

Vuosi yritysoston jälkeen - Mitä meille kuuluu?

*Henkilöstön näkökulma tiedosta, kaupan vaikutuksista ja
mielikuvista uudesta kumppanista*

Yhteisöviestinnän
pro gradu -tutkielma
lokakuu 2002

Kirsi Mikkola
Viestintätieteiden laitos
Humanistinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto

SISÄLTÖ

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessi lyhyesti	2
1.2 Määritelmiä	3
2 Yrityskauppa	4
2.1 Yrityskaupan vaiheet	5
2.2 Yrityskaupan kriittisiä tekijöitä.....	6
2.3 Muutosjohtaminen yritysostossa tai fuusiossa	9
3 Viestintä yrityskaupassa	11
3.1 Viestintä eri vaiheissa	12
3.2 Viestinnän sisällöistä	13
3.3 Viestintäkanavat	15
4 Identiteetti	17
4.1 Sosiaalinen identiteetti	17
4.2 Sosiaalinen identiteetti yrityskaupassa	18
4.3 Yritysidentiteetti yrityskaupassa	20
4.4 Huomioita identiteetistä yrityskaupassa	22
4.5 Yhteenvedo identiteetistä	24
5 Kansainvälinen yrityskauppa ja kansalliset kulttuurit	26
5.1 Suomi ja Norja Hofsteden ulottuvuuksissa	27
5.2 Kulttuurierot suomalais-norjalaisessa kanssakäymisessä	28
6 Tutkimusasetelma	31
6.1 case-esittely.....	31
6.2 Tutkimuskysymykset	32
6.3 Tutkimusmenetelmät	34
6.4 Kysymyslomakkeen esittely	35
6.5 Tutkimuksen kulku	36
6.6 Tutkimusaineisto	37
6.7 Analysointi	39
6.8 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	41
7 Tulokset	43
(Tulokset on julistettu salaiseksi 24.10.2007 asti.)	
8 Päätelmät	44
KIRJALLISUUS.....	51
LIITTEET (1 kpl)	

1 JOHDANTO

Yrityskauppa on ajankohtainen tema. Kauppalehti online:n viikkotiedote 14/2002 raportoi: ”Suomalaisten yrityskauppojen määrä on kääntymässä kasvuun. Orastava buumi näkyy fuusio- ja yrityskauppapalveluita tarjoavien yritysten työmäärän kasvuna. KPMG Wideri kertoo alkuvuoden aikana olleensa mukana useammissa järjestelyissä kuin koskaan aikaisemmin. Suomalaiset yritykset ovat yhtiön lukujen mukaan selvästi useammin yrityksen ostajia kuin sen myyjä.”

Yrityskaupan taustalla lienee aina taloudellinen peruste, mutta tämän saavuttamiseksi täytyy yritysten pystyä toimimaan yhdessä ja löytää edut yhteistyöstä niin, että se myös kannattaa. Organisaation yhdistymisvaiheen läpivieminen on yksi ratkaisevista tekijöistä siinä, toteutuvatko yrityskaupalle asetetut tavoitteet (Olie 1994, Marks 1997).

Tutkimusidea tähän pro gradu -työhön syntyi omasta mielenkiinnostani yrityskauppoja kohtaan. Sain luvan tutkia tapausta, jossa suomalainen konserni oli ostanut noin vuosi sitten tehtaan Norjasta. Konsernilla oli aikaisemmin vain yksi tuotantolaitos Suomessa ja sen lisäksi liiketoimintayksikköön kuului myös kaupallinen yhtiö, joka hoitaa raaka-aineiden oston ja tuotteiden myynnin. Olin yhteydessä organisaation edustajiin ensimmäisen kerran helmikuussa 2002. Tutustuin yrityskauppaan tiedotteiden, henkilöstö- ja asiakaslehtien sekä tapaamieni johtohenkilöiden kautta. Taustatietojen perusteella organisaatioiden integraatiovaihe ja yhteistyö vaikutti sujuneen hyvin. Mielenkiintoni heräsi henkilöstön kokemuksiin yhdistymisestä yrityskaupan jälkeisessä tilanteessa – miten he näkevät uuden tilanteen ja uuden partnerinsa?

Kun yritysostosta on kulunut vuosi, voidaan jo puhua yritysoston jälkeisestä vaiheesta (Post-merger/aquisition). Yrityskauppoja on tutkittu muun muassa strategisen johtamisen, henkilöstöhallinnon tai kulttuurien tutkimuksen näkökulmasta (Vaara 2000, 4-5). Tähän tutkimukseen valitsin henkilöstöhallinnollisen näkökulman ja siitä nimenomaan henkilöstön kokemusten selvittämisen. Sisäinen viestintä on eräs keskeinen asia. Identiteetin uudelleenmäärittelykin on osa sopeutumista uuteen tilanteeseen. Mielikuvat itsestä, siitä toisesta ja meidän yhteisestä tulevaisuudesta ovat uuden identiteetin rakennusprosessin ytimessä (Tiennari, Säntti & Vaara 2000, 1).

Haluun selvittää, millaista integroitumista on tapahtunut koko henkilöstön mielikuvissa ja käsityksissä itsestä, toisesta ja yhteisestä tulevaisuudesta. Onko organisaatioissa kilpailuhenkeä vai onko me-henki vahvempi? Lisäksi tutkin henkilöstön tietomäärää ja tiedonlähteitä yrityskauppaan liittyvissä asioissa sekä joitain asioita miten yrityskauppa on muuttanut toimintaa.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessi lyhyesti

Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Miten ja kuinka paljon henkilöstö on saanut tietoa yrityskauppaan liittyvistä asioista?
2. Miten yritysosto on vaikuttanut toimintaan?
3. Millainen mielikuva on muodostunut osapuolten henkilöstöille itsestään, toisistaan ja yhteisestä tulevaisuudesta?
4. Mitkä asiat ovat mahdollisesti vaikuttaneet näihin mielikuviiin?
5. Onko norjalaisten ja suomalaisten käsityksissä merkittäviä eroja?

Pääosa informaatiosta kerättiin kysymyslomakkeella, joka laadittiin sekä norjan, suomen että englannin kielellä ja toimitettiin molempien tehtaiden henkilöstölle ja kaupalliseen yhtiöön (liitteet 1, 2 & 3). Taustatietona ja analysoinnin apuna käytettiin myös tiedotuksessa käytettyä kirjallista materiaalia. Tutkimusjoukoksi valittiin koko henkilöstö kaikissa organisaatioissa eli kyseessä on kokonaistutkimus.

1.2 Määritelmiä

Yrityskauppa voi tapahtua ostona tai fuusiona. Ostokohteena voi olla yksityinen yhtiö, suuren yhtiön osa tai pörssi-yhtiö. Fuusiossa taas kaksi yritystä tai yrityksen osaa yhdistyvät eli kumpikaan ei osta toista. Oli sitten kyseessä fuusio tai yritysosto, kauppataavalla ei ole kovin paljon vaikutusta integraatioprosessiin. Toimintojen yhdistäminen on molemmissa samantapainen. (Erkkilä 2001, 21-22.) Tämän vuoksi käyttämässäni kirjallisuudessa joskus puhutaan fuusiosta ja joskus yritysostosta. Yrityskaupalla viitataan molempiin tapauksiin määrittelemättä kummasta kauppataavasta on kyse. Myös englanninkielisessä kirjallisuudessa usein viitataan M&A -kirjallisuuteen, jolloin kirjaimet tulevat termeistä merger (fuusio) ja acquisition (yritysosto).

Viestintä on myös olennainen osa tätä tutkimusta. Appelbaum ja Vecchio (1995) määrittelevät viestinnän: ”Communication involves the use of verbal and non-verbal signs and symbols to create understanding” eli heille se on sanallisten ja sanattomien merkkien ja symbolien käyttöä, jota hyödynnetään ymmärryksen luomisessa. He lisäävät vielä, että todellinen viestintä on hankalaa, koska viestintäprosessia haittaavat monenlaiset esteet. (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin 2000a.)

Viestintä organisaation sisällä ei siis ole pelkkää tiedonvälitystä ylhäältä johdolta alaspäin työntekijöille. Viestintä käsittää myös teot, symbolit ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Olla vastaamatta on myös tapa vastata (Kleppesø 1993, 160). Tiedotus on organisaation omaa tiedonvälitystä niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. (vrt. Juholin 2001, 18-19.)

Mielikuvat itsestä ja toisesta kuuluvat uuden identiteetin rakennusprosessiin. Mielikuvan määrittelee Åberg (2000, 40) tiedoksi tai luuloksi, johon liittyy asenne. Hän jatkaa, että mielikuviin vaikuttavat esimerkiksi asiat, joita työyhteisö tekee tai jättää tekemättä, henkilökunnan käyttäytyminen ja julkaisut. Toiseksi mielikuviin vaikuttavat viestin vastaanottajien omat, aikaisemmat kokemukset. Kokemukset voivat olla muiden kertomia, joukkoviestinten välittämiä tai ihan täysin satunnaisiakin. (Åberg 2000, 115-116.)

2 YRITYSKAUPPA

Yritystoa perustellaan useimmiten taloudellisilla syillä. Tärkeimpiä fuusion taustalla olevia syitä ovat muun muassa aseman vahvistaminen toimialalla, suurtuotannon edut, kustannussäästöt sekä synergiaedut jakelussa, markkinoinnissa ja niin edelleen. (Balmer & Dinnie 1999.) Yrityskaupoilla voidaan hakea myös lisää alan asiantuntemusta tai muita resursseja (Quirke 2000).

Yrityskauppa johtaa kahden tai useamman organisaation yhdistymiseen. Tilanteessa on paljon merkitystä organisatorisilla tekijöillä kuten yrityskulttuuri-, koko- ja ikäeroilla, kuinka lähellä yritysten liiketoiminta-alueet ovat toisiansa, ostettavan yrityksen taloudellisella tilalla, ostavan yrityksen kokemuksella yritysostoista ja sillä onko osto niin sanotusti vihamielinen vai ei. Myös ympäristötekijöillä kuten taloussuhdanteilla tai muutoksilla kysynnässä, kilpailutilanteessa tai lainsäädännössä on oma merkityksensä. Kolmas tärkeä vaikuttaja yrityskaupan onnistumisessa tai epäonnistumisessa on tilanteen johtaminen. (Vaara 1992, 38-42.)

Onnistunut integraatio tarkoittaa Risbergin (1999, 11) mukaan kaupallista laajentumista, hyvää rahallista tulosta tai muiden kauppiaan liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Vaara (1992, 36) on koonnut eri tutkimuksista menestyksen määrittelytapoja. Näitä ovat muun muassa osakemarkkinoilla menestyminen, talouden tunnusluvut tai johdon oma tulkinta onnistumisesta. Hänen mukaansa menestykseen vaikuttavat toinen toisestaan riippuen edellisessä kappaleessa mainitut organisaatio- ympäristö- ja johtamistekijät.

Joskus yrityskauppa johtaa suuriin muutoksiin ja esimerkiksi laajoihin henkilöstösaneerauksiin. Kyselyissä on tullut esille, että työntekijät pitävät irtisanomisista todennäköisimpänä seurauksena kuullessaan yrityksen myynnistä (mm. Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle & Hoeven, 2000b). Ei kuitenkaan ole mahdotonta, että toiminta ostetussa yrityksessä välttyy suurilta muutoksilta. Jotain muutoksia voi aina olettaa tulevan, mutta ne eivät aina koske kaikkia organisaatiotasoja ja järjestyä yrityksen perustoja.

Organisaatioiden yhdistämistä ei yleensä suunnitella tapahtuvaksi välittömästi oston jälkeen. Yhdistämisen syvyys ja laajuus vaihtelee tapauksittain. Yleisimmät tasot Erkkilän mukaan ovat 1) ostettu yritys yhdistetään ainoastaan taloushallinnon ja raportoinnin osalta, 2) yhdistetään välittömästi raportointi ja vähitellen esim. tuotekehitystoiminta, 3) ostetun yrityksen toiminta sulautetaan osaksi ostajan toimintaa ja 4) ostetun- ja ostajayrityksen toiminnasta muodostetaan kokonaan uusi yritys. (Erkkilä 2001, 102.) Shrivastava (1986) puolestaan erottelee kolme integraation tasoa. Ensimmäinen taso on prosessien yhdistäminen, joka on samanlaajuinen kuin Erkkilän jaottelun ensimmäinen vaihe. Toinen taso on fyysinen integraatio, joka tarkoittaa myös tuotteiden ja tuotantolinjojen yhtenäistämistä. Tämä muutos johtaa usein myös joidenkin resurssien vapautumiseen ja edellyttää ehkä henkilöstön siirtymistä paikkakunnalta toiselle. Viimeinen taso Shrivastavan luokittelussa on johtamis- ja sosiokulttuurinen yhdistäminen, joka on ehkä vaativin tehtävä ja käytännössä tarkoittaa suuria ja laajalle ulottuvia muutoksia toimintatavoissa. Tämä sisältää muun muassa organisaatiokulttuurin ja johtamistapojen yhtenäistämisen. (Risberg 1999, 44-45.)

2.1 Yrityskaupan vaiheet

”Kirjaamalla ja määrittelemällä yrityskaupan kaikki vaiheet voidaan nähdä, että yksittäinen yrityskauppa on useammasta osaprojektista muodostuva projekti” (Erkkilä 2001, 22). Erkkilä (2001, 24-25) jakaa yrityskaupan neljään päävaiheeseen. Nämä ovat yrityskaupan strateginen määrittely, potentiaalisten ostokohteiden kartoitus ja alustava due diligence, ostovaihe ja viimeisenä kaupan julkistaminen ja yritysten yhdistäminen eli integraatio. Due diligence tarkoittaa ”asianmukaista huolellisuutta” eli sillä viitataan vaiheeseen, jolloin ostaja tutkii ostettavan yrityksen kirjanpidon, tilinpäätöksen ja oikeudellisen aseman. Ostaja tarkastaa vastaako yrityksen liiketoiminta sen

käsitystä kaupan riskeistä ja mahdollisuuksista. (Blomquist, Blummé, Lumme, Pitkänen & Simonsen 2001, 9.)

Vaara (1992, 28-35) jakaa yrityskauppaprosessin suunnittelu- neuvottelu- ja integraatiovaiheisiin. Suunnitteluvaihe sisältää toimialan tulevaisuuden, yrityksen strategisen aseman ja tulevan partnerin arvioinnin. Kun partneri on valittu, alkavat neuvottelut ja kun sopimus saadaan aikaan onkin jo integraatiovaihe. Se sisältää integraation suunnittelun ja toteuttamisen. Toteutus sisältää organisatorisen-, toiminnallisen- ja kulttuurisen integraation alavaiheet, jotka kaikki ovat yhteydessä toisiinsa.

Useissa tutkimuksissa puhutaan vain yksinkertaisesti pre-, during- ja post-vaiheista eli toiminta jaetaan vaiheisiin toiminta ennen yrityskauppaa, sen toteutusvaiheeseen ja oston jälkeiseen tilanteeseen (esim. Marks 1997, Balmer & Dinnie 1999, Appelbaum ym. 2000a.) Risberg (1999, 34, 31) toteaaakin, että yritysostoprosessi voidaan jakaa hyvin monenlaisiin vaiheisiin, mutta käytännössä niiden rajoja on vaikea erottaa. Varsinkin sen loppu on mahdoton määritellä, koska integraatiotilanne jatkuu vielä monta vuotta kaupan solmimisen jälkeenkin.

2.2 Yrityskaupan kriittisiä tekijöitä

Yritysoston jälkeisen integraation aikana kohtaavat ihmiset eri organisaatioista, joilla on erilaiset rutiinit, kielet ja tavat ymmärtää asioita. Huolimatta viestinnän määrästä ihmisillä voi taten olla vaikeuksia tulkita viestejä ja tekoja samaan tapaan kuin ne on tarkoitettu. (Risberg 1999, 26.) Integraatiovaiheen ongelmia, jotka saattavat haitata integraatiolle suotuisan ilmapiirin luomisessa, jakavat Haspeslagh ja Jemison (1991) kolmeen eri ryhmään. Determinismi on ongelmana, jos ostava yritys pysyy alkuperäisissä suunnitelmissaan ja perusteluissaan, vaikka yrityskaupan olosuhteet olisivat muuttuneet. Joustavuus olisi siis hyvä asia. Toisena ongelmaryhmänä on hyötyjen häviäminen (value destruction), koska esimerkiksi palkkajärjestelmät saattavat muuttua yritysoston myötä epäsuotuisimmaksi tai ylennysmahdollisuus peruutetaan. Kolmantena he mainitsevat johtajuustyhjiön. Johtajat eivät osaa kommunikoida uuden yrityksen tavoitteita ja ovat muutenkin työllistettyjä monen ylimääräisen tehtävän parissa. Lisäksi johtajien työ yrityskaupassa saattaa keskittyä vain huipentumaan eli kaupan solmimiseen ja sen jälkeen muut tehtävät tulevat etualalle ja integraatiovaihe jää vähemmälle huomiolle. (Risberg 1999, 42.)

Monet tutkijat ovat kiinnostuneet yritysostoista juuri sen vuoksi, että niiden on todettu usein epäonnistuvan suurista odotuksistaan huolimatta. Fuusiot ovat riskialtis strategia, joista alle puolet ovat menestyksellisiä. Lisäksi hyvin usein toivottuja synergiaetuja ei saadakaan esille. (Quirke 2000.) Syistä on monta mielipidettä.

Fuusiot epäonnistuvat esimerkiksi siksi, että keskitytään lyhyen aikavälin taloudellisiin ja lainopillisiin asioihin ja jätetään vähälle huomiolle yrityskulttuuri- ja viestintäasiat. Johtamistoimien vaikutusta yrityksen identiteettiin ja viestintään yhdistymisprosessin aikana ei tunnisteta. Esimerkiksi ei huomata, että organisaation jäsenet ovat uskollisia vanhoille yrityksille. Kummankin osapuolen sidosryhmien hyväksyntä fuusiolle on tärkeää. Ratkaisemattomat nimiongelmat saattavat vaikeuttaa viestintää ja identiteetin rakennusprosessia. Ongelmaksi saattaa myös muodostua se, että organisaatiokulttuurien eroja ei oteta huomioon, eikä huomata, että myös yksilöiden ja organisaation tavoitteet saattavat uudessa tilanteessa poiketa toisistaan. (Balmer & Dinnie 1999.)

