



Henkilöstön kokemus muutoksessa ja henkilöstön kokemuksen johtaminen

Case Yritys H

Niko Ekqvist

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

Ekqvist, Niko

**Henkilöstön kokemus muutoksessa ja henkilöstön kokemuksen johtaminen,
Case Yritys H**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 47 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK). Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Yrityksen H fuusiota, jossa kahdesta yhtiöstä on muodostettu uusi yhtiö ja fuusion vaikutuksia henkilöstön kokemukseen muutoksen aikana. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten muutos on onnistunut henkilötön näkökulmasta ja miten henkilöstön kokemusta voidaan johtaa paremmin tulevaisuudessa. Tutkimuksen painotus on henkilöstön kokemuksessa ja sen johtamisessa.

Tutkimuksen menetelmänä on teemahaastattelu, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkittavaa ilmiötä lähestytään aihealueisiin tai teemoihin jaettujen kysymysten avulla. Teemahaastattelussa pyritään ymmärtämään tutkittavan ilmiön monimuotoisuutta ja syvyyttä, sekä selvittämään, miten ihmiset kokevat ja tulkitsevat kyseistä ilmiötä. Tutkimuksessa käytetään siis teemahaastattelua menetelmänä, jotta saadaan kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Viestinnän osalta tutkimuksessa havaittiin, että heikko viestintä ja puutteellinen tiedonkulku aiheuttavat epävarmuutta ja lisäävät henkilöstön stressiä muutostilanteessa. Lisäksi huomattiin, että suullinen viestintä johdon ja henkilöstön välillä on tärkeää luottamuksen rakentamisessa. Tutkimuksen perusteella suosittelaa panostamaan avoimeen ja suunnitelmalliseen viestintään, jossa henkilöstöllä on riittävästi kanavia viestiä johdon suuntaan. Tämä auttaa vähentämään epävarmuutta ja lisäämään henkilöstön luottamusta organisaatioon muutoksen aikana.

Aineistossa havaittiin myös, että fuusiossa muodostuneessa uudessa yrityksessä oli vielä paljon työtä tehtävänä integraation tasolla, ja että työntekijöiden yhteistyö ja tutustuminen toisiinsa oli tärkeää samaistumisen kannalta. Toimintojen yhtenäistäminen oli myös yksi tekijä, joka haittasi samaistumista, sillä eri yhtiöiden toimintojen yhtenäistäminen vaati vielä työtä.

Työntekijät, jotka kokevat saaneensa riittävästi tietoa, ovat selvästi tyytyväisempiä muutokseen kuin ne, joiden tiedontarpeet eivät ole täyttyneet. Suurin yksittäinen haaste, joka nousi esiin, oli viestintään liittyvät ongelmat, jotka aiheuttivat eniten epävarmuutta.

Avainsanat (asiasanat)

Muutoksen johtaminen, Muutosvastarinta, Henkilöstö kokemus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Ekqvist, Niko

Employee experience in merger and employee experience management, Case Company H

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 47 pages

Bachelor's degree program in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

This thesis investigates the merger of Company H, where two companies have merged to form a new company, and the impact of the merger on employee experience during the transition. The aim of the research is to understand how the change has succeeded from the employees' perspective and how employee experience can be better managed in the future. The emphasis of the research is on employee experience and its management.

The research methodology is a thematic interview, which is a qualitative research method that approaches the studied phenomenon through questions divided into topics or themes. Thematic interviews aim to understand the diversity and depth of the phenomenon being studied, as well as to determine how people experience and interpret it. Therefore, thematic interviews are used as the research method to obtain comprehensive information about the phenomenon being studied.

In terms of communication, the research found that weak communication and inadequate information flow cause uncertainty and increase employee stress during the change process. Additionally, it was noticed that oral communication between management and employees is important for building trust. Based on the research, it is recommended to invest in open and systematic communication, where employees have sufficient channels to communicate with management. This helps to reduce uncertainty and increase employee trust in the organization during the change process.

The material also revealed that there was still a lot of work to be done at the integration level in the newly formed company after the merger, and that employee cooperation and getting to know each other were important for the sake of familiarity. The standardization of operations was also one factor that hindered familiarity, as the standardization of operations between different companies still required work.

Employees who feel they have received sufficient information are clearly more satisfied with the change than those whose information needs have not been met. The biggest single challenge that emerged was communication-related problems, which caused the most uncertainty.

Keywords/tags (subjects)

change management, resistance to change, employee experience

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Henkilöstökokemus muutoksessa	5
2.1	Tavoitteet muutoksessa	5
2.2	Sisäinen viestintä muutoksessa.....	6
2.3	Tunteet ja motivaatio muutoksessa mukana.....	9
2.4	Muutosvastarinta	10
2.5	Johtamisen vaikutus henkilöstö kokemukseen.....	11
3	Tutkimus menetelmät.....	12
3.1	Teema-haastattelu ja litterointi	12
3.2	Analyysi menetelmä	14
4	Keskeiset tulokset.....	14
4.1	Tutkimuksen toteutus	14
4.2	Havaitut teemat	16
4.2.1	Muutoksen nopeus	16
4.2.2	Viestintä	17
4.2.3	Samaistuminen	22
4.2.4	Tavoitteet.....	24
4.2.5	Muutosvastarinta.....	25
4.2.6	Osallistaminen muutoksen tekemiseen	31
4.2.7	Kokemus muutoksen johtamisen määrätietoisuudesta ja suunnitelmallisuudesta	32
4.2.8	Muutoksen tila.....	33
4.2.9	Kehitettävää muutoksessa.....	34
5	Johtopäätökset.....	36
5.1	Viestintä ja muutoksen nopeus.....	36
5.2	Samaistuminen ja tavoitteet	38
5.3	Muutosvastarinta	40
5.4	Henkilöstön kokemus muutoksesta	41
6	Pohdinta.....	42
	Lähteet	44
	Liitteet	46
	Liite 1. Haastattelu runko	46
	Liite 2. Laurilan muutosjohtamisen kompassimalli. Laurila, M, 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja sivu 202.....	48

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimuksen rajaus5

1 Johdanto

Yhtiön H muodostuminen fuusion kautta oli näkyvässä fuusion osapuolilla jo ennen fuusion ajankohtaa. Tarve ymmärtää henkilöstön kokemusta nostettiin esiin yrityksen N johdon ehdotuksesta ja tutkimuksen lähtökohta on nimenomaan yhtiön johdon kiinnostus ja tarve kehittää omaa toimintaansa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten henkilöstön kokemus muutoksesta vaikuttaa muutoksen onnistumiseen organisaatiossa. Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee fuusion ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet heidän kokemuksiinsa. Tutkimuksessa pyritään myös tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita tulevien muutosten suunnittelua varten.

Yrityksen N ja yrityksen F fuusiota, jossa kahdesta yhtiöstä, tutkimuksen tarve kiteytyy haluun ymmärtää henkilöstön kokemuksia toteutuneen fuusion aikana. Tarve nousee tutkimuksen lähtökohdista olevista ongelmista eli muutoksen onnistumisesta ja tulevaisuuden muutoksissa kehitettävistä asioista.

Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään, missä asioissa fuusio on onnistunut ja missä on kehitettävää tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa johtoa paremmin ymmärtämään henkilöstön tarpeita ja odotuksia, jotta he voivat suunnitella tulevia muutoksia paremmin. Tämä tutkimus on tärkeä, sillä se auttaa ymmärtämään henkilöstön kokemuksia muutoksessa ja auttaa kehittämään tulevaisuuden muutoksia paremmin henkilöstön tarpeita ja odotuksia huomioon ottaviksi.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja henkilöstön kokemusten perusteella onnistuneen muutoksen tekemiseen tulevaisuudessa. Tämä edellyttää nykyisen muutosprosessin onnistumisten tunnistamista ja analysointia. Onnistumisten löytäminen auttaa johtoa ymmärtämään, mitä on tehty hyvin ja mitkä asiat tulisi jatkossa jatkaa, jotta tulevat muutokset voidaan suunnitella paremmin. Tutkimusongelman kannalta on tärkeää selvittää, miten henkilöstö kokee muutoksen ja millaisia asioita henkilöstön johtamisessa voitaisiin tehdä paremmin tulevaisuudessa. Henkilöstön näkemys muutoksesta voi nimittäin olla ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumiselle, ja sen takia on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin.

Fuusiotilanne syntyy, kun kaksi tai useampi organisaatio yhdistyy. Fuusio vaikuttaa moniin organisaation osa-alueisiin, kuten strategiaan, rakenteeseen, kulttuuriin ja henkilöstöön. Fuusioprosessi voi aiheuttaa epävarmuutta, stressiä ja vastustusta henkilöstössä, koska organisaation tulevaisuus ja henkilöstön asema voivat muuttua (Mangundjaya, 2012, 3).

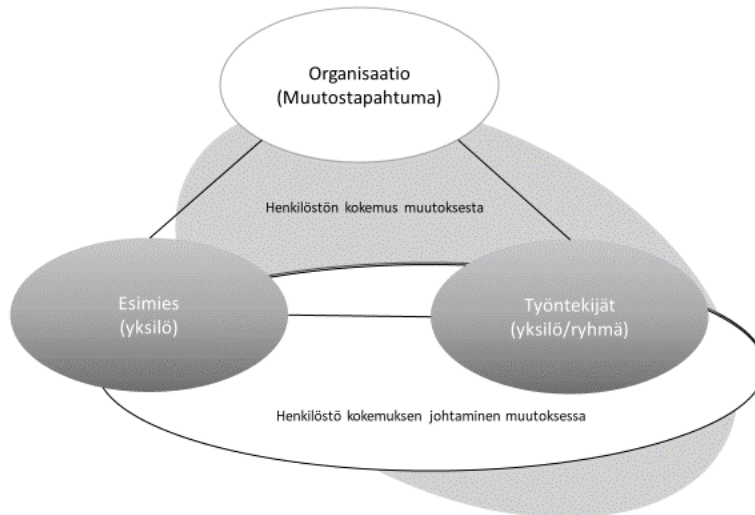
Fuusioprosessissa on tärkeää huomioida, että molempien organisaatioiden kulttuurit, arvot ja toimintatavat voivat poiketa toisistaan. Tämä voi aiheuttaa haasteita yhteistyölle ja yhteisten toimintatapojen löytämiselle. Fuusioon liittyy myös usein synergiaetuja, jotka vaativat integraation ja muutoksen hallintaa. (Mangundjaya, 2012, 1.)

Henkilöstön osallistaminen fuusioprosessiin on tärkeää, jotta he kokevat olevansa mukana muutoksessa ja voivat vaikuttaa siihen. Henkilöstön tiedottaminen ja kommunikointi avoimesti fuusiotilanteessa ovat tärkeitä, jotta he ymmärtävät muutoksen taustat ja tavoitteet. Henkilöstön koulutus ja tukeminen fuusioprosessin aikana auttavat myös henkilöstöä sopeutumaan uusiin toimintatapoihin ja rooleihin. (Laurila 2017, 166.)

Fuusiotilanteessa on tärkeää huomioida myös johtamisen rooli. Johto on vastuussa fuusiotilanteen hallinnasta ja on tärkeää, että he toimivat johdonmukaisesti ja avoimesti fuusiotilanteessa. Johto voi myös auttaa henkilöstöä ymmärtämään fuusiotilanteen taustat ja tavoitteet sekä auttaa heitä sopeutumaan muutoksiin. (Laurila 2017, 167.)

Näiden kysymysten avulla tutkimus pyrkii tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita henkilöstön johtamisessa tulevien muutosten varalle. Yritysfuusiot itsessään ovat tutkittu aihe, mutta yritysfuusio henkilöstön näkökulmasta on noussut vasta viimeisimpien tutkimusten kautta.

- Miten muutos on onnistunut henkilöstön näkökulmasta?
- Millaisia asioita henkilöstön johtamisessa voisi tehdä paremmin tulevissa muutoksissa?



Kuvio 1 Tutkimuksen rajaus

Henkilöstön kokemus on tutkimuksessa pääroolissa. Muutosjohtamista käsitellään niiltä osin kuin muutoksenjohtamisella on vaikutusta henkilöstön kokemukseen tai päinvastoin henkilöstön kokemuksella vaikutusta muutoksenjohtamiseen. Tutkimuksen rajaus on siksi niissä johtamisen elementeissä, joilla on merkitystä henkilöstön kokemukseen muutokseen liittyen.

2 Henkilöstökokemus muutoksessa

2.1 Tavoitteet muutoksessa

Muutokselle asetetaan usein erilaisia tavoitteita. Näistä tyypillisimpiä ovat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet, mutta näiden lisäksi olisi tärkeää olla myös sosiaalisia tavoitteita. Tavoitteet eivät ole pelkästään operatiivista toimintaa ja määränpään määrittelyä varten, vaan niillä rakennetaan myös motivaatiota ja välivoittoja, joita juhlistaa. Tavoitteiden tulee perustua visioon ja jotta visio olisi mahdollisimman yhtenäinen kaikille ylimmästä johdosta työntekijöihin. Tavoitteista viestimisen tulee olla mahdollisimman yhtenäistä. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 9–10.)

Kun puhutaan fuusion tavoitteista, näillä pyritään yleensä synergian tuomaan hyötyyn. Tavoitteet ovat kuitenkin määränpää, johon pyritään ja määränpään ja lähtöpisteen välille jää itse muutos

prosessi. Muutos puolestaan voi olla niin lähijohtajan kuin työntekijöille sekava ja stressaava tapahtuma jossa asioista yritetään ottaa selvää ja ymmärtää. Vaikka johto osaisi yhdistää toiminnallisen ja emotionaalisen toiminnan rationaalisesti, sisältyy tähän edelleen usein oletus, että henkilöstön asenne on myönteistä muutosta kohtaan. Muutostavoitteisiin pääseminen edellyttääkin henkilöstön myönteisyyttä muutosta kohtaan. (Laurila 2017, 197.)

Vision ja tavoitteiden kautta henkilöstön tulisi saada tulevaisuuden näkymiä, jotka motivoivat heitä työskentelemään näiden asetettujen tavoitteiden tuomien hyötyjen saavuttamiseksi. Sitoutumisen ei tulisi jäädä vain tietoisuuden tasolle vaan tavoitteiden tulisi motivoida myös emotionaalaisella tasolla parempiin suorituksiin. Tällaisien tavoitteiden asettaminen on johdon vastuulla. Tavoitteet eivät saa olla myöskään liian helposti saavutettavia sillä liian helpoilla tavoitteilla ei ole samanlaista sitouttavaa vaikutusta. Innostavat ja motivoivat tavoitteet sitouttavat työntekijöitä muutokseen ja muutostavoitteiden saavuttamiseen. (Laurila 2017, 166.)

Hakosen ja kumppaneiden (2015) mukaan samaistumisessa uuteen organisaatioon voidaan nähdä tapahtuvan vaiheittain. Kun henkilöstö saa ensimmäistä kertaa tiedon fuusiosta näkemys uudesta organisaatiosta samaistumisen taso ei ole kovin korkea, joten samaistuminen on ensisijaista vanhaan organisaatioon. Yhteisten realistiset ja saavutettavat tavoitteet ovat keino, jolla fuusion osapuolten henkilöstö voidaan sitouttaa yhteen kohti samaa päämäärää ja luoda henkilöstölle kokemus yhtenäisestä päämäärästä ja näin mahdollistaa sitoutumisen muutokseen ja työnimun syntymisen. (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 20).

2.2 Sisäinen viestintä muutoksessa

Muutosprosessissa viestinnän merkitys korostuu sitä enemmän, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse (Valpola 2004, 62). Positiivinen ja määrätietoinen viestintä tukee muutoksen läpiviemistä ja toimii yhtenä työkaluna luottamuksen rakentumisessa (Mangundjaya, 2012,9). Mitä parempi luottamuspääoma johtajalla on, sitä helpompaa johtajan on viestiä vertikaalisesti ylhäältä alaspäin (Valpola 2004, 62–63).

Henkilöstön luottamuksen saavuttaminen edellyttää suunnitelmallista, rehellistä ja avointa viestintää ylimmältä johdolta. Pelkkä yksisuuntainen viestintä henkilöstölle päin ei riitä vaan ylimmän

johdon tulee myös kuunnella henkilöstöä. Tästä syystä muutos edellyttää kaksisuuntaista viestintää, jotta viestit kulkevat myös henkilöstöltä päin ylimmälle johdolle (Mangundjaya, 2012, 15). Johtajan on myös pysyttävä sanojensa takana niin, etteivät hänen puheensa ja toimintansa ole ristiriidassa keskenään, sillä tämä on omiaan lisäämään epäluottamusta johtoa kohtaan (Kotter & Cohen 2002, 92).

Tyypillisin tunnistettava viestintä on johdon viestintä henkilöstölle. Viestintä, jossa johto antaa tarkat ohjeet muutoksen eteenpäin viemiseksi ja henkilöstö noudattaa ohjeita, tunnetaan vertikaalisena viestintänä. Kun johto puhuu tasavertaisesti ja kuuntelee henkilöstön näkemyksiä muutoksen etenemisen parantamiseksi, voidaan puhua horisontaalisesta viestinnästä. (Laurila 2017, 135).

