

**OPINNÄYTETYÖ
YAMK**

ANNE PAHTAKARI 2013

**KOKEMUKSIA LIIKKEEN
LUOVUTUKSESTA**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

KOKEMUKSIA LIIKKEEN LUOVUTUKSESTA

Anne Pahtakari

2013

Toimeksiantaja Uusi Insinööriliitto

Ohjaaja Veikko Kärnä

Hyväksytty _____ 2013 _____

Tekijä	Anne Pahtakari	Vuosi	2013
Toimeksiantaja	Uusi Insinööriliitto		
Työn nimi	Kokemuksia liikkeen luovutuksesta		
Sivu- ja liitemäärä	54+5		

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten liikkeen luovutus vaikuttaa ihmiseen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miltä liikkeen luovutuksissa käytetyt käytännöt, kuten neuvottelut ja viestintä tuntuivat liikkeen luovutuksen mukana siirtyvistä työntekijöistä. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan myös vinkkejä siitä, miten liikkeen luovutus pitäisi toteuttaa niiden mielestä, jotka liikkeen luovutuksen ovat kokeneet.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilta. Haastateltuina oli ihmisiä, jotka olivat kokeneet liikkeen luovutuksen työntekijöinä. Haastattelut tehtiin marras-tammikuussa 2012-2013.

Tutkimuksen tietoperustana käytettiin liikkeen luovutuksesta tehtyä kirjallisuutta ja sitä sääteleviä lakeja. Osana tietoperustaa oli myös kirjallisuus ihmisen suhtautumisesta muutokseen, muutoksen aiheuttamasta stressistä ja stressin vaikutuksista ihmiseen ja hänen toimintaansa.

Tutkimuksessa havaittiin, että haastateltujen kokemukset olivat samankaltaisia, kuin kirjallisuudessa esiintyvät muutoksesta seuraavan stressin vaikutukset. Liikkeen luovutus voi olla stressaava kokemus, jonka vaikutukset voivat olla pitkäaikaisia. Liikkeen luovutuksessa kaivattiin avointa tiedottamista, vuorovaikutteisuutta ja ennen kaikkea lakien noudattamista. Ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi arvokkaina työyhteisön jäsenenä eivätkä rahantekovälineinä, jotka voi vain heittää yrityksestä toiseen.

Liikkeen luovutuksia ja niiden vastaanottoja tekevät yritykset voivat käyttää tätä tutkimusta pohjana työlle liikkeen luovutusprosessiensa kehittämiseen. Kehittäminen voidaan tehdä esimerkiksi konstruktiiivisella tutkimuksella. Tutkimukseen ja prosessin kehittämiseen kannattaa ottaa mukaan niitä ihmisiä, jotka ovat jo kokeneet liikkeen luovutuksen. Jos niin halutaan, liikkeen luovutus voi olla hedelmällinen ja hyvä kokemus sekä osapuolina oleville yrityksille että liikkeen luovutuksen mukana siirtyville ihmisille.

Avainsanat liikkeen luovutus, muutos, stressi, työhyvinvointi

Author Anne Pahtakari Year 2013

Commissioned by Uusi Insinööriliitto, Union of Professional Engineers in
Finland

Subject of thesis Experiences on Business Acquisitions

Number of pages 54 + 5

This research investigated how a business acquisition impacts people. The study aimed at finding out on how employees who transfer with the business acquisition feel about the practices, such as negotiations and communication used in the acquisition. The aim was also to get suggestions on how a business acquisition should be executed according to the employees who already have experienced one.

The research was done as a case study and the research data was obtained with thematic interviews. The interviewed people had experienced business acquisitions as employees. The interviews were made from November 2012 to January 2013. Literature and the relevant laws were used as the theoretical framework. Part of the theoretical framework discussed people's reactions to change, stress caused by change and the impact that stress causes people and their actions.

In the research it was found out that the people who were interviewed had similar experiences as the literature indicated about reactions caused by stress in a change. A business acquisition can be a stressful experience with long term impacts. In an acquisition open communications, interactive actions and above all legality was required. People want to be treated as valuable members of a work community instead of money making instruments that can be tossed from a company to another.

Companies that sell and acquire businesses can use this research as a basis on developing their acquisition processes. The development can be done for example with a constructive study. It would be beneficial to involve people who have already experienced a business acquisition to the study. If wanted, a business acquisition can be a fruitful and good experience for the companies participating in the acquisition as well to the people who transfer with it.

Key words business acquisition, change, stress, well-being at
work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 LIIKKEEN LUOVUTUKSEN SÄÄNNÖT, SYYT JA SEURAUKSET	3
2.1 Säännöt – liikkeen luovutuksia koskevat lait Suomessa.....	3
2.2. Syyt liikkeen luovutuksille.....	4
2.3 Seuraukset	5
2.3.1 Seuraukset yleiseltä kannalta	5
2.3.2 Seuraukset työntekijöiden kannalta	7
2.3.3 Seurausten hallinta eli muutoksen hallinta	10
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	15
3.1 Tutkimusote ja –menetelmä	15
3.2 Aineiston kerääminen	17
3.3 Aineiston purkaminen.....	19
3.4 Aineiston analysointi.....	20
4 TULOKSET	24
4.1 Viestintä.....	24
4.2 Positiiviset kokemukset	28
4.3 Negatiiviset kokemukset.....	29
4.4 Integrointi.....	34
4.5 Kompensaatiot.....	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.1 Tulosten yhteenveto.....	40
5.2 Pohdinta	41
5.3 Kehitysehdotukset.....	46
5.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	47
LÄHTEET	50
LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutkin liikkeen luovutuksen vaikutuksia. Liikkeen luovutuksia on tutkittu ennenkin, mutta yleensä liikkeenjohdolliselta tai lainopilliselta kannalta. Tämä tutkimus keskittyy ihmisiin, työntekijöihin ja siihen, miten he kokevat liikkeen luovutuksen ja mitä tunteita se on herättänyt.

Valitsin tämän aiheen, koska siirryin itse työntekijänä liikkeen luovutuksen mukana yrityksestä toiseen lokakuussa 2011. Se oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Toimin luovutuksen aikana luottamusmiehenä, joten minulla oli kaksitahoinen katsantokanta tapahtuviin asioihin. Toisaalta oli toisten työntekijöiden edustaja ja toisaalta tavallinen muiden mukana siirtyvä työntekijä. Luottamusmiestaustani huomioon ottaen tällaiselle tutkimukselle hyvä yhteistyötaho ja sponsori on ammattiliitto. Sen kautta tutkimuksen tulokset voivat levitä laajemmalle kuin yhteen yritykseen ja työpaikkaan.

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman hyvä käsitys siitä, minkälaisena yrityksestä toiseen liikkeen luovutuksen mukana siirtyneet tapahtuman kokivat. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia ja tehdä niiden pohjalta kehitysehdotuksia tulevia liikkeen luovutuksia varten.

Tutkimuksen tehtävänä on löytää ratkaisu tutkimusongelmaan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten liikkeen luovutus pitäisi tehdä?
2. Miten henkilöstön työhyvinvointi, motivaatiot ja tuottavuus voidaan varmistaa liikkeen luovutusprosessin aikana ja sen jälkeen?

Rajaan aiheen käsittelyn Suomeen ja tietotalalla, koska Suomessa liikkeen luovutuksia säätelevät lait ja toimin itse tietotalalla. Tietotalalla tarkoitetaan tässä työssä liiketoimintaa, jossa tehdään tietotekniikan töitä. Tällaisia yrityksiä Suomessa ovat esimerkiksi Digia, Accenture, Tieto, Tekla ja Oracle.

Rajaus tietotalalle on aiheellinen myös siksi, että usein tietotalalla tehdään itsenäistä asiantuntijatyötä, joka on käytännössä luovaa työtä. Usein varsinainen työ tapahtuu asiakkaan tiloissa, joskin tietotalalla tehdään myös oman yrityksen kehitystehtäviä. Työ on eri luonteista kuin esimerkiksi

terveydenhoitotyö tai tehdastyö jo siksi, että tietotyössä työn tekemisen sijainnilla ei käytännössä useinkaan ole väliä, vaan lopputulos ratkaisee.

Raportin luvussa kaksi keskitytään tutkimuksen tietoperustaan. Ensin käsitellään niitä asioita, mitkä määrittelevät liikkeen luovutusta Suomessa eli lakeja. Seuraavaksi keskitytään siihen, mitkä voivat olla liikkeen luovutuksen syyt. Niitä etsin kirjallisuuden lisäksi mediasta. Mukana on katsaus Suomessa IT-alalla tehtyihin liikkeen luovutuksiin ja niissä osallisina olleiden yritysten ilmoittamiin syihin. Syitä käsitellään sekä liikkeen luovuttajan että liikkeen luovutuksen saajan kannalta. Seurauksia katselmoin sekä yleiseltä että henkilöstön kannalta. Yksilön kannalta liikkeen luovutus on muutos. Kirjallisuudesta selviää, mitä muutos voi aiheuttaa yksilölle ja miten jälkiseurauksia voidaan hoitaa ja tarvittaessa ehkäistä. Kirjallisuuskatsaus antaa myös viitteen siitä, miten liikkeen luovutukset pitäisi henkilöstön kannalta tehdä.

Raportin luvussa kolme esitellään tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja sen analysointi. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus ja tarkemmin tapaustutkimus. Aineisto kerättiin temahaastatteluilla. Haastattelujen jälkeen tallennukset litteroitiin ja teemoiteltiin.

Neljäs luku kertoo tutkimuksen tuloksista. Analysoinnissa aineistosta nousivat esiin viestintä, koetut positiiviset ja negatiiviset asiat, sitouttaminen ja raha. Haastattelujen lopuksi kysyin haastatelluilta vinkkejä ja ehdotuksia tulevaisuuden liikkeen luovutusten toteuttamista varten. Tässä luvussa äänessä ovat haastatellut.

Viidennessä luvussa on tulosten pohdinta ja yhteenveto. Vertaan saatuja tutkimustuloksia kirjallisuuteen. Tässä luvussa ovat myös jatkokehitys- ja tutkimusehdotukset sekä luotettavuuden ja yleistettävyyden arvioinnit.

2 LIIKKEEN LUOVUTUKSEN SÄÄNNÖT, SYYT JA SEURAUKSET

2.1 Säännöt – liikkeen luovutuksia koskevat lait Suomessa

Liikkeen luovutus mainitaan Suomessa useassa eri laissa. Työsopimuslaki määrittelee liikkeen luovutuksen ensimmäisen luvun pykälässä 10 seuraavasti: ”Työnantajan liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, jos luovutettava, pää- tai sivutoimisena harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena.” Vastaanottavaa yritystä kutsutaan luovutuksen saajaksi. Molemmissa rooleissa voi olla yritysten lisäksi myös esimerkiksi valtio tai kunta. (Työsopimuslaki, 1, 10§.) Valtion virkamieslain määrittelyn mukaan liikkeen luovutus on valtion toiminnallisen osan luovutus toiselle työnantajalle, jos luovutettava osa säilyy toimenpiteen jälkeen samana tai samankaltaisena (Valtion virkamieslaki, 2, 5e§).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittelee, miten liikkeen luovutuksessa tulee toimia yhteistoiminnan puitteissa. Liikkeen luovuttajan ja luovutuksen saajan pitää tiedottaa niiden henkilöstöryhmien edustajille, keitä liikkeen luovutus koskee, luovutuksen ajankohta, syyt, luovutuksesta työntekijöille aiheutuvat seuraukset sekä suunnitellut työntekijöitä koskevat toimenpiteet. Luovuttajan on annettava nämä tiedot hyvissä ajoin ennen luovutusta. Laki ei määrittele sitä, mikä on hyvissä ajoin. Luovutuksen saajan on annettava nämä tiedot henkilöstöryhmien edustajille eli luottamusmiehille tai luottamusvaltuutetulle viimeistään viikon kuluttua luovutuksen tapahtumisesta. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 7, 41§.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksistä määrää, että luovutuksensaajalla on velvollisuus vuoropuheluun henkilöstöryhmien edustajien kanssa, kun em. tiedot on heille toimitettu. Luottamusmiehet ja -valtuutetut voivat esittää tarkempia kysymyksiä ja luovutuksen saajan pitää näihin kysymyksiin vastata. Liikkeen luovutuksen yhteydessä ei siis käydä yhteistoimintaneuvotteluja automaattisesti. Jos liikkeen luovutuksesta aiheutuu henkilöstövaikutuksia, kuten irtisanomisia, yhteistoimintaneuvottelut käynnistetään, kuten laissa yhteistoiminnasta yrityksissä on määrätty. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 7, 41§.)

Monesti puhutaan termistä vanha työntekijä liikkeen luovutuksen yhteydessä. Tällä tarkoitetaan sitä, että liikkeen luovutuksen mukana siirtyvät työntekijät

säilyttävät vanhan työsopimuksensa eli kuten työsopimuslaissa sanotaan, liikkeen luovutuksessa siirtyvät sekä työntekijän että työnantajan oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät työsuhde-etuudet (Työsopimuslaki, 1, 10§). Tämä tarkoittaa sitä, että työsopimus, joka on kirjoitettu aikanaan liikkeen luovuttajan kanssa, on voimassa myös liikkeen luovutuksen jälkeen uuden työnantajan kanssa. Palkka pysyy samana ja kertyneet lomat siirtyvät mukana. Vaikka laissa sanotaan, että työsuhde-etuudet siirtyvät myös, käytännössä edut muuttuvat ainakin ajan myötä. Hyvin harvassa yrityksessä on täsmälleen samat työsuhde-etuudet ja on ymmärrettävää, että luovutuksen saaja haluaa yhtenäistää luovutuksen mukana tulleiden työsuhde-edut samanlaisiksi kuin kaikilla muillakin. Asiasta neuvotellaan ja sovitaan henkilöstöedustajien kanssa. (Meincke–Vanhala–Harmanen 2004, 174.)

2.2. Syyt liikkeen luovutuksille

Liikkeen luovutuksia tehdään useista eri syistä. Liikkeen luovuttaja haluaa säästää kuluja esimerkiksi henkilötöyvuosien vähentymisenä (Tampereen kaupungin talousarvio 2011, 23), luopua jostain liiketoimintakokonaisuudesta kokonaan ja keskittyä muille alueille (Tietoviikko 2012), parantaa liiketoimintamahdollisuuksia (Tieto Oy 2009), luoda yrityksen liiketoimintaan erikoistuneen palveluntuottajan (Logica 2012) tai tarkentaa toimintaa strategian mukaiseksi kautta linjan (Telia Sonera 2007).

