

**ORGANISAATIO MUUTOKSESSA-
YRITYSKAUPASTA JOHTUVA TOIMITILOJEN
YHDISTÄMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN
NÄKÖKULMASTA: CASE BARONA GROUP OY**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Heidi Hautanen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iiris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Heidi Hautanen	
Työn nimi Organisaatio muutoksessa- yrityskaupasta johtuva toimitilojen yhdistäminen työntekijöiden näkökulmasta: Case Barona Group Oy	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 17.5.2018	Sivumäärä 82
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka suomalaisten henkilöstöpalvelualan yritysten, Baronan ja Opteamin, välisen yrityskaupasta johtuvan toimitilojen yhdistäminen on onnistunut työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus on ajankohtainen, sillä toimitilat yhdistettiin Oulun toimipisteessä touku-kuussa 2017 ja Jyväskylässä heinäkuussa 2017. Tämän takia oli mahdollista selvittää työntekijöiden kokemuksia toimitilojen yhdistämisestä ja siitä, kuinka yhteistyö uusien kollegoiden kanssa on sujunut. Tutkimus on oleellinen, sillä yritysten toimitiloja tullaan yhdistämään mahdollisesti myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatiomuutoksen ympärille, ja sen myötä tutustuttiin kirjallisuuteen, joka käsitteli perinteisiä muutos-teorioita, muutosjohtamista, muutosviestintää, muutosvastarintaa ja yritys-kauppoja. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, ja sen aineisto kerättiin haastattelemalla työntekijöiden esimiestä ja lähettämällä kyselylomakkeet työntekijöille. Työntekijöistä seitsemän lähetti kyselylomakkeen takaisin. Sekä haastattelut että kyselylomakkeet rakennettiin neljän teoriasta nostettujen teemojen mukaan, jotka olivat viestintä, esimiestyö, muutosvastarinta ja työhyvinvointi. Teemojen lisäksi myös kaikki kysymykset pohjautuivat teoreettiseen viitekehukseen. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, ja siinä oli myös teoriaohjaavan sisällönanalyysin piirteitä. Aineistosta löytyneitä ilmiöitä esiteltiin sitaattien avulla. Vertailua tutkimukseen saatiin sisällyttämällä mukaan esimiehen kokemus muutoksesta, sekä muodostamalla yhteenveto, jossa eriteltiin eri yritysten työntekijöiden vastaukset toisistaan. Kokemukset kutakin teemaa kohtaan olivat pääsääntöisesti positiivisia, mutta muutos oli herättänyt työntekijöiden keskuudessa myös kysymyksiä ja epävarmuutta. Etenkin muutoksen nopea aikataulu sekä uusien toimitilojen koon riittävyys nousivat useasti esille temasta riippumatta.</p>	
Asiasanat Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä, muutosvastarinta, esimiestyö, yrityskaupat	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimusongelma.....	10
1.2	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	11
2	ORGANISAATIOMUUTOS	13
2.1	Organisaatiomuutos ilmiönä	13
2.2	Muutostyyppejä	14
2.3	Muutosjohtaminen	16
2.4	Organisaatioviestintä	19
2.4.1	Muutosviestintä.....	19
2.5	Muutosvastarinta.....	22
2.5.1	Käsitteen määrittely	22
2.5.2	Muutosvalmius.....	23
2.5.3	Muutosvastarintaan ja -valmiuteen vaikuttaminen.....	23
2.6	Kurt Lewinin muutosmalli.....	26
2.7	John Kotterin muutosmalli.....	27
2.8	Yrityskaupat organisaatiomuutoksena	31
2.8.1	Käsitteen määrittely	31
2.8.2	Yrityskauppojen prosessi.....	32
2.8.3	Yrityskauppojen inhimillinen puoli	34
2.8.4	Seon ja Hillin (2005) kuusi teoriaa	35
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
3.1	Laadullinen tapaustutkimus	38
3.2	Tutkimuskysymykset.....	39
3.3	Aineiston keruumenetelmät.....	40
3.3.1	Haastattelu	40
3.3.2	Kyselylomake.....	41
3.4	Aineiston analysointimenetelmät.....	42
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	45
3.6	Eettiset kysymykset.....	46
3.7	Yritysesittely	47
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	49
4.1	Viestintä.....	49
4.2	Esimiestyö.....	52
4.3	Muutosvastarinta.....	55
4.4	Työhyvinvointi.....	59
4.5	Yleinen kokemus.....	62
4.6	Vastausten vertailu.....	63
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
5.1	Yhteydet teoreettiseen viitekehykseen	66

5.2 Käytännön johtopäätökset.....	71
5.3 Jatkotutkimusaiheita	71
LÄHTEET	73
LIITTEET.....	79

KUVIOT

Kuvio 1 Muutostyyppien nelikenttä.....	13
Kuvio 2 Muutosta johtavan esimiehen ympyrä.....	16
Kuvio 3 Viestinnän kaksi tarkoitusta.....	18
Kuvio 4 Muutosvastarinnan välttäminen.....	23
Kuvio 5 Lewinin muutosmalli.....	25
Kuvio 6 Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen merkitys.....	33

TAULUKOT

Taulukko 1 Kotterin kahdeksan tason muutosmalli.....	28
Taulukko 2 Sisällönanalyysin vaiheet tässä tutkimuksessa.....	42
Taulukko 3 Vastausten yhteenveto.....	64
Taulukko 4 Johtopäätösten yhteenveto.....	69

1 JOHDANTO

Organisaatiomuutos on laajalti tutkittu ilmiö, ja kirjallisuudessa nouseekin esiin, että muutos organisaatioissa on jatkuvaa eikä sitä voi estää (Burke, 2008, 1; Goodman & Loh, 2011; Edmonds, 2011; Fay & Lührmann, 2004). Muutoksen jatkuvuuden lisäksi muutoksen tärkeyttä ei voida kiistää. Pysyminen muutoksen mukana on organisaation jatkuvuuden kannalta oleellista, ja selviytyäkseen organisaatioiden on jatkuvasti tehtävä muutoksia toimintaansa. Muutos on edellytys myös kasvulle. (Burke, 2008,1; Edmonds, 2011; Halkos & Bousinakis, 2011.)

Tässä tutkimuksessa yhdistyvät sekä organisaatiomuutoksen ja yritys-kauppojen ilmiöt, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka yritys-kaupasta johtuva toimitilojen yhdistäminen on onnistunut työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa korostuu yrityskauppojen inhimillinen puoli, eli se, minkälaisia psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä merkityksiä yrityskaupalla ja sen vaikutuksilla voi olla organisaation jäseniin. Yrityskauppoja käsitellään usein vain taloudellisista ja laillisista näkökulmista (Legare, 1998), mutta niitä tulisi käsitellä myös henkilöstön näkökulmasta, sillä yrityskauppa voi herättää työntekijöissä esimerkiksi ahdistusta, roolien epäselvyyttä ja aiheuttaa yritys-kulttuurien yhteensopimattomuutta (Seo & Hill, 2005).

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimus ja tutkimuksen kohdeorganisaatio lyhyesti. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkimus-kysymykset ja tutkimuksen toteuttamistavat. Toisessa luvussa esitellään tutki-muksen teoreettinen viitekehys, ja käsitellään viitekehysten keskeisiä teorioita ja malleja. Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodo-logia, eli kuvaillaan tutkimuksen tutkimusstrategiaa ja aineiston keruu- sekä analyysimenetelmiä. Kyseisessä luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotetta-vuutta ja eettisyyttä sekä esitellään kohdeorganisaatio ja sen toimiala tarkem-min. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain. Viides luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset, jotka on jaettu teoreettiseen viiteke-hykseen yhteydessä oleviin johtopäätöksiin ja käytännön johtopäätöksiin.

1.1 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka suomalaisten henkilöstöpalvelualan yritysten, Barona Group Oy:n ja Opteamin, välisestä yrityskaupasta johtuva toimitilojen yhdistäminen on sujunut yritysten työntekijöiden näkökulmasta. Alkuvuonna 2017 toteutetun yrityskaupan johdosta toimitilat yhdistettiin sekä Oulun että Jyväskylän toimipisteissä. Barona Group Oy omistaa myös muun muassa asiantuntijoiden rekrytointiin keskittyneen Saranen Consulting Oy:n, ja se omistaa lisäksi osan majoituspalveluita tarjoavasta Forenomista. Myös näiden yritysten työntekijät yhdistettiin samoihin toimitiloihin, vaikka yrityskaupat Barona Groupin, Saranen Consulting Oy:n ja Forenomin välillä oli tehty jo aiemmin. Toimitilat yhdistettiin Oulussa toukokuussa 2017 ja Jyväskylässä heinäkuussa 2017. Koska muutoksesta, toimitilojen yhdistymisestä, on kulunut melkein vuosi, on sekä ajankohtaista että mahdollista selvittää, kuinka tämä on sujunut työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus on tarkoituksenmukainen myös siksi, että yritykset tulevat mahdollisesti myös tulevaisuudessa tekemään toimitilojen yhdistämisä, joten tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä tulevaisuuden kannalta.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimii organisaatiomuutos sekä yrityskauppojen inhimillinen puoli. Yrityskauppojen inhimillisellä puolella viitataan organisaatioiden henkilöstöön, ja heidän psykologisiin ja käyttäytymiseen liittyviin reaktioihinsa yrityskauppoja kohtaan. Kirjallisuuteen tutustuessa organisaatiomuutoksesta nousi esiin neljä eri teemaa, joita hyödynnettiin myös aineiston keruumenetelmiä muodostaessa. Nämä teemat ovat esimiestyö, viestintä, muutosvastarinta ja työhyvinvointi. Myös tutkimuskysymykset muodostettiin näiden neljän teeman perusteella:

1. Kuinka onnistuneeksi työntekijät ovat kokeneet viestinnän?
2. Kuinka onnistuneeksi työntekijät ovat kokeneet esimiestyön?
3. Onko toimitilojen yhdistämisen aikana ilmennyt muutosvastarintaa?
4. Onko toimitilojen yhdistymisellä ollut merkitystä työhyvinvointiin?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälaiseksi organisaatioiden sisäinen viestintä on koettu muutostilanteessa, ja onko se ollut tehokasta. Viestintä muutostilanteessa on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta (Elving, 2005; Johansson & Heide, 2008; Ford & Ford, 2005), joten sen selvittäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimerkiksi, oliko sisäinen viestintä kaksisuuntaista, onko se ollut jatkuvaa ja tavoitettiin se sen avulla työntekijät.

Toisen kysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten esimiehen rooli on näkynyt muutostilanteen aikana, ja ovatko työntekijät olleet siihen tyytyväisiä. Tarkoituksena on tutkia, onko esimies ollut työntekijöiden tukena muutostilanteen aikana, sekä onko esimies pitänyt työntekijät ajan tasalla muutostilanteen edetessä. Esimiestyön katsotaan olevan tärkeä osa muutosjohtamista (esim. Ed-

gelow, 2013; Self & Schraeder, 2009, 173), joten sen nostaminen esille tässä tutkimuksessa on oleellista.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena on selvittää, herättikö muutos, toimitilojen yhdistyminen, muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa. Muutosvastarintaa pidetään yleisesti syynä sille, miksi muutosprosessit epäonnistuvat (Erwin & Garman, 2010; Oreg, 2006), mutta toisaalta sen aiheuttaman negatiivisen keskustelun avulla voidaan nostaa esille tärkeitä näkökulmia, jotka voivat positiivisesti vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (Ford & Ford, 2010). Näiden syiden takia muutosvastarinnan teema on merkityksellinen tutkimuksen kannalta.

Neljännän kysymyksen tarkoituksena on selvittää, onko toimitilojen yhdistymisellä ollut merkitystä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on ilmiönä laaja, joten sitä tarkennettiin keskittymällä yrityskaupan inhimilliseen puoleen, eli siihen, minkälaisia vaikutuksia yrityskaupalla voi olla työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Tämän tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus tutkia, ovatko toimitilojen yhdistyttyä sekä ostajayrityksen että ostettujen yritysten työntekijät sopeutuneet uuteen tilanteeseen, ja onko muutos aiheuttanut ongelmia näiden kahden ryhmän välille.

1.2 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, ja aineistoa kerättiin kahdella tavalla: haastattelulla ja kyselylomakkeilla. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna työntekijöiden esimiehen kanssa. Haastattelukysymykset muodostettiin neljän teeman mukaan, jotka nousivat teoreettisesta viitekehystä esille: viestintä, esimiestyö, muutosvastarinta ja työhyvinvointi. Jokainen teema sisälsi neljästä kuuteen kysymystä. Myös kaikkien teemojen kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehksen avulla. Haastattelu oli puolistrukturoitu, mutta se sisälsi myös teemahaastattelun piirteitä. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään esimiehen näkemyksiä edellä mainittuihin teemoihin liittyen.

Kyselylomakkeet lähetettiin työntekijöille, jotka työskentelevät Oulun ja Jyväskylän toimipisteillä. Työntekijöistä seitsemän vastasi. Kuten haastattelu, myös kyselylomakkeet laadittiin neljän teeman perusteella, ja jokainen teema sisälsi viisi kysymystä. Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, ja niiden tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia teemoihin liittyen. Kyselylomakkeet erosivat toisistaan hieman siten, että Baronan työntekijöille tarkoitettu kyselylomake oli yhden kysymyksen kohdalla erilainen kuin Opteamin, Forenomin ja Sarasen työntekijöiden kyselylomake – tällä eroavaisuudella pyrittiin selvittämään mahdollisia vastakkainasetteluita ostajayrityksen ja ostettujen yritysten välillä. Sekä haastattelun pitämisen että kyselylomakkeiden lähettämisen ajankohta oli maaliskuu 2018.

Työntekijöistä seitsemän henkilöä vastasi kyselylomakkeeseen, joista viisi on Baronan työntekijöitä ja kaksi Opteamin, Forenomin tai Sarasen työntekijöitä. Sekä haastattelu että kyselylomakkeiden vastaukset analysoitiin sisällönanalyys-

sin avulla. Sisällönanalyysi pohjautui aineistolähtöiseen analyysiin, mutta siinä oli myös teoriaohjaavan analyysin piirteitä. Vastaukset käsiteltiin teemoittain, ja niistä tehtiin yhteenveto. Yhteenvedon tarkoituksena on osoittaa mahdollisia eroja niin Baronan työntekijöiden, kuin Opteamin, Forenomin ja Sarasen työntekijöiden sekä esimiehen vastauksissa.

Tutkimuksen tulokset käsiteltiin teemoittain, sillä teemat linkittyivät myös tutkimuskysymyksiin. Lisäksi vastauksista muodostettiin yhteenveto, jonka avulla pystyttiin huomaamaan mahdollisia eroja eri yritysten työntekijöiden sekä esimiehen vastauksissa. Viestinnän suhteen tulokset olivat pääosin positiivisia, ja viestinnän koettiin olevan kaksisuuntaista. Toisaalta viestintää toivottiin olevan enemmän, ja se olisi voinut olla säännöllisempää. Viestinnän kuitenkin katsottiin olevan apuna muutostilanteessa.

Esimiestyön teemaan liittyvät vastaukset olivat jonkin verran erilaisia työntekijöiden kesken. Tähän saattoi osaltaan vaikuttaa se, että toimitilojen yhdistymisestä vastaava henkilö ei ollut kaikkien niiden työntekijöiden esimies, joita muutos kosketti. Ne henkilöt, joiden esimies ei ollut vastuussa muutoksesta, eivät juuri saaneet tukea esimieheltään muutostilanteen aikana, mutta he, joiden esimies oli toimitilojen muutoksesta vastaava, kokivat esimiehen merkityksen pääosin positiivisena.

Muutosvastarinta ei ilmennyt tässä tutkimuksessa vahvasti, vaikka muutoksesta kuuleminen olikin herättänyt työntekijöiden keskuudessa kysymyksiä muun muassa aikataulua ja uusien toimitilojen koon riittävyyttä kohtaan. Myös esimiehen vastauksissa teemaa kohtaan ilmeni, että vaikka muutosvastarinta ei ollut muutostilanteen aikana voimakasta, sitä on kuitenkin ollut.

Työhyvinvointiteemaan liittyvissä vastauksissa ilmeni, että uusi työyhteisö ja uudet kollegat otettiin positiivisesti vastaan. Uudet, yhteiset toimitilat eivät ole työntekijöiden eikä esimiehen vastausten perusteella aiheuttaneet vastakkainasettelua eri yritysten työntekijöiden välillä. Muutos herätti jossakin määrin kysymyksiä työntekijöiden keskuudessa, mutta varsinaista ahdistusta sen ei katsottu herättäneen.

2 ORGANISAATIOMUUTOS

2.1 Organisaatiomuutos ilmiönä

Kirjallisuudessa organisaatiomuutoskeskustelu aloitetaan yleensä tutuksi tulleella toteamuksella ”ainoa pysyvä asia organisaatioissa on muutos”. Useat tutkijat ovatkin esittäneet, että organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa (Burke, 2008, 1; Goodman & Loh, 2011; Edmonds, 2011; Fay & Lührmann, 2004), eikä muutosta voi estää (Juuti & Virtanen, 2009, 13).

Organisaatiomuutos on monimerkityksellinen ja suhteellinen käsite. Juutin ja Virtasen (2009, 30), mukaan organisaatiomuutos voi tarkoittaa esimerkiksi fuusiota, uusia työtapoja, muutoksia organisaatiokulttuurissa sekä muutoksia työntekijän omassa ajattelutavassa ja suhtautumisessa. Halkos ja Bousinakis (2012) puolestaan näkevät organisaatiomuutoksen toimintoina, joita organisaatiossa on tehtävä, jotta se pystyy paremmin vastaamaan sosioekonomiseen ympäristöön ja sitä kautta kehittymään. Choin (1995) mukaan organisaatiomuutokset vaihtelevat teknologisista muutoksista rakenteellisiin muutoksiin ja psykologisista muutoksista organisaation koon pienentämiseen. Vaikka organisaatiomuutoksia on monenlaisia (Juuti ym., 16), niitä yhdistää kuitenkin se tekijä, että ne harvoin sujuvat täysin lineaarisesti suunnitelman mukaan (Burke, 2008, 12).

On oleellista, että organisaatiot ymmärtävät muutoksen tärkeyden. Burke (2008,1) esittää, että muutoksen mukana pysyminen on tärkeää organisaation jatkuvuuden kannalta. Vastaavasti Edmonds (2011) toteaa, että selviytyäkseen organisaatioiden on tehtävä jatkuvasti muutoksia toimintaansa. Muutosten oikea-aikaisuus ja jatkuvuus on edellytys organisaation selviytymisen lisäksi myös kasvulle (Halkos & Bousinakis, 2011). Vastakkaisen ajatuksen tähän tarjoavat Stenvall ja Virtanen (2007, 21), joiden mukaan kaikki ei kuitenkaan ole muutoksessa tai muuttumassa – eikä tarvitsekaan.

Tarve organisaatiomuutokselle voi tulla organisaation ulkopuolelta, johon sen tulisi reaktiivisesti vastata (Goodman & Loh, 2011). Ulkopuolista muutospainetta aiheuttavat esimerkiksi teknologiset muutokset, epävakaa talous, teol-

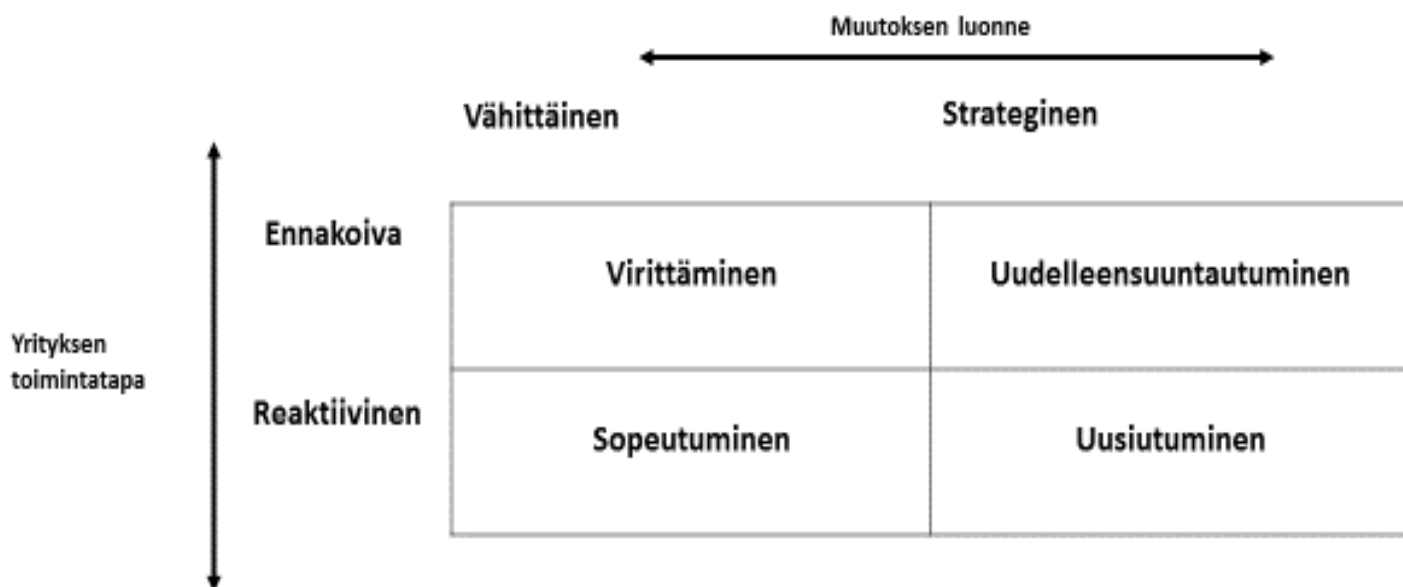
lisuuden suhdannevaihtelut, globaali kilpailu sekä muutokset ihmisten demografisissa tekijöissä ja arvoissa (Rosenberg & Mosca, 2011). Muutostarve voi lähteä myös proaktiivisesti organisaation sisältä, jolloin organisaation toimintaa voidaan muokata halutulla tavalla. (Goodman & ym., 2011). Organisaatioiden muutosten johtajat voivat siis joko ottaa proaktiivisia askeleita ennen kuin muutos jalkautetaan organisaatioon ja täten parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuutta tai toimia reaktiivisesti muutoksen jalkauttamisen jälkeen, kun muutosvastarintaa alkaa ilmetä (Bernerth, 2004). Kuitenkaan monet organisaatiot eivät vielä näe muutosta jatkuvana prosessina, vaan tapahtumana joka on äkillinen ja ulkoisten tekijöiden aiheuttama (Ionescu, 2014). Muutostarpeen tunnistaminen onkin ensimmäinen haaste jonka organisaatiot kohtaavat, mutta sitäkin tärkeämpi haaste on sellaisten strategioiden luominen, joiden avulla muutos on mahdollista jalkauttaa organisaatioon (Self & Schraeder, 2009).

2.2 Muutostyyppejä

Yhden lainatuimmista muutostyypiteorioista täytyy olla Nadlerin ja Tushmanin (1990) nelikenttä organisaationmuutostyypeistä. Heidän mukaan muutos voidaan jakaa muutoksen luonteen mukaan vähittäiseen ja strategiseen muutokseen ja yrityksen toiminnan mukaan reaktiiviseen ja ennakoivaan muutokseen. Vähittäinen muutos on organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvaa, ja se kohdistuu vain joihinkin organisaation osa-alueisiin. Huolimatta siitä, että vähittäinen muutos ei kosketa koko organisaatiota, se voi silti olla merkittävää. Strateginen muutos ulottuu koko organisaation toimintaan, ja se perusteellisesti vaikuttaa siihen, millainen organisaatio on tai millaiseksi esimerkiksi sen strategia muuttuu. Reaktiivisella muutoksella viitataan tilanteeseen, jossa organisaation täytyy välittömästi reagoida johonkin ympäristön aiheuttamaan muutokseen. Tällöin organisaatio on pakotettu muuttumaan. Ennakoivassa muutoksessa varaudutaan mahdolliseen tulevaan muutokseen ja pyritään siten saavuttamaan kilpailuetua. (Nadler & Tushman, 1990.)

Vähittäinen ja ennakoiva muutos on virittämistä. Tällöin muutoksella ei ole tarkoitus saada aikaan suuria uudistuksia, vaan parannella jo olemassa olevia organisaation osa-alueita ja valmistaa organisaatiota tulevaisuutta varten. Vähittäistä ja reaktiivista muutosta kutsutaan sopeutumiseksi. Strategiset muutokset ovat välttämättömiä, ja ne ovat ympäristön aiheuttamia. Strateginen ja vähittäinen muutos on uudelleensuuntautumista, jolloin organisaation koko toiminta muuttuu sisältäen muun muassa sen strategian, rakenteen ja prosessit. Etuna uudelleensuuntautumisessa on mahdollisuus ajan käyttämiseen uuden strategian luonnissa ja jalkauttamisessa. Se on kuitenkin riskialtista, sillä organisaation toimintaympäristön muutosten ennustaminen on hankalaa. Strategista muutosta, joka on reaktiivista, kutsutaan uusiutumiseksi. Uusiutuminen vaatii organisaatiolta välittömiä muutoksia. Uusiutuminen on riskialtista, sillä muutokset tulisi saada aikaan kriisin jo puhjettua ja yleensä lyhyellä aikataulul-

la. Se on haastavaa myös siksi, että se vaatii usein muutosta organisaation ydin-arvoihin. (Nadler & Tushman, 1990.)



KUVIO 1 Muutostyyppien nelikenttä. (Mukaillen Nadler & Tushman, 1990).

Myös Stenvall ja Virtanen (2007) ovat muodostaneet nelikentän neljästä eri muutostyypistä. Nelikentän muuttujat ovat muutokseen käytetty aika ja muutoksen kohdentaminen. Muuttujat ovat siten samankaltaiset kuin Nadlerin ja Tushmanin (1990) muutostyyppien nelikentässä, mutta yrityksen toimintatavan sijaan Stenvall ja Virtanen huomioivat muutoksen aikahorisontin. Ajaltaan muutos on nopea, jos muutokseen käytetään aikaa viikoista kuukausiin, ja hidas, jos muutos vie aikaa useista kuukausista jopa useisiin vuosiin. Muutoksen kohdentamisella viitataan siihen, kuinka laajaa osaa organisaatiosta muutos koskettaa. Suppea eli inkrementaalinen muutos koskee vain pientä osaa organisaation toiminta-alueesta ja laaja eli radikaali muutos ulottuu koko organisaation toimintaan. (Stenvall & Virtanen, 2007, 24.)

Yhdistämällä nopea ja suppea muutos, tuloksena on inkrementaalinen muutos, joka toteutetaan nopealla aikataululla. Se kohdistuu vain organisaation osaan, ja tähtää toimintatapojen muuttamiseen. Tällaisen muutoksen riskit ovat realistisia, ja se vaatii muutosjohtamista. Toisessa muutostyypissä yhdistyy inkrementaalinen muutos ja hidas aikataulu. Tällöin muutos kohdistuu jälleen vain organisaatioon osaan, ja se toteutetaan hitaasti. Kuten ensimmäinenkin muutostyyppi, tällä pyritään muuttamaan toimintatapoja, mutta riskit tässä muutostyypissä ovat pienet. Tämän takia muutos ei juuri edellytä muutosjohtamisen taitoja. Kolmas muutostyyppi muodostuu radikaalista ja nopeasta

muutoksesta. Muutos koskee koko organisaation toimintaa, ja se toteutetaan nopealla aikataululla. Tällainen muutos vaatii erityisiä muutosjohtamisen taitoja, ja riskien tiedostaminen on oleellista. Neljäs muutostyyppi on radikaali, pitkän aikavälin muutos. Myöskin se kohdistuu koko organisaation toimintaan, mutta sen toteutus suoritetaan hitaalla aikataululla. Riskien tiedostaminen myös tässä muutostyyppissä on oleellista, ja muutosprosessin sujuvuudesta ja hallinnasta on huolehdittava. Sekä nopea että hidas radikaali muutos perustuu pohjimmiltaan organisaatiokulttuurin muuttamiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, 25.)

Juuti ja Virtanen (2009) ovat muodostaneet neljä muutostyyppiä kahden muuttujan avulla, jotka ovat strategisen suunnan selkeys ja organisaation uudistushakuisuus. Jos sekä strategisen suunnan selkeys että organisaation uudistushakuisuus ovat heikkoja, kuvaa organisaatiota pysähtyneisyys. Organisaatiossa ilmenee epäluottamusta, syytelyä ja ristiriitoja. Johtaminen on autoritaarista ja jäsenet pyrkivät suojaamaan omaa asemaansa organisaatiossa. Koska energiaa kuluu pitkälti oman asemansa puolustamiseen, on strategisen johtamisen toimenpiteiden toteuttaminen vaikeaa. Jos organisaatiossa on heikko strategisen suunnan selkeys mutta vahva uudistushakuisuus, on organisaatio kiehuntatilassa. Tällöin organisaation jäsenet kyllä haluavat tehdä muutosta, mutta heidän ajatukset sen toteuttamistavoista ovat erilaiset. Organisaatio voi ajautua kiehuntatilaan esimerkiksi uuden johtajan takia tai ihmisten halukkuuden takia päästä irti pysähtyneisyyden tilasta. (Juuti & Virtanen, 2009, 25-26.)

