



# **Sisäinen integraatio. Monimenetelmällinen tapaustutkimus koulutusorganisaatiossa.**

Mirva Huovinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Helmikuu 2023

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtaminen (YAMK)

Huovinen, Mirva

**Sisäinen integraatio. Monimenetelmällinen tapaustutkimus koulutusorganisaatiossa.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2023, 135 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### Tiivistelmä

Organisaatioissa tehdään muutoksia jatkuvasti, ja yksi organisaatiomuutoksen muoto on integraatio. Integroinnin tavoitteena on tehokkuuden lisääminen, päällekkäisten kustannusten karsiminen, markkina-aseman ja näkyvyyden parantaminen tai organisaation kasvattaminen. On havaittu, että monet integraatioista epäonnistuvat epäselvien tavoitteiden ja huonon muutosjohtamisen vuoksi. Tutkimus tarkastelee erään koulutusorganisaation sisäistä integraatiota. Tavoitteena oli selvittää integraatiopäätökseen johtaneita syitä, tavoiteltuja hyötyjä ja arvoituja riskejä. Tavoitteena oli myös tutkia, miten integraatioprosessi oli toteutettu ja johdettu. Lisäksi selvitettiin, miten integraatio oli vaikuttanut henkilöstön arkeen ja kuinka henkilöstö koki integraation onnistuneen.

Tutkimus oli monimenetelmällinen tapaustutkimus. Aineistonkeruu toteutettiin laadullisilla puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja määrällisenä kyselynä. Haastateltavina olivat kuusi johdon edustajaa. Määrällinen aineisto kerättiin henkilöstökyselynä.

Tutkimustulosten mukaan integraation suurimpina hyötyinä pidettiin opintotarjonnan laajenemista ja turhien päällekkäisyyksien poistamista. Suurin riski oli henkilöstön kuormittuminen muutostilanteessa. Integraatioprosessin johtaminen oli toimivaa, ja suurin osa henkilöstöstä koki tavoitteiden olleen selkeät. Integraatiossa siirtyvä henkilöstö oli tyytymättömämpi integraation johtajien toimintaan ja osa koki, ettei vaikuttamismahdollisuuksia ollut tarpeeksi. Positiivisena muutoksena henkilöstö koki turhan päällekkäisyyden poistumisen ja negatiivisena työmäärän kasvun. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että integraation onnistui hyvin, mutta siirtyvään henkilöstön ylimääräinen työkuorma olisi pitänyt huomioida paremmin suunnittelussa ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan prosessin aikana.

### Avainsanat (asiasanat)

organisaatiomuutos, integraatio, organisaatioiden yhdistäminen, integraatioprosessin johtaminen

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Opinnäytetyö sisältää yhteensä 22 liitettä. Liitteet 1, 2, 3, 4, 8 ja 9 ovat salassa pidettäviä ja ne ovat poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on julkisuuslain 621/1999 24 §, 17 ja 20, yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön tai säätiön liike- tai ammattisalaisuudet. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 27.2.2028.

Huovinen, Mirva

### **Internal Integration. Multi-method Case Study in Educational Institution.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2023, 135 pages.

Business Administration. Master's Degree Programme in Organizational and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Changes are made in organizations continuously, and one form of organizational change is integration. The main goal of an integration is to increase efficiency, cut duplicate costs, improve market position and visibility, or enlarge the organization. It has been discovered that many of the integrations fail due to unclear objectives and poor change management. The study examines the internal integration of an educational institution. The goal was to find out the reasons behind the integration decision, the intended benefits, and the estimated risks. One of the goals was also to research how the integration process was implemented and managed. In addition, it was investigated how the integration had affected the personnel's workdays and how successful the integration was from the personnel's point of view.

The study was a multi-method case study. The empirical data was collected with qualitative semi-structured interviews and a quantitative survey. The interviewees were six managers, and the quantitative data was collected as a personnel survey.

According to the research results, the major benefits of the integration were the expansion of the study offer and the elimination of the unnecessary duplications. The highest risk was overloading the personnel in the change situation. The management of the integration process was functional, and most of the personnel felt that the goals were clear. The transferring personnel were more unhappy with the actions of the integration managers, and some felt that there were not enough opportunities to influence the process. The personnel felt the elimination of the unnecessary duplication was a positive change, and the increase in workload was a negative change. As a conclusion, the integration was successful, but the extra workload of the transferring personnel should have been considered better in the planning, and their well-being at work should have been better taken care of during the process.

### **Keywords/tags (subjects)**

Organizational change, integration, merger, integration management

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Thesis contains 22 appendices. Appendices 1, 2, 3, 4, 8 and 9 are confidential and have been removed from public work. The basis for confidentiality is the business or professional secrets of a private, state, municipality or other public entity, community or foundation, Section 24, 17 and 20 of the Public Private Act 621/1999. The confidentiality period is five (5) years, confidentiality ends on February 27, 2028.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Integraatio organisaatiomuutoksena .....</b>	<b>7</b>
2.1	Organisaatiomuutos ja integraatio käsitteinä.....	7
2.2	Integraation hyödyt ja riskit .....	9
2.3	Integraatioprosessin vaiheet.....	10
2.3.1	Integraation suunnitteluvaihe .....	13
2.3.2	Integraation Day One -vaihe ja kriittiset 100 päivää .....	15
2.4	Integraation johtaminen .....	17
2.5	Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä .....	20
2.5.1	Onnistuneen integraation tekijöitä .....	20
2.5.2	Integraation haasteita .....	23
2.5.3	Muutosvastarinta – onnistumisen este vai edellytys .....	24
2.6	Integraation elementit .....	26
<b>3</b>	<b>Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>28</b>
3.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	28
3.2	Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus .....	29
3.3	Aineistonkeruu .....	31
3.3.1	Puolistrukturoitu haastattelu .....	31
3.3.2	Kysely .....	33
3.4	Aineiston analyysi.....	36
3.4.1	Haastattelujen ja kyselyn avointen vastausten analyysi .....	36
3.4.2	Henkilöstökyselyn analyysi .....	37
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>39</b>
4.1	Perustietoa henkilöstökyselyn vastaajista ja katoanalyysi .....	40
4.1.1	Suorat jakaumat ja vastausprosentit .....	40
4.1.2	Katoanalyysi .....	40
4.2	Integraatiopäätös, hyödyt ja riskit .....	41
4.2.1	Integraatiopäätös .....	41
4.2.2	Integraatioon liittyvät hyödyt ja niiden mahdollinen toteutuminen .....	42
4.2.3	Integraatioon liittyvät riskit ja niiden mahdollinen toteutuminen.....	46
4.3	Integraatioprosessin kulku ja johtaminen.....	49
4.3.1	Integraatioprosessin kulku .....	49
4.3.2	Muutosvastarinta.....	54
4.3.3	Prosessin johtaminen .....	56

4.3.4	Viestintä ja tiedottaminen .....	59
4.4	Arki integraation jälkeen .....	63
4.4.1	Yhtenäisyys .....	63
4.4.2	Integraation vaikutus työhön ja työyhteisöön .....	64
4.4.3	Johtaminen ja lähiesimiestyö integraation jälkeen .....	70
4.4.4	Yleinen tyytyväisyys integraatioon .....	72
<b>5</b>	<b>Pohdinta ja johtopäätökset.....</b>	<b>75</b>
5.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	75
5.1.1	Integraatiopäätös, hyödyt ja riskit.....	75
5.1.2	Integraatioprosessin toteuttaminen ja johtaminen .....	77
5.1.3	Integraation onnistuminen ja vaikutus henkilöstön arkeen.....	83
5.2	Tutkimuksen onnistuminen ja tulosten hyödynnettävyys.....	86
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	87
5.3.1	Laadullisen tutkimusosuuden luotettavuus .....	87
5.3.2	Määrällisen tutkimusosuuden luotettavuus .....	89
5.3.3	Tutkimuksen eettisyys .....	91
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	92
	<b>Lähteet .....</b>	<b>94</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>98</b>
	Liite 1. Haastateltujen tiedot ja koodit (salassa pidettävä) .....	98
	Liite 2. Haastattelupyynnö (salassa pidettävä) .....	99
	Liite 3. Haastattelurunko (salassa pidettävä).....	100
	Liite 4. Henkilöstökyselyn runko (salassa pidettävä) .....	101
	Liite 5. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot .....	102
	Liite 6. Integraation hyödyt: vastausvaihtoehdot.....	103
	Liite 7. Integraation hyödyt: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä.....	104
	Liite 8. Integraation riskit: vastausvaihtoehdot (salassa pidettävä) .....	105
	Liite 9. Integraation riskit: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä (salassa pidettävä) .....	106
	Liite 10. Integraation johtaminen: vastausvaihtoehdot .....	107
	Liite 11. Integraation johtaminen: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä .....	108
	Liite 12. Tiedottaminen ja viestintä yhdistymisprosessin aikana: vastausvaihtoehdot .....	109
	Liite 13. Tiedottaminen ja viestintä yhdistymisprosessin aikana: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä .....	110
	Liite 14. Oletko saanut riittävästi tietoja integraation etenemisestä?: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä .....	111
	Liite 15. Onko työntekemisen tapa muuttunut?: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä .....	112

Liite 16. Työhön liittyviä väittämiä: vastausvaihtoehdot .....	113
Liite 17. Työhön liittyviä väittämiä: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä .....	114
Liite 18. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi: vastausvaihtoehdot.....	115
Liite 19. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä .....	116
Liite 20. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat yhdistymisessä?: vastausvaihtoehdot .	117
Liite 21. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat avointen yhdistymisessä?: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä.....	118
Liite 22. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen nykyiseen työhösi?: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä .....	119

## Kuviot

Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen kompleksisuus (Juuti ja Virtanen 2009, 26, muokattu).....	8
Kuvio 2. Integraation ja muiden organisaatiomuutosten toteuttamisen malleja. ....	13
Kuvio 3. Integraation työkalut (Teerikangas 2006, 107, muokattu). ....	22
Kuvio 4. Integraation hyötyjen toteutuminen henkilöstön näkökulmasta.....	44
Kuvio 5. Integraation riskien toteutuminen henkilöstön näkökulmasta. ....	47
Kuvio 6. Integraation johtaminen henkilöstön näkökulmasta.....	58
Kuvio 7. Tiedottaminen ja viestintä henkilöstön näkökulmasta.....	62
Kuvio 8. Miten seuraavat väittämät toteutuvat nykyisessä työyhteisössäsi? .....	67
Kuvio 9. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat integraatiossa?.....	68
Kuvio 10. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi. ....	71
Kuvio 11. Tutkimuskohteen integraatioprosessin vertailu tietoperustaan. ....	81

## Taulukot

Taulukko 1. Haastattelukysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin ja viitekehykseen .....	33
Taulukko 2. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin ja viitekehykseen .....	35
Taulukko 3. Muutettu: Vastaajan palvelusvuodet-taustamuuttujan luokat .....	38
Taulukko 4. Katoanalyysi työskentely-yksiköittäin .....	41
Taulukko 5. Katoanalyysi henkilöstöryhmittäin .....	41
Taulukko 6. Integraatioprosessin hyötyjen toteutuminen: ryhmien väliset erot.....	45
Taulukko 7. Integraatioprosessin riskien toteutuminen: ryhmien väliset erot .....	48
Taulukko 8. Mitä olet itse tehnyt integraatioprosessin onnistumisen eteen? Avointen vastausten kategorisointi. ....	53
Taulukko 9. Onko yhdistymisen tavoite sinulle selkeä? .....	57

Taulukko 10. Integraatioprosessin johtaminen: ryhmien väliset erot.....	59
Taulukko 11. Mistä asioista olisit halunnut enemmän tietoa integraation liittyen. Avointen vastausten kategorisointi.....	59
Taulukko 12. Mistä olet saanut tietoa integraation etenemisestä?.....	60
Taulukko 13. Oletko saanut riittävästi tietoa integraation etenemisestä.....	61
Taulukko 14. Oletko saanut riittävästi tietoa integraation etenemisestä: ryhmien väliset erot.....	61
Taulukko 15. Tiedottaminen ja viestintä: ryhmien väliset erot.....	62
Taulukko 16. Onko työntekeksen tapa muuttunut?.....	64
Taulukko 17. Onko työntekeksen tapa muuttunut? : ryhmien väliset erot.....	64
Taulukko 18. Millaisia vaikutuksia integraatiolla on ollut omaan työhösi? Avointen vastausten kategorisointi.....	66
Taulukko 19. Työhön liittyviä väittämiä : ryhmien väliset erot.....	68
Taulukko 20. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat: ryhmien väliset erot.....	69
Taulukko 21. Työyhteisön keskinäisen luottamuksen arviointi.....	70
Taulukko 22. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi: ryhmien väliset erot ..	72
Taulukko 23. Arvosana integraatioprosessille.....	73
Taulukko 24. Tyytyväisyys työnantajaan.....	74
Taulukko 25. Tyytyväisyys nykyiseen työhön.....	74
Taulukko 26. Tyytyväisyys nykyiseen työhön: ryhmien väliset erot.....	74

# 1 Johdanto

Organisaatiomuutoksen yksi muoto on organisaatioiden yhdistäminen joko kokonaan tai osittain. Organisaatioiden yhdistymistä kutsutaan myös integraatioksi. Pääasialliset syyt, miksi integraatioita tehdään, ovat tehokkuuden parantaminen synergian avulla, organisaation kasvattaminen, päällekkäisten kustannusten leikkaaminen, markkina-aseman parantaminen ja hinnoitteluvoiman kasvattaminen. (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin 2000a, 649; Bansal 2015, 931; Singhin 2015).

Integraatioissa, kuten muissakin organisaatiomuutoksissa erityisen tärkeää on varmistaa, että muutosprosessit myös onnistuvat. Buchanan ja Huczynski (2019, 634–636) ovat havainneet, että suuri osa organisaatioiden muutoksista epäonnistuu. Tutkimuksissa on havaittu, että suurimmat integraatioiden epäonnistumisen syyt liittyvät muun muassa organisaatioiden kulttuurisiin haasteisiin, puutteelliseen viestintään, huonosti valittuun johtamismalliin ja epäselviin tavoitteisiin. (Kataramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svenssas & Wilkman 2013, 443.) Integraatioista tehdyt tutkimukset koskevat pääasiassa kahden eri organisaation fuusioita tai yritysostoja, mutta organisaation sisäisistä integraatioista tieteellistä tutkimusta löytyi varsin vähän. Vaikka organisaatioiden välisissä integraatioissa ja organisaation sisäisissä integraatioissa on samoja piirteitä, niissä on myös eroja. Sisäisiä integraatioita tehdään paljon ja aina ne eivät ole kovin onnistuneita ja aiheuttavat organisaatiolle jopa taloudellista tappiota. Siksi on tärkeää tutkia, millaisia seikkoja juuri sisäisissä integraatioissa tulisi ottaa huomioon, jotta organisaation toiminta pysyy vakaana tai paranee.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia erään koulutusorganisaation (jatkossa ”kohdeorganisaatio”) sisäistä integraatiota. Kohdeorganisaation hallitus teki kesällä 2020 päätöksen erään yksikönsä (jatkossa ”Yksikkö K”) toiminnan rakenteellisesta kehittämisestä ja talouden tasapainottamisesta. Yhtenä esiselvityksen osana oli Yksikkö K:n ja toisen kohdeorganisaation yksikön (jatkossa ”Yksikkö A”) yhteistyön vahvistaminen integroimalla osa Yksikkö K:n toiminnoista Yksikkö A:n toimintojen kanssa siten, että integroitavat toiminnot toteutettaisiin jatkossa ainoastaan Yksikkö A:n kautta. Vuoden kestäneen esiselvityksen jälkeen kesällä 2021 kohdeorganisaation hallitus teki virallisen päätöksen integraation toteuttamisesta. Tavoitteena on selvittää integraatiopäätökseen johtaneita syitä, tavoiteltuja hyötyjä ja mahdollisia riskejä. Toiseksi tavoitteena on tutkia, miten integraatioprosessi on toteutettu ja johdettu. Kolmanneksi halutaan selvittää, miten integraatio on

vaikuttanut henkilöstön arkeen ja kuinka integraatio koettiin onnistuneen. Integraation onnistumista tutkitaan vain henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa ei oteta kantaa, onko integraatio onnistunut taloudellisesta näkökulmasta tai miten organisaatiokulttuurit vaikuttavat integraation onnistumiseen. Näiden teemojen tutkiminen edellyttäisi, että integraation täytäntöönpanosta olisi kulunut aikaa vähintään pari vuotta.

Tutkimus on tutkimusstrategialtaan tapaustutkimus ja se toteutetaan yhdessä koulutusorganisaatiossa. Tutkimusote on monimenetelmällinen. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutetaan laadullisilla puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltaviksi on valittu kuusi johdon edustajaa, jotka olivat mukana integraatioon liittyvässä valmistelussa tai päätöksenteossa. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Tutkimuksen toinen vaihe toteutetaan määrällisellä kyselylomakkeella, joka lähetetään integraatioprosessin aikana Yksikkö A:ssa, Yksikkö K:ssa tai niiden tukipalveluissa työskennelleelle henkilöstölle, joka on työsuhteessa Yksikkö A:han tai sen tukipalveluihin aineistonkeruuhetkellä. Kyselyaineisto kerätään noin puoli vuotta integraation täytäntöönpanopäivän jälkeen (N=80). Aineisto analysoidaan määrällisillä tutkimusmenetelmillä.

Tutkimusraportti jakautuu viiteen päälukuun. Toinen pääluke käsittelee tutkimuksen tietoperustaa ja keskeisiä käsitteitä. Aineistona käytetään organisaatiomuutokseen, organisaatioiden yhdistämiseen, integraatioon, muutosjohtamiseen, integraation johtamiseen ja muutosprosesseihin liittyvää kirjallisuutta, tutkimusjulkaisuja ja tieteellisiä artikkeleita. Tietokantoina käytetään pääasiassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastoa (janet.finna.fi) ja Jyväskylän yliopiston verkkokirjastoa (jyu.finna.fi). Aineiston haku rajataan kosemaan vuonna 2000 tai sen jälkeen julkaistuja teoksia ja tieteellisiä artikkeleita. Kolmannessa pääluvussa kuvataan tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja viides pääluke sisältää päätuloksien pohdinnan, tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun sekä jatkokehittämissuhteudet.

## 2 Integraatio organisaatiomuutoksena

Tutkimuksen tietoperusta jakautuu kuuteen alalukuun, joista ensimmäisessä kuvataan organisaatiomuutosta ja integraatiota käsitteinä. Toisessa alaluvussa tutkitaan integraation hyötyjä ja riskejä. Kolmannessa alaluvussa kuvataan integraatioprosessi vaiheita ja erilaisia muutosprosessin malleja. Neljännessä alaluvussa paneudutaan integraation johtamiseen ja viidennessä alaluvussa etsitään integraatioon liittyviä haasteita ja onnistumisen tekijöitä. Viimeisessä alaluvussa pohditaan integraation elementtejä aiempien lukujen pohjalta.

### 2.1 Organisaatiomuutos ja integraatio käsitteinä

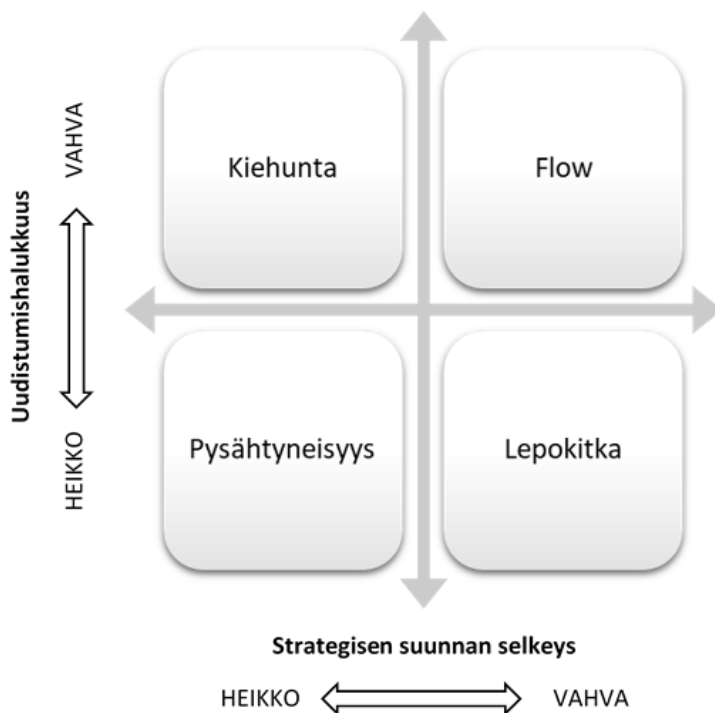
#### Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos käsitteenä on Juutin ja Virtasen (2009, 16) mukaan erittäin hankala määrittellä, koska organisaatiot ovat erilaisia, ja niissä tapahtuvat muutokset ovat kooltaan, nopeudeltaan ja muutoksen kohteen osalta hyvin vaihtelevia. Mattila (2007) ryhmittelee organisaatioissa tapahtuvat muutokset kolmeen eri tavalla etenevään tyyppiin; vähittäiseen muutokseen, radikaaliin muutokseen sekä fuusio-fissio-muutokseen. Vähittäisellä muutoksella tarkoitetaan muutoksia, jotka tapahtuvat hiljalleen ajan myötä, kun taas radikaali muutos tarkoittaa nopeasti ja nykäyksittäin etenevää muutosta. Fuusio-fissio-muutos on niin sanottu epäjatkuva muutos, jossa organisaation toiminta siirtyy yhden tai useamman muun organisaation toiminnaksi tai jopa lakkaa kokonaan. (Mattila 2007, 15–16.)

Organisaatiomuutoksiin vaikuttavat Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka edellyttävät organisaatiota sopeuttamaan omaa toimintaansa pystyäkseen vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Toisaalta ulkoisena tekijänä voi olla myös yrityskauppa tai muu organisaatioiden yhdistyminen, joka pakottaa organisaation muuttamaan toimintatapojaan ja pikkuhiljaa myös toimintakulttuuriaan. Sisäisiä tekijöitä taas voivat olla muun muassa prosessien ja päätöksentekomallien muutostarpeet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27–28.)

Juuti ja Virtanen (2009) taas tarkastelevat organisaatiomuutosta organisaation muutoshalukkuuden sekä strategisen suunnan ulottuvuuksien kautta (ks. kuvio 1). Jos organisaation uudistumishalukkuus on heikko ja lisäksi strateginen suunta on hukassa, organisaatio kärsii pysähtyneisyyden

tilasta, mihin liittyy epäluottamusta, pelkoja ja ristiriitoja. Jos organisaatiossa vallitsee vahva halu uudistua, mutta strateginen suunta ei ole selkeä, organisaatiossa voi esiintyä eriäviä näkemyksiä eli niin sanottua kiehuntaa siitä, mihin suuntaan uudistumista pitäisi viedä. Jos organisaation strateginen suunta on selkeä, mutta uudistumishalukkuus on heikko, organisaatiossa on vaikea saada muutoksia käyntiin. Jos taas organisaatiossa vallitsee vahva uudistumisen halu ja strateginen suuntakin on selkeä, organisaation ilmapiiri on energinen ja henkilöstö on innostunut. Haasteeksi muodostuukin lähinnä tämän flow-tilan ylläpitäminen. (Juuti ja Virtanen 2009, 26–27.)



Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen kompleksisuus (Juuti ja Virtanen 2009, 26, muokattu).

Vaikka organisaatiomuutosta käsitteenä ei pystyttäisikään yksiselitteisesti määrittelemään sen kompleksisuuden vuoksi, on kuitenkin selvää, että muutoksia ei pysty välttämään, olipa organisaatio minkäkokoinen tahansa, ja toimipa se millä toimialalla tahansa. Organisaatiossa on oltava muutokkyvykkyyttä pysyäksään kehityksessä ja organisaatioiden välisessä kilpailussa mukana. Muutokset ovat välttämättömiä tai muuten organisaation koko olemassaolo voi vaarantua.

Organisaatiomuutoksissa erityisen tärkeää on varmistaa, että muutosprosessit myös onnistuvat. Valitettavasti tilastot kuitenkin osoittavat, että suuri osa organisaatioiden muutoksista epäonnistuu. (Buchanan & Huczynski 2019, 634–636.)

## **Integraatio**

Yksi organisaatiomuutoksen muoto on integraatio, joka tarkoittaa kahden organisaation yhdistämistä joko kokonaan tai tiettyjen toimintojen osalta. Integraatio voi Singhin (2015) mukaan olla horisontaalinen, vertikaalinen tai monialainen. Vertikaalisessa integraatiossa yhdistetään kaksi organisaatiota, jotka toimivat samaan arvoketjun erivaiheissa. Tällöin tavoitteena on uuden organisaation toimialan laajentaminen. Horisontaalisessa integraatiossa taas yhdistetään kaksi saman toimialan organisaatiota, jolloin tavoitteena on markkinaosuuden kasvattaminen. Monialaisessa integraatiossa tavoitteena on yhdistää kaksi täysin eri toimialalla toimivaa organisaatiota. (Singh 2015.)

Organisaatioiden integraatio on henkilöstön näkökulmasta tapahtuma, joka muuttaa toimintaa jollain tavalla ohjattuna muutoshankkeena. Integraatio voi olla joko toisen yrityksen ostamista tai fuusioitumista. Ostamisessa kyse on yleensä eri kokoisten organisaatioiden yhdistämisestä, jossa toisella osapuolella on dominoiva rooli, kun taas ilman ostoa tapahtuva integraatio on yleensä samankokoisten organisaatioiden yhdistämistä uudeksi organisaatioksi. Organisaatioiden integraatio voidaan jaotella myös ystävällisiin yhdistymisiin ja vihamielisiin valtauksiin (take-over). (Turpeinen 2011, 24; Singh 2015.)

## **2.2 Integraation hyödyt ja riskit**

Pääasialliset syyt, miksi fuusioita ja muita integraatioita tehdään ovat Appelbaumin ja muiden (2000a, 649) ja Bansalin (2015, 931) mukaan tehokkuuden parantaminen synergian avulla sekä organisaation kasvattaminen. Muita syitä Singhin (2015) mukaan ovat päällekkäisten kustannusten leikkaaminen, markkina-aseman parantaminen ja hinnoitteluvoiman kasvattaminen. Hyödyntämällä yhdistettävien organisaatioiden markkina-alueita, integraatiolla voidaan kasvattaa molempien organisaatioiden tarjoamien palveluiden ja tuotteiden näkyvyyttä. Appelbaum ja muut (2000a, 649) huomauttavat, ettei hyödyt läheskään aina toteudu, ja oikeastaan vain 20–60 % integraatioista onnistuvat saavuttamaan haluttuja hyötyjä.

Integraatioon liittyy Singhin (2015) mukaan myös riskejä, joita ovat muun muassa henkilöstökustannusriski, rakenneriski, osaamisriski, kulttuurinen riski, sääntelyriski sekä sitoutumisriski. Henkilökustannusriski toteutuu, jos integraatiota suunniteltaessa ei oteta huomioon muun muassa

eläke- ja palkkiovastuita, jotka siirtyvät alkuperäisistä organisaatioista. Rakennerriski toteutuu, jos uuden organisaation tavoitteita, työntekijöiden rooleja ja vastuita ei määritellä riittävän tarkasti. Osaamisriski toteutuu, jos yhdistettävien organisaatioiden henkilöstön osaamista ei kartoiteta ja oteta hyötykäyttöön. Kulttuurinen riski toteutuu, jos yhdistettävien organisaatioiden organisaatiokulttuurit eroavat liiaksi toisistaan. Sääntelyriski toteutuu, jos ennen integraatiota ei tarkkaan oteta selvää mahdollisista muiden maiden lakipykälästä. Tämä tietysti koskee lähinnä kansainvälisesti toimivia organisaatioita. Mutta siitä huolimatta jokaisessa integraatiossa tulee varmistaa, että asiat tulee hoidettua lainkirjainta noudattaen. Sitoutumisriski toteutuu, jos henkilöstö ei luota johdajiin, on koko ajan varuillaan ja odottaa asioiden menevän pieleen. Henkilöstö myös välttää ylimääräistä ponnistelua ja tekee vain välttämättömät työtehtävät. (Singh 2015.) Hyvällä riskienhallintasuunnitelmalla riskit ovat ennakoitavissa ja toimenpiteitä pystytään kohdistamaan niiden riskien taklaamiseen, jotka todennäköisimmin olisivat toteutumassa.

### **2.3 Integraatioprosessin vaiheet**

Integraatioprosessi perustuu Teerikankaan (2008, 67–69) mukaan organisaation valitsemaan strategiaan, jossa määritellään integraation laajuus eli onko tarkoitus integroida toinen kokonainen organisaatio vai vain osa, jolloin osan luovuttava organisaatio jää toimimaan edelleen itsenäisesti. Katramo ja muut (2013) tähdentävät, että strategian lisäksi organisaation tulee laatia kirjallisesti liiketoimintaprosessin kuvaus siitä, millainen toimintatapa tulee olemaan tulevaisuudessa, kun integraatioprosessi on saatettu onnistuneesti maaliin. Tällä kuvauksella on tarkoitus sitouttaa integroitavan toiminnan henkilöstöä uusiin käytäntöihin ja poistaa epävarmuutta. Liiketoimintaprosessin kuvaus tulee perustua organisaation operationaalisiin toimintoihin.

Liiketoimintaprosessikuvauksen lisäksi tulee laatia integraatiosuunnitelma, joka toimii kuten mikä tahansa projektisuunnitelma, jolla seurataan prosessin toteutumista. Integraatiosuunnitelmassa määritellään prosessin tehtävät, vastuuhenkilöt sekä prosessin etenemisen aikataulu ja tavoitteet. (Katramo ym. 2013, 447–448.)

Erkkilä (2001) jakaa integraation kahteen päävaiheeseen integraation suunnitteluvaiheeseen ja integraation toteuttamiseen (ks. kuvio 2). Näiden kahden vaiheen välissä on kriittinen piste eli integraation julkistaminen (Day One), joka käynnistää toteutusvaiheen, mutta ei välttämättä vielä päättää suunnitteluvaihetta. Julkistamisen jälkeen suunnitteluvaihe voi jatkua vielä päällekkäin haltuun-

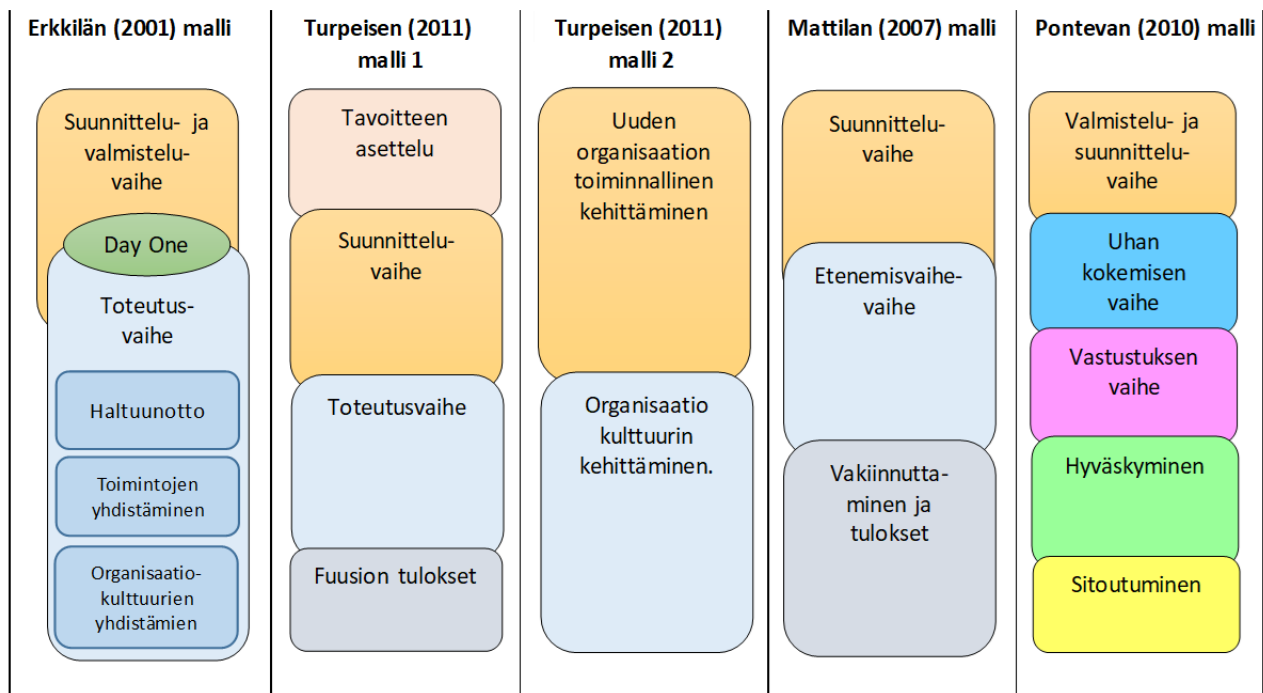
oton kanssa. Vaiheiden ajoitus ja kesto riippuvat siitä, minkä laajuisesta integraatiosta on kyse. Integraation toteuttamisvaihe jakautuu haltuunottoon, toimintojen varsinaiseen yhdistämiseen ja organisaatiokulttuurin yhdistämiseen. (Erkkilä 2001, 82–83.) Viitaten aiempiin tutkimuksiin Turpeinen (2011) taas jakaa integraatioprosessin tavoitteenasetteluun, suunnitteluun, toteutukseen ja fuusion tuloksiin (ks. kuvio 2). Toisaalta integraatioprosessi voidaan vaiheistaa johtamisen näkökulmasta uuden organisaation toiminnalliseen kehittämiseen ja organisaatio kulttuurin kehittämiseen. (Turpeinen 2011, 29.)

Muutoksen käynnistäminen on yleensä nopea vaihe, sillä sen tarkoituksena on varmistaa sujuva muutoksen aloitus kaikilla tahoilla. Napakka käynnistys luo uskottavuutta ja auttaa säästämään aikaa. Etenkin isoissa muutoshankkeissa läpivienti on hyvä jakaa useaan pilottiprojektiin, jotka antavat muutokselle hyvän alun ja antavat nopeasti konkreettisia tuloksia, jotka taas auttavat henkilöstöä hahmottamaan muutoksen hyödyt koko organisaatiolle. (Mattila 2007, 151–164.) Singh (2015) suosittelee omistautuneen projektiorganisaation muodostamista, jotta kaikki integraation edellyttämät toimenpiteet tulevat varmasti huomioitua.

Hallittu eteneminen on Mattilan (2007) mukaan organisaatiomuutoksen johtamisen kannalta haastavin vaihe (ks. kuvio 2). Etenemisvaiheessa johtamisella pyritään varmistamaan, että muutos etenee suunnitellusti, mutta myös arvioimaan, onko organisaation sisällä tai toimintaympäristössä noussut esiin sellaisia tekijöitä, jotka pakottavat muuttamaan alkuperäisiä suunnitelmia. Lisäksi tässä vaiheessa pitää jatkuvasti varmistaa, että johto sekä muutoshankkeen omistaja ovat edelleen sitoutuneita ja muutokseen liittyvät pelisäännöt ja vastuut ovat selvät. Etenemisvaiheessa tehtävien valmistuminen limittyy niin, että toisia päättyy ja toisia alkaa. Osa tehtävistä etenee suunnitelmien mukaan, mutta joissakin ilmenee ongelmia. Ongelmien ilmaantuessa johtamisella on tärkeä rooli tilanteen korjaamisessa. Ehkä tärkeimmät asiat henkilöstön pelkojen lieennyttämiseen etenemisvaiheessa ovat jatkuva muutosviestintä sekä johdon aito välittäminen ja läsnäolo organisaatiossa. (Mattila 2007, 164–192.) Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen projektinomaiset tehtävät loppuvat, mutta johtamisella on varmistettava, että muutoshankkeeseen kiinnitetyt henkilöt jatkavat tehtävissä, joissa muutoksen jalkauttamista henkilöstön arkipäivän työhön tuetaan. Vakiinnuttamisen yhteydessä on syytä tarkastella muutoshankkeen aikaansaannoksia sekä mitattavien tulosten että henkilöstön kokemusten valossa. Molemmilla ulottuvuuksilla on merkitystä organisaatiomuutoksen onnistumiselle. (Mattila 2007, 192–201.)