Sisäinen viestintä, jota kutsutaan myös työyhteisöviestinnäksi pitää sisällään niin vertikaalista kuin horisontaalista viestintää. Fuusiossa sisäisellä viestinnällä on lukuisia tehtäviä, joista tyypillisimpiä ovat tiedon käsittelyyn ja siirtämiseen liittyviä. Viestinnällä rakennetaan myös yrityskulttuuria, joka puolestaan heijastaa yrityksen arvoja. Tyypillinen tapa jakaa viestintää on välilliseen ja välittömään viestintään. Välitön viestintä tarkoittaa viestintää, joka tapahtuu ihmisten kohdatessa vuorovaikutuksellisesti ilman, että välissä on jonkinlaista työkalua kuten paperia tai sähköpostia. Kyse on siis nimenomaan keskusteluista, joita ihmiset käyvät keskenään ja jossa hyödynnetään myös sanattoma viestintää. Sähköpostit, pikaviestimet ja tiedotteet ovat puolestaan välillistä viestintää, joka tyypillisesti on kirjoitettua viestintää ja jossa ei ole mahdollisuutta sanattomaan viestintään. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström ja Siira-Jokinen 2022, 117-118.)

Muutosprosessissa viestinnän tärkeyttä korostaa tulevaisuuden ennustettavuus, joka on yksi merkittävimpiä tekijöitä luottamuksen rakentumisessa (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 28). Luottamuksen kautta esihenkilöt pystyvät olemaan varmoja, että henkilöstö kuuntelee heitä, eikä kaikkea viestejä tarvitse perustella, koska luottamus johtajaan korvaa perustelun (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 16).

Henkilöstön keskuudessa alkaa puutteellisen tiedon seurauksena kiertää huhuja ja olettamuksia, joilla on heikentävä vaikutus muutoksen tavoitteiden saavuttamiseen ja motivaation rakentamiseen. Johtajien ja esihenkilöiden tulee katkaista tällaisilta huhuilta siivet, jotteivät vääränlaiset viestit pääse leviämään työyhteisössä muutoksen aikana. Paras tapa tähän on kertoa miten asiat

ovat ja toistaa viestiä tasaisesti. Henkilöstö tarvitsee viestin toistamista sisäistääkseen asian tilan ja tilanne, jossa johdolla on oletama, että kerran kerrottu pitää osata ja ymmärtää, johtaa väistämättä haasteisiin muutoksen edetessä. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 62, 67.)

Kokonaiskuvan puuttuminen voi aiheuttaa henkilöstölle oletuksen, että on jätetty jotain kertomatta. Kaikki tieto muutoksesta, jonka johtajat jättävät kertomatta henkilöstölle, tulee jossain vaiheessa näkyväksi henkilöstölle ja tällöin seurauksena saattaa olla yksi yleisimmistä muutosvastarinnan aiheuttajista eli luottamuspula organisaatioon. (Mangundjaya, 2012, 8.)

Viestin saattaminen henkilöstön tietoon tapahtuu luotettavimmin ja laadukkaimmin kasvokkain tapahtuvien keskusteluiden avulla. Tätä voidaan tukea välillisellä viestinnällä kuten sähköposteilla ja pikaviesteillä, tai mikäli henkilöstöllä ei ole käytettävissään tällaisia viestintäkanavia, erillisillä muutokseen liittyvillä kirjeillä ja muistiolla. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä on hyvä huomata, että viestin vastaanottaja samaistaa viestin sisällön viestin antajaan. Jo pelkästään tästä syystä tiedon laatuun ja tarkkuuteen olisi hyvä panostaa resursseja. Tiedon tarkkuudella ja laadukkuuden lisäksi, tiedon luotettavuus ja arvokkuus kuulijalle ovat ratkaisevassa asemassa tiedon vastaanottamisen ja ymmärtämisen kannalta. Laadukas viesti ei sisällä sellaista sanastoa, jota vastaanottaja ei ymmärrä. Laadukas ja luotettava tieto, jota henkilöstölle jaetaan, on sellaista, ettei sitä joudu korjailemaan perästäpäin. (Ukko, Karhu ja Rantanen 2006, 108.)

Muutoksia suunnitellessa voi syntyä myös tilanteita, joissa työntekijöiden ja tietämys käytännön asioista sivuutetaan, jolloin muutoksen seurauksena voi seurata heikentymistä operatiivisessa toiminnassa. Tämä puolestaan tarkoittaa luottamuksen heikkenemistä johtoon, koska saatavissa olevaa hyödyllistä tietoa henkilöstöltä ei ole hyödynnetty. Operatiivisella tasolla henkilöstöllä on usein paljon tietoa operatiivisen tason toiminnasta, jota johdolla ei ole käytävissä. Tämän tiedon hyödyntämättä jääminen on yleinen seuraus viestintäkanavien puuttumisesta. (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 11–12, 14.)

Mikäli osallistaminen ei ole luonnostaan osa yrityksen kulttuuria tulisi tätä harjoitella ennen varsinaiseen muutosprosessiin ryhtymistä. Vaikka henkilöstö saisikin mahdollisuuden osallistua muutokseen ja heitä kuultaisiin, voi kokemus henkilöstön kuulemisesta jäädä vajavaiseksi vain siksi, ettei henkilöstöllä ole osaamista viestiä näistä omista muutokseen liittyvistä näkemyksistään, kun

siihen on mahdollisuus. Näin henkilöstölle voi tulla olo, että heitä on kyllä kuultu, mutta ei kuunneltu. Tämä vain siksi, että tarvittavaan viestintään ei ole ollut taitoja. (Ponteva 2009, 197–198.)

2.3 Tunteet ja motivaatio muutoksessa mukana

Ihmiset käsittelevät muutoksessa syntyviä tunteita hyvin eri tavalla. Joku saattaa haluta pohdiskella asiaa itsekseen, toinen keskustella aiheesta, kolmas innostuu ja ryhtyy toimimaan muutoksen eteen. Kun henkilöstö kuulee muutoksesta, voivat tunnereaktiot vaihdella positiivisen ja negatiivisen välillä. Tämä on seurausta tulevaisuuden kuvasta, jonka yksittäinen työntekijä maalaa tulevaisuudestaan. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 19–20.)

Muutos saattaa aiheuttaa myös ristiriitaisia tunteita mikä voi tarkoittaa esimerkiksi, että työntekijä kokee samanaikaisesti innostuneisuutta ja painetta muutokseen liittyvistä odotuksista häntä kohtaan. Näissä tilanteissa korostuu esihenkilön rooli esimerkin näyttäjänä ja työntekijän rohkaisijana. Esihenkilön tulisi pyrkiä nostamaan henkilöstön itseluottamusta, jotta voitolle negatiivisista tunteista. (Laurila 2017 193.)

Negatiivisten tunteiden voittamiseen tarvitaan, sekä henkilöstön motivaation edistämistä, että henkilöstön emotionaalisten kokemusten huomioimista. Emansipointinen johtaminen on käsite, jota käytettyään negatiivisten tunteiden kohtaamisesta, purkamisesta ja virittäytymisestä positiiviseen tunnetilaan. Kun muutoksen negatiiviseksi kokenut on päässyt purkamaan tunteensa, voidaan hänelle alkaa rakentamaan turvallisuuden tunnetta tilalle. (Laurila 2017, 204, 206.)

Keskellä muutosta, henkilöstön kokema arvostus ja työn mielekkyys nousevat keskeisiksi tekijöiksi motivaation kehittämisessä. Tämä on ajattelutapa, jota käytetään osallistavan muutosjohtajuuden käsitteen yhteydessä. Henkilöstö kokee osallistavan muutosjohtajuuskäsitteen mukaan, motivaatiinsa parantuvan, kun heitä osallistetaan päätöksen tekoon. Mikäli johtaja ei voi jakaa päätöksentekovaltaa henkilöstölle, on henkilöstön konsultoiminen päätöksen tueksi motivaatiota lisäävä vastaavanlainen toimenpide. (Laurila 2017, 200.)

2.4 Muutosvastarinta

Puhuttaessa muutos vastarinnasta tullaan usein olettamaan, että henkilöstö vastustaa johtajien visiota tai ovat kehittymisvastaisia ja haluavat pitäytyä vanhoissa menetelmissä. Henkilöstöllä on kuitenkin yleensä syy vastustaa muutosta. Yleisin näistä on tulevaisuuteen liittyvät henkilökohtaiset uhat. Jättäessään huomioimatta näitä uhkakuvia, johto aiheuttaa henkilöstössä turvattomuuden tunnetta. (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 14.) Turvattomuutta tuovat myös johdon tuottamat uhat, kuten epäonnistumisista syytteleminen (Kotter & Cohen 2002, 63).

Strategisista ja innovatiivisista lähtökohdista muutosta ajava johto saattaa ajatella, että henkilöstö pyrkii vastustamaan muutosta, kun ilmenee muutosvastarintaa. Kuitenkin johdon kokemus perustuu siihen, että he eivät ole ymmärtäneet henkilöstön kokemusta muutoksesta, sillä henkilöstön ja johdon lähtökohdat muutokselle poikkeavat vahvasti toisistaan. (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 13–14.) Liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi tarvitaan ymmärrystä henkilöstön kokemuksesta, sillä henkilöstön kokemus antaa tärkeää ymmärrystä fuusion haasteisiin (Mangundjaya, 2012, 15).

Henkilöstö tarvitsee psykologisen turvallisuuden kokemukseen kontrollin tunnetta omasta tilanteestaan. Kontrollin kokemuksen puute voi johtaa jo ennen fuusion alkamista ahdistuneisuuteen ja pahimman mahdollisen skenaarion ajatteluun. (Mangundjaya, 2012, 8) Muutokseen liittyvä epävarmuus ja mieleen muodostuvat uhkakuvat saattavat aiheuttaa ahdistuneisuutta (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 13) ja fuusioitumistilanteessa osa henkilöstöä kysyy itseltään, mikä heidän statuksensa on uudessa yhtiössä ja vastaako uusi status sitä statusta, joka hänellä oli vanhassa yhtiössä (Mangundjaya, 2012, 7-8). Mikäli ilmenee että henkilön status heikkenee muutoksessa tai henkilö muuten kokee asemansa heikentyvän uudessa yhtiössä, alkaa tämä henkilö herkästi toimimaan muutosta vastaan (Mangundjaya, 2012,11). Jotta johtaja voi saada työntekijät mukaan epävarmaan tulevaisuuden näkymään tulee johtajan ottaa henkilöstön huomioon niin positiivisesti kuin emotionaalisesti. (Fugate, Harrison ja Kinicki, 2011, 432)

Muutosprosessissa henkilöstö saattaa kokea menettävänsä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, jolloin seuraa turhautumista ja epävarmuutta tulevaisuudesta, sekä muutoksen vastustamista. (Mangundjaya, 2012, 8) Lisäksi omaa tulevaisuuttaan ja omaa asemaansa uudessa organisaatiossa miettivä henkilöstö saattaa luoda itselleen uhkakuvia, jolloin muutokseen liittyvä

epävarmuus ja mieleen muodostuvat uhkakuvat saattavat aiheuttaa ahdistuneisuutta. (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 13). Muita tyypillisiä heräviä tunteita ovat pelko, epävarmuus ja turhautuneisuus (Laurila 2017 207). Mikäli negatiiviset tunteet ovat liian voimakkaita ne estävät positiivisen ajattelun syntymistä, sekä vähentävät itse muutoksen tekemiseen käytettävää energiaa (Fugate, Harrison ja Kinicki, 2011, 424). Jos henkilöstö arvioi muutoksen vaikuttavan itseensä negatiivisesti kokevat he muutoksen huonoksi asiaksi, jolloin tämä näkyy henkilöstön toiminnassa muutoksen kanalta negatiivisesti, mutta mikäli kokemukset ja tunteet muutosta kohtaan ovat positiivisia, näkyvät nämä työntekijän toiminnassa, muutosta edistävänä toimintana (Fugate, Harrison ja Kinicki, 2011, 428-430).

2.5 Johtamisen vaikutus henkilöstö kokemukseen

Johtamisen laadulla on myös valtava merkitys fuusion onnistumisessa sillä henkilöstö arvioi johtajiin muutoksessa ja huono johtaminen heijastuu henkilöstön motivaatioon ja suoriutumiseen. Niin johtajien kuin esihenkilöiden tulee esimerkillään johtaa ihmisissä tavoiteisiin huomioiden työntekijät yksilöinä ja olemalla läsnä, kun henkilöstö heitä tarvitsee. (Turpeinen, M. 2011 30)

Ylimmän johdon sanelema muutos voi olla toxista henkilöstölle etenkin silloin, kun henkilöstöä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja ylin johto tästä huolimatta sanelee muutoksen etenemisen. Tällöin seurauksena syntyy tunne petetyksi tulemisesta, joka puolestaan heikentää samaistumista uuteen organisaatioon. (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 12) Erilaisten konfliktien välttämiseksi henkilöstön kuuluminen kahteen tai useampaan ryhmään, jotka koostuvat fuusion eri osapuolten jäsenistä, ennaltaehkäisee konfliktien muodostumista etenkin rooleihin liittyvissä ristiriidoissa (Mangundjaya, 2012,13).

Fuusioissa henkilöstön molemmilla osapuolilla vertailevat omaa toimintaansa muiden fuusion osapuolen henkilöstöihin ja pohtivat tätä kautta omaa asemaansa uudessa organisaatiossa. Organisaatiot ovat harvoin tasavertaisessa asemassa fuusiotilanteessa, joten jommankumman osapuolen työntekijät ovat alttiimpia kilpailemaan toisen osapuolen kanssa. Mikäli henkilö kokee asemansa heikkenevän, myös sitoutuminen uuteen organisaatioon heikkenee. Henkilöstön luottamuksen ja uhan kokemuksen välttämisen avain on laadukkaassa ja suunnitelmallisessa henkilöstön johtamisessa, siten että johtajat ansaitsevat johtamisellaan luottamuksen kaikkien fuusion osapuolten silmissä. (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 18-19, 25)

Saman aikaisesti henkilöstö odottaa johtajalta johtajuutta muutoksessa, mutta myös osallisuutta muutoksen päätöksentekoon (Laurila 2017, 208.) Laurilan (2017, 205) Kompassimalli näyttää selkeästi paradoksin eri johtamisen vaikutteiden välillä ja osoittaa miten vastakkaisiin asioihin, erityisesti henkilöstön kokemuksen kannalta on otettava huomioon (Liite 2).

Nykypäivänä muutoksissa on trendinä, että henkilöstön rooli muutoksissa on kääntymässä merkittävämpään suuntaan. Yrityksissä ollaan siirtymässä ylhäältäpäin johdetusta muutoksesta keskustelemaan ja osallistavaan muutosjohtamiseen. Tämä muutos on erityisen hyödyllistä muutoksenjohtamisen näkökulmasta, sillä henkilöstö, joka on osallistunut muutoksen tekemiseen, on myös motivoituneempi muutoksen läpiviemiseen (Laurila 2017, 164, 166). Muutos voi alussa herättää laajaa innostusta, mutta edetessään kohti asetettuja tavoitteita, synergia edut voidaan menettää, jos henkilöstö ei ole sitoutunut samojen tavoitteiden saavuttamiseen (Turpeinen 2011 29–30).

Johtajien rooli muutoksessa on merkittävä muutoksen onnistumisen kannalta kaikilla johtamisen tasoilla. Ennen kaikkea henkilöstön motivaatio on hyvin vahvasti sidoksissa lähijohtamiseen. Tämä näkyy erityisesti johdon viestinnän kautta. Johtajien täytyy viestejä välittäessään ottaa huomioon viestin sisältö ja viestiä moniin suuntiin kokoamalla tietoa ja ottamalla huomioon kuulat luodakseen merkityksellisyyttä annettavalle viestille. Henkilöstön antama kritiikki muutoksesta mielletään usein herkästi muutosvastarinnaksi, vaikka tästä ei henkilöstöllä lähtökohtaisesti ole kyse antaessaan kritiikkiä muutokseen liittyen. Pelkästään sillä, että johtaja kääntää oman ajatuksensa siitä, että muutoskritiikki olisi muutoksen vastustamista, ajatukseksi että kyseessä on muutokseen osallistumisesta ja kehitysmahdollisuuksista, lisää henkilöstön motivaatiota ja kuulusitulemisen kokemusta. (Turpeinen, M. 2011 30, 198).

3 Tutkimus menetelmät

3.1 Teema-haastattelu ja litterointi

Teemahaastattelun ideana on ennalta määritelty tilanne, jonka haastateltavat ovat kokeneet ja jota tukija on teorioinut. Haastattelun runko perustuu teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin (Hirsjärvi ja Hurme 2017, 47). Kun tutkimuksen kohteena on aihe, josta saatava tieto on kokemusperäistä tai aihe on vähemmän tunnettu, valitaan tutkimusmenetelmäksi monesti juuri teema haastattelu, joka antaa tutkittavan näkemyksille enemmän tilaa kuin strukturoitu

haastattelu, mutta on hallitumpi kuin avoin haastattelu. (Metsämuuronen 2008, 41). Teemahaastattelussa tukijalla ei ole tarkoitus olla tarkkoja kysymyksiä vaan teemoja, joita ohjataan kysymyksillä tai avain sanoilla (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006a) ja haastattelussa ajatuksena on, että haastattelu pysyy keskustelun omaisena vuoropuheluna tukijan ja tukittavien välillä (Metsämuuronen 2008, 41). Eskolan ja Vastamäen (2015 29, 36) mukaan, teemahaastattelussa ei tarvitse olla edes minkään laisia kysymyksiä, vaan teemoja ohjaavat yksittäiset sanat tai lyhenteillä lyhennetyt lauseet.