Nauert (2000) kertoo epäonnistuneen fuusion merkiksi muun muassa sen, että hyvät työntekijät eivät ole tyytyväisiä muutokseen vaan vaihtavat työpaikkaa ja jäljelle jäävät heikomman innostuksen ja työmoraaalin omaavat työntekijät. Myös Marks (1997) mainitsee lukuisia syitä. Ensinnäkin usein aliarvioidaan ongelmia, joita syntyy kun organisaatioita yhdistetään. Muutoksen johtamiseen tarvittavia resursseja ei osata arvioida oikein eikä oteta huomioon kuinka paljon yritysosto vaikuttaa tavallisten toimien suorittamiseen. Ei ymmärretä kuinka syvästi fuusio tai yritysosto vaikuttaa organisaation jäsenten asioihin.

Marks ja Mirvis ovatkin jo vuonna 1985 keksineet termin fuusio-syndrooma (Merger syndrome). Tämä termi sisältää johtajien stressireaktiot, heidän taipumuksensa johtaa yritysostotilannetta ”kriisi-otteella” sekä kulttuurien yhteentörmäykset yhdistyvässä organisaatiossa. Syndrooma ilmenee ensimmäisten päivien tai kuukausien kuluessa. Fuusio-syndroomaan havaitsee muun muassa siitä, että työntekijät ovat omissa mietteissään pohtiessaan fuusion merkitystä heille. Usein päätelmät ovat sekoitus todesta ja omista kuvitelmista. He takertuvat fuusio-ajatukseen ja luovat mahdollisia kauhukuvia. Stressi ilmenee esimerkiksi lisääntyneinä poissaoloina. Kun johtajat suhtautuvat tilanteeseen kuin kriisiin, muuttuu viestintä muodollisemmaksi ja tyydyttämättömäksi. Kulttuurien yhteentörmäystä vain pahentaa, kun tehdään vastakkain asetelmia ”me vastaan te”.

Yhdistyviä organisaatioita aletaan vertailla; omaa puolustetaan ja toista vastaan hyökätään. (Marks, 1997.)

Vaara (1992, 80-82) erittelee tutkimuksessaan ruotsalaisen Asean ja suomalaisen Strömbergin yhdistymiseen liittyviä menestystekijöitä. Osa menestyksestä pohjautuu alkuvaiheen hyvään johtamiseen. Ensinnäkin hän mainitsee Asean kiinnittäneen huomion viestintään, joka suunnattiin erityisesti ostetun yrityksen eli Strömbergin henkilöstölle ja työntekijöiden edustajille. Ostajan avoimeen ja aktiiviseen lähestymistapaan suhtauduttiin positiivisesti ja tämä auttoi vähentämään pelkoja. Yhdistyminen alkoi yhteistoiminnalla, jossa johtajat molemmista yhtiöistä olivat mukana, ja tämä ilmeisesti loi innostuneen ilmapiirin. Innostuneisuus vielä vahvistui, kun huomattiin yrityksen strategisen aseman parantuneen sekä muita etuja. Henkilöstö koki itse tekevänsä muutoksia ja suhtautui siten niihin positiivisesti. Hyvä ilmapiiri niin sanotusti ruokki menestystä.

Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että ostettavan yrityksen strateginen, kulttuurinen ja organisationaalinen sopivuus ostajaan on ratkaisevassa asemassa yritystön onnistumisessa (ks. Risberg 1999, 10). Fuusio- ja yritystönkirjallisuuden yhteydessä puhutaankin paljon kulttuurien törmäyksistä ja että ne ovat yksi suurimmista syistä miksi fuusiot eivät hyvistä odotuksista huolimatta onnistu.

Marks (1997) kertoo, että jo partnerin valinnassa kulttuuritekijöihin on alettu kiinnittää huomiota. Hän jopa sanoo, että suuret ja kattavat suunnitelmat tai strategiatkaan eivät voita todella merkittävästi eroavien yrityskulttuurien synnyttämiä ongelmia. Toisaalta yrityskulttuurien erot eivät ole ainoastaan huono asia. Sopiva määrä kulttuurieroja johtaa keskusteluihin parhaimmista menettelyistä jatkaa yhdistyneiden organisaatioiden toimintaa ja tuo esille eri asioita, joissa on ehkä parempia sovelluksia olemassa.

Kleppestølla (1993, 93-94) on erilainen näkemys kulttuurista ja hän kyseenalaistaakin kokonaan kulttuurien törmäyksistä puhumisen yrityskauppojen yhteydessä. Hän ei näe kulttuureja stabiilina vaan jatkuvasti uudelleen syntyvänä, eivätkä ne voi silloin törmätä.

Organisaatiokulttuurin saaman suuren huomion vuoksi katsoin tarpeelliseksi esitellä asian lyhyesti, mutta tutkimuksessani olen kuitenkin rajannut organisaatiokulttuurin pois. Organisaatiokulttuuri liittyy toisaalta myös aiheeseen identiteetti ja palaan siihen vielä kappaleessa 4.4.

2.3 Muutosjohtaminen yritysostossa tai fuusiossa

Yritysosto on myös muutos ja sitä voidaan hoitaa osittain muutosjohtamisen periaatteilla, tosin huomioon täytyy ottaa tilanteen erityispiirteet. Kaksi organisaation muutosjohtamisen mallia ovat hyvinä ohjenuorina myös yrityskaupassa: vuodelta 1947 Kurt Lewinin kolmen askeleen malli sulattamisesta, muuttamisesta ja uudelleen jäädyttämisestä sekä Tannenbaumin ja Hannan vuonna 1985 julkaisema malli kiinni pitämisestä, luopumisesta ja uudenhyväksymisestä. (Marks 1997.)

Lewinin mallin sulattamisvaiheessa luodaan motivaatiota ja valmiutta muuttua. Tässä vaiheessa tulisi saavuttaa tila, jossa organisaation jäsenet huomaavat, että vanha ei toimi, on ehtävä jotain uutta. Tulisi saada aikaan tarve muuttua ja velvollisuuden- tai innostuksentunne sitä ajamaan. Työntekijän tulisi myös tuntea olonsa turvalliseksi muutostilanteessa. Psykologisen turvallisuuden tunteen luominen auttaa sulamisprosessia. (Schein 1987, 93-98.) Hyvin hoidettu yritysosto on jo sellaisenaan mahdollinen sulatustapahtuma. Huomataan, että tapoja ja asenteita on muutettava uuden tilanteen mukaisesti. (Marks 1997.)

Muuttamisvaihe on kognitiivista uudelleenorganisoimista. Organisaation jäseniä autetaan näkemään asiat uudella tavalla. Heidän tulisi esimerkiksi tunnistaa uusia roolimalleja ja tarkkailla ympäristöä löytääkseen uutta tarpeellista tietoa. (Schein 1987, 93, 111.) Tämä siis tarkoittaa yhdistyneen organisaation toiminnan määrittelyä ja sen viestimistä kaikille (Marks 1997).

Uudelleen jäädyttämisvaiheessa organisaation jäsenet sisäistävät uuden tiedon persoonaansa ja käsitykseen itsestään. Lisäksi uudet tavat tulisi selkeästi viestiä ja niiden tulisi olla myös tärkeiden sidosryhmien ja muun ympäristön sisäistettävissä. (Schein 1987, 93, 111.) Organisaatiossa tulisi siis tukea ja palkita niitä toimintoja tai muutoksia, jotka edistävät integraatiota ja yhteistyötä (Marks 1997).

Tannenbaumin ja Hannan malli sisältää samantapaisen periaatteen kuin Lewininkin. Vanhasta on luovuttava ennen kuin uusi voidaan hyväksyä. Vaiheet ovat kiinni pitäminen, irti päästäminen ja uuden hyväksyminen. Uudessa yhteisessä organisaatiossa on otettava huomioon molempien osapuolien historia ja niiden vaikutus yhdistyneeseen organisaatioon. Vakuuttelut yritysoston kannattavuudesta saattavat jäädä huomioimatta, jos ei haluta päästää vanhasta irti. (Marks 1997.)

Jos muutos jätetään vaille silmälläpitoa, seurauksina saattavat olla heikentynyt tuottavuus, huonompi tuotteiden tai palvelujen laatu, haittaa asiakassuhteille ja heikko työntekijämoraali. Myös tulevaisuuden muutoksiin tulevat vaikuttamaan edelliset huonosti hoidetut tilanteet negatiivisesti. Luottamus johtajiin saattaa heiketä, jos he eivät ohjaa henkilöstöään muutoksen läpi, vaan ainoastaan toteuttavat muutoksen. (Bennet 2001.)

Schweigerin ja DeNisin (1991) mukaan stressiä yritysostossa eivät aiheuta muutokset vaan epävarmuus tulevaisuudesta. Jos henkilöstö ei saa tietoa tulevaisuuden suunnitelmista, he kaivavat tietonsa tavalla tai toisella. Tämä voi johtaa huhujen leviämiseen. Huhuilla on tapana tuoda esille pahimmat mahdolliset epäilykset asioiden tilasta, jolloin paniikki vain kasvaa. (Risberg 1999, 62.) Tehokkaalla viestinnällä voidaan välttää epävarmuuden tunteen syntyminen henkilöstön keskuudessa. Asiasta on kuitenkin muitakin mielipiteitä ja siihen vaikuttavat useat tekijät. Yrityskaupan viestintää käsitellään seuraavassa kappaleessa.

3 VIESTINTÄ YRITYSKAUPASSA

Viestintää pidetään yhtenä tärkeimmistä huomioon otettavista asioista yrityskauppatilanteessa. Kirjallisuudessa todetaan toinen toisen perään, että viestinnän tulee olla avointa, rehellistä ja jatkuvaa tai että se on tärkein tekijä koko prosessissa (ks. Nauert 2000, Appelbaum ym. 2000a, Erkkilä 2001, 191). Viestintä vaikuttaa selkeästi uuden kulttuurin omaksumiseen, muutosprosessiin ja työntekijöiden kokemaan stressin määrään (Appelbaum ym. 2000a).

Vaikka viestintä on yleisin suositus yritystokirjallisuudessa, Risberg (1999, 25-26) on kuitenkin havainnut monien tapaustutkimusten osoittavan, että henkilöstö ei koskaan koe saavansa tarpeeksi tietoa. Hän ja Larsson (1998) ehdottavatkin, että työntekijät eivät koe yritystotilanteessa vain epävarmuutta, jota voi lieventää lisäämällä tiedotusta, vaan he kokevat tilanteen moniselitteisenä ja sekavana. Tällöin tilanteesta ei selviä pelkällä viestinnällä, koska taustalla piilee ristiriitoja, hämmennystä ja epä johdonmukaisuuksia. Viesti ei mene perille.

Risberg (1999, 69-74) ei siis pidä avointa viestintää niin itsestään selvänä asiana yritystotilanteen hallitsemisessa. Jos puhutaan pelkästään avoimen viestinnän auttavan yrityskaupan ongelmatilanteissa, tämä näkemys yksinkertaistaa viestintäprosessia ja se nähdään enemmän yksisuuntaisena kuin vuorovaikutteisena. Viestintä on tärkeää, mutta avoin viestintä voi sekä vähentää että lisätäkin ongelmia, epäselvyyksiä ja ristiriitoja, koska viestinnässä tärkeää ei ole pelkästään tiedottaminen vaan myös kuunteleminen. Esimerkiksi avoimen viestinnän tarve tulee lähinnä henkilöstön puolelta. Vaikka usein ohjataan tiedottamaan, vaikka tiedotettavaa ei

olisikaan, ei johdon ole aina parasta kertoa kaikkia aikeitaan. Kerrottuja asioita voidaan pitää lupauksina, vaikka ne olisivatkin vasta arvioita eikä päätöksiä. Organisaatorakenteestakin riippuu kuinka avointa viestintä voi olla. Matalan organisaatorakenteen yrityksissä viestinnän voidaan olettaa olevan suurempaa ja avoimempaa kuin hierarkkisissa organisaatioissa.

Mielestäni viestintä mainitaan usein yrityskaupassa tärkeimmäksi tekijäksi, koska se liittyy läheisesti muihin hoidettaviin asioihin. Esimerkiksi Balmer ja Dinnie (1999) nostavat yritysostossa tärkeimmäksi huomioon otettavaksi seikaksi identiteetin rakentamisen, joka tapahtuu suurin osin viestinnän kautta. Appelbaum ym. (2000a) taas näkevät huonosti hoidetun yritysoston tai fuusion taustalla puutteellisen henkilöstöhallinnon ja siinä osana viestinnän.

3.1 Viestintä eri vaiheissa

Pörssisäädökset vaikeuttavat salassapitosääntöjen vuoksi listattujen yhtiöiden tiedottamista pitkän aikaa yrityskaupprosessista. Kun yritysosto vihdoinkin tulee julki, on tiedontarve valtava. (Quirke 2000.) Ajoitus on tärkeää ja viestintäsuunnitelma pitäisi olla kehitetty jo ennen kuin kauppa on lopullinen (Appelbaum ym. 2000a).

Kuten yrityskaupankin voi jakaa useisiin vaiheisiin, myös viestinnän painopisteet muuttuvat prosessin eri aikoina. Ensimmäinen viesti, joka kaupasta annetaan on Dönizin (1999, 101) mukaan tärkein. Se saa kaikista eniten huomiota ja on perustana kaikelle tulevallekin arvioinnille kaupasta. Nauert (2000) pitää tärkeänä vaihetta, jolloin kaupasta on ilmoitettu, mutta kauppaa ei ole vielä allekirjoitettu. Hänen mielestään tämä on aika, jolloin ihmiset muodostavat ensimmäinen mielipiteensä ja toimivat sen perusteella todennäköisesti myös jatkossa.

Ensimmäisen viestin sisältö on sekä sisäisille että ulkoisille ryhmille sama, mutta todennäköisesti ne otetaan kuitenkin vastaan eri tavoin. Säästöt ovat usein sijoittajille hyvä uutinen, mutta aiheuttavat irtisanomispelon työntekijäryhmissä. (Döniz 1999, 101.) Erilaisiin tulkintoihin tulee siis varautua.

Kauppan julkistamisen jälkeen on tärkeää, että työntekijät pidetään ajan tasalla. Kyse on sekä tiedottamisesta että muusta viestinnästä. Mitä uskottavammin tieto annetaan sitä

varauksettomammin se myös otetaan vastaan. Ennakoiva aktiivinen viestintä on yrityskaupassa parempi vaihtoehto kuin reaktiivinen. Reaktiivinen tarkoittaa tässä tilanteessa usein sitä, että reagoidaan vasta organisaatiossa pyöriviin huhuihin. Viestintä ei saisi katketa, vaan sen olisi oltava jatkuvaa. Johtajan olisi aina löydettävä jotain sanottavaa, vaikka asioista ei olisikaan lopullisia päätöksiä vielä tehty. (Quirke 2000.)

Risberg havaitsi tutkimuksessaan eri painotuksia viestinnän kokemisessa prosessin eri vaiheissa. Ennen varsinaista kaupan allekirjoittamista viestintä arvioitiin liian vähäiseksi. Tämän vaiheen aikainen huhumylly kertoo hänen mukaansa siitä, että henkilöstölle joko tiedotettiin liian vähän tai vaihtoehtoisena selitysmallina: viestit olivat tulkittavissa moniselitteisesti. Integraatiovaiheessa viestinnän ongelmat liittyivät yritystalon tarkoitusperiin ja koettiin myös, että ostetun yrityksen tulevaisuudesta ei annettu selkeää kuvaa. Jälki-vaiheessa viestinnän ristiriita koettiin vuoropuhelun puutteena. Vuoropuhelu olisi auttanut ymmärtämään toista osapuolta ja tavoitteita. (Risberg 1999, 225.)

3.2 Viestinnän sisällöistä

Tiedotusvastuu kuuluu johtotasolle, jotta johdon näkökulma ja odotukset tulisivat selkeästi ilmaistuksi. Useat yritykset epäonnistuvat sekä vision että kaupan hyötyjen ja tarkoituksen välittämisessä työntekijöilleen. (Quirke 2000.)

Kun kauppa on tehty, tärkeää on saada henkilöstö vakuuttuneeksi kaupan hyvydestä. Heille on selitettävä kuinka prosessi kulkee ja eriteltävä positiiviset tulokset. Jos ihmiset on pidetty tiedotuksessa ajan tasalla ja he havaitsevat, että muutokset tulevat olemaan heille hyödyllisiä, he myös todennäköisesti reagoivat positiivisesti. Jos heidät on jätetty huomiotta, heillä on tapana tuntea epävarmuutta ja pelkoa, mikä johtaa negatiiviseen suhtautumiseen. Työntekijöille tulisi korostaa mahdollista tulojen lisäystä, parantuneita uranluomis- ja johtamismahdollisuuksia. (Nauert 2000.) Quirkekin (2000) korostaa, että työntekijöille pitäisi kertoa selvästi kaupan hyödyistä heille, eikä siis pelkästään hyödyistä yhtiölle.

Eräässä amerikkalaisessa vakuutusalan fuusiossa kehitettiin monipuolinen viestintäsuunnitelma fuusiopäätöksen julkaisemisen ja kaupan toteutuksen väliseksi ajaksi. Tavoitteena oli, että tänä väliaikana työsuoritukset eivät huononisi. Ohjelmaan kuuluivat muun muassa työntekijäkokoukset, joissa ilmoitettiin erilaisia asioita ja keskusteltiin tärkeistä päätöksistä. Kysymyksiin vastattiin aina mahdollisimman nopeasti ja tarkasti. Irtisanomistilanteesta puhuttiin avoimesti ja irtisanottavia työntekijöitä autettiin uudelleen sijoittamisessa tai uuden työpaikan löytämisessä. Yritys julkaisi jopa irtisanomistilanteesta neuvovan ohjekirjan ja järjesti tilaisuuden tutustua uuden työnantajan työmahdollisuuksiin. (Nauert, 2000.) Näin laaja ohjelma on tarpeen ehkä vain tilanteessa, jossa on odotettavissa suuria irtisanomisia.