Myös Ponteva (2010) jakaa muutoksen neljään vaiheeseen (ks. kuvio 2), mutta toisin kuin edellä kuvatussa Mattilan (2007) vaiheistuksessa, tässä vaiheistuksessa päähuomio on muutosprosessin aiheuttamissa tunnereaktioissa ja niiden hallinnan keinoissa. Virallista muutosta edeltää Pontevan (2010) mukaan valmistelu ja suunnitteluvaihe, joka päättyy päätökseen toteutettavasta muutoksesta. Kun muutoksesta on tehty päätös, seuraa uhan kokemisen vaihe, jolloin huhut lähtevät herkästi liikkeelle. Mikäli huhuilta ei katkaista siipiä riittävän ajoissa, levottomuus ja ristiriitaiset tiedot tulevasta muutoksesta saattavat estää itse muutoksen onnistumisen. Saadakseen tämän vaiheen päättymään ajoissa muutosjohtajan on huolehdittava riittävästä viestinnästä ja kerrottava faktoja tulevasta muutoksesta avoimesti. Kun levottomuuden ja epätietoisuuden vaihe päättyy ja ymmärrys tulevista muutoksista kirkastuvat, alkaa yleensä vastustuksen vaihe. Ihmisillä on luontainen halu pitää vanhasta ja tutusta kiinni, mistä seuraa muutosvastarintaa. Tässä vaiheessa muutosjohtajan on tärkeää jatkaa avointa muutosviestintää ja pyrkiä lisäämään ihmisten osaamista osallistamalla heitä muutoksen toteuttamiseen. Muutos pystytään hyväksymään vasta siinä vaiheessa, kun kaikki muutoksen aiheuttamat epävarmuudet on käsitelty ja vanhasta luopumiseen liittyvä ”surutyö” tehty. Muutosjohtajan on huolehdittava, että tässä vaiheessa on tarjolla henkilöstölle koulutusta ja tukea uusien toimintatapojen sisäistämiseen ja mahdollisen uuden ammattiroolin jäsentämiseen. (Ponteva 2010, 23–25.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu edellä kuvatut viisi mallia. Kuviosta huomaa, että kaikissa malleissa on suunnitteluvaihe, vaikka Turpeisen toisessa mallissa puhutaan uuden organisaation toiminnallisesta kehittämisestä. Tämän jälkeen mallit alkavat erota toisistaan. Toisissa malleissa on vain kaksi päävaihetta, kuten Erkkilän ja Turpeisen toisessa mallissa ja toisissa malleissa vaiheita on kolmesta viiteen vaihetta. Koska Turpeisen toinen malli on johtamisen näkökulmasta ja Pontevan malli henkilöiden tunnereaktioiden näkökulmasta, ne poikkeavat prosesseina täysin kolmesta muusta mallista. Jos tarkastellaan Erkkilän, Mattilan ja Turpeisen ensimmäisen mallin piirteitä, ne noudattelevat pitkälti samaa kaavaa. Ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan ja lopuksi katsotaan projektin tulokset. Vaikka Erkkilän mallissa ei toteutusvaiheen jälkeen muita vaiheita ole, on toteutusvaiheeseen sisällytetty kolme alavaihetta: haltuunotto, toimintojen yhdistäminen ja organisaatiokulttuurin yhdistäminen. Erityisesti organisaatiokulttuurien yhdistäminen voisi olla myös vakiinnuttamisvaiheen tehtäviä, mutta Erkkilä on halunnut sisällyttää sen toteutusvaiheeseen.



Kuvio 2. Integraation ja muiden organisaatiomuutosten toteuttamisen malleja.

Vaikka muutosprosessi esitetään rationaalisesti toisiaan seuraavina vaiheina, tutkimukset ovat Hirvosen (2019) mukaan osoittaneet, ettei varsinainen muutos ole tarkkaan ennustettavissa, vaan se on monimutkainen ihmisten yhteistyöhön perustuva prosessi, jossa asiat tapahtuvat päällekkäin ja limittäin. Integraatioprosessia voi ja kannattaa suunnitella etukäteen, mutta prosessin edetessä on varauduttava jännitteisiin ja yllätyksiin. (Hirvonen 2019, 235–236.)

Seuraavissa alaluvuissa esiteltävät integraatioprosessin vaiheet noudattelevat Erkkilän (2011) mallia. Vaiheiden kuvauksista on jätetty pois toteutusvaiheen kolmas alavaihe, organisaatiokulttuurien yhdistäminen, koska se on rajattu pois myös tästä tutkimuksesta.

### 2.3.1 Integraation suunnitteluvaihe

Integraation suunnittelu on yksi tärkeimmistä osista prosessin onnistumisen ja tehokkaan läpiviemisen kannalta (Erkkilä 2001, 85). Suunnittelu luo perustan integraatiolle ja jos on tarvetta, tehtyä suunnitelmaa voidaan aina tarkentaa integraation varmistumisen jälkeen. (Katramo ym. 2013, 444.) Mitä paremmin organisaatioiden integraation jälkeistä aikaa on suunniteltu etukäteen, sitä

paremmat edellytykset sillä on edetä ilman suurempia hankaluuksia. Integraation suunnittelu hyvässä ajoin etukäteen on myös Teerikankaan (2008) mukaan erittäin tärkeää, sillä se mahdollistaa integraatioprosessin nopean aloituksen heti julkistamisen jälkeen. Jos toimenpiteiden suunnittelu aloitetaan vasta integraation julkistamisen jälkeen, prosessin aloittaminen voi viivästyä, mikä lisää henkilöstön tyytymättömyyttä ja epävarmuutta. Hyvällä ennakkosuunnittelulla on todettu olevan yhteys henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyden määrään. (Teerikangas 2008, 71–72.) Erkkilä (2001, 85–86) toteaa hyvän ennakkosuunnittelun auttavan myös nopeiden päätösten tekemisessä, joita tarvitaan integraation julkistamisen aikana ja heti sen jälkeen. Ennakkosuunnittelun tarkoituksena on organisaatioiden tai niiden osien onnistuneen yhdistämisen lisäksi luoda perusta lisäarvoa tuottavan toiminnan rakentamiselle.

Katramo ja muut (2013, 458) tähdentävät, että integraation suunnitteluvaihe kattaa esivalmistelut sekä varsinaisen suunnittelun valmistelut, joista esivalmisteluvaiheen tarkoituksena on sopia alustavasta aikataulusta sekä nimettävistä integrointitiimeistä ja niiden vetäjistä. Suunnitteluvaiheessa päätöksiä joudutaan Erkkilän (2001) mukaan tekemään monesti epävarmoissa olosuhteissa, koska monet asiat realisoituvat vasta integraation julkistamisen jälkeen ja uuden organisaation aloitettua toimintansa. Suunnitelmat tarkentuvat, kun tiedot lisääntyvät. Suunnitteluvaiheessa päätetään monesta uuden organisaation toimintaan vaikuttavasta tekijästä. Lähtökohtana ovat integraation strategiset tavoitteet. Tavoitteet konkretisoidaan tehtäviksi, joille asetetaan aikataulut, mittarit ja vastuhenkilöt. Integraation suunnittelusta vastaavan tiimin kokoonpano muuttuu integraatioprosessin edetessä. Yleensä tiimin henkilömäärä lisääntyy siinä vaiheessa, kun integraatio on julkaistu. Edellä mainittujen lisäksi suunnitteluvaiheessa sovitaan integraation johtamismalli, mitä integroidaan ja milloin, integraation viestintätoimet, henkilöstön siirtoihin tai vähennyksiin liittyvät toimenpiteet sekä ensimmäisen 100 päivän toiminta muun muassa siten, että tiedetään, ketkä osallistuvat integraation läpiviemiseen ja varmistetaan, että asiakkaille ja sidosryhmille tarjottavat palvelut eivät vaarannu. (Erkkilä 2001, 87–91.) Stenvall ja Virtanen (2007, 46) toteavatkin, että huolellisesti laadittu integraatiosuunnitelma vaatii aikaa ja hyvää harkintaa oleellisista asioista tulevien muutosten kannalta.

Katramo ja muut (2013) tiivistävät integrointisuunnitelman sisällön neljään pääosioon 1) integrointitehtäviin, 2) integrointitiimiin, 3) tiimien tavoitteisiin ja 4) integrointivaiheiden ajoittamiseen. In-

tegraatiosuunnitelmassa vahvistetaan integraation tehtävät, jotka auttavat saavuttamaan integraatiolle asetetut tavoitteet. Toiseksi nimetään integraatiotiimi tai -tiimit ja integraation johtoryhmä riippuen integraation laajuudesta. Kolmanneksi tiimeille asetetaan tavoitteet. Tärkeä osa integraatiosuunnitelmaa on integraatiovaiheiden suunnittelu ja aikataulutus. Jokaiseen vaiheeseen määritellään tehtävälista, joka myös aikataulutetaan. Lisäksi integraation etenemistä pitää seurata ja siksi seuraamista varten tulee määritellä konkreettisia mittareita ainakin integraatiotehtäville ja niiden toteutumiselle aikataulussa, taloudellisille tavoitteille sekä hieman vaikeammin mitattaville pehmeille asioille, kuten henkilöstön tyytyväisyydelle, viestinnän onnistumiselle, sidosryhmien tyytyväisyydelle, organisaatiokulttuurien yhteensopivuudelle ja kulttuurieroista johtuville asioille. (Katramo ym. 2013, 458, 481–482.)

### **2.3.2 Integraation Day One -vaihe ja kriittiset 100 päivää**

Integraation suunnitteluvaiheen ja haltuunottovaiheen väliin jää varsinaisen integraation julkistaminen, Day One. Erkkilä (2001) toteaa, että tässä vaiheessa avoin tiedotuslinja on paras tapa pitää organisaatioiden henkilöstö ja sidosryhmät rauhallisina. Johdon on luotava tiedon vastaanottajille kokemus, ettei tietoja salailla ja että asioiden etenemisestä sekä tehdyistä päätöksistä tiedotetaan rehellisesti ja oikea-aikaisesti. Avoin ja rehellinen tiedottaminen luo luottamusta. Integraatio, niin kuin muutkin isot muutokset, synnyttävät ihmisissä epävarmuutta ja pelkoa. Siksi julkistamispäivän tiedottamisessa tulisi kertoa mahdollisimman selkeästi integraation etenemisestä, tavoitteista, aikataulusta, kuka integraatiota vetää ja ketkä muut kuuluvat integraatiotiimiin. On hyvä kertoa myös perustelut tehdyille päätöksille ja antaa selkeät toimintaohjeet haltuunottovaiheeseen. Lisäksi vastaanottavan organisaation johdon tulee olla valmis vastaamaan myös luovuttavan organisaation henkilöstön ensimmäiseen kysymykseen ”mitä minulle tapahtuu?”. Vastaanottavan organisaation johdon läsnäolo luovuttavan organisaation tiloissa integraation julkistamishetkellä tai pian sen jälkeen antaa henkilöstölle mahdollisuuden tehdä kysymyksiä suoraan, mutta läsnäololla on myös positiivinen vaikutus siihen mielikuvaan, jonka henkilöstö uudesta työnantajastaan muodostaa. (Erkkilä 2001, 119–123.)

Organisaatioiden integraatioissa on käytössä kriittiset 100 päivää -käsite. 100 päivää ajoittuu integraation Day One-vaiheen jälkeen. Erkkilä (2001) sekä Katramo ja muut (2013) toteavat tutkimusten ja käytännön osoittaneen, että ihmiset kestävät epävarmuutta tulevaisuudestaan juuri tuon 100 päivän verran. Teerikangas (2008, 72) katsoo asiaa myös positiivisesti, sillä hän toteaa luovuttavan

organisaation henkilöstön olevan avoimempia muutokselle juuri tuon ”muutosikkunan” ajan. Organisaation johdolla siis on 100 päivää aikaa osoittaa, että toimintalinjat ovat määritelty, uuden organisaation rakenne on selvillä ja henkilöiden toimenkuvat ja vastuut on päätetty ja osin otettu käyttöön. Lisäksi toimintaa tukevat tukijärjestelmät ovat toiminnassa. Jos edellä mainittuja asioita ei ole tehty, luovuttavan ja vastaanottavan organisaation henkilöstö menettää pikkuhiljaa luottamuksensa integraation onnistumiseen. Tämä voi pahimmillaan tarkoittaa avainhenkilöiden irtisanoutumista. (Erkkilä 2001, 144–145; Katramo ym. 2013, 445.)

Nopeus on siis välttämätön edellytys onnistuneessa haltuunotossa. Angwin (2004) tarkastelee nopeuden vaikutuksia useista näkökulmista. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna nopeus haltuunotossa säästää rahaa. Mitä nopeammin integraatioon liittyvät toimenpiteet saadaan tehtyä, sitä nopeammin integraatiolla tavoitellut taloudelliset hyödyt alkavat realisoitua. Käyttäytymispsykologian näkökulmasta nopealla haltuunotolla vähennetään henkilöstön kokemaa epävarmuutta ja ehkäistään turhia huhumyllyjä käynnistymästä. Organisaatiomuutoksen näkökulmasta nopea haltuunotto vähentää organisaation välitilaa, joka syntyy, kun toimintoja ja henkilöstöä aletaan siirrellä organisaatiosta toiseen. Jos välitila saadaan pidettyä lyhyenä, haltuunottoon liittyvät taapahtumat ovat kontrolloituja ja organisaatioiden kokema epätasapaino saadaan minimoitua. Lisäksi Angwin korostaa, että nopeudella on vaikutusta myös siihen, miten muun muassa kilpailijat ja mahdollisesti media asiaan suhtautuvat. Mitä nopeammin uusi organisaatio saa prosessit toimimaan, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on pärjätä kilpailussa muiden saman alan organisaatioiden kanssa. (Angwin 2004, 419–420.) Teerikangas (2008, 73) tosin on huomannut, että suomalainen tapa hoitaa integraation haltuunottoa on huomattavasti verkkaisempi kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Erkkilä (2001) sekä Katramo ja muut (2013) kuitenkin toteavat, että jos integraation haltuunottovaihe lähtee ripeästi liikkeelle ja henkilöstö saadaan motivoitua, onnistumisen edellytykset ovat hyvät. Toisaalta, jos integraation haltuunottovaihe ei käynnisty hyvin johtuen esimerkiksi suurista muutoksista, epäselvyyksistä tehtävien vastuunjaossa ja jopa resurssiongelmista, menestymisen mahdollisuudet ovat huomattavasti pienemmät. Mitä hitaammin päätöksiä tehdään, sitä pitempään haltuunotto ja koko integraatio vie aikaa. Ja mitä pitempään integraatio vie aikaa, sitä suurempi todennäköisyys sen on epäonnistua. (Erkkilä 2001, 144–145; Katramo ym. 2013, 445.) Kiireellä tehty haltuunotto ei kuitenkaan ole tae onnistumiselle (Angwin 2004, 420). Integraation lopulliseen onnistumiseen vaikuttavat erityisen vahvasti muutosjohtaminen sekä henkilöstöön ja viestintään liittyvät asiat. (Katramo ym. 2013, 483.)

Haltuunottovaihetta integraation toteutuksessa seuraa toimintojen yhdistäminen, joka on aktiivinen integraation jalkauttamisvaihe. Se voi kestää usein yhdestä toimintavuodesta jopa kolmeen vuoteen riippuen integraation laajuudesta. Ensimmäisen 100 päivän aikana mukana on suurissa integraatioissa yleensä vain osa henkilöstöstä ja vasta haltuunoton jälkeen koko organisaatio pääsee mukaan. Pienissä integraatioissa koko organisaatio on mukana myös haltuunottovaiheessa. (Erkkilä 2001, 180).

## 2.4 Integraation johtaminen

Organisaatiomuutos ei onnistu ilman asianmukaista johtamista. Singh (2015) toteaa tehokkaan muutosjohtamisen auttavan integraation onnistumista niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasollakin. Muutosjohtajalta vaaditaan Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan kykyä kantaa vastuuta isostakin kokonaisuudesta. Vastuunkantamisen lisäksi hyvä muutosjohtaja rakentaa luottamusta, viestii muutoksesta, pitää päämäärän kirkkaana ja synnyttää organisaatioon dialogia muutoksista. Muutosjohtaja kohtaa usein kritiikkiä ja siksi kyky pysyä rauhallisena, eikä provosoitua, on erittäin tärkeä taito tiukoissa keskustelutilanteissa. Vaikka muutosjohtaja kohtaisikin kritiikkiä, hänen ei saisi etäännyä organisaatiosta. Läsnäolo on yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen onnistumisen elementeistä, sillä se antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden keskustella omista epävarmuuksistaan suoraan muutoksenjohtajan kanssa ja löytää ratkaisuja kokemuksiinsa ongelmiin. Hyvä muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja tarttuu nopeasti ongelmiin. Hän myös huolehtii, että organisaation jäsenien osaaminen kehittyy muutoksessa. Hyvä muutosjohtaja johtaa esimerkillään, mutta samalla hän jakaa valtaa ja vastuuta myös muille mahdollistaen näin näkyvyyttä alaisilleen. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106; Juuti & Virtanen 2009, 146–148.)

Integraatio edellyttää Appelbaumin, Gandellin, Shapiron, Belisien ja Hoevenin (2000b, 679) mukaan ylimmältä johdolta keskittymistä normaalin liiketoiminnan pyörittämisen sijaan integraatioprosessin johtamiseen, sillä integraatioprosessin aikana kaikki mukana olevat organisaatiot ovat haavoittuvassa tilassa. Singh (2015) toteaa organisaation käyvän läpi kolme vaihetta: päättymisen, neutraalin vaiheen ja uuden alun. Päättymisvaiheessa organisaation on tunnistettava, mitä sen toiminnassa muuttuu integraation jälkeen. Neutraalissa vaiheessa integraation etenemisen varmistamiseksi on luotava joitain väliaikaisia rakenteita, kun taas uuden alun vaiheessa on huolehdittava, että kaikki työntekijät ymmärtävät, miksi integraatio tehtiin, mitä tavoitellaan ja miten tavoitteet saavutetaan. Integraation johtaminen voi olla Erkkilän (2001) mukaan keskitettyä, hajautettua tai

niiden yhdistelmä. Keskitetty integraation johtaminen tarkoittaa yleensä tilannetta, jossa päätökset ja toiminnan ohjaus tehdään pienessä johtoryhmässä. Jos keskitettyä integraation johtamista käytetään, päätösvalta on vastaanottavalla organisaatiolla ja yleensä päätökset toimintasuunnitelmasta, toimeenpanotiimistä ja johtajien nimityksistä on jo tehty ennen kuin integraatio julkistetaan. Keskitettyä johtamismallia käytetään, jos sulautuva organisaatio vaatii välitöntä saneerausta tai jos halutaan tehdä päätöksiä nopeasti ilman organisaatioiden panosta suunnitteluun. Keskitetyn johtamismallin etu on nopeus, mutta heikkoutena on sanelumentaliteetti, joka pahimmillaan voi lamauttaa koko henkilöstön. (Erkkilä 2001, 103–104.)

Hajautetussa integraation johtamisessa taas tavoitteena on Erkkilän (2001) mukaan löytää yhteisymmärrys kaikessa tekemisessä. Päätökset tehdään yhdessä, johtotehtäviin valitaan henkilöitä kaikista keskeisistä toiminnoista molemmista organisaatioista. Hajautetussa mallissa yhteistä kantaa edistetään perustamalla useita yhdistettyjä tiimejä, jotka tekevät ehdotuksia johdolle asetettavista tavoitteista ja valittavista toimintatavoista. Hajautetun johtamismallin etuna on organisaatioiden laaja osallistaminen päätöksentekoon, mutta heikkoutena on hitaus, jos muodostetuilla tiimeillä on hyvin erilaiset näkemykset tavoitteista ja toimintatavoista. Pahimmassa tapauksessa johtamismallista tulee tehoton, eikä tarvittavia muutoksia saada vietyä onnistuneesti läpi. Integraation johtamisen tapaa valittaessa tuleekin suunnitella, kumpi malli sopii mihinkin tilanteeseen vai onko tehokkaampaa käyttää keskitetyn ja hajautetun johtamismallin yhdistelmää, tasavertaisten yhteenliittymää. (Erkkilä 2001, 104–105.)

Tasavertaisten yhteenliittymää ("merger among equals") käytetään Erkkilän (2001) mukaan tilanteissa, joissa kahdesta organisaatiosta halutaan muodostaa kokonaan uusi organisaatio, jossa molempien sulautuvien organisaatioiden vahvuudet tulevat käyttöön. Tällaisessa tilanteessa toinen organisaatio ei vain sulaudu toiseen organisaatioon ja omaksu sen toimintatapoja, vaan sulautumisessa rakennetaan uudet yhteiset toimintatavat. Organisaatioista kumpikaan ei ole altavastaajan roolissa, vaikka organisaatioiden kokoero olisi suurikin. Tasavertaisuuden yhteenliittymä -johtamismallia toteutetaan siten, että integraation toteuttamisvaiheessa molempien organisaatioiden henkilöstöä on mukana luomassa tasavertaisesti yhteisiä toimintatapoja ja organisaation toiminnan tavoitteita. Tarkoituksena on hyödyntää molempien organisaatioiden osaamista uuden yhteisen organisaation luomisessa. Tämän johtamismallin etuna on, että molempien organisaatioiden henkilöstö sitoutuu paremmin tehtyihin päätöksiin. (Erkkilä 2001, 105–106.)

Olipa johtamismalli mikä tahansa, integraatioprosessia johtavan rooli on Teerikankaan (2008) mukaan keskeinen, sillä hän on vastuussa integraation onnistumisesta käytännössä. Integraation johtajan tärkeimmät tehtävät ovat muutoksen tukeminen, tiedonsiirron tukeminen organisaatioiden välillä sekä henkilöstön tukeminen mahdollisissa organisaatiokulttuurissa muutoksissa. Johtajan tehtävänä on tukea muutosta kannustamalla, ohjaamalla sekä omalla esimerkillään. Hän myös toimii aktiivisena vuorovaikuttajana ja luottamuksen rakentajana organisaatioiden välillä, jotta molemminpuolinen ymmärrys kasvaa. (Teerikangas 2008, 83–86.) Integraation johtajan vastuulla on Erkkilän (2001) mukaan huolehtia tavoitteiden saavuttamisesta sovitussa aikataulussa. Organisaatioiden koosta ja integraation laajuudesta riippuen integraation johtaja voi olla itsenäinen projektinvetäjä tai pienemmissä integraatioissa sama henkilö voi olla vastuussa integraatiojärjestelystä kokonaisuutena. (Erkkilä 2001, 94–96.)

Mattila (2007) taas nimeää organisaatiomuutoksen johtamiselle neljään päätehtävää; perustan luominen, muutoksen käynnistäminen, hallittu eteneminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Muutoksen perustaan kannattaa käyttää runsaasti aikaa, sillä se nimensä mukaisesti luo perustan koko muutosprosessille. Perustan luomisvaiheessa pyritään muodostamaan kokonaiskuva tulossa olevasta muutoksesta. Muutoksen hahmottamisen lisäksi on hyvä ymmärtää myös organisaation lähtötilanne ja mitä riskejä muutokseen liittyy. Tärkeää on luoda visio, joka on samalla kunnianhimoinen ja houkutteleva. Vision onnistunut viestiminen kannustaa henkilöstöä hyviin suorituksiin sekä auttaa muutoksen hyötyjen ymmärtämisessä. Visio vaatii rinnalleen konkreettiset tavoitteet sekä kunnollisen strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös sen selkeä viestiminen organisaation jäsenille on ehdottoman tärkeää. (Mattila 2007, 131–151.)

Katramo ja muut (2013) muistuttavat, että integraation johtamisessa ei pitäisi keskittyä vain asioiden, toimintojen ja luovuttavan organisaation henkilöstön asioiden hoitamiseen. Aina on muistettava, että myös vastaanottavan organisaation henkilöstö joutuu kohtaamaan muutoksia. Siksi integraation johtamisessa pääpaino pitäisi olla henkilöstönjohtamisessa ja vain noin 20 % asioiden johtamisessa. (Katramo ym. 2013, 448–449.) Bansal (2017) taas muistuttaa oikeudenmukaisuuden tärkeyttä integraation johtamisessa. Jos integraation johtamisessa kiinnitetään huomiota oikeudenmukaisuuteen ja reiluun kohteluun prosessinaikana, se vaikuttaa positiivisesti henkilöstön suhtautumiseen ja luottamukseen. Tunne oikeudenmukaisesta kohtelusta parantaa henkilöstön uskoa johtajien kykyyn tehdä hyviä päätöksiä ja halua sitoutua yhteiseen tekemiseen. (Bansal 2017, 422.)

Teerikangas (2008) on tutkimuksissaan löytänyt kolme keskeistä ominaisuutta, jotka hyvällä integraation johtajalla yleensä on. Nämä ovat kyky johtaa ihmisiä, vahva toimialaan liittyvä ammatillinen osaaminen ja kansainvälisyys, johon liittyy myös monikulttuurisuuden ymmärtäminen etenkin tilanteissa, joissa integraation kohteena ovat monikansalliset organisaatiot. (Teerikangas 2008, 83–86.)

## **2.5 Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä**

### **2.5.1 Onnistuneen integraation tekijöitä**

Buchanan ja Huczynski (2019, 636) pitävät onnistuneiden organisaatiomuutosten kulmakivinä huolellista suunnittelua ja hallittua etenemistä. Valpola (2004, 61–62) nimeää onnistuneen organisaatiomuutoksen tekijöiksi onnistuneen viestinnän, selkeän ja projektimaisen etenemisen, työntekijöiden nopean sijoittumisen mahdollisiin uusiin tehtäviin sekä erityisesti ymmärrettävät perustelut muutokselle ja sen tuomille mahdollisuuksille. Luoman (2015, 137) mukaan muutos onnistuu, kun henkilöt saavat osallistua muutoksen tekemiseen, viestintä on selkeää ja oikea-aikaista, muutokselle on asetettu selkeä visio ja muutosprosessin eteneminen esitetään selkeästi ja etenemistä seurataan.

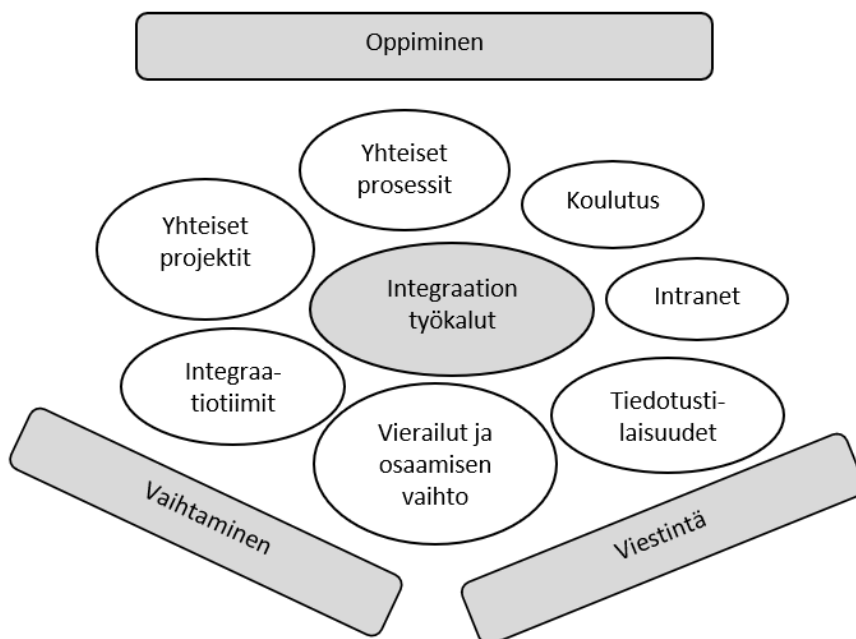
Ihmiset saavat aikaan muutoksen ja siksi on tärkeää, että organisaatiomuutoksia suunniteltaessa huomioidaan taustalla vaikuttavat tekijät, kuten toimintakulttuuri ja identiteetti. Organisaatiomuutoksen onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen vuoksi on tärkeää selvittää henkilöstön asenteita ja muutokseen liittyviä mielipiteitä. Organisaatiomuutos onnistuu, jos organisaation jäsenet ymmärtävät sille asetetut tavoitteet ja he myös sitoutuvat niihin. (Erkkilä 2001, 188.) Tästä syystä henkilöstön valmisteleminen muutokseen on Buchananin ja Huczynskin (2019) mukaan merkittävä tekijä muutoksen onnistumisessa. Muutos aiheuttaa ihmisissä sekä positiivisia että negatiivisia tunteita, sillä muutos antaa toisaalta mahdollisuuden uuden luomiseen, mutta toisaalta muutoksessa vanhat toimintamallit hajoavat. Jos muutos aiheuttaa epävarmuutta, tuttujen toimintamallien katoaminen synnyttää luonnollisesti muutosvastarintaa. (Buchanan & Huczynski 2019, 644.)

Bansal (2015) toteaa henkilöasioiden huomioimisen olevan avainasemassa integraation onnistumisessa. Onnistumista parantaa, jos muun muassa integraatioprosessin aikana ja sen jälkeen panostetaan viestintään, yhteistyöhön, sosiokulttuuriseen kouluttamiseen sekä yhteisen identiteetin rakentamiseen. (Bansal 2015, 931; 2017, 418.) Yhteistyö auttaa parantamaan Singhin (2015) mukaan yhteisen ymmärryksen luomista, avointa kommunikaatiota, luottamusta sekä erilaisten näkökulmien sietämistä.

Teerikangas (2008) on määritellyt peruspilarit onnistuneelle integraatiolle, jotka ovat 1) suunnittelu, 2) visio tulevasta, 3) riipeä toiminta, 4) viestintä ja 5) integraation työkalut. Kuten jo aiemmissa luvuissa on todettu, perusteellinen ennakkosuunnittelu auttaa integraation tavoitteiden saavuttamisessa ja integraation toteutusta päästään tekemään heti päivästä yksi. Kun visio tulevasta on kirkas, henkilöstön on helpompi sitoutua muutoksiin ja luottaa integraation onnistumiseen. Riipeä toiminta erityisesti haltuunottovaiheessa laskee henkilöstön epävarmuuden tasoa. Jos suunnittelu aloitetaan vasta tässä vaiheessa, eteneminen hidastuu. Viestintä on integraatiossa, kuten muutosprosesseissa yleensä, erittäin tärkeässä roolissa. Kun henkilöstö ja sidosryhmät saavat avointa ja oikea-aikaista tietoa päätöksistä ja prosessin etenemisestä, he tuntevat itsensä tärkeiksi ja luottavat enemmän virallisiin tietoihin kuin ympärillä oleviin juoruihin. (Teerikangas 2008, 71.) Singh (2015) muistuttaa, ettei viestintä vain tapahdu, vaan sitä pitää suunnitella ja hoitaa johdonmukaisesti.

Oikeudenmukaisuus on Bansalin (2017) mukaan kriittinen onnistumisen tekijä. Jos henkilöstö kokee, että heitä kohdellaan integraatiossa tasapuolisesti ja heitä kohtaan ollaan reiluja, henkilöstö on helpompi saada suhtautumaan positiivisesti tulevaan muutokseen. Oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan; jakavaan, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus taas voidaan jakaa kahteen alakategoriaan; tiedotukselliseen ja ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen. Jakava oikeudenmukaisuus liittyy tulosten ja esimerkiksi palkkioiden tai ylennysten oikeudenmukaisuuden jakamiseen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus taas tarkoittaa tapupuolista mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, erityisesti uuden yhdistyneen organisaation prosessien ja käytänteiden suunnitteluun. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus liittyy luottamuksen vahvistamiseen avoimella, oikea-aikaisella tiedotuksella ja muutosten selkeällä perustelulla. Ihmisten välisessä kommunikoinnissa tärkeää on totuudenmukaisuus, kohteliaisuus ja kunnioittava käyttäytyminen. (Bansal 2017, 420–424.)

Bansal (2015) mainitsee onnistuneen integraation tekijöiksi henkilöstöön liittyvien asioiden lisäksi erilaiset prosessiin liittyvät toimet, joilla pyritään maksimoimaan synergiaa. Organisaation strategian ja kulttuurien yhteensovittaminen, henkilöstön integraation suunnitelma ja toteutus sekä koulutussuunnitelma auttavat henkilöstön sopeuttamista uuteen tilanteeseen. Lisäksi työkaluina toimivat integraatioprosessin aikaiset yhteiset palaverit, projektiryhmät, osaamisen jakaminen sekä henkilöstön työtehtävien kierrättäminen. (Bansal 2015, 932.) Teerikangas (2006, 107) on väitöskirjassaan jaotellut integraation työkalut vaihtamisen, oppimisen ja viestinnän työkaluihin (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Integraation työkalut (Teerikangas 2006, 107, muokattu).

Vaihtamiseen liittyviä työkaluja ovat Teerikankaan (2006) mukaan organisaatioiden väliset vierailut ja osaamisen vaihdon, yhteiset integraatiotiimit ja projektit sekä yhteisesti suunnitellut prosessit. Näistä kaksi viimeistä kuuluvat myös oppimiseen liittyviin työkaluihin. Viestinnän työkaluja ovat tiedotustilaisuudet ja sähköiset viestinnän välineet, kuten intranet-koulutus. Viestinnän ja oppimisen yhteinen työkalu on vielä koulutus. Nämä integraation työkalut määrittävät organisaatioiden yhtymäkohtien laajuuden sekä tukee yhdistyvien organisaatioiden henkilöstön keskinäistä ajatustenvaihtoa, toisiltaan oppimista ja vuorovaikutusta yleensä. Mitä laajemmalla rintamalla integraatiota tapahtuu, sitä todennäköisemmin integraatio onnistuu. (Teerikangas 2006, 107.)

Nämä ovat tärkeitä kaikkien mukana olevien organisaatioiden henkilöstölle, ei vain siirtyvälle henkilöstölle, sillä sitä kautta yhdistyvien organisaatioiden henkilöstö verkostoituu keskenään ja mehenki alkaa pikkuhiljaa rakentua. (Bansal 2015, 932.) Integraatio on onnistunut, kun henkilöstö kokee olevansa yhtä.

### 2.5.2 Integraation haasteita

Integraatioprosessi on usein haasteellisempi kuin etukäteen ajatellaan (Katramo ym. 2013, 441). Vaikka integraatioprosessin strategiset, taloudelliset ja juridiset asiat suunniteltaisiin hyvin, usein henkilöstöresursseihin ja toimintaan liittyvät seikat jäävät suunnittelussa vähemmälle huomiolle (Bansal 2017, 417; Singh 2015; Appelbaum ym. 2000a, 649). Integraatioprosessi voi epäonnistua monesta syystä. Syyt voivat liittyä esimerkiksi taloudelliseen ahdinkoon, organisaatioiden kulttuuriin haasteisiin, puutteelliseen viestintään, huonosti valittuun johtamismalliin, epäselviin tavoitteisiin tai integraatiotoimenpiteiden keskittämiseen lähinnä tietojärjestelmien integrointiin. (Erkkilä 2001, 15; Katramo ym. 2013, 443.)

Appelbaum ja muut (2000a, 651; Singh 2015) toteavat, että yhä useammin on havaittu integraation epäonnistumisen liittyvän yhdistettävien organisaatioiden organisaatiokulttuurien yhteensopimattomuuteen, sillä juuri organisaatiokulttuuri kertoo, miten ihmiset työskentelevät, vuorovaikeuttavat toistensa kanssa ja käyttäytyvät töissä. Se siis on organisaation identiteetti.

Organisaatiokulttuuriset erot aiheuttavat vaikuttavat merkittävästi henkilöstön kokemaan stressiin, asenteisiin, käyttäytymiseen sekä vaihtuvuuteen (Bansal 2017, 421). Jos kulttuuriset erot ovat liian suuret, ne voivat kaataa paperilla hyvältä vaikuttaneen integraation, sillä uuden yhteisen organisaatiokulttuurin luominen on hyvin vaikeaa. (Appelbaum ym. 2000a, 651).

Integraatio on aina muutostilanne, joka aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä henkilöstössä. Appelbaumin ja muiden (2000b, 675) mukaan stressiä aiheuttavat tunne kontrollin menettämisestä, epävarmuus omasta tulevaisuudesta ja hyvinvoinnista. Teerikankaan (2008; Katramo ym. 2013; Erkkilän 2001; Appelbaum ym. 2000a) mukaan erityisesti viestinnän merkitys korostuu. Huonosti hoidettu viestintä heikentää luottamusta johtajiin, vaikeuttaa integraation läpiviemistä ja vähentää henkilöstön sitoutumista. Viestintä on johdolle haaste, sillä heidän pitää uskaltaa olla rehellisiä ja avoimia sekä osata arvioida, milloin on oikea aika viestiä mistäkin asiasta. Johtajien tulisi myös kuunnella henkilöstöä, eikä vain viestiä yksisuuntaisesti. Jos viestintää ei hoideta hyvin, erilaiset

huhut ja juorut pääsevät liikkeelle, mikä saattaa viedä integraatioprosessin väärille raiteille. (Teerikangas 2008, 75; Katramo ym. 2013, 489; Erkkilä 2001, 106–118; Appelbaum ym. 2000a, 649–650; Singh 2015.)

### **2.5.3 Muutosvastarinta – onnistumisen este vai edellytys**

Muutos aiheuttaa aina henkilöstössä epävarmuutta. Hirvosen (2019, 234) mukaan epävarmuus luo jännitteitä ja aiheuttaa pelkoa, ahdistusta ja epäilyksiä, mikä taas synnyttää muutosvastarintaa. Muutosvastarinnalla käsitteenä on negatiivinen kaiku ja sitä käytetään Mattilan (2007, 20) mukaan usein myös syynä organisaatiomuutoksen epäonnistumiselle. On ymmärrettävää, että erityisesti muutoksen vetovastuussa olevien henkilöiden näkökulmasta muutosvastarinta voi tuntua pääasiassa negatiiviselta, koska se vaikeuttaa muutoksen läpivientiä, voi venyttää aikatauluja, edellyttää jatkuvaa perustelua ja hankaloittaa toteutusta (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Taitava organisaatiomuutoksen johtaja kuitenkin ymmärtää, että vaikka muutosvastarinta haastaa ja hankaloittaa, se on samasta syystä myös hyödyllistä organisaatiomuutokselle ja siksi on hyvä tunnistaa syyt, jotka muutosvastarintaa aiheuttavat. (Mattila 2007, 20–22.)