Teema haastattelun rakentaminen alkaa tutkimusongelman tarkastelulla ja tutkimusongelman peilaamisella teoreettiseen viitekehykseen. Näin saadaan rakennettua teemat, joiden ympärille rakentuu itse haastattelu. (Hirsjärvi ja Hurme 2017, 64.) Sillä, missä laajuudessa ja missä järjestyksessä kutakin teemaa kunkin haastateltavan kanssa käsitellään, ei ole niin suurta merkitystä teema haastattelussa, kunhan kaikki teemat tulee käytyä läpi (Ekola ja Vastamäki 2015, 29).

Haastatteluvaiheessa on kuitenkin hyvä jättää tilaa viitekehyksen ulkopuolelta tuleville teemoille, jolloin haastateltavien ääni pääsee paremmin esille. Tämä näkyy aineiston purkamisvaiheessa uusina teemoina. Käytännössä haastattelussa voi tiedustella haastateltavien motivaatiota haastateltavaksi tulemiseen ja kysymällä mitä muita asioita haastateltavilla on noussut mieleen haastattelun aikana. (Rastas 2010, 77–79.)

Haastattelun jälkeen seuraava vaihe on litterointi, joka olisi hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelun tekemisen jälkeen (Vilkkä 2005, 115). Tutkimuksen aihe puolestaan ratkaisee, kuinka sana tarkkaa litteroinnin tulee olla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 217). Litteroinnin tulee kuitenkin olla riittävän tarkkaa tutkimuksen luotettavuuden ja teemoitetun turvaamiseksi (Vilkkä 2005, 115–116).

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös haastattelun eettisyys. Ennen haastattelua haastateltavalle on annettava riittävät tiedot ennen haastattelua, jotta haastatteluun osallistuminen on varmasti vapaaehtoista ja että haastateltavalla on tieto oikeudestaan kieltäytyä haastattelusta ja keskeyttää haastattelu halutessaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2017, 20). Tutkijan on kerrottava haastateltavalle myös nimensä, tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät, sekä tiedot suojattavien ja yksityisten tietojen käsittelystä (Mäkinen 2006, 94–95).

3.2 Analyysi menetelmä

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään rakentamaan tutkittavalle aineistolle jonkinlainen logiikka tai kertomus (Vilka 2005, 140). Analyysissä sisällöstä poimitaan toistuvia käsiteitä ja teemoja, joita aineistosta nousee. (Kallinen ja Kinnunen, N.d.). Kun aineistosta on saatu yhtenäisiä teemoja, niitä pelkistetään lisää yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi, jotka käsittelevät teeman mukaisia asioita (Alasuutari 1999,40). Aineistoa eritellään eräänlaisella koodauksella, jossa aineistosta havainnoidaan teemojen mukaista sisältöä, joita voidaan jakaa alateemoihin tarvittaessa (Juhila, N.d.). Kootut teemat laitetaan analyysivaiheessa keskustelemaan teoreettisen viitekehyksien lisäksi myös itsensä kanssa (Rastas. 2010, 79)

Aineistolähtöistä sisällönanalyysia voidaan soveltaa monella eri tavalla. Tutkimuksen aikana pysytään lähellä aineistoa ja tutkitaan sitä, miten haastateltavat tai muut aineistotekstit käsittelevät tutkittavaa aihetta. Tällä menetelmällä ei pyritä abstraktiin kuvaukseen ilmiöstä, vaan sen sijaan pyritään kartoittamaan erilaisia tapoja, joilla aihetta käsitellään. Tämä menetelmä on sopiva valinta, kun halutaan ymmärtää ilmiön monimuotoisuutta ja tutkia sen erilaisia kuvauksia ja merkityksiä. (Kallinen ja Kinnunen N.d.)

Kaikkia haastatteluaineiston analyysiin liittyviä vaiheita ei ole yleensä mahdollista kirjata. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi haastattelutilanteessa elekielestä saatu informaatio, joka heijastuu analyysiin. Analyysiä tehdessä olisi siis hyvä mainita, että tämän tyyppinen asia on vaikuttanut analyysiin, jotta lukija pystyy ymmärtämään, minkälaisia vaikutteita analyysissä on.

Haastattelua tehdessä tutkijan onkin hyvä tehdä muistiinpanoja myös omistakin ajatuksistaan, jotta haastattelussa omasta mielestä nousseet ajatukset analyysi vaiheessa tuoda esille, eikä niitä tule esittäneeksi aineistosta nousseina. (Rastas 2010, 73–74)

4 Keskeiset tulokset

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa muodostunutta yritystä kutsutaan yritykseksi H ja yrityksiä, jotka yhdistyivät, kutsutaan yritykseksi F ja yritykseksi N. Tutkimukseen osallistui myös henkilöitä, jotka työskenteli-

vät jommassakummassa yrityksessä ennen fuusiota ja jonkin aikaa fuusion jälkeen ja ovat näin olleet mukana muutoksessa. Nämä henkilöt eivät kuitenkaan enää työskentele yrityksessä. Erottelu nykyisiin ja entisiin työntekijöihin on tulosten analysoinnin kanalta merkityksellistä, sillä tuloksissa on havaittavissa selkeitä eroja. Nykyiset työntekijät ovat merkittyinä N kirjaimella eli nykyinen työntekijä tai E kirjaimella entinen työntekijä. Tutkimuksessa työntekijät on jaettu kahteen luokkaan operatiiviseen tasoon ja keskijohtoon. Tämä tarkoittaa, että työntekijä, joka työskentelee tai on työskennellyt operatiivisella tasolla tuotantoa tai asiantuntija tehtävissä mutta ei varsinaisesti ole ollut johtamisvastuussa luetaan tähän operatiiviselle tasolle, joka on merkintänä O. Mikäli työntekijällä on johtamisvastuuta tai on, jopa johtoryhmän jäsen, hänet on luokiteltu keskijohtoon kuuluvaksi ja hänet on merkitty kirjaimella K. Ylintä johtoa ja omistajia ei ole otettu mukaan tutkimukseen.

Tutkimukseen tavoitettiin kuusi työntekijää, joista yksi tuli yrityksestä F ja 5 yrityksestä N. Kaksi haastateltavista oli uudessa yrityksessä keskijohtoa ja neljä operatiivista tasoa. kaksi työntekijää ei enää ollut yhtiön palveluksessa haastattelujen aikana. Muutamia kieltäytymisiä tuli ja useampi henkilö ei vastannut henkilökohtaiseen kutsuun, joka lähetettiin LinkedInin kautta. Kaksi haastattelua johduttiin perumaan aikataulusyistä kokonaan. Tutkimuksen aikataulun takia ei ollut mahdollisuutta laajentaa haastatteluja.

Tutkimukseen osallistuville korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Vaikka mahdollisuus olisi ollut tehokkaampaan ja nopeampaan tutkimuksen toteuttamiseen on ratkaisu tehty tutkimuseettisistä ja tutkimuksen luetettavuuden lisäämisen näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin teema haastatteluna, jolloin haastattelut muovautuivat toisistaan erilaisiin suuntiin. Pääteemojen sisällä kuitenkin pysyttiin ja teemoista saatiin näin kattavammin tutkittua. Haastattelujen aikana teemat lähtivät myös risteämään, joka korostaa teemojen sidonnaisuutta toisiinsa.

Aineiston purettiin Excel työkirjaan siten, että katsottiin, mikä on vastauksessa ilmenevä keskeinen teema tai teemat. Vastaukset liitettiin niiden sisältävän informaation mukaan teemoiksi omaan taulukkoon. Ennen tätä erottelua haastateltavien vastaukset on eroteltu omista omiin taulukoihinsa ja vastauksen viereiseen ruutuun on nimetty teemat, joita vastaus sisältää.

Koska tutkimuksessa on käytetty teema haastattelua näkyvät teemat myös analyysissä, vaikka analyysi on toteutettu aineistotolähtöisesti. Vastauksissa nousi myös sellaisia teemoja, jotka eivät olleet suoraan sidoksissa haastattelun teemoihin. Nämä teemat nostettiin niiden merkityksellisyyden takia omina teemoinaan tuloksiin. Yksittäinen vastaus on saattanut liittyä useampaan havaittuun teemaan ja ovat tämän takia useampaan kertaan eri taulukoissa eri teemoissa.

4.2 Havaitut teemat

4.2.1 Muutoksen nopeus

Keskeisenä havaintona henkilöstö korosti muutoksen nopeutta. Oikeastaan kaikki haastateltavat viittasivat jossain vaiheessa muutoksen nopeuteen tai äkillisyyteen. Muutoksen liian nopea läpivieminen, on asia, josta niin keskijohdossa kuin operatiivisella tasolla oltiin samaa mieltä. Muutosta pidettiin liian nopeasti totutettuna ja liian nopea toteutus on aiheuttanut epävarmuutta ja epätoisuutta.

Se oli aika nopea tai sitä pyrittiin tekemään aika nopeasti, ottaen huomioon kuinka iso muutos se oli kulttuurillisesti ja teknologiallisesti. Tietenkin se brändi ilmeen muutos oli iso ja se tehtiin yhtäkkiä kerralla kaikki. Siinä aika sopeutumiseen työntekijällä oli ehkä aika lyhyt, kun sitten alkaa tekemään töitä uuden brändin alla. Tavallaan tosi hyvään suuntaan siinä mentiin tosi monella tasolla, että sekä brändillisesti että pitkäjänteisesti teknologisesti mutta myös taloudellisesti, josta en niin paljon tiedä hirveesti. Iso ja kertarysäys muutos. ENO2

Kukaan ei kuitenkaan pitänyt muutosta negatiivisena asiana. Henkilöstö nosti esille, että tieto siitä, että fuusio jossain vaiheessa tulee, oli tiedossa pitempään mutta itse toteuttamisessa olisi kaivattu aikaa sopeutumiseen. Haasteellisina asioina nostettiin uusi brändi, jonka kanssa piti heti ryhtyä työskentelemään vajailla tiedoilla, sekä teknologia, jonka käyttöönotossa ilmeni ongelmia niin teknologisesti kuin uusiin järjestelmiin sopeutumisen näkökulmasta.

Siitähän on puhuttu, että yhdistyminen tulee luultavasti jossain vaiheessa tapahtumaan, että siitä ollaan aina oltu avoimia, mutta aikataulu pääsi ehkä yllättämään mikä herätti ihmetystä, mutta kyllä pidin sitä eduttomasti positiivisena asiana. Silleen olin myynyt sen ajatuksen itselleni, että se jossain vaiheessa tulee eteen. NFK

Kukaan haastateltavista ei pitänyt itse fuusioitumista negatiivisena asiana. Kaikki haastateltavat kokivat, että fuusion on ollut tervetullut ja jopa odotettu. Asemastaan riippumatta henkilöstö ymmärsi fuusion merkityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämä ei tarkoita, etteikö negatiivisia kokemuksia olisi ilmennyt. Negatiiviset kokemukset perustuivat pääasiassa epävarmuuteen ja turhautumiseen. Epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä olivat muun muassa puutteellinen viestintä.

Pidin positiivisena asiana tota yhdistymistä ja fuusiota, mutta itsellä kokemusta useasta fuusiosta vuosien varrella niin tiesin että sieltä tulee asioita joita kaikki ei näe tai jotka ei kaikki ole liiketoiminta elämässä pitkään olleet mukana, niin tiesin että sieltä voi tulla yllätyksiä ja se aiheuttaa sitä epävarmuutta mitä alussa puhuin. Ite olen nähnyt sen niin monta kertaa fuusion läpi. Siinä on aina ne hyvät puolet mitä sillä haetaan, mutta siihen saattaa tulla sellasia negatiivisia puolia mistä kaikki ei tykkää joten tiesin että siltä voi jossain vaiheessa tulla se että ne ei oo aina positiivisia ne fiilikset. NFK

Ei ole mitään sellaista suuria risuja annettavaksi siitä. Jos itse pitäisi tehdä vastaava fuusio niin harvaa asiaa pystyisi tekemään paremmin. Olen ollut monenlaisissa organisaatioissa mukana isommista ja pienemmistä ja pakko nostaa hattua, että tämä on ollut, vaikka ei ehkä yksi ongelmattomimmista, niin yksi kivuttomimmista muutoksista missä itse olen ollut mukana. Siellä on paljon asioita mitä tehtiin oikein ja paljon ongelmia mitä nousi, mutta koen että niiden kanssa en ainakaan itse jäänyt yksin. ENO1

Kokonaisuudessaan, en mä tiedä olisiko tää voinut mennä superpaljon huonommin tai superpaljon paremmin. Ehkä se että viestintää olisi voinut olla enemmän ja ehkä sellasta lähestyvämpää viestintää oles ainoa asia joka olisi voinut mennä paremmin, mutta koen että muutokset on aina vaikeita ja aina ne menee vähän huonosti niin siks en ota tästä hirvesti stressiä NNO1

4.2.2 Viestintä

Viestinnän näkökulmasta haasteita oli useita. Fuusiosta oli saatu tietää, että se on tulossa, mutta vasta brändi juhlassa henkilöstö on saanut tietää muutoksesta enemmän. Lisäksi työntekijät eivät ole olleet tiedon saannin suhteen yhden vertaisessa asemassa. Mitä lähempänä henkilöstö on ollut ylintä johtoa, sitä paremmin he ovat saaneet tietoa muutokseen liittyen. Selkeä raja menee Keski-johdon ja operatiivisen tason välillä. Raja ei ole tämänkään suhteen selkeä sillä operatiivisen tason henkilöstön jäsen, ollessaan enemmän tekemisissä johdon kanssa, on saanut enemmän tietoa

myös muutokseen liittyen. Kuitenkin voidaan sanoa, että keskijohdolla paremmin tietoa käytettävissä tehtäviensä suorittamiseen kuin operatiivisella tasolla, jolle osa muutoksista on tullut tietoon vasta niiden toteuduttua.

Mää en tiedä olenko paras vastaamaan tähän sillä mää kuulin brändistä aiemmin, kun mitä suuri osa henkilöstöstä. Mutta se ylhäältä tuleva viestintä oli hyvin yksisuuntaista. Monin osin. Se oli enemmän tiedottavaa kuin keskustelevaa. Siinä tavallaan ladattiin odotuksia ja tavallaan luotiin sellaista tunnelmaa siihen mitä on tulossa, mutta ei ihan hirveästi keskusteltu siitä mitä muutokselta odotettaisi tai alempaa tiedusteltu mitä siinä muutoksessa pitäisi huomioida. ENO2

Oli paljon spekulatiota ympäriinsä ja oli tavallaan ehkä sellaisia pieniä porukoita, joissa juteltiin ja sitten se ison kuvan viestintä oli aika lailla sellaista tiedottavaa, joka aikapaljon selittyy sillä, että brändi haluttiin pitää tosi tiukasti salaisena pitkään ja tavallaan julkaista sillä tavalla yhdesti. ENO2

Täytyy sanoa tosta viestinnästä, kun tähän päästään niin sanotaanko että siinä on ollut isoja haasteita organisaation sisällä. Että siellä on esimerkiksi luvattu asioita johdon puolelta mitä ei ole välttämättä pidetty. Ei ole välttämättä edes muistettu, että on luvattu jotakin. Sisäistä viestintää tietyistä muutoksista hirveemmin avattu kuin vasta ihan viime tintaan. Siinä on aika monellakin ollut parannettavaa tuolla. Välillä tuntuu, että on ollut täysin pimennossa mitä tuolla tapahtuu. Ja sitä odottaa, että kun on jotakin luvattu itelle niin ne lupaukset pidettäis. Jos vaikka kaksi kuukautta sen luopauksen ajankohdasta niin silloin tapahtuu tällasia niin kaksi kuukautta sen jälkeen ei ole vielä tapahtunut mitään ja sit joku kysyy siitä niin ai joo mää oon unohtanu koko asian niin sellasta oon huomannu kyllä. Niin johdon puolesta alaspäin on ollu haasteita siinä viestinnässä. NNO2

Vaikka yrityksen johto oli tiedottanut muutoksesta sähköpostitse, pikaviestimissä, verkkotapaamisissa ja kasvotusten pidetyissä kokouksissa, tiedottaminen ei ollut täysin riittävää. Osa työntekijöistä kokee jääneen tärkeiden yksityiskohtien ulkopuolelle. Tällaista tärkeää tietoa on ollut esimerkiksi toisessa tiimissä tapahtuneet muutokset, jotka vaikuttavat omaan työhön. Muutoksessa yrityksestä poistuneet työntekijät eivät kuitenkaan ilmaisseet yhtä isoja puutteita viestinnässä.

Kun työntekijät ovat pyytäneet lisää tietoa muutoksesta, on viestintä lisääntynyt ja tässä vaiheessa on alettu tekemään myös videoita, joilla kerrotaan muutoksen etenemisestä. Viestinnän koetaan parantuneen, mutta mitä kauemmaksi johdosta mennään sitä vähäisempää, on ollut merkittäväksi

koetun viestinnän määrä. Tässä kohtaa kauemmaksi johdosta menemisellä viitataan päivittäisessä toiminnassa tapahtuvaan työskentelyyn. Mitä enemmän johdon kanssa on tehty töitä, sitä laadukkaampaa vaikuttaisi olevan saatu viestintä. Sisällöltä henkilöstö olisi kaivanut enemmän operatiivista toimintaa koskevaa sisältöä, jotta olisivat pystyneet tekemään työnsä paremmin.