Vaikka johto tiedottaa paljon ja yrittää olla mahdollisimman avoin, se ei välttämättä tarkoita, että henkilöstö kokee sen samalla tavalla (Risberg 1999, 65). Useat tutkijat ovat havainneet tämän. Stressi saa ihmisen hakemaan lisää tietoa asiasta, mutta sitä saatetaan kerätä myös hieman valikoivasti, jolloin sen sisältö vääristyy. Toisin sanoen negatiivisia uutisia usein suurennellaan ja positiivisia taas vähätellään tai ei edes huomioida niitä ollenkaan. (Appelbaum ym. 2000b.) Viestintävuustuullisten on otettava huomioon seikka, että myös ostetun ja ostajayrityksen tulkinnat eroavat toisistaan monessa asiassa. Kaikista päätöksistä seuraa henkilöstön mielissä usein jommankumman voitto tai häviö ja tämä tukee voittaja-häviöjä asetelua fuusiotilanteessa. Ihannetilanteessa molempien organisaatioiden tulisi kuulla välillä hyviä uutisia. (Döniz 1999, 102.)

Siehl ym. (1988) havaitsivat, että ostetun organisaation työntekijät ovat epätavallisenkin tarkkoja havaitsemaan, mitä ostaja viestii, ja he voivat tulkita viesteistä enemmän kuin oikeasti on tarkoitettu. Myös Bastien (1987) havaitsi, että ostajan toiminnat tulkitaan tarkoituksellisina viesteinä, vaikka niitä ei ostajan puolelta näin ole ajateltukaan. Lisäksi hän mainitsi, että työntekijät epävarmuudessaan saattavat vaihtaa mielipidettään jyrkästi hyvin positiivisesta negatiiviseen esimerkiksi puhuttaessa tulevaisuudesta. (Risberg 1999, 67, 64.)

Kansainvälisessä yritysostossa tulkinnat ovat ehkä vielä herkempiä. Kun kumpikaan osapuoli ei käytä äidinkieltään, tulee helposti moniselitteisesti ymmärrettyjä tilanteita (Risberg 1999, 174). Yksi keino, jolla voitaisiin tilannetta helpottaa olisi ehkä tutustuminen toisiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi tiedotushenkilöt joutuvat tekemään tiivistä yhteistyötä jo alusta lähtien. (Döniz 1999, 102-103.)

3.3 Viestintäkanavat

Vaikka listautuneissa yrityksissä neuvottelut ennen kauppaa joudutaan usein salaamaan, on kuitenkin huomattu, että ne eivät voi jäädä täysin huomaamattomiksi. Havainnot vieraista ihmisistä liikkumassa yrityksessä antavat aiheen huhujen leviämiseen. (Schweiger ym.1987, ks. Risberg 1999, 63) Kuten jo aikaisemmin on mainittu, epävarmuuden tunne tekee ihmiset tiedonnälkäisiksi. Näin korostuu juorujen tehtävä epävirallisena viestintäkanavana, koska viralliset kanavat eivät ole yhtä nopeita välittämään tietoa. (Quirke 2000.)

Åberg (2000, 173-174) jaottelee sisäisen viestinnän kanavat ja muodot lähi- ja kaukokanaviin sekä suoraan ja välitettyyn viestintään. Lähikanavien kautta tietoa saavat yksittäiset henkilöt tai organisaation tietty yksikkö ja kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle. Sekä lähi- että kaukokanavat voidaan vielä jakaa suoran tai välitetyn viestinnän ryhmiin. Suoran viestinnän lähikanavia ovat muun muassa esimiehet, työtoverit tai osastokokoukset. Välitettyyn lähiviestintään taas kuuluu osastojen ilmoitus taulujen, yksikön kiertokirjeiden tai verkkoviestinnän käyttö viestintäkanavana. Kaukokanavien ryhmässä tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt, kokoukset ja ylimmän johdon suora yhteydenpito kuuluvat suoraan viestintään ja välitettyyn viestintään taas esimerkiksi tiedotus- ja henkilöstölehdet, toimintakertomukset, verkkoviestintä tai jopa joukkoviestimet.

Kun viestit ovat selkeästi rutiinista poikkeavia, on tärkeää käyttää viestintäkanavana paljon kasvokkaisviestintää - suoraan ihmiseltä toiselle. Sähköpostit, tiedotteet ja muistiot eivät ole aina tehokkaimpia. (Appelbaum ym. 2000a.) Åbergin määrittelyn mukaan tämä tarkoittaisi suorien lähikanavien käyttöä. Eri teemojen tärkeys ja henkilöstön mielenkiinnon kohteet vaihtelevat fuusioprosessin kuluessa. ”Mitä minulle tapahtuu?” -kysymyksiin on esimiesten vastattava alaisilleen itse. Muilla kanavilla on tämän viestin välityksessä rajoituksia. (Döniz 1999, 109.) Ihmiset reagoivat parhaiten toisiin ihmisiin ja heiltä kuulemaansa tietoon. Vaikka henkilökohtainen viestinvälitys suoraan ihmiseltä toiselle vie paljon enemmän aikaa, on sillä suurempi vaikutus ja korkeampi arvostus. (Quirke 2000.) Kriittisessä yrityskauppatilanteessa tämä saattaa olla ratkaisevassa asemassa.

Kuuntelu- ja palautteenantomahdollisuuksia tarvitaan uudessa tilanteessa paljon. Pitää myös muistaa, että ihmiset ajattelevat sekä rationaalisesti että emotionaalisesti ja tunteita ei noin vaan

tarkallakaan tiedolla saada muuttumaan. Myös tämän vuoksi kasvokkaisviestintä nousee tärkeäksi tekijäksi. (Quirke 2000.) Sisäisessä viestinnässä olisi myös hyvä muistaa herkkätuntoisuus ja huomioida elekieli ja symboliset tekijät juuri tunteiden vuoksi (Döniz 1999, 108).

Knorrin (1993) mukaan olisi hyödyllistä mitata tiedottamisen tehokkuus yrityskauppaprosessin aikana. Jos tiedonkulun havaitaan olevan tehotonta, olisi luotava uusi viestintästrategia ja ottaa se käyttöön. (Appelbaum ym. 2000b.) Väärintulkittamisen mahdollisuus on usein tilanteessa suuri, eikä avoinkaan viestintä ole välttämättä ainoa oikea ratkaisu. Saattaa siis olla, että tärkeintä ei ole mitä viestitään vaan että viestitään. Viestinnän symbolinen merkitys eli kun viestimällä näytetään, että johto on pitää myös henkilöstöä tärkeänä, saattaa olla prosessissa yllättävän tärkeä tekijä (Risberg 1999, 70).

Balmerin ja Dinnien (1999) mukaan yhtenäinen yritysviestintä on oleellinen osa tehokasta yritysidentiteetin johtamista. He jatkavat, että yritysidentiteetti ja viestintä ovat tärkeitä elementtejä yritysostoissa, koska tilanteessa ilmenee niin paljon hämmennystä, epävarmuutta ja kaikki kiinnostaa myös mediaa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin identiteettiä.

4 IDENTITEETTI

Identiteetti mainitaan usein yritysostoa käsittelevässä kirjallisuudessa (Kleppesø 1993, Olie 1994, McEntire & Bentley 1996, Balmer & Dinnie 1999, Appelbaum ym. 2000a & 2000b, Tienari, Säntti & Vaara 2000, jne.). Sen merkitystä on pohdittu niin sosiaalisen identiteetin kuin yritysidentiteetinkin muodossa. Sosiaalinen identiteetti liittyy ryhmien vaikutukseen oman identiteetin rakentumisessa ja yritysidentiteetti auttaa organisaation jäseniä orientoitumaan uudessa tilanteessa.

4.1 Sosiaalinen identiteetti

Organisaatiotkin ovat ryhmiä, jotka koostuvat organisaation jäsenten välisistä suhteiden verkostoista, joita leimaavat valta, arvovalta ja asemat (Hogg & Terry, 2000). Kleppesø (1993, 132-133) Barthin (1969) viitaten kertoo ryhmien syntymisen perusteista. Yksi näistä on ihmisten identiteetin tarve, josta tärkeä osa on kuuluminen ryhmiiin eli sosiaalinen identiteetti. Me kategorisoimme niin itsemme kuin muutkin erilaisiin luokkiin ja määrittelemme niille erikoispiirteitä, joilla erotamme ne toisistaan. Me haluamme kuulua ryhmiin ja se on tärkeää käsityksellemme itsestämme.

Tajfel (1982, 2-3) on määritellyt, että sosiaalinen identiteetti on osa yksilön käsitystä itsestään, joka määrittyy yksilön jäsenyyksistä sosiaalisissa ryhmissä, joihin liittyy arvoja ja tunteita. Jotkut ryhmät määrittelevät yksilöä pysyvästi ja toiset vaihtelevat tilanteen mukaan. Tajfelin sosiaalinen identiteetti -teorian mukaan ryhmien avulla luomme itsellemme identiteettiä. Esimerkiksi esittelemme itsemme vieraille ihmisille tilanteesta riippuen usein ammatin, kansalaisuuden, iän, siviilisäädyn tai muun luokittelun avulla (Kleppesø 1993, 134). Turnerin mukaan (1982, 18) sosiaaliset ryhmät määrittelevät henkilöä joko laskien hänet mukaan joihinkin ryhmiin tai erottamalla jostain toisesta lähellä olevasta ryhmästä. Hän tarkentaa Tajfelin määritelmää vielä vertaamalla sosiaalista ja henkilökohtaista identiteettiä. Sosiaalisia kategorioita ovat edellä mainittujen lisäksi vielä esimerkiksi sukupuoli, poliittinen suuntautuneisuus tai uskonto. Henkilökohtaiseen identiteetin määrittelyyn taas käytetään kuvaavia asioita kuten pätevyys, ulkonäölliset piirteet, psykologiset ominaisuudet tai muut vastaavat.

Henkilön identiteetti ja käsitys itsestä pohjautuu vaihtelevissa määrin sosiaalisiin kategorioihin kuten organisaatioon tai työryhmään, joihin hän kuuluu. Esimerkiksi ammatillinen identiteetti on joillekin tärkeämpi kuin moni muu osa kuten kansallisuus. (Hogg & Terry, 2000.) Ryhmä, joka määrittelee identiteettiämme, ei voi olla samanlainen kuin jokin toinen lähellä oleva ryhmä, sillä muuten se menettää meitä kuvaavan vaikutuksensa. Kun toinen ryhmä tulee liian lähelle omaa, korostuu tarve erotella rajat. (Kleppesø 1993, 136.)

4.2 Sosiaalinen identiteetti yrityskaupassa

Yrityskaupassa kaksi tai useampiakin organisaatioita yhdistyy. Uusi partneri on saattanut hetki sitten olla vielä kilpailija, joka on ollut erilainen kuin me ja kuulunut oman ryhmän ulkopuolelle. Molemmissa yhdistyvissä organisaatioissa ryhmäraajat ja sitä myöten oma identiteetti ainakin joidenkin sosiaalisten kategorioiden osalta on määriteltävä uudestaan, kun yhdistyminen ja yhteistyö alkavat. Tavoitteena yrityskaupassa on yhtenäinen me-käsitys molemmissa organisaatioissa, eikä erottelu meihin ja teihin. Identiteetin ei tarvitse kuitenkaan olla organisaatioissa sama. Molemmat osapuolet voivat säilyttää omat erikoispiirteensä, mutta katsoa silti kuuluvansa suurempaan ryhmään uuden partnerin kanssa.

Yrityskauppa siis muodostaa erityisen ryhmärakennetilanteen. Ostetun ja ostajan ryhmäsuhteet ovat usein kilpailuhenkisiä ja joskus jopa katkeria ja vihamielisiä. Negatiivinen suhtautuminen uuteen partneriin voi vaarantaa yrityskaupan menestyksen. (Hogg & Terry, 2000.) Yritysviestintä fuusiossa ei saisi tukea voittaja/häviöjä -asetelmaa, koska molempien pitää työskennellä tulevaisuudessa yhdessä (Quirke 2000). Tämä pätee myös me vastaan te kategorisointiin. Me vastaan te asetelmat, jotka säilyvät uudessakin organisaatiossa johtuvat siitä, että vanhasta identiteetistä ei luovuta (Hogg & Terry, 2000).

Yrityskauppatilanteessa identifioituminen vanhaan organisaatioon pohjautuu haluun vähentää epävarmuuden tunnetta. Epävarmuudessa vahvistuvat asenteet tutuista normeista ja vanha identiteetti halutaan säilyttää. (Hogg & Terry, 2000.) Nimenomaan halu säilyttää oma tuttu identiteetti voi olla merkittävä este yrityskaupan jälkeisessä prosessissa. Jos ei haluta rakentaa uutta yritystä, identiteettiä ja yhteistä tulevaisuutta, saattaa se haitata yhtenäisyyden saavuttamista. Vansinan (1991) mukaan haluammeko sopia yhteen voi siis olla tärkeämpi kysymys kuin sovimmeko yhteen? (Olie, 1994.)

On havaittu, että yrityskaupassa, jossa toinen kumppaneista arvioidaan asemaltaan alempiarvoiseksi ennen yhdistymistä, on todennäköistä, että alempiarvoisemman organisaation työntekijät suosivat ryhmien sekoittumista ja taas päinvastaisesti korkeamman statuksen organisaatiossa henkilöstö näkee sen uhkana heidän asemalleen. Korkeamman statuksen omaavan organisaation henkilöstö ei halua luopua statuksestaan, joka heillä oli toiseen ryhmään verrattuna. Uuden kumppanin mukaantulo heikentää heidän asemaansa. Gaertner kollegoineen (1997) havaitsi tutkiessaan pankkifuusiota, että ennen kauppaa tasa-arvoiset ja hyvät suhteet partnerien kesken vähensivät ryhmien välistä puolueellisuutta tai vastakkainasettelua. Ryhmien välillä oli tällöin yhdistymisen jälkeen vähemmän ahdistuneisuutta ja he tiedostivat olevansa nyt samaa ryhmää. (Hogg & Terry, 2000.)

Identiteetin uudelleenmäärittely ei ole aina yksinkertainen prosessi. Identiteetti voi olla ostetun organisaation henkilöstöltä hukassa, koska he eivät vielä tunne uutta omistajaansa eivätkä uutta yhtiötä. Identiteetti on ristiriitainen erityisesti integraatiovaiheen alussa, kun kaikki asiat ovat vielä hieman sekavassa tilassa. Työntekijät saattavat siten olla lojaaleja vanhoille tavoille, tuotteille ja omistajille. Risbergin tutkimuksessa oli identiteettikysymys ostetussa yrityksessä osittain epäselvä vielä viisi vuotta kaupan jälkeenkin. (Risberg 1999, 229.)

Identifioituminen tarkoittaa samaistumista. Organisaatioon identifioitumisella tarkoitetaan sitä kognitiivista yhteyttä, kun henkilön oma käsitys itsestään vastaa hänen käsitystään organisaationsa identiteetistä. Se kuinka paljon jäsenet identifioituvat organisaatioonsa, vaihtelee sen mukaan kuinka paljon yhteisiä piirteitä he kokevat itsellä ja organisaatiolla olevan. (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994 ja Lehtonen 1997, 26.)

Henkilöstöllä voi olla vaikeuksia identifioida itsensä uudessa työtilanteessa, jos kauppa tuo mukanaan muutoksia. Esimerkiksi tuotteet saattavat olla erilaisia ja yhtiön imago voi muuttua toimintatapojen muutoksen seurauksena. Yrityksen uusi tapa toimia ei ehkä sovikaan henkilöstön käsitykseen siitä, mitä tulisi tehdä. Tilanne ei tunnu miellyttävältä, kun on vielä epäselvää millainen on se uusi organisaatio, johon henkilön tulisi identifioitua. (Risberg 1999, 160.) Identiteetti-roolissaan tulisi viihtyä.

Yritysjohdon olisi hyvä ymmärtää identiteetin rakentumisprosessia. Esimerkiksi Tienari, Säntti ja Vaara (2000, 4) tutkivat uuden identiteetin rakennusprosessia Meritan ja Nordbankenin fuusiossa. Tutkimuksen lähtökohtana oli sosiaalisen identiteetin teoria. Heidän mielestään identiteettiprosessin ymmärtämisen kautta voidaan ehkä käsittää kuinka ihmiset kognitiivisesti ja emotionaalisesti tulevat suhtautumaan suunniteltuihin muutoksiin. Identiteetin selvittäminen auttaa myös ymmärtämään esiin tulevia ilmiöitä, kuten vastustusta, innostusta, sitoutumista tai välinpitämättömyyttä.

4.3 Yritysidentiteetti yrityskaupassa

Lehtonen (1997, 26) määrittelee yhteisöidentiteetin (corporate identity tai organizational identity) työyhteisön jäsenten, ennen kaikkia sen johtotehtävissä toimivien, yhteiseksi käsitykseksi organisaation keskeisistä, luonteeltaan pysyvistä ja sen muista erottavista ominaispiirteistä. ”Organisaation identiteettiin ymmärretään sisältyvän yhteinen ja samansisältöinen sisäistetty käsitys siitä, miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen tehtävä ja miten se pyrkii tehtävänsä hoitamaan.” Balmerin ja Dinnien (1999) määritelmä yritysidentiteetistä on: ”Yritysidentiteetin muodostavat kaikki ne attribuutit, jotka tekevät organisaatiosta erilaisen. Toisin sanoen yritysidentiteetti kertoo, mikä organisaatio on”.

Balmerin ja Dinnien (1999) mielestä yritysidentiteetti tutkimusalueena kattaa monia eri tieteenalojen osia kuten yritysviestinnän, yritysimagea ja maineen, strategian, organisaation rakenteen ja yritysilmmeen tai designin ja tämän vuoksi yritysidentiteetin tutkiminen tuo tehokkaasti esiin yrityskauppatilanteen useita puolia. Yritysidentiteetin johtamisessa ensisijainen tavoite on lojaalisuuden saavuttaminen tärkeiden stakeholder-ryhmien joukossa, sillä yritysidentiteetillä on vaikutusta organisaatioon sitoutumiselle ja yrityksen toiminnan ymmärtämiselle. Henkilöstö on yksi näistä stakeholder-ryhmistä.