Organisaatio on lepokitka-tilassa, jos sen strategisen suunnan selkeys on vahva mutta uudistushakuisuus on heikkoa. Organisaation jäsenillä on selkeä ja yhtenäinen käsitys muutoksen suunnasta, mutta heillä on vaikeuksia lähteä toteuttamaan sitä. Esimerkiksi pettymys edellisiin muutoksiin voi johtaa tähän tilanteeseen, sillä uudet muutokset voi herättää ihmisissä muutosvastarintaa. Kun sekä strategisen suunnan selkeys että uudistushakuisuus ovat vahvoja, vallitsee organisaatiossa flow-tila. Flow on ihanteellinen tila, jolloin organisaation jäsenillä on yhtenäinen käsitys muutoksen suunnasta ja vahva muutoshalu. Jäsenillä on energiaa ja ideoita toteuttaa muutosta, ja he sitoutuvat muutokseen laajasti. (Juuti & Virtanen, 2009, 25-26.)

2.3 Muutosjohtaminen

Muutos itsessään vaatii paljon asioiden johtamista, esimerkiksi suunnittelua, organisointia, ohjaamista ja kontrollointia. Tämän lisäksi se vaatii tehokasta ihmisten johtamista. Ihmisten johtamisen avulla muutos saadaan vietyä läpi menestyksekkäästi. (Gill, 2002.) Muutosjohtaminen on lähestymistapa, jolla yksilöt, tiimit ja organisaatiot saadaan siirrettyä nykyisestä tilastaan haluttuun tilaan (Tamilarasu, 2012). Moran & Avergun (1997) kuvailevat muutosjohtamista prosessiksi, joka jatkuvasti uudistaa organisaation suuntaa, rakennetta ja kykyä vastata muuttuviin tarpeisiin. Muutosjohtaminen myös yhdistää niin sanotut organisaation kovat ja pehmeät osa-alueet: koviksi voidaan laskea muun muas-

sa strategian, rakenteen ja järjestelmät ja pehmeiksi muun muassa vision, arvot ja käyttäytymisen (Holbeche, 2005, 282).

Muutosjohtaminen ei ole samanlaista kuin päivittäinen johtaminen, vaan se vaatii johtajilta erilaisia taitoja (Rogers, Shannon, Gent, 2003). Tamilarasu (2012) toteaa muutosjohtamisen olevan johtajien perustaito, joka heillä täytyy olla. Vastaavasti Todnem By (2005) esittää, että onnistunut muutosjohtaminen on erittäin oleellinen kyky, jota johtajilta odotetaan. Heidän tulisi olla jatkuvasti valmiita sitoutumaan muutokseen ja ymmärtämään sen tarkoitus, parhaat toteuttamistavat ja sen vaikutukset (Stanleigh, 2013). Muutosjohtamisen taitojen puuttumista voidaankin pitää suurena esteenä muutoksen onnistumiselle (Woodward & Hendry, 2004).

Stenvall ja Virtanen (2007) ovat esitelleet erilaisia muutosjohtajan kykyjä ja taitoja, joiden avulla muutos pystytään viemään onnistuneesti läpi. Ensiksi, muutosjohtajan tulisi kantaa vastuu koko muutokseen liittyvästä toiminnasta. Hänen tulisi pystyä hallita kokonaisuuksia ja olla joustava ja lisäksi hänellä tulisi olla ihmisten johtamisen taitoja. On oleellista, että muutosjohtajalla on visionäärinen suunta muutoksen suhteen. Toiseksi, muutosjohtajan tulisi kyetä itsehillintään ja -hallintaan. Muutosjohtajan tulisi suhtautua realistisesti ja objektiivisesti niihin näkökulmiin, joita muutoksen aikana nousee esiin. Tämä herättää luottamusta henkilöstön keskuudessa, ja omaa käyttäytymistään hallitsevan muutosjohtajan kanssa onkin helpompi olla avoimessa vuorovaikutuksessa. Muutosjohtajan tulisi olla myös läsnä. Läsnäolon keskeinen tunnusmerkki on vuorovaikutus henkilöstön kanssa, joka on heille myös tärkeä resurssi. (Stenvall & Virtanen, 2007, 105.)

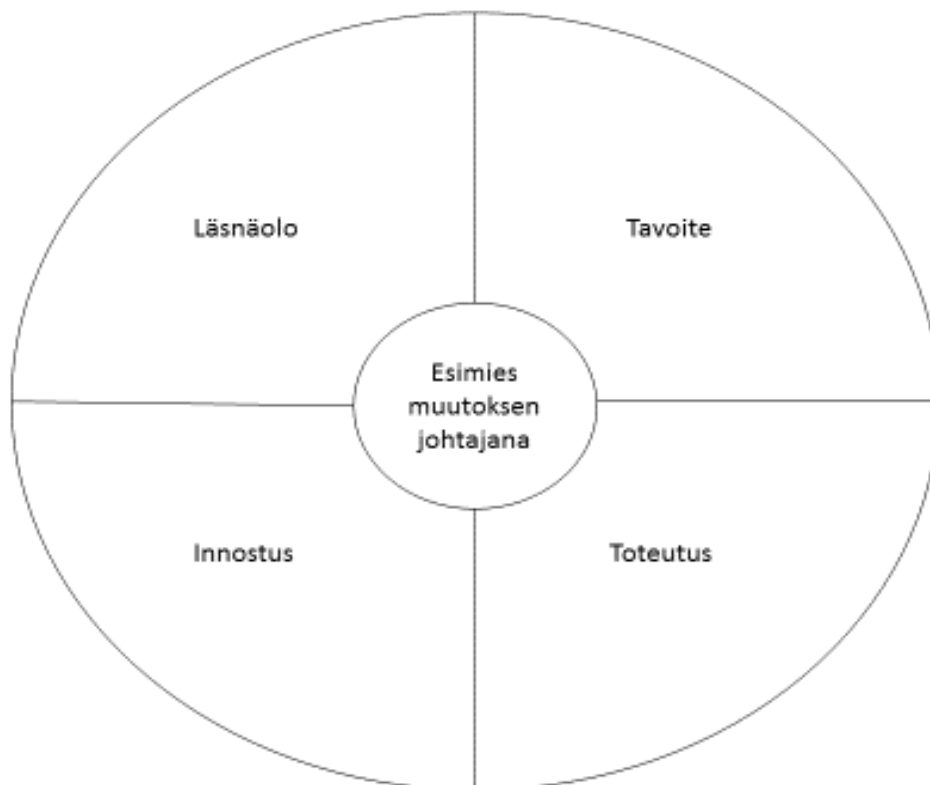
Muutosjohtajan tulisi tarttua nopeasti muutosprosessin aikana ilmeneviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Hänen tulisi pystyä tehdä nopeita päätöksiä ja toimia. Myös ongelmien käsittely ja ratkaisun löytäminen on oleellista, sillä jokaisessa muutosprosessissa ilmenee jonkinlaisia haasteita. Avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys ovat edellytyksiä vaikeidenkin päätösten tekemiseen. Kyvykäs muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään. Jos hän on sitoutunut muutokseen, se herättää luottamusta myös henkilöstön keskuudessa. Muutoksen onnistuminen ei ole todennäköistä, jos muutosjohtaja ei itse halua saada muutosta aikaan. Lisäksi muutosjohtajan tulisi olla valmentava ja mahdollistava johtaja. Tällöin hänen tulisi huolehtia henkilöstön suorituskyvystä ja osaamisesta muutosprosessin aikana, ja saada heidät motivoitua muutoksen toteuttamiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, 106.)

Puhuttaessa muutosjohtamisesta, kirjallisuudessa nousee esiin myös muutosagentin (change agent) rooli (Thomas & Hardy, 2011; Bovey & Hede, 2001). Muutosagentilla tarkoitetaan organisaation jäseniä, jotka ovat tunnistaneeet organisaation muutostarpeen, muodostaneet toivotun lopputuleman ja toteuttavat sen – heidän vastuulla on muutoksen hahmotteleminen ja toimeenpano (Ford, Ford, D'Amelio, 2008). Yleensä muutosagentit ovat organisaatioiden ylimmässä johdossa (Thomas & Hardy, 2011; Self & Schraeder, 2009).

Muutosjohtaminen ei ole kuitenkaan ainoastaan ylimmän johdon vastuulla, vaan jatkuvan muospaineen takia johtajien jokaisella organisaation tasolla

tulee olla yhä innovatiivisempia ja luovempia. (Zaccaro & Banks, 2004). Tätä täydentää Nusbaum (2014) esittämällä, että muutoksen liikkeelle laittaja voi olla kuka vain organisaatiosta. Self ym. (2009,) toteavat, että esimiesten ja johdon rooli muutosvalmiuden luomisessa on tärkeää, ja esimiehet on nähty tärkeimpinä tukijoina muutosprosesseissa. Esimiesten roolia muutosjohtamisessa korostaa se, että siinä missä ylin johto luo muutosvision ja tekee muutoksesta aloitteen, esimiehet jatkavat muutoksen läpiviemistä eri yksiköissä ja ydintoiminnoissa. Esimiehet myös muuttavat muutosajatukset toiminnaksi. (Caldwell, 2003.)

Esimiehen roolina on sitouttaa työntekijät muutokseen, ja heidän tulisi toimia muutoksen kasvona ja äänenä – jos näin ei ole, muutos ei tule onnistumaan (Edgelow, 2013). Pirisen (2014) mukaan esimiehen tehtävien muutostilanteessa voidaan katsoa koostuvan neljästä eri osa-alueesta: läsnäolosta, tavoitteesta, innostuksesta ja toteutuksesta. Esimies toimii suunnannäyttäjänä ja hän tarjoaa työntekijöille tukea. Esimiehen tulisi myös tunnistaa ne henkilöt, joihin muutos vaikuttaa ja hänen tulisi myös reagoida muutosvastarintaan. Muita esimiehen tehtäviä muutostilanteessa ovat esimerkiksi roolimallina toimiminen, työntekijöiden ja itsensä terveydestä huolehtiminen ja muutoksen saavutusten arvioiminen ja mittaaminen sekä työntekijöiden palkitseminen onnistumisista. (Pirinen, 2014.)



KUVIO 2 Muutosta johtavan esimiehen ympyrä. (Mukaiillen Pirinen, 2014).

2.4 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä viittaa yhteisön omaan viestintään, joka sisältää organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän. Sisäinen viestintä tarkoittaa yhteisön vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa organisaation jäsenten kesken. Ulkoinen viestintä viittaa kommunikointiin esimerkiksi ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Organisaatioviestintä perustuu organisaation tavoitteisiin ja se tukee työntekijöitä heidän tavoitteiden saavuttamisessa. (Juholin, 1999, 22.)

Vastaavasti Pace ja Faules (1994, 21) määrittävät organisaatioviestinnän olevan viestien esilletuontia ja tulkintaa viestintäyksiköissä, jotka ovat osa organisaatiota. Tällöin organisaatioviestintää tapahtuu silloin kun joku organisaation jäsenistä tulkitsee vastaanottamansa viestin. Organisaatioviestinnässä tällaista vuorovaikutusta tapahtuu samanaikaisesti kymmenien, tai jopa satojen ihmisten kesken, ja jokaisella organisaation jäsenellä saattaa olla esille tuomaansa tai vastaanottamaansa viestiin erilainen suhde. Kaikki nämä tekijät muodostavat yhdessä organisaation viestintäjärjestelmän. (Pace & Faules, 1994, 21.)

Organisaatioviestinnän voidaan kuvailla olevan myös sanomien vaihdantaa työyhteisön eri osien välillä. Se tekee mahdolliseksi sekä organisaation yhteisten tavoitteiden että organisaation jäsenten tavoitteiden toteutumisen. Organisaatioviestintää voidaan siten pitää organisaation työkaluna ja apuvälineenä, joka yhdistää organisaation osat toisiinsa ja koko organisaation toimintaympäristöön. (Åberg, 1989, 62.)

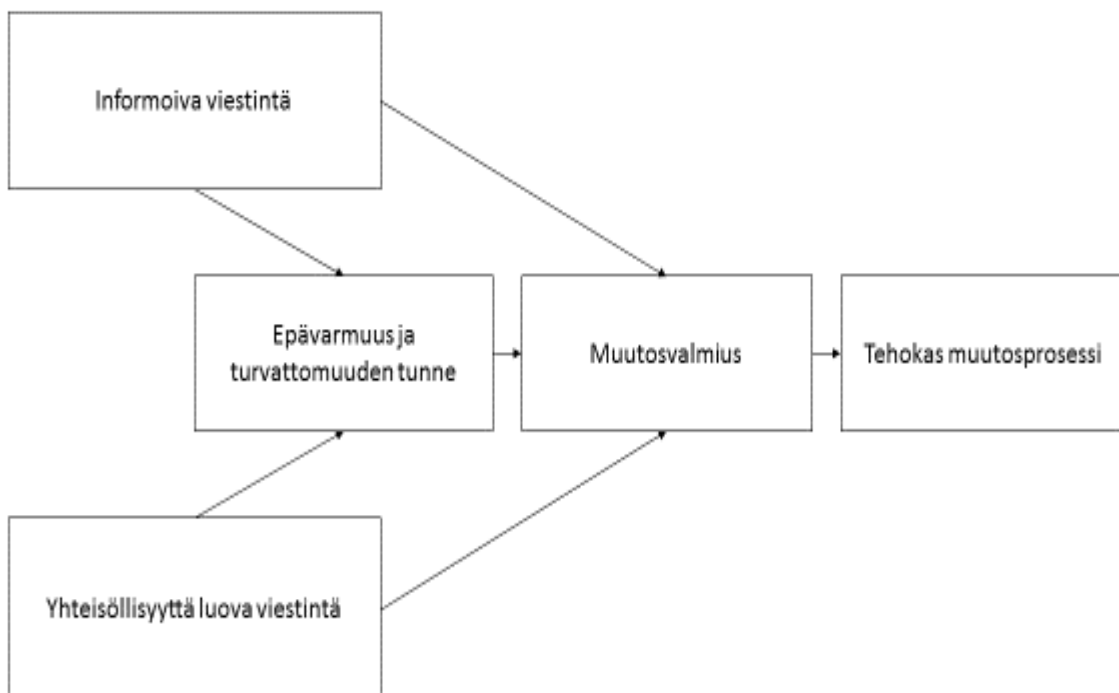
Organisaatioviestintä jaetaan perinteisesti subjektiiviseen ja objektiiviseen lähestymistapaan. Subjektiivisen lähestymistavan mukaan organisaatiota ryhmittää merkitys-tuottaminen-prosessi. Tämä prosessi luo, kehittää ja muuttaa organisaatiota. Tällöin ajatellaan, että organisaation vuorovaikutusprosessi ei heijasta organisaatiota, vaan se itsessään on organisaatio. Objektiivinen lähestymistapa sitä vastoin korostaa rakennetta, siinä missä subjektiivinen lähestymistapa korostaa prosessia. Objektiivinen lähestymistapa näkee organisaatioviestinnän tapana ajatella, ei pelkästään työkaluna. (Pace & Faules, 1994, 23.)

2.4.1 Muutosviestintä

Monet tutkijat ovat korostaneet viestinnän merkitystä organisaation muutosprosessin onnistumisessa (Elving, 2005; Johansson & Heide, 2008; Ford, 1995). Esimerkiksi Daly, Teague ja Kitchen (2003) esittävät, että viestinnän ja onnistuneen muutoksen jalkauttamisen välillä on yhteys, eikä ilman viestintää voi olla muutosjohtamista. Salem (2008) tähdentää, että ilman runsasta viestintää organisaation jäsenet eivät sitoudu muutokseen. Vastaavasti Kitchen ja Daly (2002) toteavat, että organisaatiossa tapahtuva viestintä ei ole ainoastaan keino saavuttaa menestystä, vaan se on myös edellytys organisaation olemassaololle. Viestintää voidaankin pitää tärkeimpänä välineenä, jolla saadaan aikaan tuloksia muutostilanteessa (Voica & Vasile, 2013). Muutoksen aikana viestinnän tärkeys korostuu entistä enemmän, ja tällöin viestinnästä käytetään usein termiä muutostiedotusviestintä. (Juholin, 2009, 320).

Johanssonin ja Heiden (2008) mukaan organisaatiomuutoskirjallisuudessa ilmenee kolme erilaista näkökulmaa, joiden kautta viestintää muutostilanteissa voidaan lähestyä. Viestintä voidaan nähdä välineenä, prosessina tai sosiaalisena muutoksena. Jos viestinnän katsotaan olevan väline, sitä voidaan pitää tärkeänä keinona ohjeistaa, luoda ymmärrystä sekä muuttaa organisaation jäsenten asenteita ja käyttäytymistä. Viestintä prosessina viittaa siihen, että muutos nähdään ilmiönä, joka tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän mukaan muutosprosessin voidaan katsoa olevan tapahtuma, joka muodostuu viestinnän kautta. Muutos nähdään ikään kuin jatkumona, joka etenee ihmisten toiminnan, kommunikoinnin ja työtehtävien suorittamisen myötä. Tämä näkökulma korostaa myös yksilön oman ymmärryksen merkitystä muutoksen lopputulokseen. Kolmas näkökulma, viestintä sosiaalisena muutoksena, viittaa viestinnän ja toiminnan väliseen suhteeseen. Tällöin muutos rakentuu sosiaalisesti organisaation jäsenten viestintäprosesseissa.

De Ridderin (2003) mukaan organisaatioviestinnällä on kaksi tarkoitusta. Ensimmäiseksi, organisaatioviestinnän tulisi informoida työntekijöitä siitä, mitä heidän työtehtävät ovat ja millaisia käytäntöjä organisaatiossa on. Toiseksi, organisaatioviestinnän avulla tarkoituksena on luoda yhteisö organisaation sisälle. (Elving, 2005.) Näitä kahta tarkoitusta voi hyödyntää myös muutosviestinnässä. Sekä informoiva viestintä ja yhteisöllisyyttä luova viestintä vaikuttavat osaltaan organisaation jäsenten epävarmuuteen ja turvattomuuden tunteeseen sekä muutosvalmiuteen. Kun näihin tekijöihin pystytään vaikuttamaan positiivisesti, muutosprosessi voi olla onnistunut ja tehokas.



KUVIO 3 Viestinnän kaksi tarkoitusta. (Mukaiillen Elving, 2005).

Salem (2008) on esittänyt seitsemän mahdollista ongelmaa muutosviestinnässä, jotka voivat estää muutoksen onnistumisen. Näitä ovat puutteellinen informaatio, joka viittaa siihen, että liian moni organisaation jäsen kokee saavansa liian vähän tietoa tulevasta muutoksesta. Toinen mahdollinen syy on yksilön identifikaatio, jolloin organisaatio ei ole onnistunut tuomaan esille uutta yhteistä identiteettiä, ja yksilö turvautuu vanhaan identiteettiinsä organisaatiossa. Esteenä muutokselle on globaali epäluuloisuus, joka viittaa organisaation jäsenten epäluottamukseen muutosagenttia kohtaan.

Huumorin puute on myös yksi mahdollinen syy muutoksen epäonnistumiselle. Huumori voi lisätä tuottavuutta, vähentää stressiä ja lähentää organisaation jäseniä, joten sen puute voi olla haitaksi muutoksen etenemiselle. Tämän lisäksi myös huonot vuorovaikutustaidot ovat syy, miksi organisaation jäsenet eivät ymmärrä muutoksen tarkoitusta ja kokevat tämän myötä epävarmuutta ja epäluuloisuutta muita kohtaan. Vastaavasti myös konfliktien välttäminen saattaa johtaa muutosprosessin epäonnistumiseen; suurien muutosten aikana konfliktien välttäminen ei ole mahdollista. Viimeisenä mahdollisena syynä muutoksen epäonnistumiselle on soveltumaton käyttäytymistapojen yhdistäminen. Muutos vaatii vanhojen ja uusien käytänteiden yhdistämistä, ja jos nämä yhdistetään huonolla tavalla, saattaa muutos epäonnistua. (Salem, 2008.)

Yhtenä muutosviestinnän osa-alueena voidaan pitää muutosviestiä ja sen välittämistä organisaation jäsenille. Muutosviestin kommunikointi on yksi taso myös Kotterin (1995) kahdeksan tason muutosmallista. Kyseinen muutosmalli esitellään tässä tutkimuksessa tarkemmin kappaleessa 2.7. Armenakis ja Harris (2002) esittävät, että muutosviesti koostuu viidestä eri osatekijästä jotka ovat epäjohtonmukaisuus, tehokkuus, soveltuvuus, olennainen tuki ja henkilökohtainen valenssi.

Epäjohtonmukaisuus tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenten tulee ymmärtää miksi muutoksen on tapahduttava, ja tehokkuus viittaa organisaation jäsenten luottamukseen muutoksen onnistumista kohtaan. Muutosviestin kolmas osatekijä on soveltuvuus, jolla viitataan siihen, että usein organisaation jäsenet ymmärtävät, että muutos on tarpeen, mutta saattavat olla kuitenkin heille ehdotettua muutosta vastaan. Neljäs osatekijä, tuki, viittaa siihen, että usein ilman muutosagenttien tukea organisaation jäseniä on hankala saada osallistumaan muutokseen, sillä se vaatii paljon resursseja ja sitoutumista. Henkilökohtainen valenssi taas tarkoittaa organisaation jäsenen henkilökohtaista hyötyä muutoksesta. Jos yksilö kokee, että hän ei hyödy muutoksesta mitenkään, hän voi vastustaa muutosta. (Armenakis & Harris, 2002.)

Muutosviestin osatekijöiden lisäksi Armenakis ja Harris (2002) ovat esittäneet kolme erilaista strategiaa, joilla muutosviesti voidaan ilmaista organisaation jäsenille. Nämä strategiat ovat aktiivinen osallistuminen, vakuuttava kommunikaatio ja informaation johtaminen. Aktiivinen osallistuminen on tehokas muutosviestin välitysstrategia, sillä siihen liittyy yksilön itsetutkiskelu. Se sisältää esimerkiksi taitojen kartuttamista, muiden tarkkailua sekä päätöksentekoon osallistumista. Vakuuttava kommunikointi on suoraa vuorovaikutusta muutos-

agentin ja organisaation jäsenten välillä. Siihen sisältyvät esimerkiksi puheiden pitämisen, muistiinpanojen jakamisen, uutisten kirjoittamisen ja vuosittaisten raporttien laatimisen. Informaation johtaminen tarkoittaa sekä sisäisten että ulkoisten informaatiolähteiden käyttöä silloin, kun muutoksesta jaetaan tietoa. Tällöin muutosviesti rakennetaan monen eri lähteen avulla.

2.5 Muutosvastarinta

2.5.1 Käsitteen määrittely

Muutosvastarinnalle (*resistance to change*) ei ole yhtä kokoavaa selitystä, joten sen määrittelemisen yksiselitteisesti on haastavaa. Usein sillä kuitenkin viitataan hankaluuksiin asioiden toteuttamisessa tai epäonnistumisiin muutosten aloittamisessa (Erwin & Garman, 2010). Muutosvastarintaa voidaan pitää syynä sille, miksi erilaiset muutokset, esimerkiksi tuotantotapojen vaihtaminen tai uusi palkitsemisjärjestelmä, eivät toteudu organisaatioissa odotusten mukaisesti, tai eivät onnistu lainkaan (Oreg, 2006). Vastaavasti Lines (2004) mainitsee muutosvastarinnan olevan käyttäytymistä, jolla yritetään hidastaa tai estää muutos organisaatiossa. Vastarintaa saattaa myös esiintyä, vaikka muutoksen tavoitteet olisivatkin haluttuja (Schein, 1988, 243). Muutosvastarintakirjallisuus osoittaa, että yksilöt usein vastustavat muutoksia organisaatioissa (Kotter & Schlesinger, 1979), mutta toisaalta voidaan myös katsoa, että yksilöt eivät sinänsä vastusta muutosta vaan sen seurauksia – esimerkiksi statuksen tai turvan menettämistä (Dent & Goldberg, 1999).

Muutosvastarinta ei ole kuitenkaan aina negatiivista. Pideritin (2000) mukaan syynä muutosten vastustamiselle voi olla esimerkiksi työntekijöiden aito huoli siitä, onko muutos organisaation kannalta hyvä asia. Myös Ford & Ford (2010) toteavat, että muutoksen onnistumisen kannalta vastarinta voi olla tärkeä resurssi – negatiivinen keskustelu organisaatiossa voi tuoda ilmi tärkeitä näkökulmia ja lisäksi keskustelu, kriittinenkin sellainen, voi pitää muutosehdotuksen esillä organisaatiossa. On myös oleellista ymmärtää, että muutosvastarinta on vain yksi mahdollinen syy muutosten epäonnistumiselle – taustalla saattaa olla myös huono suunnittelu tai toteutus (Dent & Goldberg, 1999; Ford & Ford, 2010).

Dentin ja Goldbergin (1999) mukaan muutosvastarinta-ilmion tutkimuksen edelläkävijänä voidaan pitää Kurt Lewiniä. Hän aloitti muutosvastarinnan tutkimisen jo 1940-luvulla (Morgan, 1997, 294) ja painotti, että se ei ilmene ihmisten käyttäytymisessä vaan järjestelmissä (Dent & Goldberg, 1999). Tämä eroaa uudemmasta tutkimuksesta, sillä esimerkiksi Piderit (2000) on esittänyt, että muutosvastarinta koostuu kolmesta erilaisesta psykologisesta osa-alueesta: kognitiivisesta, emotionaalisesta ja käyttäytymisestä. Näiden kahden väliin asettuu Kotterin (1995) näkemys asiasta, sillä hänen mukaansa muutosta hidastavaa vastarintaa voi esiintyä ihmisissä, mutta myös organisaatioiden rakenteissa. Näiden lisäksi myös organisatoriset tekijät voivat herättää muutosvasta-

rintaa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation uskottavuus ja sen kyky selvittää muutoksesta, muutoksen johtajan kyvykkyys sekä organisaation muutoksissa onnistuminen menneisyydessä. (Self & Schraeder, 2009.)

2.5.2 Muutosvalmius

Muutosvastarinta- käsitteen rinnalle on noussut käsite muutosvalmiudesta (readiness for change). Kuten muutosvastarinta- käsitteen, myös muutosvalmiuden määrittäminen täsmällisesti on hankalaa, sillä kirjallisuudessa sitä on kuvailtu monin eri tavoin (Bernerth, 2004). Se ei ole muutosvastarinnan vastakohta, vaan sen voidaan katsoa olevan yksilön kognitiivisen käyttäytymisen malli, joka johtaa joko muutoksen vastustamiseen tai sen tukemiseen (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993). Muutosvalmius voidaan nähdä myös tilana, jossa muutoksen osalliset ovat valmiita, motivoituneita ja päteviä toteuttamaan muutoksen (Holt, Helfrich, Hall, Weiner, 2010). Madsenin, Millerin ja Johnin (2005) mukaan yksilö on silloin valmis muutokseen kun hän ymmärtää ja uskoo sen tarpeeseen ja aikoo muuttua. Bernerth (2004) tähdentää tätä siten, että muutosvalmius on enemmän kuin muutoksen ymmärtämistä ja enemmän kuin muutokseen uskomista. Se on ajatusten ja aikomusten kokonaisuus muutosyritystä kohtaan.

Elving (2005) on todennut, että muutosvalmiuden voidaan katsoa olevan jatkumoa muutosvastarinnalle. Tällaista tulkintaa ei voida kuitenkaan Selfin (2007) mukaan tehdä, sillä sekä muutosvastarinta että muutosvalmius ovat molemmat monimutkaisia tiloja, ja niihin vaikuttavat sekä organisatoriset että yksilölliset tekijät. Lisäksi on hyvä ymmärtää, että muutosvastarinnan puuttuminen ei tarkoita muutosvalmiutta (Armenakis ym., 2003).

Useissa tutkimuksissa muutosvalmius liitetään Lewinin vuonna 1947 kehittämään muutosmalliin (Armenakis ym., 2003; Self & Schraeder, 2009; Smith, 2005). Muutosmallin mukaan muutos koostuu kolmesta osasta: sulattamisesta, muutoksesta ja uudelleen jäädyttämisestä (Burnes, 2004). Tässä tutkimuksessa Lewinin muutosmalli esitellään tarkemmin kappaleessa 2.6.