Mun mielestä se viestinnän alku osa hoidettiin hienosti. Muutoksesta viestittiin avoimesti. Siinä käytiin läpi sitä että mitä olin suunniteltu. Se viestintä suunnitelma oli alkuun tosi hyvä, mutta sitten se vähän niin kuin unohtui tai se jäi sinne kiireen alle, että se näky varmasti läpi koko talon sitten, sekin alkoi painaa alkoi varmaan deadline painaa päälle ja sitä kautta sitä viestintää ei tullut niin paljon enää ja se laadukkuuskin otti vähän osua. Ja siitä nostettiin tuonne yleiseen keskusteluun että se tunnustettiin ongelmaksi johdossa ja keskijohdossa mitä sen piti ja kyllä se sen jälkeen kehittyi, sen jälkeen mentiin eteenpäin. Se oli käytännössä sellianen käyrä että se lähti hyvin liikkeelle sitten se vähän unohtui ja sitten taas skarpattiin siitä näin se on varmasti muillekin näyttäytynyt. NFK

Varmasti oli kaikilla erilaisia hommia kun aika paljon työkalut ja alustat muuttu niin siinä kohtaa viestintä jäi vähän vajavaiseksi. Ehkä senkin takia, jos sitä viestinnän kannalta kysyy. NNK

Sitten kun alettiin pyytämään enemmän niin sitten alettiin tekemään jotain videoita. Ne tuli siksi, että johto tajusi, että me ollaan epätyytyväisiä niin sen jälkeen sitä ruvettiin kehittämään. Mutta se viestintä mikä tuli aluksi ja heiltä itseltään oli tosi vajanaista ja palautteen avulla he ymmärsi, että pitää tehdä muutosta. NNO1

Viestinnän riittävydessä on myös havaittavissa eroja sen mukaan mikä vaihe muutoksesta on ollut menossa. Muutoksesta oli ilmoitettu kohtuu hyvissä ajoin ennen varsinaista muutosta, mutta tietoa itse muutoksesta annettiin enemmän vasta itse muutoksen tapahtuessa. Johtoryhmä oli työskennellyt muutoksen parissa ennen muutosta ja muutos julkistettiin brändi juhlassa henkilöstölle. Tilaisuus on toteutettu perjantaina ennen viikonloppua. Maanantaina henkilöstö on palannut töihin työskentelemään uuden brändin alla

Voisihan siinä tilanteessa työntekijöille viestiä siitä enemmän ja mitä asioita nyt tapahtuu. Kyllä se varmaan viestittiinkin, mutta sitä ei varmaan sisäistettykään kun oli niin paljon töitä. En itse mielestäni ole jäänyt ulos että olin aika tietonen niistä tilanteista mitä on tapahtunu, voi olla eri näkemys muiden kohdalla. NNK

No se viestintä on ollu tosi vähäistä, ehkä sillä tavalla, että kun brändijuhlassa näytettiin joku dia niin seuraavalla viikolla, oltiin silleen, että kyllähän kaikki ovat tämän sisäistäneet. Sit kaikki oli vähän silleen, että jos brändijuhlassa näytetään jotain dia

minuutti niin emme ole vielä sisäistäneet sitä. Se viestintä oli aika suora viivaista. Mitä me oltais sit ehkä kaivattu oles sellasta syvempää, ettei vaan tuolla pilvitasolla puhutaan vaan että tää on brändi ja kaikki on hyvin ja tätä me halutaan, mutta me ei saatu sitä syvempää viestintää kovin paljon, tai sitä piti niin kun kysellä niin kuin mitä tämä tarkoittaa tai mitä tällä haetaan. Teksti mielessä otsikoita meille kerrottiin mutta ei niin kun kunnan sisältöä. NNO1

Sellainen brändijuhla niinku ensin henkilöstölle ja heti perään maanantaina ulospäin. Se oli pakkokin tähän noin koska se oli haluttu pitää salassa toi brändi julkistus. ENO2

Vaikka johto oli tiedottanut muutoksesta, osa työntekijöistä tunsivat olonsa epätietoisiksi ja huolestuneiksi. Vaikka tiimit keskustelivat muutoksesta keskenään, ei ole selvää, kuinka paljon keskinäisestä palautteesta tavoitti johdon. Henkilöstö on kuitenkin käynyt paljon keskustelua keskenään. Myös keskijohdon kanssa on käyty vuorovaikutuksellista keskustelua mutta läheskään kaikki tästä keskustelusta tai edes niihin liittyvistä asioista eivät ole tulleet johdon tietoon.

No fuusio tuli aika yllättäen ehkä. Tämä väläytettiin ilmoille että tällainen tapahtuu. Meillä oli Brändi juhlat. Sitä ennen ei tiedetty muuta kuin että yhdistytään. Brändijuhlassa lävätettiin kaikki mahdollinen tieto uudesta brändistä jonka jälkeen johto ehkä ajatteli että nyt me osaamme kaiken ja ymmärrämme kaiken. Eli se perehdyttäminen uuteen yhtiöön ja uuteen brändiin loppu ehkä siihen ltekin sanoin siinä sitten johdolle että nehän on tehny tän parissa monta kuukautta että me jotka tullaan tähän uusina ihmisinä me ei olla tehty töitä monta kuukautta sen eteen, meiltä ehkä odotettiin että me sisäistetään asiat nopeampaan. NNO1

Riippuu tosipaljon tilanteista ja henkilöistä että miten sitä viestintää on tapahtunut jos johdolta tulee jotain informaatiota jostain, niin tottakai henkilöstö keskustelee siitä keskenään tilanteesta. Onko keskustelua tapahtunut tiimien välillä. Ja se että mitä henkilöstö on keskenään keskustellut ja onko näistä keskusteluista mennyt informaatiota johdolle. Omassa tiimissä siitä on juteltu asioista mutta onko tieto siitä mennyt takaisin johdolle mitä siitä on tiimit mieltä tai henkilöt mieltä niin siitä en ole varma. NNK

Aika paljonhan se on sellasta välillistä se viestintä, koska hybridi organisaatio ollaan ja kahdella eri toimistolla ihmiset oli että tosi vähän siinä oli sellasta aktiivista keskustelemaa viestintää. Tietysti siinä kun oli ne brändi juhlat siinä oli alku illasta sellasta että keskusteltiin ja esiteltiin asioita. ENO1

Viestinnän luotettavuudessa on havaittavissa eroja keskijohdon ja operatiivisen tason välillä. Keskijohdon viestintää on pidetty luotettavana, kun taas operatiivisella tasolla se oli vähäistä.

Viestintää ei ole myöskään pidetty luotettavana aikaisempien kokemusten takia, jotka liittyvät johtajien kanssa henkilökohtaisesti sovittuihin asioihin. Tällä viitataan tilanteisiin, jossa johto on luvannut palata asiaan tai toteuttaa uudistuksen, mutta asia on unohtanut omien työkiireiden alle. Näin henkilöstöllä on syntynyt luottamuspula puhuttujen asioiden toteutumiseen. Kokemus viestinnän laadusta avoimuudesta on siis ollut vaihtelevaa.

Kyllä mää oon sen kokenu täysin luotettavana. En ainakaan keksi mitään tielannetta missä olis miettiny että onko tää totta. NFK

Joo, kyllä mulla on luotto on ollu niihin jotka sitä viestintää tekee mun kanssa. Koska meillä on yleensäkin ollut avointa se ettei siellä ole yritetty vääistellä mitään. NNK

No ei se tällä hetkellä ole kovin luotettavaa jos YT:kin tuli silleen aika yllättäen. Niin on se silleen. Kyllä se jättää kolauksen. Ei silleen voi luottaa siihen että antaako ne johtoryhmässä meille oikeita singnaaleja, niin en koe että se oles super luotettavaa tällä hetkellä mutta se voi johtua siitäkin että on kokenut YT:t niin kovasti silleen henkilökohtaisesti. NNO1

Avointa ei ihan hirveästi. Siellä on aika paljon isoakin asioita paljastunut jälkikäteen mistä olisi halunnut tietää jo silloin kun ne oli menossa. Esimerkiksi sieltä on paljastunut tiettyjen tiimien osalta semmosta että sieltä on torpattu hyviä ideoita mitä on otettu käyttöön nyt vaikeiden aikojen osalta. Sieltä olis voitu pelastaa tiettyjä toimintoja mutta kun ei ole tiennyt niistä mitään, niin en voi sanoa, että se olis ollu hirveän avointa avointa se keskustelu fuusion aikana eikä välttämättä ennen sitäkään. Kattavaa. Tiettyjä asioita. Tiettyjä keskusteluja. Tiettyjä sähköposteja. Ei niin että sää tietäisit hirveästi asioista. Se voisi olla huomattavasti kattavampaa se viestintä. Kaikki ne asiat mitä on kirjallisena niihin, pystyy luottamaan, mutta ne asiat mitä puhutaan suullisesti, toki jos puhutaan niin kuin työn kuvista tai vastaavista niin se on suht luotettavaa, mutta jos luvataan että tehään jotakin niin niissä saa olla hereillä, että pitää kysellä perään ja jotkin asiat eivät ole edes toteutuneetkaan. NNO2

Viestinnän osalta korostui myös tietyn asteinen vuorovaikutuksellisuuden puute. Erityisesti henkilöstö koki, että monia asioita olisi voitu tehdä paremmin sillä, että olisi kysytty heiltä, miten asioita kannattaisi lähteä muuttamaan. Kyse ei ole siitä, että olisi haluttu välttämättä vaikutta muutoksen. Henkilöstö on enneminkin kokenut, että asioita olisi suoraan voitu tehdä paremmin, jos johto olisi käynyt heidän kanssaan vuoropuhelua. Toteumana on ollut, että henkilöstö on joutunut antamaan

johdon suuntaan palautetta asioista, joihin johto on reagoinut kiitettävästi. Kuitenkin palaute tulee jälkikäteen johdolle asioista, jotka olisi pitänyt keskustelulla ennaltaehkäisevästi.

Mutta sitten sellaset, joka päiväiset toiminnot. Siinä se viestintä takkusi. Välillä tärkeätäkin infoa ei tullu ihan perille asti mikä sitten vaikeutti työntekoa ihan omalla tasolla. NNO2

Aineiston perusteella johto on tarjonnut kiitettävän paljon mahdollisuuksia keskusteluille. Henkilöstö ei kuitenkaan ole hyödyntänyt tätä mahdollisuutta kovin kattavasti. Henkilöstöltä riittää kuitenkin ymmärrystä johdon kuormitukselle ja on ymmärretty, että johto ei ole pystynyt olemaan läsnä heidän toivomallaan tavalla. Aineistosta nousee hyvin esille, että johto on kuunnellut palautetta ja reagoinut siihen ja tehnyt toimenpiteitä palautteen pohjalta. Tämän osalta vallitsi yksimielisyys asemasta riippumattomasti.

Heti jos on sanonut jotain, niin kyllä se on otettu huomioon. NNO1

Nykyään koen että pystyn sanomaan ja jos jotain nousee esiin että jotain voisi tehdä paremmin, niin kyllä siitä otetaan vastaan ja ei ole silleen että tuntuis että minua ei kuunneltais. NNK

Viestintää on ollu ylöspäin, niinkin on ite kyselly asioiden perään, niin on saanu edistettyä asioita. Palautetta on voinu antaa ja välillä on tullu itsekin sanottua suoraan sinne, että tämän ja tämän asian kanssa pitäisi petrata, mutta välillä saa kysyä montakin kertaa. NNO2

Musta tuntu että johto yritti tarjota niitä tilaisuuksia, että saa tulla juttelemaan ja saa kysellä, mutta tollasenkin porukan kanssa niin ei se ole niin helppoa niitä välittömiä tilanteita rakentaa. ENO2

Omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta ihmiset ehdottomasti kuuntelee mitä sanon omille esimiehille, että jos joku asia ei toimi tai ei ole hyvin niin se korjataan tai sitä aletaan käsittelemään tai pidetään palaveri asiasta ja sitä ruvetaan käsittelemään. NNO2

4.2.3 Samaistuminen

Henkilöstö osoitti aineiston perusteella olevansa osa uutta yhtiötä ja mieltäneensä itsensä uuden yhtiön työntekijöiksi. Yhteisten liiketoiminnallisten tavoitteiden ja uuden organisaation rakenteet

vaikuttivat olevan selkeitä kaikille asemasta riippumatta. Liiketoiminta on jakautunut kahteen liiketoiminnalliseen kärkeen, joiden tehtävät eriävät toisistaan. Henkilöstön haastattelusta havaittiin, että liiketoiminnat, joita yhtiöillä on ollut, näkyy edelleen kahtena erillisenä liiketoimintakärkenä. Tätä ei pidetty henkilöstön keskuudessa huonona asiana. Joissain liiketoiminnan osissa, tiimejä on myös yhdistetty yhteisiksi tiimeiksi. Näitä tiimejä on myös uudelleen erotettu toisistaan käytännön syistä. Henkilöstö oli itse pyytännyt tiimien uudelleen jakamista.

Meillä oli yhteinen tiimi, jossa oli molemmista yhtiöistä työntekijöitä, mutta nyt lähi-aikoina se erotettiin koska se oli niin kuin selkeämpää kaikille ja työ aika on tehokkaampaa, kun me ollaan omissa. Oli siinä alussa siitä varmasti hyötyä. Siten me siinä alussa tutustuttiin paremmin toisiimme niin kyllä mä koin, että se oli hyödyllistä. Se oli niin kiva siinä alussa, kun me tutustuttiin toistemme työtehtäviin ja toisiimme. Ja sitten me vaan tajuttiin, että se on tehokkaampaa, että me ollaan erikseen niin nythän me jo kaikki tunnetaan toisemme ja me tiedetään mitä kaikki tekee niin se ei enää vaikuta mitään, että me ollaan eri tiimeissä, koska kyllähän me aina välillä nähdään jossain palavereissa ja pidetään välillä jotain yhteisiä palavereja niin se oli tosi hyvä, että me oltiin siinä alussa yhdessä. NNO1

Henkilöstöstä ne, jotka olivat työskennelleet toisen yhtiön työntekijöiden kanssa, vaikutti olevan parempi käsitys siitä, mitä toisessa yhtiöissä on tehty ja mitä tehdään nykyisin. Nämä työntekijät vaikuttivat myös olevan tyytyväisempiä fuusion toteutukseen. Tämä kokemus ei ole muuttunut sen jälkeen, kun kärjet on taas erotettu toisistaan. Sen sijaan henkilöstö, joka ei ole työskennellyt toisen yhtiön työntekijöiden kanssa osoitti, ettei heillä ole välttämättä tietoa mitä toisen yhtiön työntekijä tekee tai missä he edes toimistolla työskentelevät koska viestinvaihto on käyty vain sähköpostissa tai pikaviestimissä. Heiltä tuli myös toivoivat tätä mahdollisuutta integroitumisen parantamiseksi.

On vielä sellanen identiteetti, että yritys N:läiset ja yritys F:läiset mikä johtuu ihan siitä, ettei tiedä mitä toinen tekee. mutta kaikki tunnistaa itsensä yrityksen H:läisiksi. Kaikki mikä tapahtuu, tapahtuu yhteisiä tavoitteita kohti. NNO2

Ongelma on havaittu jollain asteella ja siihen on panostettu esimerkiksi perustamalla workshoppeja, joiden kautta rakennetaan yhtenäistä kulttuuria. Näin henkilöstö on otettu mukaan muutoksen tekemiseen.

Noo siis joo. No kaks eri kärkeä se on se mikä vähän sitä jakaa. On siinä vähän sulauttavaa. Hiukan. NNN

Vaikea kysymys. Se brändi oli ehkä silleen monen mielestä ihan mukava. Se ei tainnu riemunkiljahduksia herättää silleen, että se oli sellainen mihin voitaisiin solahtaa siihen muottiin. ENO2

Aineistosta nousi esiin, että muutokseen liittyvät tavoitteet oli asetettu koko organisaation tasoisiksi. Kokemus tavoitteiden selkeydestä vaihtelivat henkilön kiinnostuksen mukaan tavoitteita kohtaan, mutta vaikuttavana tekijänä on ollut tavoitteiden ymmärtäminen. Uuden yhtiön yhteiset tavoitteet kuitenkin koettiin hyviksi mutta ei välttämättä kovin selkeiksi tai pitkäjänteisiksi.

4.2.4 Tavoitteet

Uuden yhtiön tavoitteita ei ole pilkottu pienempiin osiin, mikä tarkoittaa, että operatiivisella tasolla ei ole selkeää käsitystä heidän roolistaan tavoitteiden toteuttajana. Myöskään keskijohdolla tutkimukseen osallistuneiden osalta ei ole asetettu sellaisia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka liittyvät suoraan muutoksen toteutumiseen. Keskijohto ilmaisi omien työtehtäviin liittyvien tavoitteidensa olevan vahvasti sidoksissa muutoksen taustaksi asetettuihin.