Liikkeen luovutuksen vastaanottamisellekin on eri syitä. Vastaanottaja voi haluta vahvistaa liiketoiminta-alueitaan ja osaamistaan ostamalla omaa toimintaansa tukevan yksikön (Kauppalehti 2010). Muita syitä ovat esimerkiksi uuden teknologian, henkisen tai aineellisen pääoman hankkiminen, liiketoiminnan laajentaminen uudelle alueelle kilpailun vähentämiseksi tai tehokkuuden parantaminen (Daniel–Metcalf 2001, 3–4).

Joskus vastaanottavaa yritystä ei ensin ole edes olemassa, vaan yhteistyökumppanit perustavat sen ensin yhdessä ja tekevät sitten uuteen yritykseen liikkeen luovutuksen. Näin ne vahvistavat yhteistyötään ja omia asemiaan markkinoilla. (Cisionwire 2012.)

Kaikki edellä mainitut syyt ovat virallisia yritysten uutisoimia syitä. Ihmiset ovat kuitenkin tulleet skeptisiksi ja nykyään kuulee usean liikkeen

luovutuksesta kertovan uutisen yhteydessä epäilyn siitä, että luovuttava osapuoli ulkoistaa irtisanomiset (Digitoday 2011). Osan liikkeen luovutuksista on tulkittukin olevan tällaisia, esimerkiksi laajalti uutisoitu Nokia–Accenture tapaus (Yle 2012). Tällaiset tulkinnot saivat vahvistusta, kun ensin ostettiin tietty yksikkö (Accenture 2011), sitten tarjottiin vain liikkeen luovutuksen mukana siirtyneelle henkilökunnalle vapaaehtoisia lähtöpaketteja (Digitoday 2012). Jonkin ajan kuluttua aloitettiin yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskivat vain luovutuksen mukana siirtyneitä työntekijöitä ja joissa irtisanomistarve on satoja (Kaleva 2012). Myös tutkimukset viittaavat siihen, että yleensä liikkeen luovutuksista seuraa irtisanomisia (Lamponen 2009, 396).

2.3 Seuraukset

2.3.1 Seuraukset yleiseltä kannalta

Liikkeen luovutuksilla voi olla kauaskantoisia seurauksia myös yleiseltä kannalta katsottuna. Näitä seurauksia ei välttämättä liikkeen luovutusta suunniteltaessa syvällisesti mietitä, koska liikkeen luovutuksen seurauksia ajatellaan vain mukana olevien yritysten näkökulmasta. Tietotalalla tieto ja osaaminen vanhenee nopeasti. Jos yritys ulkoistaa tietyn toiminnon ulkomaille, voi olla, että suomalaiset tämän toiminnon taitajat jäävät työttömäksi ja hakeutuvat toisiin tehtäviin. Vaikka todettaisiin myöhemmin, että ulkoistus oli virhe, eikä haluttuja tavoitteita, esimerkiksi säästöjä saavutettu, takaisin tuonteja tehdään hyvin harvoin. Tästä voi seurata tilanne, jossa Suomesta häviää ulkoistuksen mukana tietty tietotaito. Syynä on juurikin tiedon ja osaamisen nopea vanheneminen. (Koskinen 2013.)

Samaa mieltä on Brown Isossa Britanniassa. Hänen mukaansa Isossa Britanniassa on tänä päivänä pula tietotyöntekijöistä 1990-luvulla tapahtuneen ulkoistusbuumin takia. 90-luvulla tietotalan operaatioita ulkoistettiin paljon Intiaan ja sen seuraukset näkyvät niin koulutuksessa kuin yritysten käytännöissä. Yritysten käytäntöjä ohjaa esimerkiksi saatavilla olevan osaan henkilökunnan määrä. Ulkoistusten eräs seuraus on se, että it-alasta kiinnostuneiden ja alalle valmistuneiden määrä on vähentynyt huomattavasti, joten yritysten on vaikea löytää kotimaisia it-osaajia. (Curtis 2013.) Eri maissa seuraukset vaihtelevat osittain erilaisen lainsäädännön vuoksi.

Takaisin tuonti on kuitenkin yleistymässä ainakin joillain aloilla. Ylen mukaan takaisin tuonnit näkyvät selvästi jo esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Saksassa. Muilla kuin tietotaloilla ilmiötä esiintyy myös Suomessa. Esimerkiksi Helkama toi Jopon valmistuksen takaisin Hankoon Taiwanista ja seurauksena Jopon myynti kaksinkertaistui (Yle 2013). Myös Valtavalo toi LED-putkien valmistuksen takaisin Suomeen. Yritys perustelee takaisin tuontia tehokkuudella ja arvoilla. (Yle 2013.)

Liikkeen luovutus voi paikallisesti olla myös erinomainen onnenpotku työmarkkinoiden kannalta. Tähän viittaa 3T-lehden artikkeli Nokian ja Renesas Mobilen välillä tehdystä liikkeen luovutuksesta. Nokia päätti luopua modeemivalmistuksesta ja päätyi luovuttamaan kyseisen osan liiketoiminnoistaan Renesas Mobilelle. Renesas Mobile osti sekä teknologiaa että henkilöstön. Yrityskaupan jälkeen Renesas on kasvanut Suomessa 700 henkilön yrityksestä noin 830 henkilön yritykseksi, jonka tärkein ja suurin yksikkö on Oulussa. Yritys on ollut siellä merkittävä työllistäjä. (Lehto 2013, 9.)

Liikkeen luovutuksen seuraukset voivat näkyä myös kuluttajille. Jos esimerkiksi iso yritys ostaa saman alan yrityksiä itselleen, se voi vähentää kilpailua ja ajaa pieniä yrityksiä markkinoilta. Tuloksena on monopoli tai yrityksen suurimman oikeudella sanelema kilpailutilanne ja se näkyy väistämättä hinnoissa. (Warf 2003, 337.)

Liikkeen luovutusten vaikutukset näkyvät myös työmarkkinoilla. Kun liikkeen luovutus tapahtuu, on mahdollista, että päällekkäisiä yrityksen funktioita karsitaan luovutuksen vastaanottavassa yrityksessä, koska niitä ei kannata ylläpitää. Tämä johtaa irtisanomisiin ja työttömyys kasvaa. (Warf 2003, 337.) Suomen laki ei anna mahdollisuutta aloittaa yt-neuvotteluita liikkeen luovutuksen perusteella, mutta on täysin mahdollista tehdä liikkeen luovutuksen vastaanottaminen ja aloittaa sen jälkeen yt-neuvottelut tuotannollisista ja taloudellisista syistä ja irtisanoa ihmisiä esimerkiksi juuri päällekkäisistä toiminnoista. (Työsopimuslaki 2001, 7, §5; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 2, §7; 7, §42).

Liikkeen luovutuksen pääajatuksina on tuottaa osakkeenomistajille voittoa ja kasvattaa yritystä. Jos nämä ehdot eivät toteudu, liikkeen luovutuksen voidaan sanoa epäonnistuneen. Seuraukset ovat epäonnistumisessa siis talou-

dellisiä. Epäonnistumisiin on useita syitä, esimerkiksi puutteet tiedonhankinnassa ja tutkimuksessa ennen liikkeen luovutusta, median asettamat odotukset ja ennakkoajatukset, huono organisatorinen, strateginen tai kulttuurillinen yhteensopivuus, välittömän integraation puute, huono kommunikatio, kokemuksen tuoman taidon puute ja se, että liikkeenluovutuksella tai liikkeen ostolla haetaan mainetta ja luovutusta ei tehdä sen takia, että siitä olisi esimerkiksi taloudellista hyötyä. Monialainen liikkeen luovutus on tuomittu epäonnistumaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että liikkeen luovutuksen osapuolilla on täysin erilaiset tuotteet, tavat ja organisaatiokulttuurit. Ne yritykset, jotka tekevät paljon liikkeen luovutuksia ja yritysostoja ja joilla on oma osasto sekä kokeneet ihmiset hoitamassa näitä kauppvoja, onnistuvat liikkeen luovutuksessa todennäköisemmin kuin sellaiset yritykset, joilla kauppvoja hoitavat kokemattomat henkilöt. (Gupta 2010, 29-34.)

2.3.2 Seuraukset työntekijöiden kannalta

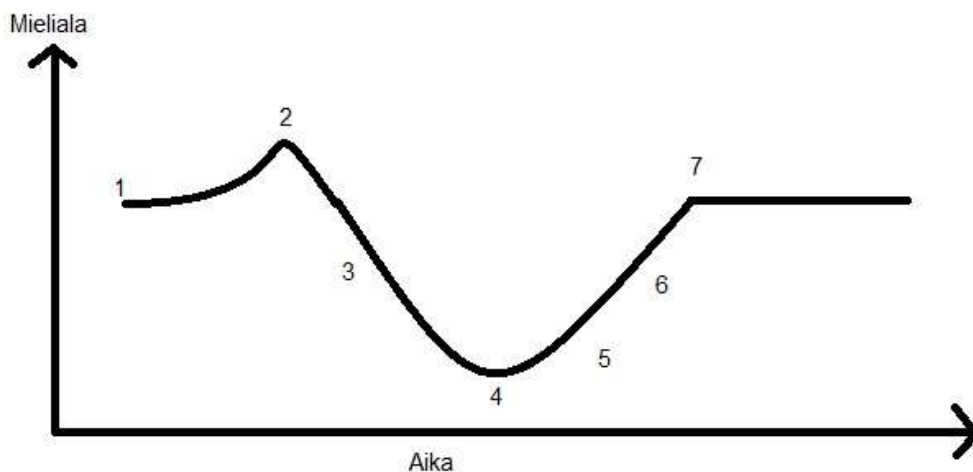
Liikkeen luovutus on muutos, kuten työsopimuslaissa sanotaan (Työsopimuslaki, 2, 10§). Siinä siirtyy työnantajalta toiselle tietoa, omaisuutta tai työntekijöitä tai näitä kaikkia. Työntekijälle tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja vaihtuu ja uudella työnantajalla on vanhasta eroavat arvot ja tavat toimia. Danielin ja Metcalfin mukaan liikkeen luovutusta, kuten muitakin yrityskauppvoja ja esimerkiksi yhteisyritysten luonteja voidaan käsitellä organisaatiomuutoksena. (2001, 2.) Myös Bringselius käsittelee liikkeen luovutusta organisaatiomuutoksen kannalta (2008, 19). Parvinen esittää, että liikkeen luovutuksessa, kuten myös valtauksessa ja ostossa oleelliset asiat ovat yrityksen rajojen laajeneminen, organisatoristen yksiköiden syntyminen ja häviäminen ja muutos yrityksen sisäisessä organisatorisessa logiikassa (2003, 5).

Suhtautumista muutokseen voidaan kuvata Kübler-Rossin tutkimuksiin perustuvalla surukäyrällä. Muutoskäyrä kuvaa ihmisten suhtautumista muutokseen ja menetykseen. Vaikka Kübler-Ross keskittyi kuolemaan ja menetykseen, surukäyrä on hyödyllinen näkökulma ja työkalu, kun yritetään ymmärtää ihmisten reaktioita traumaan tai muutokseen riippumatta siitä mikä trauma tai muutos on ja mistä se johtuu. (Kübler-Ross 2013.)

Surukäyrä osoittaa mielialan vaihtelua muutoksessa ja menetyksessä. Siinä on viisi eri vaihetta. Vaihetta yksi kutsutaan kieltämisen vaiheeksi. Tässä vaiheessa kuullaan muutoksesta ja se kielletään. Vaiheessa kaksi ollaan vihaisia tapahtumasta. Vaihe kolme on nimeltään kaupankäynti. Siinä halutaan neuvotella tai saada aikaan kompromissi. Vaiheessa neljä masennutaan tapahtuneesta. Vaiheen viisi nimi on hyväksyminen. Siinä tapahtuma hyväksytään. (Kübler-Ross 2013.)

Surukäyrä voidaan esittää myös kuvana, kuten Orridge on tehnyt (2009, 5).

Kuva 1: Kübler-Rossin surukäyrä Orridgen tulkitsemana (2009, 5)



Orridgen tulkinnessa Kübler-Rossin surukäyrästä on seitsemän eri vaihetta. Vaihetta yksi hän kutsuu shokkivaiheeksi tai lamaantumisvaiheeksi. Tässä vaiheessa kuullaan muutoksesta. Vaiheessa kaksi muutos kielletään ja mieliala hiukan nousee. Ihminen voi todeta esimerkiksi että tämä muutos ei koske minua. Vaiheessa kolme aletaan ymmärtää että muutos on väistämätön ja se stressaa. Kyvykkyys käsitellä muutosta vähenee. Vaiheessa neljä ollaan hyvin masentuneita ja jopa kyvyttömiä toimimaan. Sen jälkeen aletaan hyväksyä muutos ja todetaan mitkä ovat omat halut ja tarpeet. Vaiheessa viisi mieliala on jo alkanut nousta. Silloin voidaan esimerkiksi kokeilla uusia toimintamalleja, jotta muuttuneessa tilanteessa pärjätään. Vaiheessa kuusi aletaan ymmärtää mikä itse asiassa on muuttunut. Tässä vaiheessa esimerkiksi

tuottavuus voi nousta hyvin nopeasti. Vaiheessa seitsemän muutos hyväksytään ja aletaan toimia uusien toimintamallien mukaan. (Orridge 2009, 5-7.)

Muutosta vastustetaan, koska se stressaa (Bruckman 2008, 213; Zautra 2003, 33). Muutos aiheuttaa epävarmuutta. Ei tiedetä mitä muutos tuo tullessaan ja koetaan huolta menetyksistä eli pelätään, että muutoksen myötä menetetään jotakin itselle arvokasta. (Murthy 2007, 68.) Kaikki nämä liittyvät epätietoisuuteen, joka myös stressaa (Zautra 2003, 40). Epätietoisuus myös laskee motivaatiota (Teerikangas 2006, 84). Lisäsyitä muutosvastarinnan esiintymiseen organisaatiomuutoksen yhteydessä voivat olla työn sisällön muutos, joka tarkoittaa muutosta taitovaatimuksissa, häiriö sosiaalisessa ympäristössä eli uudet työjärjestelyt tai pelko työn menettämisestä (Dawson 2002, 19). Liikkeen luovutuksessa työntekijä kohtaa todellisen uhan joko kompensatioiden heikkenemisestä tai jopa irtisanomisesta (Lamponen 2009, 232). Bruckman esittää, että riippumatta muutoksen luonteesta – onko se itselle epäedullista vai edullista – sitä vastustetaan koska se stressaa (2008, 13). McLean taas väittää, että jos ajatellaan, että muutoksesta seuraa itselle jotain hyvää, vastustus jää vähäiseksi tai sitä ei ole ollenkaan (2005, 332).