2.5.3 Muutosvastarintaan ja -valmiuteen vaikuttaminen

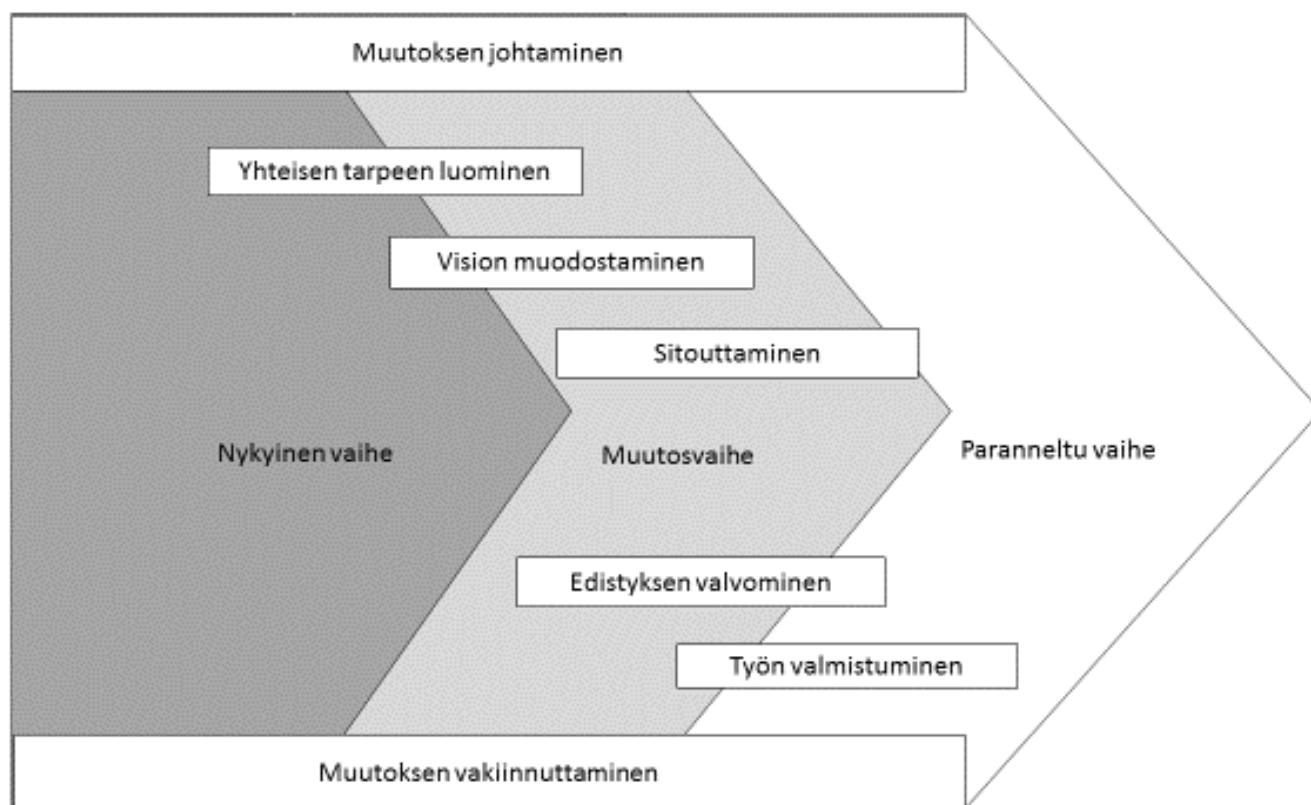
Vaikka kirjallisuus osoittaa, että organisaatioiden jäsenillä on taipumus vastustaa muutosta, (Kotter & Schlesinger, 1979), muutosvastarintaa on kuitenkin mahdollista ennaltaehkäistä ja hallita. Kurt Lewin esitteli tutkimuksensa yhteydessä jo 1940- luvulla keinoja muutosvastarinnan johtamiseen. Hänen mukaansa muutosta vastustavat vastapuolella toimivat voimat, ja vastustamisesta voi päästä eroon tehostamalla muutosta ajavia voimia tai poistamalla ne lähteet, jotka estävät muutoksen toteuttamista. (Morgan, 1997, 294.)

Puolestaan Lawrence (1954) mainitsee yhdeksi keinoksi hallita muutosvastarintaa olevan organisaatioiden jäsenten mielenkiinnon kohteiden laajentaminen – tämän avulla he voivat olla avoimempia uusille ideoille. Toisena keinona on ymmärrettävien termien käyttäminen siten, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää mistä muutoksessa on kyse. Myös uusi asenne muutosvastarintaa

kohtaan voi auttaa olettamalla, että kaikki jäsenet eivät vastustakaan muutosta. Keinoja muutosvastarinnan vähentämiseksi voivat olla myös uusien työnkuvien kehittäminen ja johtajan roolin uudistaminen; tämän tulisi pääasiassa helpottaa ihmisten kommunikointia keskenään. (Dent & Goldberg, 1999.)

Myös Kotter & Schlesinger (1979) esittävät useita erilaisia keinoja, joilla muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa. Näitä ovat koulutus ja kommunikointi, osallistaminen ja sitouttaminen, helpottaminen ja tuki, neuvottelemine ja sopiminen, manipulointi sekä pakottaminen. Koulutuksen ja kommunikoinnin avulla organisaatioiden jäsenet voivat ymmärtää muutostarpeen ja sitä kautta olla myönteisempiä muutosta kohtaan. Osallistuttamalla jäsenet muutosprosessiin voidaan vähentää muutosvastarintaa, sillä osallistumisen katsotaan lisäävän sitoutumista. Myös Linen (2004) on esittänyt, että osallistamisen ja alhaisemman muutosvastarinnan välillä on positiivinen yhteys. Vastaavasti Waddel & Sohal (1998) toteavat osallistamisen olevan paras keino muutosvastarinnan vähentämiseen. Toisena keinona ovat helpottaminen ja tuki; ne viittaavat muutosprosessin tekemiseksi mahdollisimman helpoksi jäsenten näkökulmasta – keinoja tähän ovat muun muassa kuunteleminen, vapaa-ajan tarjoaminen ja työtehtävissä auttaminen. Neuvottelu ja sopiminen sisältävät esimerkiksi erilaisten kannustimien käytön, kuten tarjoamalla korkeampi palkka jos muutokseen suostutaan. Myös onnistunut manipulointi voi olla tehokas keino muutosvastarinnan vähentämisessä, mutta jos organisaation jäsenet kokevat tulleen huijatuksi, vaikutukset voivat olla hyvin negatiivisia muutoksen onnistumisen kannalta. Pakottaminen on epämieluisuinen mutta usein tehokas keino – se voi olla muutosagenttien ainoa keino viedä muutos läpi esimerkiksi silloin, kun muutoksella on kiire. (Kotter & Schlesinger, 1979.)

O' Connor (1993) mainitsee huumorin olevan yksi keino muutosvastarinnan hallitsemisessa ja vähentämisessä. Kevyempi lähestymistapa muutostilanteissa voi tehdä organisaation jäsenten mielipiteiden ymmärtämisen helpommaksi, ja myös jäsenillä on pienempi kynnys ilmaista niitä. Muita keinoja muutosvastarinnan vähentämiseen ovat esimerkiksi hyvän suhteen rakentaminen muutosagentin ja organisaation jäsenten välille, luomalla uudelleenohjaavia muutosstrategioita sekä luomalla organisaatioon ympäristö, joka kannustaa oppimiseen (Furst & Cable, 2008; Choi & Ruona, 2011).



KUVIO 4. Muutosvastarinnan välttäminen. (Mukaillen Brien, 2003, 7).

Brien (2003, 7), esittelee muutosmallissaan kuinka muutos saadaan onnistumaan ja siten voidaan välttyä muutosvastarinnalta. Muutoksen johtaminen etenee kolmen vaiheen läpi; yhteisen tarpeen luomisen kautta vision muodostamiseen – muutoksen syyn ja tavoitteen tulee olla kaikille selkeä. Sen jälkeen organisaation jäsenet voidaan sitouttaa muutosprosessiin. Muutosvaiheen aikana on oleellista seurata muutoksen edistymistä, ja kun muutostyö on valmis ja muutos aloitettu, tarvittavien uusien tietojen ja taitojen tulisi kattaa koko organisaatio.

Myös muutosvalmiutta voidaan lisätä monilla erilaisilla keinoilla. Armenakis ym. (1993) mainitsevat valmiutta lisääviksi tekijöiksi muun muassa muutosviestin tärkeyden. Viestin tulee sisältää selitys muutostarpeesta ja halutusta lopputulemasta. Tässä tutkimuksessa muutosviestistä on kerrottu enemmän kappaleessa 2.4.1. Toisena oleellisena keinona on epäjohtonmukaisuuden osoittaminen organisaation ja esimerkiksi sen ympäristön välillä – näin organisaation jäsenille saadaan perusteltua, että muutos on tarpeellinen. Tämä johtaa kolmanteen keinoon; muutoksen tehokkuuteen, joka sisältää oletuksen siitä, että muutoksen avulla epäjohtonmukaisuus on mahdollista korjata. Myös sosiaalisilla keinoilla on iso rooli valmiuden lisäämisessä. On esimerkiksi tärkeää varmistaa, että muutosviesti tulkitaan oikein jäsenten kesken, ja että jäsenet saadaan sitoutettua muutosprosessiin. Keskeisenä tekijänä muutosvalmiuden lisäämisessä on myös muutosagentin attribuutit. Myös Smithin (2005) käsitys muutosvalmiuden luomisesta keskittyy samoihin asioihin: saada organisaation jäsenet ymmärtämään muutoksen tärkeys, onnistua kommunikoimaan muu-

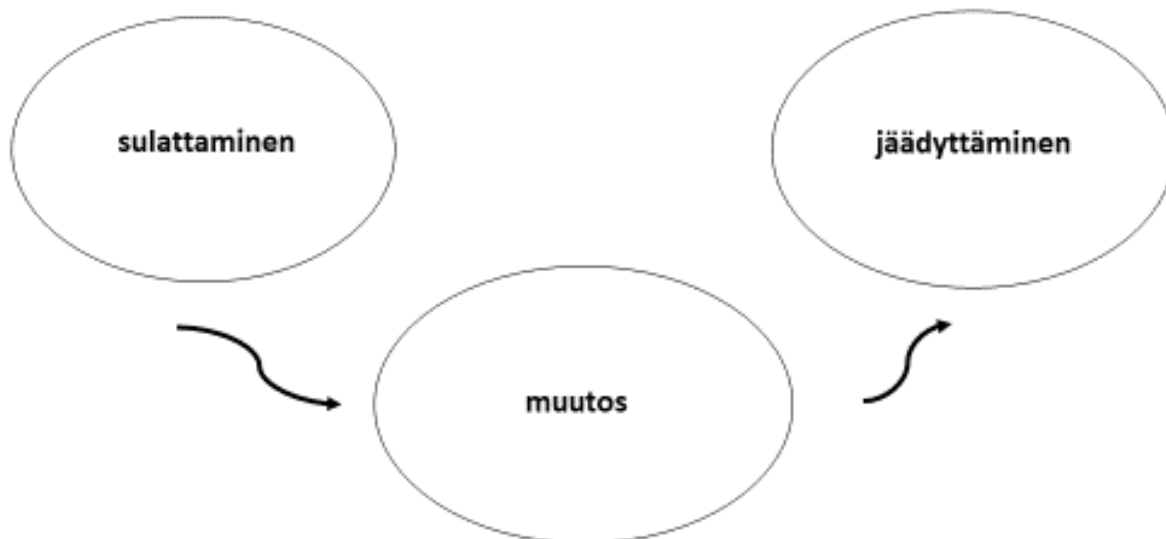
tosviesti jäsenille ja tätä kautta varmistaa osallistuminen ja sitoutuminen sekä osoittaa jäsenille muutoksen askeleet käytännössä.

Kirjallisuudessa esitellyt keinot muutosvastarinnan vähentämiseksi ja muutosvalmiuden lisäämiseksi ovat osin samankaltaisia. Smithin (2005) mukaan luomalla muutosvalmiutta voidaankin vähentää muutosvastarintaa tai estää se kokonaan. Vastaavasti Self (2007) toteaa onnistuneen muutoksenjohtamisen johtavan sopeutumiseen vastustamisen sijasta. Etenkin onnistuneen kommunikoinnin merkitys korostuu sekä muutosvastarinnan ja muutosvalmiuden hallitsemisessa. (Kotter & Schlesinger, 1979; Armenakis ym., 1993; Smith, 2005; Elving, 2005). Myös organisaation jäsenten osallistuttaminen muutosprosessiin nähdään tärkeänä keinona ja välineenä niin muutosvastarinnan vähentämiseen kuin muutosvalmiuden lisäämiseen (Linen, 2004; Adam, 2005). Yhtäläisyyksiä löytyy myös Brienin (2003, 7) muutosmallista ja Armenakiksen ym., (1993) keinoista muutosvalmiuden lisäämiseen. Siinä missä muutosmallissa keskitytään aluksi yhteisen tarpeen ja vision muodostamiseen, Armenakiksen ym. (1993), mukaan aluksi on oleellista luoda selkeä muutosviesti, joka kattaa selityksen muutostarpeesta ja muutoksen tavoitteesta. Myös organisaation jäsenten sitouttaminen muutosprosessiin on näillä näkökulmilla yhteistä.

2.6 Kurt Lewinin muutosmalli

Eräänä tunnetuimpana muutosmallina voidaan pitää Kurt Lewinin kehittämää muutosteoriaa, joka koostuu kolmesta vaiheesta; sulattaminen (unfreeze), muutos (change) ja vakiinnuttaminen (freeze) (Burnes, 2004). Sulattamisvaiheessa organisaatio tulee valmistaa tulevaan muutokseen ja organisaation jäsenten tulee ymmärtää syy, miksi muutos on tarpeellinen. Sulattamisvaiheessa oleellista on vallitsevien uskomusten, arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen haastaminen - muutoksen tulee lähteä liikkeelle organisaation ytimestä. Sulattamisvaiheen voidaan katsoa olevan kriittisin vaihe muutosprosessissa, sillä se voi olla haastavaa ja stressaavaa sekä aiheuttaa muutosvastarintaa organisaation jäsenten keskuudessa. (Lewin, 1947.)

Muutosvaiheessa organisaation jäsenet alkavat vähitellen tutkia uusia tapoja toimia ja alkavat uskoa muutokseen ja organisaation uuteen suuntaan. Tässä vaiheessa muutoksesta tulee todellinen, ja muutosta aletaan jalkauttamaan organisaatioon. Jalkauttamisen myötä organisaation jäsenet alkavat vähitellen oppia uusia käyttäytymismalleja, prosesseja ja ajattelutapoja. Koulutuksen, kommunikoinnin ja tuen merkitys korostuu tässä vaiheessa, ja mitä paremmin organisaation jäseniä on valmisteltu muutosvaihetta varten, sitä helpompi itse muutos on toteuttaa. Kuten ensimmäisessäkin vaiheessa, myös muutosvaiheessa organisaation jäseniä tulee muistuttaa muutoksen syistä ja tärkeydestä. Kolmas vaihe, vakiinnuttaminen, viittaa uusien prosessien, tavoitteiden ja rakenteiden hyväksymiseen organisaation jäsenten keskuudessa. Vakiinnuttamisvaiheessa on oleellista pitää huoli siitä, että uudet käytännöt todella otetaan käyttöön, eikä vanhoihin malleihin enää palata. (Lewin, 1947.)



KUVIO 5 Lewinin muutosmalli. (Mukaillen Burnes, 2004).

2.7 John Kotterin muutosmalli

Lewinin kolmen vaiheen muutosmallin lisäksi toinen tunnettu muutosmalli on John Kotterin kahdeksan tason muutosmalli. Mallissa esittelyt tasot ovat: muutoksen tärkeyden ymmärtäminen, muutosta ohjaavan ryhmän luominen, vision ja strategian kehittäminen, muutosviestin kommunikointi, henkilöstön valtuuttamisen tarkoituksenmukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen, saavutusten yhdistäminen ja uuden muutoksen tuottaminen sekä uusien näkökulmien juurruttaminen organisaatioon. (Kotter, 1995).

Muutoksen tärkeyden ymmärtäminen on oleellista, jotta organisaation jäsenet saadaan tekemään yhteistyötä muutoksen saavuttamiseen. Esteenä muutoksen tärkeyden ymmärtämiselle on kuitenkin usein tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen organisaatiossa. Tärkeyden ymmärtäminen vaatiikin tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden poistamista, tai ainakin niiden vaikutusten minimoimista. Keinoja tähän on monia: organisaatio voi esimerkiksi luopua ylimääräisistä luksushyödykkeistä, käskää työntekijöiden keskustella myös tyytymättömien asiakkaiden tai alihankkijoiden kanssa sekä lopettaa ainoastaan positiivisten asioiden esiintuomisen organisaation viestintäkanavissa. (Kotter, 1996, 35-44.)

Toinen taso on muutosta ohjaavan ryhmän luominen. Yleinen harhaluulo isoista muutoksista puhuttaessa on se, että vain yhden henkilön - yleensä toi-

mitusjohtajan – katsotaan vieneen muutoksen läpi. Onnistuneeseen muutokseen vaaditaan kuitenkin monen eri työntekijän panostusta, joten organisaatioissa on järkevää muodostaa ryhmä, joka voi ohjata näitä panostuksia muutoksen suhteen. Ohjaavan ryhmän muodostuksessa on oleellista ottaa huomioon neljä asiaa: aseman valta, asiantuntijuus, uskottavuus ja johtaminen. Aseman vallalla viitataan siihen, että ryhmän jäsenillä tulisi olla tarpeeksi vaikutusvaltaa muihin organisaation jäseniin. Asiantuntijuus tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenillä tulisi olla tarpeeksi tehtävään vaadittavia taitoja, jotta he voivat tehdä järkeviä päätöksiä muutoksen suhteen. Uskottavuudella viitataan siihen, että organisaation muut jäsenet ottavat ryhmän ilmoitukset ja päätökset vakavasti. Lisäksi ryhmässä tulisi olla tarpeeksi sellaisia henkilöitä, joilla on todistetusti kykyä johtaa muutosprosessia. (Kotter, 1996, 51-57.)

Kolmas taso muutosmallissa on vision ja strategian kehittäminen. Vision luominen on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää monesta syystä. Se määrittää muutoksen yleisen suunnan ja siten yksinkertaistaa monia muutokseen liittyviä kysymyksiä. Visio myös motivoi organisaation jäseniä toiminaan oikein ja lisäksi yhteisen vision avulla useiden organisaation jäsenten ohjaaminen on mahdollista nopeasti ja tehokkaasti. (Kotter, 1996, 68-69.) Neljäs askel, muutosviestin kommunikointi, viittaa kommunikoinnin tärkeyteen muutosprosessin aikana. Onnistuneeseen muutosviestin kommunikointiin on monia keinoja. Sen tulee olla yksinkertaista, eikä sisällä liikaa ammattikieltä. Viestinnässä voi myös hyödyntää erilaisia metaforia ja esimerkkejä, ja on tehokkaampaa, jos viestintää harrastetaan monipuolisesti niin neuvotteluissa, muistiinpanojen välityksellä sekä esimerkiksi muodollisen ja epämuodollisen keskustelun avulla. Tämän lisäksi ideoita kannattaa tuoda ilmi moneen kertaan, sillä kertauksen myötä organisaation jäsenet sisäistävät ne paremmin. Viestinnän tulisi myös tapahtua kahdesta suunnasta – ei pelkästään muutoksen johtajilta muille organisaation jäsenille. (Kotter, 1996, 85-90.)

Henkilöstön valtuuttaminen tarkoituksenmukaiseen toimintaan on muutosmallin neljäs taso. Muutosta on vaikea saada aikaan ilman monien organisaation jäsenten apua. Haasteena on se, että organisaation jäsenet eivät välttämättä koe pystyvänsä auttamaan muutoksessa, jos he kokevat että heillä ei ole siihen tarpeeksi valtaa. Tämän takia henkilöiden valtuuttaminen on tärkeää. Kolmannen tason, vision ja strategian kehittäminen, näkyy myös tässä tasossa: vision tulisi olla järkevä, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät sen ja pystyvät yhdessä jakamaan muutoksen tarkoituksen. Valtuuttaminen voi vaatia myös muutoksia organisaation rakenteisiin, jos ne eivät ole linjassa muutosvision kanssa. Tämän lisäksi henkilöstön kouluttaminen on oleellista, jotta he kokevat pystyvänsä auttamaan muutoksessa. Valtuuttamisessa tulee ottaa huomioon myös informaatio ja henkilöstöjärjestelmät – myös niiden tulee olla linjassa muutosvision kanssa. Lopuksi, huomiota kannattaa kiinnittää myös esimiehiin. Muutosta estävät esimiehet vaikuttavat vahvasti organisaation jäsenten valtuuttamiseen. (Kotter, 1996, 101-115.)

Lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen on muutoksen kannalta oleellista monesta eri syystä. Ne näyttävät organisaation jäsenille, että heidän tekemänsä

ponnistukset muutosta kohtaan kannattavat ja ovat sen arvoisia. Ne myös paljastavat muutokseen osallistuvia, ja tämä osaltaan lisää moraalia ja motivaatiota. Lyhyen aikavälin tavoitteet antavat myös mahdollisuuden hienosäätää muutostavoitetta ja strategioita, sillä muutokseen osallistuvat näkevät niiden kautta ovatko heidän ideansa kannattavia. Tavoitteiden ja parannusten myötä myös muutosta vastustavien määrä vähenee, ja ylin johto pysyy ajan tasalla muutoksen tilanteesta. Lyhyen aikavälin saavutukset voivat myös saada muutokseen vauhtia, sillä ne voivat kannustaa organisaation jäseniä osallistumaan muutokseen entistä aktiivisemmin. (Kotter, 1996, 123.)

Saavutusten yhdistäminen ja uuden muutoksen tuottaminen viittaa siihen, että muutoksissa on aina riskinä se, että pienten tavoitteiden ja saavutusten jälkeen organisaation jäsenet ovat tyytyväisiä saavutettuun tilaan, ja muutoksen tärkeys unohtuu. Seitsemännessä tasossa tulisikin ottaa huomioon, että lyhyen aikavälin saavutusten avulla hankitun uskottavuuden myötä tulisi siirtyä haastavampien projektien pariin. Tämän myötä muutokseen tulisi osallistuttaa enemmän organisaation jäseniä ja tukea tulisi saada ylimmältä johdolta, jotta muutoksen tärkeys ja yhteinen visio ei unohdu organisaation jäsenten keskuudessa. Ylimmän johdon tuen lisäksi tässä tasossa tärkeää on myös alemman hierarkiatason huomioiminen, sillä he tarjoavat tietoa projekteista ja myös johtavat niitä. Lisäksi tässä tasossa tulisi päästä eroon tarpeettomista keskinäisistä riippuvuuksista, sillä se tekee sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen helpommaksi. (Kotter, 1996, 133-143.)

Uusien näkökulmien juurruttaminen organisaatioon on muutostason viimeinen taso. Se on tärkeä prosessi, ja tapahtuu muutoksessa aina viimeisenä. Juurruttaminen tapahtuu vasta silloin, kun ollaan täysin varmoja, että uudet lähestymistavat todella toimivat ja ovat parempia kuin entiset tavat. Prosessi vaatii myös paljon keskustelua ja joskus jopa avainhenkilöistä luopumista. Juurruttamisessa on myös tärkeää, että nykyiset prosessit ovat yhteensopivia uusien käytäntöjen kanssa. Jos ne eivät ole, vanha kulttuuri vahvistuu uudelleen. (Kotter, 1996, 157.)

Kotterin (1996, 22) mukaan muutostason neljä ensimmäistä tasoa liittyvät organisaation vallitsevan tilan sulattamiseen. Näiden tasojen voidaankin katsoa muistuttavan Lewinin muutostason ensimmäistä vaihetta; sulattamista. Kolme seuraavaa tasoa sisältävät uusien asioiden esittelyn ja opettelun (Kotter 1996, 22) – niin kuin Lewinin mallin toisessa vaiheessa, ja viimeinen taso juurruttaa tehdyt muutokset organisaation kulttuuriin ja tukee myös muutoksen pysyvyyttä (Kotter, 1996,22); kuten Lewinin mallin viimeisessä vaiheessa.

Kotter (1996, 23) esittää, että vaikka organisaatiot usein toimivat monessa muutostason tasossa samanaikaisesti, voi yhdenkin tason poisjättäminen tuottaa ongelmia muutoksen onnistumisen suhteen – usein ihmiset keskittyvät vain itse muutoksen toteuttamiseen liittyviin tasoihin. Tällöin muutoksella ei ole pysyvää pohjaa ja sen edistäminen voi hankaloitua.

TAULUKKO 1 Kotterin kahdeksan tason muutosmalli. (Mukaiillen Kotter, 1995).

<p>1. Muutoksen tärkeyden ymmärtäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinoiden ja kilpailijoiden tutkiminen - Mahdollisten kriisien tai mahdollisuuksien tunnistaminen ja niistä keskusteleminen
<p>2. Muutosta ohjaavan ryhmän luominen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ryhmän, jolla on tarpeeksi valtaa johtaa muutosta, kokoaminen - Kyseisen ryhmän saaminen työskentelemään tiiminä
<p>3. Vision ja strategian kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision luominen tukemaan muutosponnistelujen ohjaamista - Strategioiden kehittäminen joiden avulla kyseinen visio voidaan saavuttaa
<p>4. Muutosviestin kommunikointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jatkuva kommunikointi uudesta visiosta ja strategioista - Muutosta ohjaavan ryhmän toimiminen käyttäytymisen roolimallina muille työntekijöille
<p>5. Henkilöstön valtuuttaminen tarkoituksenmukaiseen toimintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esteistä eroon pääseminen - Sellaisten rakenteiden tai järjestelmien muuttaminen, jotka heikentävät muutosvisiota - Rohkaiseminen riskinottoon ja epätavallisiin ideoihin
<p>6. Lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Näkyvien parannusten suunnittelu - Voittojen luominen - Niiden henkilöiden tunnistaminen ja palkitseminen, jotka tekivät voitot mahdolliseksi
<p>7. Saavutusten yhdistäminen ja uuden muutoksen tuottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasvaneen uskottavuuden hyödyntäminen kaikkien sellaisten rakenteiden ja järjestelmien muuttamiseen, jotka eivät sovi yhteen tai muutosvisioon - Sellaisten henkilöiden palkkaaminen ja kehittäminen jotka voivat jalkauttaa muutosvisiota - Toimintojen virkistäminen uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla
<p>8. Uusien näkökulmien juurruttaminen organisaatioon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paremman tehokkuuden ja johtamisen luominen - Uuden käyttäytymisen ja organisaation menestyksen välisen yhteyden esiintuominen - Keinojen luominen johtamisen kehittämiseen ja menestykseen

2.8 Yrityskaupat organisaatiomuutoksena

Suurin osa organisaatioiden muutosprojekteista eivät aiheuta isoja muutoksia organisaatioissa (Jacobs, van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013), mutta yritys-kauppa- ja fuusiotilanteet ovat äärimmäisiä muutostilanteita (Bellou, 2006). Nii-tä voidaan kuvata myös radikaaleiksi muutoksiksi (Tanure & Roberto, 2007). Yrityskaupat ovat suuria organisaatiomuutoksia, sillä ne vaikuttavat organisaat-ion strategiaan ja kilpailuun (Smith, 2002).

Yrityskaupat ja fuusiot ovat yksi organisaatioiden keinoista vastata jatku-vasti muuttuvan ympäristön aiheuttamiin vaatimuksiin (Cho, Park, Dahlgaard-Park, 2017). Tanuren ja Roberton (2007) mukaan organisaatiot voivat yritys-kauppojen avulla havitella kilpailuetua monilla eri motiiveilla: niiden avulla organisaatio voi päästä suuremmille markkinoille, erottua kilpailijoiden joukos-ta tai esimerkiksi hankkia lisää tietoa ja osaamista organisaatioonsa.

Yrityskaupat voivat olla vaikeimpia tilanteita, mitä työntekijät joutuvat työurallaan todistamaan (Chung, Du, Choi, 2014). Yrityskaupan kokeminen on myös melko todennäköistä, sillä arvioiden mukaan noin 50 % työntekijöistä kokee yrityskaupan työuransa aikana (Valpola, 2004, 212).

2.8.1 Käsitteen määrittely

Yrityskauppa viittaa terminä yritysjärjestelyyn, jossa ostetaan kohdeorganisaat-ion liikeomaisuus, osuudet tai osakkeet. Yrityskaupan lähdesanana kirjallisuus-dessa käytetään englanninkielistä termiä acquisition. (Immonen, 2015.) Kilpai-lulain mukaan yrityskauppa tarkoittaa määräysvallan hankkimista, elinkeino-harjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimista, sulautumista tai sel-laisen yhteisyrittäjän perustamista, joka huolehtii kaikista itsenäiselle yrityk-selle kuuluvista tehtävistä (Kilpailulaki, 2011/948 § 21). Yrityskaupan käsittee-seen liittyy läheisesti termi sulautuminen eli fuusio, jolla tarkoitetaan järjestelyä, jossa sulautuvan yhtiön varat ja velat siirretään vastaanottavalle yhtiölle (Osa-keyhtiölaki, 2006/624 § 1).