Ainakin sillä tasolla millä itse on toiminut, niin ne on ollut aika selkeät ne liiketoiminnalliset tavoitteet millaiset tulokset halutaan tulevalle vuodelle ja myös käyty läpi mitä se vaatii kaikilta. Lisäksi omat henkilökohtaiset tavoitteet ollu niin selkeät kokoajan mitä multa odotetaan kun siihen ei tullut muutosta fuusion yhteydessä, se oli että se toiminta lähtee mahdollisimman nopeasti liikkeelle, niin mulla on ollut kyllä aika selkeät tavoitteet ja se taso josta puhun niin uskon että myös muilla. NFK

Ehkä mikä oli näkyvintä oli ne yrityksen ylätasoinen tavoite siitä palvelutasosta ja taloudesta ja sellaisesta kestävydestä. Sitä ei ihan hirveästi pilkottu silleen, että mitä kukakin pystyy sille asialle tekemään aktiivisesti. Varmaan ne taustalla oli taloudellisia tavoitteita ja niitä synergia etuja, että niistähän siinä puhuttiin kun puhuttiin tavoitteista niin kuin business näkökulmasta voitaisiin palvella kokonaisvaltaisemmin asiakkaita että saatais sitä valikoimaa ja repertuaaria laajennettua ja pystyttäis tarjoamaan niin kun mahdollisimman laadukasta parhaalla teknologialla. Sitä isolla kuvalla lähetettiin tekemään. ENO2

Aina tietysti on sellasia yleisiä tavoitteita mutta ne on vielä itellekin vähän epäselviä mitkä ne tavoitteet siinä fuusion yhteydessä oli. Tuntuu että se aika mikä siinä fuusiossa oli yritetään yhdistää liiketoimintoja ja yritetään käynnistää sitä toimintaa eikä niitä tulevaisuuden näkymiä kuten tavoitteita firman osalta ole tähänkään päivään mennessä tuotesille sillä tavalla että pystyisi sanomaan meidän tavoite on että liikevaihto esimerkiksi tuplaantuu. Vähän on ollut puhetta siitä että pyritään vakauttamaan liikevaihtoa ja tulosta pyritään takomaan täysillä, mutta isompia tavoitteita ei ole tarkennettu NNO2

Myös keskijohdon tasolta toivottiin, että tavoitteet voisivat olla selkeämmät. Vaikka tavoitteita toivottiin selkeämmiksi, keskijohto koki, että he tiesivät koko ajan mitä heiltä odotetaan.

Henkilökohtaisten tavoitteiden määrittely on lähtenyt omasta tehtävän kuvasta ja oman osaamisen kehittämistä. Kukaan ei nimennyt tavoitteita, joiden avulla olisi pyritty edistämään muutosprosessia. Kuitenkin mainittiin, että mikäli tehtävän kuva on muuttunut, on luultavasti asetettu myös henkilökohtaisia tavoitteita uuteen tehtävään liittyen.

No, aina vois olla kirkkaammat. Vois olla vielä tarkemmat mutta olen parissa kolmessa tiimissä, asioita on niin paljon tehtävänä niin, aina sitä vois kirkastaa. Sanotaan näin. NNK

En oikeestaan hahmota mitä sellasia henkilökohtaisia tavoitteita olisi asetettu henkilökohtaisesti, varmaan siellä oli niille, joilla vaihtu roolit niihin liitty se että sen työt tavoitteet on erilaiset ja se osaamisen kehittyminen on erilailta olennaista. Kun esimerkiksi itselle asetti sellaisia tavoitteita että mihin mennessä pitää saada tehtyä millaisia asioita mä saan tehtyä muille ennen kuin tiputan hanskat tiskiin. Sellasia asioita yritin tehdä muille, vaikka ite ei ollu tunnetasolla silleen sitoutunut muutokseen enään niin oli hyviä kavereita töissä ja duunikaverit tosi tärkeitä itelle halusi tehdä mahdollisimman hyvää työtä jotta pysty tekemään sen mahdollisimman helpoksi heille. ENO2

No kyllä sillä on ollut henkilökohtaisia, tehokkuutta sitä pitää lisätä, myyntiä pitää lisätä ja nyt kun oli YT-neuvottelut toistamiseen niin vähän laitettiin porukkaa ulos että päästään vakaaseen liikevaihtoon. Tommosta on. Että tehokkuutta on romutettu, mutta pitäis saada hommaa tehokkaammaksi, mutta eri asia on sitten miten sitä saa tehtyä. Pienistä asioista se lähtee. NNO2

4.2.5 Muutosvastarinta

Tässä tutkimuksessa ei pyritty selvittämään ilmeneekö yhtiössä muutos vastarinnan oireilua, vaan haastattelussa keskityttiin muutosvastarinnan aiheuttajiin ja niiden ilmenemiseen fuusion aikana. Kysyttäessä muutoksiin liittyvistä negatiivisista tunteista kaikki vastaajat kertoivat havainneensa tai kokeneensa turhautumista muutoksen aikana. Yhtenäistä oli myös, että kaikki kiistivät, että varsinaista pelon tunnetta olisi ilmentynyt. Tämä kertoo siitä, että johto on onnistunut tarttumaan vakavimpiin muutokseen liittyviin ongelmiin. Yleisin tunnetila muutoksen aikana vaikuttaisi ollen epävarmuus. Tämä on ilmeisimmin seurausta tiedon puutteesta.

No varmaan just epävarmuutta, kun ei tiennyt kuka jatkaa ja mitä jatkaa, niin ehkä se oli se isoin tunne. Ei pelkoa mutta ei mitään ilon tunteitakaan, että sellaista tasasta, surullista kun miettii niitä muiden tunteita myös. NNO1

Olen havainnut (epävarmuutta). En lähde avaamaan tarkemmin. NNK

No yleisellä tasolla muutos oli tai niin kuin koko muutos tilanne on sellanen mihin olen tottunut aikaisemmissa muutostilanteissa. Kohtalaisen hyvin hoidettiin asiat mutta aina tällaisissa muutostilanteissa on sitä epävarmuutta eikä tiedetä kaikesta kaikkea ja joudutaan kysymään. Se epävarmuus siellä on kaikille se tai ainakin itselle on merkittävin tekijä NFK

Turhautumisen ja epävarmuuden tunteet ovat alkaneet muovautumaan jo brändijuhlavaiheessa, kun koko muutosprosessi on lyöty henkilöstön päälle ilman kunnan valmistautumista uuden brändin alla työskentelyyn. Yhtäaikainen brändin vaihtaminen, siihen liittyvien brändi uudistusten ja sähköpostien muutokset ovat yksinään olleet kuormittavia. Henkilöstön keskuudessa nämä yhdistettynä uuden brändin alla työskentely asiakkaan suuntaan ja yhdistettynä järjestelmien muutokseen on koettu turhan kuormittavaksi. Näiden lisäksi osa henkilöstöstä on vaihtanut vielä toimitiloja. Tähän yhdistettynä toimenkuvien muutokset ja YT-neuvottelut ovat nakertaneet luottamusta johtoon ja johdon antamaan viestiin.

Tietysti siinä oli myös innostusta ja oli sellasta mitä se brändi on ja arvuuteltiin nimeä tällästä perus innostusta, mutta enemmän siinä leimas sellanen epävarmuus ja siihen vaikutti se että se tuli niin pian YT-neuvotteluiden jälkeen ja siinä oli niitä ihmisiä jotka oli YT-neuvotteluiden jälkeen poistumassa kuvioista niin siinä oli sellasta taakkaa muutokselle. ENO2

Monissa asioissa tähän liittyy vielä johdon tiedon salassa pitäminen henkilöstöltä. Tämänkään osalta ei ole oltu aivan tasavertaisessa asemassa sillä osalle henkilöstöä tietoa on tullut aikaisemmin kuin muille, ja osa ei ole saanut tietoa, vaikka olisi sitä työnsä puolesta tarvinnut. Osittain tilanne on johtunut puhtaasti siitä, että johdolla ei ole ollut tiedotettavaa koska johto ei ole ollut itsekään tietoinen mihin suuntaan pitäisi mennä operatiivisesti. Henkilöstö ilmaisi kuitenkin turhautumista siitä, että kun heidän työhönsä vaikuttavia muutoksia oli tehty toisessa tiimissä he eivät olleet saaneet siitä tietoa vasta kuin viikkoa kahta muutoksen jälkeen.

Henkilöstö on keskenään keskustellut asioista ja saaneet toisiltaan tietoja, joita johto ei ole heille välittänyt. Henkilöstö on myös keskenään purkanut toistensa henkistä kuormaa keskustelemalla. Yksi yleisimmistä keskustelun aiheista aineiston perusteella oli ollut palkka. Muutoksen yhteydessä ei ole heti toteutettu palkkaharmonisointia ja lähes samoista tehtävistä saatetaan maksaa hieman erisuuruisia palkkoja. Palkat eivät myöskään ole henkilöstön toivomalla tasolla ja palkkauksessa on jätetty palkkoja henkilöstön minimoitoiveen alapuolelle.

Ehkä enemmän tavallaan hankaluutta siinä samaistumisessa aiheutti se että tultiin ja lyötiin kaksi organisaatiota yhteen joilla on tosi erilaiset kulttuurit ja tavat ja esimerkiksi palkkatasot ja edut ja kaikki tällänen niin siinä helposti jäätiin niihin omiin lähtötilanteisiin helposti oltiin yrityksen F ja yrityksen N työntekijöitä, eikä ainakaan kovin nopeasti osattu ottaa sellasta H yrityksen roolia omaksi. Siinä tavallaan niiden tiimien yhdistämistä ei sellati aktiivisesti tehty meidät vain laitettiin yhteen sitten. ENO2

Sanoisin että se on vähän siinä rajalla. Siellä on vielä vähän eriytyneet firmat, että firmat tekee töitä samalla mallilla kuin ennen fuusiota, mutta se on hyvin paljon myös onnistunut fuusio sillä tavalla että on sellanen yhtenäisyyden tuun että kaikki pyrkii yhtä tavoitetta kohti. NNO2

Aineistosta myös ilmeni, että osa henkilöstöstä harkitsee työpaikan vaihtamista, mikäli tilanne ai muut. Tärkeimmiksi ongelmiksi nostettiin viestintään ja palkkaukseen liittyvät haasteet.

Mutta siinä oli monta muutosta ja siinä oli monta muutosta menossa ja niitä, joiden työtä se vaikeutti tai esti niin kyllä se heidän kohdalla on aiheuttanut harmaita hiuksia ja stressiä. Sen lisäksi että on aiheuttanut stressi tai turhautumista niin siihen on reagoitu, voin toki puhua vain omasta puolestani. Se että on ollut kaksi erinlaista yhtiötä ja että muutokseen kuuluu kasvukipuilla niin siihen nähden muutos on handlättiin harvinaisen hyvin. ENO1

Paljon siihen liittyy sellasta epätietoisuutta ja sellasta sen purkamista. Ei vaikka tiedetty koska vaihdetaan toimistoa ja milloin sinne pitää mennä ja missä kukakin istuu ja millaset tavat siellä on, tällaiseia tosi mikrotason juttuja niin kun mitkä on sitä työn tekijän arkea niin niihin ei otettu hirveen nopeesti kantaa. Niin ne herätti paljon sellasta, että en mä uskalla ja en mä tiedä mitä mä oon tekemässä ja siinä kun mentiin sitä perjantaita kun oli julkistus niin tosi vähän kukaan tiesi mitä maanantaina tapahtuu ja mihin me tullaan takasin että se epätietoisuuden spekulointi siinä oli se yleisin pinnalla oleva asia. ENO2

Kyllä se oli avointa tiettyyn pisteeseen asti niin tottakai ne pidettiin salaisuutena. Kyllä sitä muuten yritettiin kertoa niin paljon kuin sitä tietoa oli. Musta tuntuu että se mikä aiheutti sitä epätietoisuutta oli spekulatiota oli ettei johtokaan tiennyt mihin ollaan menossa ihan kaikilta osin. Tietysti ne strategiatason asiat on mietittynä, mutta sitten ne arjen pienet asiat mitkä vaikuttaa sinne työntekijä tasolle ne ei ollu selkeitä myöskään sillä johdon päässä vaikka niistä oli tilaisuuksia kysyä niin niistä ei saanu selkeyttä kun sitä tietoa ei ollu olemassa. ENO2

Kuten sanottu niin yleisellä tasolla siihen liityi paljon epävatietoisuutta ja epävarmuutta siitä mitä on tulossa ja tietyllä tasolla joidenkin henkilöiden kanssa siitä huoku sellanen, en tiedä

onko se liian vahva ilmaisu, mutta epäkunnioituksen tunne, että työntekijöitä pidetään pimenossa joistakin asioista. ENO2

Ehkä myös sellasia, jotka olisi kriittisiä tekijöitä siinä muutoksessa, niin ei tavallaan päästetä mukaan tekemään sitä. Se muutos tapahtuu jossain ja me raahaudutaan sen mukana. ENO2

Että sitä ei lähdetty sellatti yhdessä rakentamaan sitä tekemistä että yhdessä se muutos alkoi vasta sitten kun se isoin rysäys laitettu ja kun oli niin kuin pakko tehdä, niin ehkä vähän sellainen ilmapiiri. ENO2

Vanhassa työpaikassa tuli myös isoja muutoksia. Silloin oli muutos myönteinen. Olen pitänyt itseäni hirveän muutos myönteisenä ihmisenä. Mutta täytyy sanoa, että tämän fuusion myötä. Alkuun oli tosi hyvillä fiiliksillä siitä. Rummutettiin että lähdetään firman kanssa uuteen nousuun. Puolivälissäkin muutosta, kun homma alkoi pyörimään oli fiilis. Mutta siellä loppupuolella alkoi olla aika negatiivinen fiilis oalla osalla. Olen jopa yllätynyt, kuinka negatiivinen pystyi olemaan tiettyjä asioita kohtaan. Koska sillä on paljastunut tiettyjä asioita, jotka on herättänyt aikapaljon ärtymystä omalta osalta. NNO2

Palkka. Se on ollut tosi isossa keskiössä ilmeisesti aika monenkin tiimin osalta. Ne ei ole ihan niin hyvällä tasolla kuin ihmiset haluaisivat niiden olevan. Itsekin kun esitin palkkatoiveen niin se asetettiin minimi odotuksen alapuolelle. Tiedän että jotkut, jotka ovat aloittaneet samaan aikaan saavat hieman enemmän palkkaa melkein täsmälleen samoista töistä mitä itse teen niin tulee sellainen olo, ettei arvosteta sitä omaa työtä niin paljon kuin sitä muiden tekemää työtä. Toinen on ollut sitten järjestelmät. Esimerkiksi yhden tiimin ongelmat estivät kokonaan toisen tiimin osittaisen toimimisen. Siellä on ollut monen asian yhteisvaikutus. NNO2

Varsinainen muutosvastarinnan ilmeneminen on aineiston perusteella jäänyt melko vähäiseksi. Isoimpiin ja vakavimpiin ongelmiin on haettu ennakkoon ratkaisukeinoja ja henkilöstö osoittikin arvostusta aina tavoitettavissa oleville johtajille. Kynnys ilmoittaa asioista ei ole henkilöstöllä ollut kovinkaan korkea, kun ongelmia on ilmennyt.

Johdossa on aina ollut joku, jolle voi varata ajan keskusteluja varten. Keskustelujen aiheen on voinut olla mikä tahansa muutokseen liittyvä asia kehitys ehostuksista, omien tunteidenkäsittelyyn. Henkilöstöä on rohkaistu varaamaan aikaa ja aikaa on saanut halutessaan varata, vaikka toimitusjohtajalta halutessaan. Tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan ole ilmeisesti hyödynnetty toivotulla tavalla. Henkilöstön ja johdon välillä on myös vallinnut luottamuksellinen suhde, että johdolle uskaltaen puhua asioista. Henkilöstön ja johdon väliset keskustelut ovat aineiston perusteella sisältäneet paljon muutakin kuin pelkästään työhön liittyviä asioita.

Muutoksessa on syntynyt tilanteita, joissa roolien muuttuessa vanhat tehtävät ovat saattaneet jäädä ilman vastuunkantajaa, jolloin muulla henkilöstöllä on ollut haasteita tehtävien suorittamisessa, kun ei ole ollut tietoa kenen puoleen asiassa pitäisi kääntyä. Johto oli kuitenkin varautunut vastaaviin tilanteisiin muutoksen suunnittelussa ja aina oli joku, jonka puoleen sai kääntyä, kun ilmeni vastuukysymyksiin liittyvissä asioissa epäselvyyksiä.

Suurimpina tietysti nämä roolien muutokset, työtehtävien muutokset ja sitten järjestelmä muutokset. Kun ihmisten työtehtävät on muuttuneet, niin on joutunu opettelemaan uutta ja samaan aikaan on ollu töitä tehtävänä. ihmisten roolit on muuttunut, niin ollu epäselvää kenen pöydällä joku asia tällä hetkellä on ja kun järjestelmät on muuttunut niin se aiheuttaa omat haasteensa. Se vaatii vaan sellasta johdonmukaista koordinoitua koen että siihen oli varattu resurseja ja henkilötyötunteja siihen kordinoitiinkin että jos oli aina joku kanava ja ihminen jolle pystyi menemään siitä sanomaan. ENO1

Varmasti olisi ollut jos olisi halunnut, että ei se ollu mikään sellainen iso kynnyks jos olisi halunnut jutella. Et kyllä mä silleen koen, että täällä on esimiesten kanssa sellaisissa väleissä että pystyy juttelemaan. NNO1

Kehotettiin varaamaan sitä aikaa, jos on kysyttävää tai haluatte tietää asiasta lisää niin ottakaa sitä aikaa, niin kyllä siihen rohkaistiin ettei se mene välikäden kautta se tieto koska se idea saattaa muuttua siinä välissä jos se tieto menee yhden ihmisen lävitse, sitä pyrittiin välttämään, mutta vähän tuntuu ettei aikoja varattu. Vastuullinen oli tyhjentänyt kalenterinsa, että sieltä vai varata aikaa mutta en usko, että hirveän monta pyyntöä tuli vaikka rohkaistiin sitä tosi paljon ja pyydettiin niitä avoimia kysymyksiä ja niihin vastattiin sitten yleisesti, mutta ei niitä kauhean montaa tullut. NFK

Vaikka muutosvastarinnan syntymiseen ja tunteiden käsittelyyn oli varauduttu ja negatiivisten kokemusten käsittelyyn varattu resursseja, on yhtiössä päässyt syntymään tilanne, jossa henkilöstö ei ole tyytyväinen tilanteeseen. Tässä asiassa näyttäsi jälleen kerran raja kulkevan keskijohdon ja operatiivisen tason välillä. Operatiivisella tasolla korostetaan negatiivisten tunteiden jyräävän positiivisia tunteita ja koetaan kokonaisuus epämiellyttäväksi. Keskijohto näyttää tunnistavan negatiivisen ilmapiirin olemassaolon, mutta kokee kokonaisuuden huomattavasti positiivisemmaksi. Myös fuusion jälkeen yhtiöstä lähteneet työntekijät tunnistivat negatiivisen ilmapiirin olemassaolon, mutta eivät kokeneet itse yhtä voimakasta negatiivisuutta.