Van Rielin mukaan vahva yritysidentiteetti edistää henkilöiden sitoutumista organisaatioon. Yrityksellä ja sen jäsenillä tulisi siis olla selkeä kuva siitä, mistä me tulemme, miksi me olemme tässä, mitä me nyt olemme, minne me olemme menossa ja mitä me haluamme olla? Varsinkin fuusioimisprosessissa yritysidentiteetillä on tärkeä rooli suunnanantajana. Monet yritykset tarttuvat asiaan luomalla voimakkaan uuden visuaalisen identiteetin, joka symbolisoi muutosta ja uutta strategiaa. (Balmer & Dinnie 1999.)

Ollakseen tehokas organisaatio tarvitsee selkeän tarkoituksen, jonka ihmiset ymmärtävät, sekä yhteenkuuluvaisuuden tunteen. Olins pitää nimeä, logoja, värejä jne. eli näkyvää ulkoista kuvaa identiteetin ilmaisemisen hyvin tärkeänä osana. (Olins 1989, 7.) Vanhan organisaation symboleiden vaihtaminen uusiin voi helpottaa käsittämään muuttunutta tilannetta. Lisäksi johtajien valinta symboloi uutta identiteettiä. (Olie, 1994.)

Risbergin (1999, 162-163) tapaustutkimuksessa organisaation uusi nimi nousi yritysostossa tärkeäksi tekijäksi. Suomalaista ostajayritystä ei tunnettu ja ostettu yritys taas oli ollut hyvin perinteikäs, vanha ja tunnettu alallaan Norjassa. Nimenvaihdossa ostetun yrityksen maine tavallaan hävisi, koska yhtäkkiä se muuttui tuntemattomaksi. Asiaa pahensi vielä se, että nimi assosioitiin venäläiseksi, joka koettiin silloin negatiiviseksi piirteeksi. Nimi ja identiteetti ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa.

Myös McEntire & Bentley (1996) havaitsivat tapaustutkimuksessaan, että sekaannus ja hämmennys yrityksen nimestä, kulttuurista ja visiosta loi organisaation identiteettikriisin. Fuusion toisen osapuolen työntekijät eivät halunneet identifioitua uuden yritysidentiteetin mukaisesti, koska yrityksen nimi oli entisen kilpailijan. Organisaatioilla ei ollut yhteistä kulttuuria eikä visiota ja siellä epäiltiin, että kukaan ei oikeasti tiedä, mitä organisaatiossa yritetään saavuttaa.

Kun yritys viestii selkeästi mitä se edustaa ja mitkä sen tavoitteet ovat, vahvistaa tämä yritysidentiteettiä. Vahvan yritysidentiteetin myötä on uusienkin työntekijöiden helpompi identifioitua organisaatioon. Tässä kohdin rakentuu mielestäni silta sosiaalisen identiteetin puolelle. Vahvaan ja yksilöiden kannalta positiiviseen yritysidentiteettiin on helpompi identifioitua. Silloin se määrittelee myös positiivisesti omaa identiteettiä ja henkilöstö esittelee itsensä mielellään ”yritysläiseksi”.

4.4 Huomioita identiteetistä yrityskaupassa

Henkilöiden käsitys siitä, mihin ryhmään hän kuuluu, on uhattuna yrityskauppatilanteessa. Tämän vuoksi henkilöstöllä on entistä suurempi tarve yhteenkuuluvuudentunteeseen ja identiteettiin, jotka määrittävät heidän asemaansa. Organisaatioon ei kuitenkaan voi identifioitua noin vain oman mieltymyksen mukaan vaan siihen sisältyy yhteenkuuluvaisuudentunne, jota ei voi välttämättä edes itse kontrolloida, koska se kehittyy niin vähitellen. (Kleppesø 1993, 129, 19.)

Yhteisillä tavoitteilla on tärkeä merkitys. Kun yritysten tavoitteena on yhteisten päämäärien saavuttaminen yhteistyöllä, auttaa se molempien osapuolien jäseniä näkemään itsensä osana yhtä suurempaa ryhmää. Samalla ehkä muuttuu käsitys meistä ja teistä laajemmaksi käsitykseksi me-ryhmästä, kertoo Olie (1994) Gaertneriin ynnä muihin viitaten. Toisaalta Olien mukaan tutkimukset ovat myös osoittaneet, että edellä kuvattu me-ryhmän laajentuminen saattaa olla riippuvainen siitä, kuinka hyvin tavoitteet saavutetaan. Jos tavoitteita ei saavuteta, syntipukkia epäonnistumiselle saatetaan helpommin etsiä niiden toisten joukosta. Onnistuminen taas lisää vetovoimaa ryhmien välillä. (Olie 1994.) Myös Risberg (1999, 127) on havainnut, että yhteistyön toimimattomuudesta helposti syytetään toista osapuolta. Varsinkin kansainvälisissä yritysostoissa toisen yrityksen työntekijät lasketaan helposti kuuluvaksi eri identiteettiryhmään. Vaikka toista puolta ei olisi edes tavattu, heidät koetaan negatiivisiksi ”toisiksi”.

Yksilöt kuuluvat useisiin ryhmiin ja ovat lojaaleita monillekin niistä. Emme siis laske itseämme ainoastaan ”yritysläiseksi”, emmekä ole vain suomalaisia, vaan olemme samalla esimerkiksi myös naisia tai miehiä, merkonomeja, insinöörejä, BMW:n omistajia tai hiihtolajeista kiinnostuneita. Lojaaleja voidaan yrityskauppatilanteessa olla vahvasti esimerkiksi kansallisuuden tai alkuperäisen organisaation mukaiselle ryhmälle. Siten yhdistetyt ryhmät, joissa yhtenäinen tekijä on jokin muu

kuin vanhan organisaation tai kansallisuuden mukainen, edistävät yhtenäistymistä ja identifioitumista uuteen organisaatioon. Me vastaan he -erottelua voidaan yrittää vähentää kategoriamaisten ryhmäjaon sekoittavilla työryhmillä. (Olie 1994.)

Lehtonen mainitsee organisaatioidentiteetin yhdeksi riskitekijäksi kilpailevat identiteetit, jotka heikentävät yhteisöön sitoutumista (Lehtonen 1997, 26-27). Yrityskauppatilanteeseen sovellettuna kilpaileva identiteetti on todennäköisesti entisen organisaation mukainen käsitys yrityksestä ja itsestä sen osana. Ostajayrityksen olisi selkeästi viestittävä uusi identiteettinsä yhtenäisyyden saavuttamiseksi.

Keskeistä identiteetissä ja ryhmäkuuluvuudessa osana sopeutumisprosessia on se, että ihmiset näkevät itsensä osana ryhmiä ja näillä ryhmillä on identiteetti. Toiset ryhmät nähdään erilaisina ja tilanteesta riippuu mikä kullakin hetkellä on merkittävin ”se toinen”. Ryhmän käsitys itsestään muuttuu sen ollessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämä on osa sopeutumista.

Kun kaksi eri ryhmää kohtaavat, todennäköisesti omaa identiteettiä puolustetaan. Erilaisuudet ja ongelmat, joita yrityskauppojen yhteydessä tulee esille, eivät siis välttämättä johdu suurista kulttuurieroista vaan siitä, että yksilöt tarvitsevat sosiaalisen identiteetin johon samaistua ja tämän muutos ei tapahdu hetkessä. (Kleppesø 1993, 191-194.)

Kleppesø (1993, 196) mukaan ongelmat organisaatioiden yhdistymisessä saattavat johtua myös siitä, että omille identiteeteille ei ole annettu tilaa. Vasta kun molemmissa organisaatioissa olo tunnetaan turvalliseksi ja hyväksytyksi ja ollaan saatu vahvistusta omakuvulle, voidaan alkaa puhua me-hengen kehittämistä, joka sisältää molemmat organisaatiot.

Yritysten yhdistyminen on prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät keskustelevat jatkuvasti siitä miten ja mitä on tapahtunut. He tulkitsevat ja yrittävät ymmärtää tilannetta ja miettivät myös mitä tulee tapahtumaan. Kyse ei ole pelkästä kahden konkreettisen osan yhteenliittymisestä, joiden sopivuutta voidaan etukäteen arvioida. Tämä Kleppesø:n määritelmä perustuu hänen käsitykseensä kulttuurista. Hän näkee kulttuurin ytimen keskusteluissa, joissa ajan mittaan voi havaita kollektiivisiä käsityksiä. Toisin sanoen kulttuuri ei muodostu normeista ja arvoista vain kollektiivisistä käsityksistä, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa. (Kleppesø 1993, 189-190.)

Kulttuuri ja sopeutuminen uuteen kulttuuriin (acculturation) ovat molemmat antropologiasta lainattuja termejä, joita usein sovelletaan organisaatioidenkin yhteydessä (Morey & Luthans 1985 ks. McEntire & Bentley, 1996.) Yrityskauppakirjallisuudessa nämä termit ovat myös paljon esillä. On muun muassa määritelty vaihtoehtoja kulttuurin muodon valintaan yrityskaupan jälkeen. Esimerkiksi Nahavandi ja Malekzadeh ovat tehneet luokittelun näistä. Riippuen yritystyyppistä, ostajayrityksen monikulttuurisuudesta, ostetun yrityksen vetovoimasta ostajaan nähden ja ostetun yrityksen halusta säilyttää oma kulttuuri, mahdollisuuksia ovat kulttuurien yhdistäminen, toisen kulttuurin mukauttaminen, kulttuurien erillä pitäminen ja molempien kulttuurien hylkääminen. (Risberg 1999, 37-39.)

On kuitenkin huomattava, että asia ei ehkä todellisuudessa ole niin yksinkertainen, että yhdistetyn yrityksen kulttuurin voi valita. Vaikka kulttuurin valinta perusteltaisiinkin tilannetekijöillä ei kulttuurin muutos siltikään tapahdu ongelmitta. Kulttuurin muuttaminen aiheuttaa todennäköisesti identiteettiin liittyvän kriisin ja mahdollisesti suuriakin ongelmia. Kuten Risbergkin toteaa tärkeämpää on miettiä kuinka laajasti yritykset yhdistetään kuin että minkälainen kulttuuri yritykseen yritetään istuttaa. Kulttuuri seuraa todennäköisesti yritysrakennetta. Tärkeää on miten yrityskauppa johdetaan. (Risberg 1999, 39-40.)

4.5 Yhteenveto identiteetistä

Yrityskaupassa vaikuttaa kaksi erilaista identiteetin osaa. Tärkeä rooli on yritysidentiteetillä eli käsityksellä siitä mitä yritys on, mitä se tekee ja mitkä ovat sen tavoitteet. Yhtenäinen yritysidentiteetti merkitsee muun muassa yhteisiä tavoitteita ja tällä on vaikutus sitoutumiseen ja lojaalisuuteen. Yritysidentiteettiä voi vahvistaa muun muassa johtajien valinnalla ja visuaalisella ilmeellä, jotka lisäävät ihmisten ymmärrystä siitä mitä yritys edustaa.

Sosiaalisen identiteetin avulla voidaan selittää monia yrityskaupassa syntyviä tilanteita. Koska henkilön oma identiteetti muodostuu osittain ryhmien kautta, on toisen organisaation tulo omaan organisaatioon uhkaava tilanne. Näemme itsemme usein osana jotain ja erottelemme, mitkä piirteet sopivat meihin, ja mitkä taas erottavat meidät muista. On totuttu ajattelemaan, että me olemme me ja yhtäkkiä myös nuo toiset kuuluvat meihin. Emme kuitenkaan halua menettää työyhteisöämme

perustuvaa osaa identiteetistämme, sillä tunnemme sen normit ja piirteet, jotka määrittelevät myös meitä. Uudessa organisaatiossa tilanne on epäselvä. Identiteetin ollessa uhattuna määritellään rajat siihen toiseen ja yrityskaupassa ”se toinen” saattaa edelleenkin olla uusi kumppani. Tällainen kategorisointi haittaa yhteistyötä, koska se tukee puolueellisuutta, kilpailuhenkisyyttä ja vastakkainasettelua. Me-tunne siis edistää yhteistyötä. Ennen me-tunteen saavuttamista täytyy identiteetin selkiytyä uudessa organisaatiossa, mikä luo turvallisuutta, ja täytyy myös saada aikaan hyväksytyksi tuleminen tunne. Tämän jälkeen ilmassa on vähemmän ahdistuneisuuden tunnetta ja me-hengen rakennus voi alkaa. Me-hengen rakentamista edistävät esimerkiksi työryhmät, joissa henkilöillä on jokin muu yhdistävä tekijä kuin vastakkainasettelun mukainen kategorisointi.

Mitä me olemme ja mihin me kuulumme ovat merkittäviä kysymyksiä oman identiteetin rakentamisen kannalta. Yrityksilläkin on identiteetti eli käsitys siitä mitä tämä yritys tekee, mistä me olemme ylpeitä ja kuka on meidän kilpailijamme eli ”se toinen”.

Molempien yritysoston osapuolien tulisi selvittää identiteettiään kysymällä esimerkiksi: Mistä me olemme tulleet, miksi me olemme täällä ja mitä me olemme nyt, minne olemme menossa ja mitä me haluamme olla? Koska identiteetti-kysymys koskettaa niin monta tieteenalaakin, on sen avulla hyvä tarkastella yrityskauppaprosessia, koska monia ei-taloudellisia piirteitä tulee esille. (Balmer & Dinnie 1999.)

5 KANSAINVÄLINEN YRITYSKAUPPA JA KANSALLISET KULTTUURIT

Maan rajojen ylittävissä ostoissa eivät kohtaa pelkästään organisaatiokulttuurit tai alalle tyypilliset erikoispiirteet vaan myös kansalliset kulttuurit ovat mukana kokonaisuudessa. Hofsteden (1980) mukaan kansainvälisissä yrityskaupoissa todennäköisemmin kohtaavat ihmiset, joilla on erilaiset arvot ja erilaiset käsitykset työpaikastaan kuin saman maan sisäisissä kaupoissa. Lisäksi erot saattavat näkyä pukeutumis- tai käyttäytymistavoissa sekä kielessä, jotka jakavat organisaation jäseniä yhdistymisen jälkeenkin erilaisiin ryhmiin haitaten psykologista yhdistymistä. (Olie, 1994.)

Eri kansallisuudet usein merkitsevät ongelmia kommunikaatiovaikeuksina tai väärinymmärryksinä. Myös esimerkiksi maantieteellinen etäisyys saattaa haitata jossain määrin sosiaalistumisprosessia. Nämä tekijät saattavat olla yhteydessä myös henkilöiden kansalliseen identiteettiin. (Vaara 1999, 76.)

Kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri pidetään usein erillään toisistaan yrityskulttuurin tutkimuksissa. Kansallinen kulttuuri tuo kokonaisuuteen arvopohjan, kun yrityskulttuuri vaikuttaa enemmän organisaation symboleihin ja toimintatapoihin. Koska mahdollisiin kulttuurieroihin kiinnitetään enemmän huomiota kansainvälisessä yritysostossa kuin saman maan sisäisissä ostoissa, on johtajien huomattu kansainvälisissä kaupoissa jopa vastustavan muutoksia vähemmän. (Risberg 1999, 47-48.) Vaikka kulttuurierot ja useiden kansallisuuksien läsnäolo saattavat heikentää yhteisen

identiteetin havaitsemista, Sherifin (1966) mukaan integraatiota tukevat tällöin yhteiset tavoitteet (Olie, 1994).

5.1 Suomi ja Norja Hofsteden ulottuvuuksissa

Gert Hofstede vertaili 53 eri maata laajassa tutkimuksessaan valtaetäisyyden, yksilöllisyyden/kollektiivisuuden, maskuliinisuuden/feminiinisuuden ja epävarmuuden välttämisen piirteissä. Myös Suomi ja Norja olivat mukana tutkimuksessa.

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan suhtautumista eriarvoisuuteen. ”Valtaetäisyyden voidaan luonnehtia mittaavan sitä, missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevilla instituutioissa tai organisaatioissa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti.” Suomi ja Norja ovat Hofsteden luokittelussa peräkkäisillä sijaluvuilla listan loppupäässä, jolloin molemmissa maissa valtaetäisyys on pieni. Pienen valtaetäisyyden maissa esimerkiksi alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan tasa-arvoisina. (Hofstede 1992, 42-48, 59.)

Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden ulottuvuudessa ovat Suomi ja Norja myös lähellä toisiaan. Norja on Suomea muutamaa sijalukua lähempänä kuin Ruotsi. Hofsteden tutkimuksen mukaan meillä Skandinaviassa tyypillisempää on yksilöllisyys kuin kollektiivisuus. Yksilölliseksi yhteiskunniksi luonnehditaan maita, jossa yksilön etu ohittaa ryhmän edun. (Hofstede 1992, 76-81.)

Maskuliinisuus-feminiinisyys ulottuvuuden erot näkyvät esimerkiksi määrittelyssä minkälainen käyttäytyminen kummallekin sukupuolelle on sopivaa tai miten suhtaudutaan itsetehostukseen ja vaatimattomuuteen. Ruotsi on Hofsteden maskuliinisuus-feminiinisyys listalla viimeisenä, Norja yhtä pykälää korkeammalla ja Suomi hiukan näistä maista erossa. Kyseiset maat luokitellaan feminiinisen kulttuurin maiksi. Feminiinisen kulttuurin maissa esimerkiksi ristiriidat pyritään sovitteluun kompromissein ja neuvotteluun ennemmin kuin suureen ääneen riitelemällä. (Hofstede 1992, 117-124, 135-136.)

Epävarmuuden välttämällä tarkoitetaan lähinnä sitä, miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat. Tämä tunne ilmenee muun muassa stressinä, ennustettavuuden ja sääntöjen

tarpeena. Skandinavian maat poikkeavat tässä piirteessä hieman toisistaan, mutta painopiste on korkeassa epävarmuuden välttämässä eli säännöt ovat toivottuja. Ruotsi on epävarmuuden välttämisen listalla viimeisten maiden joukossa, mutta Suomi lähenee jo puoliväliä. Norja sijoittuu myös tässä ulottuvuudessa Suomen ja Ruotsin keskivälille. (Hofstede 1992, 158-164.)