Yrityskaupat voidaan jaotella esimerkiksi strategian tai toteutustavan mu-kaisesti. Strategian mukaisesti yrityskaupat voidaan jakaa horisontaalisiin, ver-tikaalisiin, konsentrisiin ja konglomeratiivisiin yrityskauppoihin. Toteutustavan perusteella yrityskaupat voidaan jakaa liiketoiminta- eli substanssikauppoihin sekä osake- ja yhtiöosuuskauppoihin. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman, 2013, 26-28).

Yrityskauppa on horisontaalinen silloin, kun sekä ostava yritys ja ostettu yritys toimivat samalla toimialalla, kilpailevat samalla markkina-alalla ja samal-la tuotantoportaalla. Horisontaalisessa yrityskaupassa tavoitteena on saada suurempi markkinaosuus ostamalla kilpailija pois markkinoilta ja täten saavut-taa mahdollisesti monopolivoittoja. Vertikaalisessa yrityskaupassa yritykset toimivat samalla toimialalla, mutta eri tuotantoportaissa. Tällöin yrityskaupan

myötä ostaja voi saada haltuunsa sellaisia jakelu- tai jalostusketjun osia, joita se ei ennen ole voinut ohjata.

Konsentrisella yrityskaupalla viitataan tilanteeseen, jossa ostaja ja ostettava yritys toimivat eri toimialoilla, mutta heillä on muun muassa samanlaiset markkinat, markkina- ja jakelukanava ja teknologia. Konglomeratiivisessa yrityskaupassa yritykset toimivat eri toimialoilla ja lisäksi kohteena oleva yritys keskittyy kokonaan erilaisiin markkinoihin ja tuotteisiin. Tällöin ostavan yrityksen tavoitteena on laajentaa tuotevalikoimaansa ja markkina-aluettaan. Jaoteltaessa yrityskauppoja toteutustavan perusteella jaolla on suuri merkitys esimerkiksi veroseuraamusten kannalta sekä ostajan että myyjän näkökulmasta. (Katramo ym., 2013, 27-28.)

2.8.2 Yrityskauppojen prosessi

Immonen (2008, 27-28) jakaa yrityskaupprosessin kolmeen vaiheeseen: suunnitteluun, toteuttamiseen ja sopeuttamiseen. Vastaavasti Holbeche (2005, 355-367) erottaa fuusio- ja yrityskaupprosessista käynnistämisen, muutoksen ja integraatiovaiheen. Immosen (2008) ja Holbechen (2005) kolme eri tasoa keskittyvät enimmäkseen fuusioiden ja yrityskauppojen käytännölliseen ja liikkeenjohdolliseen puoleen, mutta Seo ja Hill (2005) esittävät neljä fuusioiden ja yrityskauppojen vaihetta, jotka painottavat näiden inhimillistä puolta: yrityskauppaa tai fuusiota edeltävän vaiheen, suunnittelu- ja muodollisen yhdistämisen vaiheen, toiminnallisen yhdistämisen vaiheen sekä vakiinnuttamisvaiheen.

Immosen (2008, 27) mukaan suunnitteluvaihe sisältää ostostrategian laatimisen ja suuntaviivojen määrittämisen. Suunnitteluvaihe voidaan jakaa identifiointiin, ostokohteiden kartoitukseen, kohteiden seulontaan ja ostokohteen taloudellisen turvallisuuden määrittämiseen. Identifioinnin aikana selvitetään onko ostokohde strategisesti soveltuva. Ostokohteiden kartoituksen aikana kiinnitetään huomioita kriteereihin, joita ovat esimerkiksi pääoman tuottavuus, tuotevalikoima, jakelukanavat, asiakasrakenne, markkina-asema, johto, henkilöstö ja verotustekijät. Tämän jälkeen kohteet seulotaan, ja varmistutaan kohteen taloudellisesta turvallisuudesta – perehdytään liiketoiminnan tulevaisuudennäkymiin, kannattavuustilanteeseen ja määritetään yrityksen arvo.

Holbechen (2005) mukaan ensimmäisessä, eli käynnistämisen vaiheessa toiminnot keskittyvät kaupan arvon määrittämiseen. Tässä vaiheessa laaditaan myös due diligence, jonka avulla yrityskaupan riskit ja mahdollisuudet kartoitetaan. Sen lisäksi, että due diligence sisältää vain lukuja niin sanottuja kovia faktoja, sen olisi hyvä sisältää myös tietoa niin sanotuista pehmeistä osaluista. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että selvitetään kuinka työntekijöiden roolit muuttuvat yrityskaupan myötä, kuinka heidät saataisiin integroitumaan uuteen yritykseen, ja vastaavatko molempien yritysten organisaatiokulttuurit toisiaan. (Holbeche, 2005, 355-359.)

Seon ja Hillin (2005) mukaan ensimmäisissä vaiheissa etenkin ahdistusta saattaa esiintyä työntekijöiden keskuudessa, sillä yrityskaupat ja fuusiot saattavat aiheuttaa paljon epätietoisuutta. Ensimmäiset vaiheet herättävät usein myös

työntekijöissä kysymyksiä koskien organisaatioiden kulttuureiden yhdistymistä, identiteettiä ja oikeudenmukaisuutta kohtaan. Ongelmat näissä ensimmäisissä vaiheissa saattavat aiheuttaa esimerkiksi vihamielisyyttä ja vastakkainasettelua eri organisaatioiden ryhmien kesken.

Toisessa, eli toteuttamisvaiheessa neuvotellaan yrityskaupan ehdoista ja laaditaan kauppasopimus. Tässä vaiheessa on oleellista selvittää kaupan rahoitus- ja maksutavat sekä verotukseen liittyvät tekijät. (Immonen, 2008, 28.) Siinä missä yrityskauppaprosessin ensimmäinen vaihe keskittyy yleensä laillisiin osatekijöihin ja rahoitukseen, toisessa vaiheessa korostuu muutosjohtamisen merkitys sillä yleensä tässä vaiheessa työntekijöiden keskuudessa on ahdistuneisuutta, epäluuloisuutta ja epävarmuutta (Holbeche, 2005, 363). Näiden lisäksi tässä, eli toiminnallisessa, vaiheessa työntekijät saattavat joutua pohtimaan omia roolejaan uudistuneessa työyhteisössä. Myös työnkuva voi muuttua, ja erilaiset organisaatiokulttuurit saattavat törmätä keskenään (Seo & Hill, 2005). Suurin osa muutoksista tapahtuu tässä vaiheessa, ja yrityksellä onkin paljon asioita huolehdittavana. Sen täytyy muun muassa muodostaa organisaatiokulttuuri, joka tukee strategiaa, järjestää organisaation rakenne, sitouttaa oikeat ihmiset organisaatioon ja yhdistää järjestelmät tehokkaasti. (Holbeche, 2005, 363-364.) Työntekijöiden näkökulmasta huono toiminnallisen vaiheen johtaminen voi alentaa työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista (Seo & Hill, 2005).

Sopeuttamisvaiheessa tapahtuu yritysten integrointi. Se ei aina onnistu, sillä integrointi on herkkä vaihe yrityskauppaprosessissa. Integroitavia osalualueita ovat esimerkiksi yritysten toiminnalliset resurssit, tuotantoprosessi, henkilöstö- ja urakehityspolitiikka. Myös taloudelliset osaluueet, kuten pääomarakenne, siirtohinnoittelu, luottopolitiikka ja rahoittajiin liittyvät suhteet tulee integroida. (Immonen, 2008, 28.) Holbechen (2005) mukaan tässä vaiheessa yrityksellä on paine toimia tehokkaasti ja tarkasti. Yritykseen muodostetaan uusia prosesseja ja tiimejä, ja integraatiovaihe voi olla myös kulttuurisesti herkkä, jolloin esimerkiksi yrityksen arvoja voidaan joutua määrittämään uudelleen. Tavoitteena integraatiovaiheen aikana on saada yritys toimimaan normaalisti, ja siksi yrityksen onkin syytä luoda integraatiostrategia tai -suunnitelma. Strategian avulla sekä ostajayritys että ostettu yritys saavat selkeän suunnan sille, minkälaiseksi toiminta muodostuu yrityskaupan myötä. Onnistuneen integraation myötä yritys pystyy toimimaan yhä paremmin muuttuvassa ympäristössä. (Holbeche, 2005, 367-369.)

Seo & Hill kutsuvat viimeistä vaihetta vakiinnuttamisvaiheeksi. Tässä vaiheessa työntekijöiden keskuudessa heränneet negatiiviset tunteet yleensä lievenevät, koska uuteen tilanteeseen aletaan tottua. Toisaalta, uuteen organisaatiokulttuuriin tottuminen vie paljon aikaa, ja alussa heränneet ahdistuksen ja epätietoisuuden tunteet saattavat jatkua, jos työntekijän rooli on yhä epäselvä ja jos hän kokee työnkuvansa huonontuneen entisestä. Työntekijät saattavat kärsiä tässä vaiheessa myös luottamuspulasta johtoa kohtaan, jos he kokevat, että yrityskauppaa tai fuusiota ei toteutettu oikeudenmukaisesti työntekijöiden näkökulmasta. (Seo & Hill, 2005.)

2.8.3 Yrityskauppojen inhimillinen puoli

Usein yrityskauppoja ja fuusioita tarkastellaan laillisista ja taloudellisista näkökulmista, eikä sen inhimillistä puolta juuri oteta huomioon (Legare, 1998). Vastaavasti Fubini (2000) toteaa, että yrityskauppojen onnistumiset ovat pitkälti riippuvaisia inhimillisestä puolesta, vaikka laillisiin ja taloudellisiin näkökulmiin olisi kiinnitetty paljon huomiota. Hoganin ja Overmyer-Dayn (1994) mukaan kirjallisuudessa onkin alettu korostaa henkilöstöön liittyviä tekijöitä suhteessa yrityskauppojen onnistumiseen.

Inhimillinen puoli saattaakin olla yrityskauppaprosessien haastavin osuus, jonka takia siihen liittyviä ongelmia saatetaan yrityskauppaprosessin aikana vältellä kokonaan – huomio kiinnitetään helpommin hallittaviin tekijöihin, kuten järjestelmiin ja prosesseihin (Barchan, 2006). Muita syitä sille, miksi inhimilliseen puoleen ei kiinnitetä niin paljon huomiota, on esimerkiksi se, että ihmisiin liittyviä ongelmia pidetään liian pehmeinä ja tämän takia vaikeasti hallittavina. Organisaatiossa ei myöskään välttämättä vallitse yhteisymmärrys siitä, että ihmisiin liittyvät tekijät ovat kriittisiä, eikä kukaan välttämättä puhu näiden tekijöiden puolesta. Voi myös olla, että organisaatiolla ei ole mallia eikä viitekehystä jonka mukaan johtaa inhimillistä puolta yrityskauppatilanteessa. (Schuler & Jackson, 2001.) Yhtenä syynä fusio- ja yrityskauppojen epäonnistumiseen voidaankin pitää sitä, että molempiin tekijöihin, koviin ja pehmeisiin, ei kiinnitetä huomiota (Bellou, 2006).

Vaikka sekä lailliset ja taloudelliset näkökulmat olisivat yrityskauppaprosessissa kunnossa, voi sen onnistuminen olla riippuvainen henkilöstöjohtamisesta (Legare, 1998). Yrityskaupan onnistuminen selvittäminen onkin haastavaa sen moniulotteisuuden vuoksi: se mikä on onnistunut esimerkiksi osakkeiden omistajien näkökulmasta, voi näyttäytyä huonona henkilöstön näkökulmasta (Manzini & Gridley, 1986).

Henkilöstöön liittyvät ongelmat yrityskauppatilanteissa voivat johtaa tärkeiden työntekijöiden menettämiseen, tehtävistä kieltäytymiseen, tehokkuuden vähentymiseen ja työmoraalin laskemiseen (Legare, 1998; Manzini & Gridley, 1986; Holbeche, 2005, 343). Näiden ongelmien välttämiseksi organisaatioiden tulisikin harkita ja tehdä selväksi mitä seurauksia yrityskaupalla on henkilöstöön, ja mitä toimia on tehtävä jotta yhdistetty henkilöstö saadaan tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. (Legare, 1998.) Jo aiempana esitelty muutosvastarinnan ilmiö olisi myös syytä ottaa huomioon, sillä se voi olla merkittävänä esteenä yrityskauppaprosessin onnistumiselle (van Dijk & van Dick, 2009).

Brueller, Carmin ja Markman (2016) ovat teoriansa pohjalta muodostaneet mallin, jonka mukaan organisaation henkilöstöjohtamisen käytännöt toimivat välittävinä tekijöinä yrityskauppa- ja fuusiostrategian sekä yrityskaupan tai fuusion jälkeisen integraation välillä. Heidän mukaansa näitä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ovat esimerkiksi kykyjen organisointi, kykyjen hankinta, kaksisuuntainen sitouttaminen ja valtuuttaminen sekä inhimillisen pääoman integrointi. Näiden käytäntöjen avulla strategioiden epäonnistumisen riski pienenee.



KUVIO 6 Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen merkitys. (Mukaiillen Brueller, Carmin & Markman, 2016).

2.8.4 Seon ja Hillin (2005) kuusi teoriaa

Seo ja Hill (2005) ovat koonneet kirjallisuuden pohjalta yhteen kuusi erilaista teoriaa, jotka selittävät työntekijöiden psykologisia ja käytökseen liittyviä reaktioita fuusio- ja yrityskauppatilanteissa. Nämä teoriat ovat ahdistuneisuus teoria, sosiaalinen identiteettiteoria, akkulturaatioteoria, roolikonfliktiteoria, työn piirreteoria sekä organisaation oikeudenmukaisuusteoria.

Fuusiot ja yrityskaupat vaativat usein suuria organisaatiomuutoksia, joten ne voivat aiheuttaa ahdistuneisuutta organisaation jäsenten keskuudessa. Jo ennen organisaatioiden integraatiota työntekijät saattavat ahdistua epätietoisuudesta ja lisäksi he usein pelkäävät pahinta lopputulosta – integraation vaikutusta heidän työpaikkoihin ja uraan. Epätietoisuus ja ahdistuneisuus saattaa herättää tarvetta suojella omaa asemaansa ja valtaansa, joka osaltaan voi johtaa haitalliseen kilpailuun joka heikentää organisaation tulosta. (Seo & Hill, 2005.)

Tärkeimpänä keinona ahdistumisen ehkäisyyn on ylhäältä lähtevä viestintä, jonka avulla kerrotaan mahdollisimman tarkasti kuinka tulevat muutokset vaikuttavat organisaation jäseniin. Myös viestinnän aikaisen alkamisen ja jatkuvuuden katsotaan olevan hyödyllistä, ja yhtenä keinona vähentää ahdistuneisuutta on nopeuttaa organisaatioiden integraatioprosessia. Muita keinoja ahdistuneisuuden vähentämiseen on esimerkiksi stressivalmennus ja alaisten kuuntelu fuusio- tai yrityskauppaprosessin aikana. (Seo & Hill, 2005.)

Usein fuusio- tai yrityskauppatilanteissa organisaatio joutuu luopumaan vanhasta organisaatioidentiteetistä ja omaksumaan uuden. Tällöin organisaation jäsenet saattavat pyrkiä säilyttämään positiivisen asemansa oman ryhmänsä keskuudessa eivätkä kykene identifioitumaan uuden organisaation ryhmiin. Tämä saattaa johtaa vuorovaikutuskonflikteihin organisaation ryhmien kesken. Etenkin ostajayrityksen jäsenet saattavat kokea ylempiarvoisuutta suhteessa ostetun yrityksen jäseniin. Myös asemalla organisaatiossa on katsottu olevan merkitystä identifioitumiseen. Alemman organisaatiotason jäsenet eivät välttämättä usko integraatioon, ja saattavat tällöin olla vastahakoisia hyväksymään uuden organisaation tapoja. Toisaalta myös korkeamman organisaatiotason jäsenet saattavat vastustaa uusia normeja, sillä he pelkäävät oman asemansa puolesta. (Seo & Hill, 2005.)

Yhtenä keinona vähentää ongelmia identifioitumisprosessissa on tehdä selväksi organisaation jäsenille, miksi uusi organisaatioidentiteetti on parempi kuin entinen. (Seo & Hill, 2005). Tämä osaltaan muistuttaa Kotterin (1996) huomautusta muutoksen tärkeyden ymmärtämisestä, jonka mukaan organisaation jäsenille on oleellista tehdä selväksi, että uudet tavat toimia ovat parempia kuin entiset ja muutos on tähdellistä. Oleellisena keinona on myös yhteisen identiteetin luominen sekä vanhan että uuden ryhmän jäsenille, joka kannustaa heitä positiiviseen ja kannustavaan vuorovaikutukseen. Yhteistä identiteettiä voi luoda esimerkiksi julkistamalla organisaation yhteisen vision, tavoitteet ja organisatoriset symbolit. (Seo & Hill, 2005)

Akkulturaatioteoria viittaa kahden eri organisaation kulttuureiden yhdistymiseen. Teoria on jaettu neljään eri muotoon riippuen siitä kuinka kulttuurien välinen sopeutuminen onnistuu. On mahdollista, että organisaatiot eivät säilytä vanhaa kulttuuriansa mutta eivät myöskään omaksu uutta kulttuuria. Assimilaatiossa toinen organisaatio omaksuu uuden kulttuurin ja korvaa sillä vanhan, eriytymisessä molemmat organisaatiot säilyttävät oman kulttuurinsa ja integraatiossa molemmat organisaatiot omaksuvat paloja toistensa kulttuureista. Siihen, miten akkulturaatioprosessi tapahtuu, vaikuttaa esimerkiksi yrityskaupan motiivi, organisaation identiteetin vahvuus ja uuden kulttuurin houkuttelevuus. Ongelmat akkulturaatioprosessissa saattavat johtaa kulttuurien yhteentörmäykseen. Yhteentörmäykset alkavat usein siitä, kun organisaation jäsenet huomaavat toisen organisaation toimintatapojen olevan erilaisia verrattuna omiinsa. Tämä saattaa herättää heissä ajatuksia siitä, että heidän tapansa toimia on parempi, joka voi edetä hyökkäyksiin toista organisaatiota vastaan ja oman kulttuurin puolustamiseen. Kulttuurien yhteentörmäyksellä on monia negatii-

visia vaikutuksia organisaatioon, sillä se voi aiheuttaa esimerkiksi poissaoloja, laskea tuottavuutta ja vähentää työntekijöiden moraalialia. (Seo & Hill, 2005.)

Tärkeä keino välttää kulttuurien yhteentörmäys on sen ennakointi. Organisaatiot voivat esimerkiksi yrityskauppaprosessiin liittyvän due diligencen yhteydessä tutkia myös mahdollisia kulttuurisia eroja. Yhteentörmäystä estävien toimenpiteiden suunnittelu on helpompaa, kun on selvitetty eroavaisuuksia esimerkiksi organisaatioiden arvoissa, päätöksentekoprosesseissa, organisaatioiden rakenteissa sekä palkitsemisjärjestelmissä. Ennakoinnin lisäksi voi olla hyödyllistä järjestää tapahtumia, joissa molempien organisaatioiden jäsenet voivat esitellä omaa organisaatiokulttuuriaan toisille ja vertailla niiden eroavaisuuksia. Tällöin jäsenet voidaan saada myös pohtimaan, miten toimia mahdollisissa ristiriitatilanteissa. (Seo & Hill, 2005.)

Roolikonfliktilla viitataan työntekijän useisiin rooleihin, jotka eivät ole yhteensopivia keskenään. Konflikti voi ilmetä fuusio- tai yrityskauppatilanteessa, koska vanhan kulttuurin, rakenteen ja työn sisällön tilalle tulee uusia järjestelyitä, jotka osaltaan vaikuttavat myös työntekijöiden rooleihin. Roolikonfliktit voivat saada alkunsa esimerkiksi tilanteessa, jossa samalla kun työntekijä ottaa käyttöönsä uusia tapoja toimia, hänen täytyy silti pysyä uskollisena vanhoille asiakkailleen ja kollegoilleen. Roolikonfliktit voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä, joka voi johtaa motivaation laskemiseen ja työtyytymättömyyteen. Kaksisuuntaisen kommunikoinnin katsotaan olevan tärkeä keino roolikonfliktin välttämiseen. Myös työntekijöiden rooliodotusten täsmentäminen voi olla hyödyllistä. (Seo & Hill, 2005.)

Yhtenä syynä muutokseen työntekijän asenteessa ja motivaatiossa voidaan pitää muutoksia työhön liittyvissä piirteissä ja työympäristössä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa vaadittavat taidot, itsenäisyys, vaatimukset, palaute, urapolut, tukiverkostot ja asemat. Jos näihin tekijöihin tulee muutoksia, voi työntekijän motivaatio ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan laskea fuusion tai yrityskaupan jälkeen. Työn tarkka uudelleensuunnittelu voi ennaltaehkäistä negatiivisia arvioita fuusion tai yrityskaupan jälkeen, ja työntekijän osallistaminen suunnitteluun voi lisätä tyytyväisyyttä muutosvaiheen aikana. (Seo & Hill, 2005.)

Työntekijöiden kokema reiluus fuusio- tai yrityskauppaprosessin aikana voidaan jaotella kolmeen eri tyyppiin: distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen, menettelytavan oikeudenmukaisuuteen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Distributiivisella oikeudenmukaisuudella viitataan työntekijöiden kokemaan reiluuteen tuloksia kohtaan. Menettelytavan oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan koettua oikeudenmukaisuutta toimintatapoja kohtaan ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella viitataan työntekijän kokemaan reiluutta heidän vastaanottamaansa kohtelua kohtaan ihmisiltä, jotka ovat prosessin päätöksistä vastuussa. Sillä, kuinka työntekijät kokevat edellä mainitut oikeudenmukaisuuden eri osa-alueet, on vaikutusta heidän asenteisiin ja käytökseen fuusio- tai yrityskauppaprosessia kohtaan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilöstöpalvelualan yritysten, Baronan ja Opteamin, välinen yrityskaupasta johtuva toimitilojen yhdistäminen Jyväskylässä ja Oulussa on onnistunut työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus on laadullinen, sillä sen avulla pyritään kuvamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tietynlaista toimintaa ja luomaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Tavoitteena ei siten ole luoda tilastollisia yleistyksiä (Eskola & Suoranta, 46.), vaan kuvailla todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161).

Hirsjärvi ym. (2009, 164), ovat koonneet kirjallisuuden perusteella laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Niistä ensimmäinen on kokonaisvaltaisen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Toisena, laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä aineistonkeruumenettelmässä - tällöin tutkimuksessa havaintoja ja keskustaluja pidetään luotettavampina kuin mittausvälineillä kerättyä tietoa. Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös induktiivinen päättely, jolloin tarkoituksena ei ole testata teoriaa tai hypoteeseja, vaan tutkimusaineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös laadullisten menetelmien käyttö aineiston keruussa sekä kohdejoukon valitseminen harkinnanvaraisesti. Lisäksi tutkimussuunnitelma muovaantuu tutkimusprosessin edetessä ja tutkimuksen tapauksia käsitellään ainutlaatuisina.

Edellä mainituista piirteistä suurin osa täyttyy tässä tutkimuksessa: tutkimusongelmaan on perehdytty kokonaisvaltaisesti, se on ihmiskeskeinen ja sen päätelmät muodostetaan induktiivisesti. Lisäksi menetelmät kerätään laadullisin menetelmin ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat valittu harkinnanvaraisesti.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää toimintaa ja sen merkityksiä, tutkimusprosessin strategiaksi valittiin tapaustutkimus. Se on keskeinen kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia, ja lähes kaikkien strategioiden lähestymistapa on tapaustutkimus (Metsämuuronen, 2011, 224). Tapaustutkimuksessa huomio kohdistetaan tiettyyn yksilöön, ryhmään tai yhtei-

söön tietyssä tilanteessa. Tapaustutkimuksen aineiston tarkoituksena on ilmentää todellisuutta (Syrjäläinen, Eronen & Värri, 2007, 45), sillä se tarjoaa ainutlaatuisia todellisten ihmisten kokemuksia todellisista tilanteista (Cohen, Manion, Morrison, 2013, 253). Myös Syrjälä (1994, 11) tuo esille sen, että tapaustutkimus sijoittuu nykyisyyteen ja se toteutetaan todellisessa tilanteessa, jota ei voida järjestää keinotekoisesti. Syrjälän (1994, 13-15), tapaustutkimusta voidaan kuvailla seuraavien piirteiden avulla:

1. Yksilöllistäminen: tapaustutkimus perustuu yksilöiden kykyyn tulkita tapahtumia ja luoda merkityksiä. Tutkimuksessa ovat kiinnostavia ne merkitykset, joita tutkittava tarjoaa.
2. Kokonaisvaltaisuus: todellisuutta tarkastellaan yksityiskohtaisesti, monista eri näkökulmista sekä osallistujien ääni näkyy tutkimuksessa esimerkiksi sitaattien muodossa.
3. Monitieteisyys: tutkimukseen käytettävät taustateoriat ja menetelmät valikoidaan eri yhteyksistä, ja eri tieteiden teorioita ja menetelmiä liitetään toisiinsa.
4. Luonnollisuus: tapaustutkimusta ei voida järjestää keinotekoisesti, vaan se tapahtuu luonnollisessa ympäristössä.
5. Vuorovaikutus: tutkija ja tutkimukseen osallistujat ovat keskenään vuorovaikutuksessa, mikä näkyy myös tutkimusaineistoa koottaessa. Tutkimukseen osallistujat nähdään subjekteina, ei esineellistettyinä objekteina. Tämän vuoksi tutkimus edellyttää luottamusta tutkijan ja tutkittavien välillä.
6. Joustavuus: tutkimuksen toteutus voi muuttua tutkimusprosessin aikana olosuhteiden muuttumisen johdosta.
7. Arvosidonnaisuus: tutkijan arvomaailma on sidoksissa tutkittavaan ilmiöön, sillä hänen koko persoonallisuutensa on mukana tutkimuksen toteuttamisessa.

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi oli luonnollista. Tutkimus kohdistuu tiettyyn ryhmään, tässä tapauksessa yritysten työntekijöihin, ja sen tarkoituksena on tutkia yksilöiden kokemuksia. Tutkimus on kokonaisvaltainen, sillä se ei tutki vain yhden ryhmän näkemyksiä, vaan sen lisäksi se tarjoaa myös toisen näkökulman ilmiölle. Vuorovaikutus tutkimukseen osallistuvien kanssa ilmenee esimerkiksi haastatteluna ja sähköpostien lähettämisenä sekä vierailu yrityksen toimipisteessä lisäsi myös tutkimuksen luonnollisuutta ja tarjosi yritykselle ikään kuin kasvot.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu neljästä eri teemasta: viestinnästä, esimiestyöstä, muutosvastarinnasta sekä työhyvinvoinnista. Näiden perusteella muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Kuinka onnistuneeksi työntekijät ovat kokeneet viestinnän?

2. Kuinka onnistuneeksi työntekijät ovat kokeneet esimiestyön?
3. Onko toimitilojen yhdistämisen aikana ilmennyt muutosvastarintaa?
4. Onko toimitilojen yhdistymisellä ollut merkitystä työhyvinvointiin?

3.3 Aineiston keruumenetelmät

Aineiston keruu tässä tutkimuksessa tapahtui laadullisin menetelmin. Tutkimuksessa käytettiin aineistotriangulaatiota, joka viittaa siihen, että tutkimusaineistoa on kerätty useammalla tavalla (Eskola & Suoranta, 1998, 51). Monimenetelmäisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto koostuu päämetodista, jota voidaan täydentää lisämetodilla (Morse, 2017,12). Tässä tutkimuksessa käytettyjä keruumenetelmiä olivat kyselylomakkeet, jotka koostuivat avoimista kysymyksistä, sekä haastattelu. Kyselylomakkeiden voidaan katsoa olevan tutkimuksen päämetodi, koska olennaisinta oli tutkia työntekijöiden kokemuksia muutosta kohtaan. Lisämetodi, eli haastattelu, toi esimiehen näkökulman esille, ja sen avulla pystyttiin vertailla näitä kahta eri näkökulmaa.

Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä, sillä tutkimuksen kannalta oli tarkoituksenmukaista, että vastaajat olivat joko Baronan, Opteamin, Forenomin tai Sarasen työntekijöitä ja työskentelivät joko Oulussa tai Jyväskylässä. Harkinnanvaraista näytettä käytettiin myös esimiehen haastattelussa, sillä oli oleellista, että kyseinen esimies tuntee muutosprosessin sekä henkilöt, joita se kosketti. Harkinnanvarainen otanta on yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä (Eskola & Suoranta, 1998, 15; Hirsjärvi ym., 2009, 164).