Stenvall ja Virtanen (2007) jakavat muutosvastarinnan kahteen tyyppiin. Ensinnäkin muutosvastarinta voi olla omaan asemaan liittyvää, mutta toisaalta se voi kohdistua itse muutokseen ja sen sisältöön. Muutosvastarinnan tyypit eivät ole selkeärajaisia, vaan monesti ne sekoittuvat keskenään. Stenvall ja Virtanen toteavat, että muutosvastarinta voi vaihdella myös voimakkuudeltaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.) Muutosvastarinnan voimakuuteen vaikuttavat Erkkilän mukaan (2001, 188) muun muassa aiemmat kokemukset muutoksista ja se, kuinka paljon meneillään oleva muutos aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä. Muutosvastarintaa ei esiinny Mattilan (2007) mukaan ainoastaan suorittavan tason henkilöstössä, vaan sitä esiintyy myös johtotasolla, esimerkiksi silloin, kun muutoksella tavoitellaan hallinnon keventämistä ja väliportaiden vähentämistä. Muutosvastarinnan syiksi Mattila listaa vanhojen toimintatapojen luoman vakauden kaipuun lisäksi pelon etujen, aseman tai jopa työpaikan menettämisestä, näkemuserot tai väärinkäsitykset sekä pelon oman osaamisen puutteista. (Mattila 2007, 20–22.)

Muutosvastarinta on myös positiivinen asia, koska se osoittaa, että muutoksella on oikeasti vaikutusta (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Jos kukaan ei reagoi tulevaan muutokseen millään tavalla, muutosjohtajan pitäisi pikemminkin olla huolissaan, koska silloin muutos ei välttämättä saa aikaa

toivottua muutosta ihmisten toiminnassa. Stenvall ja Virtanen (2007) toteavat, että muutosvastarinta voi aidosti auttaa organisaatiota uudistumaan, mutta samalla osoittaa, että organisaatio on sitoutunut toimintaan. Muutosvastarintaan liittyy kritiikkiä, mikä pakottaa eri osapuolet käymään keskustelua keskenään. Jos keskustelu pystytään pitämään rakentavana, se voi auttaa organisaatiota muutoksen toteuttamisessa niin, että kaikki näkökulmat on huomioitu ja mahdolliset karikot väistetty. Kriittinen keskustelu voi parhaassa tapauksessa auttaa välttämään sellaisia päätöksiä, joista on vahinkoa organisaatiolle muutoksen jälkeen. Kun muutosvastarinnan synnyttämiin kriittisiin argumentteihin suhtaudutaan vakavasti, mutta ei negatiivisesti, ja kaikki näkökulmat otetaan muutosprosessissa huomioon, se antaa ihmisille tunteen kuulluksi tulemisesta. Se taas auttaa muutoksen onnistumisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosvastarinta voi olla sekä haaste että onnistumisen edellytys integraatiolle. Buchanan ja Huczynskin (2019) mukaan muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. Muutosvastarinta voi hidastaa integraatioprosessin etenemistä, mutta samalla se voi estää huonojen päätösten toteutumisen. Jos kaikki ovat aina samaa mieltä, asioita ei jouduta tarkastelemaan kriittisesti useista näkökulmista. Eriävät mielipiteet voivat olla rakentavia ja pakottavat perusteellamaan tehdyt päätökset. Fiksut johtajat osaavat kääntää muutosvastarinnan hyödyksi organisaatiolle muun muassa kannustamalla henkilöstöä käymään keskustelua vastustusta aiheuttavista aiheista, sillä keskustelu auttaa ihmisiä ymmärtämään muutoksen vaikutuksia sekä kannustaa heitä osallistumaan ideointiin ja puhumaan auki pelkonsa. (Buchanan & Huczynski 2019, 646.) Appelbaum ja muut (2000a) korostavat, että muutos on aina henkilölle jonkun totutun menettämistä ja siksi muutostilanteissa johtajien tulisi varautua kohtaamaan ihmisten tunteet ja auttaa heitä näkemään muutoksen mahdollisuudet, ja mitä hyvää vanhasta toteutusta luopuminen heille tuo. Hyviä tapoja muutosvastarinnan voittamiseen on ihmisten osallistaminen muutoksen tekoon ja selkeiden tavoitteiden asettaminen (Appelbaum ym. 2000a, 656–657).

Bansal (2015, 932) huomauttaa, että ihmisten tunteisiin ja asenteisiin vaikuttaminen on hidas prosessi, eikä sitä voi pakottaa. Kun sopeutumiseen annetaan riittävästi aikaa, muutosvastarinta heikenee. Tähän samaan tulokseen tulivat tutkimuksessa myös Oh ja Johnston (2021). He havaitsivat, että hitaammin etenevissä integraatioissa osapuolten välillä ilmeni vähemmän konflikteja, sillä

osapuolet ehtivät rauhassa rakentaa keskinäistä luottamustaan. Toiseksi hitaampi eteneminen vähensi sekasortoa, koska integraation osapuolilla oli aikaa rakentaa yhteisiä prosesseja ja järjestellä käytettävissä olevat yhteiset resurssit. (Oh & Johnston 2021, 815.)

## 2.6 Integraation elementit

Organisaatioissa tehdään erilaisia muutoksia joko ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä johtuen (Stenvall & Virtanen 2007, 27–28). Toiset muutoksista ovat pieniä ja toiset suuria. Yksi suurimmista organisaation muutoksista on toimintojen osittainen tai kokonaisvaltainen siirtyminen yhteen toiseen tai useamman organisaation kanssa esimerkiksi yrityskaupan tai muun organisaatioiden yhdistämispäätöksen vuoksi. Toimintojen yhdistämistä kutsutaan integraatioksi. Se voi tarkoittaa yritysostoa tai vihamielistä valtausta, jolloin toisella yhdistettävistä organisaatioista on selvästi dominoiva rooli. Toisaalta integraatio voi tapahtua myös kahden samanarvoisen organisaatio kesken, jolloin kumpikaan ei dominoi toistaan, vaan tavoitteena on hyödyntää molempien vahvuuksia ja muodostaa täysin uusi yhteinen organisaatio. (Turpeinen 2011, 24; Singh 2015.) Integraatioita voidaan tehdä monella tavalla. Ensinnäkin voidaan yhdistää kaksi samaan toimialaan kuuluvaan organisaatiota, jolloin tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta. Toiseksi tavoitteena voi olla toimialan kasvattaminen, jolloin integraatioissa yhdistetään organisaatiot, joiden toimialat ovat erilaiset, mutta jotka toimivat kuitenkin samassa arvoketjussa. Näiden kahden lisäksi integraatioissa voidaan myös yhdistää kaksi täyden eri toimialoilla toimivaa organisaatiota. (Singh 2015.)

Olipa integraation muoto mikä tahansa ja olipa se vihamielinen tai ystävällinen, siihen liittyy aina jonkin hyödyn tavoittelu. Organisaation toiminnan ja markkinaosuuden kasvattamisen lisäksi hyötyinä ovat yleensä toiminnan tehostaminen ja päällekkäisyyksien poistaminen, etenkin kustannuksissa. Integraatiolla voidaan tavoitella myös näkyvyyden lisäämistä. Toisaalta integraatioihin liittyy aina myös riskejä, sillä integraation myötä hyviä työntekijöitä voi karata muualle ja aiheuttaa näin osaamisvajeen organisaatioon. Riskinä voi olla myös toimimaton työyhteisö, jos yhdistettävien organisaatioiden organisaatiokulttuurit eroavat liian paljon toisistaan. Tämä aiheuttaa myös henkilöstön heikkoa sitoutumista uusiin toimintatapoihin. (Appelbaum, ym. 2000a, 649; Bansal 2015, 931; Singh 2015.)

Integraatioissa, kuten muissakin isommissa organisaatiomuutoksissa on hyvä käyttää projekti- maista etenemistä. Aluksi laaditaan integraatiosuunnitelma, jossa määritellään, mitä ollaan integroimassa ja millaisia hyötyjä ja riskejä siihen liittyy. Lisäksi suunnitellaan, miten integraatio tullaan toteuttamaan ja ketä siihen liittyy missäkin vaiheessa. Hyvä ennakkosuunnittelu auttaa prosessin etenemisessä ja nopeiden päätösten tekemisessä. (Katramo ym. 2013, 447–448.) Yksi tärkeä osa suunnittelua on integraatioprosessin johtamismallista sopiminen sekä viestintäsuunnitelman tekeminen. Viestinnällä on erittäin suuri merkitys henkilöstön sitouttamisessa tulevaan muutokseen. Kun suunnitelma on tehty tavoitteiden tasolla, suunnitelmaa syvennetään niin, että tavoitteet muutetaan konkreettisiksi tehtäviksi ja niille asetetaan aikataulu ja nimetään vastuuhenkilöt. (Erkkilä 2001, 87–91.)

Kun suunnitelmat on tehty, integraation toteutusvaihe alkaa. Suunnittelu jatkuu osin vielä toteutusvaiheen kanssa päällekkäin, koska integraation julkistamisen jälkeen suunnitelmaan voi tulla tarkennuksia. Toteutusvaiheessa alku on kriittinen, koska silloin henkilöstöllä on paljon epävarmuutta tulevasta ja paljon kysymyksiä. Julkistamispäivänä kannattaakin panostaa siihen, että integraatiopäätös perustellaan sekä tavoitteista, prosessin etenemisestä ja vastuuhenkilöistä kerrotaan avoimesta ja totuudenmukaisesti. Etenkin toimintojaan luovuttavan organisaation henkilöstöllä on paljon kysymyksiä omasta kohtalostaan tulevaisuudessa. Siksi vastaanottavan organisaation johtajilla tulisi ensinnäkin olla aikaa kuunnella henkilöstön huolia ja toiseksi olla valmius vastata kysymyksiin. (Erkkilä 2001, 119–123; Katramo ym. 2013, 448–449.) Tästä syystä ennakkosuunnittelu myös henkilöstön siirtojen osalta on ensiarvoisen tärkeää ennen julkistamista. Muutenkin haltuunoton ripeä eteneminen ehkäisee turhia huhumyllyjä ja vähentää henkilöstön epävarmuutta. Angwin (2004, 420) muistuttaa, että ripeä eteneminen ennakkosuunnitelmien mukaan ja kiireellä hoidettu integraatio ovat kaksi eri asiaa. Jos integraatioprosessi viedään läpi kiireellä, vastaanottavan ja luovuttavan organisaation henkilöstöt eivät ehdi tutustua toisiinsa ja yhteisten prosessien sekä toimintatapojen suunnittelu jää tekemättä. Uuden yhdistetyn organisaation toiminta integraation jälkeen voi tästä syystä alkaa takkuisesti, mikä voi pahimmillaan vaikuttaa negatiivisesti organisaation tulokseen ja asemaan markkinoilla. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan pääasiassa integraatioprosessista suunnitteluvaihetta. Lisäksi henkilöstölle suunnatussa kyselyssä selvitetään integraation suunnittelun, julkaisemisen ja toteutuksen haltuunotto- ja toimintojen yhdistämisen onnistumista. Toteutuksen organisaatiokulttuurien yhdistämisen vaiheen sekä integraation tuloksien tarkastelu jäävät jatkotutkimuksien aiheiksi.

Jotta integraatioprosessi onnistuu hyvin, johtamiseen on syytä panostaa. Johtamismalli voi olla keskitetty tai hajautettu tai niiden yhdistelmä. Keskitettyä johtamismallia käytetään tilanteissa, joissa tarvitaan nopeita ratkaisuja haastaviin tilanteisiin muun muassa yrityskaupan yhteydessä. Hajautetussa johtamismallissa taas molempien organisaatioiden henkilöstöä osallistetaan suunnitteluun ja päätöksen tekoon tasapuolisesti. Tällöin integraatioprosessi etenee hitaammin ja päätöksien tekeminen kestää kauemmin. (Erkkilä 2001, 103–104.) Molemmat johtamismallit ovat toimivia ja valinnassa tuleekin huomioida integraation luonne ja laajuus. Hyvällä integraation johtamisella pystytään varmistamaan, että asiat etenevät hallitusti, henkilöstölle ja sidosryhmille viestitään asioista oikea-aikaisesti ja kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti. Lisäksi johtajan tehtävä on varmistaa, että henkilöstö ymmärtää integraation tavoitteet ja sitoutuu muutokseen. (Teerikangas 2008, 83–86.) Muutosvastarintaa esiintyy aina ja varsinkin integraation julkistamisen yhteydessä se on voimakkaimmillaan. Johtajan onkin omalla toiminnallaan ja rehellisellä viestinnällä autettava henkilöstö pääsemään yli epävarmuuksista ja peloista. Johtajan on oltava läsnä ja tartuttava henkilöstöltä nouseviin epäilyksiin. Taitava johtaja kääntää muutosvastarinnan integraatioprosessin hyödyksi, sillä kriittiset mielipiteet edistävät yhteistä keskustelua ja auttavat tekemään harkittuja päätöksiä. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101; Mattila 2007, 20–22.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan integraatioprosessin johtamisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta. Tarkastelussa keskitytään julkistamisen ja suunnitteluvaiheen johtamiseen sekä toteutusvaiheen alkupään johtamiseen noin puolivuotta integraation täytäntöönpanon jälkeen.

### **3 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaation Yksikkö K:n ja Yksikkö A:n toimintojen integraatioprosessia. Tutkimuksen päätavoite oli tuottaa tietoa organisaatioiden integraatioon liittyvästä muutosprosessista ja siitä, miten johdon odotukset integraation hyödyistä kohtasivat henkilöstön kokeman arkitodellisuuden kanssa. Tutkimuksella oli kolme osatavoitetta: Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millaisia tekijöitä integraatiopäätökseen liittyi sekä millaisia hyötyjä ja riskejä integraatioon mahdollisesti liittyi. Toisena tavoitteena oli tutkia, miten integraatioprosessi toteutettiin ja johdettiin. Kolmantena tavoitteena oli kartoittaa integraation onnistumista ja sen vaikutusta henkilöstön arkeen noin kuusi kuukautta virallisen integraation täytäntöönpanon jälkeen.

## Tutkimuskysymykset

1. Miksi integraatiopäätökseen on päädytty ja millaisia hyötyjä ja riskejä integraatioon liittyy?
2. Miten integraatioprosessi on toteutettu ja johdettu?
3. Miten integraatio on onnistunut ja vaikuttanut henkilöstön arkeen?

## Opinnäytetyön rajaus

Tutkimus koski vain Yksikkö A ja Yksikkö K:n toimintojen integraatiota. Ulkopuolelle rajattiin kaikkiin muihin Yksikkö K:n toimintoihin liittyvät muutostoimenpiteet. Lisäksi tutkimus rajattiin tiukasti ajalliseen raamiin. Tutkimuksessa kuvattiin prosessin vaiheet ja tutkimus päättyi puoli vuotta integraatioajankohdan jälkeen. Perustelu ajalliselle rajaukselle oli tutkijan opintojen valmistuminen. Ajallisesti tutkimuksen ulkopuolelle jää siis mahdollisuus tutkia yhdistymisen taloudellisia vaikutuksia, joita olisi mahdollista tutkia luotettavasti vasta parin kolmen vuoden päästä integraation jälkeen.

## 3.2 Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia oli monimenetelmällinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus valikoitui tutkimusstrategiaksi, koska tutkimus kohdistui yhteen juuri tutkimushetkellä meneillään olevaan tapaukseen, toiseksi tutkimus toteutettiin ilmiön luonnollisessa ympäristössä, kolmanneksi tutkimusaineisto kerättiin usealla menetelmällä ja neljänneksi ilmiöstä haluttiin saada syvälinen kuvaus (Kananen 2013, 54). Kumar (2011, 126) toteaa tapaustutkimuksen sopivan määrällisen tutkimuksen strategiaksi, vaikka sitä käytetäänkin pääasiassa laadullisessa tutkimuksessa.

Tapaustutkimus on Kananen (2013, 54; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9) mukaan tarkasti rajattu kuvaus ajankohtaisesta ilmiöstä. Se ei ole niinkään tutkimusmenetelmä, vaan valinta, mitä tutkitaan (Stake 2000, 435). Laineen ja muiden (2007, 10) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena on jokin entuudestaan selvittämätön pitkään jatkuva ilmiö, josta halutaan lisätietoa. Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään useammalla menetelmällä, yleensä pitkään useissa eri ajankohdissa, jotta tutkittavasta tapauksesta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 58; Piekkari & Welch 2020, 211; Metsämuuronen 2009, 222–223; Kumar 2011, 127).

Tapaustutkimus jaetaan tyypillisesti yksittäistapaustutkimukseen ja monitapaustutkimukseen. Yksittäistapaustutkimuksessa tutkija pyrkii tutustumaan syvällisesti yhden tapauksen ominaispiirteisiin, kun taas monitapaustutkimuksessa tutkija tutustuu useaan tapaukseen ja tekee niiden välillä vertailua. (Piekkari & Welch 2020, 207, 212–213.) Stake (2000) tunnistaa kolme tapaustutkimuksen tyyppiä; luontaisen, välineellisen ja kollektiivisen tapaustutkimuksen. Luontaisessa tapaustutkimuksessa (intrinsic case study) tutkija tarkastelee jotain tiettyä tapausta, joka ei välttämättä ilmennä mitään laajempaa asiaa, eikä sen perusteella voi rakentaa teorioita. Tapaus itsessään on niin kiinnostava, että tutkija haluaa saada paremman ymmärryksen juuri tästä tietystä tapauksesta. Välineellinen tapaustutkimus (instrumental case study) on tutkimus, jossa tietyn tapauksen tutkimisella halutaan tehdä yleistyksiä tai kehittää uutta teoriaa. Tapaustutkimuksen kohde itsessään ei ole tutkijan kiinnostuksen kohteena, vaan se toimii välineenä tutkijan perimmäisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study) muodostuu useista tapauksista, joiden avulla tutkija pyrkii teoretisoimaan ilmiöitä ja ymmärtämään paremmin vieläkin suurempaa tapausten joukkoa. (Stake 2000, 437.)

Tapaustutkimuksissa tartutaan tapauksiin, joiden oletetaan olevan tärkeitä, mutta joiden todellinen merkitys paljastuu vasta tutkimuksen aikana. Tapaus on tutkimisen arvoinen, jos siihen liittyy jonkinlaista jännitettä. (Laine, ym. 2007, 10.) Tapaustutkimuksessa tutkija ei pyri kontrolloimaan valitsemansa tapauksen havaintoyksiköitä tai sijoittumista, toisin kuin esimerkiksi kokeellisessa tutkimuksessa, jossa tutkija vahvasti vaikuttaa tutkittavien havaintoyksiköiden ryhmittelyyn jne. (Plowright 2011, 26–27; Järvinen & Järvinen 2000, 8). Tapaustutkimuksella etsitään yleensä vastauksia kysymyksiin 'miten' ja 'miksi'. (Laine, ym. 2007, 10.) Järvinen ja Järvinen (2000, 9) tarkentavat vielä, että vastattavat kysymykset ovat sidoksissa nimenomaan tiettyyn tapaukseen eli miten ja miksi jotakin tapahtui juuri tässä valitussa tapauksessa.

Tämä tutkimus oli luontainen yksittäistapaustutkimus, jossa tietoa kerättiin kahdessa eri ajankohdassa tutkijaa kiinnostavasta tapauksesta. Tapauksena toimintojen integraatio oli kiinnostava, koska siihen liittyy monia epäonnistumisen vaaroja. Integraatioon liittyy yleensä isoja henkilöstökysymyksiä. Osalle henkilöitä integraatio tarkoittaa yleensä työnantajan vaihtumista. Tästä syystä integraatioprosessin suunnittelu, toteutus ja johtamisen pitää hoitaa huolella, jotta integraatio onnistuu.

### 3.3 Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa aineistokeruuseen käytettiin kahta menetelmää: puolistrukturoitua haastattelua ja kyselyä, joita on kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa. Haastattelut analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä ja kyselyaineisto määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Aineiston analyysimenetelmät on kuvattu tarkemmin luvussa 3.4.

#### 3.3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Tämän tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia puolistrukturoiduilla asiantuntijahaastatteluilla. Haastattelu on Kanasen (2013) mukaan tapaustutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä. Haastattelukysymykset ovat laaja-alaisia ilmiön eri aihealueisiin liittyviä, mutta ne eivät kuitenkaan saa olla liian strukturoituja, vaan haastattelutilanteen tulisi olla pikemminkin keskustelu, jossa syntyy myös uusia kysymyksiä. (Kananen 2013, 93.) Haastattelu on tehokas aineistonkeruumuoto, koska tutkijan on mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana, mikä ei ole mahdollista esimerkiksi kyselytutkimuksissa (Järvinen ja Järvinen 2000, 154). Puolistrukturoidun haastattelun ajatuksena on Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan se, että haastattelun kysymykset ovat kaikille samat, mutta toisin kuin strukturoidussa lomakehaastattelussa puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole asetettu kysymyksille tarkkaa muotoa tai järjestystä. Vastaajalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 47–48; Eskola ja Suoranta 2001, 86.) Tutkija pystyy haastattelun aikana ohjaamaan keskustelua niin, että haastattelut antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin (Puusa 2020a, 106). Puusa (2020a) muistuttaa, että puolistrukturoitua haastattelua ei saisi sotkea teemahaastatteluun, vaikka niillä onkin paljon samoja piirteitä. Keskeinen ero teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välillä on se, että teemahaastattelussa ei ole yksityiskohtaista kysymysrunkoa niin kuin puolistrukturoidussa haastattelussa, vaan haastattelu etenee etukäteen päätettyjen teemojen mukaan varsin vapaamuotoisesti. (Puusa 2020a, 111.)

Haastattelun etuna on myös mahdollisuus käyttää harkinnanvaraista näytettä tutkittavien valinnassa, koska haastateltaviksi voidaan valita niitä, joilla on jotain tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020a, 106). Tällaista harkinnan varaista näytettä käytetään muun muassa asiantuntijahaastattelussa. Alastalo, Åkerman ja Vaittinen (2017) kuvaavat asiantuntijahaastattelua

haastattelutyypiksi, jossa haastateltavalla on esimerkiksi ammatillisella, tieteellisellä tai instituutionalisella perusteella jotain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, jota tavallisella maallikolla ei ole. Asiantuntijahaastattelu ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä, vaan yksi tyylilaji valita tutkimuksen kannalta oleelliset henkilöt haastateltaviksi. Asiantuntijoiden tiedot ovat aina jollain tavalla vuorovaikutuksessa tuotettua ja riippuvaista vallitsevista tilanteista. Asiantuntijahaastattelua käytetään silloin, kun tutkimuksen kohteena ei ole haastateltava henkilö itse, vaan tiedot ja tulkinnot historiallisesti ainutkertaisesta tapahtumaketjusta tai muusta ilmiöstä. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 214–215, 219; Alastalo & Åkerman 2014, 373–375.) Muutenkin haastatteluja tehdessään tutkijan on ymmärrettävä, että vastaukset ovat aina jollain tavalla värittyneitä tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020a, 108). Alastalo ja Åkerman (2014, 376) täsmentävät vielä, että asiantuntijahaastattelut ovat sitä tärkeämpi aineiston keruumuoto, mitä vähemmän tutkittavasta tapahtumakulusta on saatavilla muuta luotettavaa ja yhtenäistä aineistoa.

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2021, kun koulutusorganisaation hallitus oli virallisesti hyväksynyt Yksikön K ja Yksikön A toimintojen integraation toteuttamisen. Haastateltaviksi valittiin kuusi johdon edustajaa, jotka olivat olleet mukana integraatioon liittyvässä valmistelussa tai päätöksenteossa (ks. liite 1). Haastatteluun valituille lähetettiin henkilökohtainen haastattelupyynnö sähköpostiviestinä (ks. liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksen ja haastattelun tarkoituksesta. Kaikki haastatteluun kutsutut suostuivat haastatteluun. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-verkkokokousjärjestelmällä, jolla myös haastattelut tallennettiin (ks. liite 3: Haastattelurunko).

Haastattelut litteroitiin heinäkuussa 2021. Litterointi tarkoittaa tallenteiden muuttamista kirjalliseen muotoon. Kananen (2013) toteaa litteroinnissa olevan useita tasoja sen mukaan, miten tarkasti litterointi halutaan tehdä. Tarkimmillaan litteroinnissa kirjoitetaan auki puheen lisäksi puhujan liittyvät asiat, jotka ei itse tekstimuotoon viedystä puheesta ilmene, kuten eleet, tauot ja äänenpainot. Toiseksi tarkin taso on niin sanottu yleiskielinen taso, jossa puhe on muutettu kirjalliseen muotoon kirjakielellä. Karkein taso on propositiotason litterointi, jossa puheesta kirjataan ylös vain ydinsisältö. (Kananen 2013, 99–100.) Ruusuvoori (2014) täsmentää, että litteroinnin taso valitaan sen mukaan, mitä tutkitaan ja millä lähestymistavalla. Tarkinta tasoa käytetään, kun halutaan tutkia, miten haastateltava asioita ilmaisee. Muita tasoja käytetään, kun halutaan tutkia vain haastateltavan puheen asiasisältöä. (Ruusuvoori 2014, 424–423.) Tämän tutkimuksen haastattelut

litteroitiin toiseksi tarkimmalla tasolla. Puhuttu teksti litteroitiin sanasta sanaan, mutta eleitä tai äänenpainoja ei kirjattu ylös. Taulukossa 1 on kuvattuna haastattelukysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin ja viitekehukseen.

Taulukko 1. Haastattelukysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin ja viitekehukseen

Haastattelu- kysymyksen nro	Tutkimus- kysymyksen nro	Viitekehys	Käsitteet
1	1	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation johtaminen	Integraatio, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos
2	1	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation hyödyt ja riskit / Integraation johtaminen	Integraatio, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos
3	2	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation johtaminen	Integraatio, organisaatiomuutos
4	1	Integraation hyödyt ja riskit / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä	Integraatio, organisaatiomuutos, muutosvastarinta
5	1 ja 2	Integraation hyödyt ja riskit / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä	Integraatio, organisaatiomuutos, muutosvastarinta
6	2	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation johtaminen / Integraation haasteet ja onnistumisen edellytykset	Integraatio, organisaatiomuutos, muutosvastarinta
7	1, 2, 3	Integraation johtaminen	Integraatio, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos

### 3.3.2 Kysely

Noin puoli vuotta virallisen integraatiohetken jälkeen henkilöstölle teetettiin kysely, jossa kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä integraation onnistumisesta ja muista vaikutuksista henkilön työarkeen. Kysely tarkoittaa Järvisen ja Järvisen (2000) mukaan lomakkeella suoritettavaa aineiston keruuta, jossa lomakkeen täyttäjälle esitetään joukko kysymyksiä, joista osassa on valmiit vastausvaihtoehdot ja osassa vapaan sanan mahdollisuus. Lomakekyselyyn vastataan kirjallisesti. Kyselyä kannattaa käyttää tilanteissa, joissa vastaajia on paljon. (Järvinen & Järvinen 2000, 155.)

Ennen kyselylomakkeen laatimista tutustuttiin aiempien tutkimusten kyselylomakkeiden kysymystyyppisiin. Alajärven (2009) opinnäytetyön kyselylomakkeesta poimittiin suoraan kysymys ”Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työnantajaasi?” ja mukaillen kysymys ”Arvioi työyhteisösi keskinäistä luottamusta seuraavien väittämien avulla.” Kyselylomake koostui luokitteluasteikollisista, järjestysasteikollisista, välimatka-asteikollisista ja avoimista kysymyksistä. Luokitteluasteikolliset kysymykset ovat Holopaisen ja Pulkkinen (2008, 15; Kumar 2011, 76) mukaan sellaisia, joissa kysytävät asiat ovat jaoteltu ennalta määrättyihin luokkiin, joiden järjestyksellä ei ole väliä. Luokitteluasteikollisia kysymyksiä kutsutaan myös laatueroasteikollisiksi tai nominaaliasteikollisiksi kysymyksiksi (Nummenmaa 2021, 55). Nummenmaa (2021, 55–56; 2008, 36) täsmentää vielä luokkien olevan toisensa poissulkevia, eikä niitä saa käsitellä numeerisina vaan laadullisina muuttujina. Tutkimuksen kyselylomakkeessa (ks. liite 4) luokitteluasteikollisia kysymyksiä olivat taustatietokysymykset 1 ja 2 sekä tiedonkulkuun liittyvä kysymys 12 ja työntekeksen tapaan liittyvä kysymys 15.

Järjestysasteikollisissa eli ordinaaliasteikollisissa kysymyksissä tilastoyksiköt sijoitetaan Kumarin (2011, 76; Holopainen ja Pulkkinen 2008, 15) mukaan myös ennalta määrättyihin luokkiin, mutta erona luokitteluasteikollisiin kysymyksiin on se, että luokilla on yksiselitteinen järjestys (Nummenmaa 2021, 56–57; 2008, 36). Tutkimuksen kyselylomakkeessa järjestysasteikollisia kysymyksiä olivat työvuosiin liittyvä kysymys 3 sekä Likert-asteikolliset mielipidekysymykset 5, 7, 9, 10, 11, 13, 17–22. Välimatka-asteikollisissa kysymyksissä, erona luokittelu- ja järjestysasteikollisiin kysymyksiin, muuttujat ilmaistaan reaalina lukuarvoina (Nummenmaa 2021, 57; 2008, 36). Muuttujien arvot ovat välimatkaltaan yhtä suuria joka suuntaan, joiden välistä eroa on mielekästä mitata (Nummenmaa 2021, 57; Kumar 2011, 77; Holopainen ja Pulkkinen 2008, 15). Tutkimuksen kyselylomakkeessa välimatka-asteikollinen kysymys on arvosanakysymys 8. Avoimia kysymyksiä taas olivat kysymykset 4, 6, 14, 16 ja 23. Taulukossa 2 on kuvattuna kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin ja viitekehukseen.

Taulukko 2. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin ja viitekehykseen

Lomake- kysymyksen nro	Tutkimus- kysymyksen nro	Viitekehys
1	taustatietoja	-
2	taustatietoja	-
3	taustatietoja	-
4	2	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
5	2,3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
6	3	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
7	2	Integraation johtaminen
8	3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
9	1	Integraation hyödyt ja riskit
10	1	Integraation hyödyt ja riskit
11	2	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
12	2	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
13	3	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
14	3	Integraatioprosessin vaiheet / Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
15	2,3	Integraation johtaminen
16	2,3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
17	2,3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
18	2,3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
19	2,3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
20	2,3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
21	2,3	Integraation johtaminen / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
22	3	Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä
23	3	Integraation johtaminen / Integraatioprosessin vaiheet / Integraation haasteita ja onnistumisen tekijöitä

Kyselylomakkeen laatiminen tapahtui syksyn 2021 aikana ja perustui teoreettiseen viitekehykseen sekä haastatteluaineiston analyysiin. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena eli se lähetettiin kaikille 14.2.2022 Yksikkö A:ssa tai sen tietyissä tukipalveluissa työsuhteessa oleville henkilöille, joilla oli ollut työsuhde 31.7.2021 joko Yksikkö A:han, Yksikkö K:hon tai niiden tukipalveluihin. Tämä rajaus oli tehtävä siitä syystä, että vastaajiksi saatiin ne henkilöt, jotka olivat olleet integraatioprosessissa mukana jo ennen virallista integraatiohetkeä. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska populaatio oli varsin pieni (Nummenmaa 2021, 62; 2008, 20). Vastausaika kyselyyn oli 18.2.–11.3.2022. Kysely lähti 80 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 42 henkilöä eli 52,5 % vastaajista.

### 3.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineistoista puolistrukturoidut haastattelut ja henkilöstökyselyn avoimet vastaukset analysointiin laadullisilla aineiston analyysimenetelmillä. Henkilöstökyselyn strukturoidut kysymykset taas analysoitiin määrällisillä analyysimenetelmillä.

#### 3.4.1 Haastattelujen ja kyselyn avointen vastausten analyysi

Puolistrukturoidut asiantuntijahaastattelut ja henkilöstökyselyn avoimet vastaukset analysointiin laadullisella sisällön analyysillä ja luokittelemalla. Alastalo ja Åkerman (2014, 389–390) toteavat, että asiantuntijahaastatteluiden analyysissa pyritään tuomaan esille aineiston sisältämiä faktoja vertaamalla haastatteluaineistoa tutkimuksen muuhun aineistoon. Puusan (2020b) mukaan sisällönanalyysi on yksi eniten käytetyistä laadullisen aineiston analyysimenetelmistä, joka sisältää useita vaiheita. Sisällönanalyysissä valitaan analyysiyksikkö, tutustutaan aineistoon, pelkistetään aineistoa, teemoitellaan ja luokitellaan aineistoa sekä tehdään tulkintoja. (Puusa 2020b, 148–149.) Kananen (2013, 104) taas jaottelee aineiston käsittelyvaiheet litterointiin, aineiston osittamiseen eli segmentointiin, aineiston kategorisointiin, aineiston luokitteluun eli koodaukseen sekä tulkitaan. Puusa (2020b, 149) sekä Ruusuvoori ym. (2014, 12) tarkentavat vielä, että vaikka sisällön analyysiin kuuluu erilaisia vaiheita, ne eivät etene tiiviisti peräkkäin, vaan voivat esiintyä samanaikaisesti tulkintavaihetta myöten.

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä Kananen (2013) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriapohjaisesti, aineistolähtöisesti tai teoria- ja aineistopohjaisesti. Teoriapohjaisessa analyysissä kategoriat muodostetaan ilmiötä kuvaavista teorioista ja malleista. Aineistolähtöisessä kategoriat syntyvät itse aineistosta. Teoria- ja aineistopohjaisessa analyysissä kategorioiden muodostamisessa hyödynnetään sekä teoriapohjaista että aineistolähtöistä tapaa. Viimeistä tapaa kutsutaan myös teoriaohjaavaksi analyysiksi. (Kananen 2013, 104; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–112.) Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällön analyysia.

Kun aineisto on litteroitu, tutkijan tulee päättää, mikä kyseisessä aineistossa kiinnostaa. Kun päätös on tehty, tutkija käy aineiston läpi ja merkitsee kiinnostavat asiat. Kaikki muu jää tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän jälkeen tutkija kokoaa merkitsemänsä asiat yhteen ja tekee niille ryhmittelyn joko luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittelemällä. Lopuksi tutkija kirjoittaa analyysistä yhteenvedon. Luokittelu on aineiston ryhmittelyn eli aineiston klusteroinnin yksinkertaisin muoto. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104.) Puusa (2020b, 152) kuvailee luokittelua aineiston ryhmittelemiseksi joko etukäteen määriteltujen kategorioiden mukaisesti tai vain samankaltaisuuden mukaisesti. Teemoittelu on Tuomen ja Sarajärven (2018, 105) mukaan luokittelun kaltaista, mutta erona luokitteluun teemoittelussa painotetaan niitä asioita, joita aineistosta löytyy aiemmin valittujen teemojen perusteella. Teemoittelu onkin toimiva aineiston käsittelytapa teemahaastattelujen analysointiin. Tyypittely taas tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tyypeiksi, joiden avulla tutkija voi tehdä aineistosta tietynlaisia yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston ryhmittely tehtiin luokittelemalla. Ruusuvuori ja muut (2014, 19) korostavat, että pelkkä luokittelu ei riitä analyysiksi, vaan lisäksi tarvitaan analyysiä, joka tuo esille aineistosta asioita, joita suorat lainaukset eivät kerro.

Tämän tutkimuksen haastattelujen luokitteluprosessi tapahtui niin, että ensin litteroidut haastattelut luettiin huolella ja tekstiin merkittiin kohdat, joissa kerrottiin tutkimuskysymyksiin liittyvistä aiheista. Tämän jälkeen kaikki merkityt kohdat siirrettiin Excel-tiedostoon. Tiedostoon merkittiin haastateltavan nimi, alkuperäinen tekstiote ja tekstiotteen viereen tiivistys tekstiotteesta ja tiivistyksen viereen aihe, johon kommentti liittyy. Tämän jälkeen luokittelua syvennettiin jakamalla tekstiotteet aiheiden mukaisiin välilehtiin. Aihekohtaisilla välilehdissä tekstiotteet tutkittiin vielä kertaalleen ja tarkennettiin, mihin yksityiskohtaisempaan asiaan aiheen sisällä tekstiote liittyy ja niiden perusteella tehtiin ryhmittelyä ja päätelmiä.

### **3.4.2 Henkilöstökyselyn analyysi**

Henkilöstökysely analysoitiin pääosin määrällisillä menetelmillä. Apuna käytettiin SPSS-ohjelmaa ja Excel-taulukkolaskentaa. Kyselylomake sisälsi taustamuuttujia, Likert-asteikollisia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä (ks. luku 3.4.1). Aineistolle tehtiin aluksi muuttujamäärittelyt SPSS:ään tallentamisen yhteydessä. Jokaiselle muuttujalle annettiin nimi, pitkänimi ja mitta-asteikko. Nummenmaa (2008, 46) korostaa muuttu-

jamäärittelyn tärkeyttä, koska se helpottaa aineiston analyysia jatkossa. Likert-asteikollisten muuttujien ”en osaa sanoa”-vastausvaihtoehto merkittiin puuttuvaksi arvoksi, koska niitä ei haluttu huomioida analyysissa.