Lähes jokaisessa ulottuvuudessa Suomi ja Norja sijoittuvat lähelle toisiaan eli ovat tutkimuksen mukaan samankaltaisia maita. Ruotsi sijoittuu listoilla hieman kauemmaksi Suomesta kuin Norja. Suomalaisilla ja norjalaisilla on siten ehkä enemmän yhteistä kuin suomalaisilla ja ruotsalaisilla. Kuitenkin näiden kolmen Skandinavian maan kulttuurit muistuttavat toisiaan. Tutkimus olikin maailmanlaajuinen, joten tässä laajuudessa Skandinavian maat ovatkin samantapaisia. Suomen ja Norjan kulttuurierot eivät tämän tutkimuksen mukaan ole suuria. Tutkimuksen avulla on vaikea päätellä yksityiskohtia. Suomi ja silloinen Länsi-Saksakin sijoittuvat lähelle toisiaan kaikissa muissa ulottuvuuksissa paitsi maskuliinisuuden ja feminiinisuuden tasolla.

5.2 Kulttuurierot suomalais-norjalaisessa kanssakäymisessä

Tuija Christiansen on tutkinut norjalaisten ja suomalaisten kulttuurieroja ja niiden vaikutusta keskinäiseen kaupankäyntiin. Norjassa suomalaista liikemiestä pidetään rehtinä, avoimena rationaalisenä, eteenpäinpyrkivänä, teknisen taidon omaavana, vieraanvaraisena ja kekseliäänä. Suomalainen kuulemma myös muistuttaa enemmän saksalaista työtoveriaan kuin muita skandinaaveja. (Christiansen 1993, 4.)

Norjalaisilla saattaa olla vaikeuksia suomalaisen liikekumppanin kanssa yhteisen kielen puutteen takia. Kielitaito joskus suomalaisten kohdalla koetaan suureksi esteeksi. Ruotsia puhuvan kanssa on hieman helpompaa tulla toimeen ja parhaiten Norja-Suomi yhteistyö sujuu kansainvälisen englantia puhuvan suomalais-liikemiehen kanssa. Neuvotteluissa norjalaiset käyttävät kuitenkin mieluiten skandinaaviskaa (ruotsinnettua norjaa tai vastaavasti toisinpäin), jotta pohjoismaita yhdistävä tekijä olisi esillä. Englanniksi neuvotellessa on vaarana, että ”small talk” vähenee ja keskustelu muuttuu kovin muodolliseksi, kun kumpikaan ei kunnolla osaa kieltä. Norjalaisille small talk ja henkilökohtaisten suhteiden luominen on tärkeää. Käytännön kommunikointivaikeuksista Christiansen mainitsee vielä norjan kielen erityispiirteet eli kaksi vahvaa murretta sekä sen että kieli

eroaa ruotsin kielestä sen verran, että suomalaisen on sitä hankala ymmärtää. Yhteistyövaikeuksia syntyy varsinkin, kun ymmärtämisvaikeuksista huolimatta ei asiaan kysytä tarkennusta. Kuunteleminenkin on tärkeää. (Christiansen 1993, 6-8.)

Christiansenin tutkimuksessa tuli esille, että suomalaisilta informaatiota saadaan hitaasti ja se luo tunteen, että asioita piilotellaan. Johtamistapa on suomalaisessa ja norjalaisessa yrityksessä usein erilainen. ”Varsinkin yritysostojen seurauksena kaksi yrityskulttuuria joutuu vääjäämättä törmäyskurssille: Ei pidä ajatella, että kun me omistamme teidät, teidän on tehtävä näin.” Hierarkiaa on enemmän suomalaisessa kuin norjalaisessa organisaatiossa. Norjassa yritykset toimivat usein hyvin demokraattisella pohjalla ja asioiden käsittely kestää siellä paljon kauemmin kuin mihin Suomessa on totuttu. Kaiken kaikkiaan suomalaiseen kuitenkin luotetaan ja heistä pidetään Norjassa. (Christiansen 1993, 5, 14-19.)

Thiel (1988, 57) kirjoittaa myös suomalais-norjalaisista kulttuurieroista raportoidessaan suomalaisyritysten tytäryhtiöistä Norjassa. Hänen mielestään riskitekijäksi menestykselle olisi luettava yrityskulttuuriin ja asenteisiin liittyvät tekijät. Pieniltä tuntuvat toimintatapaerot voivat osoittautua vaarallisiksi, vaikka muuten kulttuurit ovatkin lähellä toisiaan. Suomalaisten on vaikea tunnustaa oma tietämättömyys ja kuunnella. Nämä ovat tietenkin myös yksilöllisiä piirteitä.

Thiel (1988, 58-59) mainitsee myös, että norjalaiset ovat yritysuskollisempia kuin suomalaiset tarkoittaen tällä että henkilöstö ei vaihdu niin tiheään. Norjalaiset eivät ole niin asiakeskeisiä kuin suomalaiset ja seurustelutaidoilla on väliä. Kun Suomessa usein arvostetaan työtä, perhettä ja vapaa-aikaa, ovat Norjassa samat arvot päinvastaisessa järjestyksessä.

Tytäryhtiöissä yrityskulttuurin luomisessa on usein pystytty onnistuneesti luomaan norjalais-suomalainen sekamuoto; ilmapiiri on selvästi avoimempi kuin Suomessa, toiminta sujuu joustavasti ja samalla tehokkaasti. Norjalaiseen yrityskulttuuriin myös kuuluu enemmän delegointia, suomalaisen hierarkkisuutta ihmetellään. (Thiel 1988, 60.)

Kuten Christiansen myös Thielkin (1988, 62) on havainnut henkilösuhteiden, kielitaidon ja avoimen viestinnän merkityksen suomalais-norjalaisissa suhteissa. Paraskaan raportti ei korvaa henkilötasolla olevaa yhteydenpitoa. Vielä ainakin vuonna 1988 suomalaisyritysten vastuu- tai kontaktihenkilöitä lukuun ottamatta suomalaiset osasivat vähän ruotsia tai englantia, mikä vaikeutti kommunikointia.

Norjalaiset pitävät suomalaisia tehokkaina liikeihmisinä. Piiskuri-kuvaa voisi lieventää avoimella kommunikaatiolla, jossa sovittaisiin tavoitteista ja niihin liittyvistä palkitsemistavoista. ”Ostetut norjalaiset yksiköt, tavallisimmin tuotantoa harjoittavat, eivät ole erityisen innostuneita emoyrityksen tiukasta holhousperiaatteesta.” Lisäksi suomalaisten ei tulisi kertoa toisilleen suomeksi vitsejä esimerkiksi kokouksissa, jotta tasa-arvoisuus pysyisi.

6 TUTKIMUSASETELMA

Marksin ja Mirvisin (1992) mukaan paras aika alkaa arvioida fuusiota on vuoden tai puolentoista vuoden päästä virallisten paperien allekirjoittamisesta. Tässä ajassa henkilöstöllä on ollut mahdollisuus tutustua tilanteeseen ja sopeuta. Henkilöstön asenteiden selvittäminen on yksi suositeltava toimenpide. Kysyttävä olisi, ymmärtävätkö ja kannattavatko he muutosta, mitkä ovat olleet kaupan vaikutukset ihmisten hyvinvoinnille sekä ymmärtävätkö he uudet roolinsa ja sen mitä heiltä odotetaan. (Appelbaum ym. 2000b.)

6.1 Case-esittely

Tutkimuksen kohteena on kaksi tehdasta, jotka tulivat noin vuosi sitten solmitun kaupan myötä sisaryrityksiksi. Lisäksi tutkimuksessa on mukana niiden kanssa yhteistyössä toimiva myyntiyhtiö. Ostettu tehdas on norjalainen, joka oli ollut omistajiensa myyntilistalla jo kauemman aikaa. Yritykset toimivat samalla toimialalla. Suomalainen tehdas on nuorempi, mutta tuotantokapasiteetiltaan lähes puolta suurempi kuin norjalainen. Tehtaat eivät olleet täysin vieraita toisilleen ennen yrityskauppaa. Ne ovat tehneet aikaisemmin yhteistyötä teknologiapuolella ja tutkimuksessa. Joskus on jopa järjestetty hiihtokilpailuja yritysten välillä.

Kauppaa perusteltiin lähinnä strategisilla syillä. Yhteistyöltä tehtaiden välillä odotetaan tietojen vaihtoa. Halutaan oppia tuntemaan toisen organisaation ihmiset ja tehtaan prosessit. Yhteistyöllä

tarkoitetaan esimerkiksi yhteisiä tutkimusprojekteja, mutta myös tietojen vaihtoa tehtaiden käytännön asioista.

Integraatiovaiheen tarkoituksena tässä tapauksessa oli liittää norjalainen tehdas suomalaiseen konserniin, mutta tehtaiden välinen suhde määriteltiin yhteistyöksi ja niiden toiminta jatkui erillisinä yksikköinä. Raportointi tehdään liiketoiminta-yksikölle, mikä käytännössä tarkoittaa pitkälti suomalaisen tehtaan toimihenkilöstöä. Organisaatioiden edustajat ovat tutustuneet toisiinsa yhdeksän integraatiotiimin avulla. Tarkoituksena oli vertailla prosessikäytäntöjä tehtaissa. Kussakin tiimissä oli kolmesta neljään henkilöä molemmista organisaatioista. Ryhmät pyrittiin kokoamaan erilaisista ihmisistä, joilla on kuitenkin näkemys ja tietämys koko osastosta, sen töistä, prosesseista ja englannin kielen taito.

Tehtaiden tiedotusihmiset joutuivat allekirjoittamaan vaitiolosopimuksen yrityskauppaan liittyvistä asioista ennen kaupan virallista julkistamista. Norjassa kuitenkin tilanne oli avoimempi, koska siellä oli jo kauan ollut selvillä että tehdas on myynnissä. Tiedotus on ollut intensiivisempää ostetussa yrityksessä. Tiedotusvastuu on ollut kummallakin yrityksellä itsellään.

Organisaatiot ovat tutkimuksen tekohetkellä jälki- eli yhdistymisvaiheessa. Yritysosasta on kulunut hieman yli vuosi kyselyn tekemisen aikaan.

6.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville miten henkilöstö kokee yrityskaupan vaikutukset, ovatko he saaneet mielestään tarpeeksi tietoa asiasta ja millainen mielikuva heille on muodostunut itsestä toisesta ja yhteisestä tulevaisuudesta. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten ja kuinka paljon henkilöstö oli saanut tietoa yrityskauppaan liittyvistä asioista?

Tiedotus ja viestintä ovat tärkeitä osia muutoksen läpiviemistä ja siten myös oleellinen osa yrityskaupan onnistumisesta. Kuten Appelbaum ym. (2000a) kirjoittivat, viestintä vaikuttaa selkeästi uuden kulttuurin omaksumiseen, muutosprosessiin ja työntekijöiden kokemaan stressin määrään.

Jos kaupan syistä ja sen vaikutuksista omaan työhön ei saada tietoa, saattaa se luoda epävarmuutta ja sitä myöten vastustusta. Kaupan hyväksymisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö tietää oman roolinsa uudessa työyhteisössään ja sen mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet.

2. Miten yritysosto vaikuttanut toimintaan?

Millaisia muutoksia yrityskauppa on tuonut tullessaan? Mitä muutoksia henkilöstö on huomannut?

3. Millainen mielikuva on muodostunut osapuolien henkilöstöille itsestään, toisistaan ja yhteisestä tulevaisuudesta?

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan myös työorganisaatio määrittää osaksi henkilön omaa identiteettiä. Yrityskauppatilanteessa työorganisaatio muuttuu ja identiteetti on osaksi määriteltävä uudestaan. Uutta identiteettiä saatetaan hylkiä, jos se on alempiarvoisempi kuin nykyinen tai siihen saatetaan myös sopeutua helposti, jos se koetaan arvokkaampana. Identiteetin määrittelyssä erotamme rajat meidän ja niiden muiden välillä, ja muun muassa tällainen rajojen uudelleen määrittely on osa sopeutumista tilanteeseen. Mielikuvat itsestä, siitä toisesta ja meidän yhteisestä tulevaisuudesta ovat uuden identiteetin rakennusprosessin ytimessä (Tiennari, Säntti & Vaara 2000, 1).

Haluaisin siis selvittää, millaisia mielikuvia suomalaiset ovat muodostaneet norjalaisista ja vastaavasti norjalaiset suomalaisista. Kysyttävä on millaisena vastaajat näkevät oman organisaationsa, jotta voidaan saada selville, näkeekö organisaatioiden henkilöstö itsensä erilaisena kuin ”ne toiset”. Vertaamalla käsityksiä itsestä ja toisesta, voidaan ehkä päätellä onko havaittavissa kilpailuhenkisyttä ”me olemme parempia” vai halutaanko olla yhtä ryhmää? Lisäksi haluaisin tietää suhtaudutaanko yhteiseen tulevaisuuteen positiivisesti.

4. Mitkä asiat mahdollisesti ovat vaikuttaneet näihin mielikuviiin?

Tavoitteena olisi saada jotain selville myös taustatekijöistä, jotka ovat mielikuvaan vaikuttaneet. Tällaisia voivat esimerkiksi olla yhteydet toiseen, integraatiotiimissä toimiminen, henkilöstöryhmä, yleensä tyytyväisyys työhön tai yleensä positiivinen kuva partnerin maasta.

5. Onko norjalaisten ja suomalaisten käsityksissä merkittäviä eroja?

Millaisia eroja on organisaatioiden henkilöstön käsityksissä yrityskaupasta? Askarruttavatko samat asiat molempien organisaatioiden henkilöstöä vai onko yrityskaupan vaikutukset koettu erilaisina?

6.3 Tutkimusmenetelmät

Koko henkilöstö Norjassa, Suomessa ja kaupallisessa yhtiössä otettiin mukaan tutkimukseen eli kysymyksessä on kokonaistutkimus. Tutkimusmenetelmäksi valittiin lomakkeiden avulla suoritettu pääosin määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on esitettävissä numerollisessa muodossa, kun taas kvalitatiivinen tutkimusaineisto on verbaalista (Uusitalo 1991, 79). Vain yksi lomakkeen kymmenestä kysymyksestä oli avoin eli kvalitatiivisesti analysoitava. Tähän päätökseen vaikutti monikin syy. Tarkoituksena oli tutkia koko henkilöstön mielipiteitä, joten tutkimusjoukko oli suuri. Kysymyslomake mahdollistaa suuren joukon mielipiteiden tutkimisen ja täten kaikilla halukkailla on myös mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vastaamalla. Määrällinen kysymyslomake myös helpottaa suuren vastausmäärän tilastollista käsittelyä. ”Kysely- ja haastattelumenetelmien vahva puoli on erityisesti niiden tehokkuus ja taloudellisuus silloin, kun kerätään tietoa suurten ihmismäärien toiminnasta, asenteista tai mielipiteistä” (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 119).

Kysely tehtiin sekä ostetun että ostajayrityksen henkilöstölle. Lisäksi tutkimukseen otettiin mukaan kaupallisen yhtiön henkilöstö, koska heille muutoksia kaupan myötä on myös tullut paljon ja heidän kautta haluttiin saada kolmannen osapuolen mielipide tilanteesta. Siten tässä tutkimuksessa erikoispiirteenä oli myös se, että tutkittavia organisaatioita oli kolme, joissa jokaisessa käytetään eri kieltä. Kvalitatiivinen tutkimus ei olisi onnistunut kaikissa organisaatioissa yhtä luontevasti, jos kielenä olisi ollut jokin muu kuin henkilöiden oma äidinkieli. Lomakkeen eri kieliversioilla mahdollistettiin vastaajille luontevimman kielen käyttö. Lisäksi maantieteellisen etäisyyden vuoksi tieto kerättiin nopeimmin ja taloudellisimmin kysymyslomakkeen avulla.

Kvantitatiivisen tutkimuksen heikkouksia on muun muassa se, että aineisto on selkeästi rajattu lomakkeen antamiin tietoihin (Uusitalo 1991, 80). Lomake on tehtävä huolella, jotta sillä saadaan selville nimenomaan niitä asioita, joita halutaankin selvittää. Varsinkin käsitysten, mielipiteiden,

asenteiden ja arvojen tutkimisessa lomakkeen avulla kysymyksenasettelu on ratkaisevassa osassa. Tulokset pitää myös tulkita aina kysymyksenasettelua vasten. Voi myös olla, että vastaajilla ei ole tietoa siitä asiasta, jota lomakkeessa kysytään ja tällöin vastaukset tulevat vaikeasti tulkittaviksi, koska ei ole tietoa siitä, miten vastaajat ovat kysymyksen ymmärtäneet. (Uusitalo 1991, 93.)

6.4 Kysymyslomakkeen esittely

Kysymyslomakkeessa on 4 osaa (liite 1). Ensimmäinen osa koskee taustatietoja, joiksi valitsin työntekijäryhmän, työvuodet, yhteydet vastapuolen kanssa ja organisaation. Vastaajan organisaation sain selville aina kysymyslomakkeen kielestä ja kysymykset 7-9 kattavat muut taustatiedot.

Toinen osa koskee tiedotusta. Kysymyksillä 1-2 kysyn eri kanavien kautta tullun tiedon määrää ja vastaajien tiedon määrää tietyistä asioista. Kysymys 1 eli lista mahdollisista tiedonlähteistä on hieman erilainen kussakin organisaatiossa. Tiedonlähteet eli viestintäkanavat on listattu yhteistyössä kunkin organisaation edustajan kanssa. Kysymys 2 on sama kaikissa organisaatioissa. Siinä pyritään selvittämään kuinka hyvin henkilöstö on selvillä konsernin tavoitteista, yritysoston syistä, tehtaiden tulevaisuuden suunnitelmista ja liiketoiminnan näkymistä. Muuttuneessa tilanteessa, kuten yrityskaupan jälkeen, on tärkeää, että työntekijät tietävät kyseisistä asioista, jotta he osaavat orientoitua tilanteeseen.

Kolmas osa koostuu kysymyksistä 3 ja 4. Kysymyksessä 3 on väittämiä, joilla pyrin selvittämään työntekijöiden suhtautumista kauppaan ja tyytyväisyyttä uuteen tilanteeseen. Lisäksi siellä on väittämiä, joiden avulla suhtautumista ehkä voidaan selittää. Kysymyksessä 4 taas kysytään, mitä vaikutuksia kaupalla on ollut.