Sanotaan, että stressi on positiivista, kun tilanteesta, jossa sitä esiintyy voi saada itselle jotain etua. Tästä stressistä käytetään nimitystä eustressi. Se nähdään usein motivaatitekijänä ja sitä tarvitaan, jotta päästään huippusuoritukseen. Negatiivisella stressillä taas on negatiivisia seurauksia, jotka on yhdistetty esimerkiksi epäedullisiin terveysvaikutuksiin. (Aswathappa 2010, 268.) Negatiivinen stressi on suurimpia ongelmia, kun yritetään hallita organisaatiokäyttäytymistä. Negatiivinen stressi voi aiheuttaa toimintahäiriöitä. Eustressiä taas tarvitaan, jotta voimme kehittyä henkilökohtaisesti ja ammatillisesti. (Sims 2002, 133.) Kun tässä tutkimuksessa puhun stressistä, tarkoitan nimenomaan negatiivista eli haitallista stressiä.

Stressi vaikuttaa eri ihmisiin eri tavalla. Kun stressataan, kognitiivista kapasiteettia käsitellä meihin vaikuttavia asioita ei ole yhtä paljon kuin silloin, kun elämä on rauhallista. Sen seurauksena tunteiden käsittely muuttuu tiivistetyimmäksi, näkökenttä kapenee ja arvioinnit ja päätökset ovat mustavalkoisia, täsmällisempiä ja vähemmän epävarmoja, toisin sanoen yksinkertaisempia.

(Zautra 2003, 59.) Stressi vähentää luovuutta (Hurme 2011). Stressi voi ahdistaa, laskea itsetuntoa, ärsyttää ja aiheuttaa päättämättömyyttä. Myös fyysisiä oireita, kuten unettomuutta, korkeaa verenpainetta, päänsärkyä ja ruuansulatuksen häiriöitä voi esiintyä. Suoraan työhön liittyviä asioita, joita stressistä voi seurata, ovat alentunut tuottavuus, epälojaalisuus, suurempi vaihtuvuus työvoimassa, lisääntyneet poissaolot ja jopa sabotaasi. Jos stressiin ja sen aiheuttamaan muutosvastarintaan ei kiinnitetä huomiota ja niitä ei hoideta ajoissa, tulokset voivat olla hyvin epäedullisia työnantajalle. (Bruckman 2008, 214.)

Uuden Insinööriliiton työsuhteasiamies Niina Suvannon mukaan ongelmia esiintyy liikkeen luovutuksessa mm. siinä, että ulkomaiset yritykset ostavat Suomessa toimivia yksiköitä. Ulkomaiset yritykset eivät välttämättä ole selvittäneet suomalaista lainsäädäntöä tarpeeksi hyvin ja jopa laittomuuksia saattaa esiintyä. Toisaalta Suvannon mukaan hyvistä seurauksista ei ole tietoa, koska yleensä lakimiehiin ja liittoon otetaan yhteyttä vain ongelmassa, ei siksi, että halutaan kertoa kuinka hyvin kaikki meni. (Suvanto 2013.)

2.3.3 Seurausten hallinta eli muutoksen hallinta

Tietotyö, johon tämä tutkimus sijoittuu, on luovaa työtä. Luovuus voidaan määritellä esimerkiksi niin, että luova ihminen kyseenalaistaa, etsii uusia tapoja ajatella ja tuottaa uutta ja ennustamatonta. Hän voi tuottaa eri vaihtoehtoja tietyn tiedon pohjalta. Loogisen ajattelun perinteiset rajoitteet eivät rajoita hänen ajatteluaan. Tällainen ajattelu on tehokkaimmillaan uusissa tilanteissa ja kriiseissä ja se toimii silloinkin, kun tavanomainen, sääntö- ja tapasidonnainen ajattelu ei toimi. Odottamaton tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, joka on niin erikoinen, että aikaisemman kokemuksen perusteella ei ole sellaista ajattelukategoriaa, johon uuden tilanteen voi sijoittaa. (Huuhka 2010, 75–76.)

Työhyvinvointi vaikuttaa ihmisen työpanokseen merkittävästi. Innostunut ja hyvinvoiva työntekijä voi tuottaa jopa satakertaisen panoksen työnantajalle, kun häntä verrataan huonosti voivaan ja leipääntyneeseen työntekijään. Työhyvinvointia edistäviä asioita ovat esimerkiksi tavoitteiden selkeys, palaute, yhteistyön sujuvuus työryhmässä, oikeudenmukaisuus, luottamus ja ystävällinen vuorovaikutus. (Kaaja, 2013.)

Liikkeen luovutus on muutos (Työsopimuslaki, 2, 10§). Muutosvastarintaa aiheuttavat epävarmuus, ryhmään kuulumattomuus tai hylätyksi tuleminen tunne, tunne omasta tarpeettomuudesta ja omien taitojen epäily sekä epäoikeudenmukaisuus ja epäreiluus. (Anderson–Ackerman Anderson 2010, 140-141.) Ihmisen perustarpeita ovat varmuus omasta itsestä ja tulevaisuudesta, ryhmään kuuluminen, itsensä tunteminen tarpeelliseksi, varmuus omista taidoista, oikeudenmukaisuus ja reiluus. Jos nämä perustarpeet ovat uhattuna esimerkiksi muutoksessa, alkaa esiintyä vastarintaa. Kun perustarpeet tyydytetään, muutosvastarinta vähenee tai jopa häviää kokonaan ja muutos hyväksytään. (Murthy 2007, 95.)

Muutoksessa johtohenkilöiden pitää tehdä töitä, jotta vastarintaa saadaan vähennettyä ja ihmiset saadaan sitoutettua muutokseen (Anderson–Ackerman Anderson 2010, 140-141). Sekä työnantajan että muutosjohtajan pitää siis toimia niin, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi eivätkä epävarmaksi esimerkiksi työn jatkuvuuden suhteen. Olisi toivottavaa, että työntekijät saavat onnistumisen tunteita omassa työssään, heidän työnsä määrää ja vaativuutta säädetään tarpeen mukaan ja he saavat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen eli saavat olla mukana ryhmässä. Myös korvauksilla eli palkoilla ja muilla työsuhte-eduilla ja esimerkiksi uusilla työmaailman kontakteilla on oma painoarvonsa muutosvastarinnan vähenemiseen. (Murthy 2007, 95.)

Muutosta kannattaa käsitellä muutosprojektina (Orridge 2009, 28). Kuten kaikki projektit, myös muutosprojektit pitää suunnitella (Burtonshaw–Gunn–Salameh 2010, 43). Suunnitteluun ja toteuttamiseen kannattaa käyttää projektinhallintaa. Sillä edistetään muutoksen hallintaa ja muutoksen onnistumista. (Orridge 2009, 28.)

Keskeisellä sijalla muutoksen ja muutosvastarinnan hallinnassa on hyvä ja avoin tiedotus sekä koulutus. Henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen tiedottamalla, kouluttamalla ja antamalla henkilöstölle aito vaikuttamismahdollisuus on keino muuttaa organisaatiokulttuuria. (Martola–Santala 1997, 105.)

Luovien osaajien myötä luovat organisaatiot ovat joustavia, ketteriä ja ne innostuvat helposti. Niiden muutosvastarinta voidaan voittaa positiivisin keinoin. Muutoksen tarpeellisuus pitää perustella selkeästi ja samalla luoda nä-

kemyksiä niistä hyvistä mahdollisuuksista ja tulevaisuuden visioista, mitä organisaatiolle voi muutoksesta tulla. Tiedottamisella ja avoimuudella luodaan luottamusta ja pidetään ihmiset rauhallisina. (Huuha 2010, 165–166.)

Kommunikaation tulee olla rehellistä, valehdella ei saa. Ei ole olemassa sellaista liikkeen luovutusta, jossa jokin uraan ja työsuhteeseen liittyvä asia ei muuttuisi. Muutoksia tulee esimerkiksi organisaatorakenteessa, strategiassa, raportointisuhteissa tai esimerkiksi fyysisissä työpaikoissa eli työpaikan osoitteessa. Näistä asioista tulee tiedottaa heti, kun mahdollista. Vaikka uutiset olisivat huonoja, työntekijät arvostavat eniten totuuden kertomista. Totuus voi olla myös ”emme tiedä vielä” tai ”emme ole vielä päättäneet”. Totuus tarkoittaa myös sitä, että tunnustetaan negatiiviset tunteet ja asiat, joita väistämättä esiintyy, kuten stressi. Koskaan ei pitäisi kertoa työntekijöille, että kaikki tulee olemaan kuten tavallista. (Daniel–Metcalf 2001, 101–102.)

Muutosvastarintaa kannattaa ennakoida. On helpompaa hallita muutosvastarintaa etukäteen kuin sitten, kun se on jo ilmennyt. Muutosvastarintaa voidaan lieventää esimerkiksi antamalla henkilökunnan osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, koulutuksella, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla henkilöstöä onnistuneesta muutoksesta tai esimerkiksi lisääntyneistä työtehtävistä. Tärkein näistä toimista on henkilöstön osallistuminen. Henkilöstöä ei pitäisi nähdä ryhmänä, johon muutos kohdistuu, vaan heidän tulisi olla aktiivisesti mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Martola–Santala 1997, 105.) Nähdäkseni tämä olisi nykyään kohtalaisen helppoa toteuttaa Suomessa, onhan useimmilla työpaikoilla valmiina luottamusmiesrakenne. Luottamusmiesten tehtävä on edustaa henkilöstöä heitä koskevilla asioilla (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 2, 8§) ja liikkeen luovutus, jos mikä on henkilöstöä koskeva toimi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 7, 41§).

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä osa liikkeen luovutuksissa. Organisaatiokulttuuri määrittää suurissa määrin organisatoriset käytännöt, johtamistavat ja rakenteet. Arvot ja uskomukset ovat jokaiselle organisaatiokulttuurille omat. Liikkeen luovutuksessa luovutettavan yrityksenosan työntekijät kokevat kulttuurishokin siirtyessään uudelle työnantajalle. Heidän ei ainoastaan täydy hylätä omaa tuttua kulttuuriaan ja arvojaan, vaan heidän

täytyy myös hyväksyä täysin erilainen uusi kulttuuri. Kulttuurishokin vaikutus työntekijöihin on pitkäaikainen ja merkittävä. Todennäköiset reaktiot ovat viha, pelko, kieltäminen, turhautuminen ja masennus. Nämä reaktiot ja tunteet johtavat muuttuneeseen käytökseen, stressiin, sairauksiin, konflikteihin ja täydelliseen sitoutumisen puutteeseen. (Gupta 2010, 169-170.) Yksi suuri syy liikkeen luovutusten ja muiden yrityskauppojen epäonnistumiseen on se, että osallisina olevien organisaatioiden kulttuurit eivät sovi yhteen. Yrityskauppa, joka näyttää taloudelliselta kannalta erinomaiselta, voi epäonnistua surkeasti, koska organisaatiokulttuurillisia ja muita ihmislähtöisiä asioita ei oteta huomioon tarpeellisella tavalla. (Das–Raskhit–Debasish 2009, 88–90.)

Liikkeen luovutuksen jälkeinen ostetun ja ostajan organisaatioiden integrointi on osa muutosprojektin suunnitelmaa. Sen tekee liikkeen luovutuksen vastaanottaja. Suunnitelmassa pitää ottaa huomioon korvaukset ja edut, koska ne ovat eri yrityksissä erilaisia. Suunnitelmaa varten pitää myös analysoida vastaanotettavan ryhmän koko, ryhmässä olevien ihmisten taidot ja jatkossa tarvittava henkilötöymäärä. Näitä asioita varten suunnitellaan luovutuksen jälkeiset toimenpiteet. Viestintäsuunnitelma on oleellinen osa integrointisuunnitelmaa. (Klein–Kahn 2003, 2-4.) Voidaan sanoa, että nopeampi integraatio on parempi kuin hidas. Optimaalista nopeutta integrointiin ei kuitenkaan ole. Integrointi voi olla myös liian nopea ja aiheuttaa haittaa liikkeen luovutusprosessin tulokselle. Liikkeen luovutuksen luonne ja yksityiskohdat tulee ottaa huomioon integrointisuunnitelmassa ja sopeuttaa integroinnin nopeus kuhunkin liikkeen luovutukseen yksilöllisesti. (Omri 2001, 159.) Integrointitoimenpiteiden pitää olla kunnioittavia. Integroinninhallinta on taitoa vaikuttaa uuden yksikön haluan muuttua, ei ylivoiman näyttämistä määräävin toimenpitein. Epäkunnioittavalla käytöksellä ei voiteta työntekijöiden luottamusta. (Teerikangas 2006, 294.)

Jos yritys tekee yrityskauppoja usein, on hyödyllistä koota yhteen sellaisia henkilöitä, joilla on muutososaamista. Nämä henkilöt ovat sellaisia kokeneita työntekijöitä, joiden osaamista voidaan käyttää normaalien päivittäisjohtamiseen liittyvien tehtävien lisäksi muutostoimenpiteiden suorittamiseen koko yrityksen sisällä. (Lämsä–Hautala 2004, 138.) Samaa mieltä on Accenture Services Oy:n luottamusmies Marko Kovanen. Hänen mielestään olisi tehokasta käyttää kokeneita ja asiaan perehtyneitä ihmisiä liikkeen luovutusten

suunnittelussa ja toteutuksessa sen sijaan, että niitä suunnittelemaan ja toteuttamaan otetaan aina uusia ihmisiä, joilla ei ole asiasta mitään kokemusta. (2013.) Myös Klein ja Kahn painottavat, että prosessin onnistuminen vaatii asiaan sitoutuneita ammattilaisia hoitamaan sitä ja ehdottavat jopa ulkopuoliset asiantuntijan palkkaamista liikkeen luovutusprosessiin (2003, 134).

Vaikka ihmisillä on kriittinen osuus yrityskaupan onnistumisessa tai epäonnistumisessa, juuri henkilöstöasiat saavat yleensä vähiten huomiota ja ovat huonoiten hoidettuja liikkeen luovutuksissa ja niiden valmisteluissa (Daniel–Metcalf 2001, 93). Liikkeen luovutusta pohjustavia neuvotteluita ja järjestelyitä hoitavat usein yritysten johtajat, lakimiehet ja talousihmiset. He keskittyvät lähinnä lakitekniisiin ja taloudellisiin asioihin, kuten siihen kuinka arvokas kauppa on ja mitä pitää ottaa huomioon, jotta kauppa on laillinen. Onnistuneissa liikkeen luovutuksissa on osattu hoitaa vaikeita organisatorisia ja henkilöstöön liittyviä yhdentymisasiota. Jos näitä asioita ei hoideta kunnolla, avainasemassa olevat ihmiset voivat poistua yrityksestä, toimeksiannoista voidaan kieltäytyä, liikkeen luovutuksen jälkeinen liiketoiminnan kannattavuus voi laskea ja yhteishenki voi huonontua. (Legare 1998, 33.)