Koska vain noin puolet vastasi kyselyyn, aineistolle tehtiin katoanalyysi. Metsämuuronen (2009) korostaa, että hyvä tutkimus sisältää aina katoanalyysin, jotta saadaan selville, onko kadolla vaikutusta tehtäviin analyysihin tai tutkimuksen yleistettävyyteen. Katoanalyysissa verrataan vastanneiden jakaumia koko otannan jakaumiin, jotta saadaan selville edustavatko puuttuvat arvot ja vastaamatta jättäneet jotain tiettyä ryhmää. Jos eivät edusta, kato ei ole ongelmallinen aineistosta tehtävien analyysien kannalta. (Metsämuuronen 2009, 636.)

Taustamuuttujien analysointiin käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia. Frekvenssit tarkoittavat havaintoarvojen lukumääriä ja frekvenssitaulu taas havaintomatriisia (Nummenmaa 2021, 103–104; Holopainen ja Pulkkinen 2008, 48). Luokitteluasteikollisten muuttujien keskinäisen riippuvuuden tarkasteluun käytetään usein myös ristiintaulukointia ja  $\chi^2$  (Khii-toiseen) -riippumattomuustestiä, mutta tämän tutkimuksen aineisto osoittautui liian pieneksi luotettavien vertailujen tekemiseen, koska muuttujien luokkien frekvenssit olivat alle viisi yli 20 %:ssa (Metsämuuronen 2009, 1054). Järjestysasteikollisen aineiston analyysiin käytettiin jakaumasta riippumattomia testejä, koska muuttujien normaalijakauma ei ole tiedossa, ja koska aineisto sisälsi pääasiassa luokittelu- ja järjestysasteikollisia muuttujia (Nummenmaa 2021, 103–104; Holopainen & Pulkkinen 2008, 48).

Ennen kuin aineistonanalyysissä siirryttiin tutkimaan ryhmien välisiä eroja, vastaajan palvelusvuosi-taustamuuttujan luokkia yhdistettiin, koska muuttujasta löytyi luokka, jossa oli vain yksi vastaaja. Taustamuuttujan luokittelu (ks. taulukko 3) muutettiin siten, että vastaajan palvelusvuodet-taustamuuttujasta muodostettiin uusi taustamuuttuja, jossa kaksi ensimmäistä luokkaa yhdistettiin yhdeksi luokaksi, joka sai nimekseen ”5 vuotta tai alle”.

Taulukko 3. Muutettu: Vastaajan palvelusvuodet-taustamuuttujan luokat

Taustatiedot	Luokat	n	%
Palvelusvuodet_yhdistetty	5 vuotta tai alle	10	24
	6-10 vuotta	6	14
	11-20 vuotta	8	19
	yli 20 vuotta	18	43
	Total	42	100

Kyselyaineiston analyysiä jatkettiin tutkimalla taustamuuttujien ryhmien välisiä eroja. Ryhmien keskiarvojen välisten erojen testaukseen käytettiin Kruskal-Wallis testin testiä, joka on yksisuuntaisen varianssianalyysin epäparametrinen vastine, jolla Nummenmaan (2021, 374–375; 2008, 255–258) ja Metsämuurosen (2009, 1115–1117) mukaan tutkitaan, poikkeako kolmen tai useamman tarkasteltavan ryhmän keskiarvot toisistaan ja onko erot tilastollisesti merkitseviä. Niissä tapauksissa, joissa Kruskal-Wallis testillä havaittiin ryhmien välillä olevan tilastollisesti eroa, analyysia syvennettiin tutkimalla Mann-Whitneyn U-testillä, minkä ryhmien välillä erot olivat. Mann-Whitney U-testi on Nummenmaan (2021, 368–369; 2008, 250–252) mukaan riippumattomien otosten t-testin epäparametrinen vastine, jota käytetään silloin, kun aineisto ei ole normaalisti jakautunut, ja kun aineisto on järjestysasteikolla mitattua. U-testillä tutkitaan, poikkeako kahden ryhmän keskiarvot jonkin ominaisuuden osalta toisistaan (Metsämuuronen 2009, 1102–1103).

## 4 Tutkimuksen tulokset

Puusa (2020b) korostaa, että tutkimus ei ole valmis siinä vaiheessa, kun aineiston analyysi on tehty ja tutkimusraporttiin kuvattu. Tutkimus edellyttää onnistuakseen myös tutkimustulosten tulkintaa. Tulkinta tarkoittaa analyysin tulosten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkimustuloksista tehtävät johtopäätöksen edellyttävät synteisien tekemistä aineiston käsittelyn eri vaiheista. (Puusa 2020b, 154–155.)

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Yksikkö K:n henkilöstö, joka työskenteli integroitavassa toiminnossa, Yksikkö A:n koko henkilöstö. Haastateltaviksi valittiin vararehtori, Yksikkö K:n johtaja, Yksikkö A:n johtaja, Yksikkö K:n entinen väliaikainen johtaja, tukipalvelun toiminnasta vastaava palvelupäällikkö sekä Yksikkö K:n integroitavasta toiminnosta vastannut koulutus­päällikkö.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimuksen tulokset. Aluksi esitellään henkilöstökyselyn vastaajat ja katoanalyysin tulokset. Seuraavassa luvussa tarkastellaan integraatiopäätökseen liittyviä tuloksia laadullisesta aineistosta, minkä jälkeen integraation hyötyihin ja riskeihin liittyvät tulokset esitetään siten, että ensin esitetään laadullisen aineiston tulokset ja heti perään määrällisen aineiston tulokset. Alaluvussa 4.3 tarkastellaan integraatioprosessin kulkuun ja johtamiseen liittyviä tuloksia. Integraatioprosessin kulkuun liittyvät tulokset ovat laadullisesta aineistosta ja johtamiseen liittyvät tulokset esitetään siten, että ensin esitetään laadullisen aineiston tulokset ja sen jälkeen määrällisen aineiston tulokset. Alaluvussa 4.4 esitetään tulokset integraation onnistumisesta

ja vaikutuksesta henkilöstön arkeen. Yhtenäisyyden tulokset ovat laadullisesta aineistosta, mutta muut tulokset ovat määrällisestä aineistosta.

## 4.1 Perustietoa henkilöstökyselyn vastaajista ja katoanalyysi

Henkilöstökyselyn tutkimustulosten tarkastelu aloitettiin kuvailevilla analyyseillä. Tutkimusaineistoon tutustuttiin taustamuuttujien frekvenssien ja prosenttiosuuksien kautta (ks. liite 5). Lisäksi aineistolle tehtiin katoanalyysi (ks. taulukot 5 ja 6), jonka tavoitteena oli kartoittaa, vastasiko tutkimukseen vastanneiden jakauma kohdejoukkoa. Kyselylomakkeessa kaikki muut kysymykset olivat pakollisia, paitsi avoimet vastaukset. Tästä syystä määrällisin menetelmien analysoitavissa kysymyksissä ei ole puuttuvia tietoja, mikä lisää omalta osaltaan tutkimustulosten luotettavuutta.

### 4.1.1 Suorat jakaumat ja vastausprosentit

Tutkimukseen vastasi 42 henkilöä (N=80), joista Yksikkö A:ssa työskenteli ennen integraatiota 71 %, Yksikkö K:ssa 17 % ja tukipalveluissa 12 %. Opetushenkilöstöön kuului 67 %, kun taas johtajia ja esihenkilöitä sekä suunnittelijoita ja muuta hallintohenkilöstöä oli molempia noin 17 % vastaajista. Lähes puolet (43 %) vastaajista oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli 20 vuotta, 6–10 vuotta 19 % ja 5 vuotta tai vähemmän 23 %.

### 4.1.2 Katoanalyysi

Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tekemällä aineistolle katoanalyysi. Katoanalyysiin käytettiin kahta ensimmäistä luokitteluasteikollista taustamuuttujakysymystä; työskentely-yksikkö ennen 1.8.2021- sekä henkilöstöryhmä-taustatietoa. Vastaajien jakaumia verrattiin kohdejoukosta laskettuihin odotettuihin jakaumiin molemmissa muuttujissa (ks. taulukko 4 ja 5). Vastaajien jakaumia verrattiin kohdejoukosta laskettuihin odotettuihin jakaumiin molemmissa muuttujissa. Tilastollista merkitsevyyttä testattiin Pearsonin  $\chi^2$ -yhteensopivuustestillä, mikä osoitti, että kummankaan muuttujan jakaumissa verrattuna odotettuihin jakaumiin ei ole tilastollisesti merkittävää eroa. *Missä --- yksikössä työskentelit ennen 1.8.2021 tapahtunutta --- yhdistymistä?* ( $\chi^2(1) = 3,568$ ,  $p = 0.168$ ) ja *Mihin alla olevista henkilöstöryhmistä kuulut?* ( $\chi^2(2) = 0,821$ ,  $p = 0.663$ ). Näin ollen voidaan olettaa, että kyselyyn vastanneet edustavat hyvin kohdejoukkoa.

Taulukko 4. Katoanalyysi työskentely-yksiköittäin

Työskentely-yksikkö	vastaajat		kohdejoukko		Kato (%-%)
	n	%	n	%	
Yksikkö A	30	71,4%	60	75,0%	-3,6 %
Yksikkö K	7	16,7%	7	8,8%	8,0 %
Tukipalvelut	5	11,9%	13	16,3%	-4,4 %
Yhteensä	42	100,0%	80	100,0%	

Pearsonin  $\chi^2(1) = 3,568$ ,  $p = 0.168$

Taulukko 5. Katoanalyysi henkilöstöryhmittäin

Henkilöstöryhmä	vastaajat		kohdejoukko		Kato (%-%)
	n	%	n	%	
opetushenkilöstö	28	66,6%	54	67,5%	-0,9 %
johtajat ja esihenkilöt	7	16,7%	10	12,5%	4,2 %
suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	7	16,7%	16	20,0%	-3,3 %
Yhteensä	42	100,0%	80	100,0%	

Pearsonin  $\chi^2(2) = 0,821$ ,  $p = 0.663$

Jakaumien vertailu osoitti, että Yksikkö K:ssa työskennelleet vastasivat hiukan aktiivisemmin kuin Yksikkö A:ssa tai tukipalveluissa työskennelleet. Samoin johto tai esihenkilöasemassa olevat vastasivat muita henkilöstöryhmiä aktiivisemmin. Erojen tilastollista merkitsevyyttä testattiin Pearsonin  $\chi^2$ -yhteensopivuustestillä, mikä osoitti, että kummankaan muuttujan jakaumissa verrattuna odotettuihin jakaumiin ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa. Näin ollen voitiin olettaa, että kyselyyn vastanneet edustavat hyvin koko kohdejoukkoa.

## 4.2 Integraatiopäätös, hyödyt ja riskit

### 4.2.1 Integraatiopäätös

Haastateltavat kertoivat, että integraatiopäätös ei ollut helppo ja siitä oli keskusteltu useaan otteeseen vuosien saatossa.

*Asiahan ei oo mikään uusi. Mä oon ollut yli 20 vuotta talossa ja säännöllisin väliajoin tätä keskustelua on käyty, että pitäisikö tällainen integraatio tapahtua vai ei. Aikaisemmat keskustelut ei ole olleet kauhean rakentavia. Ja tota ne ei oo tietystikään silloin johtanut mihinkään lopputulokseen. H5*

Ennen virallista integraatiopäätöstä koulutusorganisaation hallitus päätti käynnistää selvitystyön Yksikkö K:n toimintojen rakenteellisesta kehittämisestä talouden tasapainottamiseksi. Yhtenä selvitystyön osana oli käynnistää selvitys Yksikkö K:n ja Yksikkö A:n yhteistyön vahvistamisesta ja mahdollisesta toimintojen integroimisesta.

*Hallitus valtuutti rehtorin käynnistämään toimenpiteet, niin se siirtyi sitten vararehtorille ja vararehtorilta se siirtyi sitten minulle, tavallaan se valmistelu, valmistelutyö, että laittaa niinku liikkeelle. H4*

Yksikkö K:n ja A:n yhteistyön tavasta oli pöydällä kolme mallia 1) Jatketaan niin kuin ennenkin, 2) vahvistetaan toiminnallista yhteistyötä, mutta pidetään hallinto edelleen erillään, 3) täysintegraatio, jossa sekä toiminta että hallinto on yhdistetty. Yhteisymmärrys täysintegraation hyödyistä syntyi nopeasti molemmissa yksiköissä. Aika täysintegraatioon oli kypsä toisin kuin aiempien keskusteluyritysten aikaan.

*Ehkä tän voisi kiteyttää, et tällöinen prosessi onnistuu silloin, kun sitä on tekemässä oikeat ihmiset. Nythän se niinku on toteutunut tässä mielessä ihan sujuvasti että. H2*

*Aika nopeasti semmonen yhteisymmärrys löytyi, että se on se järkevä ratkaisu, johon pyrittiin. Että ei tullut montaa eri vaihtoehtoa, et tehtäiskö näin vai tehtäiskö näin, vaan se olisi integraatiopolku, mitä lähettiin viemään eteenpäin. H4*

Henkilöstön ensireaktiot integraatiopäätöksen julkaisemisen jälkeen vaihtelivat. Suurin osa kysymykseen vastanneista kertoi ensireaktion olleen ”vihdoinkin”. Integraatiopäätös oli odotettavissa ja se koettiin positiiviseksi asiaksi. Reaktioita oli myös toiseen suuntaan. Osa vastaajista koki hämmennystä tai pettymystä.

#### **4.2.2 Integraatioon liittyvät hyödyt ja niiden mahdollinen toteutuminen**

Integraatioilla, kuten muillakin organisaatiomuutoksilla tavoitellaan aina jotain hyötyä. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat saavutettavaksi hyödyksi opintotarjonnan laajenemisen niin alueellisesti kuin lukumäärällisestikin. Molemmilla integroitavilla yksiköillä oli aikaisemmin oma alueellinen vastuu sekä osittain toisistaan poikkeava opintotarjonta, jotka integraatiossa yhdistyivät.

*Tämmönen niinkö toimintojen yhdistäminen mahdollisti ja potentiaalisesti tekee meistä entistä vahvempia, elikkä pystytään tarjoamaan entistä laajempaa opetusta ja koulutusta. H1*

Toinen useita mainintoja saanut hyöty oli turhan päällekkäisyyden poistuminen, joka liittyy edellä mainittuun opintotarjontaan. Vaikka yksiköillä oli erilaista opintotarjontaa osittain, suurimmaksi osaksi opintotarjonta oli kuitenkin samaa, mikä aiheutti aika ajoin haasteita hallinnon näkökulmasta päällekkäisinä prosesseina sekä opiskelijan näkökulmasta esimerkiksi erilaisina toimintatapoina samoissa opinnoissa.

*[--] toiminnan järkevöittäminen ja päällekkäisen suunnittelutyön ja erilaisten prosessien poistaminen on iso hyöty. H3*

*Kun on eri järjestelmät ja on käytännössä mahdotonta yhdenmukaistaa toimintaa ja yhdenmukaistaa niitä prosesseja ja päästä myös niinku kehittämään niitä yhtenäisesti. Ja myös ja justinsa se, että kun koulutukset niinku menee omia polkujaan ja se niinku opetustarjonta on erillistä, niin kyllä se niinku siellä opintohallinnon prosessien puolellakin näkyi ja on näkynyt ja haastanut sitä toimintaa. H6*

Haastateltavat mainitsivat henkilöstöön liittyvinä hyötyinä uramahdollisuuksien paranemisen, työnjaon tasaisemman jakautumisen, hyvien käytänteiden jakamisen sekä henkilöstön osaamisen kasvamisen.

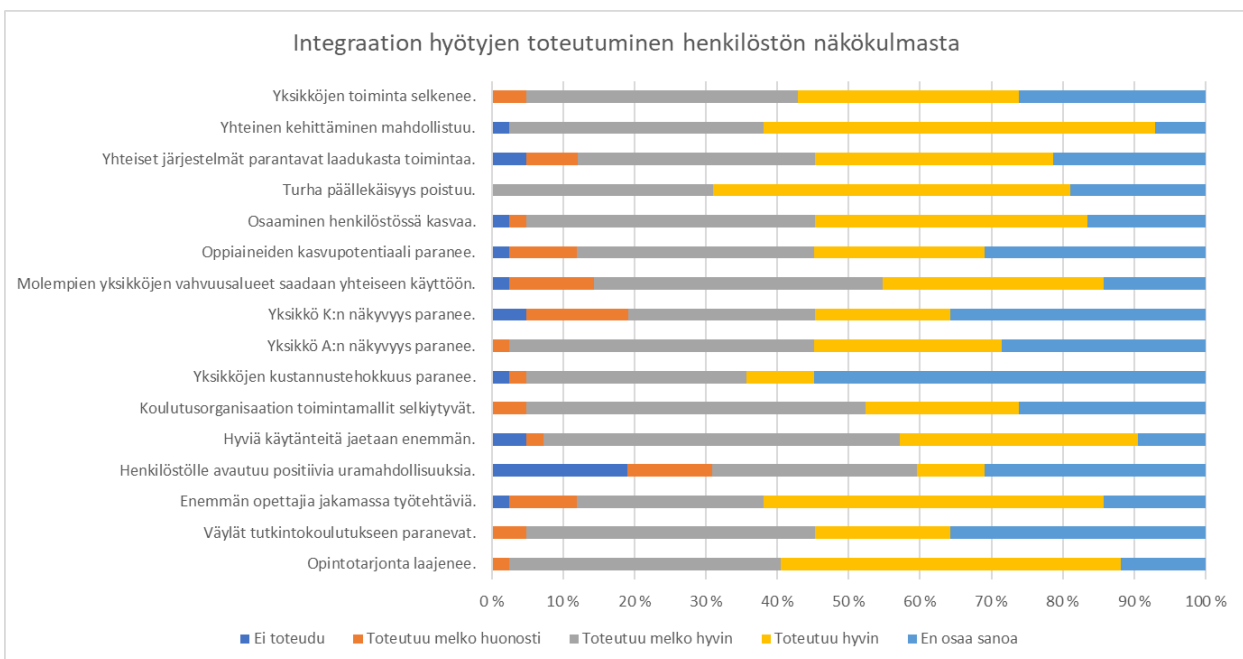
*Henkilöstölle saattaa olla ihan positiivinen, luoda positiivisia mahdollisuuksia, ei pelkääntään opetuksessa, vaan uramahdollisuuksia. H2*

*Henkilöstöpuolella sillä tavalla, että kun meidän tiimit nyt tulee tavallaan monipaikkaisemmiksi ja moniulotteisemmiksi, niin varmasti se osaaminen siellä tiimeissäkin tulee lisääntymään, kun niitä ihmisiä on enemmän siellä tekemässä. H4*

Toisaalta organisaatioon liittyvistä hyödyistä nostettiin esille näkyvyyden parantuminen molemmissa yksiköissä, yksiköiden välisen yhteistyön tiivistyminen, toiminnan selkeytyminen molemmissa yksiköissä sekä mahdollinen kustannustehokkuuden parantuminen.

*Jos mennään niinku substanssipuolelle, niin tottakaihan sitten molemmilla on tiettyjä vahvuusalueita. Niitä pystyy sitten yhdessä syventämään. H1*

Kun johdon mainitsemien hyötyjen toteutumista kysyttiin henkilöstöltä (ks. kuvio 4 ja liite 6), suurin osa hyödyistä vastaajat kokivat ”toteutuvan hyvin” tai ”toteutuvan melko hyvin”. Eniten vastaajat olivat epäileväisiä uusien uramahdollisuuksien avautumisesta. Huomionarvoista on se, että yli puolet vastaajista (54,8 %) ei osannut ottaa kantaa yksikköjen kustannustehokkuuden paranemiseen. Tämä tulos on ymmärrettävä, koska integraation tulosvaikutuksia on vaikeaa arvioida näin lyhyessä ajassa. Myöskään Yksikkö K:n näkyvyyden parantumisesta vastaajat eivät olleet varmoja, sillä 35,7 % ei osannut ottaa lainkaan kantaa ja 19,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että tämä hyöty ei toteudu tai toteutuu melko huonosti.



Kuvio 4. Integraation hyötyjen toteutuminen henkilöstön näkökulmasta.

Ryhmien välisiä eroja tutkittaessa (ks. taulukko 6) työskentely-yksikkö ennen integraatiota vaikutti tilastollisesti merkitsevästi tai melkein merkitsevästi vastaajien näkemyksiin Yksikkö K:n näkyvyyden parantumisesta ( $\chi^2(2)=10,085$ ;  $p<.01$ ) ja molempien yksikköjen vahvuusalueiden saamisesta yhteiseen käyttöön ( $\chi^2(2)=9,693$ ;  $p<.01$ ) sekä opintotarjonnan laajenemisesta ( $\chi^2(2)=8,824$ ;  $p<.05$ ). ”Yksikkö K:n näkyvyys paranee” -väittämässä (ks. liite 7) Yksikkö A:ssa työskennelleiden näkemykset poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi Yksikkö K:ssa työskennelleiden näkemyksistä ( $U=9$ ;  $p<.01$ ). Yksikkö A:n henkilöstö arvioi Yksikkö K:n näkyvyyden parantuvan todennäköisemmin Yksikkö K:n arvioihin verrattuna. Myös ”Molempien yksikköjen vahvuusalueet saadaan yhteiseen

käyttöön” -väittämässä Yksikkö A:ssa ja Yksikkö K:ssa työskennelleiden näkemysten välillä havaittiin tilastollisesti merkittävä ero ( $U=27$ ;  $p<.01$ ). Tässäkin väittämässä Yksikkö A:ssa työskennelleiden näkemykset olivat optimistisemmat. ”Opintotarjonta laajenee” -väittämässä tukipalveluissa työskennelleiden näkemykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi Yksikkö K:ssa työskennelleiden ( $U=1,5$ ;  $p<.01$ ) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi Yksikkö A:ssa työskennelleiden näkemyksistä ( $U=18$ ;  $p<.05$ ). Tukipalveluissa työskennelleet arvioivat opintotarjonnan laajentuvan epätodennäköisemmin Yksikkö A:n henkilöstön ja Yksikkö K:n henkilöstön arvioihin verrattuna.

Taulukko 6. Integraatioprosessin hyötyjen toteutuminen: ryhmien väliset erot

Miten arvioit hyötyjen toteutuvan?	Kruskal-Wallis H	p-arvo	merkitsevyys
Opintotarjonta laajenee.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	8,824	0,012	*
Henkilöstöryhmä	3,124	0,210	
Palvelusvuodet	3,809	0,283	
Yksikkö A:n näkyvyys paranee.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	0,828	0,661	
Henkilöstöryhmä	2,779	0,249	
Palvelusvuodet	7,995	0,046	*
Yksikkö K:n näkyvyys paranee.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	10,085	0,006	**
Henkilöstöryhmä	3,304	0,192	
Palvelusvuodet	0,253	0,969	
Molempien yksikköjen vahvuusalueet saadaan yhteiseen käyttöön.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	9,693	0,008	**
Henkilöstöryhmä	3,19	0,203	
Palvelusvuodet	0,371	0,946	
Yhteinen kehittäminen mahdollistuu.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	1,744	0,418	
Henkilöstöryhmä	7,521	0,023	*
Palvelusvuodet	1,302	0,729	

Vastaajien palvelusvuodet vaikuttivat tilastollisesti melkein merkitsevästi näkemykseen Yksikkö A:n näkyvyyden paranemisesta ( $\chi^2(3)=7,995$ ;  $p<.05$ ) ja vastaajien henkilöstöryhmä taas vaikutti melkein merkitsevästi yhteisen kehittämisen mahdollisuuksiin ( $\chi^2(2)=7,521$ ;  $p<.05$ ). Yksikkö A:n näkyvyys paranee -väittämässä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevät erot yli 20 vuotta työskennelleiden näkemyksissä suhteessa 5 vuotta tai alle ( $U=20$ ;  $p<.05$ ) ja 6–10 vuotta työskennelleiden ( $U=8$ ;  $p<.05$ ) näkemyksiin. Yli 20 vuotta työskennelleet arvioivat Yksikkö A:n näkyvyyden paranevan todennäköisemmin 5 vuotta tai alle ja 6–10 vuotta työskennelleiden arvioihin verrattuna. Johtajat ja esihenkilöt uskoivat yhteisen kehittämisen mahdollistuvan opetushenkilöstöä ja muuta hallintohenkilöstöä enemmän. Ero opetushenkilöstöön oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $U=52,5$ ;  $p<.05$ ) ja muuhun hallintohenkilöstöön nähden tilastollisesti merkitsevä ( $U=3,5$ ;  $p<.01$ ).

### 4.2.3 Integraatioon liittyvät riskit ja niiden mahdollinen toteutuminen

Integraatioihin liittyy aina myös riskejä. Riskien kartoittaminen etukäteen parantaa muutoksen onnistumista, koska mahdollisiin riskeihin pystytään varautumaan etukäteen ja tekemään toimenpiteitä riskien toteutumisen ehkäisemiseksi. Haastateltavat tunnistivat useita riskejä, jotka toteutessaan voisivat haitata integraation onnistumista.

Haastateltavat nimesivät henkilöstöön liittyvinä riskeinä muutosvastarinnan, kuormittumisen sekä työmotivaation ja työhyvinvoinnin laskun. Isona huolenaiheena nähtiin toisaalta integraatiossa yhdistyvien Yksikkö A:n ja K:n henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen puute ja toisaalta integraatiossa Yksikkö K:sta organisatorisesti Yksikkö A:han siirtyvän henkilöstön eriytyminen Yksikkö K:hon jäävästä henkilöstöstä, vaikka he fyysisesti toimivat edelleen samoissa tiloissa.

*Mä niinkö tuossa näin ja aistin ihan silloin alkuvuonna niinku ihan niinku henkilön tasolla pieniä riskejä siinä, miten henkilöstö tämän ottaa. Ja jos henkilöstö neliraajajarrutuksella ois tätä vastaan, niin se toki hankaloittaisi tätä. prosessia. Elikkä siinä oli hyvin tärkeää, että henkilöstöä kuultiin ja käytiin tilaisuuksissa ja pidettiin esimerkiksi tuon [-] kanssa ja pohdittiin, että mitä se tarkoittaa eri henkilöiden osalta. H1*

*Jos me ei onnistuta tässä niinku henkilöstön osalta, niin että tuota menettääkö ihmiset niinku motivaation työskennellä. H2*

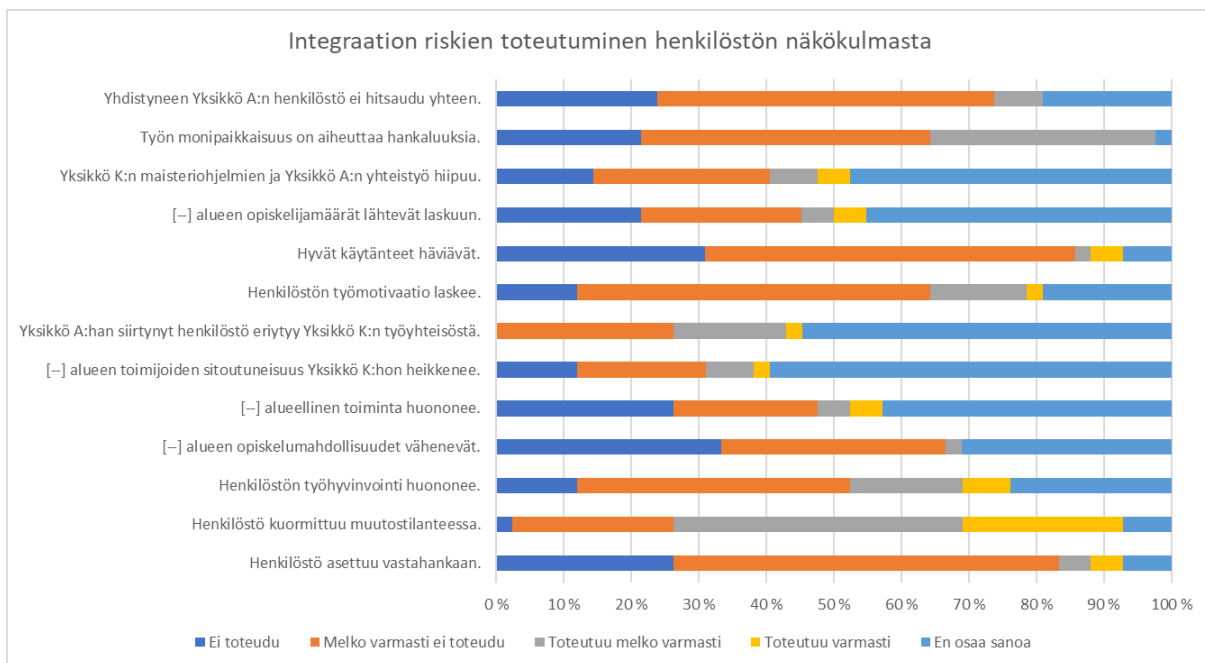
*Ehkä semmonen eriytyminen, et siis et saattais tää porukka yhteen. Aidosti yhteen, et se varmaan on niinku nyt se lähitulevaisuuden niinku johtamisen ykköskysymys, että todellakin ollaan samaa porukkaa. H4*

Organisaatiotason riskeiksi haastateltavat tunnistivat Yksikkö K:n alueellisen palvelukyvyyn heikkenemisen ja sen vaikutuksena aluetoimijoiden tyytymättömyyden ja taloudelliset tuen vähenemisen. Lisäksi huolenaiheena oli Yksikkö A:n ja K:n yhteistyön toimimattomuus, joka heijastuisi negatiivisesti Yksikkö K:n toimintaan.

*Tuotiin erittäin vahvasti esille huoli tämän integraation suhteen siitä, että miten se näyttäytyy alueella, vaikuttaako se alueelliseen toimintaan negatiivisesti. Tässä mielessä tällä yhdistymisellä integraatiolla on tämmösiä niinku välillisiä vaikuttavia tekijöitä jopa ihan fataaleja tekijöitä meidän toimintaan. H1*

*Vieläkin jotkut näkee tässä tavallaan niinku haasteita ja mörköjä jopa, että esimerkiksi näitten maisteriväylien suhteen. H1*

Henkilöstöltä kysyttäessä johdon mainitsemien riskien toteutumisen todennäköisyyttä (ks. kuvio 5 ja liite 8) hajontaa oli enemmän kuin hyötyjä arvioitaessa. Riski, jonka toteutumisesta vastaajat olivat varmimpia, oli henkilöstön kuormittuminen muutostilanteissa. 66,7 % vastaajista arvioi tämän riskin toteutuvat varmasti tai melko varmasti. Henkilöstö oli tämä riskin toteutumisesta melko yksimielinen. Ainoastaan palvelusvuosien välillä (ks. taulukko 7) oli tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ( $\chi^2(3)=8,129$ ;  $p<.05$ ). Tarkemmin palvelusvuosien välisiä eroja tutkittaessa (ks. liite 9) havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ero 5 vuotta tai alle työskennelleiden näkemyksissä suhteessa 6–10 vuotta työskennelleisiin ( $U=7$ ;  $p<.05$ ). 6–10 vuotta työskennelleiden antamat arviot olivat jokseenkin heikkommat. Lähes puolet johdon mainitsemista riskeistä oli sellaisia, joiden toteutumiseen suurin osa vastaajista ei osannut kantaa. Tällaisia riskejä olivat erityisesti alueelliseen toimintaan ja yksiköiden väliseen yhteistyöhön liittyvät riskit. Yli 70 % vastaajista piti kuitenkin epätodennäköisenä, että henkilöstö asettuisi vastahankaan, uuden Yksikkö A:n henkilöstön ei hitsautuisi yhteen tai että hyvät käytänteet häviäisivät.



Kuvio 5. Integraation riskien toteutuminen henkilöstön näkökulmasta.

Ryhmien välisiä eroja tutkittaessa (ks. taulukko 8.), työskentely-yksikkö ennen integraatiota vaikutti tilastollisesti merkitsevästi tai melkein merkitsevästi vastaajien näkemyksiin kaikissa muissa johdon mainitsemisissa riskeissä paitsi henkilöstön kuormittuminen muutostilanteissa.

Taulukko 7. Integraatioprosessin riskien toteutuminen: ryhmien väliset erot

Arvioi, kuinka todennäköisesti riskit toteutuvat.	Kruskal-Wallis t	p-arvo	merkitsevyys
Henkilöstö kuormittuu muutostilanteessa.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	3,094	0,213	
Henkilöstöryhmä	3,534	0,171	
Palvelusvuodet	8,129	0,043	*
[--] alueellinen toiminta huononee.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	9,073	0,011	*
Henkilöstöryhmä	0,472	0,790	
Palvelusvuodet	0,970	0,809	
Yksikkö A:han siirtynyt henkilöstö eriytyy Yksikkö K:n työyhteisöstä.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	6,768	0,034	*
Henkilöstöryhmä	2,603	0,272	
Palvelusvuodet	1,825	0,61	
Henkilöstön työmotivaatio laskee.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	6,364	0,041	*
Henkilöstöryhmä	3,466	0,177	
Palvelusvuodet	5,519	0,137	
Hyvät käytänteet häviävät.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	9,805	0,007	**
Henkilöstöryhmä	3,135	0,209	
Palvelusvuodet	2,258	0,521	
[--] alueen opiskelijamäärät lähtevät laskuun.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	10,618	0,005	**
Henkilöstöryhmä	1,304	0,521	
Palvelusvuodet	1,544	0,672	

Tilastollisesti merkitsevät erot havaittiin Yksikkö A:n ja Yksikkö K:n henkilöstön välisissä näkemyksissä (ks. liite 9) kaikissa väittämissä. Lisäksi ”Hyvät käytänteet häviävät” -väittämissä tilastollisesti melkein merkitsevä ero havaittiin myös Tukipalvelujen henkilöstön ja Yksikkö K:n henkilöstön näkemyksissä. Kaikissa tilastollisesti merkitsevissä ja melkein merkitsevissä eroissa Yksikkö K:n henkilöstö arvioi riskin toteutumisen korkeammaksi.

### 4.3 Integraatioprosessin kulku ja johtaminen

Integraatioprosessi alkoi kesäkuussa 2020, kun koulutusorganisaation hallitus valtuutti rehtorin käynnistämään ja läpiviemään vuoropuhelun Yksikkö K:n ja Yksikkö A:n toimintojen kehittämistä, yhteistyön vahvistamisesta ja toimintojen integroimisesta.

#### 4.3.1 Integraatioprosessin kulku

Vaihe 1: Luottamuksen rakentaminen, kesä 2020

Haastateltavat kertoivat integraatioprosessin alkaneen yhteisen luottamuksen rakentamisella. Ihan alussa keskustelut käytiin Koulutusorganisaation, Yksikkö K:n ja Yksikkö A:n johtajien kesken. Keskustelujen vetäjänä toimi koulutusorganisaation vararehtori, joka kuvaili haastattelussa omaa rooliaan sillanrakentajaksi ja sparraajaksi.

*Ensimmäiset kokoontumiset, mitä tossa oli vararehtorin ja muitten ensimmäisten signaaleitten jälkeen, niin ne oli sit sellaisia, että Yksikkö A:n johtaja oli tänne yhteydessä suoraan ja sitten tavattiin silloisen vt. johtajan kanssa. H3*

Lisäksi vararehtori toimi pelkojen hälventäjänä.

*Että kyllä se mun tehtävä on niinku siinä toimia linkkinä sinne ja hälventää niitä pelkoja, että et "Koulutusorganisaatio" jotenkin niinkun vetäytyisi tai jotain semmosta, koska tässähän takavuosina on, jos "Koulutusorganisaatio" tekee jotain, niin tota hyvin voimakkaasti sit siellä lehdistössä on tehty johtopäätöksiä siitä, että tässä on niinku jotain Yksikkö K:n toimintaan liittyvää huonontamista. H2*

Hyvin pian vararehtori luovutti integraatioprosessin suunnittelun Yksikkö K:n ja Yksikkö A:n johtajien käsiin ja keskusteluun otettiin mukaan Yksikkö K:n koulutuspäällikkö, joka vastasi Yksikkö K:ssa integraation kohteena olleista toiminnoista. Keskustelujen tavoitteena oli luottamuksen ilmapiirin rakentaminen, yleisperiaatteista sopiminen.

*Ensinnäkin tässä oli semmoinen vaihe, että tietyllä tavalla luottamus ja yhteisymmärrys syntyy, et se oli varmaan se ensimmäinen vaihe. Eli tarkoitti sitä, että Yksikkö K:n koulutuspäällikkö, vt. johtaja ja Yksikkö A:n johtaja kolmistaan tavattiin ja keskusteltiin semmoisesta niinku yleisperiaatteista alkuun ja --- lähetettiin niinku sitä luottamuksen ilmapiiriä rakentamaan. H4*

Kun luottamuksen ilmapiiri oli saavutettu, aloitettiin kokonaissuunnitelman laatiminen. Ensimmään määriteltiin, millaisia hyötyjä molemmille yksiköille integraatiosta olisi, mutta samaan aikaan pyrittiin tunnistamaan kipupisteet ja hahmottelemaan ratkaisumalleja niille. Tärkeä osa kokonaissuunnitelmaa oli tavoitteiden määrittely ja toimenpiteiden aikatauluttaminen.

*[--] määriteltiin nämä hyödyt --- mitä hyödyjä tulee, kun tämä tarjonta yhdistetään, niinku molemmille osapuolille, ja lähetettiin siitä näkökulmasta. H1*

*[--] tavoitteiden hahmottelua ja määrittelyä, kipupisteiden hakeminen, missä on ne mahdolliset kipupisteet tällaisessa integraatiossa. Ja kipupisteisiin liittyvien asioiden ratkaisumallien hahmottaminen. H5*

*Tavallaan niinkö lähdettiin paaluttamaan raamit tälle yhdistymiselle, laatimaan aikataulut, tavoitteelliset aikataulut, missä aikataulussa tämä yhdistyminen voi tapahtua ja miten siinä, miten siinä edetään. H1*

Vaihe 2: Tiedonkeruu, syksy 2020

Syksyllä 2020, kesälomien jälkeen, integraatioprosessi jatkui tiedonkeruulla. Tavoitteena oli kerätä tietoa nykytilasta eri näkökulmista, kuten talouden, henkilöstön ja opintojen näkökulmasta.