Neljäs teema koskee identiteettiä eli käsityksiä itsestä ja toisista ja yhteistyöstä. Kysymykset 5 ja 6 ovat identtisiä, ainoastaan arvioitava organisaatio on eri. Ensiksi vastaajat arvioivat toista ja sitten itseään. Eri kieliversioissa termien vivahteet saattavat olla hieman eri lailla painottuneet tai ymmärretyt. Käytetyt adjektiivit ovat suurimmalta osin koko konserninlaajuisesta identiteetti-/arvotutkimuksesta, osa niistä on otettu henkilöstölehtien kirjoituksista ja pari kirjallisuudesta, joissa Suomea ja Norjaa on vertailtu. Nämä ryhmät menevät myös osittain päällekkäin eli kyseisissä lähteissä on mainittu samoja ominaisuuksia.

6.5 Tutkimuksen kulku

Lomakkeesta tehtiin versiot suomen norjan ja englannin kielillä. Suomenkielinen lomake tehtiin ensin ja sitä muokattiin myös pienessä ryhmässä Suomen tehtaan edustajien kanssa. Lomake käännettiin suomesta englanniksi ja Norjan tehtaan yhteyshenkilöni käänsi sen englannista norjaksi. Kävimme lisäksi puhelimitse koko lomakkeen läpi ja teimme siihen tarvittavia muutoksia. Myös suomenkielistä lomaketta muokattiin Norjan yhteyshenkilöni havaintojen mukaan, sillä lomakkeista tehtiin mahdollisimman identtiset. Lomake testattiin suomalaisessa tehtaassa sekä toimihenkilö- että työntekijäryhmän edustajalla kuten siinä pienryhmässä, jossa lomaketta muokattiin. Heitä kaikkia pyydettiin täyttämään lomake ja kommentoimaan sitä. Norjassa yhteyshenkilöni oli testauttanut myös lomakkeen muutamalla henkilöllä. Englanninkielinen lomake sai lopullisen muotonsa viimeisenä. Sitä ei varsinaisesti enää testattu, vaan neljä muuta henkilöä kävi sen läpi tarkistaen lomakkeen kielellisen ulkoasun ja käännöksiä vastaavuuden.

Kysymyslomake jaettiin henkilöstölle organisaatioissa toukokuun alussa. Suomalaiset vastaajat saivat lomakkeen kotiinsa ja sen mukana he saivat myös valmiiksi maksetun palautuskuoren, joka oli osoitettu tutkijalle tehtaan osoitteeseen. Norjassa jakelu hoidettiin pääosin esimiesten kautta, mutta lisäksi yhteyshenkilöni jakoi joitakin yksittäisiä lomakkeita. Hän välitti kysymyslomakkeet noin 15 esimiehelle, jotka jakoivat lomakkeet alaisilleen. Lomakkeiden mukana kaikki saivat myös kuoret, joihin he halutessaan saivat laittaa vastauksensa. Lomakkeensa kukin norjalainen vastaaja palautti tehtaan hallintorakennuksen vastaanottohenkilölle, joka lähetti lomakkeet yhtenä pakkauksena minulle. Kaupalliseen yhtiöön lähetettiin pino lomakkeita ja palautuskuoria.

Jokaisessa organisaatiossa tutkimuksesta oli tiedotettu etukäteen. Suomalaisen tehtaan viikkotiedotteessa oli kyseisellä viikolla juttu, jossa kerrottiin lomakkeiden saapuvan postitse. Norjan tehtaan viikkotiedotteessa jakelua edeltävällä viikolla oli tämä tutkimus pääuutisena, jossa myös selitettiin hieman sen taustoja. Kaupallisen yhtiön työntekijöille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin tutkimuksen taustasta ja ilmoitettiin lomakkeiden lähettämisestä.

Lomakkeiden mukana olleessa saatekirjeessä pyydettiin vastauksia takaisin viimeistään 27.5.2002. Norjasta lomakkeet saapuivat 11.6. ja sen jälkeen saapuneita lomakkeita ei enää otettu mukaan tutkimukseen. Palautettujen lomakkeiden tiedot tallennettiin SPSS-ohjelmaan. Analysoinnin jälkeen

ennen lopullisten päätelmien kirjoittamista, keskustelin kahden johtohenkilön kanssa tuloksista joidenkin vastauksien tulkinnan ja ymmärtämisen tarkistamiseksi.

6.6 Tutkimusaineisto

Tutkimus tehtiin kokonaisotannalla. Kysymyslomakkeita lähetettiin yhteensä 1139 (taulukko 1). Niistä takaisin tuli 497 eli vastausprosentti on 44%.

TAULUKKO 1. Vastausprosentit

	Lähetettyjä lomakkeita	Palautettuja lomakkeita	Hylättyjä lomakkeita	Mukana yhteensä	Vastausprosentti
Suomi	752	285	3	282	38%
Norja	367	205	4	201	56%
Kaupallinen yhtiö	n. 20	7	0	7	35%
YHTEENSÄ	1139	497	7	490	44%

Organisaatioittain vastausprosentit ovat: Suomessa 38%, Norjassa 56%, kaupallisessa yhtiössä 35%. Kaupallisessa yhtiössä tilastollinen tarkastelu ei ole luotettavaa, sillä vastauksia on vain seitsemän. Lomakkeesta ilmoitettiin sähköpostitse 14:lle kaupallisen yhtiön työntekijälle, mutta lomakkeita lähetettiin myös ylimääräisiä, sillä henkilöstömäärä oli hiljattain muuttunut, eikä kaikkien tietoja saatu. Hylättyjä lomakkeita oli yhteensä seitsemän, neljä Norjasta ja kolme Suomesta. Hylkäämisen syynä oli liian vähäinen vastaaminen myös taustatietojen puuttuessa. Lomakkeista, jotka hylkäsin tilastollisessa tarkastelussa, otin kuitenkin huomioon avoimen kysymyksen vastaukset.

Vastausprosentti tutkimuksessa oli parempi ostetussa yrityksessä kuin suomalaisessa sisaryhtiössä. Henkilöstöryhmän mukainen jakauma oli myös ostetun norjalaisyhtiön vastauksissa lähempänä todellista jakaumaa kuin Suomen tehtaan vastauksissa (Taulukko 2).

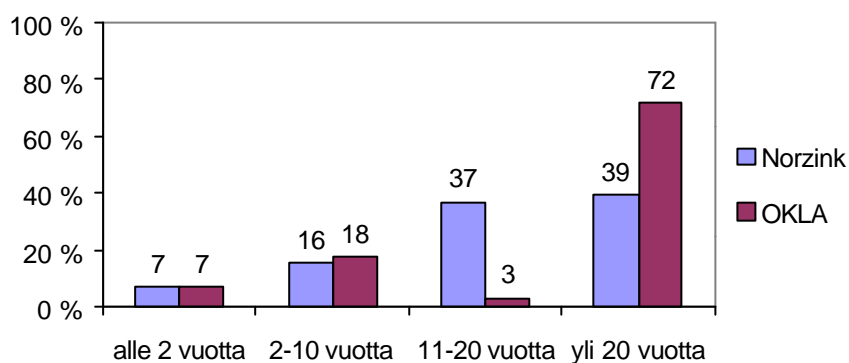
TAULUKKO 2. Aineiston jakautuminen verrattuna todelliseen jakaumaan

	Työntekijöiden osuus tutkimus (todellisuus)	Toimihenkilöiden osuus tutkimus (todellisuus)	Ylempien toimihenkilöiden osuus tutkimus (todellisuus)
Suomi	57% (70%)	30% (23%)	13% (7%)
Norja	68% (74%)	30% (26%)	ei eroteltu

Suomen tehtaan vastaajista 57% oli työntekijöitä, 30% toimihenkilöitä ja 13% ylempiä toimihenkilöitä. Koko henkilöstöstä työntekijöitä on 70%, joten toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden osuus tutkimuksessa on hieman todellisuutta suurempi. Norjassa työntekijöitä

vastaajista oli noin 68% ja toimihenkilöitä 30%. Jakauma on lähes sama myös koko henkilöstöä tarkastellessa. Työntekijöiden osuus on todellisuudessa noin kuusi prosenttiyksikköä suurempi kuin tässä tutkimuksessa. Kaupallisessa yhtiössä kaikki ovat toimihenkilöitä.

Keskimääräinen työssäoloaika on suomalaisessa tehtaassa 25 vuotta ja norjalaisessa 19,7 vuotta. Siten työvuosia useimmilla vastaajillakin oli takanaan hyvin paljon. Suomalaisten vastaajien työvuosien mukainen jakauma oli huomattavasti epätasaisempi kuin norjalaisten. Suomen tehtaan vastaajista yli 20 vuotta tehtaalla työskennelleiden osuus on jopa 72%. Alle 2 vuotta työskennelleitä on 7% molemmissa organisaatioissa. Norjan tehtaan henkilöstöstä suurin osa (76%) on ollut töissä tehtaalla jo yli kymmenen vuotta (Kuvio 1) eli he ovat olleet mukana mahdollisesti jo edellisessä omistajan muutoksessa vuonna 1989. Kaupallisen yhtiön kaikki vastaajat olivat työskennelleet yhtiössä yli 2 vuotta, heistä kolme yli 20 vuotta.



KUVIO 1. Vastaajien työvuodet organisaatioittain

Tutkimuksen perusjoukosta ei tässä tutkimuksessa tehty otantaa, vaan kysymyslomake toimitettiin kaikille organisaation jäsenille. Vastausprosentti oli 44%, joten yli puolet jätti vastaamatta. Kadon syinä ovat ehkä tutkimuksen kiinnostavuus tai aihe (ks. Alkula ym. 1994, 139). Norjassa kato oli pienempi. Norjassa kylläkin muistutettiin henkilöstöä uudestaan lomakkeen täyttämisestä, mutta heille myös omistajanvaihdos on suuri muutos, mikä on ehkä taustasyynä suurempaan kiinnostukseen. Suomessa yritysostolla ei ole useille ollut mitään vaikutusta, joten kiinnostus vastaamiseen on sen myötä ehkä pieni ja usea jätti vastaamatta.

6.7 Analysointi

Analysointi tehtiin SPSS-ohjelmalla tilastollisin menetelmin niiden kysymysten osalta, jotka olivat kysymyslomakkeessa strukturoidussa muodossa. Kaikkiin kysymyksiin taustatietoja lukuun ottamatta vastausmahdollisuudet olivat asteikolla yhdestä viiteen. Väittämissä ja kysyttäessä vastaajan mielikuvaa oli keskimäinen vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Aineisto on siis järjestysasteikollinen, ainoastaan taustatiedot olivat laatueroasteikollisia. Aineistosta laskettiin aluksi frekvenssit, prosenttiosuudet ja keskiarvot sekä siitä tehtiin ristiintaulukointia.

Tärkeä osa tutkimusta oli kummankin tehtaan vastausten vertaaminen, kuten myös eri henkilöstöryhmien välisten vastausten erojen mittaaminen. Vaikka järjestysasteikon tasoisille muuttujille ei yleensä keskiarvoja lasketa, käytetään niitä mielipidemittauksissa usein yleiskuvan antamiseen. Jos keskiarvoja lasketaan, tulisi arvojen selitteiden olla määritelty mahdollisimman tasavälisiksi. (Heikkilä 1998, 79.) Tätä ehtoa olen pyrkinyt toteuttamaan tutkimukseni asteikoissa, joten katson myös keskiarvovertailun toimivaksi analysointimuodoksi.

Merkitsevyystaso kertoo, kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Merkitsevyystasosta käytetään esimerkiksi lyhennettä p. Yleisemmin käytetyt merkitsevyystasot ovat 0.05, 0.01 ja 0.001, jolloin sattuman riski on joko 5%, 1% tai 0.1%. Yleissäännöksi voisi sanoa: ”Mitä pienempi riski, sitä merkitsevämpi tulos.” (Heikkilä 1998, 185.) Taulukoissa, joissa on esitelty ryhmien välisiä keskiarvoeroja, olen merkinnyt tähti-merkillä(*) $p < 0.05$:n arvoiset erotukset, kahdella tähdellä (**) tapaukset, joissa $p < 0.01$, ja kolmella tähdellä (***) vielä merkittävämmät tilastolliset merkitsevyydet eli tapaukset, joissa $p < 0.001$.

Merkitsevyystason testiksi valitsin Mann-Whitneyn U-testin, joka sopii ei-parametrisille muuttujille. Testillä testataan kahden mediaanin eron tilastollista merkitsevyyttä. Mann-Whitneyn U-testi on tehokas ja muuttujien mittaustasoksi riittää järjestysasteikko. (Heikkilä 1998, 225.) Testi on hyvin pitkälle saman tyyppinen kuin yleisemmin käytetty t-testi, jota käytetään keskiarvojen erojen tilastollisen merkitsevyyden testaamiseen ja joka sopii parametrisille muuttujille. Molemmissa testeissä vertaillaan aina vain kahta ryhmää kerrallaan. (Valli 2001, 77.) Koska käytän järjestysasteikollisuudesta huolimatta analyysissäni keskiarvoja, laskin merkitsevyydet vertailun vuoksi myös t-testillä, joka sopii vähintään luokitteluasteikollisille muuttujille. (ks. Erätuuli, Leino

& Yli-Luoma 1994, 75.) Mann-Whitneyn U-testin ja t-testin merkitsevyystasoissa ei syntynyt eroja juuri ollenkaan tässä tutkimusaineistossa.

Järjestysasteikollisille muuttujille korrelaatiokertoimeksi soveltuu Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin. Korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee $-1:n$ ja $1:n$ välillä. Mitä voimakkaampi yhteys muuttujien välillä on, sitä lähempänä yhtä arvo on. Jos arvo on negatiivinen on yhteys muuttujien välillä käänteinen. Käänteinen yhteys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toisen arvon noustessa toinen arvo laskee. (Valli 2001, 60-61.) Korrelaatiokertoimien antamia tuloksia pitää pohtia huolella, ennen kuin niitä voi pitää totuuksina. Voi olla että muuttujilla on yhteyttä jonkun muun asian vuoksi, eivätkä ne oikeasti olekaan suoraan keskinäisesti toisistaan riippuvia. (Valli 2001, 68.) On huomattava, että muuttujien korrelointi keskenään ei ole merkki syy-seuraus suhteesta, vaan asiat voivat esiintyä yhdessä ilman että toinen on aiheuttanut toisen (Heikkilä 1998, 194).

Korrelaatiokertoimen merkityksestä Heikkilä (1998, 196) kertoo, että karkeasti sanottuna korrelaatiokertoimella, joka on alle $0.3:n$ ei ole yleensä käytännön merkitystä, vaikka riippuvuus olisikin tilastollisesti merkitsevä. Tässäkin tutkimuksessa havaintopareja on lähes 500, jolloin pienetkin korrelaatiot voivat osoittautua tilastollisesti merkitseviksi. Analysoinnissa otinkin huomioon korrelaatioista vain suurimmat ja harvoissa tapauksissa pienempiä kuin $0.3:n$.

Kysymyksen ”kuinka paljon yritysosto on mielestäsi vaikuttanut seuraaviin asioihin?” jokin muu -kohdassa sekä kysymyksessä 10 ”onko sinulla jotain kehittämissuhteita tai kommentteja liittyen yritysoston jälkeiseen tilanteeseen ja yhteistyöhön norjalaisten/suomalaisten kanssa?” vastaajille oli annettu vapaata tilaa kirjoittaa omat havaintonsa tai mielipiteensä. Nämä kysymykset ovat tutkimuksen laadullisen aineiston osuus. Analysoinnissa käytettiin siten myös laadullisia analysointimenetelmiä. Vastaukset analysoitiin teemoittelemalla. ”Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään, ja sen jälkeen eroteltava tutkimusogelman kannalta olennaiset aiheet”, kertovat Eskola & Suoranta (1998, 176). Kunkin organisaation vastaukset teemoiteltiin erikseen. Osittain teemoitellut vastaukset analysoitiin erittelemällä sisältöä tilastollisesti eli laskemalla kuinka monta kertaa jonkin tietty asia mainittiin (ks. Eskola & Suoranta 1998, 186). Laadullisen osan vastauksia käytettiin täydentämään määrällisen aineiston kautta saatuja tuloksia.

6.8 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta eli sitä, että tulokset eivät ole vain sattumanvaraisia. Satunnaisvirheitä voi kuitenkin tulla, jos esimerkiksi vastauksia on vahingossa merkitty väärin tai vastaaja on ymmärtänyt asian eri lailla kuin tutkija on sen tarkoittanut. Tavoitteeksi on asetettava mahdollisimman reliabeli mittaustulos, mutta puutteellinen reliabiliteetti esimerkiksi juuri satunnaisvirheiden johdosta ei ole tutkimukselle tuhoisa. (Uusitalo 1991, 84.) Satunnaisvirheiksi voi laskea myös vastaajan mielialan vaihtelut, jotka voivat vaikuttaa varsinkin asenne- tai mielipidekyselyissä. Mitä suurempi aineisto on sitä todennäköisempää, että satunnaisvirheelle löytyy myös sen kumoava vastavirhe. Myös useampien indikaattoreiden käyttö yhden asian tutkimisessa, tarkentaa kokonaistulosta. (Alkula ym. 1994, 94.)

Tutkimuslomake testattiin ennen sen lähettämistä, mikä pitäisi parantaa reliabiliteettia kysymysten ymmärtämisen kannalta. Tutkija ei voi kuitenkaan tietää kuinka vastaajat muuten suhtautuivat lomakkeeseen ja sen täyttämiseen, millaiset olosuhteet vallitsivat heidän saadessaan lomakkeen tai oliko täyttämässä muita häiriötekijöitä. Aineiston koodaaminen SPSS-tilustaulukon suoritettiin huolellisesti. Aineisto tarkastettiin aluksi frekvenssitaulukoin etsien mahdollisia lyöntivirheitä mahdottomien vastausten osalta. Jos esimerkiksi vaihtoehtoja on ollut vain 1-5, ei taulukossa voi olla numeroa 6. Muutamalla pistokokeella tarkistettiin myös koodauksen oikeellisuutta.

”Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata” (Uusitalo 1991, 84). Tässä ratkaisevaan asemaan nousee tutkimuskysymysten operationalisointi. Validiteetin vaikuttaa tutkijan aiheen tuntemus, aikaisemmat tutkimukset ja yleisen logiikan käyttö, jotta indikaattoreista tulee järkevät. Validiteetin kannalta on tärkeää, että kysymys myös tulkitaan oikein. (Alkula ym. 1994, 89-91.)

Kysymyslomakkeessani validiteetti vaihteli hieman kysymyksittäin. Organisaation tiedonlähteitä kysymyksessä 1 käytiin läpi yhdessä organisaatioiden edustajien kanssa, joten nämä ovat perusteltu validisti. Väittämä-kysymyksissä oli ensimmäinen kohta suomenkielisessä versiossa ehkä ymmärrettävissä sekä henkilökohtaisena että yleisenä kokemuksena, mikä tekee sen tulkitsemisesta hieman vaikean.

Kysymyslomakkeen kysymyksissä 5 ja 6 pyrittiin selvittämään vastaajien mielikuvaa itsestä ja toisesta tietyissä ominaisuuksissa. Listattujen ominaisuuksien valinta perustui konsernin arvoihin ja aikaisempaan tutkimukseen yrityksen arvoista ja identiteetistä sekä tutkimuksiin suomalaisten ja norjalaisten välisistä kulttuurieroista. Koska en halunnut käyttää kysymyksenasettelussa termiä ”toinen”, kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan mielikuvaansa sekä organisaatiosta että sen henkilöstöstä, mikä ehkä hieman hämäsi vastaajia, koska kohteena oli tavallaan kaksi eri asiaa. Kysyttäessä mielikuvaa toisesta analysoinnin luotettavuutta heikensi myös suuri määrä ”en osaa sanoa” -vastauksia. Mielikuvien tutkimiseen olisi ehkä tullut valita jokin toinen menetelmä. Toisaalta tämän kyselyn mukaista menetelmää voisi kehittää ja testata uudelleen toisissa tapaustutkimuksissa.

Survey-menetelmällä parhaiten kerätään tietoa selvistä tosiasioista. ”Kaikkein epäluotettavimpia ovat asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvät tiedot.” (Alkula ym. 1994, 121.) Suurelta osin lomakkeen kysymykset liittyivät vastaajien mielipiteisiin. Tutkimuksen luotettavuutta organisaatioiden vertailun osalta hieman heikentää myös seikka, että lomakkeet tehtiin eri kielillä. Käännökset eivät aina vastaa täydellisesti toisiaan ja silti niitä on vertailtu yhdenmukaisina.

Kun mittaaminen on reliaabelia ja validia, on tutkimusaineisto sisäisesti luotettavaa. Ulkoinen luotettavuus syntyy siitä, kun tutkittu näyte otos edustaa perusjoukkoa. Sekä validiuteen, että reliabiliteettiin on kiinnitettävä huomiota, jotta tutkimuksen kokonaisluotettavuus olisi hyvä. (Uusitalo 1991, 86.)

Kato oli tutkimuksessa melko suuri vastausprosentin ollessa 44%, mutta se ei ole merkittävää tutkimuksen kannalta. Vastanneet edustavat kuitenkin perusjoukkoa hyvin taustatekijöiltään. Ikäjakama vastaa todellisuutta ja henkilöstöryhmissäkin vinoutuma on vain pieni. Ulkoinen luotettavuus on tutkimuksessa hyvä. Sisäinen luotettavuus on joissakin kysymyksissä hieman heikko, mutta kokonaisuudessaan riittävä.

7 TULOKSET

Tulokset on julistettu salaiseksi 24.10.2007 asti.

8 POHDINTA

Tämä on tapaustutkimus kahden tehtaan tilanteesta vuosi yritysoston jälkeen. Norjalainen tehdas ostettiin suomalaiselle sisaryhtiöksi. ”Mitä meille kuuluu?” oli tutkimuksen lähtökohta-ajatus. Molempien organisaatioiden henkilöstön näkökulma yrityskaupasta ja sen vaikutuksista oli mielenkiintoni kohde.

Halusin selvittää, mitä mieltä toisesta organisaatiosta ollaan. Millaisena toinen nähdään verrattuna meihin? Tämä siksi, että yhteistyö oli yhtenä tavoitteena näiden organisaatioiden toiminnassa. Yhteistyötä voi vaarantaa negatiivinen suhtautuminen uuteen partneriin. Osapuolien välit saattavat olla kireitä ja kilpailuhenkisiä yritysoston jälkeen. Positiivinen suhtautuminen uuteen partneriin ja yhteiseen tulevaisuuteen voi olla ratkaiseva tekijä yritysoston onnistumisessa.

Vähäinen tieto saattaa olla yhteydessä siihen, että mielikuva toisesta osapuolesta ei vastaakaan ihan totuutta. Tiedonpuutteessa usein haetaan vastauksia mistä vain voidaan ja tarvittaessa tehdään myös omia päätelmiä tilanteesta. Täten tiedonmäärän ja -lähteiden selvittäminen oli yksi tutkimuksen tavoitteista. Lisäksi halusin tietää mitä muutoksia henkilöstö näkee kaupan myötä tulleen. Onko kaupan vaikutus loppujen lopuksi ollut vähäinen vai onko muutoksia tullut paljonkin?

Yrityskauppa on yleensä ollut kiehtova tutkimuskohde, koska niin usein on todettu, että hyvistä odotuksista huolimatta tavoiteltuja etuja ei saadakaan aikaan (esim. Quirke 2000). Yrityskauppa onkin aina tietynlainen muutos ja tilannetta olisi hyvä tarkastella myös muutosjohtamisen

näkökulmasta. Kun yrityskauppa hoidetaan hyvin niin, että osapuolet tuntevat tilanteen turvalliseksi, pohjustaa se jo valmiutta muuttua uuden tilanteen mukaan (ks. Marks 1997). Tämä helpottaa sopeutumista uuteen tilanteeseen

Viestintä ja identiteetti ovat yrityskaupassa hyvin keskeisiä alueita. Yhteisöviestinnällä on paljonkin tekemistä kyseisten termien kanssa. Siten myös yhteisöviestinnän ammattilaisille yrityskauppa on melkoinen haaste. Eri ihmiset tekevät tilanteesta omia tulkintojaan, varsinkin jos tietoa ei ole heti saatavilla. Henkilöstössä heräävät usein pelot omat työpaikan puolesta tai muutoksista, joita odotetaan tulevan (ks. Appelbaum ym. 2000b). Pienetkin asiat saattavat saada ison merkityksen, jolloin tiedottaessa täytyy olla tarkkana, mitä kerrotaan (Esim. Risberg 1999, 67, 64). Toisaalta tiedon tarve on varsinkin alussa valtava ja nopeasti lähtevät huhutkin liikkeelle, joten tiedotettava olisi paljon ja säännöllisesti. Kirjallisuudessa painotetaan myös lähikaravien käyttöä tiedotuksessa, mikä vaatii paljon resursseja, mutta todennäköisesti myös tehostaa viestin perille menoa ja arvostusta. Vuoropuhelukin on tällöin mahdollista ja henkilöstölle voidaan vastata niihin kysymyksiin, joihin vastausta tarvitaan. Yhteisöidentiteettiä tarvitaan selkeyttämään yrityksen tarkoitusta varsinkin oston kautta yhtiöön tulleille uusille yhteisön jäsenille. Sosiaalinen identiteetti-käsitteen avulla voidaan arvioida tilannetta sopeutumisen kannalta. Missä määrin ryhmä on yhtenäistynyt, kuka nyt on kilpailija? Joko henkilöstö haluaa määritellä itsensä yritysläiseksi?

Tässä tutkimuksessa tietoa ei oltu saatu tarpeeksi kummassakaan organisaatioissa. Erilaisista tiedonlähteistäkin oli kustakin tietoa kertynyt pieniä määriä. Tärkeimmät tiedonvälittäjät toisen organisaation asioista olivat olleet tiedotuslehdet. Kaikilla ei ollut tietenkään ollut mahdollisuutta tutustua toiseen tehtaaseen tai olla yhteydessä vastapuolen kanssa, mikä olisi ehkä ollut tehokkain tapa saada tietoa. Muun muassa kielitaito on siihen pienenä esteenä, näin kokivat ainakin norjalaiset. Tyytymättömimpiä saatuun tietoon olivat suomalaisen tehtaan työntekijät. Myös Norjan tehtaalla työntekijät ovat saaneet vähän tietoa ja selvästi vähemmän kuin toimihenkilöt. Toimihenkilöiden tiedonlähteet olivat molemmissa organisaatioissa monipuolisemmat kuin työntekijöillä. Tämän vuoksi ehkä toimihenkilöt ovat kokeneet saaneensa enemmän tietoa. Tärkein ero henkilöstöryhmien välillä on siinä, kuinka paljon esimiesten ja johtajien kautta tietoa on tullut. Ei olekaan ihan sama, mitä kautta tiedon saa. Mitä vähemmän koettiin tietoa saadun nimenomaan esimiesten kautta sitä vähemmän myös yleensä tietoa saatiin. Toinen toimihenkilöitä ja työntekijöitä erottava tiedonvälityksen muoto on sähköiset viestintäkanavat, joita toimihenkilöt käyttivät enemmän hyväkseen. Kuten esimerkiksi Quirke (2000) ja Döniz (1999, 109) suosittelivat, on suora

viestintä ihmiseltä toiselle tärkeää yrityskauppatilanteessa, ja se on huomattavissa myös tämän tutkimuksen tuloksista.

Tiedon ja lähinnä sen puutteen kanssa yhteydessä on myös se, että Suomessa oltiin oltu enemmän huolestuneita yrityskaupan tuomista muutoksista kuin Norjassa, joka oli kuitenkin kaupassa ostettu organisaatio. Kaupan syistä tiedettiin Suomessa hieman vähemmän kuin Norjan tehtaalla. Lisäksi Suomen tehtaalla vastattiin huhujen kautta saadun enemmän tietoa kuin Norjassa. Huhut yleensä lisääntyvät silloin, kun viralliset tiedotuskanavat eivät jostain syystä toimi. Tiedotuksessa kaupasta on ehkä keskitytty enemmän ostettuun organisaatioon ja sisaryhtiön henkilöstö on jäänyt vähemmälle huomiolle. Muutosjohtamisen periaatteet olisi hyvä muistaa myös yrityskaupan jälkeisessä integraatiovaiheessa. Varsinkin silloin, kun muutoksia toteutetaan ostavan organisaation puolella, koska niitä ei välttämättä osata odottaa. Tarve muuttua tulisi selvittää kaikille ja kertoa muutoksen perustelut. Lisäksi varsinaista muutosta edeltävään sulatus-vaiheeseen kuuluu turvallisuuden tunteen varmistaminen, jotta asenteet muutoksia kohtaan eivät olisi negatiivisia ainakaan uhkakuvan vuoksi (ks. kappale 2.3 Marks 1997 ja Schein 1987). Keskusteluissa tutkimustuloksista organisaation edustajien kanssa tuli ilmi, että avoimissa vastauksissa esiintyneet suomalaisten työntekijöiden oletukset yrityskaupan vaikutuksista heidän osastoillaan, eivät olleet johdon mielestä yhteydessä kauppaan. Muutoksien taustoista oli siis epäselvyyttä.

Muutoksia oli kummassakin organisaatiossa tapahtunut vähän, eivätkä ne olleet suuria. Kolmasosa vastaajista havaitsi joitain muutoksia kaupan jälkeen. Muutoksista suurin oli Norjassa selkeästi vaikutus työn varmuuteen ja Suomessa vaikutus johtamistapoihin. Tässäkin suomalaisten vastaukset yllättivät, sillä on mielenkiintoista, että sisaryhtiön tuleminen kuvioihin on vaikuttanut konsernissa kauemman aikaa olleen tehtaan johtamistyyliin. Joitakin muita kuin valmiissa listassa mainittuja vastauksia oli Norjassa vain 2 ja Suomessa 28. Jo näiden määrällinen ero osoittaa jotain. Suomalaisten itse kirjoittamista vastauksista noin puolet ilmaisivat selvästi negatiivisia tunteita kauppaa kohtaan. Norjassa kaupan vaikutukset eivät ole ilmeisesti juurikaan kuohuttaneet tunteita, koska siellä omia havaintojakin oli vain kaksi. Työntekijöille kaupan vaikutus on käytännössä ollut hyvin pieni molemmissa organisaatioissa. Toimihenkilöillä taas työn vaatimukset ovat hieman muuttuneet varsinkin Norjan tehtaalla. Tämä johtuu varmaankin raportointijärjestelmien muutoksesta suomalaisen konsernin standardien mukaiseksi.

Mielikuva toisesta on vielä melko epäselvä. Toista ei useinkaan olla tavattu ja tietoa on vähän. Toiseen halutaan tutustua, niin tehtaaseen kuin sen henkilöstöönkin ja saada näin enemmän tietoa sekä vaihtaa heidän kanssaan kokemuksia. Joissakin ominaisuuksissa mielikuvat toisesta menevät hieman ristiin. Molemmissa organisaatioissa ajateltiin tehokkuuden olevan ominaisuus, jossa pidetään itseään toista vahvempana. Tehokkuus on piirre, joka pitkälle määrittää paremmuuden esimerkiksi juuri tehdasympäristössä. Tämä voikin olla merkki pienestä kilpailuhenkisyudesta tai sitten vain erilaisesta katsantotavasta, mitä tehokkuus on.

Suomalaiset näkivät itsensä tai oman organisaationsa useassa ominaisuudessa erilaisena verrattuna norjalaisiin. Norjan tehtaan henkilöstö oli taas arvioinut Suomen tehtaan melko samanlaiseksi kuin omankin organisaationsa. Selkeät ero organisaatioiden välillä olivat avoimuudessa ja hierarkkisuuksissa, joista molemmilla kuitenkin oli samanlainen mielikuva. Suomalainen tehdas on hierarkkinen ja norjalainen avoin. Edistyskäsittelyssä suomalaiset pitivät Norjan tehdasta huomattavasti heikompana kuin omaa organisaatiotaan, kun taas Norjassa tällaista eroa tehtaiden välillä ei huomattu. Tulisi ehkä miettiä miksi näin on. Jotkut piirteet ovat ehkä jopa stereotyyppioituneet, koska niiden vastattiin olleen partneriorganisaatioissa vielä vahvempia kuin mitä organisaatioissa itse ajateltiin. Tämäkin ilmiö perustuu todennäköisesti rajoittuneeseen tietomäärään.

Suhtautumisessa toiseen näkyi norjalaisten puolella enemmän positiivisia asenteita kuin Suomessa. Suomen tehtaalla ei pidetä yhteistyötä yhtä mukavana asiana kuin Norjan tehtaalla. Tässä kylläkin on otettava huomioon, että suomenkielinen väittämä voitiin tulkita myös henkilökohtaiseksi kokemukseksi ja täten monen on saattanut olla vaikea sanoa tähän mitään, koska he eivät olleet käytännössä tehneet yhteistyötä norjalaisten kanssa. Tehtaissa oltiin kiinnostuneita toisen asioista, mutta norjalaisten kiinnostus oli hieman suomalaisten kiinnostusta suurempi. Myös kysyttäessä halukkuutta mallin ottamiseen toisen organisaation hyvistä sovelluksista oli suomalaisilla kielteisempi asenne, vaikka puolet vastaajista olisivatkin olleet siihen valmiita.

Norjalaiset suhtautuvat hyvin yhteistyöhön. Hehän näkevät kaupan olleen heille erittäin positiivinen asia. Muun muassa työn varmuus on heidän mielestään parantunut, tulevaisuus näyttää paremmalta ja siihen suhtaudutaan luottavaisesti. Norjan tehtaalla onkin todennäköisesti nähty enemmän vaivaa tiedottamisessa ja muissa toiminnoissa liittämällä tehdas konserniin, joten sinänsä tämä ei ole ihme. Norjalaiset tunsivat kuuluvansa jo melko hyvin konsernin jäseniksi – varsinkin silloin kun suomalaisiin oli henkilökohtaisesti oltu yhteydessä ja tiedettiin konsernin tavoitteista ja strategioista.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan määrittelemme itseämme osittain ryhmäkuuluvuuden mukaan. Erottelemme toiset ryhmät erilaisina kuin ne, joihin me kuulumme. Identifioidumme niihin ryhmiin, joilla on samoja piirteitä kuin haluamme itsellämmekin olevan. Työorganisaatio saattaa määrittää paljonkin sitä, keitä olemme. Yrityskaupassa ryhmäraajat entisen mahdollisen kilpailijan kanssa hämärtyvät. Kun vuosi kaupan allekirjoittamisesta on kulunut, voidaan kysyä, kuuluvatko tutkimuksen organisaatiot henkilöstönsä mielestä samaan ryhmään? Kyseessä on kahdessa eri maassa toimivat tehtaat, jolloin jo pelkästään kulttuurierojen ja kansallisuudenkin vuoksi toinen määritellään helposti ”toiseksi”.

Suomessa on ehkä osa henkilöstöstä vielä halukas vetämään rajat meidän ja teidän välille. Norjalaisille sopeutuminen tilanteeseen ja konsernin identiteettiin on ehkä ollut helpompi. Suomalaisille ei ehkä ole niin itsestään selvä asia, että yhteistyö Norjan tehtaalla kanssa on positiivinen asia, vaikkakin tulevaisuuteen suhtaudutaan Suomessakin positiivisesti. Tulevaisuuden näkymät eivät ole suomalaisella tehtaalla parantuneet kaupan myötä niin kuin Norjassa. Suomalaisten avoimissa vastauksissa ilmi tuli paljonkin negatiivisia lausahduksia. Mainittiin muun muassa luottamuspula johtoa kohtaan, ei pidetty organisaatioiden vertailusta ja kehoitettiin jopa myymään ostettu tehdas pois. Hogg ja Terry (2000) (ks. kappale 4.2) pitivät mielestään ennen kauppaa arvokkaamman statuksen omaavaa organisaatiota yrityskaupassa sinä osapuolena, joka ennemmin vastustaa ryhmien sekoittumista. Myös suomalaisten avoimien vastausten kommentit, joissa on kirjoitettu Norjan tehtaalla olevan nykyään ykkönen ja Suomen tehtaalla kakkonen, kuvastavat hieman tätä tilannetta. Omasta asemasta ollaan epävarmoja. Ehkä oman erityisaseman koetaan heikentyneen kaupan myötä.