Organisaation työntekijät ovat aina olleet ja tulevat aina olemaan kaikista tärkein yksittäinen resurssi muutoksenhallinnassa. Jos jotain muutetaan siinä, miten muutosta hallitaan, muutoksen pitäisi olla se, että löydetään jokainen mahdollisuus hyödyntää ja maksimoida henkilöstön osallistuminen muutokseen ennen muutosta, sen aikana ja sen jälkeen. (Sims–Sims 2002, 33–34.) Henkilöstö tulisi nähdä aktiivisena osallistujana niissä menettelyissä jotka vaikuttavat siihen (Lamponen 2009, 394).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusote ja –menetelmä

Valitsin työhöni laadullisen tutkimustavan. Laadullinen tutkimustapa keskittyy subjektiivisiin arvioihin asenteista, mielipiteistä ja käytöksestä (Kothari 2004, 5). Laadullisella tutkimustavalla tutkitaan sosiaalisiin tilanteisiin liittyviä toimintoja ja niiden seurauksia (Gerson–Horowitz 2002, 203). Se perustuu arvioon käytöksestä, asenteesta ja mielipiteistä (Krishnaswami–Satyaprasad 2010, 7). Laadullinen tutkimustapa sopii tutkimukseeni, koska tarkoitus on selvittää minkälainen kokemus liikkeen luovutus on ihmiselle. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt saavat itse kertoa kokemuksistaan liikkeen luovutukseen liittyen ja siitä, mitä tunteita kokemukset heissä herättivät.

Määrällisessä tutkimuksessa tulokset voidaan esittää numeerisina taulukoina tai kuvioina, kun taas laadullisen tutkimuksen tulokset vaativat sanallisen ilmaisun. Usein tulosten sanallinen ilmaisu on varsin mittavaa. Kun määrällinen tutkimus keskittyy asioiden summaamisen ja tilastolliseen selittämiseen, laadullisessa tutkimuksessa käytetään monimutkaisia kuvailuja ja yritetään havainnollistaa ja selittää asioita. (Ten Have 2004, 4-5.) Mielestäni tunteita ja kokemuksia on vaikea ja jopa mahdotonta ilmaista numeroin ja taulukoin. Niitä ilmaistaan ja selitetään parhaiten sanallisesti ja niin, että kokemuksen kokija itse kertoo omista niistä.

Elettyä todellisuutta ja siitä seuraavaa tietoa voi tutkia tieteellisesti ja laadullinen tutkimus yhdistetään yleensä tällaiseen tutkimukseen (Jha 2008, 42). Laadullisen tutkimuksen tekijät tutkivat asioita niiden luonnollisissa ympäristöissä ja yrittävät ymmärtää tai tulkita ilmiöitä niiden tarkoitusten kautta, joita ihmiset näille ilmiöille antavat (Jha 2008, 45). Tämä pätee myös tähän tutkimukseen.

Erilaisia tapoja tehdä laadullista tutkimusta on useita. Esimerkiksi toimintatutkimusta käytetään paljon sosiaalitieteissä ja sen tarkoitus on osallistamisen kautta kehittää jonkun yhteisön tai ryhmän toimintatapoja (Blaxter 2010, 68-69). Minä valitsin tapaustutkimuksen. Se on laadullisen tutkimuksen hyvin suosittu muoto (Kothari 2004, 113). Tapaustutkimus on syvä ja laaja tutkimus henkilöstä, sosiaalisesta ryhmästä, tapahtumasta, tilanteesta tai yhteisöstä (Krishnaswami–Satyaprasad 2010, 18).

Tapaustutkimusta voi tehdä myös määrällisenä. Tapaustutkimuksen yksi ominaispiirre on, että sekä määrälliset että laadulliset tutkimusmenetelmät voi yhdistää samassa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksella voi olla myös useita tavoitteita. Tavoitteena voi olla henkilön, eläimen, ryhmän tai prosessin kuvailu, selitys, ennustaminen tai hallinta. (Woodside 2010, 11.) Laadullinen ja siten tapaustutkimukseen ei pyri yleistettävyyteen, vaan saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta (Pitkäranta 2010, 159).

Tapaustutkimuksen etuna on vahva side todellisuuteen, kun sitä verrataan muihin tutkimusmenetelmiin, koska ihmiset kertovat omista kokemuksistaan. Tapaustutkimuksella tutkija voi näyttää sosiaalisen elämän monimutkaisuuden. Tapaustutkimuksen tulokset ja aineisto voidaan tallentaa myöhempää tutkimuskäyttöä varten. Tapaustutkimus liittyy usein toimintaan, joten tutkimustuloksia voidaan käyttää toimintamallien kehittämisessä. (Blaxter 2010, 74.)

Tapaustutkimuksen ongelmana voidaan ajatella monimutkaisen ja joskus laajankin aineiston vaikea analysointi. Tutkija on useissa tutkimuksissa tietoinen asioiden liittymisestä toisiinsa ja niinpä kaikki asiat vaikuttavat oleellisilta. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa, vaan suuresta aineistomäärästä pitää etsiä se tieto mikä oikeasti on relevanttia. (Blaxter 2010, 74.) Ongelmana voi olla myös tutkijan ennakoasenne. Tutkija ajattelee tietävänsä tutkittavasta asiasta jotain, esimerkiksi tutkiessaan toimistotyötä tutkija voi ajatella tietävänsä minkälaista toimistotyö on. Tutkija kyllä tietää oman kokemuksensa toimistotyöstä, mutta se ei takaa sitä, että hän ymmärtää muiden kokemuksia siitä. Mieli on pidettävä avoinna huolimatta omista kokemuksista. (Gilham 2010, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useita erilaisia aineistoja kuten henkilökohtaisia kokemuksia, itsehavainnointia, elämäkertoja, haastatteluja ja tarkkailua (Jha 2008, 45). Valitsin aineistonkeräämisen keinoksi tähän tutkimukseen haastattelun. Mielestäni esimerkiksi strukturoitu haastattelu ei olisi antanut mahdollisuutta kovin vapaaseen ja kuvaavaan puheeseen. Strukturoidussa haastattelussa sen käsitteet ja kysymykset kuvaavat enemmän kysymysten tekijän maailmaa kuin haastateltavan (Hirsjärvi-

Hurme 2004, 45). Ryhmähaastattelussa keskustelu ei välttämättä ole täysin vapautunutta (Hirsjärvi–Hurme 2004, 63). Lisäksi ryhmähaastattelun tallennuksen purkaminen tuntui minusta vaikealta.

Valitsin haastattelumuodoksi teemahaastattelun. Teemahaastatteluissa oleellisinta on se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Tämä tuo haastateltavien äänen kuuluviin ja he saavat itse kertoa omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. (Hirsjärvi–Hurme 2004, 48.) Tutkittavat saavat itse kertoa oman näkökulmansa omalla äänellään (Hirsjärvi–Hurme 2004, 28). Halusin, että ihmiset kertovat vapaamuotoisesti asioista luottavaisessa ilmapiirissä. Halusin kuitenkin huolehtia, että haastattelu pysyy asiassa, jotta saisin aikaan haastatteluteemojen mukaista keskustelua sen sijaan että puhe rönsyilisi sinne tänne.

Teemahaastattelu sopii hyvin tutkimukseen, jossa etsitään vastauksia siihen mitä ihmiset tuntevat ja miten he kokevat tutkittavan aiheen. Haastattelu korostaa sitä, että ihminen on kokenut asian itse ja on tutkimustilanteessa subjekti. Hän voi itse parhaiten tuoda esiin omia tuntemuksiaan ja kokemuksiaan kertomalla asioista omalla tavallaan. (Hirsjärvi–Hurme 2004, 35.) Toisaalta mielestäni tunnetilojen kuvailu voi olla vaikeaa ja vaatia analysointivaiheessa tulkintaa. Tulkinta on tutkimuksessa aina vaarallista, koska tulkitsijan oma maailma ja näkemykset tulevat tulokseen mukaan (Hirsjärvi–Hurme 2004, 137). Mielestäni tunteiden ja merkitysten tulkinta ja ymmärtäminen ovat kuitenkin vaikeita asioita tutkia muuten, kuin haastatteleamalla. Tunnetiloista saa paremman käsityksen, kun kokija itse kuvailee ne. Esimerkiksi strukturoidulla lomakkeella tunteita ja merkityksiä on vaikeampi tutkia.

3.2 Aineiston kerääminen

Suunnittelin haastattelut omien kokemusteni ja tietoperustan pohjalta. Halusin haastateltavien kertovan omin sanoin mitä he tunsivat kussakin liikkeen luovutuksen vaiheessa. Siksi haastattelujen teemat ovat ajallisia. Halusin kuitenkin saada tietoa erityisesti muutamasta asiasta, kuten tiedotuksesta ja organisaatiokulttuuriin liittyvistä asioista, joten listasin ne haastattelurunkoon sellaisiksi asioiksi, joista keskustella, jos haastateltava ei itse tuo näitä asioita esille. Haastatteluteemat löytyvät liitteestä 1.

Haastateltavien lukumäärän päättäminen voi olla vaikeaa. Yksi ohje lukumäärän päättämiseen on saturaatio. Saturaatio saavutetaan, kun viimeisin haastateltava ei enää anna tutkimuksen kannalta mitään olennaista tietoa. Kun saturaatio on saavutettu, uusia haastatteluja ei enää tarvita. (Hirsjärvi–Hurme 2004, 60.) Ajattelin alun perin haastattelevani viidestä kymmeneen henkilöä. Lopullinen luku asettui seitsemään.

Varauduin kielellisiin ongelmiin jo haastatteluvaiheessa. Kaikki haastateltavat eivät välttämättä ole suomenkielisiä. Kuinka voin olla varma siitä, että esimerkiksi vieraalla kielellä puhuva haastateltava osaa ilmaista itseään täsmällisesti oikein ja minä vierasta kieltä kuuntelevana haastattelijana osaan tulkita ilmaisut tarkoitetulla tavalla? Tässä tutkimuksessa kävi kuitenkin niin, että kaikki haastatellut olivat suomenkielisiä ja koska toimimme samalla alalla, ilmaisuihin ei muodostunut ongelmia. Haastatteluissa vedin yhteen haastateltujen sanomisia ja käytin sanontoja kuten ”ymmärsinkö nyt oikein, että...”.

Muutkin kielelliset asiat voivat tuottaa päänvaivaa. Koenko esimerkiksi konnotaatiot samalla tavalla, kuin haastateltava? (Hirsjärvi–Hurme 2004, 53.) Näissä haastatteluissa todennäköisyys tähän oli suuri, koska sekä haastatellut että minä työskentelemme samalla alalla ja meillä on suunnilleen sama koulutus. En kuitenkaan voinut tuudittautua siihen uskoon, että puhuimme täysin samoilla merkityksillä ja minun piti kiinnittää näihin asioihin erityistä huomiota haastatteluissa. Jälleen käytin ilmaisua ”ymmärsinkö nyt oikein, että...” varmistaakseni, että olin ymmärtänyt haastatellun käyttämän termin.

Hirsjärvi ja Hurme antavat muitakin vinkkejä haastatteluihin, esimerkiksi siihen, miten voi suhtautua hiljaisuuteen, lyhytsanaisuuteen ja eri äänensävyihin (2004, 121). Näitä kaikkia mietin ennen ensimmäistäkään haastattelua ja siitä oli hyötyä. Haastatteluissa tuli jopa yli 20 sekunnin mittaisia taukoja, kun haastateltu mietti miten rakentaisi sanomansa. Pysyin kärsivällisesti hiljaa ja se tehosikin hyvin. Vaivaantuneita hiljaisuuksia ei tullut, vaan tauot tuottivat aina uutta aineistoa.

Aineistona on 7 haastattelua ihmisiltä, jotka ovat olleet mukana liikkeen luovutuksessa. Haastatellut valitsin työyhteisöstäni esimerkiksi vinkkien

avulla. Haastateltuihin otin suoraan yhteyttä sähköpostitse. Kaksi mielessäni ollut ehdokasta kieltäytyi kertomatta syytä. Haastatelluissa oli rivityöntekijöitä, esimiehiä, projektipäälliköitä ja yksi luottamusmiehenä toiminut henkilö. Haastattelujen aikaan haastateltujen kokemista liikkeen luovutuksista oli aikaa vähintään vuosi..

Tiedot haastatteluista löytyvät liitteestä 2.

Haastatteluissa keskityttiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tunteisiin sekä tapahtumien kulkuun ja itse tapahtumiin. Lopuksi keskusteltiin siitä, olisiko haastatellulla vinkkejä ja ohjeita liikkeen luovutuksiin vastaisen varalle.

3.3 Aineiston purkaminen

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston analysointi suoritettiin nauhoitteista ja litteroinneista. Litterointeihin merkittiin aika, paikka ja mahdolliset huomiot. Tallennetut haastattelut hävitetään tutkimuksen valmistuttua intymiteettisuojaan vuoksi. Litteroinnit säilytetään.

Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Lisäksi sanasta sanaan kirjoittaminen on työlästä ja hidasta. Esimerkiksi keskusteluanalysissä käytetään tarkkaa litterointia. (Hirsjärvi–Hurme 2004, 139-149.) Tässä tutkimuksessa se ei ollut tarpeen, joten haastatteluja ei litteroitu sanatarkasti. Murresanat litteroitiin sellaisenaan, mutta väliäänteet kuten öö ja hmm jätettiin litteroimatta. Myös usein esiintyvät täytesanat kuten niinku ja tota jätettiin litteroimatta. Tauot merkittiin litterointiin viivoilla siten, että yksi viiva tarkoittaa yhtä sekuntia. Esimerkissä ”en oikein tiedä---ehkä se meni niin” on tiedä ja ehkä –sanojen välissä 4 sekunnin tauko. Jos tauko on pitempi, kuten 20 sekuntia, litterointiin merkittiin ”20 s. tauko”.

Varsinaisen analysoinnin avuksi tehtiin tietokoneohjelma teemoittelua varten. Ensin ohjelma kopioi alkuperäisen tiedoston väliaikaiseksi tiedostoksi. Sitten se vaihtaa kaikki isot kirjaimet pieniksi kirjaimiksi ja poistaa välimerkit. Välilyönnit puhdistetaan eli jos litteroinnista löytyy peräkkäin useampi välilyönti, ne korvataan yhdellä. Sen jälkeen välilyönnit korvataan rivinvaihdolla ja kaikki rivit eli sanat järjestetään aakkosjärjestykseen. Sitten

ohjelma laskee aineistosta sen, miten monta kertaa kukin sana esiintyy ja järjestää sanat esiintymislukumäärän mukaan. (Liite 3).