3.3.1 Haastattelu

Haastattelu toteutettiin yhden esimiehen kanssa, jonka alaisia työskentelee sekä Jyväskylän että Oulun toimipisteillä. Kyseinen esimies vastasi toimitilojen yhdistämisestä molemmissa kaupungeissa. Haastattelu toteutettiin Jyväskylän Opteamin toimitiloissa, ja se tapahtui rauhallisessa huoneessa, jolloin tilanteessa ei ollut häiriötekijöitä. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, ja tilanteessa oli osallisena haastattelija ja haastateltava.

Haastattelun runko oli puolistrukturoitu, eli kysymykset oli ennakkoon määriteltä, mutta haastateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998, 63). Toisaalta haastattelussa oli myös teemahaastattelun piirteitä, sillä haastattelu koostui neljästä eri teemasta, ja välillä ennakkoon määriteltujen kysymysten muoto ja järjestys muuttui sekä haastattelun aikana nousi esiin myös spontaaneita aiheita. Eskolan ja Suorannan (1998, 63), mukaan teemahaastattelu koostuu ennakkoon määritellyistä teemoista, mutta tarkkaan määritetyt kysymykset puuttuvat. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87) toteavat teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun olevan sama asia – tällöin haastattelu koostuu ennalta määritellyistä teemoista ja niitä tarkentavista kysymyksistä. Tässä tutkimuksessa haastattelu koostui yhteensä neljästä teemasta jotka olivat vies-

tintä, esimiestyö, muutosvastarinta ja työhyvinvointi. Jokainen teema sisälsi neljästä kuuteen kysymystä.

Teemahaastattelun kysymykset tulisi pohjautua jo aiemmin tiedettyyn asiaan, eli tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88). Tässä tutkimuksessa ensinnäkin jokainen teema nostettiin esiin teoreettisen viitekehyksen perusteella, ja toiseksi jokainen teemoihin liittyvä kysymys on yhteydessä teoriaan. Toisaalta, haastattelun aikana ilmeni myös spontaania keskustelua ja lisäkysymyksiä, jotka pohjautuivat enemmän yritykseen ja haastateltavan kokemuksiin kuin teoreettiseen viitekehykseen.

Haastattelu nauhoitettiin litterointia ja analysointia varten, ja lupa nauhoitukseen varmistettiin haastateltavalta. Haastattelu kesti noin 40 minuuttia ja litteroitua materiaalia kertyi noin kuusi sivua. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa esimiehen käsityksiä työntekijöiden kokemuksista muutosta, eli toimitilojen yhdistämistä kohtaan. Haastattelussa keskusteltiin muun muassa siitä, minkälaista viestintä on ollut ylemmän tahon ja työntekijöiden välillä, minkälaisen roolin esimies on muutoksen aikana ottanut, onko hän havainnut muutosvastarintaa ja millaiseksi hän kokee työilmapiirin yhdistetyissä toimitiloissa. Tarkoituksena oli myös selvittää mahdollisia eroja esimiehen ja työntekijöiden kokemusten ja ajatusten välillä. Haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2018, ja haastattelulomake on luettavissa liitteistä.

3.3.2 Kyselylomake

Kyselylomake lähetettiin yhteensä 31 sähköpostiosoitteeseen. Sähköpostiviestin lähetti toimitilojen yhdistymisestä vastaava henkilö. Viestiin liitettiin tutkimuksen tekijän yhteystiedot, jotta mahdollisia kysymyksiä tutkimukseen liittyen pystyi esittämään. Sähköpostiviestin mukaan liitettiin saatekirje, sekä molemmat kyselylomakkeet, joista kyselylomakkeeseen vastaajat valitsivat toisen sen mukaan, missä yrityksessä työskentelevät. Saatekirjeessä ilmeni tutkimuksen aihe ja sen tarkoitus. Myös tutkimukseen osallistujien anonyymiydestä kerrottiin – työntekijöiden henkilötietoja ei tulisi ilmenemään tutkimuksessa eikä niitä tuloksia käsiteltäessä jaettaisi myöskään sisäisesti yrityksessä.

Kyselytutkimuksella voidaan katsoa olevan sekä positiivisia ja negatiivisia puolia. Positiivista kyselytutkimuksessa on esimerkiksi sen tehokkuus, nopeus ja monien henkilöiden tavoittaminen vaivattomasti. Negatiivisiin puoliin lukeutuu esimerkiksi vastauskato ja epävarmuus siitä, ovatko tutkittavat ymmärtäneet kysymykset ja vastaavatko he tosissaan. (Hirsjärvi ym., 2009, 195.)

Kuten esimiehen haastattelu, myös kyselylomake muodostui neljästä eri teemasta: viestintä, esimiestyö, muutosvastarinta ja työhyvinvointi. Jokainen näistä teemasta sisälsi viisi kysymystä. Kyselylomaketta tehdessä tulee huomioida kysymysten määrä ja kyselyn pituus, sillä näillä tekijöillä voi olla vaikutusta vastaajan mielenkiintoon (Valli, 2015, 27). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen pituus oli yhteensä neljä sivua. Kyselylomake Baronan työntekijöille ja kyselylomake Opteamin, Forenomin ja Sarasen työntekijöille erosivat hieman toisistaan – ne poikkesivat toisistaan yhden kysymyksen kohdalla liittyen työntekijöiden kokemaan vastakkainasetteluun sekä ostetun että ostajayrityksen

välillä. Hieman erilaisella kysymysasettelulla oli tarkoitus saada vertailua ostajayrityksen ja ostetun yrityksen vastausten välille.

Kaikki kyselylomakkeiden kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten käyttöä kyselylomakkeissa voidaan perustella esimerkiksi sillä, että ne sallivat osallistujien ilmaista itseään omilla sanoillaan, ja sillä että ne eivät ehdota valmiita vastauksia (Hirsjärvi ym., 2009, 201). Edellä mainittujen neljän teeman lisäksi kyselylomakkeen lopussa oli kysymys, jolla pyrittiin yleisesti kartoittamaan niitä tekijöitä, jotka ovat onnistuneet tai epäonnistuneet toimitiloja yhdistäessä. Jatkokysymyksellä tutkittiin myös sitä, mitä neuvoja työntekijät antaisivat, jos toimitiloja tullaan tulevaisuudessakin yhdistämään. Kyselylomakkeiden neljä teemaa pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, ja kaikkien teemojen jokainen kysymys muodostettiin teoreettisen viitekehyksen avulla. On kuitenkin huomioitava, että viimeinen kysymys muodostettiin kokonaisuuden kartoittamisen vuoksi sekä osittain myös toimeksiantoyrityksen toiveesta. Kyselylomakkeet ovat nähtävissä liitteissä.

Työntekijöillä oli vastausaika seitsemän päivää. Näiden seitsemän päivän aikana työntekijöille lähetettiin kaksi muistutusviestiä. 31 henkilöstä noin kuusi henkilöä olivat aloittaneet vasta yrityskauppaprosessin ja toimitilojen yhdistämisen jälkeen, joten he eivät voineet osallistua tutkimukseen. Lisäksi vastaanottajien joukossa saattoi olla muitakin henkilöitä, jotka olivat aloittaneet vasta toimitilojen yhdistämisen jälkeen, ja henkilöitä joiden työsuhde oli päättynyt. Tarkkaa henkilömäärää, joiden työsuhde on aktiivinen ja jotka olivat töissä jo toimitilojen yhdistyessä, ei vaihtuvuuden vuoksi saatu selville, mutta arvioitu määrä oli noin 20 henkilöä. Näistä 20 henkilöstä 7 vastasi kyselylomakkeeseen. Näin ollen noin kolmasosa työntekijöistä vastasi kyselyyn. Vastaajista viisi on Baronan työntekijöitä ja kaksi Opteamin, Forenomin tai Sarasen työntekijöitä.

3.4 Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää kerättyä aineistoa ja tarjota uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta, 1998, 100). Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen tuottamisesta ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen tuottamiseen sisältyvät havaintojen pelkistäminen ja olennaiseen keskittyminen, sekä raaka-havaintojen luominen. Arvoituksen ratkaisu sisältää omaan tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaamisen. Arvoituksen ratkaisuvaiheeseen kuuluu ymmärtävä selittäminen. (Alasuutari, 2011, 38.)

Ennen haastattelusta kerätyn aineiston analysointia haastattelu litteroitiin. Litterointi toteutettiin peruslitteroinnilla, ja koska tärkeintä oli haastattelun asiasisältö, ei litteroidessa kirjattu ylös täytesanoja eikä taukoja (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 356). Litterointia ei tehty liian tarkasti myöskään sen takia, ettei haastatteluteksti muutu vaikeasti tunnistettavaksi (Ruusuvoori ym., 2010, 364). Esimiehen vastaukset on koodattu koodilla E.

Kyselylomakkeet tulostettiin, jotta niiden analysointi oli helpompaa. Kyselylomakkeiden vastausten määrä ei ole kovin suuri, joten vastaukset päätettiin anonyymiyden takaamiseksi koodata ainoastaan kirjainkoodilla T. Tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin selvittää myös mahdollisia eroja Baronan työntekijöiden ja muiden yritysten työntekijöiden vastausten välillä, joten tulosten perusteella laadittiin taulukko, johon koottiin sekä Baronan että muiden työntekijöiden vastaukset erikseen. Näin ollen vastauksia pystyttiin vertailla ilman, että työntekijöiden anonyymiyden vaarantui. Esimiehen kanssa käytiin läpi hänen anonyymiytensä, ja keskustelussa hänen kanssaan tehtiin selväksi, että hänet voi olla mahdollista tunnistaa tutkimuksesta, sillä tutkimukseen ei osallistunut muita kohdeyritysten esimiehiä. Tätä ei koettu ongelmaksi esimiehen mielestä.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden ja esimiehen ajatuksia ja kokemuksia muutoksesta, valittiin aineiston analysointimenetelmäksi sisällönanalyysi. Sen avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiiviissä muodossa. Tarkoituksena on myös pyrkiä muodostamaan aineistosta tiivis ja selkeä kokonaisuus, ilman, että sen sisältämä informaatio kadotetaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117-121).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa niin teorialähtöiseen analyysiin kuin aineistolähtöiseen analyysiin. Teorialähtöinen analyysi perustuu jo tiedettyyn ja tutkittuun ilmiöön, ja tällöin analyysiä ohjaa olemassa oleva teoria tai malli. Teorialähtöistä analyysiä luonnehditaan deduktiiviseksi päättelyksi, jossa ajatuksessa on tehdä päättelyitä yleisestä yksityiseen. Teorialähtöisen ja aineistolähtöisen analyysin välillä on teoriaohjaava analyysi, jossa teoriaa käytetään analyysin apuna, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan. Tällöin aikaisempi tietoa ei testaa tutkimuksen teoriaa, mutta sillä on kuitenkin vaikutus analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin katsotaan olevan induktiivista päättelyä, jossa päätelmät muodostetaan yksityisestä yleiseen. Aikaisemmalla tiedolla ja teorialla ei tulisi olla merkitystä analyysin toteutustapojen ja tulosten kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108-110.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on aineistolähtöistä, mutta siinä on tunnistettavissa myös teoriaohjaavan analyysin piirteitä, sillä teoriaa on käytetty tukena tuloksia tutkittaessa ja analysoidessa. Teoriaohjaavan analyysin käyttäminen näkyy tutkimuksessa esimerkiksi siten, että jo vastauksia luettaessa ja tulkittaessa on pyritty tekemään yhdistyksiä teoreettiseen viitekehukseen, eikä aineistoa ole lähestytty ainoastaan sen omilla ehdoilla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133). Puhdas aineistolähtöinen analyysi on muutenkin mahdotonta, sillä jo tutkimusaineiston kerääminen, kokoaminen ja käsittely pohjautuvat tutkijan teoreettisiin valintoihin (Ruusuvoori ym., 2010, 15).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen: redusointiin eli pelkistämiseen, klusterointiin eli ryhmittelyyn ja abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Ennen aineiston pelkistämistä se kirjoitetaan auki, jonka jälkeen siitä karsitaan epäolennaiset osat pois. Pelkistämistä voi tehdä esimerkiksi käyttämällä samanvärisiä kyniä ja erotella niiden avulla ai-

neistosta nousevia erilaisia ilmiöitä. Ilmaukset siirretään allekkain toiselle konseptille, jonka jälkeen voidaan aloittaa ilmiöiden ryhmittely. Ilmiöistä pyritään tällöin löytämään samankaltaisuuksia. Samankaltaiset käsitteet yhdistetään luokkiin, joista muodostuu alaluokkia. Alaluokista yhdistetään yläluokkia, ja yläluokista voidaan muodostaa pääluokka. Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoidaan, eli aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta tärkeä tieto ja tämän perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122-126.)

Tässä tutkimuksessa aineiston sisällönanalyysi tehtiin yksi teema kerrallaan, sillä katsottiin, että siten jokaisesta teemasta pystyttiin muodostamaan kokoavat päätelmät. Joissakin teemoissa toistuivat samanlaiset käsitteet ja ilmaukset, mutta niitä ei kuitenkaan yhdistetty teemojen kesken ristiin. Teoriaohjaava sisällönanalyysi ilmeni analyysissä teemojen muodostumisen perusteella, mutta myös vastauksia oli mahdollista yhdistää teoriaan jo niiden pelkistämävaiheessa. Sisällönanalyysi tehtiin seuraavan taulukon mukaisessa järjestyksessä:

TAULUKKO 2 Sisällönanalyysin vaiheet tässä tutkimuksessa.

1. Haastattelu kuunneltiin ja litteroitiin sekä kyselylomakkeet tulostettiin.
2. Haastattelun ja kyselylomakkeiden sisältöä luettiin ja niihin perehdyttiin.
3. Olennaisia käsitteitä ja ilmauksia etsittiin ja merkittiin värikynin.
4. Käsitteet ja ilmaukset listattiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroja.
5. Käsitteet ja ilmaukset ryhmiteltiin alaluokiksi ja niistä yläluokiksi.
6. Yläluokkien yhdisteltiin, luotiin kokoavat käsitteet ja yhdistettiin aineisto teoriaan.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole niin yksiselitteistä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa tutkimuksen luotettavuus liittyy suurimmalta osin tutkimuksen mitattavuuteen. Pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa voidaankin pitää tutkimuksen tekijää itse, jolloin luotettavuuden arviointi liittyy koko tutkimusprosessiin. Luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää myös sitä, vastaavatko tutkijan tulkinnat tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta, 1998, 152-153.) Tämä pyrittiin tässä tutkimuksessa varmistamaan käyttämällä sitaatteja tutkimuksen tuloksia esitellessä. Ne olivat henkilöiden suoria lainauksia, eikä niitä ollut muokattu. Selkeyden ja luotettavuuden helpottamiseksi sitaateista kuitenkin poistettiin ylimääräisiä toistosanoja ja puhekielisiä sanoja muutettiin kirjakiellelle. Luotettavuutta lisää myös tutkimustulosten vertailukelpoisuus aiempiin vastaaviin tutkimuksiin (Eskola & Suoranta, 1998, 153), ja tämän tutkimuksen tuloksia pystyttiin yhdistämään aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin – eli tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Yhtenä keinona lisätä luotettavuutta tässä tutkimuksessa oli aineistotriangulaation käyttö – useamman aineistonkeruumenetelmän käyttö tutkimuksessa on yksi keino lisätä sen validiutta (Hirsjärvi ym., 2009, 233; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 166) Myös tutkijan tarkka selostus tutkimusprosessin vaiheiden toteuttamisesta lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym., 2009, 232), ja tässä tutkimuksessa onkin pyritty selittämään jokainen tutkimuksen tekovaihe mahdollisimman tarkasti ja todellisuutta vastaavasti.

On hyvä ottaa huomioon luotettavuutta arvioidessa, että tutkimuksen suhteellisen pieni aineiston koko voidaan nähdä luotettavuutta vähentävänä tekijänä. Aineisto koostui yhdestä haastattelusta, sekä seitsemästä kyselylomakkeesta. Toisaalta, aineiston kokoa ei koettu tutkimusta tehdessä eikä vastauksia käsitellessä ongelmaksi, sillä aineistoissa oli paljon informaatiota ja vastaukset koettiin sisältörikkaiksi. On myös huomioitava, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvaamaan ilmiöitä, tapahtumia tai toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98; Hirsjärvi ym., 2009, 181). Tässä tutkimuksessa aineiston kokoa puolustaa myös aineiston saturaatio, jolla viitataan tilanteeseen, jossa aineiston sisällöstä ei ilmene enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 99). Sekä haastattelussa että kyselylomakkeiden vastauksissa aiheet toistuivat ja olivat samankaltaisia joitakin eriäviä kokemuksia lukuun ottamatta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa yleistettäviä tuloksia, vaan kuvailla ilmiötä nimenomaan kohdeyrityksen sisällä. Tarkasti ilmiötä tutkimalla on kuitenkin mahdollista selvittää, mikä on merkittävää ja mikä ilmiötä usein tarkastellessa toistuu myös yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym., 2009, 182).

Vaikka tämä tutkimus toteutettiin kohdeyritykselle toimeksiantona, pysyin silti ottamaan objektiivisen roolin tutkimuksen tekijänä, sillä en ollut

aiemmin työskennellyt tutkimuskohteena olleissa yrityksissä. Näin ollen minulla ei tutkijana ollut mitään ennakkokäsityksiä yrityksistä, muutosprosessista eikä tutkimukseen osallistuvista henkilöistä. Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuitenkin kuuluu se, että objektiivisuutta ei voida täysin saavuttaa, sillä tutkija ja tutkittava ilmiö ovat niin läheisesti yhteydessä toisiinsa (Hirsjärvi ym., 2009, 161).

3.6 Eettiset kysymykset

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy muun muassa ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tällä viitataan ihmisten mahdollisuuteen tehdä päätös tutkimukseen osallistumisesta itse. Tutkimuksesta tulee myös olla saatavilla tarpeeksi tietoa, jotta päätös osallistumisesta voidaan tehdä. (Kuula, 2011, 44.) Vastaavasti Cohen ym., (2013, 318) toteavat, että vastaaja voi rohkaista osallistumaan tutkimukseen, mutta loppujen lopuksi päätös osallistumisesta on täysin heidän. Itsemääräämisoikeuteen liittyy myös se, että vastaaja saa halutessaan jättää vastaamatta kaikkiin kysymyksiin, vaikka osallistuisikin tutkimukseen (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 2017, 357). Tässä tutkimuksessa henkilöiden itsemääräämisoikeus varmistettiin selventämällä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista sekä kyselylomakkeiden liitteenä lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja toteuttamistavat. Saatekirjeessä korostettiin myös tutkimukseen osallistuvien anonyymiyttä.

Tutkimuksen eettisyys viittaa myös ihmisten yksityisyyden suojaamiseen ja kunnioittamiseen. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus määrittää, mitä tietoja he luovuttavat itsestään, eikä yksittäisiä henkilöistä saa tutkimuksessa kirjoittaa siten, että heidät tunnistetaan. (Kuula, 2011, 45.) Tutkimukseen osallistujille tulisikin olla mahdollista tarjota anonyymiteetti tutkimuksessa (Oliver, 2010, 77).

Tässä tutkimuksessa etenkin anonyymiyteen liittyvät kysymykset nousivat esiin, sillä tutkimus tehdään toimeksiantona. Toimeksianto-organisaation, Barona Group Oy:n, yhteyshenkilön kanssa keskusteltiin ensinnäkin siitä, saako tutkimuksessa käydä ilmi, mistä organisaatiosta on kyse. Kohdeorganisaatiosta kerrottiin, että organisaation nimet saavat näkyä tutkimuksessa, eikä niitä tarvitse salata. Toiseksi, kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa keskusteltiin tutkimukseen osallistuvien anonyymiydestä. Oli tärkeää, että työntekijöiden vastaukset kyselylomakkeisiin olivat anonyymejä. Tämä taattiin siten, että vastauksista ei ilmene mitään työntekijöiden henkilötietoja. Vastauksia ei henkilö-tietoineen luovuteta myös kohdeorganisaatiossa sisäisesti. Myöskään tutkimukseen osallistuneen esimiehen henkilötietoja ei ilmene tutkimuksessa, mutta hänen kanssaan keskusteltiin mahdollisuudesta, että hänet voi olla mahdollista tunnistaa organisaation sisäisesti. Tätä ei kuitenkaan koettu hänen mielestään ongelmaksi.

Hyvät tieteelliset käytännöt ja tutkimuksen etiikka ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimusetiikan neuvottelukunnan (2012) mukaan tieteellisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan toteutettu eettisesti hyväksyttävästi ja luotettavasti,

jos se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön vaatimalla tavalla. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat esimerkiksi rehellisyys ja huolellisuus tutkimustyössä, eettisesti kestävä tiedonhankinta, asianmukaiset viittaustekniikat sekä oikeanlaiset suunnittelu, - toteutus- ja raportointitavat. Tässä tutkimuksessa hyvät tieteelliset käytännöt näkyvät esimerkiksi tarkkoina ja tarkoituksenmukaisina lähdeviittauksina ja lainauksina. Lisäksi kerätty aineisto on kerätty tutkimukseen osallistujien itsemääräämisoikeutta kunnioittaen ja se on tallennettu niin, ettei sitä luovuteta kolmansille osapuolille.

3.7 Yritysesittely

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Barona Group, joka on suomalainen yritysyritys. Barona Group toimii useilla toimialoilla, ja se on perustettu vuonna 1999. Barona Group toimii kansainvälisillä markkinoilla, ja Suomen lisäksi sillä on toimintaa myös kahdeksassa muussa maassa ympäri Eurooppaa. Barona Group työllistää noin 7000 henkilöä ja sen arvioitu liikevaihto vuodelta 2017 on noin 400 miljoonaa euroa. Vuosittain organisaatio työllistää yli 15 000 ihmistä uusiin tehtäviin, ohjaa 1000 työttömyysuhan alla olevia henkilöitä uusiin tehtäviin ja uudelleen kouluttaa 500 henkilöä. Arvoikseen organisaatio mainitsee vastuuden, luovuuden ja rohkeuden. Barona Groupin yritysyritys koostuu useista itsenäisistä yrityksistä.

Vuonna 1999 perustettu suomalainen henkilöstöalan yritys Barona on osa Barona Groupia. Baronan toimintaan kuuluvat esimerkiksi henkilöstövuokraus, työkykyyn, työhyvinvointiin ja muutostilanteisiin liittyvät palvelut sekä organisaatioiden toiminnan optimointi ja tehostaminen. Barona työllistää 5000 henkilöä, ja sillä on toimintaa Suomen lisäksi myös Ruotsissa, Norjassa, Puolassa, Espanjassa, Virossa ja Venäjällä.

Helmikuussa 2017 Barona Group osti Opteamin, joka on myös suomalainen henkilöstöalan yritys. Opteamin palveluihin kuuluu henkilöstövuokraus, henkilöstön valmentaminen ja kehittäminen, kansainvälinen rekrytointi ja työkykyjohtaminen. Opteamilla on toimintaa Suomen lisäksi Puolassa, Slovakiassa ja Filippiineillä. Psykologitoimisto Cresco on myös osa Opteamia. Baronan ja Opteamin lisäksi Barona Groupiin kuuluu muun muassa Saranen Consulting Oy, joka on keskittynyt etenkin asiantuntijoiden rekrytointiin, Forenom, joka on suomalainen majoituspalveluita tarjoava yritys, sosiaali- ja terveyspalvelualan yritys Luona, sekä teknologiapalveluita tarjoavia start-up yrityksiä. (<https://baronagroup.fi/>.) Tämä tässä tutkimuksessa käsitellään seuraavia yrityksiä: Barona, Opteam, Forenom ja Saranen Consulting Oy.



Barona Groupin yritysryhmittely, (<https://blogi.opteam.fi/yrityksille/opteam-liittyy-osaksi-alan-suurinta-henkilostopalveluyhteisoa-barona-groupia>)

Henkilöstöpalveluala on ollut suuressa kasvussa, ja alaan vaikuttaa herkästi taloudelliset suhdanteet. Nousukausi näkyy suurimpien henkilöstöpalvelualan yritysten liikevaihdossa, sillä ne ovat kasvaneet lähes 15 %. (Talouselämä, 5/2017.) Suhdanteet ovat vaikuttaneet myös alalle tehtyihin yrityskauppoihin, sillä niiden määrä on kasvanut (Talouselämä, 2/2017). Henkilöstöpalvelu-yritysten liiton liikevaihtotiedustelussa (1/2018) käy ilmi, että henkilöstöpalveluiden tämän hetkinen suhdanne on erinomainen. Alan yritysten liikevaihto on kasvanut nopeasti, ja keskimääräinen kehitys muihin palveluihin verrattuna on ollut nopeampaa. Henkilöstöpalveluiden liikevaihto tammikuussa 2018 oli 105,6 miljoonaa euroa. Verrattuna samaan ajankohtaan viimevuonna, kasvua on tapahtunut 23 %. Suurin palveluryhmä on henkilöstövuokraus, jonka osuus tammikuun 2018 liikevaihdosta oli 89,8 miljoonaa euroa, eli yli 80 %. Alan viisi suurinta organisaatiota ovat Barona, Staffpoint, VMP Group, Adecco Finland Oy ja Smile Henkilöstöpalvelut Oy.

Barona Groupin tekemien yrityskauppojen lisäksi alalla on tehty lukuisia muitakin yrityskauppoja. Esimerkiksi lokakuussa 2017 suomalaisen pääomasijoittajan Sponsor Capitalin hallitsema Sponsor Fund IV Ky osti suomalaisen henkilöstöpalvelualan yrityksen Staffpointin (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 9/2017) ja syyskuussa 2017 pääomasijoittaja Sentica Partners osti henkilöstövuokrausalan yrityksen VMP:n. (Talouselämä, 9/2017). Lisäksi kesällä 2016 suomalainen henkilöstövuokraukseen keskittynyt Sihti-konserni myytiin kansainväliselle Adecco-konsernille (Aamulehti, 7/2016).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Viestintä

Viestinnän onnistumista toimitilojen yhdistyessä tutkittiin työntekijöiden kyselylomakkeessa viidellä kysymyksellä, ja niiden tarkoituksena oli selvittää muun muassa viestinnän kaksisuuntaisuus, säännöllisyys ja viestinnästä koettu apu. Esimiehen haastattelukysymykset koostuivat lähes samankaltaisista kysymyksistä, ja kysymysten tarkoituksena oli selvittää vastaavatko esimiehen käsitykset viestinnästä työntekijöiden kokemuksiin.

Viestinnän kaksisuuntaisuutta tutkittiin kysymyksellä ”Oliko viestintä muutostilanteessa (toimitilojen yhdistymisen aikana) kaksisuuntaista, vai tapahtuiko se yksisuuntaisesti esimieheltä (tai ylemmältä taholta) sinulle?”. Vastaukset tähän kysymykseen olivat hieman ristiriitaisia, ja jotkut henkilöt kokivat viestinnän heikoksi ja yksisuuntaiseksi.

”Viestintä oli heikkoa ja sitä piti selvittää useilta eri henkilöiltä.” T

”Yksisuuntaista pääasiassa.” T

Osa työntekijöistä koki viestinnän kuitenkin kaksisuuntaisena, ja osa kertoi muutosviestinnän olevan liian nopeaa.

”Tavallaan kaksisuuntaista, mutta päätös tehtiin ehkä liian nopeasti ja loppufiilis oli, että päätös tehtiin kuitenkin ylempänä.” T

”Viestintä oli pääsääntöisesti kaksisuuntaista.” T

”Kaksisuuntaista, keskusteltiin muuttoon liittyvistä asioista ja jaettiin niihin liittyviä vastuita eri henkilöille.” T

Esimiehen näkemys vastasi työntekijöiden kokemuksiin, ja hänen mukaansa muutosviestintä oli kaksisuuntaista ja tapahtui keskustelemalla.

"Yhdessä ne Excelit tehtiin viikkopalavereissa, että minä tein pohjat kun minä näitä muuttoja olen tehnyt ja sitten yhdessä ei muuta kuin näytölle Excelit ja sitten kattoon et tämmöinen juttu, että kukas hoitaisi ja millä aikataululla."

"-- että kyllä keskustelemalla ne muuttoon liittyvät asiat joutui tai sai pitkälti tehdä." E

Viestinnän säännöllisyyttä tutkittiin kysymyksellä "Koitko, että viestintä oli muutostilanteessa säännöllistä ja jatkuvaa?". Työntekijöiden vastaukset olivat tähän kysymykseen melko yksimieliset, mutta kaksi työntekijää kuitenkin koki, että viestintä ei ollut säännöllistä eikä jatkuvaa. Muilta osin työntekijöiden vastaukset olivat positiivisia.

"Ihan tilanteeseen sopivaa." T

"Viestintä oli jokseenkin säännöllistä." T

"Kyllä oli säännöllistä ja jatkuvaa. Kävimme viikoittain toimiston porukalla läpi muuttoon liittyviä asioita." T

Esimiehen haastattelussa ilmeni, että hän ei tiennyt millaista viestintä on ollut muiden kuin hänen alaisten näkökulmasta.