*Sit se siinä vaiheessa käynnistyi myös tämmöinen niinku tiedonkeruuvaihe. Lähdettiin keräämään tietoa henkilöstä, oppiaineista, taloudesta. Siis ihan tämmöisiä niinku taustalukuja, joittenka valossa sitä tarkastelua sitten lähdettiin tekemään. H4*

Erittäin tärkeäksi koettiin se, että molemmilla yksiköillä oli keskitetyissä palveluissa sama henkilö controllerina. Erilaisten laskelmien tekeminen päätöksenteon tueksi saatiin niin sanotusti yhden luukun kautta. Oli hyvä, että sama henkilö tuns molempien yksiköiden nykytilanteen ja teki laskelmat integraation vaikutuksista.

*Meillä on yhteinen controller joka on tätä talouspuolta laskenut ja tehnyt ja sillä tavalla kyllä tällaisessa keskitetyissäkin palveluissa on niinkun ideaa. Et jos me oltais kaikki tehty niinku talouslaskelmat, kumpikin omalla tahollamme, ja henkilösjutut kaikki tehty omalla tahollamme, niin vaikeampaa olis ollut. H4*

### Vaihe 3: Oppiainekuuleminen, talvi 2020–2021

Tiedonkeruun yhteydessä syntyi ajatus, että oppiaineita olisi syytä kuulla tarkemmin, jotta erilaisten oppiaineiden tarpeet ja kipupisteet osataan ottaa huomioon. Päätettiin järjestää oppiainekuulemiset niihin oppiaineisiin, joita integraatio tulisi koskemaan.

*Kyl se syntyi se ajatus, että miten tässä mennään niin ennen vuodenvaihdetta, varmaan joulukuun alussa, marraskuun lopussa, jonka jälkeen alkoi tää oppiainetasoinen juttu. Me yritettiin välttää, että sitä oppiainetasoista keskustelua ei käynnistetä ennen kuin tavallaan isoista linjoista on päästy yhteisymmärrykseen. --- sillä tavalla sit alkoi niinkun joulukuussa, tammikuussa nää oppiainekeskustelut, jotka olivat sinällään erittäin tärkeitä. Se, että ne yksityiskohdat ois voinut hajottaa sen kokonaisuuden, niin se alkoi sit siinä vaiheessa. H4*

Oppiainekuulemiset toteutettiin kaksivaiheisesti siten, että kyseisestä oppiaineesta vastaava koulutuspäällikkö järjesti oppiaineen opettajille kuulemistilaisuudet joulu- ja tammikuussa, jossa oli ylimmän johdon laatima kysymysrunko. Oppiaineen kuulemistilaisuuksiin osallistuvat oppiaineen opettajat molemmista yksiköistä. Ensimmäisessä kuulemistilaisuudessa kysymykset liittyivät integraation isoihin linjauksiin ja toisessa kuulemisessa syvennyttiin käytännön kysymyksiin, kuten työjakoon.

Ensimmäisen oppiainekuulemisen kysymykset olivat:

- Mitä hyötyjä näette --- yhdistymisestä?
- Mitä te voitte tehdä, jotta saamme monipaikkaisesti toimivan henkilöstön kokemaan olevansa yhtä --- tiimiä?
- Miten opetus järjestetään jatkossa (esim. millaisia suoritustapoja haluatte jatkossa lisätä)?
- Missä määrin voimme maksimaalisesti hyödyntää nykyisiä sisältöjämme?

Toisen oppiainekuulemisen kysymykset olivat:

- Miten hoidetaan järjestelyt (esim. miten jaetaan opintojaksovastuut)?
- Miten tapahtuu sujuva siirtymä uuteen opintotietojärjestelmään oppiaineessa?
- Kuinka opintopolut ja --- huomioidaan oppiaineessa?
- Millaiset ovat opettajien työnkuvat ja yhteinen työsuunnitelmapohja?

Oppiainekuulemisten jälkeen koulutuspäälliköt laativat molemmista kuulemiskerroista yhteenvedon yksiköiden johtajille, mikä jälkeen Yksikkö A:n johtaja kävi vielä keskustelemassa kaikkien oppiainekuulemisessa mukana olleiden oppiainetiimien kanssa oppiainekuulemisen herättämistä ajatuksista.

Haastateltavat painottivat, että oppiainekuulemisten tavoitteena oli tehdä näkyväksi myös eri oppiaineiden toiminnassa olevat hyvät käytänteet, jotka kannatti säilyttää ja varmistaa näin mahdollisimman sujuva siirtymä integraation jälkeiseen aikaan.

*Mutta sitten taas toisaalta koko ajan niinku sillee yritettiin pitää mielessä, että mitä on ehkä ne hyvät käytänteet, joita siellä --- oppiaineessa on kehitetty, ja joita voitaisiin niinku säilyttää, joita olisi hyvä säilyttää riippumatta siitä, että se toiminnan organisointuminen muuttuu. H6*

Vaihe 4: Hallinnollinen vaihe, kevät 2021

Keväällä 2021 alkoi hallinnollinen vaihe, jossa tehtiin konkreettisia suunnitelmia integraation käytännön toteuttamiseen. Tällä tarkoitettiin kaikkien yksiköiden toimintaan liittyvien asiakirjojen uudelleen suunnittelua ja suunnitelmien esittelyä päätöksiä tekevissä ryhmissä. Tässä vaiheessa suunnittelua tehtiin laajalla joukolla. Molempien yksiköiden sekä tärkeiden palveluntuottajien, kuten koulutuspalvelujen henkilöstö otettiin mukaan suunnitteluun. Henkilöstöstä muodostettiin pienempiä kokoonpanoja eri teemojen ympärille. Tärkeää suunnittelussa oli, että jokaisessa pienryhmässä oli henkilöitä molemmista yksiköistä.

*Sit alkoi keväällä tällainen hallinnollinen vaihe. Eli nää opetuksen järjestämisen suunnitelmat, johtokuntakäsittelyt, tämän tyyppiset asiat, hallitus käsittelyt. Eli lyötiin niinku hallinnolliset ratkaisut siihen kuntoon. H4*

*Sitten oli myöskin erilaisia pienempiä kokoonpanoja, jotka mielti sitten aina jotain tiettyä teemaa. H3*

Hallinnollisessa vaiheessa yksiköiden johtajat sopivat, että asioista viestitään yhteisesti ja että ilmaistaan sidosryhmille, että integraatio on yhteinen tahto. Yksi keskeinen ratkaisu oli johtajien

vierailut toistensa johtokunnissa kertomassa integraatioprosessin etenemisestä. Näin varmistettiin myös suuren rahoittajan hyväksyntä integraatiolle.

*Pohdittiin yhdessä tuossa talvella ja alkukeväästä ja huolehdittiin siitä, että kaikella tavalla viestinnässä, nyt me ensinnäkin tuonne molempien johtokuntiin. Tehtiin sillä tavalla, että Yksikkö A:n johtaja oli Yksikkö K:n johtokunnan kokouksessa esittelemässä asiaa ja Yksikkö K:n johtaja oli taas Yksikkö A:n johtokunnassa esittelemässä asiaa. Sillä tavalla vahvistettiin, että tämä on molempien yhteinen tahto ja että mikään ei toiminnassa tule kärsimään ja alue hyötyy samalla tavalla kuin aiemminkin. H1*

Kesäkuussa 2021 rehtori esitteli Koulutusorganisaation hallitukselle Yksikön K ja Yksikön A toimintojen kehittämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi käydyn vuoropuhelun vaiheet. Hallitus päätti, että integraatio on järkevä toteuttaa ja sen toimeenpanon ajankohdaksi päätettiin 1.8.2021.

Integraatioprosessi vaatii onnistuakseen kaikkien panosta. Henkilöstöltä kysyttäessä, mitä he ovat itse tehneet integraatioprosessin onnistumisen eteen, annettujen vastausten perusteella tehdyn kategorisoinnin perusteella (ks. taulukko 8) useat mainitsivat osallistumisen yhteisten käytänteiden luomiseen ja yhteisiin palavereihin. Muita usein mainittuja ja merkittäviä integraatioprosessin onnistumista edistäviä asioita olivat myös positiivinen suhtautuminen muutokseen, halu tutustua uusiin työkavereihin sekä omien kollegojen tukeminen ja kannustaminen.

Taulukko 8. Mitä olet itse tehnyt integraatioprosessin onnistumisen eteen? Avointen vastausten kategorisointi.

<b>Mitä itse olet tehnyt integraatioprosessin onnistumisen eteen?</b>	<b>n</b>
Olen edistänyt opettajien keskinäistä yhteistyötä ja yhteisten käytänteiden luomista	9
Suhtautunut positiivisesti muutokseen	8
Osallistunut järjestettyihin palavereihin	7
Pyrkinyt tutustumaan uusiin työkavereihin	6
Osallistunut yhteisten rakenteiden suunnitteluun.	5
Yhteistyö ollut tiivistä jo aiemminkin	4
Tukenut kollegoita	4
Perehdyttänyt uusia kollegoita	4
Kannustanut muita	3
Osallistunut uuden työjaon ja järjestelmien käyttöönottoon	2
Huomioinut toiminnassa monipaikkaisen työskentelyn	2
En mitään	2
Hoitanut yhdistämisprosessin viestintää	2
Selvittänyt eri yksiköissä olevien käytänteitä oppiaineessa	1
Perehtynyt uusiin toimintakäytänteisiin	1
Suunnitellut opintoja yhdessä	1

### 4.3.2 Muutosvastarinta

Haastateltavat kertoivat, että prosessin aikana ilmeni jonkun verran muutosvastarintaa Yksikkö K:ssa. Yksikkö A:ssa muutosvastarintaa ei esiintynyt. Varsinkin alkuvaiheessa muutosvastarintaa aiheuttivat tiedon puute ja väärinymmärrykset.

*Mä ymmärrän sen, että valmisteluvaiheessa ei niinku voida tiedottaa tai toki voidaan, mut ei usein niinku ehkä ole mitään sellaista, mitä voitais kauheasti niinku sanoa, et sitten se on sitä niinku, että tiedotus on sitä, että "asia etenee", niin se on vähän niinku tyhjäänpäiväistä, mutta tota et ehkä niinku tavallaan tunne oli vähän sellanen, että tietoa ei kauheesti oo saatu. H6*

Muutosprosessin ajoittuminen samaan aikaan Yksikkö K:ssa käynnistettyjen yt-neuvottelujen kanssa aiheutti luonnollisesti pelkoa työpaikan menettämisestä.

*Integraatio aloitettiin vähän huonolla tavalla. Hallituksen päätös itse asiassa nää keskustelut integraatiosta oli yhdistettynä yt-prosessiin. Ja se nyt tietysti ei ole yt-prosessiin, josta toinen puoli johti irtisanomisiin, niin tottakai se aiheutti silloin tietysti siinä alkuvaiheessa pelkoja henkilön suhteen, että se nyt ei ehkä kaikkein onnistunein tapa ole aloittaa tällaista prosessia. H5*

*Ehkä ensimmäinen oli sellainen vastustus ja pelko. Ne oli oikeastaan ne isot. Mutta kun se yt-prosessi oli meillä vasta käyty ja henkilöitä irtisanottu, niin siinä ole sellainen tavallaan niinkun pelko varmaan monilla sen työpaikan menettämisestä. H3*

Muutosvastarintaa aiheuttivat myös huoli eriytymisestä ja yhteyden menettämisestä työyhteisöön, jonka kanssa fyysisesti työskentelee, mutta jonka osa ei integraation jälkeen organisatorisesti ole.

*Isommat huolet itseasiassa liittyy tämmöseen niinku työympäristöön, työyhteisöön. He kuitenkin, jotka täällä --- on, he liittyy tähän Yksikkö K:hon, mutta nyt kun kuitenkaan eivät ole enää osa Yksikkö K:ta, niin tuleeko heistä semmoinen irtoton palanen, eivätkä voi osallistua siihen, mitä tässä talossa tapahtuu. H1*

Työpaikan menettämisen pelon lisäksi muutosvastarintaa aiheuttivat huoli työnkuvan kapenemisestä ja yksinkertaistumisesta. Lisäksi pelättiin työmäärän kasvavan rajusti integraation myötä. Huolta aiheutti myös vaikutusmahdollisuuksien määrä oman työnkuvan uudelleen muotoilussa. Pelättiin, että joku vain määrää, miten työt organisoidaan, eikä henkilöiltä itseltään kysytä mitään.

*[--] jotka eivät pelänneet työpaikan menettämistä, niin pelkäsi sitä, että työtehtävät menevät jotenkin niinkun, pienenee, yksinkertaistuu tai tulee semmoiseksi liukuhihnatyöksi se heidän työ. H3*

*[--] pelättiin sitä, että työtä tulee hallitsematon määrä, että sitä on niinkun tosi paljon liikaa. Ylityö pelotti. H3*

*Ehkä sitten sellainen, että niitä on käyty ja päästäänkö me vaikuttamaan tai onko meillä mahdollisuuksia vaikuttaa ja milloin niinku meiltä kysytään ja vähän sellanen ehkä oli niinku se lähtötilanne. H6*

Haastateltavat kertoivat avoimen keskustelun olleen suurin tekijä muutosvastarinnan lieventämisessä.

*[--] semmonen avoin viestintä ja semmonen tieto, että nyt niistä asioista kerrotaan mahdollisimman niinku avoimesti ja että niitä huolia tavallaan poistaen. H4*

*[--] me niinku kuitenkin tavattiin ja palaveerattiin useamman kerran, niin musta tuntui, että se siinä niinku asiaa aina tavallaan keskusteltiin uudestaan ja niinku mun mielestä kuitenkin niinku hyvinkin avoimesti niin kun lähettiin siitä, että ei oo ei oo nyt mitään päätettyä, et me niinkun yhdessä luodaan tavallaan sitä tulevaisuutta ja yhdessä mietitään niinku, et mitä on ne parhaat ratkaisut. H6*

Etenkin Yksikkö K:n siirtyvälle henkilöstölle pidettiin infotilaisuuksia ja järjestettiin mahdollisuuksia keskustelulle. Myös työterveys oli mukana samaan aikaan meneillään olleen yt-prosessin takia. Vaikuttamisen mahdollisuuksia Yksikkö K:n henkilöstölle tarjottiin myös Yksikkö A:n johtajan pitämän erillisen kuulemistilaisuuden muodossa.

*[--] meillä on ollut työterveys mukana tässä, että osittainhan työterveys linkittyy siihen aiempaan YT-prosessiin. H3*

*[--] mä pidin sinne semmosen heille tarkoitetun kuulemistilaisuuden ja se oikeestaan, se kriisi hälveni sillä. H4*

Haastateltavat totesivat muutosvastarinnan olevan myös hyödyllistä prosessiin aikana, sillä se tuo keskusteluun asioita, jotka muuten eivät välttämättä nousisi esiin.

*[--] kyllähän tämä muutosvastarinta nostaa esille asioita, mitä muuten ei varmasti oltais tultu mieltineeksi ja tässäkin tuli semmoisia asioita vastaan, joita sitten lähetään pohtimaan, voisko sen tehdä näin. Muutosvastarinta ei läheskään aina ole pahasta. H1*

Muutosvastarinnan kohtaamisessa haastateltavat kokivat tärkeäksi johtajien yhteisymmärryksen ja halun viedä prosessia samaan suuntaan.

*Kyllä mun iso kiitos pitää antaa tietysti koulutusorganisaation vararehtorille, sillä tavalla, että hän oli johdonmukainen siinä asiassa ja sitten myös tuota niinku Yksikkö K:n johtajille, --- ja ---. Kyllä kiitokset sillä tavalla, et kyllä niinku heidän suhtautumisensa on ollut niinku se ratkaiseva. Yhteisymmärrykseen tarvitaan kaksi osapuolta. H4*

Lopulliseen integraatiopäätökseen vaikutti lopulta vahvasti henkilöstön suhtautuminen. Jos prosessin aikana olisi ilmennyt ylitsepääsemättömiä ongelmia ja henkilöstön vastustus olisi ollut järkyttävän, integraatiosuunnitelmat olisi peruttu.

*Jos he olisivat sitä vastustaneet, niin emme me olisi hyväksyneet tätä integraatiota. --- jos sielläkin ois tullu jotain ylitsepääsemättömiä ongelmia niin se ois myös tietysti tarkoittanut sitä, että siitä hyvästä lähtökohdasta huolimatta, emme olisi kukaan halunneet sitten sitä integraatiota. Enkä mä usko, että hallitukseen olisi sitä tehnyt, jos työryhmät olisivat tulleet siihen tulokseen, että integraatio ei ole järkevä. H5*

#### **4.3.3 Prosessin johtaminen**

Integraation johtamisessa, kuten muissakin muutosprosesseissa, yksi keskeinen osa on tavoitteen kirkastaminen, jotta henkilöstö saadaan ymmärtämään, miksi muutos on järkevä. Kun henkilöstöltä kysyttiin, onko integraation tavoite sinulle selkeä, yli 90 %:lle tavoite oli selkeä tai melko selkeä (ks. taulukko 9). Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkittäviä eroja.

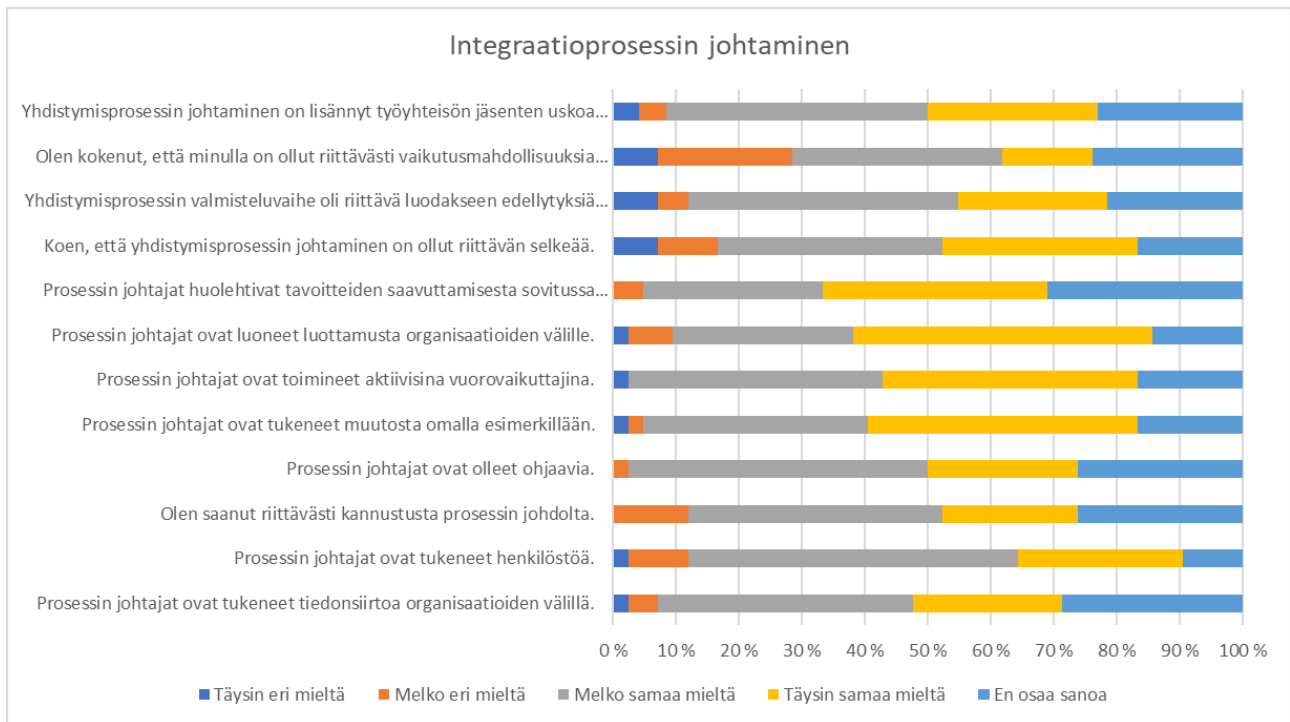
Taulukko 9. Onko yhdistymisen tavoite sinulle selkeä?

Onko yhdistymisen tavoite sinulle selkeä?	%
Kyllä, hyvin selkeä	31,0 %
Melko selkeä	59,5 %
Ei kovin selkeä	9,5 %
En ymmärrä yhdistymisen tavoitetta lainkaan.	0,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0 %</b>

	Kruskal-Wallis H	p-arvo
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	3,012	0,222
Henkilöstöryhmä	1,595	0,450
Palvelusvuodet	7,483	0,058

Henkilöstöltä kysyttiin myös integraatioprosessin johtamiseen liittyviä väittämiä (ks. kuvio 6 ja liite 10). Henkilöstö koki integraatioprosessin johtamisen onnistuneen varsin hyvin. 81 % vastaajista oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että prosessin johtajat ovat toimineet aktiivisina vuoro-vaikuttajina. 78,6 % vastaajista oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että prosessin johtajat ovat tukeneet henkilöstöä, prosessin johtajat ovat tukeneet muutosta omalla esimerkillään ja yhdistymisprosessin johtaminen on lisännyt työyhteisön jäsenten uskoa selviytyä muutoksista. 76,2 % vastaajista koki prosessin johtajien luoneen luottamusta organisaatioiden välille. Tässä väit-  
tämässä havaittiin työskentely-yksikön vaikuttaneen vastaajien näkemyksiin (ks. taulukko 10) tilas-  
tollisesti merkitsevästi ( $\chi^2(2)=9,794$ ;  $p<.01$ ). Yksikkö K:ssa työskennelleiden henkilöiden näkemyk-  
set erosivat tilastollisesti merkittävästi Yksikkö A:ssa työskennelleiden ( $U=23$ ;  $p<.01$ ) ja  
tilastollisesti melkein merkittävästi Tukipalveluissa työskennelleiden ( $U=2$ ;  $p<.05$ ) näkemyksistä.  
Yksikkö K:ssa työskennelleiden antamat arviot olivat muita ryhmiä heikommat.



Kuvio 6. Integraation johtaminen henkilöstön näkökulmasta.

Yli 60 % vastaajista oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että prosessin johtajat ovat olleet ohjaavia, yhdistymisprosessin johtaminen on ollut riittävän selkeää, yhdistymisprosessin valmisteluvaihe oli riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle toteutukselle, prosessin johtajat ovat tukeneet tiedonsiirtoa organisaatioiden välillä, prosessin johtajat huolehtivat tavoitteiden saavuttamisesta sovitussa aikataulussa sekä he kokivat saaneensa riittävästi kannustusta prosessin johdolta. Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Integraatioprosessin johtamiseen liittyvistä väittämistä ”Olen kokenut, että minulla on ollut riittävästi vaikutusmahdollisuuksia yhdistymisen toteuttamiseen” -väittämä sai kaikkein heikoimmat arvioinnit, sillä alle puolet vastaajista oli väittämästä samaa tai melko samaa mieltä. 28,5 % vastaajista oli eri mieltä tai melko eri mieltä ja 23,8 % vastaajista ei osannut ottaa kantaa.

Taulukko 10. Integraatioprosessin johtaminen: ryhmien väliset erot

Integraatioprosessin johtaminen	Kruskal-Wallis H	p-arvo	merkitsevyys
Prosessin johtajat ovat luoneet luottamusta organisaatioiden välille.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	9,794	0,007	**
Henkilöstöryhmä	0,863	0,65	
Palvelusvuodet	3,574	0,31	

Huomioitavaa on, että 31 % ei osannut ottaa kantaa, huolehtivatko prosessin johtajat tavoitteiden saavuttamisesta sovituissa aikatauluissa (ks. kuvio 7 ja liite 10), mikä viittaa siihen, että integraatioprosessin etenemisestä ja etenemiselle asetetuista tavoitteista olisi pitänyt viestiä henkilöstölle selkeämmin. Tämä kävi ilmi, kun henkilöstöltä kysyttiin, mistä asioista he olisivat halunneet enemmän tietoa yhdistymiseen liittyen (ks. taulukko 11). Annettujen vastausten perusteella tehdyn kategorisoinnin perusteella eniten mainintoja tuli liittyen juuri aikatauluun, työnjako ja selkeämpi tiedottaminen Yksikkö K:ssa. Viestintää ja tiedottamista tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa.

Taulukko 11. Mistä asioista olisit halunnut enemmän tietoa integraation liittyen. Avointen vastausten kategorisointi.

Mistä asioista olisit halunnut saada enemmän tietoa yhdistymiseen liittyen?	n
työnjaosta	3
aikataulu	3
selkeämpää tiedottamista Yksikkö K:ssa	3
oman oppiaineen organisoitumisesta	2
missä vaiheessa asioiden eteneminen oli	2
henkilöstöratkaisut	2
järjestelmien yhtenäistämisestä	1
vaikutus omaan työhön	1
päätäjät	1
tavoite	1
tulevaisuuden suunnitelmat	1
opiskelija-tiedotus	1
yt-neuvottelujen perusteet	1
ei lisätiedon tarvetta	1
yhdistymisen ongelmakohdat ja haasteet	1

#### 4.3.4 Viestintä ja tiedottaminen

Haastateltavat kuvasivat prosessin alkuvaihetta hämmentäväksi, jossa kysymyksiä oli paljon, mutta vastauksia vähän.

*[--] jossain vaiheessa oli ihan hirveesti kysymyksiä ja se tuli siitä pelko-huoliajattelusta osittain ja osittain ehkä siitä vaan niinku epävarmuudesta ylipäättään. Niin se että oli tosi paljon kysymyksiä, mutta kellään ei ollut niinku vastauksia, kun sitä yhdessä tehtiin ja yhdessä vietiin prosessia. Siinä oli ehkä semmonen hämmennyksen vaihe H3*

Viestinnän ja tiedottamisen oikea-aikaisuus oli kriittistä, sillä liian vähäisen viestinnän vaarana oli liikkeelle lähtevät huhut. Siksi väliaikatiedotus, vaikka heikkokin sellainen, oli parempi kuin hiljaisuus. Kiitosta haastateltavat antoivat yksikköjen tiedotuksen yhteistyöstä.

Integraatioprosessin aikana tietoa sai usealla tavalla. Tiedotuskanavista eniten mainintoja henkilöstöltä saivat Yksikkö A:n johtaja, Yksikkö A:n sisäinen viestintä, oma esihenkilö sekä työkaverit (ks. taulukko 12). Tämän kysymyksen tulosten osalta tulee huomioida se, että tiedotuskanavia sai valita useita ja vastauksiin vaikutti myös työskentely-yksikköjen henkilöstömäärä. Tästä syystä esimerkiksi Yksikkö A:n sisäinen viestintä sai selvästi enemmän mainintoja kuin Yksikkö K:n sisäinen viestintä.

Taulukko 12. Mistä olet saanut tietoa integraation etenemisestä?

Mistä olet saanut tietoa integraation etenemisestä?	n	% vastaajista
Yksikkö A:n johtajalta	40	95,2 %
Yksikkö A:n sisäisestä viestinnästä	34	81,0 %
Omalta esihenkilöltäni	33	78,6 %
Työkavereiltani	26	61,9 %
Yksikkö K:n johtajalta	10	23,8 %
Koulutuspalveluiden sisäisestä viestinnästä	8	19,0 %
Kuullut huhuja	7	16,7 %
Lukenut lehdistä tai ulkopuolisista tiedotteista	5	11,9 %
Yksikkö K:n sisäisestä viestinnästä	5	11,9 %
Jostain muualta, mistä	2	4,8 %

Henkilöstöltä kysyttäessä 42,8 % koki saaneensa tietoja integraatiosta täysin riittävästi ja 50 % jokseenkin riittävästi (ks. taulukko 13).

Taulukko 13. Oletko saanut riittävästi tietoa integraation etenemisestä

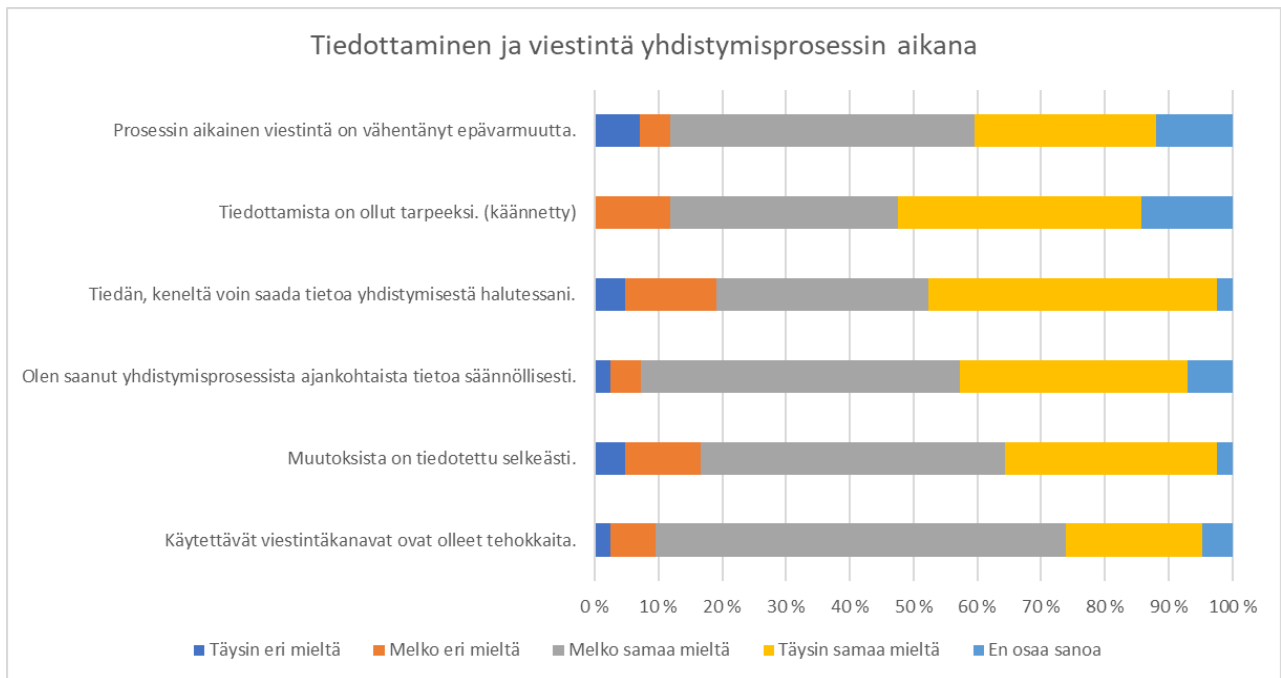
Oletko saanut riittävästi tietoja yhdistymisen etenemisestä?	n	%
täysin riittävästi	18	42,8 %
jokseenkin riittävästi	21	50,0 %
jokseenkin riittämättömästi	2	4,8 %
täysin riittämättömästi	1	2,4 %
En osaa sanoa	0	0,0 %
	42	100,0 %

Työskentely-yksikköjen ( $\chi^2(2)=8,795$ ;  $p<.05$ ) ja henkilöstöryhmien ( $\chi^2(2)=6,302$ ;  $p<.05$ ) välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa (ks. taulukko 14). Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa (ks. liite 14) havaittiin, että Yksikkö A:n henkilöstön näkemykset erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi Yksikkö K:n ( $U=50$ ;  $p<.05$ ) ja Tukipalveluiden henkilöstön näkemyksistä ( $U=35$ ;  $p<.05$ ). Yksikkö A:n henkilöstön arviot olivat keskimäärin korkeammat muiden Työskentely-yksikköjen henkilöstöön verrattuna. Lisäksi opetushenkilöstön näkemykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi suunnittelijoiden ja muun hallintohenkilöstön näkemyksistä ( $U=42$ ;  $p<.01$ ). Opetushenkilöstö arviot olivat keskimäärin korkeammat.

Taulukko 14. Oletko saanut riittävästi tietoa integraation etenemisestä: ryhmien väliset erot

Oletko saanut riittävästi tietoja integraation etenemisestä?	Kruskal-Wallis	p-arvo	merkitsevyys
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	8,795	0,012	*
Henkilöstöryhmä	6,302	0,043	*
Palvelusvuodet	5,065	0,167	

Henkilöstö oli integraatioprosessin aikaiseen tiedottamiseen ja viestintään varsin tyytyväinen (ks. kuvio 7 ja liite 12). 85,7 % vastanneista oli samaa tai melko samaa mieltä siitä, että käytettävät viestintäkanavat ovat olleet tehokkaita ja että he ovat saaneet yhdistymisprosessista ajankohtaista tietoa säännöllisesti. Jälkimmäisessä väittämässä havaittiin tilastollisesti melkein merkittävää eroa työskentely-yksiköittäin (ks. taulukko 15) ( $\chi^2(2)=6,237$ ;  $p<.05$ ). Noin 81 % vastanneista oli samaa tai melko samaa mieltä, että muutoksista on viestitty selkeästi. 78,5 % vastanneista oli samaa tai melko samaa mieltä, että he tietävät, keneltä voivat saada tietoa integraatiosta. Tässä väittämässä havaittiin tilastollisesti melkein merkittävää eroa työskentely-yksikköjen ( $\chi^2(2)=8,722$ ;  $p<.05$ ) ja henkilöstöryhmien välillä ( $\chi^2(2)=7,687$ ;  $p<.05$ ).



Kuvio 7. Tiedottaminen ja viestintä henkilöstön näkökulmasta.

Vastanneista 76,2 % oli samaa tai melkein samaa mieltä, että tiedottamista on ollut tarpeeksi ja 73,8 % oli samaa tai melkein samaa mieltä, että prosessin aikainen viestintä on vähentänyt epävarmuutta. Jälkimmäisessä väittämässä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa työskentely-yksikköjen välillä ( $\chi^2(2)=8,187$ ;  $p<.05$ ).

Taulukko 15. Tiedottaminen ja viestintä: ryhmien väliset erot

Tiedottaminen ja viestintä yhdistymisprosessin aikana	Kruskal-Wallis H	p-arvo	merkitsevyys
<b>Olen saanut yhdistymisprosessista ajankohtaista tietoa säännöllisesti.</b>			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	6,237	0,044	*
Henkilöstöryhmä	4,308	0,116	
Palvelusvuodet	2,332	0,506	
<b>Tiedän, keneltä voin saada tietoa yhdistymisestä halutessani.</b>			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	8,722	0,013	*
Henkilöstöryhmä	7,687	0,021	*
Palvelusvuodet	4,249	0,236	
<b>Prosessin aikainen viestintä on vähentänyt epävarmuutta.</b>			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	8,187	0,017	*
Henkilöstöryhmä	1,065	0,587	
Palvelusvuodet	0,606	0,895	

Ryhmien välisiä eroja tarkemmin tarkasteltaessa (ks. liite 13) ”Olen saanut yhdistymisprosessista ajankohtaista tietoa säännöllisesti”-väittämässä tilastollisesti melkein merkittävä ero havaittiin Yksikkö A:n ja Yksikkö K:n henkilöstöjen näkemysten välillä ( $U=46,5$ ;  $p<.05$ ). Yksikkö A:n henkilöstön näkemykset olivat jokseenkin paremmat kuin Yksikkö K:n henkilöstön näkemykset. ”Tiedän, keneltä voin saada tietoa yhdistymisestä halutessani” -väittämässä Yksikkö A:n henkilöstön näkemykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi Yksikkö K:n henkilöstön näkemyksistä ( $U=38,5$ ;  $p<.01$ ). Tästäkin väittämässä Yksikkö A:n henkilöstö arvioi väittämän toteutumisen keskimäärin paremmaksi kuin Yksikkö K:n henkilöstö. Samassa väittämässä havaittiin suunnittelijoiden ja muun hallintohenkilöstön näkemyksissä tilastollisesti melkein merkitsevä ero opetushenkilöstöön ( $U=38$ ;  $p<.05$ ) sekä johtajiin ja esihenkilöihin ( $U=8,5$ ;  $p<.05$ ) verrattuna. Suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö arvioi väittämän toteutumisen keskimäärin heikommin kahteen muuhun henkilöstöryhmään verrattuna. ”Prosessin aikainen viestintä on vähentänyt epävarmuutta” -väittämässä tilastollisesti merkitsevä ero havaittiin Yksikkö A:n henkilöstön ja Yksikkö K:n henkilöstön välillä ( $U=34$ ;  $p<.01$ ). Yksikkö K:n henkilöstö arvioi väittämän toteutumisen keskimäärin heikommaksi kuin Yksikkö A:n henkilöstö.

## 4.4 Arki integraation jälkeen

### 4.4.1 Yhtenäisyys

Haastateltavat kertoivat, että integraatioprosessissa suunniteltiin huolella, miten integraation jälkeisen eripaikkaisuuden riski saataisiin minimoitua. Integraation suunnitteluvaiheessa Yksikkö K:n siirtyvän henkilöstön osallisuutta vahvistettiin niin, että jokaisessa Yksikkö A:n työryhmässä oli edustus siirtyvästä henkilöstöstä. Näin työryhmien toimissa saatiin myös uusien henkilöiden ääni kuuluviin.