Ohjelma tuotti tekstitiedoston, jossa aineistossa esiintyneet sanat ovat esiintymistiheyden mukaan järjestettynä suurimmasta pienimpään. Saatu lista siirrettiin taulukko-ohjelmaan, tässä tapauksessa Exceliin ja järjestettiin aakkosjärjestykseen. Sanalistasta poistettiin sanat, joilla ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Näitä sanoja ovat

- pronominit (minä, me, sinä, te jne.)
- aikaan liittyvät sanat (kuukauden nimet, viikko, kuukausi, vuosi, päivä)
- kansallisuudet (intialainen, britti jne.)
- konjunktiot (ja, että, mutta jne.)
- interjektiot (öö, joo, mm, täytesanana jne.)
- nimet (lehtien nimet, esim. Kauppalehti)
- numeraalit
- joitakin verbejä kuten olla
- kysymyssanat (miksi, mistä jne.).

Tämän jälkeen aineisto analysoitiin teemoitellen. Teemoittelu on kuvattu liitteessä 3.

3.4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysillä on neljä peruslähtökohtaa. Ensimmäinen on se, että aineiston analyysin ja siitä vedettyjen johtopäätösten pitäisi olla tiukasti aineistolähtöistä. Tutkijan aineiston selitysten pitäisi johtua aineiston huolellisesta ja pikkutarkasta lukemisesta. Tämä ei tarkoita sitä, että aineisto ei puhu puolestaan tai että merkitykset olisivat itsestään selviä. Toinen peruslähtökohta on laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiin kuuluva tulkinta, jonka tutkija tekee raaka-aineistosta. Aineiston selitysten ja tulkintojen pitäisi nousta aineiston lukemisesta. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aiheena olevan ilmiön selitykset löytyvät lukemalla tarkasti kerättyä empiiristä aineistoa. (Denscombe 2007, 287-288.)

Kolmas periaate on se, että tutkijan pitäisi välttää ei-toivottujen ennakkokäsitysten sekoittamista analyysiin. Näitä ei-toivottuja ennakkokäsityksiä voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset ennakkoluulot tai puolueellisuus, joka on lähtöisin aikaisemmista tutkimuksista ja teorioista kyseessä olevalla aihealueella. Neljäs periaate on, että analyysin pitäisi olla

iteroiva prosessi. Iterointi tarkoittaa sitä, että analysointi tapahtuu liikkuen edestakaisin koodien, teemojen ja käsitteiden sekä aineiston välillä. (Denscombe 2007, 288.)

Analysointiprosessi sisältää viisi vaihetta. Ne ovat:

- aineiston valmistelu
- aineistoon tutustuminen
- aineiston tulkinta (koodien, kategorioiden ja käsitteiden kehittäminen)
- aineiston todennus
- aineiston esitys eli raportointi. (Denscombe 2007, 288.)

Käytännössä nämä vaiheet eivät tapahdu esitettyssä järjestyksessä, vaan tutkijan pitää aika ajoin palata edellisiin vaiheisiin. Tällä tarkoitetaan iteratiivisuutta. Iteratiivisuus ei tarkoita sitä, että tutkija voi suorittaa vaiheet missä järjestyksessä tahansa. Se tarkoittaa sitä, että tutkijan on välillä liikuttava vaiheesta toiseen ja takaisin. Se on normaalia analyysivaiheessa. (Denscombe 2007, 289.)

Sisällönanalyysi on verbaalisen materiaalin sisällön analysointia. Materiaali voi olla kirjoitettua tai puhuttua. Se voi olla verrattain yksinkertaista tai hienovaraista. Yksinkertaisimmillaan se on materiaalissa esiintyvien yksityiskohtien tunnistamista ja laskemista. (Kothari 2004, 110.) Se on siis laadullisen aineiston määrällistä analysointia. Käytin tätä tapaa analyysissä ja laskin litteroidusta aineistosta eri sanoja eli tunnistin yksityiskohtia ja laskin ne. Järjestin samaa aihetta kuvaavat sanat ryhmiin eli teemoihin. Itse teemat muodostuivat laskemisen ja järjestelyn myötä eli en etukäteen päättänyt mitä etsin. Näistä teemoista aloin tiivistämään merkityksiä. Merkitysten tiivistäminen tarkoittaa haastateltavien esiin tuomien merkitysten pukemista lyhyempään sanalliseen muotoon (Hirsjärvi–Hurme 2004, 137).

Keskeisiä aiheita eli teemoja kootaan etsimällä tekstistä vastauksia yhdistäviä seikkoja. Haastattelun teemat löytyvät yleensä kaikista tehdyistä haastatteluista. Joskus tekstimassasta löytyy uusia teemoja. (KvaliMOTV 2013.) Näin kävi tämänkin tutkimuksen teemoittelussa. Haastattelujen teemoina olivat liikkeen luovutukseen liittyvät eri ajanjaksot, mutta aineiston teemoiksi nousivat esimerkiksi viestintä ja integrointi.

Eniten esiintymiä on teemassa viestintä. Se sisälsi sanoja kuten esitellä, ilmoittaa, infotilaisuus, julkaista, keskustella, kirjoittaa, kommentti, kuulla, kysyä, neuvotella, ohjeistus ja propaganda. Muita teemoja ovat

- positiivisia asioita kuvaavat sanat (rakentava, helpotus, hieno)
- epäilyä ja arvelua kuvaavat sanat (aavistaa, ajatella, epäselvä, fiilis, ihmetellä, kokea, spekuloida)
- negatiivisia asioita kuvaavat sanat (ahdistus, hankala, huono, järjetön, järkyttävä, kauhea, vaikea)
- sisäänajo (integrointi, perehdytys, koulutus, mukautuminen, sopeutuminen).

Teemoja, joita nousi esiin ovat

- roolit työpaikalla (pomo, työntekijä, työnantaja, luottamusmies, henkilöstö, hr)
- työnantajaa ja liiketoimintaa kuvaavat sanat eli liiketalous (työnantaja, bisnes, firma, liiketoiminta)
- työ (duuni, homma).

En käsittele näitä teemoja tässä tutkimuksessa, koska ne eivät ole oleellisia. Työelämäteema ei ole oleellinen, koska haastattelut koskevat liike-elämää ja ihmistä siinä, joten työelämään liittyvät sanat esiintyvät sanastossa usein. En käsittele rooleja, koska ne esiintyvät esimerkiksi kommunikoinnin yhteydessä ja muutenkin jokapäiväisessä työssä. Työ-teema ei sekään saa huomiota, koska tutkimus koskee työelämää, esiintyy muiden teemojen sisällä eikä sen merkitys yksinään ole suuri tutkimuksen kannalta. Jos sana työ olisi esiintynyt vapaa-aikaa tai vaikkapa lomaa käsittelevässä aineistossa, sen merkitys olisi huomattavasti tärkeämpi kuin työelämää käsittelevässä aineistossa.

Analysoinnin kiinteä osa on litterointien luenta. Aineiston teemoittelun jälkeen palasin aineistoon teemojen pohjalta ja luin litterointeja. Lukiessa kiinnitin huomiota esimerkiksi kielteisiin ja myönteisiin ilmiöihin, kuten ”osallistuiimme neuvotteluun” tai ”emme osallistuneet mihinkään”. Kiinnitin huomiota mihin tilanteeseen nämä asiat ja sanat liittyvät. Kiinnitin huomiota myös esimerkiksi monimerkityksellisesti ilmaistuihin asioihin ja totuudenmukaisuuteen. Esiintyikö kaunistelua tai jopa vääristelyä? Tässä vaiheessa käytin hyväksi

muistiinpanoja ja esimerkiksi keskustelua, jota kävin haastateltavan kanssa keskustelun jälkeen.

Analysoinnin tueksi tehtiin toinen tietokoneohjelma. Se ottaa syötteen teemojen sanat ja värjää ne erivärisiksi varsinaisessa aineistossa. Halusin esimerkiksi laskea mihin viestintätilanteisiin viestintäteeman sanoilla viitataan. Ohjelmalle syötetään kaikki viestintäteeman sanat ja se värjää nämä sanat alkuperäisessä aineistossa eli litteroiduissa haastatteluissa punaiseksi. Lopputulos on HTML-tiedosto, jossa värjätyt sanat näkyvät. Näin sanat on helppo erottaa aineistossa silmäilemällä, eikä sitä tarvitse lukea tarkasti erottaakseen jokaisen teeman sanan ilmentymän.

Tutkimuksen aineisto saattaa tuottaa musta joutsen –ilmiön. Musta joutsen –teoria on Nassim Nicholas Talebin esittämä teoria siitä, että jos koko aineisto viittaa yhteen asiaan tai ilmiöön, voidaanko olla varmoja, että toisia asioita tai ilmiöitä ei ole olemassakaan? (Posner 2010, x.) Tämä musta joutsen –ilmiö pitää ottaa huomioon analysoinnissa ja aineiston luotettavuuden tarkastelussa.

Seuraavassa luvussa esitän tulokset aineistosta esiinnousseiden teemojen kautta. Kukin teema esitetään alkuperäisiä haastatteluteemoja noudatellen eli liikkeen luovutuksen tapahtumien aikajärjestyksessä. Teemat käsitellään ensin aikana ennen liikkeen luovutusilmoituksen tuloa, aikana ilmoituksen ja varsinaisen liikkeen luovutuksen välillä jne. Pyrin kertomaan teemoista haastateltujen ihmisten äänellä ja painottamaan niitä asioita mitä he painottivat.

4 TULOKSET

4.1 Viestintä

Teemoista viestintä nousi keskeisimmäksi. Tämä on luonnollista, ihmiset kommunikoivat keskenään. Eniten esiintymiä viestintäteemassa oli virallisella viestinnällä eli sillä, mitä, miten ja koska liikkeen luovutuksen yritysosaajat kertoivat tiedotustilaisuuksissa, tiedotussähköposteissa jne.

Kaikki haastatellut kokivat, että tärkein asia liikkeen luovutuksessa on hyvä ja riittävä viestintä. Heidän mielestään viestinnän pitää myös olla kaksisuuntaista eli pelkkä ilmoitus ja tiedotus ei riitä. Siirtyvälle henkilöstölle pitää antaa mahdollisuus kysyä asioita ja antaa kysymyksiin vastauksia jo ennen liikkeen luovutusta.

Ensimmäinen viesti tapahtuvasta liikkeen luovutuksesta oli se, kun työntekijöille ilmoitettiin myynnistä. Osassa käsiteltäviä liikkeen luovutuksia vastaanottaja ei ollut vielä selvillä tämän ilmoituksen tullessa. Osassa ostaja oli jo tiedossa. Niissä tapauksissa, joissa liikkeen luovutuksen vastaanottaja oli selvillä, haastatellut kokivat, että ilmoitus liikkeen luovutuksesta tulee aina liian myöhään. Ennen tiedotustilaisuuden alkua uutisen saa lukea yleisistä tiedotusvälineistä.

H5: ”Tilaisuus alkoi missä ilmoitetaan työntekijöille aamu yhdeksältä tai kymmeneltä alkaa. Sitten, kun menet viittä minuuttia aikaisemmin Kauppalehteen ,niin siellä sitten lukee samat asiat.”

A: ”Okei. Miltä se sitten tuntui?”

H5: ”No kyllähän sitä niin kuin tiedettiin se yrityksen käytäntö, että millä se informoi tällaiset tietyt asiat, niin se oli helppo lukea. Ensiksi pörssi, osakkeen omistajat ja sen jälkeen työntekijät. Vähän niin kuin odoteltiin, et katsotaan se Kauppalehti eka.”

Varsinaisen ilmoituksen jälkeen haastateltuja kiinnostivat asiat, kuten miksi liikkeen luovutus tehdään, onko mahdollisuuksia jäädä luovuttavaan yritykseen johonkin toiseen positioon, mitkä ovat vastaanottavat yrityksen suunnitelmat siirtyvän henkilöstön osalle, mitä varsinainen tulevaisuudessa

tehtävä työ on ja minkälaisia työntekijöitä vastaanottavassa yrityksessä tarvitaan.

Useimmat haastatellut ymmärsivät liikkeen luovutuksen perustelun. Vaikka uutinen liikkeen luovutuksesta saattoikin olla epämiellyttävä, niin se hyväksyttiin, koska vaihtoehto liikkeen luovutukselle olisi irtisanominen. Yhdessä tapauksessa luovuttavan yrityksen perusteluita ei ymmärretty eikä hyväksytty, koska organisaatioyksikkö jaettiin kahteen osaan, joista vain toinen luovutettiin. Tässä tapauksessa myös perustelut kansainvälisyydellä koettiin tekosyyksi. Tämä liikkeen luovutus koettiin epäreiluksi ja jopa typeräksi toimenpiteeksi ja se herätti ärtymystä ja surua.

Oman työn jatkuminen liikkeen luovutuksen jälkeen on asia, mikä haastateltuja kiinnosti suuresti. Monissa tapauksissa liikkeen luovutuksen vastaanottaja kertoi, että aluksi mikään ei käytännössä muutu tai jos muuttuu niin ainoastaan työntekopaikka. Joissakin tapauksissa työntekijän entinen työ loppui heti. Tällaisia tilanteita varten vastaanottavalla yrityksellä ei välttämättä ollut mitään vedenpitävää suunnitelmaa uusien työntekijöiden työllistämiseksi ja ihmiset kokivat sen turhauttavaksi.

Joissakin luovutuksissa osa työntekijöistä oli hakenut luovutuksen antajalla sisäistä siirtoa. Viestintä tämän osalta oli epäonnistunut. Osalle tai kaikille siirtyvän organisaation työntekijöille oli kerrottu, että uusia sisäisiä työtehtäviä ei voi hakea. Kuitenkin osa henkilöistä oli hakenut ja päässytkin uuteen positioon luovutuksen antajan sisällä. Perustelut käytännölle tuntuivat ontuvan ja ne koettiin epäreiluiksi. Eräs haastateltu käytti sanaa kusetus.

Muita, kuin työhön suoraan liittyviä asioita, mistä haastatellut halusivat tietää ja kysellä, olivat esimerkiksi työsuhteen ehdot ja edut. Haastatellut toivoivat, että ennen liikkeen luovutusta henkilöstön tai sen edustajien kanssa olisi nimenomaan keskustelu ja neuvoteltu työsuhteen ehdoista ja siitä, miten käy työsuhte-eduille.

Joissakin liikkeen luovutuksissa osallistamista ja kaksisuuntaista tiedotusta yritettiin. Henkilöstölle oli tiedotettu, että liikkeen luovutus tehdään, mutta oli

vielä epäselvää mikä yritys on vastaanottaja. Ennen varsinaista ilmoitusta liikkeen luovutuksesta henkilöstölle pidettiin työpajoja ja ryhmäkokoontumisia, joissa asiaa käsiteltiin yhdessä. Käsittely jäi vajaaksi, koska vastaanottavaa yritystä ei vielä tiedetty. Erään haastatellun mukaan keskustelu meni spekulointiseksi ja arvailuksi. Prosessi kuitenkin koettiin hyvänä, vaikka tiedot olivat vajaat. Haastateltujen mukaan prosessi olisi ollut tehokkaampi, jos vastaanottava yritys olisi ollut tiedossa ja sen kanssa olisi tehty yhteistyötä.