"Niin tämä on sillä tavalla että minähän en tiedä miten esim. niille vanhan Baronan ihmisille on tehty, että sieltä voi tulla jännittäviä vastauksia että miten se sillä puolella on rullannut." E

Viestinnästä koettu apu nousi lähes jokaisen työntekijän vastauksessa ilmi, mutta toisaalta sitä olisi toivottu myös enemmän.

"Kävimme joka viikko muuttotilannetta läpi ja sen vuoksi pysyttiin hyvin ajan tasalla että missä mennään." T

"Oli, mutta sitä olisi pitänyt olla paljon enemmän." T

Kuten työntekijöiltä, myös esimieheltä kysyttiin kokiko hän, että viestinnästä oli apua työntekijöille muutostilanteessa. Hänen näkökulmansa mukaan viestinnästä on ollut paljon hyötyä - ainakin muutosprosessin tehokkuuden ja onnistumisen osalta.

"Ehdottomasti. On, se nopeuttaa systeemin onnistumista ihan mittaamattomalla tavalla et miten nopeasti ja nästisti saadaan tuommoinen rullattua läpi. Kun siinä on sellaisia kohtia mitä voi tyriä ja niitä on paljon." E

Kaksisuuntaista viestintää täsmennettiin kysymyksellä "Oliko sinulla mahdollisuus viestiä omista ajatuksista ja ideoista, ja reagoitiinko niihin?". Työntekijöiden kokemukset tästä olivat melko positiiviset - osa koki, että heillä ei ollut tar-

vetta viestiä omista ajatuksista ja ideoista, ja kolme henkilöä kertoivat, että heitä kuultiin muutosprosessin aikana.

”Kyllä oli. Viikoittaisissa palavereissa käytiin läpi koko ajan että miten asiat etenee ja tarvitseeko jotain aikataulumuutoksia tms. tehdä.” T

Toisaalta, osa työntekijöistä toivoi, että heidän ajatuksiin ja ideoihin olisi reagoitu rauhallisemmin ja niitä olisi harkittu pidempään.

”Oli mahdollisuus viestiä ajatuksista ja toiveisiin reagoitiin. Olisin toivonut, että toimihenkilöitä olisi otettu aktiivisemmin mukaan pohdintaan jo ennen muuttopäätöstä, jotta olisi voitu mahdollisesti vielä realistisemmin pohtia mahdummeko kaikki toimintilaan.” T

”Oli. Mutta päätökset tehtiin niin nopealla aikataululla, että ei mitään ehditty miettiä loppuun asti.” T

Esimiehen näkemys viestinnän kaksisuuntaisesta viestinnästä olivat yhtenevät työntekijöiden kokemuksiin, ja hän toi esille, että etenkin viikkopalavereissa työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa omia ajatuksistaan ja ideoistaan.

”Viikkopalavereissa, silloin kun käytiin tätä työlistä läpi että mitä tässä tapahtuu niin ne olivat aina tällä tavalla neuvottelutilanteissa keskustelutilaisuuksia sekä täällä että Oulussa, että vähän sillä teemalla että mitäs keksittäisiin.” E

Haastattelun aikana nousi esiin myös lisäkysymys siitä, oliko työntekijöillä mahdollista viestiä omista ajatuksistaan muulloinkin, kuin muodollisissa ja etukäteen suunnitelluissa viikkopalavereissa. Kävi ilmi, että etenkin uusien toimitilojen äänieristykset sekä tilojen koko herätti kysymyksiä myös viikkopalavereiden ulkopuolella.

”-- eli ihmiset joutui pienempään huonetilaan mikä oli alun perin suunnitelmana että kyllä se mietitytti ja sitten äänieristykset mietitytti ihmisiä jotka tekevät esim. ammatillista kuntoutusta kun niissä on salassa pidettäviä asioita ja pääkonttorilta tuli sitten kysymystä että onko riittävästi haastattelutiloja että kyllä niitä kiinnostuneita ihmisiä oli niin kuin liiankin kanssa liikkeellä.” E

Käytettyjä viestintäkanavia kerrottiin olevan sähköposti, yritysten sisäinen intra ja yhteiset palaverit. Työntekijät kokivat tavoitettavuuden hyväksi ja vastauksissa ilmeni, että viestintää tuli myös kollegoilta.

”Sähköpostia ja osittain viestintä tuli muiden toimihenkilöiden kautta.” T

”Käytettiin sähköpostia, exceliä ja outlook- kalenteria sekä viikottaiset palaverit. Sain riittävästi informaatiota näistä kanavista.” T

Toisaalta vastauksissa nousi ilmi myös, että sähköpostiliikenne saattoi olla liiankin aktiivista, ja välillä heikohkoa.

”Yhteinen intra ja kamalia mailispämmejä tuli.” T

”En muista mutta Opteamilta ei tullut yhtään sähköpostia silloin, keskustelut käytiin naamatusten.” T

Esimies mainitsi käytettyjen viestintäkanavien (sähköposti, intranet ja palaverit) lisäksi myös Yammer- nimisen virtuaalisen sovelluksen, jonka avulla toimitilojen yhdistymisestä pystyttiin viestimään myös muillekin organisaation jäsenille.

”Intranet, sisäiset palaverit ja sähköpostilla. Sitte kun tuota haluttiin mainostaa muulle organisaatiolle niin sitten tällöinen Yammer viestintäväline. Minäkin kävin tätä meidän rakennusta kuvaamassa ja laitoin siitä tiedotusta kun tätähän rakennettiin silloin että tähän oli uusi kun me tähän muutettiin.” E

4.2 Esimiestyö

Työntekijöiden kokemuksia esimiestyöstä muutostilanteen aikana tutkittiin viidellä kysymyksellä kyselylomakkeessa. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään esimerkiksi millaiseksi työntekijät kokivat esimiehen roolin muutostilanteessa, saivatko he esimieheltä tukea, mikä oli esimiehen merkitys muutostilanteessa sekä mitä he toivoivat esimieheltä muutoksen aikana. Esimiehen näkökulmia selvitettiin samankaltaisilla kysymyksillä. Niiden avulla pyrittiin tutkimaan, minkälaisen roolin esimies otti muutostilanteen aikana, kuinka hän oli alustensa tukena muutoksen aikana ja minkälaisia odotuksia hän luuli työntekijöillä häntä kohtaan olevan.

Kysyttäessä työntekijöiltä, oliko esimies heidän tukena muutospöcessin aikana, vastaukset olivat keskenään melko erilaiset. Tämä johtuu luultavasti siitä, että toimitilojen yhdistämisestä vastuussa oleva henkilö ei ollut kaikkien niiden työntekijöiden esimies, jota toimitilojen yhdistyminen koski. Näin ollen, osa työntekijöistä koki, ettei heidän esimiehillään ollut roolia muutostilanteessa, jolloin he eivät myöskään saaneet näiltä tukea.

”Puhuin asiasta oman esimieheni kanssa mahdollisesti kerran. En koe, että olisin tarvinnut tähän esimieheni tukea.” T

”Oma esimieheni ei ollut mielestäni muutossa suurella roolissa, itseasiassa koko pöcessissa ei ollut selvää vetovastuussa olevaa.” T

Toisaalta, erään työntekijän esimies oli ollut tämän tukena, vaikka ei ollut muutospöcessista vastuussa.

”Oman toimialani esimies oli kyllä, muutosta päättävät eivät” T

Moni työntekijöistä kuitenkin koki, että oli saanut tukea esimieheltään muutostilanteen aikana. Esimiehen tuki näkyi esimerkiksi siten, että hän piti työntekijät ajan tasalla siitä, mitä milloinkin tapahtui.

”Täysi tuki.” T

”No ihan ok. Vastasi mikäli asiaan liittyvää kysyttävää tuli.” T

”Kävimme viikoittain tilannetta läpi arviolta viimeiset 2-3kk ja näissä esimies oli vahvasti mukana. Selkeät aikataulut ja vastuut olivat tiedossa.” T

Esimiehen vastauksista ilmeni, että hän ei tiedä miten muut esimiehet olleet työntekijöidensä tukena toimitilojen yhdistämisen aikana. Omien alaisten tukena oleminen näyttäytyi käytännössä, sillä hän oli vastuussa toimitilojen yhdistämisestä.

”-- eli tämä toimistojen yhdistäminen oli minun homma, näin voidaan sanoa. Toimisto on minun vastuulla, niin. Sama juttu Oulussa, en minä niitten kaikkien ihmisten esimies ole mutta se on vaan määritelty et se toimisto kuuluu tähän kokonaisuuteen.” E

” – minähän nämä konttorit painoin yhteen eli tuota minä tein siitä aloitteen että Oulussa että täällä (Jyväskylässä), minä irtisanoin vanhat tilat ja laitoin porukan kaasaan – ”E

Työntekijöiden tukeminen ilmeni tiedottamisena, mutta vastauksissa nousi esiin, että hän on tiedottanut muutostilanteen aikana Opteamin työntekijöitä.

”--on pyritty silloin Opteamin ihmisiä tiedottamaan ja kertoon tästä – ” E

”--tietysti on mielenkiintosta se että millä lailla näissä muissa yksiköissä on jotka silloin on ihmiset istuneet jossain muualla niin miten heitä on tässä prosessissa pidetty mukana.” E

Myös vastaukset liittyen esimiehen koettuun rooliin ja merkitykseen muutostilanteen aikana erosivat toisistaan. Osa koki, että esimies oli tehnyt selväksi työntekijöiden omat vastuut ja aikataulut muutoksen aikana, ja esimiehen rooli oli luonut myös turvallisuuden tunnetta. Esimiehen rooli oli lisäksi koettu selkeäksi ja merkittäväksi muutostilanteen aikana.

”Esimies huolehti siitä että kaikilla omat vastuut ja aikataulut tiedossa.” T

”Oman esimiehen rooli oli selkeä.” T

”Oli merkittävä, teki oloni kuitenkin ihan turvalliseksi.” T

”Oma esimies antoi selkeän kuvan tilanteesta.” T

Osista vastauksissa ilmeni se, että esimiehellä ei ollut roolia muutosprosessin aikana, ja osalle esimiehen rooli oli näyttäytynyt myös negatiivisessa valossa.

”Esimiehelläni ei ollut roolia muutosprosessissa.” T

”Negatiivisena, tsemppaavampi ja rakentavampi asenne olisi ollut parempi.” T

Esimiehen haastattelussa nousi esille se, että rooli näyttäytyi hänelle käytännön asioiden kautta: hän oli vastuussa toimitilojen yhdistämisestä, joten myös esimiehen rooli rakentui sen mukaan. Rooli näyttäytyi esimerkiksi siten, että hän suunnitteli toimitilojen yhdistämiseen vaadittavat työt ja nimesi niille vastuhenkilöt.

”Minun piti järjestää. Minun piti tehdä listat ja varmistaa että kaikille tehtäville on joku tekijä.” E

”Käytännössä väki teki ne hommat ja piti kattoo listasta että siitä on kaikki hommat ja vastuuhenkilöt ja kaikki tapahtuu aikataulussa.” E

Kysyttäessä esimieheltä, luuliko hän, että hänen roolinsa vaikutti siihen kuinka muutosprosessi koettiin työntekijöiden näkökulmasta, vastaus oli myönteinen. Hänen mukaansa roolilla oli merkitystä esimerkiksi toimitilojen yhdistymisen nopeuden ja selkeyden kannalta.

”Totta kai. Muuttamisesta voi tehdä älyttömän vaikeaaa tai siitä voi tehdä suunniteltua ja rullaavaa. Kyllä sitä voi miettiä että tuleeko muuttoliike oikealla ajalla viemään tavarat ja onko tavarat pakattu. Onko täällä sähköt vai ei ja onko tietoliikenne ok. Tällöisiä saa tyrityä helposti et ihmiset kaks kolme kuukautta ihmettelee.” E

Työntekijöiden toiveita esimiestä kohtaan muutosprosessin aikana olivat esimerkiksi paremman ilmapiirin luominen ja pidempi harkinta-aika päätöksiin liittyen. Toisaalta rauhallisempaa päätöksentekoa toivottiin nimenomaan toimitilojen yhdistymisestä päättäviltä henkilöiltä, ei niinkään esimiehiltä.

”Että ei olisi hössöttänyt ja luonut outoa ilmapiiriä toimistolle vaan antanut asioiden mennä enemmän omalla painollaan.” T

”Ehkä olisi kannattanut hieman hidastaa ja miettiä tarkemmin, että kuinka arki sitten sujuu, kun tilat ovat liian pienet.” T

”Päätäjiltä malttia päätöksen teossa ja aikataulussa, omalta esimieheltä en mitään.” T

Vastauksissa ilmeni myös, esimieheltä ei erityisesti toivottu mitään, koska asiat olivat sujuneet hyvin, tai sen vuoksi, että esimiehellä ei ollut roolia toimitilojen yhdistämisessä.

”Kaikki sujui mielestäni hyvin.” T

”En olisi toivonut omalta esimieheltäni mitään erityistä muutosprosessin aikana, hän ei osallistunut muutosprosessiin.” T

Haastattelussa ilmeni, että esimies koki, että häneen kohdistetut odotukset liittyivät enimmäkseen käytännön asioihin – työntekijät olivat toivoneet omia huoneita ja omia työpisteitä uusiin toimitiloihin.

”Joo ne toivo omia huoneita, omia työpisteitä ja sillä tavalla niin tiloihin liittyviä toiveita oli paljonkin. Niitä ei olisi pitänyt toteuttaa mutta on vahingossa toteutunut kun työpisteet eivät ole vielä loppuneet kesken.” E

Esimiehen kohdistettuihin odotuksiin liittyvää kysymystä täydennettiin lisäkysymyksellä, jolla koitettiin selvittää, että oliko esimieheltä toivottu käytännön asioiden lisäksi muuta tukea, esimerkiksi henkistä tukea. Vastauksessa ilmeni, että työntekijät olivat toivoneet selvyyttä tulevaan yhteiseloon liittyviin asioihin.

”-- se mitä eniten odotettiin niin ihmisiä tietysti mietitytti että millainen työyhteisö tähän muodostuu, paljonko tässä on porukkaa, paljonko sitä väkeä on, mahdutaanko me siihen, onko nämä kivoja ihmisiä, miten tämä yhteinen elämä toimii --” E

Myös esimiehen kommenteissa kävi ilmi se, että muutto yhteisiin toimitiloihin on käynyt nopeasti, ja osittain se on saattanut herättää kysymyksiä työntekijöiden keskuudessa.

”Että ihan siihen on uppouduttu että miten nämä käytännön asiat rullaa kun nämä muutot tuli niin nopeesti kohdalle että hyvin pian kaupan jälkeen minä rupesin irtisanomaan näitä tiloja että se oli äkkiä siinä sylissä.” E

4.3 Muutosvastarinta

Työntekijöiden kokemaa muutosvastarintaa tutkittiin työntekijöiltä viidellä kysymyksellä, ja niiden avulla selvitettiin muun muassa, minkälaisen reaktion muutoksesta kuuleminen aiheutti heidän keskuudessaan, oliko muutosprosessin eteneminen selkeää, oliko heillä selvillä kuinka muutos tulee vaikuttamaan heidän työhönsä ja vaikuttiko muutos heistä järkevältä. Esimiehen haastattelussa pyrittiin selvittämään samankaltaisilla kysymyksillä esimiehen näkemyksiä edellä mainittuihin kysymyksiin sekä sitä, ilmenikö hänen mielestä työntekijöiden keskuudessa muutosvastarintaa.

Työntekijöiden reaktiota muutosta kohtaan tutkittiin kysymyksellä ”Minkälaisen reaktion sinussa aiheutti, kun kuultu muutoksesta (toimitilojen yhdistämisestä)?”. Vastaukset tähän kysymykseen vaihtelivat positiivisesta kyseenalaistavaan. Positiivista reaktiota perusteltiin esimerkiksi innokkuudella päästä työskentelemään uusien kollegoiden kanssa.

”Mahtavaa ja hyvä fiilis.” T

”Positiivisen ja hyvin vastaanottavaisen. Odotin innolla että päästään uusien kollegoiden kanssa samoihin tiloihin.” T

Osa vastaajista kyseenalaisti päätöksenteon nopeutta, ja sitä, kuinka uusissa toimitiloissa tultaisiin mahtumaan. Myös organisaatiokulttuureiden yhteensovittuvuus nousi esille vastauksissa.

”Reaktio oli ihmettelevä. Päätös tehtiin todella nopeasti.” T

”Alkuun positiivinen, siirtyneissä ihmisissä ei vikaa mutta toimistotilat kävivät heti liian pieniksi ja ahtaiksi.” T

”Olin yllättynyt, että päätös oli tehty niin nopeasti ja tuli olo, että oliko tätä mietitty loppuun saakka nimenomaan sen osalta, että mahdumme kaikki oikeasti tiloihin. Toki samaan aikaan koin, että tämä on hyvä asia, jotta pääsemme tutustumaan toisiimme ja muodostumaan yhdeksi porukaksi.” T

”No ei oikeastaan muuta kuin se, että kuinka selkeästi erilaiset kulttuurit kohtaa ja suurimpana huolena toimiston tilojen riittävyys, joka osoittautuikin aiheelliseksi, koska nyt toimistomme on aivan liian ahdas, eikä palvele kuten sen tulisi palvella meitä kaikkia henkilöinä ja meidän tekemistä.” T

Esimiehen vastauksissa nousi esiin samankaltaisia näkökulmia mitä työntekijöiden vastauksissa. Vastauksissa ilmeni, että muutos oli aiheuttanut epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa, ja suurin osa kysymyksistä liittyi tuleviin toimitiloihin: omiin työpisteisiin, tilan riittävyyteen ja äänieristykseen. Etenkin Oulussa tilanpuute oli aiheuttanut työntekijöiden keskuudessa keskustelua, ja Jyväskylän toimipisteellä oli kyseenalaistettu toimitilojen yhdistymistä jos kaikki eivät mahdu samoihin tiloihin.

”Vaihtelevasti. Osaa henkilöistä mietitytti sitten se että ei ole omaa työhuonetta –” E

”-- sitten äänieristys asiat mietitytti näitä joilla on näitä salaisia asiakkaita niin kyllä siinä sen kaltaisia oli –” E

”--siitä oli sitten paljon keskustelua että kun Baronan periaatteena on että ei ole omia työpisteitä.” E

”Oulussa askarrutti sitten kun se tuli täyteen se tila että kun me oltiin levittäytytty jo alempaan kerrokseenkin kun ei mahdu muuten ja täällä askarrutti se kun me keväällä ostettiin Competest, että nehän rouvat ei mahdu tänne ja se sitten askarrutti että miksi muutetaan yhteen kun kaikki ei mahdu tänne. Että onko tässä mitään järkeä kun me ollaan kuitenkin niin kuin kahdessa pisteessä. Että oliko tämä nyt fiksu juttu.” E

”Että laidasta laitaan, kyllähän siinä monia oli, että se oma työpaikka ja toimisto koskettavat monia vähän eri tavalla eri ihmisiä. Osalle ne ovat tärkeämpiä ja osalle sitten ei niin tärkeitä.” E

Työntekijöiden vastaukset kysymykseen ”Oliko sinulle selvää, miten muutos tulee etenemään ja mitä tulee tapahtumaan?” olivat positiivisia, ja melkein kaikkien vastaajien mielestä heille oli tehty selväksi, miten muutosprosessi etenee ja mitä sen aikana tulee tapahtumaan.

”Kyllä oli, vastuut ja aikataulut olivat tiedossa.” T

”Suurin piirtein oli sitten kun päätös oli tehty.” T

Toisaalta, vastauksissa nousi esiin esimiehen rooli.

”Kyllä riittävän, välillä esimiehen puolelta tuli turhaa spekulatiota.” T

Esimiehen mukaan auttoi, kun oli tarjolla konkreettisia keinoja, joiden avulla työntekijöille pystyttiin näyttämään kuinka muutos etenee ja mitä tulee tapahtumaan. Näin ollen näkemykset esimiehen ja työntekijöiden kesken olivat melko yhtenevät.

”Kyllä minä veikkaan että kun minulla oli heti laittaa eteen lista että tällaisia juttuja tähän kuuluu ja se kun on konkreettisia juttuja esim. että kuka tilaa uudet käyntikortit kun osoite vaihtuu niin kyllä se auttaa sitä hahmottamaan, kun se ei ole pelkäämään jotain hämmä avaruudessa –” E

”--Oulussa pystyttiin käymään siellä heti. Tässä on tämä toimisto, tähän me tullaan, tuossa on se huone mikä me vallataan. Ja täällä (Jyväskylässä) ihmiset pystyivät seuraamaan että tuohon se meidän talo nyt rakentuu ja tuohon taloon me nyt muutetaan näiden näyteikkunoiden taakse sitten kun tämä talo on valmiina. Että tässä oli sillä tavalla aika konkreettisia juttuja havainnoitavaksi.” E

Vaikka muutoksen eteneminen ja siihen liittyvät tapahtumat olivat työntekijöiden keskuudessa suurimmalta osin selvillä, vastauksissa ilmeni, että työntekijöille ei ollut täysin selvää, miten muutos tulee vaikuttamaan heidän työhönsä.

”Ei ollut. Minulle alkoi tulemaan kaikkia kyselyjä ja asioiden hoitamisia jotka piti vaan hoitaa.” T

”Ehkä ei aivan täysin.” T

Toisaalta, vastauksissa nousi esiin myös se, että vaikka ei tiedetty kuinka muutos vaikuttaa työhön, sen silti uskottiin vaikuttavan positiivisesti. Todettiin myös, että muutos ei vaikuttanut työhön mitenkään.

”Ei, mutta uskon että positiivisesti.” T

”En koe että muutos olisi vaikuttanut työhöni mitenkään.” T

Työntekijöiden suhtautumista muutokseen tutkittiin kysymyksellä ”Toivoitko, että muutosta (toimitilojen yhdistymistä) ei tulisi tapahtumaan? Jos vastasit kyllä, niin miksi?” Suurimmassa osassa vastauksista kerrottiin, että muutos oli toivottua. Kuitenkin vastauksissa kyseenalaistettiin jälleen tilojen koko ja aikataulutus.

”Jos tilat ovat riittävän kokoiset, eli työntekeminen on tehokasta ja mielekästä kaikille, niin ihan hyvä ajatus, mutta jos toimitaan niin, että ihmiset laitetaan mahtumaan neiliöihin jotka eivät todellisuudessa riitä, niin silloin kannattaa odottaa oikeaa aikaa ja paikka asian toteuttamiseen.” T

”En toivonut, mutta aikataulun olisin pitänyt järkevänä.” T

Esimiehen mukaan työntekijöiden keskuudessa saattoi olla henkilöitä, jotka eivät olisi toivoneet muutoksen toteutumista, mutta tällaiset mielipiteet eivät kantautuneet hänelle. Tähän on saattanut hänen mukaansa vaikuttaa esimerkiksi se, että perustelut muutokselle olivat niin vahvat. Myös yhtenäisen organisaatiokulttuurin voidaan katsoa olevan yksi perustelu.

”Kyllä varmaan oli ihmisiä jotka olisivat olleet tyytyväisiä siihen vanhaan ratkaisuun siinä kohtaa mutta ei sitä sitten ihan kauheasti tuoneet esille.” E

”Oulussa oli selkeä kuvio kun se vanha tila oli ihan liian iso, ja aivan liian kallis niin kuin suhteessa siihen ja Jyväskylässä ne tiesi sitten että se vanha tila oli ihan älyttömän hintainen ja vaikka meillä oli käyttöä sille –” E

”--uskon et meillä oli siis vastarintaa mutta se ei ollut kovin näkyvää että meillä oli tavallaan liian kovia perusteita sille että tämä on pakko tehdä että se rahallinen ero oli liian iso. Plus sitten että sitä korostettiin että muuten tämä ei tule olemaan sama firma jos me ei olla sitten näiden saman yritysten kavereiden kanssa samoissa tiloissa.” E

Muutosvastarintaa tutkittiin myös kysymyksellä ”Oliko sinulle selvää, miksi muutos (toimitilojen yhdistäminen) toteutetaan ja tuntuiko se sinusta järkevältä?”. Vastaukset tähän kysymykseen olivat yhtenevät, ja kaikissa vastauksissa kävi ilmi että muutoksen syyt oli ymmärretty. Toimitilojen yhdistämisen myötä koettiin, että työntekijät työskentelevät samassa yrityksessä ja sen katsottiin tuovan myös konkreettisuutta. Myös taloudelliset syyt nähtiin perusteluna muutokselle.

”Päällimmäinen tunne mikä nopeasta toiminnasta jäi, oli säästöjen saaminen nopeasti, eli Opteamin vuokranmaksu poikki. Tosin tärkeämpää oli se, että jos yhdistytään, niin voidaan olla sitten oikeasti samaa yritystä ja hyödyntää ehkä yhteisiä asioita enemmän.” T

”Yhdistyminen oli järkevä ratkaisu niin kustannustehokkuuden näkökulmasta ja se että päästiin tutustumaan uusiin työkavereihin ja oppimaan uutta puolin ja toisin. Yhdistyminen toi konkretiaa ja oli pelkästään omasta mielestä positiivinen asia.” T

”Kustannussäästöt, parempi yhteistyö.” T

Vaikka muutoksen syyt olivat selkeät ja järkevät, kritiikkiäkin nousi esille.

”Oli selvää ja kyllä tuntui järkevältä. Toki tilat jossa olemme, eivät ole täysin riittävät tämän kokoiselle porukalle.” T

”Oli selvää ja järkevää, mutta ei niin nopeasti.” T

Myös esimiehen vastauksissa nousi esille, että työntekijöille oli tehty selväksi, miksi muutos oli tärkeä.

”Kyllä. Tehtiin erittäin selväksi, liian selväksi, liian rehellisesti jopa.” E

Tästä aiheesta heräsi lisäkysymyksiä, ja esimieheltä selvitettiin kokiko hän, että konkreettiset syyt eivät kuitenkaan välttämättä riittäneet työntekijöille, vaikka ne olivatkin apuna.

”Ei ne välttämättä riitä että tuota on tässä monenlaisia asioita mitä ihmiset pitää tärkeänä että kyllä minä veikkaan että vastarintaa oli enemmän kun mitä siitä ääneen sanottiin.” E

Aiheen myötä esimieheltä kysyttiin, kokiko hän muutosvastarinnan haitanneen muutosprosessia. Esimies totesi, että muutosvastarintaa on aina, mutta tämän muutosprosessin aikana se on ollut hiljaista eikä käynyt ilmi.

”Ei se kyllä haitannut, se oli hiljasta ja en minä ole edes varma paljonko sitä on mutta minä olen varma että sitä on ollut koska sitä on aina. Kyllä se on luonteeltaan enemmän ollut hiljaista. Oulusta oltiin oltu yhteydessä pääkonttoriin ja oltu huolissaan että toteutuuko tässä nyt sellainen asiakasluottamuksellinen turvallisuus ja sitten ne kyselivät pääkonttorista että no toteutuuko että sitten sitä oli selvitelty pidemmällä kaavalla.” E

4.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi- teemaa tutkittiin viidellä kysymyksellä, ja niiden tarkoituksena oli selvittää, kuinka onnistuneesti työskentely uusissa, yhteisissä toimitiloissa on sujunut uusien kollegoiden kanssa. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään esimerkiksi, kokivatko työntekijät ahdistusta muutosta kohtaan, miten uusiin kollegoihin on suhtauduttu, ja oliko sekä uusiin toimitiloihin, että uusiin toimintatapoihin helppo sopeutua.

Kysymyksellä ”Aiheuttiko tuleva muutos ja muutosprosessi sinussa ahdistusta? Jos aiheutti, mistä luulet sen johtuvan?” selvitettiin heräsikö työntekijöiden keskuudessa ahdistusta toimitilojen yhdistämistä kohtaan. Vastauksissa kävi ilmi, että muutos itsessään ei aiheuttanut työntekijöissä ahdistusta, mutta osassa vastauksista nousi esille, että tulevien toimitilojen koko aiheutti.

”Hieman kyllä. Suurin syy ehkä siinä, että tiesin, etteivät tilat tule riittämään.” T

”Työtilat kävi liian pieneksi, samoin sosiaalitilat, happi loppui. 14 hengen toimistoon 20henkilöä!” T

Esimiehen vastauksissa nousi esiin, että ahdistusta ei ole juuri ilmennyt työntekijöiden keskuudessa, mutta kuten työntekijöidenkin vastauksissa nousi esiin, työtilojen riittämättömyys saattaa aiheuttaa sitä.