Positiivisia fiiliksiä kyllä niitä pystyään käsittelemään ja on niitä jonkin verran hyödynnetty, mutta jotenkin tuntuu että koko henkilöstön osalta on ollut negatiivisemmassa päässä nuo fiilikset että ne on vähän hukunut positiiviset fiilikset negatiivisiin fiiliksiin. NNO2

Toki en osaa sanoa toisen yhtiön puolelta mutta meillä porukka on ollut suhteellisen tiivs ja matala hierarkkinen jos siellä on ollut jotain eripura ääniä syntynyt niin niitä on käsitelty ja niille on varattu aikaa. NNK

En ole tollatti tuonu omia tuntemuksiani esille, mutta isossa mitta kaavassa on otettu ihmiset huomioon, mutta siinä on ollu niin paljon asioita meneillään, että se ei ole välttämättä ollu niin hyvällä tasolla mitä sen olis kannattanu olla. Että aika monelle tuolla johtoportaassa tämä oli ensimmäinen fuusio jota ollu johtamassa niin se on varmaan vaikuttanu asiaan ja se oma fokus on ollu muissa sioissa kuin ihmisissä mikä on ollu ihan ymmärrettävää. NNO2

Yksi merkittävimpiä negatiivisia kokemuksia aiheuttaneita kokemuksia näyttäisi olevan järjestelmä muutoksiin liittyvistä haasteista. Teknologisista ongelmista nostettiin esiin uusien järjestelmien keskeneräisyys ja siihen liittyvät ongelmat jotka estävät työtehtävien tekemisen. Toinen hyvin mielipiteitä jakava asia oli käyttöjärjestelmän vaihtaminen totutusta järjestelmästä toiseen. Osa henkilöstöstä piti muutosta positiivisena, osa neutraalina ja osa ei pitänyt muutoksesta juurikaan. Järjestelmämuutoksen mainitsivat kaikki haastateltavat haasteellisiksi, vaikka tarkkaan suuri osa ei nimennytkään ongelmia yksityiskohtaisesti.

Niin ja sitten tietysti pienemmisiäkin asioissa kuten järjestelmien niin. Kyllähän ne aiheuttavat harmaita hiuksia. Järjestelmien ja dokumenttien ja kaikkeen uudet muutokset integraatiot ja käyttöönotot. Ei ne ruusuilla tanssimista ole koskaan tolaiset järjestelmä muutokset. ENO1

Tällein henkilöstönäkökulmasta, kyllä se fuusio oli aluks vähän takkuileva koska kasksi erilaista organisaatiota, vaikka ne onkin ollu tosi lähellä toisiaan kun tytäryhtiö ja emoyhtiö. Mutta järjestelmien kanssa ollu vähän haasteita ihmisten kanssa ei niin paljon. Ihmisten puolelta meni hyvin se fuusio mutta järjestelmät on mikä takkus. NNO2

Ilmenneet ongelmat eivät näyttäisi liittyvän ihmisiin vaan enneminkin teknologioihin ja toimintojen yhteen sovittamiseen ja viestintään. Vaikka johtokin on antanut mahdollisuuksia tunteiden käsittelyyn, on tämä negatiivisten tunteiden käsittely jäänyt henkilöstön väliseksi toiminnaksi. Tiimit ovat keskustelujen kautta luoneet yhteishenkeä ja purkaneet negatiivisia tunteita ja näin kokee neet, että muut ovat heidän kanssaan samassa tilanteessa. Näin on jaksettu viedä arjessa muutosta eteenpäin. Tämä ei kuitenkaan ole korvannut johdon merkitystä.

Ei se hirveästi motivaatiota lisää sanotaan näin. Nyt kun on palkkakeskustelut saatu käytyä ja hilattua niitä ylös niin on motivaatio vähän parantunu. Mutta se johtuu pitkälti myös siitä,

että oma tiimi, jonka kanssa tekee töitä, sitä kautta, kun saa puhua asioista, märehtiä asioita, vitsailee, se nostattaa työilmapiiriä, kun tietää että kaikki on samassa veneessä. Positiivisten tunteiden heräämistä ja motivaation kasvua. Mutta ei se motivaatio ole vielääkään samalla tasolla kuin ennen fuusiota. Välillä on miettinyt, haluaako tulla töihin vai ei. NNO2

4.2.6 Osallistaminen muutoksen tekemiseen

Henkilöstön osallistaminen muutokseen on ollut hyvällä tasolla. Aineistosta voi päätellä, että henkilöstö on omien taitojensa ja halukkuutensa mukaan päässyt vaikuttamaan muutoksen tekemiseen. Osa henkilöstöstä ilmaisi, että heillä ei ollut mahdollisuutta osallistua, mutta kuitenkin kertoivat, että ovat olleet tekemässä jotain muutokseen liittyvää kuten uuden brändin näkyväksi tekemistä. Lisäksi palautteen antaminen johdolle on koettu hyväksi tavaksi muutokseen vaikuttamiseksi. Henkilöstöstä todettiin myös, että ei heillä olisi ollutkaan mitään annettavaa muutoksen tekemiseen. Tällä on luultavimmin viitattu muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon, jossa henkilöstö ei ole päässyt vaikuttamaan. Tällä alueella henkilöstö toivoi, että heiltä olisi kysytty näkemyksiä operatiivisen toiminnan vaikutuksista.

Aluks kun se muutos tuli ja kaikki järjestelmät muuttu niin eihän se liity minuun mitenkään, eihän se siinä kohtaan tunnu, kun päätös on jo tehty, niin enhän mä pysty siihen vaikuttaa. NNK

Sanoisin osallistava, sillä tavalla, että oli joitakin firman tapahtumia jotka tapahtu uuden firman nimen alla ja sitten siellä tehtiin niitä yhteisiä toimenpiteitä esim muutettiin sähköpostejä uudelle yhtiölle laitettiin asiakkaille viestejä että nyt ollaan yritys H. Mutta sitten oli paljon sitä että sanotaan että te rupeatte hoitamaan tätä ja te rupeatte hoitamaan tätä. Se oli ylhäältä päin saneltu mutta henkilöstö pääsi siihen mukaan ja vaikuttamaan. Ei johto yrittänyt nostaa itseään muiden yläpuolelle vaan johto pyrki olemaan siellä henkilöstön tasalla muutoksenkin aikana ja ohjaamaan sitä muutosta tasa-arvoisesti. Ei tullut sellasta hierarkian tunnetta missään vaiheessa. NNO2

Henkilöstö on kokenut johdon olevan nöyrä muutosta kohtaan ja tehneen sitä ruohonjuuri tasolla. Osa on nähnyt muutoksen ylhäältä saneltuna, mutta kokenut voivansa vaikuttaa siihen ja osa on kokenut, että minäkäänlaista hierarkisuutta ei muutoksen aikana ole ilmennyt.

Henkilöstö on myös otettu osaksi mukaan rakentamaan uutta yhtenäistä yrityskulttuuria. Henkilöstö mainitsi, että kulttuurin kehittämiseen tähtääviä workshopeja on alettu jo järjestää ja kulttuureja on alettu suhauttaa yhteen. Osa henkilöstöstä on päässyt myös työskentelemään toisen yrityksen työntekijöiden kanssa, joka on koettu yhtiötä yhtenäistäväksi kokemukseksi. Vastaavanlaisia tehtäviä tekeviä tiimejä on

yhdistetty yhdeksi tiimeiksi pienemmän yhtiön siirtyessä suuremman yhtiön tiloihin. Tiimit kuitenkin jälleen erotettiin toisistaan käytännöllisistä syistä tiimin jäsenten aloitteesta. Tästä huolimatta töiden aloittaminen yhtenä tiiminä uuden brändin alla on yhtenäistänyt käytäntöjä ja auttanut tutustumisessa toisen yrityksen työntekijöihin ja tapoihin tehdä asioita.

Yhdessä muodostetaan, ei niin että johto sanelee tässä, on meidän kulttuuri, tässä on meidän arvot, vaan niitä lähdetään yhdessä pohtimaan ja miettimään. Nyt esimerkiksi arvoworkshopit pyörii tällä hetkellä, mikä on mun mielestä erinomainen osoitus siitä miten pitää että me ollaan entistä paremmin se yksi iso yhtiö. NFK

Mutta jos puhutaan isommasta mittakaavasta esimerkiksi jotka vaikuttaisi 3 tai 4 eri-tiimiin niin ei sellaisia omalla osalla ole ollu mahdollisuuksia vaikuttaa. Lähinnä se on ollu workshoppeja joissa on päässy ideoimaan jotain. Loppupeleissä se on melkeen puhetta. NNO2

Haastattelujen aikaan osa henkilöstöstä ei ollut vielä kukaan työskennellyt toisen yrityksen työntekijöiden kanssa, eivätkä tienneet missä toisen yhtiön työntekijät työskentelevät. Toimintoja oli myös siirretty toisesta yhtiöstä ilman resursseja tai riittävää perehdytystä uusiin tehtäviin. Osalla myös toimenkuva näyttäisi pysyneen käytännössä samanlaisena kuin ennen fuusiota. Henkilöstö, joiden toiminnoissa oli tapahtunut vähiten muutoksia ja yhteensovittamista toisen yhtiön kanssa vaikuttivatkin olevan myös vähiten tyytyväisiä fuusioon.

4.2.7 Kokemus muutoksen johtamisen määrätietoisuudesta ja suunnitelmallisuudesta

Henkilöstö kaikilla tasoilla piti fuusion toteutuksen pääpiirteittäin suunnitelmallisena. Suunnitelmien toteutuksesta ei ole pidetty liian tiukasti kiinni. Suunnitelmat vaikuttaisivat olleen iso mittakaava suunnitelmia ja isojen muutosten vaikutus operatiivisten toimintoihin vaikuttaisi jääneen kokeilemisen varaan.

Operatiivisella tasolla tehtyjen muutosten suunnittelemattomuudesta kertoo myös se, ettei tehdyistä muutoksista ole osattu viesti niille, joiden toimintaan nämä muutokset ovat vaikuttaneet muutoksena olevan tiimin ulkopuolella. Se ettei kyse ole pelkästään viestinnällisestä haasteesta kertoo se yksityiskohta aineistossa, että haastateltava mainitsee yhden toiminnon jääneen kokonaan pois tarjonnasta juuri muutoksen yhteydessä ja tilanteen korjaaminen ei ole ollut mahdollista koska tietoa puutteista ei ole liikkunut tiimien välillä. Se että toiminto putoaa pois tarkoituksesta ei siis ole pelkkä viestinnällinen haaste.

Ehkä siellä on sellasta tiettyä mikä on määrätietosta ja ne on niin kun otettu aikasemmin mutta kyllä mä nään että meidän yritys on myös joustava noissa muutoksen asioissa että ei se ole kaavoihin kirjoitettu kuitenkaan että näin mennään. Jos on tarvetta joustolle, kyllä sitä yrityksestä löytyy. NNK

Sen tavallaan huomaa että ei heillä ollut kaikki selvää kun tähän muutokseen lähdettiin. Ja koin että he tiedostivat itsekkin että he eivät tiedä kaikkea mitä se muutos tulee tuomaan tullessaan ja mitä oon ymmärtänyt jälkikäteen. Ei se oo helppoo, kun ei tiedetä mihin ryhdytään. Kyllä siinä oli sellasia elementtejä joita oli varmasti suunniteltu en vaan tiedä oliko ne suunnitelmat parhaat mahdolliset. vaikka ne olis toteutunu sellasenaan. Koen että siinä pyrittiin suunnitelmallisuuteen. ENO2

80 pinna oli suunnitelmallisuutta tai tiputetaan 60 kun 80 on aika korkea mutta oli myös tosipaljon sellasta häslinkiä. Isommat linjat, isommat viivat oli mietitty suoriksi, mutta se käytännön toteutus se oli välillä tosi sekavaa. Välillä ei edes huomannu että muutoksia tapahtuu vaan joku vaan tuli ja sano että hei toikin asia on muuttunu. oli paljon sekavuutta mutta kokonaisuutena ok. NNO2

4.2.8 Muutoksen tila

Muutoksen tilaa arvioitaessa joudutaan palaamaan viestintään liittyviin haasteisiin. Viestinnän haasteista kertoo muutoksen tilan osalta se, että henkilöstö on asemastaan riippuen erilaisessa käsityksessä muutoksen tilasta. Keskijohdossa katsotaan, että muutos olisi edelleen käynnissä ja odotetaan sen loppuun saattamista. Operatiivisen tason henkilöstö näkee, että muutos on jo tapahtunut eikä millä käynnissä olevia muutokseen liittyviä tulossa olevia projekteja kuten palkkaharmonisointeja ja työkuultuuri workshoppeja fuusioon liittyviksi projekteiksi. Keskijohto osasi mieltää nämä osaksi fuusiota jo nosti nämä esille osana fuusion etenemistä.

Tilanne kertoo siitä, että keskijohdolla on enemmän tietoa muutokseen liittyvistä asioista kuin operatiivisella tasolla. Keskijohto mainitsi käyneensä keskusteluja säännöllisesti johtoon kuuluvien henkilöiden kanssa, mikä tarkoittaa, että he ovat saaneet välitöntä viestiä johdolta. Operatiivisella tasolla mainittiin viestinnän muuttuneen välillisempään suuntaan, mikä tarkoittaa, että johto lähestyy operatiivista tasoa pääsääntöisesti pikaviestien sähköpostien ja muiden välillisten viestintäkanavien kautta. Viestinnän mainittiin myös muuttuneen kasvottomaksi. Viestintää toivottiin paljon enemmän ja muutoksen mukanaan tuomia vaikutuksia koskien operatiivista toimintaa.

Näen sen enemmän kokonaisuutena, että välillä mennään pari askelta eteenpäin ja välillä yksi taakse. Ja siitä takapakin jälkeen voidaan mennä kaksi askelta eteenpäin.

Siksi mulla on positiivinen ajatus siitä, että meillä on tällä hetkellä täällä oikeat ihmiset töissä ja me pystytään menemään asioissa eteenpäin. Se on vaan ajan kysymys milloin toi muutos menee kunnolla läpi. Eihän se ole vielä loppunu. NNK

Mun mielestä se on vähän niin kun menny ohi. Silleen että nyt me eletään tätä meidän arkee Yrityksen H:laisena ja muutos on takanapäin eikä sitä muistella enää tai niin kuin miten muutos olis pitäny tehdä, koska ei se oo enää kenenkään mielessä kenenkaa mää täällä juttelen. NNO1

4.2.9 Kehitettävää muutoksessa

Haastattelussa kysyttiin myös henkilöstön ehdotuksia muutoksen parantamiseksi. Kaikki haastateltavat mainitsivat muutoksen turhan nopean toteutuksen. Liian nopea toteutus ei antanut tilaa sopeutumiseen. Henkilöstö nosti esiin, että johto oli työskennellyt muutoksen eteen jo pidempään ja heille muutokseen oli varautumisaikaa viikonlopun verran. Muutoksen toteutuksesta taustoista ja brändistä ei ollut riittävästi tietoa tehokkaaseen päivittäiseen työskentelyyn. Henkilöllä löytyi myös ymmärrystä nopealle muutokselle, mutta toivoi, ettei muutosta olisi tarvinnut tehdä aivan niin nopeasti.

Ehkä se mitä mainitsin, niin se oli sellanen kerta rysäys, niin sellanen pehmeä laskeutuminen että kun perjantaina lähdetään töistä niin maanantaina myydään uutta brändiä kaiken pitää näyttää uudelta brändiltä kaiken pitää tuntua uudelta brändiltä meidän pitää pystyä myymään kahta eri tuotetta kun aiemmin myytiin yhtä ja niin pois päin ja yhtäkkiä toimitaan täysin uudessa IT ympäristössä. pikaviestimet on yhtäkkiä yhdistynyt ja näin edespäin. Siinä tehtiin niin paljon kerralla, ettei tavallaan antanut sellasta tilaa sopeutumiselle välissä ja sitä kyllä ensimmäiset viikot siinä keräiltiin miten ne asiat toimiikaan koska yhtäkkiä kun kaikki muuttuu niin ei niitä voida kaikkia osata heti käyttää. Niitä asioita, kun rysäytettiin kaikki kerralla. Tietenkin sillä on hyvätkin puolensa, että rysäytettiin kaikki kerralla, mutta työntekijälle se näyttäyty, ettei olis välttämättä kannattanu. ENO2

Työntekijät toivoivat myös saavansa enemmän ja syvällisempää tietoa organisaation toiminnasta ja päätöksenteosta, jotta he voivat edustaa organisaatiota paremmin ja ymmärtää muutosten taustalla olevia syitä. Tämä edellyttää selkeämpää ja syvällisempää viestintää työntekijöiden suuntaan, jotta he eivät jää vain pinnallisen tiedon varaan, vaan ymmärtävät organisaation tavoitteet ja pyrkimykset paremmin.