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että heti luovutuksen jälkeen järjestetyissä infotilaisuuksissa oli epäonnistuttu. Tilaisuudet eivät olleet kaksisuuntaisia ja kysymyksille ja keskustelulle ei ole annettu tilaa. Henkilöstölle on jopa annettu sopimuksia allekirjoitettavaksi selittämättä minkä takia sopimuksia pitää allekirjoittaa. Sopimuspaperit ovat olleet osittain puutteellisia ja kun henkilöstö on kysynyt puuttuvista osista ja liitteistä, niitä ei ole selitetty, vaan kysymykset on melkein pä suoranaisesti ohitettu.

Luottamusmiesasemassa olevat siirtyvät kokivat, että viestintään edustettavien kanssa meni paljon aikaa ja se vei työaikaa tavanomaisilta työtehtäviltä, jos niitä oli. Kulttuurillinen yhteentörmäys oli väistämätön uuden yrityksen toimintatavan vuoksi. Viestintä koettiin yksisuuntaiseksi ja sanelevaksi esimerkiksi työsuhteen ehtojen osalta.

H1: "Niin siinä ehkä ite ois nähny, että paljon useemmin ja enemmän ois pitäny olla semmosta keskustelua. En sano, että neuvottelua vaan keskustelua asioista. Ja sitte ehkä se ois voinu olla sujuvampaa, jos ois pystytty perustelemaan niitä asioita. Sit taas mä oisin voinu perustella niitä asioita edustettaville, ku ne tulee kysymään erilaisia juttuja. Jotain ois voinu olla ehkä ihan fiksuaki asiaa tai että semmonen asia mikä tuntuu ikävältä, ku se vaan sanotaan päin naamaa, että näin tää nyt menee, niin jos siitä ois keskusteltu ja perusteltu, että miksi näin halutaan ja kuunneltu mielipiteitä, niin sit se ois se sama asia saattanu tuntuu paljon positiivisemmalta."

Vastaanottavaa yritystä moitittiin avoimuuden puutteesta.

H4: "Että vähän tämmönen, emmänyttiä, piilotetuilla korteilla firma pelas siinä."

Luovutuksen jälkeistä viestintää on myös esimerkiksi koulutus luovutuksen vastaanottajan tapoihin. Kaikki haastatellut olivat osallistuneet tällaisiin koulutuksiin. Koulutukset sisältävät perehdytystä toimintapolitiikkoihin sekä käytännön koulutusta siihen mistä saa uudet työkalut, mistä haetaan luottokortit ja kulkuavaimet ja hyväksytäänkö esimerkiksi etätöy vai ei. Tämä perehdytys koettiin hyödyllisenä.

Viestintäteema esiintyy myös muissa yhteyksissä, kuin varsinaisessa liikkeen luovutukseen liittyvässä viestinnässä. Ihmiset viestivät keskenään ilman työnantajaakin. Liikkeen luovutusilmoituksen jälkeistä jännitystä tai ahdistusta purettiin keskustelemalla työtovereiden kanssa. Joskus tämä vei aikaa työtehtäviltä. Haastatellut kokivat tämän kuitenkin ymmärrettävänä ilmiönä. Liikkeen luovutuksen mukana siirtyvät ihmiset kokivat saavansa tukea toisistaan ja keskustelemalla toistensa kanssa. Ihmiset, jotka olivat niin sanotusti johtavassa asemassa muihin nähden eli toimivat esimerkiksi projektipäällikkönä tai tiiminvetäjänä tunsivat, että eivät voi puhua todellisista tuntemuksistaan. He kokivat, että heidän tulee olla muiden työntekijöiden tukena ja toimia ja viestiä niin, että työtehtävät eivät vaarannu.

Viestintä työelämän ulkopuolella koettiin tärkeäksi liikkeen luovutuksen aikana. Kotoa saatiin tukea puolisoilta, jos sellainen oli ja ystäville pystyi purkamaan tuntojaan. Se helpotti stressiä.

Viestintä liittyy myös varsinaisten työtehtävien järjestelyyn. Aineistosta kävi ilmi, että liikkeen luovutuksen jälkeen töiden järjestely voi olla hyvin haastavaa. Kaikki eivät tieneet vastuitaan ja joillekin asioille ja tehtäville ei edes ollut nimettyä vastuuhenkilöä. Kaiken tämän selvittämiseen käytetään viestintää.

Liian vähäinen viestintä aiheutti haastateltujen mukaan spekulointia. Jos liikkeen luovutuksen osapuolina olevat yritykset jakavat oikeaa ja paikkaansa pitävää tietoa avokätisesti, spekulointi vähenee. Spekulointia esiintyi haastattelujen perusteella liikkeen luovutusprosessin joka osassa.

Ilmoitus liikkeen luovutuksesta sai aikaan huolta ja spekulointia. Koettiin, että asioita ei kerrottu suoraan ja rehellisesti ja se aiheutti erilaisia luuloja ja ärsytti. Se, kuuluko itse liikkeen luovutuksen piiriin, oli osalle epäselvää.

Kaikissa käsitellyissä liikkeen luovutuksissa osalta henkilöistä loppuivat vanhat työt heti liikkeen luovutuksen jälkeen. Haastatellut olivat olettaneet uuden työnantajan antavan heille heti tai ainakin hyvin pian uusia tehtäviä. Niin ei kuitenkaan käynyt ja se aiheutti epävarmuutta ja kysymyksiä kuten miten minun käy ja onko tässä yrityksessä minulle tulevaisuutta.

Aika liikkeen luovutusilmoituksen ja varsinaisen liikkeen luovutuksen välillä koettiin epämiellyttäväksi tai siinä mielessä yhdentekeväksi, että mikään ei muuttunut. Toiminta koettiin salamyhkäiseksi, koettiin, että työntekijöille ei kerrottu tarpeeksi asioista. Osa koki, että työntekijöitä suorastaan sumutettiin. He olivat ymmärtäneet, että liikkeen luovutuksessa siirtyvät ihmiset vanhoine töineen ja uskoivat sen. Hyvin pian luovutuksen jälkeen kävi ilmi, että asia ei ollutkaan näin. Heidän piti tehdä tiedonsiirto intialaisille kollegoilleen.

H6: ”Että ne työt vaan siirretään tänne ja sit me tehään niitä samoja töitä. Mikä oli siis aivan harhakuvitelmaa, kyllä se siinä syksyn aikaan tuli erittäin selväksi sitte loppujen lopuksi kun me alettiin tehdä knowledge transferia intialaisille niin tulihan se nyt selkeäksi, että ei meitä tarvita enää mihinkään.”

Kokonaisuutena voi sanoa, että vajaan tiedot, niillä spekulointi ja epävarmuus koettiin huonona asiana, joka stressasi ja ahdisti. Haastateltujen mielestä tätä olisi voitu vähentää riittävällä, totuudenmukaisella ja kaksisuuntaisella viestinnällä.

4.2 Positiiviset kokemukset

Yllätyin siitä, että toiseksi eniten esiintymiä oli sanoilla, jotka kuvaavat hyviä asioita, koska tekemieni haastattelujen yleistunnelma ei ollut hyvä. Ihmiset kyllä puhuivat, kuka vapautuneesti ja kuka vähän varautuneemmin. He eivät he olleet minulle vihaisia, mutta se, mitä he kertoivat ja miten he sen kertoivat oli pääosin negatiivista. Osa tästä johtuu siitä, että ihmiset käyttävät sanontoja kuten ”ei hyvää päivää” tai ”hyvin huono”. Sanoja hassu ja hauska käytettiin esimerkiksi sanonnassa ”hassun hauska”, eikä sanojan äänenpaino ollut mitenkään vilpitön eli sanonta oli ironinen. Näin ollen sitä ei voi laskea osaksi tätä teemaa, vaan se käsitellään luvussa 4.3.

Haastatellut kuitenkin löysivät liikkeen luovutuksesta hyviäkin asioita. Useissa tilanteissa vaihtoehto liikkeen luovutukselle olisi ollut irtisanominen ja huolimatta lopputuloksesta palkanmaksun jatkuminen koettiin hyväksi asiaksi. Jos liikkeen luovutuksen perustelut hyväksyttiin, luovutusilmoituksen jälkeen muutosta odotettiin innokkaasti ja positiivisella mielialalla. Uudelta työnantajalta odotettiin uusia haasteita ja uusia kokemuksia. Osa haastatelluista koki pakotetun muutoksen olevan hyvä omalle uralle.

H2: ”Et kun en itse tajunnut LY1:ssä mennä eteenpäin, niin tällä hetkellä mä ajattelen etenkin nyt tällä hetkellä mä ajattelen, että tää oli nyt ylipäänsä mun uralle ihan hyvä.”

Liikkeen luovutus toi haastatelluille hyviä kokemuksia. Näitä olivat esimerkiksi muutaman kuukauden ulkomaankomennus, uuden oppiminen, uusi kokemus, vaikka kokemus sinänsä olisikin negatiivinen ja uuden työpaikan löytäminen esimerkiksi luovutuksen vastaanottajan tytäryrityksessä. Myös työntekoa itsessään arvostettiin. Se, että sai tehdä edes jotain töitä, koettiin hyvänä asiana. Liikkeen luovutus voi luoda myös hyviä työelämän suhteita. Erään haastatellun asiakas piti siirtyneestä henkilöstä niin paljon, että on uhannut lopettaa koko asiakassuhteen, jos kyseistä henkilöä ja hänen aikaansa ei saa ostaa. Tässä tapauksessa liikkeen luovutus loi sitoutuneisuutta, ei tosin omaan työnantajaan, vaan työnantajan asiakkaaseen.

Hyväksi koettiin myös saatu apu. Rivityöntekijät saivat apua ja tukea luottamusmiehiltä ja ammattiliitoilta. Luottamusmiehet saivat tukea toisiltaan ja ammattiliitoilta. Kaikki haastatellut kertoivat erittäin tärkeäksi yhteistyön siirtyvien työntekijöiden kesken ja sitä keuhuttiin.

4.3 Negatiiviset kokemukset

Liikkeen luovutus ja aika sen jälkeen koettiin vaikeana. Kukaan ei tuntunut tietävän mistään mitään ja tämä aiheutti pahaa oloa, ärsytti ja väsytti. Ymmärrettävästi lukumäärällisesti suureksi teemaksi aineistossa nousivat huonoja asioita kuvaavat sanat. Ihmiset käyttivät paljon myös ironiaa, jolloin esimerkiksi aikaisemmin mainittu sanonta hassun hauska on todettava huonoksi asiaksi, eikä oikeasti hassuksi ja hauskaksi.

Kun ilmoitus liikkeen luovutuksesta tuli, osa haastatelluista koki pettymystä liikkeen luovutuksen antajaa eli omaa silloista työnantajaa kohtaan. Yksi haastateltu kertoi henkilöstöedustajien olleen mukana liikkeen luovutusta pohjustavissa neuvotteluissa. He olivat yrittäneet neuvotella vaihtoehtoisia ratkaisuja. Henkilöstöä ei kuitenkaan kuunneltu vaan yritys piti päänsä. Tämä oli kuitenkin yksittäistapaus. Yleensä henkilöstö tai sen edustajat eivät olleet mukana liikkeen luovutusta pohjustavissa neuvotteluissa tai tekemässä suunnitelmaa liikkeen luovutuksen toteutukseen.

Osa haastatelluista kertoi ajan liikkeen luovutuksesta kertoneen ilmoituksen ja varsinaisen liikkeen luovutuksen välillä olleen henkisesti raskasta. Osa luovutuksen mukana siirtyneistä ihmisistä halusi jäädä liikkeen luovuttajalle töihin. Liikkeen luovuttajan edustajat kertoivat, että se ei onnistu eikä sisäisiä positioita kannata hakea, koska siirtyviä työntekijöitä ei niihin palkata. Asia kyllä perusteltiin, mutta perustelujen jälkeenkin haastateltujen mielessä olivat epäilyksen perustelujen todenperäisyydestä. Se tuntui huijaukselta. Haastatellut kokivat tilanteen epäreiluna ja ärsyttävänä.

Kaikki haastatellut kokivat jonkinlaisia positiivisia tunteita juuri ennen varsinaista liikkeen luovutusta. Haastattelujen tekoaikana positiivinen kuva oli kuitenkin karissut ja haastatellut kertoivat, että suhtautuisivat nyt paljon epäilevämmiin ilmoitukseen liikkeen luovutuksesta. Asiaan kannattaa haastateltujen mukaan suhtautua suurella epäilyksellä huolimatta ylistävistä viesteistä, joita eri viestintäkanavista tulee.

Vain yhden luovutuksessa siirtyneen työntekijän mielestä liikkeen luovutus ei ollut järkevää. Muut ymmärsivät ja hyväksyivät luovutuksen, koska vaihtoehtona olisivat olleet potkut. Liikkeen luovutuksen lähestyessä optimismi nosti päätään ja haastatellut ajattelivat, että ehkä liikkeen luovutus onkin hyvä asia heidän kannaltaan. Vastaanottava yritys on siis tehnyt mainostuksen hyvin. Liikkeen luovutuksen tapahduttua tosiasiat alkoivat paljastua ja haastatteluissa kaikki kertoivat pettymyksestä uuden työnantajan toimiin.

H7: No kyllä mulla nyt oli se oletus, että tää firma osais tehdä jotain oikein. Mut se nyt on, huomaan, että se on ollut niinkuin neljävuotias odottais joulupukkia ja tajuaa, että ei helvetti isosisko tulee kertoon jouluaattona, että ei se on toi naapurin

setä, että kyllä se romuttu aika nopsasti, mut kyllä mä luulin, että se perustoiminto ois ollu ees täällä kunnossa.

A: Mikä, määrittele perustoiminto? Palkkakuitti on ilmeisesti tullu joka kuukausi.

H7: Palkkakuitti on tullu joo, sitä ne ei oo pystyneet mokaamaan. Mutta kaiken muun ne on kyllä pystyny.

