksi yritys voi pitää avoimia kysymystilaisuuksia työntekijöille ja tiedottaa muutosvisiosta ja muutoksen etenemisestä intranetissä.

Yrityksoston julkaisemisen jälkeinen integraatiovaihe voi kestää jopa useita vuosia. Sen vuoksi on tärkeää asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja juhlistaa niiden täyttymistä. Esihenkilöiden tulisi parhaansa mukaan huomioida kaikki toiminta, joka edistää muutoksen etenemistä.

Yrityksostoissa ostetun yrityksen johdon säilyminen on työntekijöille merkki luottamuksesta ja se motivoi heitä. Kuitenkin on tärkeää tunnistaa johdon asenteet muutosta kohtaan, sillä mikäli ne ovat negatiivisia, voivat he vaarantaa muutoksen onnistumisen omalla esimerkillään. Yrityksoston onnistumisen kannalta ylimmän johdon sitoutuminen on tärkeää, joten vanhaa johtoa ei tulisi pitää yrityksessä hinnalla millä hyvänsä.

Taloudelliset korvaukset ja erilaiset bonukset tukevat työntekijöiden sitouttamista. Työntekijöitä voidaan palkita esimerkiksi organisaatiossa pysymisestä tai toimista muutoksen edistämiseksi. Yrityksosto voi olla myös työntekijöille mahdollisuus kansainvälisempään työympäristöön ja sitä kautta parempiin etenemismahdollisuuksiin. Esihenkilöiden kannattaa painottaa näitä henkilökohtaisia hyötyjä työntekijöille.

Alle on listattu keskeisimmät käytänteet muutosvastarinnan ehkäisyyn ja käsittelyyn:

- Muutosvastarinnan syiden tunnistaminen
- Muutosvastarinnan ilmenemisen seuraaminen
- Työntekijöiden kuunteleminen
- Muutosvision ja muutoksen etenemisen monipuolinen viestiminen
- Työntekijöiden osallistaminen
- Johdon positiivinen asenne muutosvastarintaa kohtaan

Esihenkilöiden tulisi pyrkiä tunnistamaan muutosvastarinnan takana oleva syy, jolloin hän osaa käsitellä työntekijää paremmin. Tähän kahdenkeskinen keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä on hyvä keino. Työntekijöiden suhtautumista muutokseen tulisi seurata koko muutosprosessin ajan ja siihen pitää reagoida tarvittaessa. Esihenkilöiden

tulisi pyrkiä luomaan työntekijöille turvallinen ilmapiiri kysymysten ja myös kritiikin ja huolten ilmaisemiseen. Muutosvastarinnan hallintaan sovelletaan myös monia samoja käytänteitä kuin työntekijöiden sitouttamiseen. Henkilöstö tulisi osallistaa muutokseen ja heille täytyisi viestiä aktiivisesti muutoksen etenemisestä ja siihen liittyvistä päätöksistä.

Yhdeksi muutosvastarinnan käsittelyn keinoksi on esitetty niin sanottu muutosvastarinnan juhlistaminen. Muutoksen kohtaamaa vastarintaa tulisi siis arvostaa ja pitää osana onnistunutta muutosprosessia. Työntekijöiden mielipiteiden ja huolien kuunteleminen ja huomioiminen auttaa työntekijöitä hyväksymään muutoksen. Muutosvastarinnan avulla organisaatio saa uusia näkökulmia ja ideoita työntekijöiltä.

Tässä työssä nousi selkeästi esille esihenkilöiden suuri rooli muutoksen, etenkin yritysoston, onnistuneessa toteutuksessa. Esihenkilötyö on olennaisessa roolissa työntekijöiden motivoimisessa ja sitä kautta sitouttamisessa. Myös muutosvastarinnan käsittely on suurilta osin esihenkilöiden vastuulla. Näin ollen esihenkilöiden toimintaa ja sen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen voitaisiin tutkia enemmän ja sen pohjalta kehittää esihenkilöille selkeä toimintamalli yritysostoihin.

LÄHDELUETTELO

Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, s. 1–18.

Appelbaum, S. H., Lefrancois, F., Tonna, R. & Shapiro, B. T., 2007. Mergers 101 (part two): Training managers for culture, stress, and change challenges. *Industrial and Commercial Training*, 39 (4), s. 191–200.

Cameron E. & Green M., 2019. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 2. painos. [E-kirja] London: Kogan Page Limited, 372 s. ISBN 978-0-7494-5310-7

Dorđević, B., 2004. Employee commitment in times of radical organizational changes. *Economics and Organization*, 2 (2), s. 111–117.

Errida, A. & Lotfi, B., 2021. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, s. 1–15.

Hodges, J., 2016. Managing and Leading People through Organizational Change: The theory and practice of sustaining change through people. [E-kirja] London: Kogan Page Limited, 365 s. ISBN 978-0-7494-7419-5

Kosonen, K., 1999. Muutoksen etulinjassa. 2 painos. Hämeenlinna: Karisto Oy, 172 s. ISBN 952-91-0240-2

Kotter, J. P., 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, s. 59–67.

Kvist, H. & Kilpiä, T., 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates, 189 s. ISBN 952-99279-1-6

- Lampikoski, K., 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy, 300 s. ISBN 651-37-4361-6
- Pirinen, H., 2014. Esimies muutoksen johtajana. [E-kirja] Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-2505-9
- Schuler, R. & Jackson, S., 2001. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19 (3), s. 239–253.
- Senior, C., Fearon, C., McLaughlin, H. & Manalsuren, S., 2017. How might your staff react to news of an institutional merger? – A psychological contract approach. *International Journal of Educational Management*, 31 (3), s. 1–34.
- Teerikangas, S., 2008. Integraation johtaminen – kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: WSOY, 306 s. ISBN 978-951-0-32892-7
- Theron, A. & Dodd, N., 2011. Organisational commitment in a post-merger situation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14 (3), s. 333–345.
- Thomas, R. & Hardy, C., 2011. Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian journal of management*, 27 (3), s. 322–331.
- Viitala, R. & Jylhä, E., 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. [E-kirja] Helsinki: Edita, 388 s. ISBN 978-951-37-7607-7