”-- sen takia kun näille ihmisille jokaiselle on riittänyt oma työpiste niin en ole havainnut että tuossa henkilöstövuokrauksen puolella olisi ollut jotain erityistä. Tilanne olisi luonnollisesti toinen jos olisi niin että joku aamu töihin tullessa sinun paikalle istuisikin joku muu niin minä veikkaan että osalla jengillä olisi todella suuria vaikeuksia kestää sitä ja sitä ajatusta että niiden pitäisi joka iltapäivä siivota se pöytä ja laittaa ne kamat pois.” E

” – että siinä kohtaa tulee ongelma kun sitä jengiä on enemmän kuin työpisteitä.” E

Baronan työntekijöiltä suhtautumista uusiin kollegoihin selvitettiin kysymyksellä ”Koitko, että ostetun yrityksen työntekijät oli helppo ottaa omaan työyhteisöön vastaan? Miten se ilmeni?”. Vastaukset olivat yhtenäiset siitä, että uusien kollegoiden saaminen oli positiivinen asia ja heihin suhtauduttiin myönteisesti.

"Helppo, tiivis yhteisö." T

"Kyllä. Meillä on kyllä henkilökemiat kohdanneet oikein hyvin ja kun on tutustuttu, niin voisi olettaa meidän tunteneen toisemme jo pidempään." T

"Kyllä oli. Tämä ilmeni yhteisinä mm. yhteisten kahvihetkien ja kaikkien avoimen asenteen kautta. Olen tottunut muutoksiin, joten tämä ei ollut mitenkään erityisen poikkeava tilanne." T

"Erittäin helppo, huippu tyyppejä." T

Opteamin, Forenomin ja Sarasen työntekijöiden kokemuksia uuteen työyhteisöön liittymisestä kysyttiin kysymyksellä "Koitko, että olit tervetullut uuteen työyhteisöön ostajayrityksen työntekijöiden puolesta? Miten se ilmeni?" Kuten Baronan työntekijöiden vastaukset, myös muiden yritysten työntekijöiden kokemukset olivat positiivisia ja uuteen työyhteisöön suhtauduttiin hyvin.

"Kyllä koin, vastaanotto oli lämmin ja vastaanottavainen." T

Esimieheltä mahdollisia vastakkainasetteluja selvitettiin kysymyksellä "Koetko, että ostajayrityksen ja ostetun yrityksen työntekijät tulivat hyvin toimeen? Esiintyikö välillä vastakkainasettelua toimitilojen yhdistyttyä?" Vastausten mukaan vastakkainasettelua ei ole ilmennyt kummassakaan toimipisteessä, joten esimiehen vastaus tukee työntekijöiden kokemuksia. Esimiehen mukaan työilmapiiri on molemmissa toimipisteissä hyvä, ja työntekijät ovat tutustuneet uusiin kollegoihin mielellään.

"Joo kyllä tämä on mennyt, että tämä Jyväskylä on mennyt todella hyvissä merkeissä ja Oulussa kanssa. Että siellä on henkilökemiat ja täälläkin osuneet aika hyvin että on sellainen hyvä ilmapiiri ja meininki ollut." E

"Oulussa sitten missä on vielä enemmän porukkaa kun täällä niin siellä niillä on tapana istua kun niillä on iso kahvipöytä ja semmoinen sohva että kyllä ne on siellä aika hyvillä mielin kohdanneet toisia." E

Työskentelyä uusissa toimitiloissa uusien kollegoiden kanssa tutkittiin lisäksi kysymyksellä "Koitko, että toimitilojen yhdistyttyä oli miellyttävämpää pysyä vanhojen työkavereiden kesken, vai oliko uuteen työporukkaan tutustuminen helppoa?". Jokaisessa vastauksessa nousi esiin, että uusiin työkavereihin tutustuminen oli helppoa, eikä eri yritysten työntekijöiden keskuudessa ilmennyt vastakkainasettelua.

"Mukavaa oli tutustua uusiin kavereihin." T

"Käytännöt tuttuja omasta organisaatiosta." T

"Kyllä me aika nopeasti aloimme viettää aikaa porukalla, enkä itse ainakaan halunnut aiheuttaa mitään ulkopuolisuuden tunnetta kenellekään." T

"Vanhat työkaverit ovat toki alkuun tutumpia, mutta en koe, että olisin tietoisesti valinnut pysytteleväni etäällä uudesta työporukasta." T

”Minulle ainakin helppoa ja koin että se oli ensimmäinen tehtävä tutustua ja saada työyhteisö yhtenäiseksi.” T

”Tutustuminen uuteen porukkaan oli helppoa ja mukavaa. Henkilökemia ja harmonia työpaikalla toimivat heti alusta alkaen.” T

”Oli helppo tutustua.” T

Uusiin kollegoihin suhtautumisen lisäksi työntekijöiltä kysyttiin myös, oliko heidän mielestään uusiin toimitiloihin helppo sopeutua, ja olisiko sopeutumista voitu helpottaa jollain keinolla. Suurimmassa osassa vastauksista tuotiin esiin, että toimitiloihin oli helppo muuttaa.

”Kyllä oli helppoa. Toimiston tilat oli jaettu selkeästi ja jokainen tiesi oman työpiSTEensä.” T

Toisaalta, vaikka muutto uusiin toimitiloihin oli helppoa, yhteisten toimintatapojen puuttuminen nostettiin vastauksissa esille. Myös tilojen puute mainittiin vastauksissa.

”Oli, toki yhteiset pelisäännöt puuttuvat ja välillä esimerkiksi keittiö on kaaos.” T

”Riittävästi tilaa olisi saanut olla enemmän mikä olisi helpottanut tilannetta.” T

Osalle työntekijöistä toimitilojen muutos ei aiheuttanut toimenpiteitä.

”Pysyin samoissa toimitiloissa ja työpisteenikin pysyi samana.” T

”Ei, jouduimme muuttamaan alakertaan omiin tiloihin.” T

Työhyvinvointi-teeman viimeinen kysymys pyrki selvittämään, vastasiko työntekijöiden mielestä sekä Baronan, että muiden yritysten arvot, normit ja toimintatavat toisiaan ja oliko niihin helppo sopeutua toimitilojen yhdistyttyä. Vastaukset erosivat toisistaan jonkun verran, ja osissa vastauksissa nousi esille, että eroavaisuuksia löytyy yritysten väliltä.

”Opteamin arvot vaikuttaisivat mielestäni olevan melkoisen erilaiset kuin Baronan. Enkä Opteamin arvoja koe omakseni.” T

”Eroja tuntuu olevan paljon ja varmasti ottaa aikaa, että arvot ja toimintatavat saadaan yhtenäistettyä. En koe, että nämä kuitenkaan ovat sellaisia jotka olisivat vaikuttaneet sopeutumiseen toimitilojen yhdistyttyä, vaan olemme henkilöinä hyvin samanhenkisiä.” T

” Täysin erilaiset Barona ja Opteamin välillä, esimerkiksi pienet hankinnat onnistuu Baronalla helpommin ja saamme itse ratkaista ongelmat itsenäisesti. Esimerkiksi yhden työtilan verhoista lähetään useita sähköposteja ja kysellään hankintalupaa.” T

Toisaalta sopeutuminen koettiin myös helpoksi hyvän työyhteisön vuoksi.

”Sopeutuminen oli helppoa, toimistolla on mukava porukka ja tulimme heti alusta asti hyvin juttuun keskenämme.” T

Esimies kertoi että vanhojen arvojen tilalle on rakennettu uudet arvot, jotka kaikki yritykset jakavat. Arvoissa saattaa näkyä enemmän Baronan työntekijöiden ajatukset, sillä heitä on työntekijä määränä enemmän.

”-- ne Baronan arvot ja Opteamin arvot nollattiin omalla tavallaan ja sitten siihen rakennettiin uusi kokonaisuus jossa se uusi kokonaisuus näkyy vähän enemmän että siellä on jotain tällaisia kuin rohkeus, vapaus ja vastuu. Että luonnollisesti kun se on ihmismäärissä ja työntekijämäärissä isompi niin varmasti se siinä näkyy että nettikyselyllä siinä on enemmän ääniä tullut niin sanotusti siltä puolelta.” E

Käytännön eroavaisuuksia yritysten työntekijöiden toimintatavoissa esimies ei ole tunnistanut.

”En minä ainakaan nyt osaa tunnistaa mitään merkittäviä juttuja tähän liittyen että olisi eri tapoja.” E

4.5 Yleinen kokemus

Viimeisellä kysymyksellä ”Mikä onnistui muutostilanteessa (toimitilojen yhdistämisessä) erityisen hyvin tai huonosti? Jos toimitiloja tullaan tulevaisuudessa yhdistämään, mitä suosittelisit tehtävän toisin (tai vastaavasti, mitä suosittelisit tehtävän samalla lailla?)” pyrittiin saamaan selville työntekijöiden yleisiä kokemuksia muutosprosessista, sekä mahdollisesti kuulla heidän neuvojaan vastaisuuden varalle, jos yritykset tulevat jatkossakin tekemään toimitilojen yhdistämiä. Esimiehen haastattelussa tätä kysymystä ei esitetty, vaan tarkoitus oli nimenomaan selvittää työntekijöiden kokemuksia.

Mielipiteitä esitettiin etenkin aikataulun ja tilojen suhteen – aikataulun tulisi olla rauhallisempi ja tulisi olla tiedossa, ovatko uudet toimitilat varmasti riittävän kokoiset.

”Maltti on valttia.” T

”Aikataulu pitää olla järkevä. Toimistolla 6 autopaikkaa ja 15 hlöä kulkee autolla töissä” T

”Jos useampi toimiala Barona/Saranen/Opteam menee samoihin tiloihin, johto voisi keskustella keskenään kuinka monta henkilöä on tulossa lisää toimistolle.” T

Myös yhteisten toimintatapojen selkiyttäminen, asioiden hoitaminen ja parempi viestintä nostettiin esille.

”Pelisäännöt esim. tiskit, kaupassa käynnit tms. olisi hyvä sopia ja jakaa vuoroja. Yhteiset usein toistuvat muuttopalaverit ja spekuloinnit oli ihan turhaa hapen ja ajan haaskaamista.” T

”Baronan päästä homma paremmin näppiin. henkilö joka hoitaa kuviota, ottaa selkeämmän otteen asioiden hoidosta ja viestinnästä.” T

Positiivisena nähtiin itse muuttaminen, sekä selkeiden vastuiden ja aikataulujen selvittäminen. Myös uusiin kollegoihin tutustuminen nähtiin tärkeänä ja onnistuneena ennen muuttamista yhteisiin toimitiloihin.

”Itse muutto onnistui mielestäni ihan hyvin.” T

”Tärkeimpänä nostaisin esille että on jaettu selkeät vastuualueet ja aikataulut on kaikilla tiedossa. Nämä asiat mielestäni toimivat hyvin. Tutustuminen uusiin työkavereihin aloitettiin jo hyvissä ajoin ennen muuttoa ja teimme yhteistyötä jo ennen muuttoa joka loi hyvää yhteishenkeä. Kävimme myös lounailla ja kahvilla ennen muuttoa. Suosittelisinkin että ”yhdistymisissä” olisi tärkeää löytää aikaa tutustua uusiin työkavereihin jo ennen muuttoa. Koin sen itse hyvänä asiana.” T

4.6 Vastausten vertailu

Työntekijöiden ja esimiehen vastaukset on koottu tiivistetysti taulukkoon 2. Taulukkoon 2 on eritelty Baronan työntekijöiden vastaukset sarakkeeseen ”Barona”, Opteamin, Forenomin ja Sarasen työntekijöiden vastaukset sarakkeeseen ”Muut” ja esimiehen vastaukset sarakkeeseen ”Esimies”. Taulukko on jaettu teemojen mukaisesti, ja lopussa on ”Yleinen kokemus” - rivi, johon on kirjattu työntekijöiden yleisiä kokemuksia ja neuvoja muutosprosessia kohtaan.

Taulukosta selviää, että Baronan ja muiden yritysten työntekijöiden vastaukset eroavat toisistaan joiltain osin. Viestintään liittyvät vastaukset osoittavat, että viestintä on onnistunut muiden yritysten työntekijöiden näkökulmasta paremmin kuin Baronan työntekijöiden. Muiden yritysten työntekijät kokivat viestinnän enemmän säännöllisenä ja kaksisuuntaisena kuin Baronan, ja he kokivat pysyneen ajan tasalla muutosprosessissa. Molempien yritysten työntekijöillä oli mahdollista ilmaista omia ajatuksia ja ideoitaan, mutta Baronan työntekijöiden vastauksissa ilmeni, että niihin ei nopean aikataulun vuoksi välttämättä ehditty reagoida. Esimiehen vastaukset tukivat etenkin muiden yritysten työntekijöiden vastauksia.

Baronan ja muiden yritysten työntekijöiden kokemukset esimiestyöstä erosivat suuresti sen takia, että Baronan työntekijöiden esimiehillä ei ollut roolia muutosprosessissa. Osa kuitenkin sai esimiehiltään tukea muutostilanteen aikana. Toiveet muutostilanteen aikana eivät kohdistuneet omiin esimiehiin, vaan muutosprosessista vastaaviin henkilöihin. Muiden yritysten työntekijät kokivat esimiehen roolin vahvana muutoksen aikana – esimies huolehti vastuista ja aikatauluista, mutta toisaalta esimiehellä odotettiin rakentavampaa asennetta. Esimiehen näkökulmasta hänen rooli ilmeni etenkin käytännön asioissa, sillä hän järjesti esimerkiksi vuokrasopimusten purkamisen sekä muut tarvittavat toimet, jotta uusiin toimitiloihin pystyttiin siirtymään.

Myös muutokseen reagoitiin erilailla Baronan ja muiden yritysten työntekijöiden toimesta. Baronan työntekijöiden vastauksissa ilmeni, että muutos ai-

heutti yllättyneitä reaktioita, etenkin muutosprosessin nopeuden takia. Myös tilojen riittävyys kyseenalaistettiin. Muiden yritysten työntekijät suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja muutos oli odotettu. Vaikka muutosvastarintateemaan liittyneet vastaukset erosivat toisistaan eri yritysten välillä, molempien yritysten työntekijät kokivat muutoksen toivotuksi ja muutoksen eteneminen ja selkeys koettiin positiivisena.

Uusi työyhteisö otettiin vastaan positiivisesti kaikkien yritysten työntekijöiden puolesta. Myös esimiehen näkemyksen mukaan työntekijöiden keskuudessa ei ilmennyt vastakkainasettelua, eikä ylemmyyden tai alemmuuden tunteita eri yritysten kesken. Vaikka uuteen työyhteisöön suhtauduttiin myötämielisesti, Baronan vastauksissa nousi esille, että heidän arvonsa ovat erilaiset mitä muiden yritysten arvot, ja että yhteisiä toimintatapoja pitää hioa. Muiden yritysten vastauksissa ilmeni, että yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin oli helppo sopeutua. Esimies kertoi haastattelussa, että hän ei ole huomannut käytännön eroavaisuuksia yritysten toimintatavoissa.

Yleisten kokemusten suhteen Baronan vastauksissa nostettiin esille aikataulujen järjestyminen ja tilojen riittävyys, muiden yritysten vastauksissa korostettiin yhteisten toimintatapojen selkeyttämistä. Baronan vastauksissa toivottiin myös parempaa viestintää ja asioiden hoitamista. Muiden yritysten vastauksissa nousi ilmi, että kollegoihin tutustuminen ennen yhteisiin tiloihin muuttamista koettiin tärkeäksi ja sen katsottiin onnistuneen.

TAULUKKO 3 Vastausten yhteenvedo.

	Barona	Muut	Esimies
Viestintä	-Viestintä pääsääntöisesti kaksisuuntaista, mutta ei täysin säännöllistä -Viestinnästä oli apua muutostilanteessa, mutta olisi saanut olla enemmän -Mahdollisuus ilmaista omia ajatuksia ja ideoita, mutta liian nopea aikataulu	-Viestintä säännöllistä ja kaksisuuntaista -Viestinnästä oli apua muutostilanteessa -Viikoittaiset tapaamiset, ajan tasalla pitäminen -Mahdollisuus ilmaista omia ajatuksia ja ideoita	-Viestintä kaksisuuntaista ja säännöllistä -Koki viestinnän tärkeäksi muutostilanteessa -Työntekijöillä mahdollista ilmaista omia ajatuksia ja ideoita
Esimiestyö	-Esimiehillä ei roolia muutosprosessissa -Osittain esimiehiltä kuitenkin saatiin tukea ja informaatiota muutoksesta -Omaa esimiestä kohtaan ei toiveita, päätöksestä vastaavilta toivottiin rauhallisempaa päätöksentekoa ja aikataulua	-Esimiehen rooli vahvana muutostilanteessa, koettiin myös liian vahvaksi -Esimies huolehti aikatauluista ja vastuista -Toivottiin rakentavampaa asennetta	-Rooli käytännön toteuttajana, aikataulujen ja vastuiden selvittäminen -Omien alaisten tukeminen esimerkiksi tiedottamalla

Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> -Yllätynyt reaktio päätöksen nopeutta kohtaan -Tilojen riittävyys kyseenalaistettiin -Muutoksen eteneminen ja vaikutus omaan työhön pääosin selkeä -Muutos koettiin järkevänä ja oli toivottua 	<ul style="list-style-type: none"> -Vastaanottavainen ja positiivinen asenne muutosta kohtaan -Muutoksen eteneminen selkeää -Muutos koettiin järkevänä ja oli toivottua 	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijöiden reaktiot muutosta kohtaan vaihtelevia -Omien työpisteiden puuttuminen ja äänieristys mietitytti -Muutoksen syyt perusteluja -Muutosvastarinta hiljaista, vaikka sitä oli
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> -Muutos ei juuri aiheuttanut ahdistusta -Uusi työyhteisö otettiin positiivisesti vastaan ja uusiin kollegoihin oli helppo tutustua -Yritysten arvot ja toimintatavat koettiin erilaisiksi 	<ul style="list-style-type: none"> -Muutos ei juuri aiheuttanut ahdistusta -Työntekijät kokivat olleensa tervetulleita uuteen työyhteisöön -Sopeutuminen koettiin helpoksi ja uusiin kollegoihin oli mukava tutustua. 	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijöiden keskuudessa ei havaittu ahdistusta muutosta kohtaan Eri yritysten työntekijöiden keskuudessa ei ole ilmennyt vastakainasettelua -Uusi työyhteisö on otettu positiivisesti vastaan
Yleinen kokemus	<ul style="list-style-type: none"> -Kiireinen aikataulu -Toiveena parempi viestintä ja asioiden hoitaminen -Tilojen riittävyys tulisi varmistaa -Muuton katsotaan sujuneen hyvin 	<ul style="list-style-type: none"> -Yhteisten toimintatapojen selkeyttäminen -Selkeät aikataulut ja vastuut koettiin tärkeäksi ja onnistuneeksi -Uusiin kollegoihin tutustuminen ennen muuttoa tärkeää ja se koettiin onnistuneeksi 	

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteydet teoreettiseen viitekehykseen

Ensimmäinen tutkimuskysymys tutki, kuinka onnistuneeksi työntekijät ovat kokeneet viestinnän muutostilanteen aikana. Sekä työntekijöiden ja esimiehen vastausten perusteella voidaan todeta, että muutosviestintä toimitilojen yhdistyksessä on ollut pääasiassa informatiivista. De Ridderin mukaan (2003) tämä onkin toinen muutosviestinnän päätehtävistä, siinä missä toinen on yhteisöllisyyden luominen (Elfving, 2005). Muutosviestintä näyttäytyy informaation johtamisena, jolloin tiedon jakamisessa on käytetty sekä sisäisiä että ulkoisia informaatiolähteitä. Näin ollen muutosviestin rakentuu monen eri kanavan avulla. (Armenakis & Harris, 2002.)

Tässä muutostilanteessa viestintää käytettiin lähinnä informaation jakamiseen: viestinnän avulla kerrottiin muuton aikataulu, vastuussa olevat henkilöt ja muuton vaikutus ihmisten töihin. Tämän perusteella voidaan todeta, että viestintää on käytetty välineenä – se on ollut keino ohjeistaa, luoda ymmärrystä muutostilanteesta työntekijöiden keskuuteen ja muuttaa heidän asenteita ja käyttäytymistä (Johansson & Heide, 2008).

Muutosviestintää pidetään tärkeänä muutoksen onnistumisen kannalta (Elving, 2005; Johansson & Heide, 2008; Ford & Ford, 2005), ja tässäkin tapauksessa viestinnällä on ollut merkitystä toimitilojen yhdistymisen kannalta – sen avulla muutos oli mahdollista aikatauluttaa, sopia vastuussa olevat tehtävät ja suorittaa muutto nopeasti ja tehokkaasti. Toisaalta työntekijöiden keskuudessa viestintää toivottiin olevan enemmänkin, jonka takia on oleellista pohtia olisiko muutos voinut tapahtua entistä helpommin ja selkeämmin, jos viestintä olisi ollut kaikille osallisille säännöllisempää ja runsaampaa. Runsa viestintä onkin yhdistetty parempaan muutokseen sitoutumiseen työntekijöiden keskuudessa (Salem, 2008).

Jos toimitiloja tullaan yhdistämään myös tulevaisuudessa, on hyvä ottaa huomioon, että muutosviestintä voitaisiin aloittaa aiemmin, jolloin työntekijöi-

den keskuudesta esille nousevat ideat ja ajatukset voitaisiin ottaa harkintaan tarpeeksi ajoissa ja niihin voitaisiin myös reagoida paremmin.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tutkia, kuinka onnistuneeksi työntekijät ovat kokeneet esimiestyön. Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiestyö on jossain määrin koettu hyväksi muutostilanteen aikana. Eriäviin vastauksiin vaikutti todennäköisesti ainakin se, että toimitilojen yhdistymisestä vastaava henkilö ei ollut kaikkien työntekijöiden esimies. Vastauksissakin todettiin, että joidenkin työntekijöiden esimiehillä ei ollut mitään merkitystä muutostilanteessa, mutta toisaalta, joidenkin vastauksissa kävi ilmi, että tukea oli saatu nimenomaan esimieheltä, vaikkei tällä mitään roolia muutoksessa ollutkaan. Esimiestyö oli muiltakin osin koettu eri näkökulmista – osa koki sen negatiivisena ja osa todella hyvänä.

Pirisen (2014) mukaan esimiehen tehtävät koostuvat muutostilanteessa läsnäolosta, tavoitteesta, innostuksesta ja toteutuksesta. Jos tarkastelee näitä neljää osa-aluetta, jokainen niistä on ainakin jossain määrin toteutunut. Läsnäolo näkyi esimerkiksi työntekijöiden informoinnissa ja ajan tasalla pitämisessä, ja toisaalta myös henkisenä tukena, kun työntekijät miettivät tulevan työporukan yhteistyön toimivuutta. Innostus ja tavoite eivät niinkään ilmene vastauksista, mutta toteutus nousee esiin aikataulujen järjestämisenä, vastuutehtävien jakamisena ja käytännön asioiden hoitamisena.

Etenkin esimiehen näkemykset esimiestyöstä tukevat Caldwellin (2003) ajatusta siitä, että esimiehillä on suuri rooli muutostilanteissa. Kuten tässäkin tapauksessa, esimiehet vievät usein muutoksen läpi eri yksiköissä ja ydintoiminnoissa, ja täten muuttavat ylimmän johdon muutosajatukset toiminnaksi. Toisaalta tässä tutkimuksessa esimiestä voidaan pitää myös muutosagenttina. Hänen vastuullaan on ollut muutoksen hahmotteleminen ja toimeenpano (Ford, Ford, D'Amelio, 2008).

Joissakin vastauksissa esimiestyö oli nähty negatiivisessa valossa muutostilanteen aikana, ja tämän takia on oleellista pohtia, onko se voinut vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Jos muutosjohtaja, tässä tapauksessa esimies/toimitilojen yhdistämisestä vastaava henkilö, ei ole itse sitoutunut muutokseen tai ei halua, että muutos tapahtuu, ei sen onnistuminen ole todennäköistä (Stenvall & Virtanen, 2007, 106). Osassa vastauksista myös nousi esille esimiehen tuen ja läsnäolon puuttuminen. Vaikka muutosjohtajan läsnäolo ja vuorovaikutus onkin oleellinen resurssi työntekijöille (Stenvall & Virtanen, 2007, 105), tässä tutkimuksessa sillä ei voida suoraan katsoa olleen merkitystä muutosprosessin onnistumiseen. Kuten aiemmin todettiin, kaikkien työntekijöiden esimiehet eivät olleet osallisena muutosprosessissa. Toisaalta voidaan pohtia, olisiko työntekijöiden kannalta parempi, jos myös esimiehet osallistutettaisiin tämän kaltaisiin muutoksiin, vaikka muutos ei heihin vaikuttaisikaan. Tällöin jokainen työntekijä, jota muutosprosessi koskettaa, voisi saada esimieheltä tukea, eivätkä vain he joiden esimies on muutosprosessista vastuussa.

Kolmas tutkimuskysymys selvitti, onko työntekijöiden keskuudessa ilmennyt muutosvastarintaa muutosprosessin aikana. Muutosvastarintaa voidaan pitää syynä sille, miksi muutokset eivät toteudu organisaatioissa (esim.

Oreg, 2006; Lines, 2004), mutta tässä tapauksessa muutosvastarinta ei ole ollut niin voimakasta, että se olisi estänyt muutoksen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että vaikka muutostilanteen aikana olisi ollut muutosvastarintaa, se ei ollut kovin näkyvää. Työntekijöiden vastauksissa kävi ilmi, että muutos ei ole juurikaan aiheuttanut heidän keskuudessa ahdistusta, ja muutoksen syyt nähtiin järkevinä. Myös esimiehen vastauksissa kävi ilmi, että muutosvastarintaa on varmasti ollut, mutta se on ollut hiljaista. Sitä on esimiehen mukaan pystytty vähentämään konkreettisilla keinoilla ja vahvoilla perusteluilla. Nämä vastaukset tukevat Kotterin (1996) kahdeksan tason teoriaa, jonka ensimmäinen taso on muutoksen tärkeyden ymmärtäminen. Taso viittaa siihen, että työntekijöiden tulee ymmärtää muutoksen tärkeys, jotta se voi onnistua. Vastaukset tukevat myös Madsenin, Millerin ja Johnin (2005) väitettä siitä, että yksilö on valmis muutokseen, jos hän ymmärtää sen ja uskoo sen tarpeeseen ja aikoo muuttua.

Monissa vastauksissa nousi esiin epävarmuus aikataulusta ja uusien toimitilojen tilan riittävydestä. Vastaukset voidaan kokea muutosvastarintana, mutta toisaalta vastausten perusteella on myös hyvä pohtia tulisiko mahdollisen seuraavan toimitilojen yhdistymisen aikana muutosprosessin olla rauhallisempi ja kestää hieman kauemmin, ja tulisiko tilojen riittävyys mitoittaa tarkemmin. Nämä näkökulmat voidaan linkittää Pideritin (2010) teoriaan siitä, että muutosvastarinta ei aina ole negatiivista – sen takana voi olla työntekijöiden aito huoli siitä, onko muutos järkevä. Vastausten perusteella voidaan myös pohtia, onko työntekijöillä ollut tarpeeksi aikaa valmistautua muutokseen. Se, että muutosvastarintaa ei juuri ole ilmennyt, ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijöillä olisi ollut korkea muutosvalmius muutosta kohtaan. (Armenakis, 2003).

Muutosvastarinnan näkökulmasta työntekijöiden vastaukset on oleellista ottaa huomioon, jos toimitiloja yhdistetään myös tulevaisuudessa, sillä muutosvastarintaan saattaa vaikuttaa se, miten organisaatio on menneisyydessä onnistunut muutostilanteissa (Self & Schraeder, 2009).

Neljäs tutkimuskysymys tutki, onko toimitilojen yhdistymisellä ollut merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointiteemaan kohdistuvia vastauksia voidaan pitää positiivisina. Vaikka työntekijät saattavat ahdistua organisaatioiden integraation aikana epätietoisuuden vuoksi (Seo & Hill, 2005), tässä tutkimuksessa ahdistusta ei juuri ilmennyt – ainakaan itse muutosta kohtaan. Epätietoisuutta aiheutti kuitenkin tilojen riittävyys ja aikataulut. Vastausten perusteella voidaan pohtia, olisiko jatkossa mahdolliset toimitilojen yhdistymiset syytä aikatauluttaa tarkemmin, ja varmistaa uusien toimitilojen koon riittävyys.

Seon ja Hillin (2005) sosiaalisen identiteettiteorian mukaan organisaatioiden integraatiosta huolimatta organisaatioiden jäsenet eivät välttämättä kykene identifioitumaan uuden organisaation ryhmin, vaan haluavat säilyttää asemansa oman organisaationsa ryhmän keskuudessa. Tällainen käyttäytyminen saattaa aiheuttaa vuorovaikutuskonflikteja, ja ostajayrityksen jäsenet saattavat kokea ylempiarvoisuutta ostetun yrityksen työntekijöitä kohtaan. Tässä tutkimuk-

sessä työntekijöiden eikä esimiehen vastaukset tue kyseistä teoriaa, sillä uusi työyhteisö uusine kollegoineen nähtiin pelkästään positiivisessa valossa – uusia työkavereita odotettiin innolla ja tutustuminen koettiin helpoksi.