No sitä syvällisyyttä. Meille näytettiin dia jossa oli niin kuin otsikot joissa oli niin kuin otsikot mutta sitten niitä ei avattu ikinä kunnolla oikeasti syvällisesti tai mistä nämä

tulee. Se oli sen tyypistä viestintää mitä kerrotaan meidän asiakkaillekin mutta mun mielestä meidän tulis työntekijöinä saada enemmän ja syvempää jotta me voidaan esittää H:n työntekijöitä kun me ymmärretään tää kaikki, että miksi tää kaikki on tehty ja miksi juuri näin, niin meille annettiin sama määrä infoa kuin asiakkaille.
 NNO1

Syvällisyydellä viitataan annetun viestinnän sisällölliseen tarkkuuteen, joka jäi samalle tasolle, jota jaettiin asiakkaiden suuntaan. Henkilöstö toivoi, että heidän kokemuksensa ja tietämyksensä olisi saatettu paremmalle tasolle, jotta he voisivat olla asiakkaille asiantuntijoita ja ymmärtää liiketoiminnan tavoitteita ja muutoksen tarkoitusta suoriutuakseen työstään paremmin. Erityisesti tämä tilanne oli operatiivisella tasolla, jossa vastaavanlaisia toiveita oli useammilla.

Ehdottomasti viestintää kehittäisin paljon paremmaksi. Ja enemminkin sitä saisi olla paljon enemmän. Koska nyt tossa fuusion yhteydessä oli se että ainoastaan isoimista ja tärkeimmistä asioista infotiin hyvin eteenpäin. Tai hyvin ja hyvin. Infotiin sähköpostilla. Tai pidettiin tapaaminen jossa kaikki pääsi puhumaan asioista. Mutta sitten selaset joka päiväiset toiminnot. Siinä se viestintä takkusi. Välillä tärkeätäkään infoa ei tullu ihan perille asti mikä sitten vaikeutti työntekoa ihan omallakin tasolla. Käytännön suunnitelun voisi laittaa myös siihen että isossa kuvassa se oli hyvin suunniteltu mutta käytännössä se oli aika sekametelisoppa. NNO2

Vain osin toteutunut toive henkilöstöltä oli apua samaistumiseen uuteen organisaatioon. Osa henkilöstöstä pääsi työskentelemään toisen yhtiön työntekijöiden kanssa heti muutoksen alettua. Toisilla ei vielä ole ollut samaistumispiintoja toisen yhtiön työntekijöiden kanssa itse työhön liittyen. Niillä työntekijöillä, joilla on ollut läheistä yhteistyötä yritysten välillä, olivat selvästi tyytyväisempiä muutoksen tilanteeseen kuin ne, joilta yhteistyö ja yhteinen tekeminen puuttui. Merkitystä ei ole edes sillä, että toiminnot on uudelleen erotettu toisistaan. Henkilöstö, joka ei ollut työskennellyt toisen yrityksen työntekijän kanssa, toivoi johdolta apua toisen yrityksen henkilöstöön tutustumiseen.

Ja siinä alussa olisi voinu auttaa eri yritysten henkilöitä tutustumaan vähän enemmän toisiinsa vähän enemmän ja vähän paremmin. Koska 2-3 kuukautta myöhemmin säät vielä ei tienny yhtään ketään sieltä toisen firman puolelta NNO2

Henkilöstöllä on ollut erilaiset lähtökohdat muutoksen. Niillä henkilöstön jäsenillä, joilla oli aiempaa kokemusta muutoksista ovat olleet myös tyytyväisempiä muutokseen ja he ovat kokeneet vähemmän negatiivisia tunteita.

Ehkä sellanen havainto. Nyt pystyn puhumaan ehkä enemmän. Ehkä enemmän yrityksen F puolelta mutta alalla tapahtuu paljon muutoksia ja ehkä tossa huomaa sen että jos niin kun kovin moni ei ole käynyt läpi isoa muutosta mitä itse on käynyt läpi. Olen ollut myös mukana isossa yrityskaupassa missä liikkuu tuhansia ihmisiä firmasta toiseen. Itse osasin odottaa mitä siinä on mitä se kehityskaari on ja minkälaisia asioita sieltä nousee esiin. Ei tullut niin isoja asioita että olis heiluttanu omaa maailmaa, mutta ymmärrän sen, että jos ihminen ei ole aikaisemmin käynyt tai käy ekaa kertaa lävitse sitä niin kokemus voi olla täysin erinlainen kuin minulla itselläni. Se oli selkeä asia, jonka huomaa tossa. Ei ole suuri osa käynyt tällaista muutosta lävitse. Siellä oli aika monen laista fiilistä oli niitä positiivisia ja negatiivisia tunteita ja tuli varmasti isoja yllätyksiä ihmisille. NFK

5 Johtopäätökset

5.1 Viestintä ja muutoksen nopeus

Suurinta epävarmuus näyttäisi olleen niiden kohdalla, joiden asemassa ei tapahtunut minkään laista muutosta. Tämä näyttäisi johtuvan siitä, että johdolla ei ole muodostunut suoraa tarvetta keskusteluille kyseisten henkilöiden kanssa. Kun tämä yhdistetään heikkoon viestintään jäävät tällaiset työntekijät käytännössä pimentoon muutoksen etenemisestä. Tämä yhdistettynä vasta käynnissä olleisiin muutoksiin neuvotteluihin ja keskinäisiin keskusteluihin olemassa olevan tiedon kanssa aiheuttaa spekulatioita, joiden seurauksena puolestaan luottamus viestintään näyttää romahtaneen henkilöstön tasolla. Mangundjaya (2012, 8) korosti tutkimuksessaan kokonaiskuvan puuttumisen seurauksena syntyvää luottamuspulaa.

Mangundjaya (2012 15) nosti omassa tutkimuksessaan esiin myös viestinnän avoimuuden, rehellisyyden ja suunnitelmallisuuden luottamuksen rakentamisen työkaluina. Viestinnän tavoitteena tulisi myös asettaa tulevaisuuden ennustettavuus, jolloin henkilöstö ei jäisi pimentoon tulevista tapahtumista (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 28). Tässä tapauksessa henkilöstö ei ole saanut tietoa toteutuneista pienemmistä muutoksista, jotka ovat heidän omalle työlleen merkityksellisiä mikä viittaa puolestaan siihen ettei, taustalla ole pitkäjänteistä viestintä suunnitelmaa. Nyt toteutetussa muutoksessa on toteutunut myös ennuste siitä, että heikko viestintä romuttaa henkilöstön luottamuksen johtoon (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 28). Tähän viittaa haastatteluissa esiin nousseet lisätoiveet viestinnän lisäämisestä ja viestinnän laadun parantamisesta. Operatiivisella tasolla myös ilmeni selkeää tyytymättömyyttä johdon viestintää kohtaan

Viestintää on osattu rakentaa oikeaan suuntaan silloin kun henkilöstöllä on riittävä määrä viestintäkanavia, joilla voidaan viestiä johdon suuntaan (Mangundjaya, 2012, 15). Tämän osalta ei tässä muutoksessa ole ollut moitittavaa. Kaikki, jotka kritisoivat johdon viestintää henkilöstöön päin kuitenkin kehuivat mahdollisuuksia puhua johdolle päin. Johdolle annetut viestit eivät pääsääntöisesti kaikuneet kuuroille korville. Tällä tarkoitetaan tilanteita, joissa johto ei muistanut hoitaa tai palata suullisesti sovittuihin asioihin. Kirjallisesti käytyyn viestintään johdolle päin luottamus säilyi. Kuitenkin luottamuksen rakentamisen kannalta juuri suullisesti käyty viestinvaihto rakentaa parhaiten luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. (Ukko, Karhu ja Rantanen 2006, 108). Haastavassa muutostilanteessa kannattaa kiinnittää huomiota annetussa viestissä pysymiseen sillä ristiriitainen ja toteutumaton viestintä on yksi epävarmuutta ja epäluottamusta lisäävä tekijä muutoksessa (Kotter & Cohen 2002, 92).

Eräs viestintään liittyvä haaste voi olla ajan varaamiseen liittyvä viestintä. Kaikki haastateltavat korostivat muutoksen yllätyksellisyyttä ja nopeutta mikä tarkoittaa jo yksinään stressaavaa tilannetta henkilöstölle. Keskijohto myös mainitsi, että vaikka vastuuhenkilöt tyhjensivät kalenteriaan, jotta heille vai varata tapaamisaikaa, ei näitä tapaamispyyntöjä kuitenkaan tullut kovin paljoa. Herääkin kysymys, onko tämä ollut henkilöstölle uusi tapa toimia, jolloin muutoksen yhteydessä pitäisi vielä opetella uudenlainen käytäntö viestinnän tekemiseen. Ponteva (2009, 197–198) nostaa esiin juuri haasteen, että mikäli henkilöstö ei ole tottunut käyttämään näitä tapoja viestiä tulisi niitä harjottuttaa henkilöstölle ennen varsinaista muutosprosessia, jotta voidaan varmistaa, että henkilöstö osaa ja uskaltaa käyttää uutta viestintäkanavaa.

Henkilöstö korosti myös, että asioita nostettiin esiin todella nopealla aikataululla. Henkilöstölle kerrottiin uudesta brändistä perjantaina, jonka jälkeen henkilöstö on lähtenyt viettämään viikonloppua. Muutoksen ajankohdasta oli ilmoitettu aikaisemmin, mutta kaikki sisältö tuli ilmi perjantaina. Maanantaina henkilöstö on palannut töihin työskennellen uuden brändin alla. Haasteeksi muodostuu viestinnän näkökulmasta viestinnän nopeus ja erilainen kyky sisäistää kerrottuja asioita. Puutteet, joita viestinnässä on tulevat näkyviksi jossain vaiheessa muutosta, jolloin henkilöstö alkaa kokemaan, että heiltä pimitetään tietoa (Mangundjaya, 2012, 8.) Vaikka kyse oli siitä, että asioita ei ole osattu avata riittävän tarkasti tai johto ei ole osannut huomioida yksittäisen muutoksen vaikuttavuutta on lopputulos luultavimmin sama. Henkilöstön luottamus johtoon nakertaa ja epävarmuus lisääntyy.

Aineistossa nousi myös esiin, että mikäli henkilöstö olisi saanut aikaisemmin tietoa joistain operatiivisiin toimintoihin liittyvistä muutoksista olisi näitä voitu saada toimimaan nopeammin tai välttää jopa kokonaan. Mikäli henkilöstöllä ei ole tilanteeseen sopivia viestintäkanavia jää heidän osaamisensa ja potentiaalinsa muutoksen hyväksi hyödyntämättä (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 14). Tämän muutoksen osalta kyse on enneminkin siitä, että johdon viestintä toteutuneista muutoksista ei ole ollut riittävää tilanteiden osalta, jolloin henkilöstö on saanut tiedot viikkoja myöhässä ja päässyt tekemään korjaavia toimenpiteitä jälkikäteen. Aina ei kyse kuitenkaan ole viestinnän määrästä vaan toisinaan myös sen laadusta. Brändijuhlassa saadusta informaatiosta kokemukset jakautuivat kattavasta pinnalliseen. Mikäli halutaan viestiä laadukkaasti, on luotava sellaista viestisisältöä, jota viestin vastaanottaja ymmärtää, eikä voida olettaa, että yksi viesti riittää, vaan samasta asiasta pitää viestiä useita kertoja, jotta viesti saadaan kaikille tietoon ja sisäistettyä (Ukko, Karhu ja Rantanen 2006, 108).

Tulevissa muutoksissa kannattaa kiinnittää huomiota viestinnän suunnitteluun. Jo muutoksen suunnittelu vaiheessa olisi hyvä laatia viestintästrategia, jolla on määritelty millaisista asioista, henkilöstö tarvitsee informaatiota. Viestintä suunnitelmilla voidaan varmistaa, että toivotut viestit tavoittavat henkilöstön. Mikäli meinataan käyttää uudenlaisia viestinnän keinoja, joita ei ole käytetty aiemmin on hyvä harjoituttaa henkilöstöä viestintämenetelmien käyttöön ennen muutoksen aloittamista. Kun henkilöstö kokee, etteivät ole saaneet riittävästi tietoa kokonaisuudesta he alkavat usein ajatella jääneensä pimentoon.

Laatimalla jo muutoksen suunnitteluvaiheessa viestintästrategia, jolla määrillään sisällöt ja keinot niille tekijöille, joilla henkilöstö saadaan pidettyä informoituna muutokseen liittyen. Strategian olisi hyvä pitää sisällään vain yleiset linjat ja erilliset viestintäsuunnitelmat, jotka pohjautuvat strategiaan määrittäisivät viestinnän keinot ja viestinnästä vastuulliset henkilöt.

5.2 Samaistuminen ja tavoitteet

Uuteen yhtiöön samaistumisen alku henkilöstön osalta voidaan katsoa alkavan aineiston perusteella brändijuhlasta. Brändijuhla oli pidetty ja hyväksi koettu tapa viestiä muutoksesta ja tutustua toisen yrityksen työntekijöihin. Vastaavanlaista toimintaa on järjestetty myös brändijuhlan jälkeen pienempimuotoisina illanviettoina, joissa henkilöstö on päässyt tutustumaan toisiinsa. Aineisto kuitenkin osoittaa, että näin isossa fuusiossa nämä eivät ole olleet riittäviä toimenpiteitä sillä osa

henkilöstöstä on integroitu paremmin toisen yhtiön toimintaan ja päässeet arjessa hiomaan ja soveltamaan kulttuureja yhteen. Samaistuminen ja työn imu ovat käsitteitä, jotka kulkevat usein rinnakkain fuusioissa ja organisaatio muutoksissa luoden motivaatiota ja sitoutumista asetettuihin tavoiteisiin (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen ja Kupiainen 2015, 13–14).

Johdon vastuulla on asettaa motivoivia ja tavoitteellisia tavoitteita, joita henkilöstö kokee merkityksellisiksi ja jotka sitovat yhtiötä yhteen kehittämällä liiketoimintaa, ja tavoitteiden purkaminen pienempiin osiin voisi auttaa henkilöstöä ymmärtämään miten he voivat vaikuttaa suurempiin tavoitteisiin ja sitoutua paremmin tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteet ovat tärkeitä henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa, ja niiden tulisi sisältää tulevaisuuden näkymiä, jotka inspiroivat henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet ja kehittämään itseään myös tunneperäisellä tasolla. (Laurilan 2017, 166.) Operatiivisella tasolla tavoitteilla ei ollut kovinkaan suurta painoarvoa eivätkä ne motivoineet henkilöstöä. Suuria tavoitteita ei ole purettu pienemmiksi henkilöstöä koskeviksi välitavoitteiksi, jotka edistäisivät muutosta tai sisältäisivät motivaatiota. Tavoitteet ovat kuitenkin onnistuneet sitouttamaan kaksi yritystä, yhdeksi yritykseksi ja henkilöstö on kokenut, että suuret tavoitteet ovat yhteisiä tavoitteita.

Fuusiossa muodostuneessa uudessa yhtiössä on havaittavissa kahden eri yhtiön jälkiä, mikä ilmenee paitsi kahden liiketoiminnallisen kärjen myös integraation tasolla. Aineiston perusteella integraatiossa on vielä paljon työtä tehtävänä. Ne työntekijät, jotka eivät ole työskennelleet toisen yhtiön työntekijöiden kanssa, ovat jääneet jälkeen integraatiossa, sillä he eivät ole saaneet tilaisuutta tutustua toisen yhtiön työntekijöihin ja toimintaan. Ne työntekijät, jotka olivat työskennelleet toisen yhtiön työntekijöiden kanssa, korostivat yhdessä työskentelyn merkitystä nykyiseen tyytyväisyyteensä fuusion tilasta. Heillä ei juurikaan ollut moitittavaa fuusion nykytilasta. Sen sijaan henkilöt, jotka eivät olleet työskennelleet toivoivat mahdollisuutta toisen yhtiön työntekijöiden kanssa työskentelyyn, jotta he pystyisivät ymmärtämään toisen nykytilaa paremmin.

Toinen samaistumista haittaava tekijä liittyy toimintojen yhtenäistämiseen. Tässä kohtaa yhtenäistämällä tarkoitetaan toiminnallisia ja palkitsemiseen liittyviä kulttuurillisia asioita, joita on pyritty jossain määrin jo korjaamaan mutta ei ole vielä saatu korjattua. Palkitsemisen osalta, joka oli myös yksi merkittävimmistä tekijöistä turhautumisen aiheuttajana. Palkitsemisen osalta voidaan nostaa esiin kaksi merkittävää havaintoa. Ensimmäinen on, että molemmissa yrityksissä on ollut jonkin

verran saman kaltaisia tehtäviä mutta erilaiset palkitsemiskäytännöt. Näitä palkitsemiskäytäntöjä ei ole heti lähdetty yhtenäistämään ja tästä syystä samankaltaisista tehtävistä maksetaan tällä hetkellä eri suuruista korvausta. Toinen palkitsemiseen liittyvä tieto palkitsemiseen liittyen oli, että palkkaharmonisointi on ollut jo esillä ja on suunnitteilla, mutta toteutuksesta ei ollut tietoa. Lisäksi tietoa tästä tulevaisuudessa hämmöttävästä palkka harmonisoinnista ei ollut operatiivisella tasolla. Tämä on merkittävää operatiivisen tason motivaation näkökulmasta, jossa palkka on ollut yksi keskeisimmistä keskustelun aiheista.