*Sitten se osallisuus, että ne meillä uudet työryhmät tulee, uusissa työryhmissä on [--] edustusta matkassa sillä tavalla, että yhteisistä asioista päätetään yhdessä. H4*

Toiseksi henkilöstön tutustuminen toisiinsa koettiin tärkeäksi. Tutustumista edistettiin yhteisillä kehittämistilaisuuksilla ja kasvokkaisilla tiimivierailuilla. Kolmanneksi eripaikkaisuuden riskiä pyrittiin minimoimaan yhtenäisillä viestintäkäytänteillä ja sähköisillä tiimikokouksilla.

Integraation suunnittelussa huolta aiheutti myös Yksikkö K:sta siirtyvän henkilöstön yhteys niin Yksikkö K:hon, jossa he fyysisesti työskentelevät kuin Yksikkö A:han, jonka henkilöstöä he virallisesti integraation jälkeen ovat. Jos yhteys pettää kumpaan tahansa tai kumpaankin, siirtyvä henkilöstö jää ikään kuin heitteille. Yhteyttä Yksikkö K:hon haluttiin edistää sopimalla, että Yksikkö K:n tiloissa työskentelevä Yksikkö A:n henkilöstö on tervetullut kaikkiin Yksikkö K:n järjestämiin yhteisiin tilaisuuksiin.

*Jos meillä täällä jotakin tapahtumaa on niin, tottakai he ovat tervetulleita sen puitteissa miten --- sopii. H1*

Yksikkö K:n työryhmiin osallistuminen koettiin myös tärkeäksi. Yksikkö K:n muutosprosesseissa tukena ollut työpsykologi oli ehdottanut Yksikkö K:n tiloissa työskentelevien Yksikkö A:n henkilöstön omaa paikallistiimiä. Tiimin tarkoitus on lähituki, jotta jokainen saisi tuntea olevansa osa työyhteisöä, eikä vain etäjäsen samaa työtä tekevien kanssa.

*[--] johtava työpsykologi moneen kertaan painottanut, että teidän pitää nähdä kasvokkain. Että tota, se on sellainen mitä hän piti ensiarvoisen tärkeänä. Että pitääkää kerran viikossa tunnin palaveri. Se oli se hänen konkreettinen ehdotus, että tehkää niin. Et hänen mielestä se ois tosi tärkeitä saada tukea siinä toisiltanne ja että teillä on joku lähi-kontakti. H3*

#### 4.4.2 Integraation vaikutus työhön ja työyhteisöön

Kysyttäessä henkilöstöltä puoli vuotta integraation toteuttamisen jälkeen, onko työn tekemisen tapa muuttunut, vastaukset jakautuivat lähes tasan puoliksi (ks. taulukko 16). Toisilla muutoksia työssä on tapahtunut ja toisilla taas ei.

Taulukko 16. Onko työntekeksen tapa muuttunut?

Onko työntekeksen tapa muuttunut?	n	%
Kyllä	20	47,6 %
Ei	22	52,4 %

Taulukko 17. Onko työntekeksen tapa muuttunut? : ryhmien väliset erot

Onko työntekeksen tapa muuttunut?	Kruskal-Wallis H	p-arvo	merkitsevyys
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	10,213	0,006	**
Henkilöstöryhmä	2,563	0,278	
Palvelusvuodet	1,005	0,800	

Ryhmiä välisissä eroissa vain vastaajan työskentely-yksikkö ennen integraatiota vaikutti tilastollisesti merkitsevästi työn tekemisen tavan muutokseen ( $\chi^2(2)=10,213$ ;  $p<.01$ ) (ks. taulukko 17). Yksikkö K:ssa työskennelleet kokivat työn tekemisen tavan muuttuneen Yksikkö A:ssa työskennelleiden kokemuksesta enemmän. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $U=35$ ;  $p<.01$ ) (ks. liite 15).

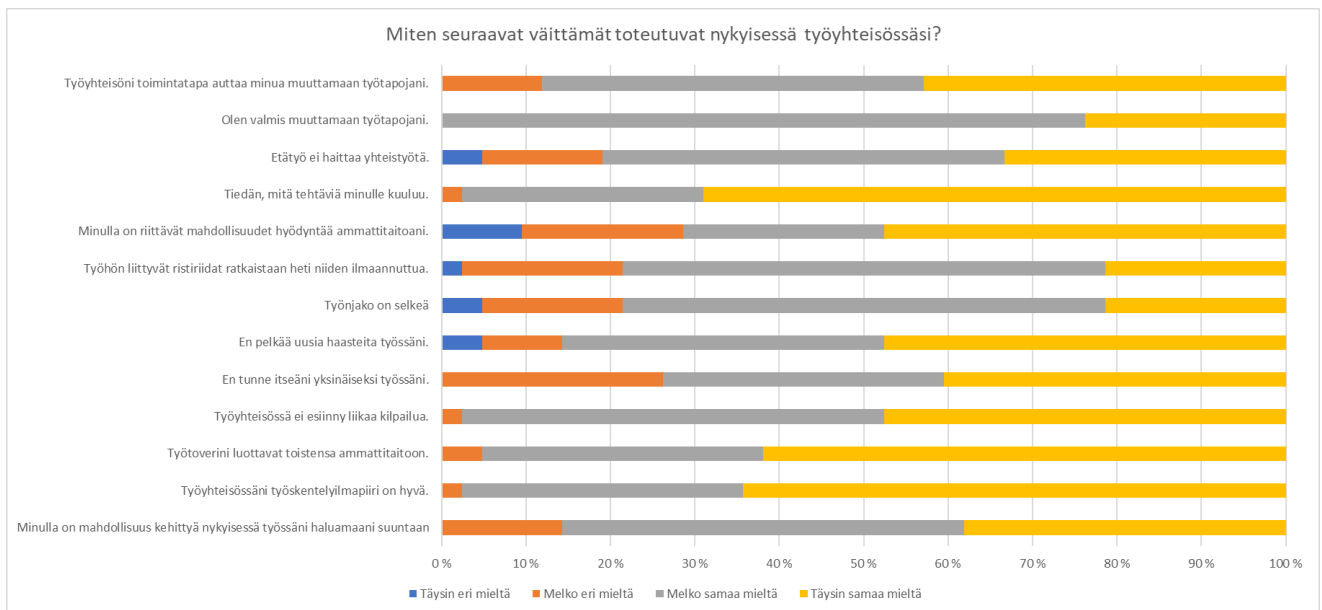
Integraatio on vaikuttanut monella tapaa ihmisten työhön. Annettujen vastausten perusteella tehdyn kategorisoinnin perusteella vaikutukset ovat olleet sekä negatiivisia, positiivisia että neutraaleja (ks. taulukko 18). Eniten mainittuja muutoksia olivat uudet jäsenet tiimiin ja muutenkin työyhteisön kasvaminen, tiimi- ja työryhmätapaamisten siirtyminen verkkoon, työmäärän kasvu ja haasteet järjestelmien kanssa. Osa vastaajista koki, että työnjako on integraation jälkeen tasaisempaa, mutta osa taas koki, että työnjako on epäselvempää. Yksittäisiä mainintoja tuli työn kapeneemisesta ja autonomien pienentymisestä. Huomioitavaa on myös usea maininta siitä, ettei integraatiolla ole ollut omaan työhön minkäänlaisia vaikutuksia. Se kertoo siitä, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet ole olleet integraatioon liittyvässä rajapinnassa.

Taulukko 18. Millaisia vaikutuksia integraatiolla on ollut omaan työhösi? Avointen vastausten kategorisointi.

Millaisia vaikutuksia integraatiolla on ollut omaan työhösi?	mainintojen määrä	suunta
työmäärä kasvanut	7	↓
haasteita kahden järjestelmän kanssa	5	↓
kokouksia aiempaa enemmän	3	↓
työnjako epäselvempää	2	↓
työkenttä kapeutunut	2	↓
autonomia pienentynyt	2	↓
stressi lisääntynyt	1	↓
vuorovaikutus vähentynyt	1	↓
työnkuva muuttunut paljon	1	↓
työnjako tasaisempaa	4	↑
työ selkiytynyt	2	↑
yksiköiden välinen suhde selkiytynyt	1	↑
hyviä vinkkejä toisen yksikön käytänteistä	1	↑
yhteisopettajuudet lisääntyneet	1	↑
tarve tutustua Yksikkö K:n ihmisiin ja käytänteisiin	1	↑
uusia työmahdollisuuksia	1	↑
uusia jäseniä tiimiin	10	↔
työryhmä- ja tiimitapaamiset verkossa	9	↔
ei millään lailla	6	↔
työyhteisö kasvanut	5	↔
etätyö kasvanut	2	↔
yhteistyö maisteriohjelmien kanssa tiiviimpää	1	↔
aluetyössä yhden sijaan kaksi	1	↔
lähiesimies vaihtui	1	↔

Kysyttäessä nykyiseen työhön ja työyhteisöön liittyviä väittämiä (ks. kuvio 8) yli 95 % vastaajista oli täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämistä ”Olen valmis muuttamaan työtapojani”, ”Työyhteisössäni työskentelyilmapiiri on hyvä”, ”Työyhteisössä ei esiinny liikaa kilpailua”, ”Tiedän, mitä tehtäviä minulle kuuluu” ja ”Työtoverini luottavat toistensa ammattitaitoon”. Yli 80 % vastaajista oli täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämistä ”Työyhteisöni toimintatapa auttaa minua muuttamaan työtapojani”, ”Minulla on mahdollisuus kehittyä nykyisessä työssäni haluamaani suuntaan”, ”En pelkää uusia haasteita työssäni” ja ”Etätyö ei haittaa yhteistyötä”. Yli 70 % oli täy-

sin samaa tai melko samaa mieltä väittämistä ”Työnjako on selkeä”, ”Työhön liittyvät ristiriidat ratkaistaan heti niiden ilmaannuttua”, ”En tunne itseäni yksinäiseksi työssäni ” ja ”Minulla on riittävät mahdollisuudet hyödyntää ammattitaitoani”. Huomattavaa on myös, se, että yli 25 % vastaajista oli täysin eri mieltä tai melko eri mieltä väittämistä ”En tunne itseäni yksinäiseksi työssäni” ja ”Minulla on riittävät mahdollisuudet hyödyntää ammattitaitoani”.



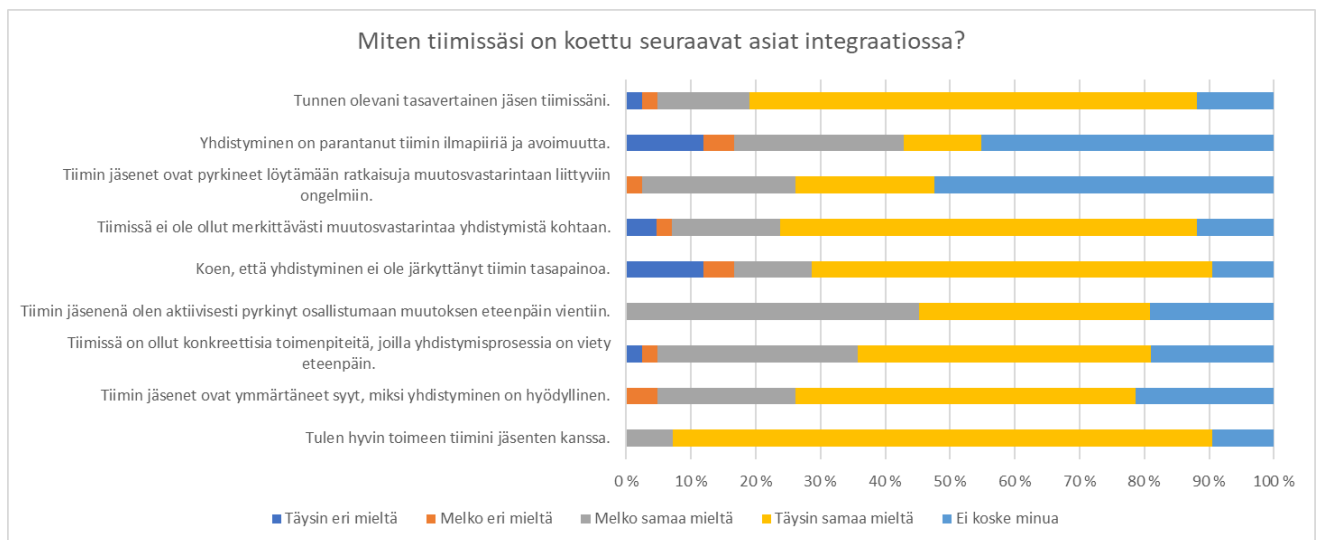
Kuvio 8. Miten seuraavat väittämät toteutuvat nykyisessä työyhteisössäsi?

Ryhmien välisiä eroja tarkastellessa (ks. taulukko 19) palvelusvuosien välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ero väittämässä ”Työyhteisössäni työskentelyilmapiiri on hyvä” ( $\chi^2(3)=7,971$ ;  $p<.05$ ). Lähemmin tarkasteltuna (ks. liite 17) havaittiin, että 5 vuotta tai alle työskennelleiden näkemykset erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi 6–10 vuotta työskennelleiden ( $U=12$ ;  $p<.05$ ) ja 11–20 vuotta työskennelleiden näkemyksistä ( $U=21$ ;  $p<.05$ ). 5 vuotta tai alle työskennelleet arvioivat työyhteisön työskentelyilmapiirin heikommaksi. Henkilöstöryhmien välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ero väittämässä ”Työhön liittyvät ristiriidat ratkaistaan heti niiden ilmaannuttua” ( $\chi^2(2)=6,965$ ;  $p<.05$ ). Ero havaittiin opetushenkilöstön ja suunnittelijaj ja muu hallintohenkilöstö-ryhmän välillä ( $U=42$ ;  $p<.05$ ). Opetushenkilöstö arvioi väittämän toteutumisen korkeammalle. Työskentely-yksikkö ennen integraatiota vaikutti tilastollisesti melkein merkitsevästi väittämään ”Työyhteisöni toimintatapa auttaa minua muuttamaan työtapojani” ( $\chi^2(2)=8,365$ ;  $p<.05$ ). Tilastollisesti merkitsevä ero havaittiin Yksikkö A:n ja Yksikkö K:n henkilöstöjen välillä ( $U=37,5$ ;  $p<.01$ ) siten, että Yksikkö K:n henkilöstön antamat arviot väittämästä olivat heikkommat.

Taulukko 19. Työhön liittyviä väittämiä : ryhmien väliset erot

Työhön liittyviä väittämiä	Kruskal-Wallis H	p-arvo	merkitsevyys
Työyhteisössäni työskentelyilmapiiri on hyvä.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	5,703	0,058	
Henkilöstöryhmä	2,264	0,322	
Palvelusvuodet	7,971	0,047	*
Työhön liittyvät ristiriidat ratkaistaan heti niiden ilmaannuttua.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	4,535	0,104	
Henkilöstöryhmä	6,965	0,031	*
Palvelusvuodet	7,052	0,070	
(K)Työyhteisöni toimintatapa auttaa minua muuttamaan työtapojani.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	8,365	0,015	*
Henkilöstöryhmä	3,637	0,162	
Palvelusvuodet	0,455	0,929	

Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin arvioita integraation vaikutuksista tiimeissä. Henkilöstöstä suurin osa kuuluu erilaisiin tiimeihin, mutta ei kaikki. Siitä syystä väittämiin annettiin mahdollisuus vastata myös ”Ei koske minua”. Oli luonnollista, että kaikkiin kuviossa 9 (ks. myös liite 20) esitettyihin väittämiin tuli muutamia ”Ei koske minua” -vastauksia, mutta poikkeuksellisen paljon niitä tuli väittämiin ”Tiimin jäsenet ovat pyrkineet löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin” (52,4 %) ja ”Yhdistyminen on parantanut tiimin ilmapiiriä ja avoimuutta” (45,2 %). Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa.



Kuvio 9. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat integraatiossa?

Muiden väittämien osalta henkilöstön antamat arviot olivat selvästi positiivisemmat. 90,5 % vastaajista oli täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämästä ”Tulen hyvin toimeen tiimini jäsenten kanssa”. Tässä väittämässä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa työskentely-yksikköjen välillä ( $\chi^2(2)=8,019$ ;  $p<.05$ ) (ks. taulukko 20). 83,3 % oli täysin samaa tai melko samaa mieltä

väittämästä ”Tunnen olevani tasavertainen jäsen tiimissäni”. Tässäkin väittämässä havaittiin eroa eri työskentely-yksikköjen henkilöstön antamien arvioiden välillä. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $\chi^2(2)=10,039$ ;  $p<.01$ ). Yli 73 % vastaajista oli täysin samaa tai melko samaa mieltä myös lopuista väittämistä ”Tiimissä ei ole ollut merkittävästi muutosvastarintaa yhdistymistä kohtaan”, ”Tiimin jäsenenä olen aktiivisesti pyrkinyt osallistumaan muutoksen eteenpäin vientiin”, ”Tiimissä on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla yhdistymisprosessia on viety eteenpäin”, ”Tiimin jäsenet ovat ymmärtäneet syyt, miksi yhdistyminen on hyödyllinen” ja ”Koen, että yhdistyminen ei ole järkyttänyt tiimin tasapainoa”. Näissä väittämässä ryhmien välisiä tilastollisesti merkitseviä eroja ei havaittu.

Taulukko 20. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat: ryhmien väliset erot

Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat yhdistymisessä?	Kruskal-Wallis H	p-arvo	merkitsevyys
Tulen hyvin toimeen tiimini jäsenten kanssa.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	8,019	0,018	*
Henkilöstöryhmä	0,973	0,615	
Palvelusvuodet	0,883	0,830	
Tunnen olevani tasavertainen jäsen tiimissäni.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	10,039	0,007	**
Henkilöstöryhmä	2,330	0,312	
Palvelusvuodet	3,668	0,300	

Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tarkasteltaessa (ks. liite 21) väittämässä ”Tulen hyvin toimeen tiimini jäsenten kanssa” havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevää eroa Yksikkö A:n ja Yksikkö K:n henkilöstöjen antamien arvioiden välillä ( $U=44,5$ ;  $p<.05$ ). Yksikkö K:ssa työskennelleet antoivat jokseenkin heikommat arviot. Väittämässä ”Tunnen olevani tasavertainen jäsen tiimissäni” eroa havaittiin Yksikkö K:ssa työskennelleiden antamien arvioiden ja muissa työskentely-yksiköissä työskennelleiden välillä. Ero Yksikkö A:n henkilöstön arvioihin oli tilastollisesti merkitsevä ( $U=28$ ;  $p<.01$ ) ja Tukipalvelujen henkilöstön arvioihin tilastollisesti melkein merkitsevät ( $U=2$ ;  $p<.05$ ). Yksikkö K:ssa työskennelleet antoivat muihin nähden heikommat arviot.

Henkilöstöltä kysyttiin myös työyhteisön keskinäisestä luottamuksesta (ks. taulukko 21). Paria yksittäistä heikompaa arviota lukuun ottamatta henkilöstö koki, että työyhteisössä vallitsee keskinäinen luottamus. Jopa 57 % vastaajista koki, että luottamusta on niin paljon, että suurillekin muutoksille on edellytyksiä. Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja.

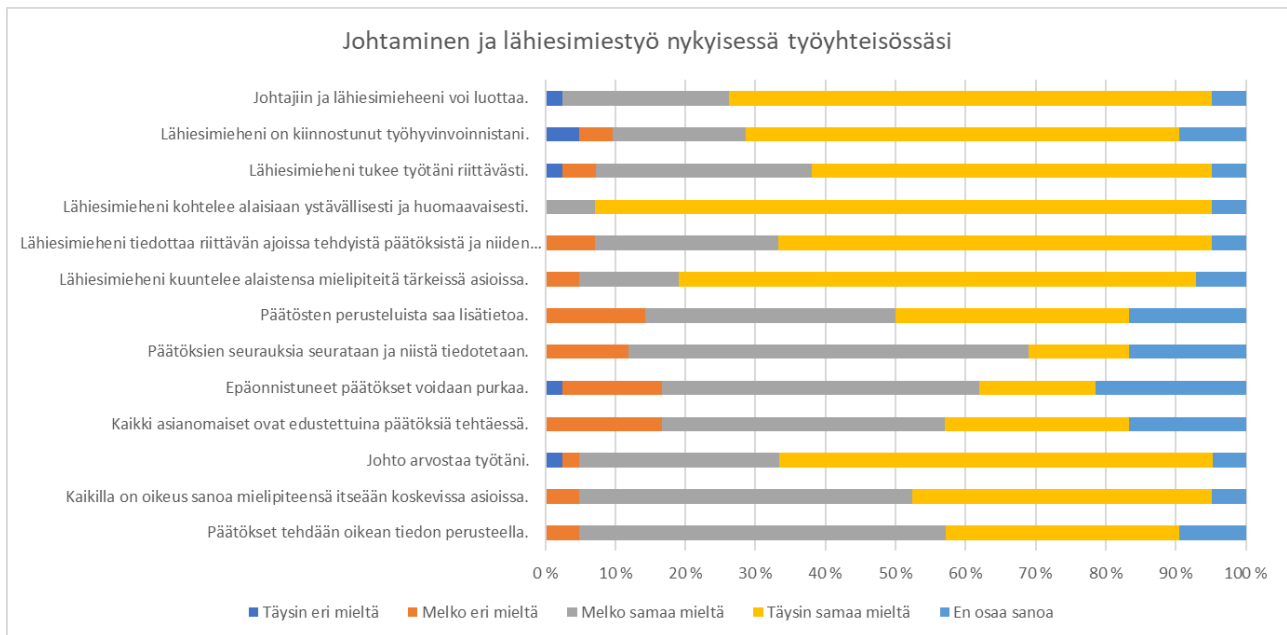
Taulukko 21. Työyhteisön keskinäisen luottamuksen arviointi

Arvioi työyhteisösi keskinäistä luottamusta seuraavien väittämien avulla.	n	%
Työyhteisössä on riittävästi keskinäistä luottamusta, jotta suurillekin muutoksille on edellytyksiä.	24	57,1 %
Työyhteisössä on keskinäistä luottamusta.	16	38,1 %
Työyhteisössä keskinäinen luottamus on heikkoa, eikä se edesauta suurten muutosten läpivientiä.	1	2,4 %
Työyhteisön keskinäisen luottamuksen rakentaminen vaatii työtä sekä johdolta että työntekijöiltä pikaisesti.	1	2,4 %

#### 4.4.3 Johtaminen ja lähiesimiestyö integraation jälkeen

Johtamisella ja lähiesimiestyöllä on integraation onnistumisessa tärkeä merkitys, jotta uusi integraation jälkeinen arki alkaa sujua mahdollisimman mutkattomasti. Henkilöstöltä kysyttiin väittämiä johtamisesta ja lähiesimiestyöstä nykyisessä työyhteisössä (ks. kuvio 10). Yli 90 % vastaajista oli täysin samaa tai melko samaa mieltä siitä, että lähiesimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti, johtajiin ja lähiesimieheen voi luottaa, johto arvostaa vastaajan työtä ja kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa. Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja.

Yli 80 % vastaajista oli täysin samaa tai melko samaa mieltä siitä, että lähiesimies on kiinnostunut vastaajan työhyvinvoinnista, lähiesimies tiedottaa riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista, lähiesimies tukee vastaajan työtä riittävästi, päätökset tehdään oikean tiedon perusteella ja lähiesimies kuuntelee alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa. Kahdessa viimeksi mainitussa väittämässä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ero (ks. taulukko 22). ”Päätökset tehdään oikean tiedon perusteella” -väittämässä ero havaittiin palvelusvuosien välillä ( $\chi^2(3)=9,708$ ;  $p<.05$ ) ja ”Lähiesimies kuuntelee alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa” -väittämässä ero havaittiin henkilöstöryhmien välillä ( $\chi^2(2)=8,997$ ;  $p<.05$ ).



Kuvio 10. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi.

Myös väittämät ”Päätöksien seurauksia seurataan ja niistä tiedotetaan”, ”Päätösten perusteluista saa lisätietoa”, ”Kaikki asianomaiset ovat edustettuina päätöksiä tehtäessä” ja ”Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa” saivat yli 60 %:lta arvion joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä, mutta näissä väittämässä tuli myös jonkin verran eriäviä mielipiteitä tai osa ei osannut ottaa väittämiin lainkaan kantaa. ”Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa” -väittämässä havaittiin ero henkilöstöryhmien välillä ( $\chi^2(2)=7,727$ ;  $p<.05$ ).

Tarkemmin ryhmien välisiä eroja tutkittaessa (ks. liite 19) väittämässä ”Päätökset tehdään oikea tiedon perusteella” havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero 5 vuotta tai alle työskennelleiden mielipiteissä suhteessa 6–10 vuotta työskennelleisiin ( $U=6$ ;  $p<.01$ ) ja 11–20 vuotta työskennelleisiin ( $U=10.5$ ;  $p<.01$ ). 5 vuotta tai alle työskennelleet olivat päätöksenteon suhteen toisia ryhmiä skeptisempiä. Väittämässä ”Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa” suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö -ryhmän mielipiteet erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi opetushenkilökunnan sekä johtajien ja esihenkilöiden näkemyksistä. Suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö olivat muita ryhmiä epäileväisempiä epäonnistuneiden päätösten purkamisesta. Väittämässä ”Lähiesimieheni

kuuntelee alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa” havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero opetus- henkilöstön sekä suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö -ryhmän välillä. Opetushenkilöstö antoi selvästi paremmat arviot.

Taulukko 22. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi: ryhmien väliset erot

Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi	Kruskal-Wallis H	p-arvo	merkitsevyys
Päätökset tehdään oikean tiedon perusteella.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	0,209	0,901	
Henkilöstöryhmä	4,625	0,099	
Palvelusvuodet	9,708	0,021	*
Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	0,396	0,820	
Henkilöstöryhmä	7,727	0,021	*
Palvelusvuodet	2,564	0,464	
Lähiesimieheni kuuntelee alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	3,806	0,149	
Henkilöstöryhmä	8,997	0,011	*
Palvelusvuodet	2,946	0,400	

#### 4.4.4 Yleinen tyytyväisyys integraatioon

Lopuksi henkilöstöä pyydettiin antamaan arvionsa integraatioprosessista kokonaisuudessaan sekä kouluarvosanalla että sanallisesti. Lisäksi heiltä kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat työnantajaansa sekä työhönsä kyselyn toteuttamishetkellä.

Henkilöstö antoi integraatioprosessille kokonaisarvosanaksi 8,2 (ks. taulukko 26). Ryhmäkohtaisesti annettuja arvosanoja tarkasteltaessa havaittiin, että Yksikkö K:n henkilöstö antoi integraatiolle keskimääräistä selvästi alhaisemman arvosanan 7,4, kun taas 6–10 vuotta työskennelleet antoivat integraatioprosessille keskimääräistä arvosanaa selvästi korkeamman arvosanan 9,2. Muissa ryhmien antamissa arvosanoissa ero keskimääräiseen arvosanaan oli korkeintaan muutama kymmenys.

Taulukko 23. Arvosana integraatioprosessille

Arvosana integraatioprosessille	Arvosana (ka)
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	
Yksikkö A	8,3
Yksikkö K	7,4
Tukipalvelut	8,4
Henkilöstöryhmä	
opetushenkilöstö	8,3
johtajat ja esihenkilöt	8,0
suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	7,9
Palvelusvuodet	
5 vuotta tai alle	7,9
6-10 vuotta	9,2
11-20 vuotta	8,1
yli 20 vuotta	8,1
<b>kaikki vastaajat</b>	<b>8,2</b>

Sanallisissa arvioissa selkeästi eniten oltiin sitä mieltä, että integraatio meni sujuvasti. Muita positiivisia arvioita olivat turhan päällekkäisyyden poistuminen ja uudet työmahdollisuudet. Positiivisesta vireestä huolimatta integraatioprosessi sai myös moitteita. Eniten moitteita tuli Yksikkö K:n henkilöstöön liittyvistä asioista sekä prosessin raskaudesta. Arvioissa moitittiin HR-palveluiden toimintaa integraatioprosessin aikana. Se koettiin kylmäksi ja kasvottomaksi. Toiseksi huomautettiin Yksikkö K:n henkilöstöön kohdistuneesta työmäärän kasvusta integraatioprosessin aikana, integraatioprosessiin liittyi paljon erilaisia palaverreja, työryhmiä ja muuta suunnittelua, joka piti tehdä normaalin työkuorman päälle. Muutenkin kommentoitiin integraation vieneen paljon työaikaa ja käytännön tasolle toteutus koettiin raskaaksi. Opintojen yhteiseen suunnitteluun olisi muutenkin kaivattu enemmän aikaa ja yhteisen järjestelmän puuttuminen hankaloitti henkilöstön arkea integraation jälkeen.

Vaikka integraatioprosessissa oli joitain ryppyjä, henkilöstö oli varsin tyytyväinen työnantajaansa kyselyn toteuttamishetkellä (ks. taulukko 23), sillä 47,6 % oli erittäin tyytyväisiä ja 42,9 % oli melko tyytyväisiä. Muutaman vastaajan tyytyväisyys työnantajaan oli neutraali ja vain yhden jokseenkin tyytymätön. Ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja.

Taulukko 24. Tyytyväisyys työnantajaan

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työnantajaasi?	n	Prosentti
Erittäin tyytyväinen	20	47,6 %
Melko tyytyväinen	18	42,9 %
En tyytyväinen enkä tyytymätön	3	7,1 %
Jokseenkin tyytymätön	1	2,4 %
Erittäin tyytymätön	0	0,0 %
	42	100,0 %

Myös nykyiseen työhön (ks. taulukko 24) suurin osa vastanneista oli erittäin tyytyväisiä (45,2 %) tai melko tyytyväisiä (40,5 %). Neutraali mielipide oli viidellä henkilöllä ja yksi henkilö oli jokseenkin tyytymätön.

Taulukko 25. Tyytyväisyys nykyiseen työhön

Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen nykyiseen työhösi?	n	%
Erittäin tyytyväinen	19	45,2 %
Melko tyytyväinen	17	40,5 %
En tyytyväinen enkä tyytymätön	5	11,9 %
Jokseenkin tyytymätön	1	2,4 %
Erittäin tyytymätön	0	0,0 %
	42	100,0 %

Taulukko 26. Tyytyväisyys nykyiseen työhön: ryhmien väliset erot

Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen nykyiseen työhösi?	Kruskal-Wallis	p-arvo	merkitsevyys
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	5,944	0,051	
Henkilöstöryhmä	4,181	0,124	
Palvelusvuodet	8,039	0,045	*

Tyytyväisyydessä nykyiseen työhön havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ero palvelusvuosien välillä ( $\chi^2(3)=8,039$ ;  $p<.05$ ) (ks. taulukko 25). 6–10 vuotta työskennelleiden tyytyväisyys nykyiseen työhön erosi tilastollisesti merkitsevästi yli 20 vuotta työskennelleiden tyytyväisyydestä ( $U=15$ ;  $p<.01$ ) ja tilastollisesti melkein merkitsevästi 5 vuotta tai alle työskennelleiden tyytyväisyydestä ( $U=12$ ;  $p<.01$ ) (ks. liite 22). 6–10 vuotta työskennelleet olivat työhönsä tyytyväisimpiä.

Tulokset osoittivat henkilöstön olevan suurimmaksi osaksi tyytyväinen työnantajaansa ja nykyiseen työhönsä, mutta integraatioprosessissa toteuttamisessa jäi jonkin verran parannettavaa.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

### 5.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

#### 5.1.1 Integraatiopäätös, hyödyt ja riskit

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miksi integraatioon oli päädytty ja millaisia hyötyjä ja riskejä integraatioon liittyi. Näihin pyrittiin löytämään vastauksia haastatteleamalla integraation suunnittelussa mukana olleita johtajia ja päälliköitä. Lisäksi haluttiin tietää, kuinka henkilöstö arvioi johdon nimeämien hyötyjen ja riskien toteutuvan. Näin pyrittiin syventämään ymmärrystä siitä, miten johdon näkemykset ja henkilöstön näkemykset kohtaavat.

Haastatteluista selvisi, että integraatiopäätös ei ollut helppo ja siitä oli keskusteltu useaan otteeseen vuosien saatossa. Päätökseen vaikutti tarve tasapainottaa Yksikkö K:n taloutta kehittämällä sen toimintojen rakenteita. Mahdollinen integraatio Yksikkö A:n kanssa tiettyjen toimintojen osalta oli yksi kehittämisen keino. Tehokkuuden parantaminen synergian avulla organisaation kasvattamisen lisäksi on myös Appelbaumin ja muiden (2000a, 649) ja Bansalin (2015, 931) mukaan yleisimmät syyt integraatioille.

Henkilöstön ensireaktiot integraatiopäätöksen julkaisemisen jälkeen vaihtelivat. Suurin osa kysymykseen vastanneista kertoi ensireaktion olleen ”vihdoinkin”. Integraatiopäätös oli odotettavissa ja se koettiin positiiviseksi asiaksi. Reaktioita oli myös toiseen suuntaan. Osa vastaajista koki hämmennystä tai pettymystä. Erilaiset reaktiot ovat ymmärrettäviä, sillä Yksikkö A:n henkilöstön osalta integraatio ei aiheuttanut suuria rakenteellisia muutoksia, kun taas Yksikkö K:n henkilöstölle integraatio toi suuria muutoksia, niin palkan maksavaan organisaatioon, esihenkilöihin sekä osittain työn tekemisen tapaan. Samoin tukipalveluissa työskentelevien osalta toisille integraatio ei vaikuttanut juuri lainkaan ja toisille se vaikutti merkittävästi.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat integraatiolla tavoiteltavaksi hyödyksi opintotarjonnan laajenemisen niin alueellisesti kuin lukumäärällisesti. Molemmilla yksiköillä oli aikaisemmin oma alueellinen vastuunsa sekä osittain toisistaan poikkeava opintotarjonta, jotka integraatiossa yhdistyivät. Samalla poistuisi yksikköjen välinen turha päällekkäisyys, joka liittyi

opintotarjonnan lisäksi hallinnollisiin prosesseihin sekä toisistaan poikkeaviin toimintatapoihin samoissa opinnoissa. Henkilöstöön liittyvinä hyötyinä haastateltavat mainitsivat uramahdollisuuksien paranemisen, työn tasaisemman jakautumisen, hyvien käytänteiden jakamisen sekä henkilöstön osaamisen kasvamisen. Organisaatioon liittyvistä hyödyistä nostettiin esille näkyvyyden parantuminen molemmissa yksiköissä, yksiköiden välisen yhteistyön tiivistyminen, toiminnan selkeytyminen molemmissa yksiköissä sekä mahdollinen kustannustehokkuuden parantuminen. Myös Singh (2015) mainitsee integraatiolla saavutettaviksi hyödyiksi päällekkäisten kustannusten leikkaamisen, markkina-aseman parantamisen sekä molempien organisaatioiden tarjoamien palveluiden ja tuotteiden näkyvyyden parantamisen hyödyntämällä molempien integroitavien organisaatioiden markkina-alueita.

Riskeinä haastateltavat nimesivät henkilöstön muutosvastarinnan, kuormittumisen sekä työmotivaation ja työhyvinvoinnin laskun. Huolenaiheena oli Yksikkö A:n ja K:n henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen puute ja toisaalta integraatiossa Yksikkö K:sta organisatorisesti Yksikkö A:han siirtyneen henkilöstön eriytyminen Yksikkö K:hon jääneestä henkilöstöstä, vaikka he fyysisesti työskentelevät edelleen samoissa tiloissa. Organisaatiotason riskeiksi haastateltavat tunnistivat Yksikkö K:n alueellisen palvelukyvyyn heikkenemisen ja sen vaikutuksena aluetoimijoiden tyytymättömyyden ja taloudellisen tuen vähenemisen. Lisäksi riskinä oli, että Yksikkö A:n ja Yksikkö K:n välinen yhteistyö ei toimi ja se heijastuisi negatiivisesti Yksikkö K:n toimintaan. Myös Singh (2015) mainitsee integraatioihin liittyvänä riskinä rakenneriskin, joka toteutuu, jos uuden organisaation tavoitteita, työntekijöiden rooleja ja vastuita ei määritellä riittävän tarkasti sekä osaamisriskin, joka toteutuu, jos yhdistettävien organisaatioiden henkilöstön osaamista ei kartoiteta ja oteta hyötykäyttöön. Lisäksi hän mainitsee sitoutumisriskin, joka toteutuu, jos henkilöstö ei luota johtajiin, on koko ajan varuillaan ja odottaa asioiden menevän pieleen. Henkilöstö myös välttää ylimääräistä työtä ja keskittyy tekemään vain välttämättömät työtehtävät. (Singh 2015.)

Tulokset osoittivat, että, suurin osa hyödyistä olivat sellaisia, jotka myös henkilöstö koki toteutuvan hyvin tai ainakin melko hyvin. Suurimmat epäilyt henkilöstöllä oli uusien uramahdollisuuksien avautumisesta. Myöskään yksikköjen kustannustehokkuuden paranemiseen tai Yksikkö K:n näkyvyyden parantamiseen henkilöstön ei osannut ottaa kunnolla kantaa. Lähes viidennes vastaajista oli sitä mieltä, että Yksikkö K:n näkyvyys ei parane tai se parantuu

melko huonosti. Hyötyjen toteutumisen osalta Yksikkö A:ssa ennen integraatiota työskennelleet olivat lähtökohtaisesti optimistisempia. Yksikkö K:ssa ennen integraatiota työskennelleet olivat skeptisiä erityisesti Yksikkö K:hon kohdistuvien hyötyjen toteutumisesta. Tulos on varsin looginen, sillä on luonnollista, että henkilöt, joiden työhön ja työnantajaan integraatio ei niin suuresti vaikuta, suhtautuvat positiivisemmin kuin henkilöt, joiden palkan maksava yksikkö vaihtuu. Johtajat ja esihenkilöt uskoivat opetushenkilöstöä ja muuta hallintohenkilöstöä enemmän yhteisen kehittämisen mahdollisuuksiin, mikä on myös looginen tulos, sillä johtotason henkilöt tekevät yksikkörajojen ylittävää yhteistyötä ylitason asioissa, kun taas opetushenkilöstö ja muu hallintohenkilöstö tekee yhteistyötä henkilötasolla.