Luovutuksen vastaanottajan valmistautumista luovutukseen ja sen mukana tulevien ihmisten vastaanottoon moitittiin. Uuden työnantajan epärealistiset odotukset esimerkiksi henkilöstöasioissa hämmästyttivät ja ärsyttivät. Epärealistisiksi ennakoasenteiksi osa haastatelluista kertoi esimerkiksi viestinnän ja päätöksenteon työsuhteasioissa. Luovutuksen vastaanottajan sanottiin jopa rikkovan lakia ja osa haastatelluista koki uuden työnantajan toimineen muutenkin väärin ja moraalittomasti. Liikkeen luovutuksessa ei lain mukaan tarvita uutta työsopimusta uuden työnantajan kanssa. Osa siirtävistä työntekijöistä oli kuitenkin kiristetty tuomalla ilmi se, että uusia töitä ja projekteja ei anneta, ennen kuin uusi työsopimus olisi allekirjoitettu. Eräs haastateltava kertoi, että häntä sylettivät työnantajan väärinkäytökset korvasasioissa esimerkiksi yrittämällä laskea palkkaa. Kaikki haastatellut tuntuivat ymmärtäneen, että työsuhte-edut eivät ole eri yrityksissä samat ja että liikkeen luovutustilanteessa joistakin eduista joutuu luopumaan. Kaikki odottivat reilua neuvottelua esimerkiksi juuri eduista ja työnantajan epäreiluus ja suoranaisesti laittomat teot herättivät paljon närää. Se myös söi luottamusta työnantajaa kohtaan. Lakien noudattamista odotettiin ja sen kiertämisestä tai noudattamatta jättämisestä oltiin pöyristyneitä. Eräs haastateltu sanoi, että minimi ei aina ole hyvä pohja hedelmälliselle yhteistyölle. Jos ihmiset halutaan säilyttää vastaanottavassa yrityksessä, heidät kannattaa saada tuntemaan itsensä arvokkaiksi ja halutuiksi työntekijöiksi.

Uuden työnantajan neuvottelukulttuuri koettiin huonona. Osa oli vanhassa työpaikassa tottunut keskustelemaan ja aitoon yhteistyökulttuuriin. Uuden työnantajan kulttuuri koettiin sanelevaksi ja vuorovaikutusta kuvattiin kiistelyksi. Haastateltujen mielestä työntekijöitä kannattaa kuunnella näin isossa muutoksessa. Osa haastatelluista esitti myös aavisteluja siitä, että

luovutuksen vastaanottaja oli ehkä hiukan yllätynyt luottamusmieskulttuurin vahvuudesta liikkeen luovutuksessa siirtyvällä osastolla. Suoranaisia konflikteja työntekijöiden ja uuden työnantajan välillä mainittiin olleen myös. Sanoina käytetään kiistelyä, tappelua ja vääntöä. Liikkeen luovutusta ja sen jälkeistä aikaa kuvattiin hurlumheiksi.

Tällaiset väärinkäytökset yrityksessä ovat vaarallisia. Erään haastatellun mukaan liikkeen luovutuksen yhteydessä tai sen jälkeen luovutuksen vastaanottaneesta yrityksestä on lähtenyt useita, jopa kymmeniä ihmisiä pois. He ovat sanoneet, että eivät ikinä tulisi takaisin tähän luovutuksen vastaanottajana olleeseen yritykseen. Haastatellun mielestä yritys sai aikaan huonoa mainetta itselleen työmarkkinoilla.

Osalla haastateltavista loppuivat työtehtävät heti liikkeen luovutuksen tapahduttua. Ennen liikkeen luovutusta nämä ihmiset olettivat, että kun luovutuspäivä tulee, he saavat heti uusia tehtäviä. Näin ei kuitenkaan käynyt. Osa ihmisistä istui toimeettomana kuukausia ja se ärsytti. Toimeettomana olemisen vaikeutti työtehtävien aloittamista, kun niitä lopulta sai. Kun uusia työtehtäviä viimein sai, aloitus oli hankalaa ja työhön tarttuminen vaikeampaa. Motivaatio kärsi.

Perehdytys uuteen yritykseen oli järjestetty kaikissa luovutuksissa, mutta se oli haastateltujen mielestä riittämätöntä. Perehdytyksessä käsiteltiin lähinnä käytännön asioita, kuten tuntien kirjaamista. Yrityskulttuuriin perehdyttäminen jäi vähemmälle.

Luovutuksen vastaanottajan yrityskulttuuri sai moitteita. Eräs haastateltavista kertoi, että hän itse ja hänen työtoverinsa olivat tottuneet siihen, että toimitaan yhdessä ja puhalletaan yhteen hiileen. Käsitys luovutuksen vastaanottajan yrityskulttuurista oli hänen mukaansa kuitenkin individualistinen kyynäpäätaktiikkakulttuuri, jossa uralla edetään toisista välittämättä. Osa haastatelluista kieltäytyy edelleen muutama vuosi liikkeen luovutuksen jälkeen sopeutumasta uuden työnantajan kulttuuriin.

Haastatteluista käy ilmi, että monikansalliset liikkeen luovutukset voivat aiheuttaa suuria ongelmia. Osassa haastatteluissa käsitellyissä liikkeen luovutuksissa neuvottelut käytiin pelkästään ulkomailla ja Suomessa siirtyvä

organisaatio jäi huomiotta luovutusneuvotteluissa. Lisäksi jos oma kotioorganisaatio oli ulkomainen, seurasi ongelmia ja esimerkiksi vastuun pakenemista. Jos jotakin asiaa piti selvittää ja päättää, suomalainen henkilöstöpuolen työntekijä kieltäytyi tekemästä asialle mitään, koska vastuu kuului ulkomaiselle kotioorganisaatiolle. Ulkomaisen organisaation edustaja kieltäytyi myös ja sanoi, että kotimaan henkilöstöosasto hoitaa kyllä asian. Siirtyneet työntekijät joutuivat itse selvittämään paljon asioita uudessa ympäristössä ja se turhautti esimerkiksi juuri edellä mainitun vastuun pakenemisen takia. Se lisäsi myös työtaakkaa.

Monikansallisissa siirroissa lainsäädäntö voi aiheuttaa ongelmia. Eräs haastateltu kertoi kiistelleensä meille suomalaisille itsestään selvistä asioista kuten lomakertymistä ja lomanpitoajoista. Ulkomaalainen kotioorganisaation edustaja ei ollut tietoinen Suomen laeista ja käytännöistä. Ulkomaisen organisaation edustajat eivät olleet uskoa haastatellun selvitystä työsuhteeseen liittyvistä asioista. Siirrettävän organisaation pitäisi haastateltujen mukaan olla suhteellisen stabiili. Ennen siirtoa luovuttavassa yrityksessä tehty organisaatiomuutos voi aiheuttaa esimerkiksi sen, ettei kotioorganisaatio eikä edes esimies tiedä, mitä luovutuksen mukana siirtyvät työntekijät tekevät työkseen. Osa haastatelluista kertoi työmäärän nousseen huomattavasti liikkeen luovutuksen jälkeen. Eräs haastateltu oli käynyt työterveyslääkärillä uupumuksen takia. Mainittuja syitä työmäärän nousuun olivat kulttuurillisista eroavaisuuksista johtuneet epäselvyydet sekä lisääntynyt ja monimutkainen byrokratia.

H7: ”Se oli väsymystä ja ärtymystä ja semmoista turhautumista, että joka ikisestä asiasta joutu väentään niin älyttömästi kättä, niin se lähti heijastuun siitä.”

Osa haastatelluista siirtyi sellaisen organisaation mukana, joka oli hajautettu monelle eri paikkakunnalle ja eri maihin. He kokivat ongelmia tiedotuksessa. Ongelmat olivat lähinnä teknisiä, mutta myös aikataulullisia. Kaikki eivät ymmärtäneet ottaa huomioon aikaeroa. Kun tiedotustilaisuus järjestettiin virtuaalisesti, yhteys katkeili ja kuuluvuus oli huono. Tieto, jota jaettiin, jäi saamatta.

Yksi haastateltu puhui asioista hyvin diskreetisti ja poliittisesti korrektisti. Haastattelun jälkeen äänityksen loputtua sanoin asiasta hänelle. Hän totesi, että jos hän jotain on tässä yrityksessä oppinut, niin sen, että kannattaa harkita mitä sanoo ja miten. Näin ollen minun on pakko olettaa, että hän ei puhunut haastattelussa vapautuneesti kertoen täysin avoimesti omista tuntemuksistaan.

4.4 Integrointi

Varsinaisen liikkeen luovutuksen jälkeisistä asioista tärkein saapuvan henkilöstön kannalta on sen integrointi uuteen organisaatioonsa. Tämä näkyy myös muodostuneissa teemoissa. Integrointiin liittyviä sanoja esiintyi usein. niitä olivat esimerkiksi perehdytys, koulutus ja sitouttaminen. Tässä tutkimuksessa käsiteltyjen liikkeen luovutusten integrointitoimenpiteitä on yritetty, mutta aina ne eivät ole onnistuneet hyvin. Jotkut ovat jopa epäonnistuneet täysin.

Sitouttaminen liittyy organisaatiokulttuuriin. Kaikki haastatellut olivat ennen yrityksissä, joilla on oma tuote tai omia tuotteita. Kaikki haastatellut siirtyivät yritykseen, jonka pääasiallinen liiketoimintamuoto on henkilöstövuokraus ja konsultointi. Kaikki haastatellut mainitsivat sen, että sopeutuminen yritykseen, jolla ei ole omaa tuotetta oli vaikeaa. Omasta tuotteesta ollaan ylpeitä. Kavereille voidaan kehuskella, että minä olin mukana tekemässä tuota. Konsultointi- ja alihankintayrityksissä tällaista mahdollisuutta ei ole, koska tämänkaltaiset yritykset eivät itse tee mitään, niillä ei ole omaa tuotetta. Ihmiset kokivat vaikeaksi ajattelutavan muuttamisen oman tuotteen tekemisestä renkipojiksi.

H3: 'Se on yks iso ero tossa yrityskulttuureissa kyllä, että ko aikasemmin oli selkeesti semmonen oma juttu mitä tehtiin ja nyt ollaan niinsanotusti renkipoikia.'

Samaan asiaan eli yrityskulttuuriin liittyy yhteisöllisyys. Luovuttavissa yrityksissä työporukat olivat tiiviisti yhteen hitsautuneet ja tekivät töitä pitkän aikaa yhdessä. Uudella työnantajalla projektit voivat vaihtua tiuhaankin tahtiin ja sen johdosta yhteisöllisyys puuttuu. Se koettiin työmotivaatiota alentavaksi asiaksi.

Organisaatiokulttuurien eroista kertoo myös erilainen viestintä. Joissain kulttuureissa viestitään avoimesti ja neuvotellen ja toisissa viestintä on yksisuuntaista ja sanelevaa. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että avoin kaksisuuntainen viestintä on parempi vaihtoehto. Se antaa kuvan siitä, että työntekijää kuunnellaan ja että hän ei ole yhdentekevä rahan lähde. Kaksisuuntainen viestintä, työntekijän osallistuminen ja neuvottelu ovat tapoja sitouttaa ihmisiä ja ne parantavat motivaatiota ja työtehoa.

Kaikki haastatellut kertoivat tiedotustilaisuuksista, joita oli pidetty jo ennen liikkeen luovutusta. Kaikkien mielestä tilaisuudet olivat hyvä asia, mutta vuorovaikutusta kaivattiin enemmän. Siirtyvien työntekijöiden mielissä on monenlaisia kysymyksiä ja oma tulevaisuus mietityttää. Siksi tiedotustilaisuuksiin kaivattiin aikaa työntekijöiden kysymyksille ja myös vastauksia kysymyksiin.

Kun työntekijät siirtyvät liikkeen luovutuksen aikana entisestä työpaikastaan uuteen yritykseen, heitä voidaan sitouttaa monella eri tapaa. Kaikille haastatelluille oli järjestetty muodollisia perehdytyskoulutuksia esimerkiksi työkalujen käyttöön. Tämä koettiin hyvänä asiana. Muuta koulutusta tai perehdytystä ei juuri järjestetty ja se koettiin huonoksi asiaksi. Tietoa kaivattiin esimerkiksi siitä, mitä vastaanottava yritys tekee, minkälaiset arvot siellä on ja miten siellä toimitaan. Arvoihin ja politiikkoihin keskittyvien koulutusten koettiin olevan turhauttavia, koska ne olivat kaikki intranetissä itsenäisesti tehtäviä koulutuksia. Uudet tavat aiheuttivat pahaa oloa ja yksi syy tähän pahaan oloon oli tietämättömyys.

Jos luovutuksen mukana siirtyneen työntekijän entiset työt loppuivat luovutuksen yhteydessä, hänelle pitäisi haastateltujen mukaan antaa heti uusi tehtävä. Tämä osa perehdytyksestä ja sitouttamisesta koettiin puutteelliseksi. Kukaan haastatelluista ei ollut saanut uutta työtehtävää valmiina, vaan heidän oli itse pitänyt etsiä sitä. Se koettiin vaikeana, koska luovutuksen vastaanottajan toimintatavat olivat epäselviä ja sisäisesti avointen tehtävien hakuprosessi oli uusi ja tuntematon. Osa haastatelluista kertoi, että olisi parempi, jos vastaanottava yritys tekisi kattavan analyysin niistä taidoista ja ammanteista mitä luovutuksen mukana siirtyy, ja etsisi uuden position niille, joilta vanha työ loppuu. Uusien tehtävien pitäisi alkaa melkein

heti vanhan tehtävän loppuessa. Se, että uudet työntekijät hakevat itse uusia tehtäviä koettiin turhauttavana ja vaikeana, eivätkä kaikki siinä onnistuneetkaan.

Eräs haastateltava koki, että integrointi oli jätetty täysin siirtyvien työntekijöiden vastuulle. Heidän olisi pitänyt integroitua uuteen työnantajaan ja sen tapoihin, vaikka he eivät tunteneet uudesta työpaikasta ketään. Tämä koettiin huonona asiana.

H7: Sit tuli tää kaikki muu soppa että integroitukaa firmaan. Milläs me ny integroidutaan ku ei me ees tiedetä ketään. Kukaan ei tuu mihkään, mitään kutsuja ei tuu mihinkään, kaikki listat on sekasin, et ainoo mikä oli että palkka juoksi ja sitte kulkukortti toimi. Että onhan seki tietenki positiivista tietenki ajateltuna.

Kaikissa käsitellyissä liikkeen luovutuksissa siirtyville työntekijöille oli nimetty niin kutsuttu vastaanottaja uudessa yrityksessä. Vastaanottaja oli joko työntekijä henkilöstöosastolta tai sen avuksi nimetty konsultti. Paikallinen tuki koettiin tärkeäksi. Kaikki haastatellut olisivat kuitenkin toivoneet asiantuntevampaa tukea. Heistä tuntui, että dedikoiduksi tueksi nimitetyllä ihmisellä ei ollut tarpeeksi kokemusta integroinnista, sitouttamisesta ja liikkeen luovutuksista. Lisäksi niin sanottu vallan puute aiheutti ongelmia. Nimetyllä vastaanottajalla ei välttämättä ollut valtaa tehdä mitään päätöksiä. Eräs haastateltu kutsui nimettyä vastaanottajaa kontainereiksi, olkapäiksi jotka kuuntelivat siirtyneiden työntekijöiden murheita, mutta joilla ei ollut oikeasti valtaa tehdä asioille mitään korjaavia toimenpiteitä.