Seo ja Hill (2005) ovat esitelleet erilaisia keinoja, joilla ongelmia identifioimisprosessissa voidaan vähentää, ja mahdollisesti kyseiset keinot ovat autta-
neet myös tässä tutkimuksessa työntekijöitä sopeutumaan uuteen työyhteisöön: organisaation jäsenille tulisi tehdä selväksi, että uusi organisaatioidentiteetti on parempi kuin entinen, ja molempien ryhmien välille pitäisi luoda yhteinen identiteetti esimerkiksi julkistamalla organisaation yhteisen vision, tavoitteet ja symbolit. Esimiehen haastattelussa kävikin ilmi, että vanhat arvot on poistettu, ja tilalle luotu uudet, yhteiset arvot.

Toisaalta, etenkin Baronan työntekijöiden näkökulmasta yritysten arvot ja toimintatavat eroavat toisistaan. Ongelmat kulttuurien yhdistämisessä, eli akkulturaatiossa, voivatkin aiheuttaa johtaa kulttuurien yhteentörmäykseen. Tämä usein alkaa siten, että organisaation jäsenet huomaavat eron toimintatapojen välillä, joka voi johtaa oman kulttuurin puolustamiseen ja toisia vastaan hyökkäämiseen. (Seo & Hill, 2005.) Voidaankin pohtia, tulisiko uuden ja yhteisen organisaatiokulttuurin luomiseen panostaa entistä enemmän, jolloin työntekijät pystyisivät jakamaan samat arvot ja yhteiset toimintatavat. Näin välttyttäisiin mahdollisilta ongelmilta työyhteisössä. Sekä työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa kävi ilmi, että työntekijät ovat päässeet tutustumaan toisiinsa jo ennen toimitilojen yhdistämistä, mutta toisaalta voidaan miettiä, olisiko yhteisissä tilaisuuksissa voitu keskustella enemmän myös uudenlaisesta organisaatiokulttuurista, uusista arvoista sekä yhteisistä toimintatavoista. Tämä on yksi keino, jonka Seo ja Hill (2005) ovat maininneet kulttuurien yhteentörmäyksen estämiseksi.

Taulukkoon 4 on koottu johtopäätökset tiivistetysti teemoittain. Taulukosta on nähtävissä myös johtopäätökset suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehyykseen.

TAULUKKO 4 Johtopäätösten yhteenveto.

Teema	Vastaukset	Yhteys teoriaan
Viestintä	-Viestintä koettiin pääsääntöisesti kaksisuuntaisena ja säännöllisenä. -Viestintää olisi pitänyt olla enemmän. -Työntekijöillä oli mahdollista ilmaista omia ajatuksia ja ideoitaan. -Viestinnästä koettiin olevan apua muutostilanteessa.	Viestintä työntekijöiden informaatiolähteenä ja välineenä (Elving, 2005; Johansson & Heide, 2008) Runas viestintä muutoksen mahdollistajana (Salem, 2008) Muutosviestin kommunikointi informaation johtamisena (Armenakis & Harris, 2002)
Esimiestyö	-Ne, joiden esimies oli	Esimiehen merkitys tuki-

	<p>muutoksesta vastaava, kokivat esimiehen roolin vahvana ja merkityksellisenä.</p> <p>-Työntekijät, joiden esimies ei ollut muutosprosessissa mukana, eivät juuri saaneet heiltä tukea.</p> <p>-Esimiehen mukaan rooli näyttäytyi käytännön järjestäjänä, ja omien alaisten tiedottamisena.</p>	<p>jana muutosprosessissa (Self ym., 2009)</p> <p>Esimiehen tehtävät muutostilanteessa – läsnäolo ja toteutus (Pirinen, 2014)</p> <p>Esimies muutosagenttina ja muutoksen läpiviejänä sekä toteuttajana (Thomas & Hardy, 2011; Bovey & Hede, 2001; Caldwell, 2003).</p> <p>Esimiehen sitoutuminen muutokseen ja sitä kautta työntekijöiden sitouttaminen (Stenvall & Virtanen)</p>
Muutosvastarinta	<p>-Muutos koettiin järkevänä ja perusteltuna.</p> <p>-Aiheutti kuitenkin yllättyneen reaktion, ja aikataulu ja tilojen riittävyys kyseenalaistettiin.</p> <p>-Muutosprosessin eteneminen koettiin selkeäksi.</p> <p>-Esimiehen mukaan muutosvastarinta oli hiljaista, vaikka sitä on kuitenkin ollut.</p>	<p>Muutokseen uskominen ja siihen sitoutuminen (Madsen, Miller & John, 2005; Holt, Helfrich, Hall, Weiner, 2010)</p> <p>Muutosviestin tärkeyden kommunikointi (Armenakis ym., 1993)</p> <p>Työntekijöiden huoli siitä, onko muutos hyvä asia, tärkeiden näkökulmien esiin tuominen (Piderit, 2000; Ford & Ford, 2010)</p>
Työhyvinvointi	<p>-Uusi työyhteisö otettu molemmiin puolin positiivisesti vastaan.</p> <p>-Muutos ei juuri aiheuttanut ahdistusta työntekijöiden keskuudessa.</p> <p>- Yritysten arvot ja toimintatavat on koettu erilaisiksi, esimerkiksi yleisten käytäntöjen kannalta.</p>	<p>Ahdistuneisuusteoria, epätietoisuus integraation vaikutuksista (Seo & Hill, 2005)</p> <p>Sosiaalinen identiteetti-teoria, uuteen työyhteisöön sopeutuminen (Seo & Hill, 2005)</p> <p>Akkulraatioteoria, organisaatioiden erilaiset arvot ja toimintatavat, organisaatiokulttuureiden yhteen törmäys (Seo & Hill, 2005)</p>

5.2 Käytännön johtopäätökset

Vastausten perusteella uusiin arvoihin ja toimintatapoihin on mahdollisesti syytä puuttua, sillä ne nousivat vastauksissa esille ja ovat aiheuttaneet kysymyksiä työntekijöiden keskuudessa. Vaikka arvot ja toimintatavat eivät radikaalisti eroasikaan toisistaan, kannattaa näihin suhtautua vakavasti, jotta työyhteisöön ei synny konflikteja yksilöiden tai ryhmien kesken.

Myös esimiehen roolia muutostilanteissa tulisi pohtia – onko tasapuolista, että muutoksen läpiviejä on vain osan työntekijöistä esimies, ja muiden työntekijöiden esimiehillä ei ole ollenkaan roolia muutosprosessissa? Vastauksissa kävi ilmi, että nämä henkilöt, joiden esimies oli myös muutoksesta vastaava, saivat enemmän tukea ja myös tietoa muutostilanteesta kuin he, joiden esimiehellä ei ollut roolia muutoksessa.

Suurimpana negatiivisena asiana muutoksessa koettiin kuitenkin uusien toimitilojen koko ja muutoksen aikataulu. Ne toistuivat useassa eri teemassa, vaikka teema ei olisi suoranaisesti kyseisiä aiheita käsiteltykään. Tilojen riittävyys tulisi siten varmistaa nyt ja myös tulevaisuudessa, jotta työpisteet tai tila eivät lopu kesken. Jos toimitiloja tullaan yhdistämään myös tulevaisuudessa, tilojen koko tulisi mitoittaa siten, ettei työntekijöille tule yllätyksenä se, että uudet toimitilat ovat yksinkertaisesti liian ahtaat. Toisaalta, tässä tutkimuksessa ilmeni, että toimitilojen koon riittämättömyys oli tiedossa jo ennalta. Tällöin voidaan pohtia, tulisiko päätöksentekoprosessia hidastaa, jolloin kaikki näkökulmat voidaan ottaa huomioon. Nopea aikataulu nousi esille useaan kertaan, joten sen rauhoittamista on syytä pohtia, vaikka syyt nopealle aikataululle saatavatkin olla perustellut.

Yleisesti ottaen muutosprosessin, eli toimitilojen yhdistämisen voidaan kuitenkin katsoa sujuneen hyvin työntekijöiden näkökulmasta. Etenkin uusi työyhteisö on koettu positiiviseksi niin työntekijöiden kuin esimiehen vastauksen perusteella, joten voidaan todeta, että luultavasti uusi työyhteisö ei tule aiheuttamaan ongelmia uusissa, yhteisissä toimitiloissa. Muutos ei ollut aiheuttanut ahdistusta työntekijöiden keskuudessa, ja muutoksen syyt olivat perustelluja ja järkeviä, jolloin itse muutokseen ei ole tuntunut niin raskaalta. Näin ollen jatkossa kannattaa varmasti ottaa mallia etenkin siitä, kuinka eri yritysten työntekijät ovat tutustutettu toisiinsa sekä siitä, että muutoksen syyt ovat jatkossakin järkevät sekä perustellut.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus herättää monenlaisia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Etenkin esimiestyön ja muutosagentin merkitystä muutostilanteissa voisi tutkia lisää, sillä tämä tutkimus nosti esiin mielenkiintoisia eroavaisuuksia työntekijöiden vastauksissa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää, onko nimenomaan muutosagentin roolilla tärkeämpi merkitys kuin esimiestyöllä, vai koetaanko esi-

miestyön merkitys silti suureksi vaikka esimies ei kyseisessä muutoksessa olisi mukana. Esimiestyön teemaan liittyen voitaisiin myös tutkia, koetaanko esimiehen käytännön tuki tärkeämmäksi kuin henkinen tuki, ja minkälaiset muutostilanteet tähän vaikuttaa.

Viestinnän kannalta voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten työntekijät voitaisiin mahdollisesti sitouttaa muutosprosessiin mukaan, etenkin jos muutoksen aikataulu on nopea ja päätökset tehdään nopealla aikataululla. Edellä mainittuja aiheita voisi tutkia lisää ottamalla työntekijöiden näkökulman huomioon, kuten tässäkin tutkimuksessa. Toisaalta lisää näkemystä aiheeseen saataisiin sisällyttämällä enemmän muutosagenttien ja esimiehien kokemuksia asiaa kohtaan, sekä myös mahdollisesti ylemmän johdon.

Tarkoituksenmukaista voisi olla myös tutkia eri toimialojen merkitystä muutokseen suhtautumisessa – kuten yrityseshittelyssä todettiin, henkilöstöpalvelualalla on tehty paljon yrityseshappoja eli siten myös muutoksia. Täten voidaan pohtia, voiko alan yleinen tilanne tehdä muutokseen suhtautumisesta helpompaa ja ei niin yllättävää työntekijöiden näkökulmasta. Toimialoilla, jotka ovat olleet vakaampia, voivat reaktiot ja kokemukset muutoksia kohtaan olla hyvinkin erilaisia mitä tässä tutkimuksessa. Yrityksen näkökulmasta oleellista voisi olla selvittää, kuinka yhteistyö uusien kollegoiden kanssa uusissa toimitiloissa on jatkossakin sujunut, ja onko muutokseen totuttu. Toinen aihe sekä yrityksen että jatkotutkimuksen kannalta voisivat olla tilat – jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää enemmän tilojen vaikutusta koettuun muutokseen, ja sitä minkälaisia vaikutuksia työpisteiden muuttumisella voi olla työntekijöihin.

LÄHTEET

- Aamulehti, 2016. Tamperelainen Sihti yhteen ison Adecon kanssa.
<https://www.aamulehti.fi/raha/tamperelainen-sihti-yhteen-ison-adecon-kanssa-23810500/>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Armenakis, A. A. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15 (2), 169-183.
- Barchan, M. 2006. *Humanity in a Merger*. Alexandria: Association for Talent Development.
- Barona Group Oy:n internetsivut. Saatavilla sähköisenä:
<https://baronagroup.fi/>.
- Bellou, V. 2006. Psychological contract assessment after a major organizational change. *Employee Relations*, 29(1), 68-88.
- Bernerth, J. 2004. Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review* 3, 36-52.
- Bovey, W. H. & Hede, A. 2001. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology* 16, 534-548.
- Brueller, N. N., Carmeli, A. & Markman, G. D. 2016. Linking Merger and Acquisition Strategies to Postmerger Integration: A Configurational Perspective of Human Resource Management.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management* 4 (4), 309-325.
- By, R. T., Burnes, B. & Oswick, C. 2012. Change management. *Journal of change management* 12 (1), 1-5.
- Caldwell, R. 2003. Change leaders and change managers: different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal* 24 (5), 285-293.
- Cartwright, S. & Cooper, L. 1994. The Human Effects of Mergers and Acquisitions. *Journal of Organizational Behavior*, 47.
- Cho, I. 2017. The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 989-1002.
- Choi, M. & Ruona, W. E. A. 2011. Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review* 10 (1), 46-73.
- Choi, T. 1995. Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change. *Omega* 23 (6), 607-624.
- Chung, G. H. 2014. How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. *Journal of World Business*, 49(1), 78-86.

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2013. *Research methods in education*. 7th ed. Abingdon: Routledge.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. 2003. Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* 8 (3), 153-162.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. 1999. Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1), 25-41.
- Edgelow, C. 2012. Who's in charge of change? *Industrial and Commercial Training* 44 (1), 3-8.
- Edmonds, J. 2011. Managing successful change. *Industrial and Commercial Training* 43 (6), 349-353.
- Elving, W. J. L. 2005a. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (2), 129-138.
- Elving, W. J. L. 2005b. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (2), 129-138.
- Erwin, D. G. & Garman, A. N. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (1), 39-56.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fay, D. 2004. Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 113-119.
- Ford, J. D. 1995. The role of conversation in producing intentional change in organisations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. 2008. Resistance to change. *The Academy of Management review* 33 (2), 362-377.
- Ford, L. W. & Ford, J. D. 2010. Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics* 39 (1), 24-36.
- Fubini, D. 2000. After the merger. *The McKinsey Quarterly*, 4, 4-5.
- Furst, S. A. & Cable, D. M. 2008. Employee Resistance to Organizational Change. *Journal of Applied Psychology* 93 (2), 453-462.
- Halkos, G. E. 2012. Importance and influence of organizational changes on companies and their employees. MPRA Paper.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto
http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl_top20_tammikuu_2018.pdf
- Hirsjärvi, S. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hogan, E. A., & Overmyer-Day, L. 1994. The psychology of mergers and acquisitions. In C. L. Cooper & L. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley. Vol. 9, 247-247.
- Holt, D., Helfrich, C., Hall, C. & Weiner, B. 2010. Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine* 25 (S1), 50-55.

- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Granfelt, R. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Immonen, R. 2015. Yritysjärjestelyt. 6. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Ionescu, V. 2014. Leadership, Culture and Organizational Change. *Manager*, 20(1), 65-71.
- Jacobs, G. 2013. A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Jansson, N. 2013. Organizational change as practice. *Journal of organizational change management* 26 (6), 1003-1019.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Infor.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsingissä: Otava.
- Kilpailulaki 2011/948. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2011/20110948>.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svennas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. 2. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2017. KKV hyväksyi Sponsor Fund IV:n ja Staffpoint Holdingin yrityskaupan. <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2017/kkv-hyvaksyi-sponsor-fund-ivn-ja-staffpoint-holdingin-yrityskaupan/>.
- Kitchen, P. J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (1), 46-53.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. 1996. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 2008. Choosing strategies for change. Harvard Business School Publ. Corp.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Legare, T. L. 1998. The human side of mergers and acquisitions: understanding and managing human resource integration issues. *Human Resource Planning* 21 (1), 32.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lines, R. 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* 4 (3), 193-215.
- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. 2005. Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly* 16 (2), 213-233.

- Manzini, A. O. & Gridley, J. D. 1986. Human resource planning for mergers and acquisitions: preparing for the "people issues" that can prevent merger synergies. *Human Resource Planning* 9, 51.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Moran, J. 1997. Creating lasting change. *The TQM Magazine*, 9(2), 146-151.
- Morse, J. M. 2017. *Essentials of qualitatively-driven mixed-method designs*. New York, New York ; London, England: Routledge.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 2004. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. Teoksessa *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. 2004, 563-76.563-576.
- O'Connor, C. 1993. Managing resistance to change. *Management Development Review*, 6(4).
- Oliver, P. 2010. *The student's guide to research ethics*. 2nd ed. Maidenhead, Berkshire, England ; New York: McGraw-Hill/Open University Press.
- Opteamin blogi. Saatavilla sähköisenä: <https://blogi.opteam.fi/yrityksille/opteam-liittyy-osaksi-alan-suurinta-henkilöstöpalveluyhteisoa-barona-groupia>.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (1), 73-101.
- Orlando Voica & Marian Vasile 2013. Leadership Evidences: Communication and the Organizational Change Success. *Manager* 17 (1), 245-253.
- Osakeyhtiölaki 2006/624. Saatavilla sähköisenä osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L16>.
- Palmer, B. 2003. *Making change work: Practical tools for overcoming human resistance to change*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Pirinen, H. 2016. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.
- Rogers, P., Shannon, T. & Gent, S. 2003. Leading successful change. *European Business Journal* 15 (3), 104.
- Rosenberg, S. & Mosca, J. 2011. Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)* 15 (3), 139.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Salman, Y. & Broten, N. 2017. *Leading Change*. (1) Milton: Macat Library. The Macat Library.
- Sandy Kristin Piderit. 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review* 25 (4), 783-794.
- Saunders, M. 2003. Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- Schein, E. H. 1988. *Organizational psychology*. 3. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Schuler, R. & Jackson, S. 2001. HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal* 19 (3), 239-253.
- Self, D. R. 2007. Organizational change - overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 21 (5), 11-13.
- Self, D. R. & Schraeder, M. 2009. Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 30 (2), 167-182.
- Seo, M. & Hill, N. S. 2005. Understanding the Human Side of Merger and Acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science* 41 (4), 422-443.
- Smith, M. E. 2002. Success Rates for Different Types of Organizational Change. *Performance Improvement*, 41(1), 26-35.
- Smith, I. 2005. Achieving readiness for organisational change. *Library Management* 26 (6/7), 408-412.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Syrjälä, L. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press.
- Talouselämä, 2017. Suomen henkilöstöpalvelualalla jättikauppa, markkinajohtaja kasvattaa etumatkaansa. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kauppalehti-suomen-henkilostopalvelualalla-jattikauppa-markkinajohtaja-kasvattaa-etumatkaansa/57afbdd6-f8cf-397c-a410-ee92981b6b05>.
- Talouselämä, 2017. Savolaisen perheen VMP-Group myytiin pääomasijoittajalle, henkilöstöä välittävästä yhtiöstä saa jo robotin. <https://www.talouselama.fi/uutiset/lehti-savolaisen-perheen-vmp-group-myytiin-paaomasijoittajalle-henkilostoa-valittavasta-yhtiosta-saa-vuokralle-jo-robotin/fa2a65dc-86e7-34a8-a2d8-3f0e2e573e27>.
- Talouselämä, 2017. Vuokratyöstä tuli kunnan työtä, henkilöstöpalveluala kasvaa hurjaa vauhtia. <https://www.talouselama.fi/uutiset/vuokratyosta-tuli-kunnan-tyota-henkilostopalveluala-kasvaa-hurjaa-vauhtia/28050718-60aa-3a8b-abe7-cbf2fb99f0c2>
- Tanure, B. 2007. Managing people in radical changes (M&As). *International Journal of Manpower*, 28(5), 369-383.
- Thomas, R. & Hardy, C. 2011. Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management* 27 (3), 322-331.
- Todnem By, R. 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management* 5 (4), 369-380.
- Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. p. Helsinki: Talentum Media.
- Van Dijk, R. 2009. Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163.
- V Tamarasu 2012. Change Management. *International Journal of Management Prudence* 4 (2), 26.
- Waddell, D. & Sohal, A. S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36 (8), 543-548.
- Zaccaro, S. J. & Banks, D. 2004. Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management* 43 (4), 367-380.
- Åberg, L. 1989. Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki: Samerka.

LIITTEET

Liite 1 Esimiehen haastattelu

Esimiestyö

1. Olitko työntekijöiden tukena muutosprosessin (toimitilojen yhdistämisen) aikana? Miten?
2. Mitä uskot työntekijöiden toivovan sinulta muutosprosessin aikana?
3. Miten esimiesroolisi ilmeni muutosprosessin aikana?
4. Luuletko, että roolisi vaikutti siihen kuinka muutosprosessi koettiin työntekijöiden näkökulmasta?
5. Pidotko työntekijät ajan tasalla siitä, mitä muutosprosessin aikana tapahtui milloinkin?

Viestintä

1. Oliko viestintä kaksisuuntaista, vai tapahtuiko se ylhäältä alas- tyyllisesti? (Eli esimieheltä tai johdolta alaisille).
2. Viestittiinkö työntekijöille säännöllisesti ja jatkuvasti muutoksesta (muutoksesta toimitiloihin) ja kerrottiinko prosessin etenemisestä?
3. Viestittiinkö työntekijöille siitä, mitä muutoksen aikana tulee tapahtumaan?
4. Koitko, että viestinnästä oli apua työntekijöille muutosprosessin aikana?
5. Oliko työntekijöillä mahdollista viestiä ja ilmaista omia ajatuksia ja ideoita, ja kuunneltiinko/reagoitiinko niihin?
6. Mitä kanavia viestinnässä käytettiin ja tavoitettiin työntekijät niiden avulla helposti?

Muutosvastarinta

1. Miten työntekijät reagoivat, kun muutoksesta (toimitilojen) yhdistämisestä ilmoitettiin heille?
2. Ymmärsivätkö työntekijät miten muutos tulee etenemään ja mitä tulee tapahtumaan?
3. Ymmärsivätkö työntekijät kuinka muutos vaikuttaa heidän työhönsä?
4. Koitko, että työntekijät toivoivat että muutosta ei tapahtuisi?
5. Tehtiinkö työntekijöille selväksi, miksi muutos on tärkeää? Luuletko että työntekijät kokivat muutoksen järkeväksi?

Työhyvinvointi

1. Koetko että ostajayrityksen ja ostetun yrityksen työntekijät tulivat hyvin toimeen? Esiintyikö välillä vastakkainasettelua toimitilojen yhdistyttyä?

2. Aiheuttiko tuleva muutos ja muutosprosessi työntekijöiden keskuudessa ahdistusta?
3. Luuletko että ostetun yrityksen työntekijät olivat tervetulleita ostajayrityksen puolesta? Luuletko että ostetun yrityksen työntekijät oli helppo ottaa vastaan?
4. Koetko, että sekä ostetun että ostajayrityksen arvot, toimintatavat ja normit vastasivat toisiaan? Oliko niihin helppo sopeutua?

Liite 2 Kyselylomake Baronan työntekijöille

Viestintä toimitilojen yhdistyessä

1. Oliko viestintä muutostilanteessa (toimitilojen yhdistymisen aikana) kaksisuuntaista, vai tapahtuiko se yksisuuntaisesti esimieheltä (tai ylemmältä taholta) sinulle?
2. Koitko että viestintä oli muutostilanteessa säännöllistä ja jatkuvaa?
3. Koitko että viestinnästä oli muutostilanteessa sinulle apua? (Esimerkiksi tilanteen syiden selkeyttäminen, muuton eteneminen ym.)
4. Oliko sinulla mahdollisuus viestiä omista ajatuksista ja ideoista, ja reagoitiinko niihin?
5. Mitä kanavia viestinnässä käytettiin ja tavoittivatko ne sinut helposti?

Esimiestyö toimitilojen yhdistyessä

1. Koitko että esimiehesi oli tukenasi muutosprosessin aikana? Miten?
2. Mitä olisit toivonut esimieheltäsi muutosprosessin aikana?
3. Miten esimiehen rooli ilmeni muutosprosessin aikana?
4. Miten esimiehesi merkitys näkyi siinä, miten koit muutosprosessin?
5. Pitikö esimiehesi piti sinut ajan tasalla siitä, mitä muutosprosessissa tapahtui milloinkin? Miten?

Muutosvastarinta

1. Millaisen reaktion sinussa aiheutti, kun kuulit muutoksesta (toimitilojen yhdistymisestä)?
2. Oliko sinulle selvää, miten muutos tulee etenemään ja mitä tulee tapahtumaan?
3. Oliko sinulle selvää, miten muutos tulee vaikuttamaan työhösi?
4. Toivoitko, että muutosta (toimitilojen yhdistymistä) ei tulisi tapahtumaan? Jos vastasit kyllä, niin miksi?
5. Oliko sinulle selvää, miksi muutos (toimitilojen yhdistäminen) toteutetaan ja tuntuiko se sinusta järkevältä?

Työhyvinvointi yhteisissä toimitiloissa

1. Aiheuttiko tuleva muutos ja muutosprosessi sinusta ahdistusta? Jos aiheutti, mistä luulet sen johtuvan?

2. Koitko että ostetun yrityksen työntekijät oli helppo ottaa omaan työyhteisöön vastaan? Miten se ilmeni?
3. Koitko, että toimitilojen yhdistyttyä oli miellyttävämpää pysyä vanhojen työ-kavereiden kesken, vai oliko uuteen työporukkaan tutustuminen helppoa?
4. Oliko uusiin toimitiloihin helppo sopeutua? Olisiko sopeutumista ollut mahdollista helpottaa jollain keinolla?
5. Koitko että sekä ostaja- että ostetun yrityksen arvot, toimintatavat ja normit vastasivat toisiaan? Oliko niihin helppo sopeutua toimitilojen yhdistyttyä?

Lopuksi:

Mikä onnistui muutostilanteessa (toimitilojen yhdistämisessä) erityisen hyvin tai huonosti? Jos toimitiloja tullaan tulevaisuudessa yhdistämään, mitä suosittelisit tehtävän toisin (tai vastaavasti, mitä suosittelisit tehtävän samalla lailla?)

Liite 3 Kyselylomake Opteamin, Forenomin ja Sarasen työntekijöille

Viestintä toimitilojen yhdistyessä

1. Oliko viestintä muutostilanteessa (toimitilojen yhdistymisen aikana) kaksisuuntaista, vai tapahtuiko se yksisuuntaisesti esimieheltä (tai ylemmältä taholta) sinulle?
2. Koitko että viestintä oli muutostilanteessa säännöllistä ja jatkuvaa?
3. Koitko että viestinnästä oli muutostilanteessa sinulle apua? (Esimerkiksi tilanteen syiden selkeyttäminen, muuton eteneminen ym.)
4. Oliko sinulla mahdollisuus viestiä omista ajatuksista ja ideoista, ja reagoitiinko niihin?
5. Mitä kanavia viestinnässä käytettiin ja tavoittivatko ne sinut helposti?

Esimiestyö toimitilojen yhdistyessä

1. Koitko että esimiehesi oli tukenasi muutosprosessin aikana? Miten?
2. Mitä olisit toivonut esimieheltäsi muutosprosessin aikana?
3. Miten esimiehen rooli ilmeni muutosprosessin aikana?
4. Miten esimiehesi merkitys näkyi siinä, miten koit muutosprosessin?
5. Pitikö esimiehesi piti sinut ajan tasalla siitä, mitä muutosprosessissa tapahtui milloinkin? Miten?

Muutosvastarinta

1. Millaisen reaktion sinussa aiheutti, kun kuulit muutoksesta (toimitilojen yhdistymisestä)?
2. Oliko sinulle selvää, miten muutos tulee etenemään ja mitä tulee tapahtumaan?
3. Oliko sinulle selvää, miten muutos tulee vaikuttamaan työhösi?
4. Toivoitko, että muutosta (toimitilojen yhdistymistä) ei tulisi tapahtumaan? Jos vastasit kyllä, niin miksi?

5. Oliko sinulle selvää, miksi muutos (toimitilojen yhdistäminen) toteutetaan ja tuntuiko se sinusta järkevältä?

Työhyvinvointi yhteisissä toimitiloissa

1. Aiheuttiko tuleva muutos ja muutosprosessi sinusta ahdistusta? Jos aiheutti, mistä luulet sen johtuvan?
2. Koitko, että olit tervetullut uuteen työyhteisöön ostajayrityksen työntekijöiden puolesta? Miten se ilmeni?
3. Koitko, että toimitilojen yhdistyttyä oli miellyttävämpää pysyä vanhojen työkavereiden kesken, vai oliko uuteen työporukkaan tutustuminen helppoa?
4. Oliko uusiin toimitiloihin helppo sopeutua? Olisiko sopeutumista ollut mahdollista helpottaa jollain keinolla?
5. Koitko että sekä ostaja- että ostetun yrityksen arvot, toimintatavat ja normit vastasivat toisiaan? Oliko niihin helppo sopeutua toimitilojen yhdistyttyä?

Lopuksi:

Mikä onnistui muutostilanteessa (toimitilojen yhdistämisessä) erityisen hyvin tai huonosti? Jos toimitiloja tullaan tulevaisuudessa yhdistämään, mitä suosittelisit tehtävän toisin (tai vastaavasti, mitä suosittelisit tehtävän samalla lailla?)