5.3 Muutosvastarinta

Siinä määrin mitä tämän tutkimuksen yhteydessä muutos vastarintaa on tarkkailtu, on johto onnistunut hyvin havaitsemaan muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät ja ennalta ehkäisemään muutosvastarinnan syntymistä. Muutosprosessin aikana henkilöstöllä saattaa esiintyä negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, epävarmuutta ja turhautuneisuutta (Laurila 2017, 207). Nämä tunteet voivat estää positiivisen ajattelun syntymistä ja vähentää henkilöstön käytössä olevaa energiaa muutoksen toteuttamiseen (Fugate, Harrison ja Kinicki, 2011, 424). Jos henkilöstö arvioi muutoksen vaikuttavan negatiivisesti omaan asemaansa, he näkevät muutoksen huonoksi ja toimivat muutosta vastaan. Toisaalta, jos henkilöstön kokemukset ja tunteet muutosta kohtaan ovat positiivisia, heidän toimintansa voi edistää muutosta (Fugate, Harrison ja Kinicki, 2011, 428-430). Epävarmuus oli ilmiö, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat ilmenneen muutoksen aikana. Tähän myös johto oli varautunut tarjoamalla keskustelu tukea matalalla kynnyksellä. Turhautuneisuutta aiheuttivat järjestelmämuutokset, ja integraation puute ja viestinnän puute. Monia näitä muutos vastarinnan ilmenneistä ongelmista olisi pystytty ennalta ehkäisemään laadukkaammalla ja suunnitelmallisemmalla viestinnällä.

Suurimmat haasteet henkilöstön kokemuksen kannalta liittyvätkin juuri viestintään. Vaikka Brändijuhla oli hyvä tapa aloittaa muutoksen tekeminen, toteutus on henkilöstön näkökulmasta ollut aivan liian nopeaa. Henkilöstö on saman aikaisesti vienyt läpi brändimuutoksen, teknologia muutoksen ja monet päälle vielä tehtävän kuvan muutoksen ja alun innostavan viestinnän jälkeen vajailla tiedoilla. Tähän huomioiden mukaan jo taustalla olleet YT-neuvotellut ja mahdolliset tulevat YT-neuvotellut ovat vain vahvistaneet epävarmuutta. Kaikki eivät ole kuitenkaan olleet yhtä heikossa tilanteessa. Mitä lähempänä johtoa ja suoraa viestintää henkilöstö on ollut, sitä vähemmän on nähtävissä muutosvastarinnan ilmenemistä.

Johto on tehnyt hyviä toimenpiteitä muutosvastarinnan ehkäisemiseksi ja tämä näkyi myös haastattelussa. Vaikka henkilöstö ilmaisikin luottamuspujaa viestittää kohtaan, on johto ottanut henkilöstön viestit vakavasti. Henkilöstö korosti, että heidän viesteihinsä johdon puolella on reagoitu nopeasti tai joissain tapauksissa pidemmällä aikavälillä. Kaikki vastaukset henkilöstölle ovat olleet perusteltuja, eikä luottamus johdon viestintään ole kokonaan sammunut. Onnistumisen taustalla on

5.4 Henkilöstön kokemus muutoksesta

Kysymykseen miten muutos on onnistunut henkilöstön näkökulmasta, voidaan vastata kahdella tavalla. Ne henkilöstön jäsenet, jotka kokevat saaneensa riittävästi informaatiota ovat selkeästi tyytyväisempiä muutokseen kuin ne, joiden tiedon tarvetta ei ole onnistuttu tyydyttämään. Yksittäisenä suurimpana ongelmana nousi viestinälliset ongelmat, jotka ovat juurisyy kaikkien haasteltavien mainitsema epävarmuudelle. Turhautumista ovat aiheuttaneet pääasiassa teknologiset haasteet, sekä osassa työntekijöitä integraatiopuutteet. Muilta osin henkilöstö on pitänyt muutosta onnistuneena. Erityisenä onnistumisena muutoksessa on mainittava, johdon vastaanottava ja henkilöstön huoliin vakavasti suhtautuva asenne sekä henkilöstön keskinäinen solidaarisuus, joilla on onnistuttu torjumaan muutosvastarinnan kumuloitumista konkreettiseksi muutoksen vastustamiseksi, sekä ehkäisty muutosvastarinnan oireilua kuten irtisanoutumisia negatiivisten kokemusten takia. Riski näihin on edelleen olemassa ja näihin olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Keskijohto korosti, että muutos prosessi on edelleen käynnissä, kun operatiivinen taso erikseen mainitsi, että muutos on jo toteutunut ja puhui muutoksessa tapahtuneena asiana. Muutokseen liittyviä, edessä olevia toimenpiteitä ei tunnisteta operatiivisella tasolla edelleen samaan muutosprosessiin liittyviksi. Muutoksen läpiviemisen helpottamiseksi ja henkilöstökokemuksen parantamiseksi henkilöstöllä olisi tärkeää olla yhtenäinen kuva muutoksen tilasta.

Kun organisaatio pyrkii saavuttamaan fuusioon liittyviä tavoitteita, kuten synergian tuomaa hyötyä, on tärkeää muistaa, että itse muutosprosessi voi olla sekava ja stressaava niin esimiehille kuin työntekijöille. Vaikka johto osaisi yhdistää toiminnallisen ja emotionaalisen toiminnan rationaalisesti, on silti tärkeää, että henkilöstö suhtautuu myönteisesti muutokseen. Ilman henkilöstön myönteistä asennetta muutosta kohtaan on vaikea saavuttaa tavoitteita. Siksi yhteinen näkemys

muutoksen tarpeesta ja tavoitteista on tärkeä, jotta henkilöstö voi sitoutua muutokseen ja tehdä tarvittavat muutokset toiminnassaan. (Laurila 2017, 197.)

Henkilöstölle olisi myös hyvä valmistaa enolta muutokseen. Jo ennen muutosta olisi hyvä esimerkiksi opetella käyttämään uusia käyttöön tulevia teknologioita. Myös henkilöstön ymmärtäminen itse muutos prosessista ja sen aikana ilmenevistä vaiheista ja tunteista olisi hyvä kuluttaa näin ison muutoksen yhteydessä henkilöstölle jo ennen isoa fuusiota. Näin henkilöstö olisi lähtökohtaisesti valmiinpa vastaanottamaan muutokseen liittyviä tunteita ja tunnistamaan niiden aiheuttajia. Tällöin saataisiin myös paremmin hyödynnettyä ajanvarausmaiseen liittyviä järjestelmiä, joita oli käytössä muutoksen aikana. Ajan varaamistakin olisi hyvä harjoitella tekemään jo ennen muutosta, jottei tämän kaltainen työkalu olisi liian uusi kiireisessä muutoksessa.

6 Pohdinta

Haastateltavat jakoutuivat hieman epätasaisesti yritysten välillä. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen toteuttamisessa on haluttu noudattaa tutkimus etiikkaa, joka edellyttää, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Koska kyseessä on toimeksiantajalle toteutettava tutkimus olisi ollut edellytyksiä toteuttaa myös toimeksiantajan valikoimien haastateltavien mukaan. Kuitenkin tutkimuksen validiuden takia tutkimus on haluttu toteuttaa vapaaehtoisuuteen perustuen. Tutkimuksen toteuttamisen ajankohta, joka sijoittuu keskelle yrityksen muutosta seurannutta kiirettä, on ollut osa syynä haasteille saavuttaa haastateltavia. Muutama sovittu haastattelu myös, peruuntui ja haastatteluja jouduttiin siirtämään sopivampaan ajankohtaan.

Tutkimuksessa ja erityisesti tutkimus haastattelussa, osallistuminen haastatteluun tulee olla vapaaehtoista ja haastattelutilanteessa haastateltavalla tulee olla aina mahdollisuus keskeyttää haastattelu milloin tahansa. (Kuula 2011, 106–107). Litteroinnin takia tutkimushaastattelussa pyritään säilyttämään jonkinlaista rakennetta, mikä tarkoittaa, että haastattelijä ohjaa haastattelua haluamansa ennalta yhteisesti sovitun aiheen mukaisesti kuitenkin niin, että haastattelijä ei missään olosuhteissa pakota tukittavia vastaamaan kysymyksiin. (Mäkinen 2006, 96.) Haastateltavan tulee ennen haastattelua saada tietoonsa ainakin vastuullisen tutkijan nimi, mitä ja miten ollaan

tutkimusta tekemässä, miten ja kuinka kauan kerättyä tietoa käytetään, mikäli kerätään luottamuksellista tietoa, miten tiedot suojataan ja tutkittaville pitää ilmaista tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus (Mäkinen 2006, 94–95). Informoinniksi usein riittää, että saatekirjeessä kerrotaan tarvittavat informaatiot, mutta tilanteessa, jossa haastattelua yhdistellään muuhun aineistoon kuten viranomaislähteistä saatavaan tietoon, tulee tutkittavalta pyytää alle kirjavoitettua suostumus tutkimukseen osallistumiseen (Kuula 2011, 106–107).

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on heikommalla tasolla, koska tutkimuksen kohteena on kokemus ja muisto tapahtuneesta kokemuksesta. Mitä enemmän aikaa muutoksesta ja tämän tutkimuksen toteuttamisesta menee, sitä heikommaksi muuttuu tutkimuksen reliabiliteettisuus. Tämän tutkimuksen heikkous on nimenomaan ajallinen reliabiliteetti, joka on sidoksissa ajassa muuttuvaan objektiin eli muistamiseen (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006b).

Tämän tutkimuksen tulokset ovat jääneet suhteellisen yksipuolisiksi yhdistyneiden yritysten jakautumien osalta. Tämän lisäksi tutkimuksen laatua on saattanut heikentää tutkijan kokemattomuus haastattelijana, joka näkyi haastattelutilanteissa epätarkkuuksina haastattelu kysymysten muotoilussa. Aihe itsessään voisi näistä syistä kaivata lisätutkimusta. Suositeltavaa olisi, että vastaavanlainen tutkimus toteutettaisiin siinä vaiheessa, kun johto ilmoittaa, että fuusioon liittyvä muutos prosessi on saatu päätökseen. Tutkimus olisi hyvä toteuttaa tieteellisin menetelmin, mutta hyödyntäen kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä kattavamman datan saavuttamiseksi henkilöstön kokemukseen liittyen.

Yleisellä tasolla vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen jossain toisessa yrityksessä voisi lisätä myös tämän tutkimuksen validiutta ja reliabiliteettia. Henkilöstökokemuksen merkitystä muutoksen onnistumiselle olisi näin kartoitettu laajemmin ja siihen vaikuttavia elementtejä saataisiin käytännön tasolla selvitettyä.

Lähteet

Fugate, M., Harrison, S., & Kinicki, A. J. 2011. Thoughts and feelings about organizational change: A field test of appraisal theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 421-437. Viitattu 4.1.2023. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9ccf30d7239a49d3b1432cba04737e09ca252800>.

Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J. ja Kupiainen, O. 2015. Fuusio henkilöstön näkökulmasta Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Grano: Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 osin uud. P. Tammi: Keuruu.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Helsinki.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki: Työyhteisön viestintä. Edita.

Juhila K, N.d, Koodaaminen, laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. Viitattu 10.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 30.10.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. 2012. The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business Press.

Kuula, A 2011. Tutkimusetiikka. 2 Uud. p. Jyväskylä: Bookwell.

Laurila, M, 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esi- miesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Viitattu 5.1.2023: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>.

Mangundjaya, W. 2012. The Employee’s Well- Being During the Process of Merger and Acquisition. Conference: Proceedings 4th Asian Psychological Association At: Jakarta. ResearchGate. Viitattu 26.12.2022. <https://www.researchgate.net/directory/publications>.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3.uud. p. International Methelp.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Pontevea, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa.

Rastas A 2010 *Haastattelun analyysi*. Ruusu vuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). s 64. Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. 6.3.2 Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Viitattu: 10.11.2022.

Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2006b. 3.3.2 Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 13.5.2023.

Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista.

Työhyvinvointi muutoksessa. 2007. Valtion konttori. Kaiku organisaatio. Helsinki. Viitattu 12.11.2022. <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>.

Ukko, J., Karhu, J., & Rantanen, H. (2006). How to communicate target information in SMEs?. *Scientific*, 103. Viitattu 25.1.2023

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY: Juva.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi: Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Haastattelu runko

- viestintä
 - minkälaista viestintää
 - vertikaalista
 - horisontaalista
 - välitöntä
 - välillistä
 - informaation avoimuus, kattavuus (pimento) ja luotettavuus
 - mahdollisuus viestiä johtajien suuntaan
 - oman viestin kuuleminen johdossa
 - luottamus johdon viestintään

- minkälaisia tunteita muutos herättänyt
 - positiiviset tunteet
 - miten johto hyödynsi
 - negatiiviset tunteet
 - näiden käsittely johdon kanssa
 - vaikutus motivaatioon
 - tulevaisuuden näkymät / tuki johdolta
 - osallistaminen muutokseen

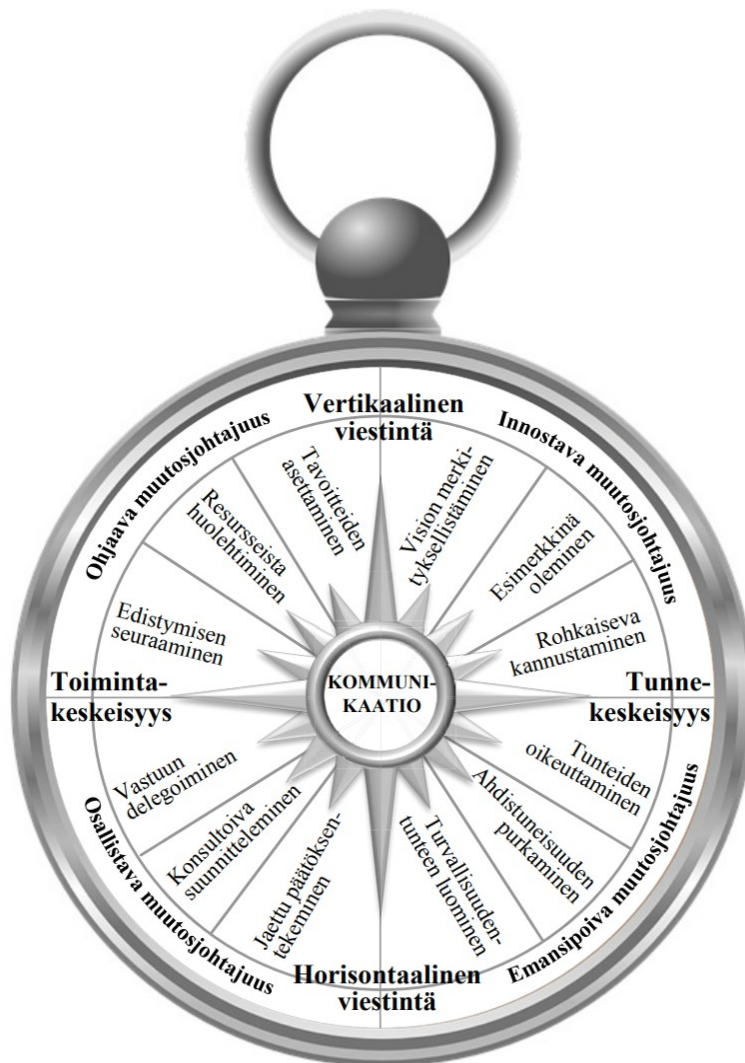
- Millaiset tavoitteet
 - yhteiset
 - henkilökohtaiset
 - taloudelliset, toiminnalliset
 - olivatko tavoitteet motivoivia
 - suoritus, emotio
 - fuusion osapuolten yhtenäiset tavoitteet
 - Samaistuminen uuteen yhtiöön

- Muutosvastarinta
 - miten muutos vaikuttanut asemaan
 - miten itse vaikuttanut asioihin (mahdollisuus vaikuttaa muutokseen) (kuuntelu) (sivuuttaminen)
 - omaan tilanteen kontrolli muutoksessa
 - miten johto on huomionnut kokemukset ja tunteet
 - ilmenikö, pelkoja, turhautumista, epävarmuutta

- Johtaminen
 - Työskentely toisen yhtiön työntekijöiden kanssa
 - Osallistava vai ylhäältä saneltu
 - Tasapuolisuus, luottamus, molemmat yhtiöt
 - selkeys ja suunnitelmallisuus

Liite 2. Laurilan muutosjohtamisen kompassimalli. Laurila, M, 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja sivu 202.

202 *Acta Wasaensia*



Kuvio 13. Muutosjohtajuuden kompassimalli¹⁴

¹⁴ Kompassimallin graafinen ilme on muokattu Pixabayn kuvasta (viitattu 6.3.2017 <https://pixabay.com/en/compass-directions-north-south-159202/>).