Riskien toteutumisen osalta henkilöstön mielipiteissä oli laajemmin hajontaa. Yksimielinen henkilöstö oli siitä, että henkilöstö kuormittuu muutostilanteissa. Riskit, jotka henkilöstö ei arvioinut toteutuvan olivat henkilöstön asettuminen vastahankaan, hyvien käytänteiden häviäminen sekä uuden Yksikkö A:n henkilöstön hitsautumattomuus yhteen. Tämä osoittaa, että puolen vuoden kokemuksen perusteella henkilöstö ei usko muutosvastarinnan aiheuttavat ongelmia. Kuitenkin Yksikkö A:n ja Yksikkö K:n henkilöstöjen näkemysten välillä oli eroa. Yksikkö K:ssa ennen integraatiota työskennelleet eivät olleet niin optimistisia, vaan arvioivat herkemmin riskien toteutuvan.

Tulokset osoittivat, että lähes puolet johdon mainitsemista riskeistä oli sellaisia, joiden toteutumiseen suurin osa vastaajista ei osannut kantaa. Tällaisia riskejä olivat erityisesti alueelliseen toimintaan ja yksiköiden väliseen yhteistyöhön liittyvät riskit. Nämä samanlaiset asiat hyötyjen näkökulmasta olivat hankalia henkilöstölle ottaa kantaa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että alueelliseen toimintaa, yksiköiden väliseen yhteistyöhön tai muihin taloudellista hyötyä tai riskiä sisältäviin asioihin on hankalaa ottaa kantaa puolen vuoden kokemuksella. Nämä hyödyt ja riskit toteutuvat yleensä pitkällä aika välillä, jos ovat toteutuakseen.

### **5.1.2 Integraatioprosessin toteuttaminen ja johtaminen**

Integraatioprosessi alkoi kesäkuussa 2020, kun koulutusorganisaation hallitus valtuutti rehtorin käynnistämään ja läpiviemään vuoropuhelun Yksikkö K:n ja Yksikkö A:n toimintojen kehittämisestä, yhteistyön vahvistamisesta ja toimintojen integroimisesta. Haastateltavat kertoivat integraatioprosessin alkaneen yhteisen luottamuksen rakentamisella. Ihan alussa keskustelut käytiin

Koulutusorganisaation vararehtorin, Yksikkö K:n ja Yksikkö A:n johtajien kesken. Myöhemmin keskusteluun otettiin mukaan Yksikkö K:n koulutuspäällikkö, joka vastasi Yksikkö K:ssa integraation kohteena olleista toiminnoista. Kun luottamuksen ilmapiiri oli saavutettu, aloitettiin kokonaissuunnitelman laatiminen, jossa määriteltiin tavoitteet, toimenpiteiden aikataulut sekä tunnistettiin, millaisia hyötyjä integraatiosta olisi ja millaisia riskejä siihen voi liittyä. Katramo ja muut (2013, 447–448) toteavat integraatiosuunnitelman toimivan kuten mikä tahansa projektisuunnitelma, jolla seurataan prosessin toteutumista. Integraatiosuunnitelmassa määritellään prosessin tehtävät, vastuuhenkilöt sekä prosessin etenemisen aikataulu ja tavoitteet.

Teerikangas (2008, 67–69) huomauttaa, että integraatiosuunnitelmassa määritellään myös integraation laajuus eli onko tarkoitus integroida toinen kokonainen organisaatio vai vain osa, jolloin osan luovuttava organisaatio jää toimimaan edelleen itsenäisesti. Haastateltavat kertoivat, että Yksikkö K:n ja A:n yhteistyön tavasta oli pöydällä kolme mallia 1) jatketaan niin kuin ennenkin, 2) vahvistetaan toiminnalta yhteistyötä, mutta pidetään hallinto edelleen erillään, 3) täysintegraatio, jossa sekä toiminta että hallinto on yhdistetty. Näistä päädyttiin kolmanteen eli täysintegraatioon. Täysintegraation etuna oli se, että hyödyissä mainittu turha päällekkäisyys yksikköjen toiminnassa saatiin poistettua.

Syksyllä 2020 integraatioprosessi jatkui tiedonkeruulla nykytilasta talouden, henkilöstön ja opintojen näkökulmasta. Tiedonkeruun yhteydessä syntyi ajatus, että oppiaineita olisi syytä kuulla tarkemmin, jotta erilaisten oppiaineiden tarpeet ja kipupisteet osataan ottaa huomioon. Haastateltavat painottivat, että oppiainekeulemisten tavoitteena oli myös tehdä näkyväksi oppiaineiden toiminnassa olevat hyvät käytänteet, jotka kannatti säilyttää ja varmistaa näin mahdollisimman sujuva siirtymä integraation jälkeiseen aikaan. Integraation suunnittelu hyvissä ajoin etukäteen on myös Teerikankaan (2008) mukaan erittäin tärkeää, sillä se mahdollistaa integraatioprosessin nopean aloituksen heti julkistamisen jälkeen.

Keväällä 2021 alkoi hallinnollinen vaihe, jossa tehtiin konkreettisia suunnitelmia integraation käytännön toteuttamiseen. Tällä tarkoitettiin kaikkien yksikköjen toimintaan liittyvien asiakirjojen uudelleen suunnittelua ja suunnitelmien esittelyä päätöksiä tekevissä ryhmissä. Tässä vaiheessa suunnittelua tehtiin laajalla joukolla. Integraation suunnittelusta vastaavan tiimin kokoonpano muuttuu integraatioprosessin edetessä ja yleensä tiimin henkilömäärä lisääntyy siinä vaiheessa,

kun integraatio on julkaistu (Erkkilä 2001, 87). Molempien yksikköjen sekä tärkeiden palveluntuottajien, kuten koulutuspalvelujen henkilöstöä otettiin mukaan suunnitteluun. Henkilöstöstä muodostettiin pienempiä kokoonpanoja eri teemojen ympärille siten, että jokaisessa pienryhmässä oli henkilöitä sekä Yksikkö A:sta että Yksikkö K:sta.

Haastateltavat kertoivat, että hallinnollisessa vaiheessa yksiköiden johtajat sopivat, että asioista viestitään yhteisesti ja että ilmaistaan sidosryhmille, että integraatio on yhteinen tahto. Yksi keskeinen ratkaisu oli johtajien vierailut toistensa johtokunnissa kertomassa integraatioprosessin etenemisestä. Näin varmistettiin myös suuren rahoittajan hyväksyntä integraatiolle. Erkkilä (2001) toteaa, että avoin tiedotuslinja on paras tapa pitää organisaatioiden henkilöstö ja sidosryhmät rauhallisina. Johdon on luotava tiedon vastaanottajille kokemus, ettei tietoja salailla, ja että asioiden etenemisestä sekä tehdyistä päätöksistä tiedotetaan rehellisesti ja oikea-aikaisesti. Avoin ja rehellinen tiedottaminen luo luottamusta.

Kesäkuussa 2021 rehtori esitteli Koulutusorganisaation hallitukselle Yksikön K ja Yksikön A toimintojen kehittämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi käydyn vuoropuhelun vaiheet. Hallitus päätti, että integraatio on järkevä toteuttaa ja sen toimeenpanon ajankohdaksi päätettiin 1.8.2021. Katramo ja muut (2013) toteavat, että jos integraation haltuunottovaihe lähtee ripeästi liikkeelle ja henkilöstö saadaan motivoitua, onnistumisen edellytykset ovat hyvät. Kiireellä tehty haltuunotto ei kuitenkaan ole taie onnistumiselle (Angwin 2004, 420). Integraation lopulliseen onnistumiseen vaikuttavat erityisen vahvasti muutosjohtaminen sekä henkilöstöön ja viestintään liittyvät asiat. (Katramo ym. 2013, 483.)

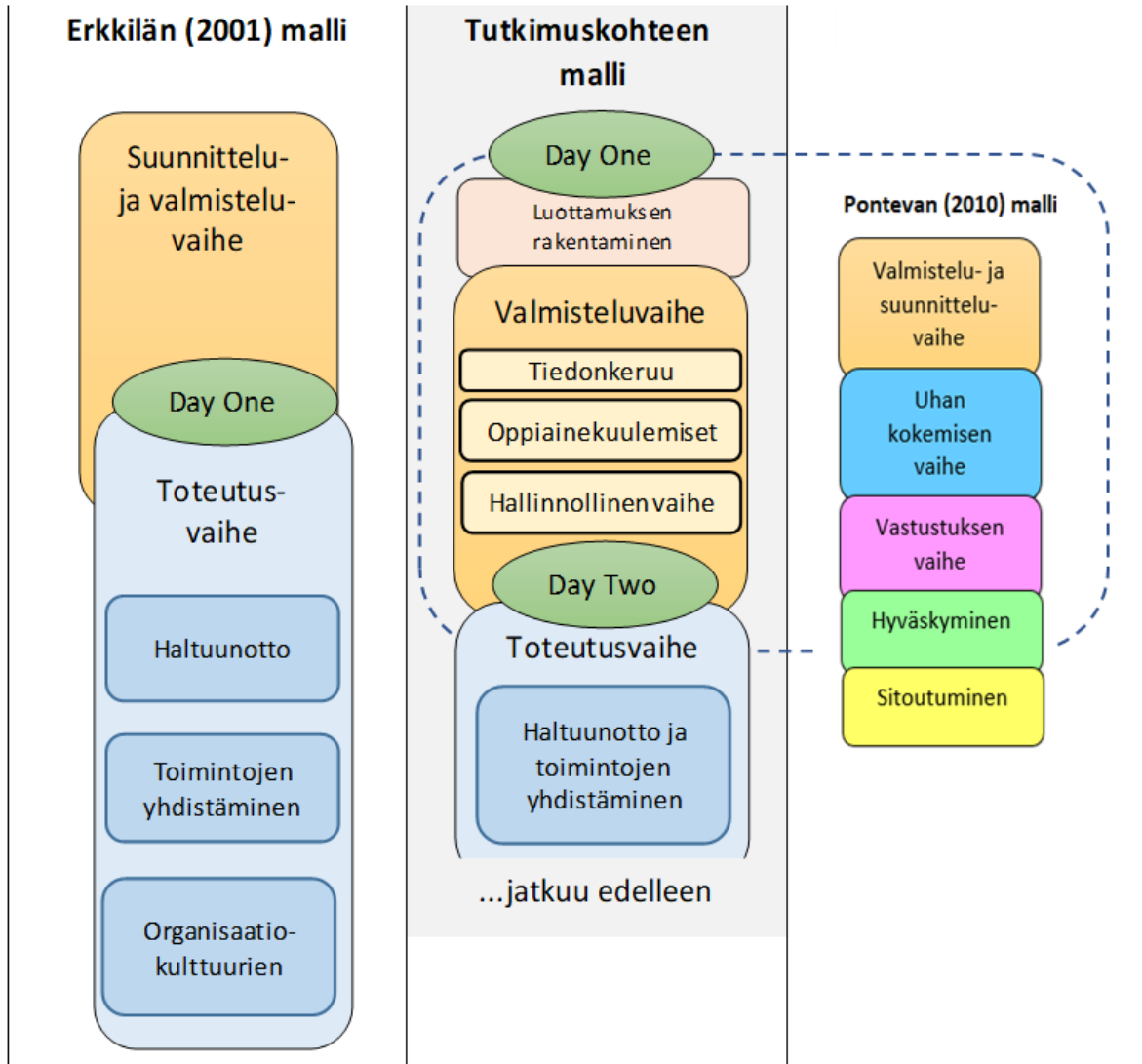
Haastateltavat kertoivat, että prosessin aikana ilmeni jonkun verran muutosvastarintaa Yksikkö K:ssa. Muutos aiheuttaa aina henkilöstössä epävarmuutta. Hirvosen (2019, 234) mukaan epävarmuus luo jännitteitä ja aiheuttaa pelkoa, ahdistusta ja epäilyksiä, mikä taas synnyttää muutosvastarintaa. Varsinkin integraatioprosessin alkuvaiheessa muutosvastarintaa aiheuttivat tiedon puute ja väärinymmärrykset. Muutosprosessin ajoittuminen samaan aikaan Yksikkö K:ssa käynnistettyjen yt-neuvottelujen kanssa aiheutti luonnollisesti pelkoa työpaikan menettämisestä. Muutosvastarintaa aiheuttivat myös huoli eriytymisestä ja yhteyden menettämisestä työyhteisöön, jonka kanssa fyysisesti työskentelee, mutta jonka osa ei integraation jälkeen organisatorisesti ole. Työpaikan

menettämisen pelon lisäksi muutosvastarintaa aiheuttivat huoli työnkuvan kapenemisesta ja yksinkertaistumisesta. Lisäksi pelättiin työmäärän kasvavan rajusti integraation myötä. Huolta aiheutti myös vaikutusmahdollisuuksien puute oman työnkuvan uudelleen muotoilussa. Pelättiin, että joku vain määrää, miten työt organisoidaan, eikä henkilöiltä itseltään kysytä mitään. Bansal (2015, 932) muistuttaa, että ihmisten tunteisiin ja asenteisiin vaikuttaminen on hidas prosessi, eikä sitä voi pakottaa. Myös Oh ja Johnston (2021) havaitsivat integraation etenemisvauhdin vaikuttavan konfliktien syntyyn. Rauhalliseen tahtiin etenevissä integraatioissa osapuolten välillä ilmeni vähemmän konflikteja ja vähemmän sekasortoa, koska integraation osapuolilla oli riittävästi aikaa rakentaa yhteisiä prosesseja sopia, miten yhteiset resurssit käytetään. (Oh & Johnston 2021, 815.)

Haastateltavat kertoivat avoimen keskustelun olleen suurin tekijä muutosvastarinnan lieventämisessä. Appelbaum ja muut (2000a, 656–657) muistuttavat, että muutos on aina yksilölle jonkun tutun asian menettämistä, mistä syystä johtajien tulee varautua kohtaamaan henkilöstön tunteet ja auttaa heitä, mitä positiivista vanhasta luopuminen heille tuo. Etenkin Yksikkö K:n siirtyvälle henkilöstölle pidettiin infotilaisuuksia ja järjestettiin mahdollisuuksia keskustelulle. Myös työterveys oli mukana samaan aikaan meneillään olleen yt-prosessin takia. Vaikuttamisen mahdollisuuksia Yksikkö K:n henkilöstölle tarjottiin myös Yksikkö A:n johtajan pitämän erillisen kuulemistilaisuuden muodossa. Muutosvastarinnan kohtaamisessa haastateltavat kokivat tärkeäksi johtajien yhteisymmärryksen ja halun viedä prosessia samaan suuntaan.

Kuviossa 11 on kuvattu prosessikuvaus tutkimuksen tulosten perusteella. Kuvauksesta näkyy, että se poikkeaa jonkun verran Erkkilän (2001) mallista, joka kuitenkin muistuttaa enemmän tutkimuskohteen mallia kuin muut kuviossa 2 kuvatut mallit. Toisin kuin Erkkilän mallissa, jossa suunnitteluvaiheen ja toteutusvaiheen välissä on Day One eli julkaisupäivä, tutkimuskohteen mallissa on Day One, joka kuvastaa päivää, jolloin kohdeorganisaation hallitus antoi toimeksiannon selvittää integraation mahdollisuutta, mutta myös Day Two, joka kuvastaa päivää, jolloin kohdeorganisaation hallitus teki lopullisen päätöksen integraation toteuttamisesta. Näiden päivien väliin jäi luottamuksen rakentamisen vaihe sekä varsinainen valmisteluvaihe. Nämä kaksi vaihetta sisälsivät huomattavan paljon piirteitä myös Pontevan (2011) mallista. Haastateltavat kertoivat, että etenkin alussa Yksikkö K:ssa työskennellyt henkilöstö koki asemansa olevan uhattuna ja muutosvastarintaakin esiintyi. Mutta avoin keskustelu auttoi henkilöstöä hyväksymään integraation ja sen tuomat muutokset. Hyväksymisen prosessi voi olla osin vielä kesken ja sitoutuminen vaatii aikaa. Sitoutuminen

vaatii konkreettisia positiivisia tuloksia. Tutkimuskohteen toteutusvaihetta oli kestänyt tutkimuksen teon aikaan kuusi kuukautta ja siksi toteutusvaihe on kuvattu kuvioon 11 keskeneräisenä.



Kuvio 11. Tutkimuskohteen integraatioprosessin vertailu tietoperustaan.

Integraation johtamisessa, kuten muidenkin muutosprosessien johtamisessa, yksi keskeinen tehtävä on tavoitteen kirkastaminen. Tämä olikin onnistunut hyvin, koska yli 90 %:lle kyselyyn vastanneista tavoite oli selkeä tai melko selkeä. Organisaatiomuutos onnistuu, jos organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen tavoitteet. (Erkkilä 2001, 188.) Henkilöstökyselyssä selvitettiin henkilöstön mielipidettä integraatioprosessin johtamisesta. Muutosprosessin johtajalta vaaditaan Stenvallin ja

Virtasen (2007, 105–106) mukaan kykyä kantaa vastuuta isosta kokonaisuudesta, rakentaa luottamusta, viestiä muutoksesta ja synnyttää organisaatioon dialogia muutoksista. Tulokset osoittivat, että henkilöstö koki integraatioprosessin johtamisen onnistuneen varsin hyvin. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä prosessin johtajien toimintaan aktiivisina vuorovaikuttajina. Samoin prosessin johtajat olivat tukeneet henkilöstöä sekä muutosta omalla esimerkillään. Henkilöstö myös koki, että integraatioprosessin johtaminen oli vaikuttanut positiivisesti työyhteisön jäsenten uskoon selviytyä muutoksista. Luottamuksen luomisen osalta Yksikkö K:ssa työskennelleet olivat tyytymättömämpiä prosessin johtajien toimintaan kuin Yksikkö A:ssa ja Tukipalveluissa työskennelleet. Tähän on vaikuttanut varmasti paljon Yksikkö K:ssa henkilöstön kokema epätietoisuus tulevista muutoksista. Yksikkö A:ssa työskennelleiden ja Tukipalveluiden arkeen muutoksia ei ollut tiedossa yhtä paljon.

Integraatioprosessin johtamisessa osa henkilöstöstä koki, ettei heillä ollut riittävästi vaikutusmahdollisuuksia integraation toteuttamiseen. Huomioitavaa on myös se, että lähes kolmannes vastaajista ei osannut ottaa kantaa siihen, huolehtivatko prosessin johtajat tavoitteiden saavuttamisesta sovitussa aikataulussa. Henkilöstö olisikin halunnut saada enemmän tietoa juuri aikatauluihin liittyen ja Yksikkö K:ssa jäätiin kaipaamaan selkeämpää tiedottamista. Haastateltavat kuvasivat prosessin alkuvaihetta hämmentäväksi: kysymyksiä oli paljon, mutta vastauksia vähän. Viestinnän ja tiedottamisen oikea-aikaisuus oli kriittistä, sillä liian vähäisen viestinnän vaarana oli liikkeelle lähtevät huhut. Siksi väliaikatiedotus, vaikka heikkokin sellainen, oli parempi kuin hiljaisuus, vaikka se ei kaikkien tiedonjanoa tyydyttänytkään.

Henkilöstö oli integraatioprosessin aikaiseen tiedottamiseen ja viestintään kuitenkin varsin tyytyväisiä ja etenkin käytössä olleet viestintäkanavat koettiin tehokkaiksi. Kuitenkin viestinnän ja tiedottamisen osalta Yksikkö K:ssa kaivattiin viestintää ja tiedottamista vieläkin enemmän. Samoin henkilöstöryhmistä suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö koki tiedottamisessa ja viestinnässä parantamisen varaa opetushenkilöstöön sekä johtajiin ja esihenkilöihin verrattuna. Oikeudenmukaisuus on Bansalin (2017, 420–424) mukaan erittäin oleellinen onnistumisen tekijä. Jos henkilöstö kokee, että heitä kohdellaan integraatiossa tasapuolisesti ja heitä kohtaan ollaan reiluja, henkilöstö on helpompi saada suhtautumaan positiivisesti tulevaan muutokseen. Tässä integraatioprosessissa suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö oli ehkä jäänyt vähemmälle huomiolle. Kun opetushenkilökuntaa ja heidän esihenkilöitään on osallistettiin integraatioon muun muassa

oppiainekuulemisten kautta, jäivät suunnittelijat ja muu hallintohenkilökunta enemmän ylätason tiedottamisen varaan. Ehkä integraatioprosessissa henkilöstön mukaan ottaminen integraation suunnitteluun ja toteutukseen ei ollut riittävän tasaista.

### 5.1.3 Integraation onnistuminen ja vaikutus henkilöstön arkeen

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli tutkia, miten integraatioprosessi onnistui henkilöstön mielestä ja millaisia vaikutuksia sillä oli henkilöiden arkeen.

Tuloksista selvisi, että integraatioprosessi pyrittiin suunnittelemaan huolella, jotta integraation jälkeä eripaikkaisuuden riski saataisiin minimoitua. Eripaikkaisuuden riskiä pyrittiin minimoimaan yhtenäisillä viestintäkäytänteillä ja sähköisillä tiimikokouksilla. Integraation suunnitteluvaiheessa Yksikkö K:n siirtyvän henkilöstön osallisuutta vahvistettiin niin, että jokaisessa Yksikkö A:n työryhmässä oli edustus siirtyvästä henkilöstöstä. Tällä haluttiin ensinnäkin saada integraatiossa siirtyvien henkilöiden ääni kuuluviin ja toiseksi henkilöstön tutustumaan toisiinsa. Edellä kuvatun tapainen yhteistoiminta on erittäin hyvä keino yhteiseen kehittämiseen, mutta toimintatavalla oli myös kääntöpuolensa. Kun yhteisiä tapaamisia lisättiin ja Yksikkö K:n henkilöstön osallisuutta Yksikkö A:n työryhmissä vahvistettiin, lisääntyneet työtehtävät tulivat integraatiossa siirtyvien henkilöiden normaalin arkityön päälle ja se koettiin raskaaksi etenkin, kun siirtyvillä henkilöillä myös henkinen kuorma oli raskaampi. Tämä kävi ilmi henkilöstön antamista sanallisista arvioista.

Integraation suunnittelussa huolta aiheutti myös Yksikkö K:sta siirtyvän henkilöstön yhteys niin Yksikkö K:hon, jossa he fyysisesti työskentelevät kuin Yksikkö A:han, jonka henkilöstöä he virallisesti integraation jälkeen olivat. Yhteyttä Yksikkö K:hon haluttiin edistää sopimalla, että Yksikkö K:n tiloissa työskentelevä Yksikkö A:n henkilöstö on tervetullut kaikkiin Yksikkö K:n järjestämiin yhteisiin tilaisuuksiin. Yksikkö K:n työryhmiin osallistuminen koettiin myös tärkeäksi. Yksikkö K:n muutosprosesseissa tukena ollut työpsykologi oli ehdottanut Yksikkö K:n tiloissa työskentelevien Yksikkö A:n henkilöstön omaa paikallistiimiä. Nämä kaikki ovat toteutuneet ja siltä osin integraatio onnistui hyvin.

Tuloksista ilmeni, että integraatio vaikutti sekä positiivisesti että negatiivisesti henkilöstön arkeen. Positiivisia muutoksia olivat uudet työyhteisön jäsenet, turhan päällekkäisyyden poistuminen ja osan mielestä töiden tasaisempi jakautuminen. Toisaalta osan mielestä työnjako on epäselvempi.

Muita negatiivisia asioita olivat työmäärän kasvu ja haasteet järjestelmien kanssa. Tiimi- ja työryhmätapaamisten siirtyminen verkkoon on sekä positiivinen että negatiivinen muutos. Osalle kyselyyn vastanneista ei integraatiolla ole ollut omaan työhön minkäänlaisia vaikutuksia.

Integraation jälkeinen työyhteisö koettiin monella tapaa toimivaksi. Lähes kaikki vastaajista koki työilmapiirin olevan hyvä, eikä työyhteisössä esiinny kilpailua. Henkilöstö koki myös työyhteisössä vallitsevan keskinäinen luottamus. Yhteistyö muiden työyhteisön jäsenten kanssa koettiin toimivan ja ammattitaitoa arvostettiin. Vaikka etäkokoukset koettiin osin negatiiviseksi muutokseksi, etätyön tekemisen ei koettu haittavan yhteistyötä. Kuitenkin osa vastaajista koki olevansa yksinäinen työssään. Tähän vaikuttaa paljon, millaisia työtehtäviä henkilö tekee. Monilla henkilöstössä on ympärillään samaa työtä tekevien tiimi, mutta kaikilla sellaista ei ole.

Tiimien toimivuutta arvioidessaan osa henkilöstöstä luonnollisesti vastasi väittämiin ”ei koske minua”, jos ei ollut arvioitavaa tiimiä. Kuitenkin poikkeuksellisen paljon ”ei koske minua”-vastauksia tuli, kun kysyttiin, ovatko tiimin jäsenet pyrkineet löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin ja onko integraatio parantanut tiimin ilmapiiriä ja avoimuutta. Tämä kertoo siitä, että henkilöiden mahdollisesta muutosvastarinnasta ei ole keskusteltu tiimitasolla. Samoin tiimin ilmapiirissä tapahtuvien muutosten arviointi voi olla puolen vuoden kokemuksella vaikeaa. Ilmapiirin tiimeissä voisi olettaa olevan vähintään kohtuullinen, koska lähes kaikki vastaajista kokee tulevansa hyvin toimeen tiiminsä jäsenten kanssa. Kuitenkin Yksikkö K:ssa ennen integraatiota työskennelleet eivät täysin kokeneet olevansa tasavertaisia jäseniä tiimissään. Se kertoo siitä, että integraation jälkeen uudenmuotoiset tiimit hakevat vielä tasapainoa. Organisaatiokulttuuriset erot aiheuttavat vaikuttavasti henkilöstön kokemaan stressiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen (Bansal 2017, 421). Yksikkö K:ssa työskennelleet olivat tottuneet kantamaan pienessä yksikössä vastuuta yksin laajoista kokonaisuuksista ja nyt isommassa yksikössä samaa työtä on jakamassa useampi henkilö, jolloin työtehtävistä, työnjaosta sekä työntekemisen prosesseista pitää neuvotella muiden kanssa. Toisaalta eriarvoisuuden kokemus voi tulla myös siitä, että osittain siirtynyt henkilöstö joutui ottamaan haltuun nopealla aikataululla Yksikkö A:n toimintatavat, mutta siirtymävaiheen vuoksi vielä ylläpitämään Yksikkö K:ssa olleita käytänteitä. Tämä johtui suurelta osin Yksikkö K:ssa käytössä olleen järjestelmän ja siellä pyörineiden opintojen hoitamisesta ensimmäisen lukuvuoden ajan.

Henkilöstö koki johtamisen ja lähiesimiestyön nykyisessä työyhteisössään hyväksi. Lähes kaikki oli sitä mieltä, että esihenkilöihin ja johtajiin voi luottaa, he arvostavat henkilöstön työtä ja kohtelee kaikkia ystävällisesti. Suurin osa vastaajista kokee myös saavansa tukea ja tulevansa kuulluksi tärkeissä asioissa. Vaikka johtaminen ja esimiestyö saivat pääosin positiiviset arviot, suunnittelija ja muu hallintohenkilöstö koki johtamisessa ja esimiestyössä muita henkilöstöryhmiä enemmän parannettavaa. Etenkin tämä korostui kohdissa, joissa vastaajat arvioivat päätöksentekoa ja huonojen päätösten purkamista sekä johtajien ja esihenkilöiden kykyä kuunnella alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa. Tässä tuloksella voi olla yhteys siihen, että suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö kaipasi enemmän tiedottamista ja viestintää myös integraatioprosessin aikana. Huonosti hoidettu viestintä heikentää luottamusta johtajiin, vaikeuttaa integraation läpiviemistä ja vähentää henkilöstön sitoutumista (Katramo ym. 2013, 489).

Yleisesti suurin osa vastaajista oli nykyiseen työnantajaansa ja työhönsä tyytyväisiä. Integraatioprosessi sai henkilöstöltä kouluarvosanaksi 8 eli hyvä. Kuitenkin sanallisissa arvioissa tuli muutama tärkeä yksityiskohta, jotka olisi hyvä huomioida paremmin mahdollisissa seuraavissa integraatioprosesseissa. Siirtyvään henkilöstöön kohdistunut työkuorma suunnitteluvaiheessa tulisi paremmin tasapainottaa ja huolehtia suunnittelun aikaisesta työhyvinvoinnista. Järjestelmiin liittyvät haasteet koettiin myös integraatioprosessia heikentäväksi asiaksi, vaikka järjestelmiin liittyvät haasteet eivät täysin pelkästään integraatiosta johtuneetkaan. Toisaalta integraatioprosessin toteutus koettiin raskaaksi ja toisaalta yhteiseen suunnitteluun olisi pitänyt olla enemmän aikaa. Raskas ja aikaa vievä muutosprosessi voi olla huono, mutta sillä voi olla myös monia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi muutosvastarinnan käsittely vie aikaa ja vaatii paljon keskustelua.

Muutos onnistuu, jos sillä on selkeä visio, henkilöt saavat osallistua muutoksen tekemiseen, asioista viestitään selkeästi ja oikea-aikaisesti sekä muutosprosessin etenemistä seurataan (Luoma 2015, 137.) Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat integraatioprosessin onnistuneen pääosin hyvin sekä prosessin läpiviennin että johtamisen osalta, mutta etenkin siirtyvän henkilöstön kokema kuormittuminen, kaikkien henkilöstöryhmien tasavertainen huomioiminen sekä vieläkin selkeämpi viestintä prosessin tavoitteiden seurannasta ja tavoitteiden saavuttamisesta olisivat voineet nostaa integraatioprosessin onnistumisen arvosanan kiitettäväksi.

Henkilöstökyselyn tutkimustuloksissa palvelusvuosien välillä havaittiin myös ryhmien välisiä eroja, mutta niiden perusteella ei pysty tekemään johtopäätöksiä, koska tulokset olivat satunnaisia ja osin ristiriitaisia.

## 5.2 Tutkimuksen onnistuminen ja tulosten hyödynnettävyys

Tutkimus onnistui pääasiassa hyvin. Kahden aineiston keräämisen ajoittamisessa piti olla todella tarkka, koska integraatioprosessin suunnittelu oli jo käynnistynyt ennen kuin tutkija aloitti tutkimuksen. Tutkija oli erityisen tyytyväinen haastatteluihin, koska kaikki kuusi henkilöä, joilta haastattelua pyydettiin, suostuivat haastateltaviksi. Henkilöstökysely meni kohtuullisesti. Vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi, ja kyselyn sisältö vielä tarkemmin mietitty. Koska käytettävissä ei ollut valmista kyselypohjaa, kyselyn sisällön laatiminen vei aikaa ja kysymysten muotoilu jäi hiukan ontumaan. Kyselyyn vastanneet henkilöstöt olivat kiitettävän aktiivisia avoimissa vastauksissa. Avoimet vastaukset antoivat arvokasta lisätietoa ja osin selittivät muiden kysymysten tuloksia. Tutkimusmenetelmiksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut ja määrälliset henkilöstökyselyt, koska ne olivat helposti toteutettavissa ja tutkijan pystyi toimimaan tutkimuksen tekijänä kohtuullisen objektiivisesti, vaikka oli itsekin osa kohderyhmää. Tutkija päätti olla itse vastaamatta henkilöstökyselyyn, joten hänen mielipiteensä eivät vaikuta tutkimustuloksissa lainkaan. Valitut tutkimusmenetelmät antoivat monipuolista tutkimustietoa, mutta vielä syvällisempää tietoa integraatioprosessista olisi saanut, jos prosessin kulkua ja kohderyhmän arkea olisi tutkittu joko haastattelemalla henkilöstöäkin tai havainnoimalla integraatioprosessin eri vaiheita. Havainnointimenetelmät olisivat sopineet paremmin tutkijalle, joka ei itse ole mukana integraatioprosessissa. Olkoot nämä muut tutkimustavat vinkkinä muille samaa aihetta tutkiville.

Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää monenlaisten organisaatiomuutosprosessien suunnittelussa, mutta etenkin muutoksissa, joissa henkilöitä ja toimintoja siirretään suuren organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Tuloksista saa vinkkejä, miten muutosprosessia kannattaa johtaa ja millaisia prosessiin liittyviä yksityiskohtia tulisi ottaa huomioon. Henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä ei koskaan voi suunnitella liian tarkasti. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on tae muutoksen onnistumiselle.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tapaustutkimus koostuu useista eri aineistoista, joita kerätään ja analysoidaan eri menetelmillä. Kananen (2013) toteaa, että tutkimuksen luotettavuutta pitää tarkastella sen mukaan, onko kyseessä laadullinen vai määrällinen aineisto. Laadullisessa aineistossa luotettavuuden tarkastelussa ei voida käyttää samoja mittareita kuin määrällisessä, koska laadullisen aineiston kohteena on yleensä ihmiset, mikä tekee luotettavuuden arvioinnista hankalasti etukäteen ennustettavaa. (Kananen 2013, 114–122.) Tätä korostavat myös Eskola ja Suoranta (2001, 210), jotka painottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tärkeimpänä kriteerinä itse tutkijaa ja tutkijan toimintaa koko tutkimusprosessin ajan. Tärkeätä luotettavuuden tarkastelussa on aineistotyypistä riippumatta se, miten luotettavuuteen vaikuttavat elementit on kuvattu ja perusteltu tutkimusraportissa. (Kananen 2013, 122).

Käyttämällä sekä laadullista että määrällistä aineistonkeruumenetelmää sekä eri kohderyhmiä oli mahdollista kerätä tietoa samasta ilmiöstä eri näkökulmista. Useamman menetelmän käyttö oli tarpeellista, koska pelkällä laadullisilla johdon haastatteluilla olisi saatu syvällistä tietoa, mutta pieneltä tutkimusjoukolta. Toisaalta taas määrällisellä kyselytutkimuksella pystyttiin tekemään kokonaistutkimus, mutta tieto olisi jäänyt pinnalliseksi. Yhdistämällä käytetyt metodit tutkimuksen yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä saatiin vahvistettua.

#### 5.3.1 Laadullisen tutkimusosuuden luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Juutin ja Puusan (2020, 177) mukaan tarkastella kolmesta näkökulmasta; uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta. Kananen (2013, 117) jakaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun neljään näkökulmaan; luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden näkökulmaan, kun taas Eskola ja Suoranta (2001, 211–212) listaa luotettavuuden kriteereiksi tutkimuksen uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin tutkimuksen laadullisen osuuden luotettavuutta uskottavuuden, luotettavuuden ja siirrettävyyden näkökulmista.

Tutkimuksen uskottavuutta mitataan sillä, miten totuudenmukaisina tutkimukseen osallistuneet henkilöt sekä muut tutkimusta lukevat henkilöt pitävät tutkimustuloksia ja aineiston käsittelyä (Juuti ja Puusa 2020, 177). Tutkijalla ei ollut tässä tutkimuksessa täysin neutraali ja puolueeton

asema, koska hän itse osallistui integraatioprosessiin esihenkilön asemassa ja tunsii osan tutkimukseen osallistuneista. Puolueettomuutta ja neutraalia asemaa pyrittiin kuitenkin vahvistamaan sillä, että tutkija itse ei vastannut henkilöstökyselyyn ja tulososiossa esitetyjen tuloksien uskottavuuden tueksi esitettiin aineistositaatteja, jotta lukija voi varmistua tutkijan tulkintojen pohjautuvan alkuperäiseen aineistoon. Aineistositaatteja otettiin kaikilta haastatelluilta.

Tutkijan on Aaltion ja Puusan (2020, 178–179) mukaan vakuutettava lukija kuvaamalla tutkimusraportissa tutkimuksen kulku ja perustella tekemänsä valinnat mahdollisimman tarkasti. Myös tutkijan oman subjektiivisuuden ja arvojen vaikutus tutkimuksen kulkuun ja tehtyihin tulkintoihin on hyvä tunnistaa ja kirjoittaa auki tutkimusraporttiin. Etenkin tilanteissa, joissa tutkija on itse osallinen tutkittavissa tapahtumissa, oman osallisuuden analysointi sekä omien ennako-oletusten ja oman ymmärryksen muutos on tärkeää kuvata tutkimusraporttiin. (Puusa ja Julkunen 2020, 190). Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston keruun ja aineiston analyysin kulkua on kuvattu tarkasti ja huolellisesti. Haastatteluista on esitetty haastateltavien tehtävä organisaatiossa, haastattelujen ajankohdat ja kestot.