Kokonaisuudessaan tehtaiden tilanne vuosi oston jälkeen ei ole johdon näkökulmasta huolestuttava. Organisaatiotasolla me-tunteen rakentuminen on vielä kesken, mutta siihen suuntaan ollaan menossa. Osa henkilöstöstä Suomessa kokee kaupan huonoksi, mutta suuri osa on tilanteeseen tyytyväinen. Norjalaisten vastauksissa oli hyvin vähän negatiivista palautetta. Toimihenkilöille vaikutus on Norjassa ollut suurin. Vaikka organisaatioita ei ollut tarkoitus kulttuurisesti yhdistää, on suomalaisvastaajien omien kommenttien mukaan yhteistyössä kuitenkin havaittu kulttuurieroja. Sopiva määrä kulttuurieroja johtaakin keskusteluihin parhaimmista menettelytavoista jatkaa yhdistyneiden organisaatioiden toimintaa ja se myös tuo esille asioita, joissa on ehkä parempia sovellutuksia jo olemassa (Marks 1997). Onko nimenomaan keskustelua syntynyt, voi olla ratkaisevakin tekijä tässä tapauksessa. Integraatiotiimit ovat tutkineet molempien organisaatioiden

asioita ja pohtineet organisaatioiden eroja ja yhtäläisyyksiä sekä parannusmahdollisuuksia. Työntekijöillä tietoa on kuitenkin vähän ja toiseen tehtaaseen halutaan tutustua. He ehkä tuntevat itsensä hieman laiminlyödyiksi yhteistyön osalta ja tähän saattaa perustua myös osittain epäluulo yhteistyötä kohtaan. Tiedonlähteiden tarkastelun kautta selvisi, että työntekijät ovat saaneet hyvin vähän tietoa esimiesten kautta, palavereissa tai infotilaisuuksissa, jotka kaikki mahdollistaisivat myös keskustelun. Suoran viestinnän lähikanavia suositeltiin muutenkin yritysostotilanteessa (Appelbaum ym. 2000a, Döniz 1999, 109) ja niitä ei ole kummassakaan organisaatiossa käytetty liikaa yrityskauppaan ja uuteen kumppaniin liittyvissä asioissa.

Vuosi saattaa olla liian lyhyt aika arvioida yrityskaupan jälkeistä tilannetta kokonaisuudessaan. Tässä vaiheessa olisi kuitenkin hyvä tutkia tiedonkulkua ja viestinnän tehokkuutta, kuten Knorr (1993) ehdottaa (ks. Appelbaum ym. 2000b). Vähäiset yhteydet varsinkin suomalaisten puolella vaikuttivat siihen, että mielikuva ”meistä” ei vielä ole selkeä. Tilanteeseen ei vielä ole totuttu kunnolla, koska kokemuksia yhteistyöstä ja sen vaikutuksista on vielä vähän.

Olien (1994) mukaan yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä yhtenäisyyden tunteelle ja siten ne tulisi kaikkien tietää. Tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien viestintään tulisi kiinnittää huomiota. Hän myös kirjoitti, että me vastaan he –erottelua voidaan vähentää kategoriamaisen ryhmäjaon sekoittavilla työryhmillä. Kuten avoimissa vastauksissa tuli ilmi, yhteistyötä toivottiinkin lisää. Työvaihtopaikat ja yhteiset projektit ovat yksi mahdollisuus ryhmien sekoittumisen ja kanssakäymisen lisäämiseksi. Myös esille tullut lomailu ja –urheilusektorien yhteistyö loisi mahdollisuuksia tutustua toiseen.

Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella, joka oli lähes kokonaan määrällisessä muodossa. Koko henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata tutkimukseen. Vaikka vastausprosentti jäi melko alhaiseksi (44%), vastanneet edustivat kuitenkin taustatiedoiltaan perusjoukkoa hyvin. Tutkimuksen valideetti oli joidenkin yksittäisten kysymysten osien kohdalta heikko. Kysymyslomakkeiden eri kielisten versioiden vuoksi kysymyksissä oli vivahde-eroja, eivätkä kaikki ehkä ole tulkinneet kysymyksiä samalla tavalla. Valideettia olisi voinut parantaa laajemmalla lomakkeen testauksella. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä.

Eniten ”en osaa sanoa” –vastauksia oli kohdassa, jossa kysyttiin mielikuvaa toisesta 16 annetussa ominaisuudessa. Vaikka tämäkin kertoo paljon olisi mielikuvan tutkimisessa ehkä voinut käyttää toistakin menetelmää. Esimerkiksi alustavassa tutkimussuunnitelmassa mukana oli vielä metaforiin

perustuva tutkimusmenetelmä. Metafora-tutkimus jätettiin kuitenkin tutkimusjoukon kieli- ja kulttuurierojen vuoksi pois tästä tutkimuksesta, sillä vastaukset olisivat olleet vaikeasti tulkittavissa. Varsinkin jos määrällinen tutkimusmuoto olisi pidetty, olisi vaihtoehtojen antaminen rajoittanut vastaajan mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja olisi ollut vaikea muotoilla.

Tutkimuksellisessa mielessä ominaisuuslistoihin perustuvaa mielikuva-arviointia yrityskauppapartnerista voisi kehittää useampien tapaustutkimusten yhteydessä. Kenties olisi löydettävissä kriteerit, joilla voidaan valita keskeisiä ominaisuuksia, joilla mielikuvaa toisesta voisi mitata kvantitatiivisin menetelmin muidenkin yhdistyneiden organisaatioiden identiteetin tarkastelussa. Tämän tutkimuksen ominaisuuslistassa oli puutteita. Tutkimusta olisi voinut myös vielä täydentää henkilöstön haastatteluilla tutkimuksen jälkeen. Suomen tehtaan tilanteeseen ja tarkemmin syihin, miksi siellä kauppaan ei suhtauduttu niin positiivisesti kuin Norjassa, olisi ollut mielenkiintoista saada enemmän selitystä. Jatkotutkimusideana syvempi pelkästään teoreettinen tarkastelu yrityskaupan viestinnästä jo olemassa olevien tutkimusten pohjalta olisi kiinnostava.

Tutkimus oli lähinnä kuvaileva luonteeltaan. Sillä saatiin selville joitain asenteita ja tiedon kulkuun liittyviä asioita. Yrityskauppa on aina hyvin monimuotoinen tapahtuma, eikä siinä ole pelkkiä faktoja vaan asiat koetaan usein ristiriitaisina ja moniselitteisinä (Risberg 1999).

KIRJALLISUUS

Alkula, T., Pöntinen S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Appelbaum, S.H. , Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. 2000a. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision* 38(9), 649-662.

Appelbaum, S.H., Gandell, J., Shapiro, B.T., Belisle, P. & Hoeven, E. 2000b. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 2). *Management Decision* 38(10), 674-684.

Balmer, J. & Dinnie, K. 1999. Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal* 4(4), 182 –192.

Bennett, J. L. 2001. Change happens. *HR magazine* 46(9), 149-156.

Blomquist, L., Blumme, N., Lumme, E., Pitkänen, T. & Simonsen, L. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. Helsinki: KHT-Media.

Christiansen, T. 1994. Norjan ja Suomen kulttuurierojen vaikutus keskinäiseen kaupankäyntiin – kokemuksia suomalais-norjalaisesta yhteistyöstä. Suomen Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 4/1994. Helsinki.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly* 39(2), 239.

Dönitz, U. 1999. Die Fusion – Ein Härtetest. *Interne Kommunikation bei der Fusion von Bayerischer Vereinsbank AG und Hypo-Bank AG*. Teoksessa Deekeling E. & Fiebig N. (toim.) *Interne Kommunikation Erfolgsfaktor im Corporate Change*. Wiesbaden: Gabler, 99-111.

Erkkilä, K. K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Integraatio yrityskaupassa. Helsinki: WSOY.

Eräutuuli, M., Leino, J., Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 2. uud. painos. Helsinki: Edita.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot - mielen ohjelmointi. Suom. Ritva Liljamo. Helsinki: WSOY.

Hogg, M. A. & Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of management review* 25(1), 121-140.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Kauppalehti online viikkotiedote 14/2002. Runsaasti tietoa euroalueen kehityksestä. Kauppalehden sähköpostitse jaettava tiedote 2.4.2002.

Kleppstø, S. 1993. Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner. Tukholma: Nerenius & Santerius.

Lehtonen, J. 1997. Kansallinen identiteetti ja yhteisöidentiteetti - käsitteitä ja käsityksiä. Teoksessa Virtapohja, K. (toim.) Puheenvuoroja identiteetistä. Johdatusta yhteisöllisyyden ymmärtämiseen. Jyväskylä: Atena kustannus, 22-36.

Marks, M. L. 1997. Consulting in mergers and acquisitions: Interventions spawned by recent trends. *Journal of organizational change management* 10(3), 267-279.

McEntire, M. H. & Bentley, J. C. 1996. When rivals become partners: Acculturation in a newly-merged organization. *International journal of organizational analysis* 4(2), 154-174.

Nauert, P. W. 2000. Telling the right deal story to employees. *Mergers and acquisitions* 35(5), 35-38.

Olie, R. 1994. Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization studies* 15(3), 381.

Olins, W. 1989. *Corporate identity*. London: Thames and Hudson.

Quirke, B. 2000. Fusionen. Vortrag anlässlich des GPRA-Forums "Interne Kommunikation in Change-Prozessen". Saatavilla [www-muodossa: >URL: www.prforum.de/online/p2001105.htm](http://www.muodossa.fi/URL: www.prforum.de/online/p2001105.htm)> 4.12.2001.

Risberg, A. 1999. *Ambiguities thereafter: an interpretive approach to acquisitions*. Lund University. *Lund studies in economics and management* 46, the institute of economic research.

Schein, E. H. 1987. *Process consultation volume II. Lessons for managers and consultants*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Tajfel, H. 1982. Introduction. Teoksessa Tajfel H. (toim.) *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University press, 1-11.

Thiel, K-J 1988. Suomalaiset tytäryksiköt Norjassa. *Vientikoulutussäätiön julkaisuja n:o 5:246*.

Tienari, J., Vaara, E & Säntti, R. 2000. *Pride and prejudice; Construction of metaphors in a merger across national boundaries*. Helsinki school of economics and business administration. Working papers w-267.

Turner, J.C. 1982. Towards a cognitive redefinition of the social group. Teoksessa Tajfel H. (toim.) *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University press, 15-40.

Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

Vaara, E. 1992. Mergers and acquisitions between Finland and Sweden 1981-1991. An analysis of success in four cases. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-164.

Vaara, E. 1999. Towards a rediscovery of organizational politics: essays on organizational integration following mergers and acquisitions. Helsinki school of economics and business administration A-149.

Vaara, E. 2000. Towards critical international business studies? Three perspectives on international mergers and acquisitions. Helsinki school of economics and business administration. Working papers W-268.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

LIITE 1: Suomenkielinen kysymyslomake ilman saatekirjettä. Lomaketta on myös osittain muokattu poistamalla nimet ja muut tunnistetiedot.

1. Kuinka paljon olet saanut tietoa Norjan tehtaasta viimeisen vuoden aikana alla olevista lähteistä?

	en ollenkaan	vähän	keskinkertaisesti	melko paljon	paljon
infotilaisuudet	1	2	3	4	5
lähin esimies	1	2	3	4	5
muut esimiehet tai johtohenkilöt	1	2	3	4	5
työkaverit	1	2	3	4	5
luottamushenkilöt	1	2	3	4	5
palaverit	1	2	3	4	5
huhut	1	2	3	4	5
osastojen ilmoitustaulut	1	2	3	4	5
joukkoviestimet (radio, tv sanomalehti)	1	2	3	4	5
Internet	1	2	3	4	5
sähköposti	1	2	3	4	5
Notesin tietolähteet	1	2	3	4	5
konsernin intranet	1	2	3	4	5
konsernin henkilöstölehti	1	2	3	4	5
tehtaan henkilöstölehti	1	2	3	4	5
viikkotiedote	1	2	3	4	5
Norjan tehtaan viikkotiedote	1	2	3	4	5

2. Miten hyvin tiedät seuraavista asioista?

	en ollenkaan	vähän	keskinkertaisesti	melko paljon	paljon
Konsernin tavoitteet ja strategiat	1	2	3	4	5
Suomen tehtaan tulevaisuuden suunnitelmat	1	2	3	4	5
Norjan tehtaan tulevaisuuden suunnitelmat	1	2	3	4	5
Syyt miksi norjan tehdas ostettiin	1	2	3	4	5
Tulevaisuuden näkymät kyseisen toimialan liiketoiminnassa	1	2	3	4	5

3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	samaa mieltä
On mukava olla norjalaisten kanssa yhteistyössä.	1	2	3	4	5
Olen joskus ollut huolestunut yrityskaupan tuomista muutoksista.	1	2	3	4	5
En ole kiinnostunut Norjan tehtaan asioista.	1	2	3	4	5
Yritysosto on ollut Norjan tehtaalle erittäin positiivinen asia.	1	2	3	4	5
Yritysosto on ollut Suomen tehtaalle erittäin positiivinen asia.	1	2	3	4	5
Yritysosto ei ole vaikuttanut mitenkään minuun ja työhöni.	1	2	3	4	5
Luulen, että paljon muutoksia on vielä tulossa tehtaiden yhteistyön kautta.	1	2	3	4	5
Haluan, että otamme mallia Norjan tehtaan hyvistä sovelluksista myös omaan työhöni liittyen.	1	2	3	4	5
Tulevaisuus näyttää paremmalta nyt yritystoston jälkeen kuin sitä ennen.	1	2	3	4	5
Tunnen kuuluvani tähän konserniin.	1	2	3	4	5
Olen saanut liian vähän tietoa Norjan tehtaasta.	1	2	3	4	5
Olen tällä hetkellä tyytyväinen työhöni.	1	2	3	4	5
Suhtaudun luottavaisesti tulevaisuuteen.	1	2	3	4	5
Osaan keskustella englanniksi.	1	2	3	4	5
Osaan keskustella ruotsiksi.	1	2	3	4	5
Minulla on yleensä ottaen positiivinen kuva Norjasta.	1	2	3	4	5
Tiedän roolini tässä työyhteisössä.	1	2	3	4	5

4. Kuinka paljon yritysosto on mielestäsi vaikuttanut seuraaviin asioihin?

	ei ollenkaan	vähän	keskinkertaisesti	melko paljon	paljon
työtehtäviisi	1	2	3	4	5
työsi vaatimuksiin (esim. tarvitset lisää taitoja)	1	2	3	4	5
työsi kuormitukseen (työ on vaikeampaa tai raskaampaa)	1	2	3	4	5
Liiketoiminnan tulevaisuuden näkymiin	1	2	3	4	5
Johtamistapoihin	1	2	3	4	5
Työn varmuuteen	1	2	3	4	5
Uramahdollisuuksiin	1	2	3	4	5
Sosiaalsiin suhteisiin työpaikalla	1	2	3	4	5
Työilmapiiriin	1	2	3	4	5
johonkin muuhun, mihin?	1	2	3	4	5

5. Miten alla olevat ominaisuudet vastaavat mielikuvaasi Norjan tehtaasta tai sen henkilöstöstä?

	ei vastaa ollenkaan	ei juurikaan vastaa	en osaa sanoa	vastaa melko hyvin	vastaa todella hyvin
avoin	1	2	3	4	5
holhoava (valvova)	1	2	3	4	5
yhteistyöhaluinen	1	2	3	4	5
pyrkii erinomaisuuteen	1	2	3	4	5
edistyksellinen	1	2	3	4	5
joustava	1	2	3	4	5
tehokas	1	2	3	4	5
asiakaslähtöinen	1	2	3	4	5
yhteistyökykyinen	1	2	3	4	5
ammattitaitoinen	1	2	3	4	5
luotettava	1	2	3	4	5
yksilön huomioiva	1	2	3	4	5
innovatiivinen (aloitteellinen)	1	2	3	4	5
vahva	1	2	3	4	5
hierarkkinen	1	2	3	4	5
läheinen	1	2	3	4	5

6. Miten alla olevat ominaisuudet vastaavat mielikuvaasi Suomen tehtaasta tai sen työntekijöistä?

	ei vastaa ollenkaan	ei juurikaan vastaa	en osaa sanoa	vastaa melko hyvin	vastaa todella hyvin
avoin	1	2	3	4	5
holhoava (valvova)	1	2	3	4	5
yhteistyöhaluinen	1	2	3	4	5
pyrkii erinomaisuuteen	1	2	3	4	5
edistyksellinen	1	2	3	4	5
joustava	1	2	3	4	5
tehokas	1	2	3	4	5
asiakaslähtöinen	1	2	3	4	5
yhteistyökykyinen	1	2	3	4	5
ammattitaitoinen	1	2	3	4	5
luotettava	1	2	3	4	5
yksilön huomioiva	1	2	3	4	5
innovatiivinen (aloitteellinen)	1	2	3	4	5
vahva	1	2	3	4	5
hierarkkinen	1	2	3	4	5
läheinen	1	2	3	4	5

7. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt konsernissa?

- 1) alle 2 vuotta
- 2) 2-10 vuotta
- 3) 11-20
- 4) yli 20 vuotta

8. Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

- 1) työntekijä
- 2) toimihenkilö
- 3) ylempi toimihenkilö

9. Kuinka paljon olet ollut norjalaisten kanssa tekemisissä?

(Jos olit integraatiotiimissä valitse vaihtoehto 5 ja lisäksi yksi vaihtoehdoista 1-4.)

- 1) viikoittain
- 2) kuukausittain
- 3) satunnaisesti
- 4) en ollenkaan
- 5) olin integraatiotiimin jäsen

10. Onko sinulla jotain kehittämisehdotuksia tai kommentteja liittyen yritysoston jälkeiseen tilanteeseen ja yhteistyöhön norjalaisten kanssa?