Aaltio ja Puusa (2020) mukaan aineiston hankinnassa luotettavuutta lisää, jos samasta tutkimuskohteesta kerätään useampi aineisto, esimerkiksi haastatteluilla. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä muun muassa keräämällä useita eri aineistoja tai käyttämällä useita eri tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä. (Aaltio ja Puusa 2020, 178–185). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisää se, että haastateltavia oli kuusi ja heille kaikille esitettiin samat kysymykset. Näin saatiin laajempi kuva integraatioprosessin suunnittelun yksityiskohdista. Samalla varmistettiin, että haastateltavien kuvaukset olivat linjassa toistensa kanssa. Tietoa hankittiin tutkimusaiheesta myös määrällisillä menetelmällä, jonka luotettavuutta tarkastelen seuraavassa luvussa.

Laadullisessa tutkimuksessa pitäisi Kanasen (2013) mukaan pyrkiä niin tarkkaan kuvailuun tutkimuksen menetelmistä, lähestymistavoista ja johtopäätöksiin, että ne ovat siirrettävissä toiseen tutkimuskohteeseen. Erityisesti tapaustutkimuksessa, jossa tutkimus kohdistuu ehkä vain yhteen tapaukseen, tutkimuksen luotettavuutta parantaa mahdollisuus toteuttaa sama tutkimus jollain toisella tapauksella. (Kananen 2013, 121; Eskola ja Suoranta 2001, 215–216.) Tutkimustulokset ovat siirrettävissä toiseen koulutusorganisaatioon, sillä kaikissa koulutusorganisaatioissa on sa-

manlaisia elementtejä. Tutkimustulokset ovat siirrettävissä pienellä varauksella myös kuntaorganisaatioihin ja suuriin yrityksiin, joissa on useita sisäisiä yksiköjä. Kahden täysin itsenäisen organisaation integraatioon tämän tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole toistettavissa. Tutkimuksen siirrettävyyttä pyrittiin parantamaan kuvaamalla tutkimuskonteksti, kohderyhmät sekä tutkimuksen kulku mahdollisimman tarkasti. Näin lukija voi myös itsenäisesti tehdä päätelmiä tutkimustulosten hyödynnettävyydessä muissa organisaatioissa.

### 5.3.2 Määrällisen tutkimusosuuden luotettavuus

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan laatua kuvaavan validiteetin ja toistettavuutta kuvaavan reliabiliteetin perusteella (Nummenmaa 2021, 501). Vahva validiteetti kertoo Holopaisen ja Pulkkinen (2008, 16) mukaan, että tutkimuksessa on onnistuttu mittamaan juuri sitä mitä pitikin. Validiteettia tulee tarkastella Ketokiven (2015, 104–119) mukaan useista eri näkökulmista. Kumar (2011) ja Nummenmaa (2021) jakavat validiteetin sisältövaliditeettiin, käsitevaliditeettiin, rinnakkaisvaliditeettiin, ennustevaliditeettiin sekä rakennevaliditeettiin. Sisältövaliditeetti kertoo, kuinka hyvin tutkimuksessa mitatut piirteet ja ominaisuudet edustavat teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuja piirteitä ja ominaisuuksia. Käsitevaliditeetti kertoo, onko tutkimuksen teoreettisten käsitteiden sisältö operationalisoitu kattavasti ja onko tutkija perustellut riittävän hyvin valitsemiensa indikaattoreiden käytön. Rinnakkaisvaliditeetti kertoo, kuinka toimiva uusi mittari on verrattuna aiemmin testattuun mittariin. Ennustevaliditeetti taas kuvaa mittauksilla tehtyjen johtopäätösten ja ennusteiden onnistumista. Rakennevaliditeetti kuvaa mittaustulosten johdonmukaisuudesta suhteessa teoriaan. (Nummenmaa 2021, 515–518; Kumar 2011, 179–181.)

Määrällisen tutkimusosuuden sisältövaliditeettia parannettiin kahdella tapaa, ensinnäkin tutkimuksen määrällisen osuuden kyselylomake rakennettiin vasta laadullisen haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen, jotta operationalisoinnissa voitiin huomioida sekä teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt käsitteet, mutta myös haastatteluaineistosta esiin nousseet kohdeorganisaatiokohtaiset asiat, kuten johdon mainitsevat hyödyt ja riskit, joita ei teoreettisesta viitekehyksestä ole löydettävissä. Toiseksi teoreettista viitekehystä täydennettiin haastattelujen analysoinnin jälkeen, jotta kaikki tutkimuksessa mitatut piirteet ja ominaisuudet todella löytyvät teoreettisesta viitekehyksestä. Käsitevaliditeettia pyrittiin vahvistamaan operationalisoimalla teoreettiset käsitteet huolellisesti. Rinnakkaisvaliditeettia taas vahvistettiin tutustumalla ennen operationalisointia aiempien tutkimusten kyselylomakkeiden kysymystyyppeihin. Ennustevaliditeettia ja rakennevaliditeettia

pyrittiin parantamaan vertaamalla tutkimuksen tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin, joita teoreettisessa viitekehyksessä oli mainittu.

Vahva reliabiliteetti taas kertoo Holopaisen ja Pulkkinen (2008, 16) mukaan siitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumavaraisia ja tutkimus on toistettavissa. Ketokivi (2015, 98) täsmentää mitaustuloksen olevan luotettava, jos mittaus tehtäisiin samasta kohteesta uudestaan ja tulos olisi sama (toistomittausreliabiliteetti), tai jos tutkimuksen sisältämiä käsitteitä on mitattu usealla eri tavalla (sisäinen yhdenmukaisuus). Metsämuuronen (2009, 75) lisää vielä Ketokiven listaukseen rinnakkaisreliabiliteetin, joka tarkoittaa asian mittaamista samaan aikaan eri mittareilla. Mäkisen (2006) mukaan kyselylomakkeen reliabiliteettia vähentää kysymysten vastausvaihtoehtojen asettelu niin, etteivät ne anna luotettavia vastauksia tutkimusongelmaan. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että kysymykset eivät ole yksiselitteisiä tai vastaukset ovat johdateltavissa. Tutkija voi lisätä kyselylomakkeen luotettavuutta testaamalla sitä mahdollisimman kriittisillä vastaajilla etukäteen. (Mäkinen 2006, 92–93.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin lisäämään kuvailemalla tutkimuskohde, tutkittavien valinta, käytetty mittari, tutkimusprosessi ja analyysi mahdollisimman huolellisesti, jotta tutkimuksen olisi toistettavissa ja tulosten pätevyys olisi todennettavissa. Luotettavuutta lisäsi myös se, että kyseessä oli kokonaistutkimus, eikä kohdejoukosta tarvinnut tehdä erillistä otantaa. Tutkimuksen luotettavuutta heikensi vastausprosentin jääminen 52 %:iin. Tutkimustulosten tulkinnan luotettavuuden varmistamiseksi tehdyt katoanalyysit kuitenkin osoittivat, että kadosta huolimatta aineisto kokonaisuutena vastasi melko hyvin perusjoukkoa.

Mittarissa käytettiin sekä määrällisiä kysymyksiä että laadullisia avoimia vastauksia, joilla haluttiin saada syvällisempää tietoa tutkittavista ilmiöistä. Kyselylomakkeen luotettavuutta parannettiin esitestauksella. Esitestauksen suorittivat Yksikkö A:n johtaja ja eräs tukipalveluihin kuulunut henkilö, joka olisi kuulunut vastaajien joukkoon, mutta oli siirtynyt ennen määrällisen aineiston keruuta toisiin tehtäviin ja ei näin ollen ollut enää kohdejoukossa mukana. Esitestauksen perusteella kysymysten yksiselitteisyyttä parannettiin ja epäselviä kysymyksiä karsittiin pois.

### 5.3.3 Tutkimuksen eettisyys

Juutin ja Puusan (2020, 177) mukaan tutkimuksen eettisyys on tutkimuksen menetelmien ja lähestymistapojen toistettavuutta, tutkimukseen osallistuvien henkilöiden hyvinvoinnista huolehtimista sekä tutkimuksen vaikutusta positiivisesti heidän elämäänsä. Eskola ja Suoranta (2001, 52) toteavat, että eettisten kysymysten osalta tutkimusta tarkastellaan tiedon hankinnan ja tiedon käytön näkökulmasta. Tutkimuksen eettisyyteen vaikuttavat Kumarin (2011) mukaan tutkijan objektiivisuus, menetelmävalinnat, tutkimustulosten raportointi ja tutkimusaineiston käyttö. Etenkin tilaustutkimuksissa tutkijan tulee pitää huoli siitä, ettei tilaajan toiveet tutkimustuloksista pääse vääristämään tutkimusta. Tutkijan tulee myös huolehtia siitä, että tutkimusmenetelminä käytetään tutkimuksen kannalta oleellisia ja riittävän kattavia menetelmiä. Tutkija ei myöskään saa peitellä tai kaunistella tutkimustuloksia ja tutkimusaineistoa. (Kumar 2011, 247.)

Tutkimusprosessissa pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla tarkkuutta ja huolellisuutta jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimusmenetelminä käytettiin tiedeyhteisön hyväksymiä menetelmiä ja tutkimus toteutettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimusmenetelmiksi valittiin sellaiset menetelmät, joilla tutkija pystyi parhaiten varmistamaan oman objektiivisuutensa.

Puusa ja Julkunen (2020; Kumar 2011) painottavat, että eettisyyden periaatteet korostuvat erityisesti tutkijan ja tutkittavien välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkijan on huolehdittava tutkittavien tietosuojasta, muun muassa anonymiteetti on taattava, jos tutkittava niin haluaa, samoin tutkimukseen osallistuvien on oltava vapaaehtoisesti mukana. Osallistumissuostumus on pystyttävä raportoimaan. Lisäksi on tarkkaan pohdittava, onko eettisesti oikein houkuttaa tutkittavia osallistumaan tutkimukseen jonkun palkkion voimalla vai luotetaanko siihen, että tutkimuksen tärkeyden olevan riittävä houkutin. Palkkion eettisyydestä tutkijoilla on eriäviä mielipiteitä ja siksi jokaisen on tehtävä omat valintansa. (Puusa ja Julkunen 2020, 197–198; Kumar 2011, 244–246.) Organisaatioon kohdistuvissa tutkimuksissa tutkijan on hankittava tutkimukselleen tutkimuslupa organisaation johdolta tai muulta henkilöltä, joka voi asian päättää. Lisäksi nauhoittamiseen on saatava lupa ja siitä mainittava tutkittaville heti aineistonkeruun aluksi. (Puusa ja Julkunen 2020, 197–198.)

Tutkittavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heille kerrottiin etukäteen, miksi tutkimusta tehdään ja kuka on tutkimuksen tekijä. Tutkimukselle hankittiin kirjallinen tutkimuslupa

koulutusorganisaation vararehtorilta. Yksilöhaastatteluissa tutkija kysyi aina aluksi keskustelun nauhoitukselle luvan tutkittavilta ja kertoi kunkin haastattelutilaisuuden aluksi tutkimuksen tarkoituksen. Lisäksi tutkija kertoi, että heidät tullaan anonymisoimaan tutkimusraportissa. Toisen vaiheen kyselytutkimus suoritettiin täysin anonymisti. Tutkimukseen osallistuneille ei tarjottu palkkiota.

Rannan ja Kuula-Luumin (2017) mukaan anonymisoinnin voi tehdä kolmella tavalla; muuttamalla, poistamalla tai kategorisoimalla. Muuttaminen tarkoittaa tutkittavan tunnistetietojen, kuten nimen ja työpaikan, muuttamista ja poistaminen tutkittavan tunnistetietojen hävittämistä. Kolmas anonymisoinnin tekniikka, kategorisoiminen, tarkoittaa tutkittavien tunnistetietojen kategorisointia. Erityisesti viimeistä tekniikkaa käytetään tutkittavien taustatietojen käsittelyssä käyttämällä tunnistetietona ylemmän tason kategorioita, esimerkiksi kotikunnan sijasta maakuntatietoa. (Ranta ja Kuula-Luumi 2017, 419.) Mäkinen (2006) ei pidä tutkittavien anonymiteetin säilyttämistä lainkaan tutkimusta rajoittavana tekijänä. Se antaa hänen mukaansa tutkijalle tietynlaista vapautta käsitellä arkaluotoisia asioita tutkimuksessaan ilman pelkoa tutkittaville aiheutuvasta haitasta. Tutkittavilta kerättävän tiedon pitäminen anonymina myös helpottaa vapaaehtoisten tutkittavien löytämistä tutkimusaineistoa varten. (Mäkinen 2006, 114–115.)

Tutkimusraportissa vastaajien anonymiteettia suojeltiin tarkasti. Haastateltavien nimet häivytettiin ja heistä käytettiin pelkästään koodeja aineistolainauksen yhteydessä. Haastattelujen raportoinnissa tutkimustulokset esitettiin passiivissa. Kyselytutkimukseen osallistuneet vastasivat anonymisti ja tutkimusraportissa vastaajat kategorisoitiin kolmella eri tavalla, työskentely-yksiköittäin, henkilöstöryhmittäin ja palvelusvuosittain. Kyselylomakkeessa ei kysytty lainkaan henkilötietoja. Haastattelu- ja kyselyaineisto säilytettiin sähköisesti tutkijan tietokoneella salasanan takana kaksi vuotta opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Tämän jälkeen aineistot tuhoataan.

## **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan integraatioprosessin toteutusta, johtamista ja henkilöstön kokemusta niiden onnistumisesta. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa tutkia integraation taloudellisia vaikutuksia. Tähän tutkimukseen taloudellisten vaikutusten tutkimista ei ollut mahdollista sisällyttää, koska niiden tutkiminen olisi ollut mahdollista aikaisintaan parin vuoden päästä integraation täytäntöönpanosta.

Toinen kiinnostava jatkotutkimus voisi olla henkilöstön kokemusten tutkiminen syvällisemmin laadullisilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa henkilöstön näkemyksiä tutkittiin puoli vuotta integraation täytäntöönpanon jälkeen, mikä vaikutti siihen, että osaan kysymyksistä henkilöstön oli vaikeaa vastata, kuten yksikköjen yhteistyön kehittymiseen tai näkyvyyden parantumiseen.

Henkilöstön näkemykset pari vuotta integraation jälkeen olisivat kiinnostavia.

Kolmas kiinnostava jatkotutkimus olisi verrata tämän integraatioprosessin onnistumista muihin samassa kohdeorganisaatiossa toteutettuihin integraatioprosesseihin. Integraatioita on kyseisessä kohdeorganisaatiossa tehty aiemminkin, mutta tietääkseni niistä ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta.

Neljäs jatkotutkimuksen näkökulma voisi olla organisaatiokulttuurien merkitys integraatioprosessiin ja henkilöstön sopeutumiseen. Tässä tutkimuksessa ei organisaatiokulttuureja tutkittu, mutta tutkijan oma kokemus on, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta ja se pitäisi jotenkin saada paremmin huomioitua integraatioiden suunnittelussa, erityisesti siirtyvän henkilöstön osalta. Mitä suurempi ero organisaatiokulttuureissa on, sitä vaikeampaa sopeutuminen uuteen voi olla.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Tallinna: Gaudemus Oy. 177–188.

Alijärvi, P. 2009. Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä. Case Kiipulasäätiö. Yamk-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.2.2021.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4497/Alijarvi\\_Pirjo\\_1.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4497/Alijarvi_Pirjo_1.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Alastalo, M., & Åkerman, M. 2014. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Julkaisussa *Haastattelun analyysi*. Toim. J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 372–392.

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Julkaisussa *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Toim. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. Tallinna: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 214–232.

Angwin, D. 2004. Speed in M&A Integration: The First 100 Days. *European Management Journal*, Vol. 22, issue 4, 418–430. Viitattu 4.3.2021. <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S0263237304000635?via%3Dihub>.

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

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

Bansal, A. 2015. Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M&A transactions. *Journal of Organizational Change Management* 28 (6), 929–947.

Bansal A. 2017. "A revelation of employee feelings of alienation during post-mergers and acquisition: An outcome of perceived organizational justice". *Journal of Organizational Change Management* 30 (3), 417–439.

Buchanan, D. & Huczynski A. 2019. *Organizational behavior*. 9. painos. Harlow, UK: Pearson Education Limited.

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

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.

- Hirvonen, J. 2019. Rationaalisuuden jännitteet lineaarisessa muutosprosessissa. Laadullinen tutkimus käräjäoikeuksien yhdistymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta. Viitattu 28.2.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117422/978-952-03-1284-8.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Tallinna: Gaudeamus Oy, 177.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. 2. painos. Alma Talent Oy. Viitattu 21.11.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/HAEBHXBTDG>.
- Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kumar, R. 2011. Reseach methodology. A Step-by-step guide for beginners. 3<sup>rd</sup> edition. Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen teoria ja käytäntö. Julkaisussa Tapaustutkimuksen taito. Toim. M. Laine, J. Bamberg, & P. Jokinen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 9–40.
- Luoma, J. 2015. Understanding Change Management through the Psychological Ownership Framework -Examination of Antecedents of Successful Change. Jyväskylän yliopiston tutkimuksia 156. Viitattu 2.11.2021. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45564/978-951-39-6129-9\\_vaitos10042015.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45564/978-951-39-6129-9_vaitos10042015.pdf?sequence=1).
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimuseetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nummenmaa, L. 2008. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Oh, J-H. & Johnston, W. J. 2021. How post-merger integration duration affects merger outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing* 36 (5), 807–820.

Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Tallinna: Gaudeamus Oy, 207–215.

Plowright, D. 2011. *Using Mixed Methods: Frameworks for an Integrated Methodology*. New Delhi: Replika Press Pvt.

Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 18.4.2021. <https://verkkokirjalyhyly.almatalent.fi/teos/GAJBHXCTDG#>.

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Tallinna: Gaudeamus Oy, 103–117.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Tallinna: Gaudeamus Oy, 145–156.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Tallinna: Gaudeamus Oy, 189–202.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Julkaisussa *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Toim. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. Tallinna: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 413–427.

Ruusuvuori, J. 2014. Litteroijan muistilista. Julkaisussa *Haastattelun analyysi*. Toim. J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 424–431.

Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2014. Haastattelun analyysin vaiheet. Julkaisussa *Haastattelun analyysi*. Toim. J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 9–36.

Singh, R. R. 2015. The Post Mergers and Acquisitions Challenges. *International Journal of Business and Engineering Research*, Vol. 9 Nov 2015. Viitattu 2.11.2021. [http://www.ijber.in/v9\\_9.pdf](http://www.ijber.in/v9_9.pdf).

Stake, R. E. 2000. Case Studies. Julkaisussa *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Toim. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. United State of America: Sage Publications, Inc, 435–454.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Teerikangas, S. 2006. *Silent Forces in Cross-Border Acquisitions – An Integrative Perspective on Post-Acquisition Integration*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Viitattu 4.3.2021. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2691/isbn9512280930.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen – kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Viitattu 28.2.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66750/978-951-44-8444-5.pdf?sequence=1>.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY. Viitattu 18.4.2021. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBXXBTAGIDC#>.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastateltujen tiedot ja koodit (salassa pidettävä)**

Tämä liite on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta.

**Liite 2. Haastattelupyyntö (salassa pidettävä)**

Tämä liite on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta.

**Liite 3. Haastattelurunko (salassa pidettävä)**

Tämä liite on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta.

**Liite 4. Henkilöstökyselyn runko (salassa pidettävä)**

Tämä liite on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta.

## Liite 5. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Taustatiedot	Luokat	n	%
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Yksikkö A	30	71
	Yksikkö K	7	17
	Tukipalvelut	5	12
	Yhteensä	42	100
Henkilöstöryhmä	opetushenkilöstö	28	67
	johtajat ja esihenkilöt	7	17
	suunnittelijat ja muu	7	17
	Yhteensä	42	100
Palvelusvuodet_yhdistetty	1–5 vuotta tai alle	10	24
	6–10 vuotta	6	14
	11–20 vuotta	8	19
	enemmän kuin 20 vuc	18	43
	Total	42	100

## Liite 6. Integraation hyödyt: vastausvaihtoehdot

Miten arvioit näiden hyötyjen toteutuvan?	Ei toteudu	Toteutuu melko huonosti	Toteutuu melko hyvin	Toteutuu hyvin	En osaa sanoa
Opintotarjonta laajenee.	0,0 %	2,4 %	38,1 %	47,6 %	11,9 %
Väylät tutkintokoulutukseen paranevat.	0,0 %	4,8 %	40,5 %	19,0 %	35,7 %
Enemmän opettajia jakamassa työtehtäviä.	2,4 %	9,5 %	26,2 %	47,6 %	14,3 %
Henkilöstölle avautuu positiivisia uramahdollisuuksia.	19,0 %	11,9 %	28,6 %	9,5 %	31,0 %
Hyviä käytänteitä jaetaan enemmän.	4,8 %	2,4 %	50,0 %	33,3 %	9,5 %
Koulutusorganisaation toimintamallit selkiytyvät.	0,0 %	4,8 %	47,6 %	21,4 %	26,2 %
Yksikköjen kustannustehokkuus paranee.	2,4 %	2,4 %	30,9 %	9,5 %	54,8 %
Yksikkö A:n näkyvyys paranee.	0,0 %	2,4 %	42,8 %	26,2 %	28,6 %
Yksikkö K:n näkyvyys paranee.	4,8 %	14,3 %	26,2 %	19,0 %	35,7 %
Molempien yksikköjen vahvuusalueet saadaan yhteiseen käyttöön.	2,4 %	11,9 %	40,5 %	30,9 %	14,3 %
Oppiaineiden kasvupotentiaali paranee.	2,4 %	9,5 %	33,3 %	23,8 %	31,0 %
Osaaminen henkilöstössä kasvaa.	2,4 %	2,4 %	40,5 %	38,1 %	16,6 %
Turha päällekkäisyys poistuu.	0,0 %	0,0 %	31,0 %	50,0 %	19,0 %
Yhteiset järjestelmät parantavat laadukasta toimintaa.	4,8 %	7,2 %	33,3 %	33,3 %	21,4 %
Yhteinen kehittäminen mahdollistuu.	2,4 %	0,0 %	35,7 %	54,8 %	7,1 %
Yksikköjen toiminta selkenee.	0,0 %	4,8 %	38,1 %	30,9 %	26,2 %

## Liite 7. Integraation hyödyt: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä

Opintotarjonta laajenee.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	62	0,131	ns.
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	18	0,018	*
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	1,5	0,008	**

Yksikkö A:n näkyvyys paranee.			
Palvelusvuodet	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
5 vuotta tai alle vs. 6-10 vuotta	12	0,450	ns.
5 vuotta tai alle vs. 11-20 vuotta	24	0,936	ns.
5 vuotta tai alle vs. yli 20 vuotta	20	0,032	*
6-10 vuotta vs. 11-20 vuotta	12	0,629	ns.
6-10 vuotta vs. yli 20 vuotta	8	0,025	*
11-20 vuotta vs. yli 20 vuotta	24	0,085	ns.

Yksikkö K:n näkyvyys paranee.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	9	0,002	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	26,5	0,462	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	3,5	0,057	ns.

Molempien yksikköjen vahvuusalueet saadaan yhteiseen käyttöön.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	27	0,002	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	36	0,810	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	3	0,064	ns.

Yhteinen kehittäminen mahdollistuu.			
Henkilöstöryhmä	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
opetushenkilöstö vs. johtajat ja esihenkilöt	52,5	0,032	*
opetushenkilöstö vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	45,5	0,194	ns.
johtajat ja esihenkilöt vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	3,5	0,006	**

**Liite 8. Integraation riskit: vastausvaihtoehdot (salassa pidettävä)**

Tämä liite on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta.

**Liite 9. Integraation riskit: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä (salassa pidettävä)**

Tämä liite on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta.

## Liite 10. Integraation johtaminen: vastausvaihtoehdot

Integraatioprosessin johtaminen	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Prosessin johtajat ovat tukeneet tiedonsiirtoa organisaatioiden välillä.	2,4 %	4,8 %	40,5 %	23,8 %	28,6 %
Prosessin johtajat ovat tukeneet henkilöstöä.	2,4 %	9,5 %	52,4 %	26,2 %	9,5 %
Olen saanut riittävästi kannustusta prosessin johdolta.	0,0 %	11,9 %	40,5 %	21,4 %	26,2 %
Prosessin johtajat ovat olleet ohjaavia.	0,0 %	2,4 %	47,6 %	23,8 %	26,2 %
Prosessin johtajat ovat tukeneet muutosta omalla esimerkillään.	2,4 %	2,4 %	35,7 %	42,9 %	16,7 %
Prosessin johtajat ovat toimineet aktiivisina vuorovaikuttajina.	2,4 %	0,0 %	40,5 %	40,5 %	16,7 %
Prosessin johtajat ovat luoneet luottamusta organisaatioiden välille.	2,4 %	7,1 %	28,6 %	47,6 %	14,3 %
Prosessin johtajat huolehtivat tavoitteiden saavuttamisesta sovittussa aikataulussa.	0,0 %	4,8 %	28,6 %	35,7 %	31,0 %
Koen, että yhdistymisprosessin johtaminen on ollut riittävän selkeää.	7,1 %	9,5 %	35,7 %	31,0 %	16,7 %
Yhdistymisprosessin valmisteluvaihe oli riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle toteutukselle.	7,1 %	4,8 %	42,9 %	23,8 %	21,4 %
Olen kokenut, että minulla on ollut riittävästi vaikutusmahdollisuuksia yhdistymisen toteuttamiseen.	7,1 %	21,4 %	33,3 %	14,3 %	23,8 %
Yhdistymisprosessin johtaminen on lisännyt työyhteisön jäsenten uskoa selviytyä muutoksista.	4,8 %	4,8 %	47,6 %	31,0 %	26,2 %

## Liite 11. Integraation johtaminen: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä

Prosessin johtajat ovat luoneet luottamusta organisaatioiden välille.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	23	0,003	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	46	0,658	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	2	0,021	*

## Liite 12. Tiedottaminen ja viestintä yhdistymisprosessin aikana: vastausvaihtoehdot

Tiedottaminen ja viestintä yhdistymisprosessin aikana	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Käytettävät viestintäkanavat ovat olleet tehokkaita.	2,4 %	7,1 %	64,3 %	21,4 %	4,8 %
Muutoksista on tiedotettu selkeästi.	4,8 %	11,9 %	47,6 %	33,3 %	2,4 %
Olen saanut yhdistymisprosessista ajankohtaista tietoa säännöllisesti.	2,4 %	4,8 %	50,0 %	35,7 %	7,1 %
Tiedän, keneltä voin saada tietoa yhdistymisestä halutessani.	4,8 %	14,3 %	33,3 %	45,2 %	2,4 %
Tiedottamista on ollut tarpeeksi. (käännetty)	0,0 %	11,9 %	35,7 %	38,1 %	14,3 %
Prosessin aikainen viestintä on vähentänyt epävarmuutta	7,1 %	4,8 %	47,6 %	28,6 %	11,9 %

### Liite 13. Tiedottaminen ja viestintä yhdistymisprosessin aikana: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä

Olen saanut yhdistymisprosessista ajankohtaista tietoa säännöllisesti.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	46,5	0,014	*
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	38,5	0,707	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	5,5	0,221	ns.

Tiedän, keneltä voin saada tietoa yhdistymisestä halutessani.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	38,5	0,006	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	44,5	0,130	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	10,5	0,233	ns.
Henkilöstöryhmä			
opetushenkilöstö vs. johtajat ja esihenkilöt	80,5	0,505	ns.
opetushenkilöstö vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	38	0,010	*
johtajat ja esihenkilöt vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	8,5	0,032	*

Prosessin aikainen viestintä on vähentänyt epävarmuutta.			
Työskentely-yksikkö ennen integraatiota	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	34	0,005	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	37,5	0,318	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	8,5	0,254	ns.

**Liite 14. Oletko saanut riittävästi tietoja integraation etenemisestä?:  
Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä**

<b>Oletko saanut riittävästi tietoja integraation etenemisestä?</b>			
	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>p-arvo</b>	<b>merkitsevyys</b>
<b>Työskentely-yksikkö ennen integraatiota</b>			
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	50	0,017	*
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	35	0,032	*
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	15	0,594	ns.
<b>Henkilöstöryhmä</b>			
opetushenkilöstö vs. johtajat ja esihenkilöt	91	0,745	ns.
opetushenkilöstö vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	42	0,008	**
johtajat ja esihenkilöt vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	15	0,189	ns.

**Liite 15. Onko työntekemisen tapa muuttunut?: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä**

<b>Onko työntekemisen tapa muuttunut?</b>			
<b>Työskentely-yksikkö ennen integraatiota</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>p-arvo</b>	<b>merkitsevyys</b>
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	35	0,002	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	55	0,260	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	10,5	0,079	ns.

## Liite 16. Työhön liittyviä väittämiä: vastausvaihtoehdot

Työhön liittyviä väittämiä	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus kehittyä nykyisessä työssäni haluamaani suuntaan	0,0 %	14,3 %	47,6 %	38,1 %
Työyhteisössäni työskentelyilmapiiri on hyvä.	0,0 %	2,4 %	33,3 %	64,3 %
Työtoverini luottavat toistensa ammattitaitoon.	0,0 %	4,8 %	33,3 %	61,9 %
Työyhteisössä ei esiinny liikaa kilpailua.	0,0 %	2,4 %	50,0 %	47,6 %
En tunne itseäni yksinäiseksi työssäni.	0,0 %	26,2 %	33,3 %	40,5 %
En pelkää uusia haasteita työssäni.	4,8 %	9,5 %	38,1 %	47,6 %
Työnjako on selkeä	4,8 %	16,7 %	57,1 %	21,4 %
Työhön liittyvät ristiriidat ratkaistaan heti niiden ilmaannuttua.	2,4 %	19,1 %	57,1 %	21,4 %
Minulla on riittävät mahdollisuudet hyödyntää ammattitaitoani.	9,5 %	19,1 %	23,8 %	47,6 %
Tiedän, mitä tehtäviä minulle kuuluu.	0,0 %	2,4 %	28,6 %	69,0 %
Etätyö ei haittaa yhteistyötä.	4,8 %	14,3 %	47,6 %	33,3 %
Olen valmis muuttamaan työtapojani.	0,0 %	0,0 %	76,2 %	23,8 %
Työyhteisöni toimintatapa auttaa minua muuttamaan työtapojani.	0,0 %	11,9 %	45,2 %	42,9 %

## Liite 17. Työhön liittyviä väittämiä: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä

Työyhteisössäni työskentelyilmapiiri on hyvä.			
	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
<b>Palvelusvuodet</b>			
5 vuotta tai alle vs. 6-10 vuotta	12	0,020	*
5 vuotta tai alle vs. 11-20 vuotta	21	0,046	*
5 vuotta tai alle vs. yli 20 vuotta	79	0,549	ns.
6-10 vuotta vs. 11-20 vuotta	21	0,386	ns.
6-10 vuotta vs. yli 20 vuotta	30	0,052	ns.
11-20 vuotta vs. yli 20 vuotta	48,5	0,117	ns.
Työhön liittyvät ristiriidat ratkaistaan heti niiden ilmaannuttua.			
	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
<b>Henkilöstöryhmä</b>			
opetushenkilöstö vs. johtajat ja esihenkilöt	86	0,571	ns.
opetushenkilöstö vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	42	0,011	*
johtajat ja esihenkilöt vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	12	0,073	ns.
(K)Työyhteisöni toimintatapa auttaa minua muuttamaan työtapojani.			
	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
<b>Työskentely-yksikkö ennen integraatiota</b>			
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	37,5	0,004	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	60	0,421	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	10	0,194	ns.

## Liite 18. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössäsi: vastausvaihtoehdot

Johtaminen ja lähiesimies nykyisessä työyhteisössäsi	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Päätökset tehdään oikean tiedon perusteella.	0,0 %	4,8 %	52,4 %	33,3 %	9,5 %
Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevilla asioilla.	0,0 %	4,8 %	47,6 %	42,8 %	4,8 %
Johto arvostaa työtäni.	2,4 %	2,4 %	28,6 %	61,9 %	4,7 %
Kaikki asianomaiset ovat edustettuina päätöksiä tehtäessä.	0,0 %	16,6 %	40,5 %	26,2 %	16,7 %
Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa.	2,4 %	14,3 %	45,2 %	16,7 %	21,4 %
Päätöksien seurauksia seurataan ja niistä tiedotetaan.	0,0 %	11,9 %	57,1 %	14,3 %	16,7 %
Päätösten perusteluista saa lisätietoa.	0,0 %	14,3 %	35,7 %	33,3 %	16,7 %
Lähiesimieheni kuuntelee alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa.	0,0 %	4,8 %	14,3 %	73,8 %	7,1 %
Lähiesimieheni tiedottaa riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista.	0,0 %	7,1 %	26,2 %	61,9 %	4,8 %
Lähiesimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.	0,0 %	0,0 %	7,1 %	88,1 %	4,8 %
Lähiesimieheni tukee työtäni riittävästi.	2,4 %	4,8 %	30,9 %	57,1 %	4,8 %
Lähiesimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani.	4,8 %	4,8 %	19,0 %	61,9 %	9,5 %
Johtajiin ja lähiesimieheeni voi luottaa.	2,4 %	0,0 %	23,8 %	69,0 %	4,8 %

## Liite 19. Johtaminen ja lähiesimiestyö nykyisessä työyhteisössä: Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä

Päätökset tehdään oikean tiedon perusteella.			
	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
<b>Palvelusvuodet</b>			
5 vuotta tai alle vs. 6-10 vuotta	7	0,009	**
5 vuotta tai alle vs. 11-20 vuotta	10,5	0,008	**
5 vuotta tai alle vs. yli 20 vuotta	42,5	0,099	ns.
6-10 vuotta vs. 11-20 vuotta	23	0,877	ns.
6-10 vuotta vs. yli 20 vuotta	30	0,131	ns.
11-20 vuotta vs. yli 20 vuotta	42,5	0,134	ns.
Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa.			
	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
<b>Henkilöstöryhmä</b>			
opetushenkilöstö vs. johtajat ja esihenkilöt	42	0,058	ns.
opetushenkilöstö vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	6	0,046	*
johtajat ja esihenkilöt vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	0	0,034	*
Lähiesimieheni kuuntelee alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa.			
	Mann-Whitney U	p-arvo	merkitsevyys
<b>Työskentely-yksikkö ennen integraatiota</b>			
opetushenkilöstö vs. johtajat ja esihenkilöt	77	0,742	ns.
opetushenkilöstö vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	36,5	0,004	**
johtajat ja esihenkilöt vs. suunnittelijat ja muu hallintohenkilöstö	8,5	0,083	ns.

## Liite 20. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat yhdistymisessä?: vastausvaihtoehdot

Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat yhdistymisessä?	Täysin erimielistä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koske minua
Tulen hyvin toimeen tiimini jäsenten kanssa.	0,0 %	0,0 %	7,2 %	83,3 %	9,5 %
Tiimin jäsenet ovat ymmärtäneet syyt, miksi yhdistyminen on hyödyllinen.	0,0 %	4,8 %	21,4 %	52,4 %	21,4 %
Tiimissä on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla yhdistymisprosessia on viety eteenpäin.	2,4 %	2,4 %	31,0 %	45,2 %	19,0 %
Tiimin jäsenenä olen aktiivisesti pyrkinyt osallistumaan muutoksen eteenpäin viettiin.	0,0 %	0,0 %	45,2 %	35,7 %	19,1 %
Koen, että yhdistyminen ei ole järkyttänyt tiimin tasapainoa.	11,9 %	4,8 %	11,9 %	61,9 %	9,5 %
Tiimissä ei ole ollut merkittävästi muutosvastarintaa yhdistymistä kohtaan.	4,7 %	2,4 %	16,7 %	64,3 %	11,9 %
Tiimin jäsenet ovat pyrkineet löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin.	0,0 %	2,4 %	23,8 %	21,4 %	52,4 %
Yhdistyminen on parantanut tiimin ilmapiiriä ja avoimuutta.	11,9 %	4,8 %	26,2 %	11,9 %	45,2 %
Tunnen olevani tasavertainen jäsen tiimissäni.	2,4 %	2,4 %	14,3 %	69,0 %	11,9 %

**Liite 21. Miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat avointen yhdistymisessä?:  
Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä**

<b>Tulen hyvin toimeen tiimini jäsenten kanssa.</b>			
<b>Työskentely-yksikkö ennen integraatiota</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>p-arvo</b>	<b>merkitsevyys</b>
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	44,5	0,010	*
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	67,5	0,673	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	7,5	0,134	ns.

<b>Tunnen olevani tasavertainen jäsen tiimissäni.</b>			
<b>Työskentely-yksikkö ennen integraatiota</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>p-arvo</b>	<b>merkitsevyys</b>
Yksikkö A. vs. Yksikkö K	28	0,005	**
Yksikkö A vs. Tukipalvelut	48	0,428	ns.
Yksikkö K. vs. Tukipalvelut	2	0,024	*

**Liite 22. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen nykyiseen työhösi?:  
Keskiarvovertailut eri ryhmien välillä**

<b>Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen nykyiseen työhösi?</b>			
<b>Palvelusvuodet</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>p-arvo</b>	<b>merkitsevyys</b>
5 vuotta tai alle vs. 6-10 vuotta	12	0,022	*
5 vuotta tai alle vs. 11-20 vuotta	40	1,000	ns.
5 vuotta tai alle vs. yli 20 vuotta	76	0,457	ns.
6-10 vuotta vs. 11-20 vuotta	12	0,052	ns.
6-10 vuotta vs. yli 20 vuotta	15	0,004	**
11-20 vuotta vs. yli 20 vuotta	62	0,549	ns.