Eräs haastateltu kertoi, että häntä ei ollut sitoutettu mitenkään. Hän tiesi paikallisen nimetyn yhteyshenkilön nimen, mutta koska vanhat työt jatkuivat, hän ei reagoinut tietoon mitenkään. Yhteyshenkilö ei myöskään ollut tehnyt sitouttamistoimenpiteitä. Uusi työnantaja otti kyseiseen haastateltuun ensimmäisen kerran yhteyttä tilanteessa, jossa vanhat, luovuttavan yrityksen työtehtävät olivat loppuneet ja uusi yritys tarjosi irtisanomispakettia. Henkilö otti paketin ja lähti yrityksestä. Tässä tapauksessa ei voida puhua minkäänlaisesta sitouttamisesta. Kyseinen haastateltu esitti epäilyä, että ehkä toiminta oli tarkoituksellista. Hänen mielestään liikkeen luovutuksen tehnyt yritys ulkoisti potkut ja jos vastaanottajalla ei ole aikomustakaan

työllistää luovutuksen mukana tulleita työntekijöitä, ei siihen kannata uhrata energiaakaan.

Työ itsessään on sitouttava tekijä, varsinkin mielekäs työ. Haastatellut arvostavat työtä ja toimeentuloa olo sai aikaan epämiellyttäviä ajatuksia omasta tarpeellisuudesta ja tulevaisuudesta yrityksessä. Haastatellut toivoivat vastaanottavalta yritykseltä laajempaa perehtyneisyyttä liikkeen luovutuksen mukana tulevien työntekijöiden taitoihin ja tehtäviin. Kun vanhat työtehtävät loppuvat, uusi olisi hyvä olla osoitettuna heti. Tämä edistäisi uusien työntekijöiden sitouttamista uuteen yritykseen. Samalla verkostoituminen helpottuisi ja uudet tavatkin tulisivat tutuksi helpommin. Ajatus uusien tehtävien hakemisesta yrityksen sisältä sen takia että tekemistä ei ole koettiin vieraaksi. Se, että on työsuhteessa ja palkka tulee säännöllisesti, mutta kuitenkin samaan aikaan joutuu hakemaan uusia tehtäviä koettiin omituiseksi. Tämä voi olla hyvin vieras tapa toisenlaisesta yrityskulttuurista tulleelle ihmiselle, jolla ennen oli määrätty työtehtävät ja jatkuvasti jotain mielekästä ja hyödyllistä tekemistä. Haastatteluissa esiintyi myös sellainen ajatus, että on vaikeampaa sitoutua sellaiseen yritykseen, johon on tullut siirretyksi kuin sellaiseen, mihin on itse hakenut ja päässyt.

Huolimatta ärtymyksestä, väsymyksestä, epäuskosta ja muista motivaatiota laskevista asioista jokainen haastateltu sanoi pystyneensä suorittamaan kulloisetkin työtehtävänsä vähintäänkin kohtuullisesti. Osa haastatelluista kertoi, että heti liikkeen luovutuksen jälkeen tehdyt työt eivät välttämättä saavuttaneet tavoitteita ajallisesti eivätkä laadullisesti koulutusten ja perehdytysten sekä työtovereiden kesken käytyjen pohdintojen takia. Kukaan ei sanonut, että oma mieliala olisi vaikuttanut työntekoon.

4.5 Kompensaatiot

Raha tai siihen liittyvät sanat esiintyivät jokaisessa haastattelussa. Haastatellut olivat tietoisia omista oikeuksistaan ja eräät liikkeen luovutuksissa huomioon otettavat asiat ovat siirtyvät oikeudet ja velvollisuudet. Haastateltujen mukaan liikkeen luovutuksen mukana siirtyvät työntekijät kyllä ymmärtävät, että kaikki edut eivät voi säilyä samoina, koska kullakin yrityksellä on omat työsuhte-etunsa. He odottavat, että asioista sovitaan oikeudenmukaisesti ja menetettävät edut korvataan. Kun näin ei

näissä haastatteluissa käsitellyissä liikkeen luovutuksissa tehty, vaan asioista yritettiin luistaa, se ärsyttää.

H2: "Koska tuo oli mun mielestä ihan varmasti se syletti jokaista ja paljon, se oli ihan niinku --- todella törkee--- ja laski kyllä LV1:n pisteitä etenki hetkellisesti tosi paljon mun silmissä, mut se asia saatiin sit korjattua."

Toisaalta, jos eduista neuvoteltiin asiallisesti ja saatiin aikaan kompromissi, asia ei herättänyt suuria tunteita.

H4: "Kyllä se nyt ihan kohtuullinen kompromissi mitä nyt siis muittenkin mielipiteitä oon kuunnellu ja näitä kaikkia etujahan ei voi tosiaan verrata."

Raha ja siihen liittyvät asiat koettiin myös sitouttavana tekijänä. Ei pelkästään palkka, vaan myös edut ja bonukset. Jos rahaan liittyvät neuvottelut käytiin asiallisesti ja lopputulos oli työntekijöitä tyydyttävä, se sitoutti enemmän kuin asiasta luistaminen ja jopa lainvastainen toiminta. Raha ei kuitenkaan ole ainoa sitouttava tekijä, vaan myös työn kiinnostavuudella ja mielekkyydellä sekä työympäristöllä on oma asemansa siinä, miten sitoutunut työntekijä on työhönsä ja työnantajaansa. Osa haastatelluista sanoi olevansa työnantajalla vain töissä, eikä heidän tarvitse tuntea työhön mitään suurta tunteen paloa. Töissä ollaan siksi, että vapaa-aika saadaan rahoitettua.

Myös palkantulon jatkumisen voi nähdä jonkinlaisena sitouttavana asiana. Haastatellut ovat mieluummin töissä palkan takia kuin työttömänä. Osa haastatelluista kertoi, että raha-asioista neuvottelemisen, kuten myös muista asioista neuvottelemisen sitouttaa enemmän kuin sanelupolitiikka.

Haastatteluissa mainittiin myös paketit. Niillä tarkoitetaan irtisanoutumispaketteja, joita henkilöstölle voidaan tarjota. Haastatelluista yksi oli ottanut tällaisen paketin, kun hänellä oli jo seuraava työpaikka odottamassa. Osa haastatelluista totesi työkavereidensa ottaneen paketteja ja itsekin harkinneensa niitä. Ympäröivät olosuhteet, esimerkiksi perheen toisen tulonsaajan työtilanne vaikuttavat päätökseen. Eräs haastateltava kertoi harkinneensa paketin ottamista, mutta koska puoliso oli irtisanomisuhan alla, paketti jäi ottamatta.

Raha esiintyi haastatteluissa myös muissa kuin henkilökohtaisissa yhteyksissä. Se, että raha vaikuttaa liikkeen luovutuspäätöksiin puolin ja toisin ymmärrettiin hyvin. Jos yritys haluaa keskittyä ydinliiketoimintaansa ja tehdä liikkeen luovutuksen, vaikuttimena on raha. Jos yritys haluaa lopettaa jonkun tuotteen valmistuksen ja myydä tätä tuotetta valmistavan osaston toiselle yritykselle, vaikuttimena on raha. Jos yritys haluaa niin sanotusti ulkoistaa potkut, vaikuttimena on raha, koska irtisanomiset vaikuttavat yrityksen imagoon ja imago vaikuttaa yrityksen rahantekomahdollisuuksiin.

Myös vastaanottavan yrityksen vaikuttimena on raha. Liikkeen luovutuksen vastaanottaja voi liikkeen luovutuksessa saada sellaista henkistä pääomaa ja taitoja, joita muuten olisi vaikeaa suurissa määrin saada. Osa liikkeen luovutukseen liittyvistä tai sen syinä olevista rahallisista motiiveista, esimerkiksi ydinliiketoimintaan keskittyminen, hyväksytään ilman suurempia vastalauseita. Toiset, vähemmän moraaliset ratkaisut kuten joidenkin haastateltujen mainitsema potkujen ulkoistaminen nähtiin halpamaisena. Toisaalta tässäkin tilanteessa työsuhde ja palkan tulo jatkuu ainakin hetken, joten työntekijät saavat lisää aikaa oman siirtonsa miettimiseen. Se nähtiin joka tapauksessa hyvänä asiana.

Osa haastatelluista koki olevansa mukana modernissa orjakaupassa. He tunsivat olevansa yrityksille vain resursseja, joilla tehdään rahaa. Eräs haastateltu koki että ei ollut tällaisessa tilanteessa arvostettu omana itsenään, vaan ainoastaan rahantekovälineenä. Tähän liittyy myös töiden siirtäminen halvempiin maihin. Ihminen itsessään ja hänen oma työpanoksensa ei ole niin arvokas, että se estäisi työsuorituksen hankkimisen muista maista, kuten Intiasta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto

Liikkeen luovutus tulee suunnitella huolellisesti. Suunnitelma pitää myös toteuttaa hyvin. Suunnitelmassa pitää esittää ainakin uudet komentolinjat, saapuvat työvoiman sijoitus ja työllistäminen, integrointi ja viestintä. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olevat henkilöt pitää kouluttaa tarpeen mukaan, esimerkiksi osallisena olevien maiden lainsäädäntöön tarpeellisilta osin.

Liikkeen luovutuksessa viestintä on avainasemassa. Oikea-aikainen ja tarkka viestintä vähentää epävarmuutta ja sitouttaa ihmisiä. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. Saneleva viestintä ärsyttää ihmisiä ja heistä tuntuu, että heitä ei kuunnella. Viestintä vähentää spekulatioita. Spekulointi vie aikaa ja vähentää tuottavuutta.

Liikkeen luovutus voi aiheuttaa ihmisille hyviä asioita. Ihmisillä on tapana jäädä tilanteeseen, jossa on suhteellisen mukava olla ja mielekästä tekemistä on tarpeeksi. Jos tilanne jatkuu vuosia, se voi olla uran kannalta huono asia. Liikkeen luovutuksen myötä ihmisen on pakko poistua mukavasta tilastaan ja etsiä uutta.

Hyviä asioita voivat olla myös uudet kokemukset, esimerkiksi ulkomaankomennus. Jotkut osaavat ajatella minkälaista kokemusta tahansa hyvänä lisänä omaan kokemusvarastoonsa riippumatta siitä, onko kokemus itsessään positiivinen vai negatiivinen. Jos liikkeen luovutuksen vaihtoehtona on irtisanominen, liikkeen luovutus nähdään hyvänä asiana, koska palkan tulo jatkuu.

Liikkeen luovutus voi aiheuttaa ihmisille negatiivisena koettuja asioita. Niitä ovat kasvanut työkuormitus, asioiden epäselvyys, alentunut arvostuksen tunne ja tunne siitä, että ei oikein kuulu uuteen työpaikkaan, vaan on ikään kuin irtolainen. Nämä asiat stressaavat ja ahdistavat ja voivat johtaa jopa sairaslomiin.

Uusien työntekijöiden integrointi vastaanottavaan yritykseen on suunniteltava huolellisesti ja suunnitelma on toteutettava yhtä huolellisesti. Työntekijöitä pitää kuunnella ja toimintatapoja tarvittaessa muuttaa. Saapuvat työntekijät pitää kouluttaa yrityksen kulttuuriin, esimerkiksi työkaluihin, prosesseihin, käytäntöihin ja jopa kahvipöytätapoihin.

5.2 Pohdinta

Jos liikkeen luovutukseen osallistuvat yritykset haluavat toimenpiteen onnistuvan, niiden kannattaa käsitellä liikkeen luovutusta muutosprojektina (Orridge 2009, 28). Kuten kaikki projektit, myös muutosprojektit pitää suunnitella (Burtonshaw–Gunn–Salameh 2010, 43). Tutkimuksessa käsitellyt liikkeen luovutukset oli ilmeisesti suunniteltu, mutta haastateltujen mukaan ne oli suunniteltu huonosti. Esimerkiksi luovutuksen jälkeinen aika oli ajoittain jopa kaaosmaista, mikä suututti haastateltuja. Kaaoksesta selviytyminen ja asioiden selvittäminen vei aikaa työtehtäviltä, jos niitä oli. Se myös väsytti, turhautti ja suututti.

Yritysten kannattaa ottaa henkilöstö mukaan prosessin joka vaiheessa, niin suunnittelussa kuin toteutuksessa (Martola–Santala 1997, 105). Jos henkilöstön tai sen edustajien eli Suomessa luottamusmiesten osallistuminen vaatii esimerkiksi vaitiololupausten tai muun sellaisen kirjoittamista, sellainen voidaan tehdä jo esisuunnitteluvaiheessa. Siirtyvää henkilöstöä tai sen edustajia ei haastateltujen mukaan ollut otettu mukaan liikkeen luovutusten suunnittelussa eikä toteuttamisessa. Henkilöstö tunsivat olevansa karjaa, joka siirretään omistajalta toiselle. Se ei ollut eduksi kenellekään esimerkiksi sitouttamista uuteen työnantajaan ajatellen. Tämän asian pitäisi muuttua tulevia liikkeen luovutuksia ajatellen. Henkilöstön pitäisi olla mukana muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa (Sims–Sims 2002, 33–34).

Viestintä on tärkeä osa liikkeen luovutusta (Huuhka 2010, 165–166) ja sen pitäisi kuulua muutosprojektisuunnitelmaan (Klein–Kahn 2003, 2-4). Haastateltujen kokemissa liikkeen luovutuksissa viestintää ei ollut unohdettu täysin, mutta se oli useimmiten epäonnistunut. Viestintä oli usein yksisuuntaista ja jopa sanelevaa. Sen pitäisi olla kaksisuuntaista ja osallistavaa (Martola–Santala 1997, 105). Viestinnän pitäisi olla myös avointa ja rehellistä (Daniel–Metcalf 2001, 101–102). Viestintä on myös yhdessä tekemistä ja suunnitte-

lemista. Haastatellut toivoivat, että heiltä olisi kysytty etukäteen, miten asiat pitäisi hoitaa. Näin ei tehty. Yksipuolinen suunnittelu ja henkilökunnan huomiotta jättäminen voi aiheuttaa henkilökunnan poistumista yrityksestä, kieltäytymistä toimeksiannoista, kannattavuuden laskemista ja yhteishengen huonontumista (Legare 1998, 33). Nämä kaikki asiat kävivät ilmi myös haastatteluista.

Liikkeen luovutus voi tuoda ihmisten elämiin hyviä asioita, kuten uuden oppimista ja uusia mahdollisuuksia työelämässä. Jos muutoksen ajatellaan olevan itselle hyödyksi, se ei stressaa, aivan kuten McLean esittää (2005, 332). Tämä kävi ilmi näissäkin haastatteluissa. Osa haastatelluista hyväksyi liikkeen luovutuksen perustelut ja odottivat muutosta hyvillä mielin.

Liikkeen luovutus on kuitenkin stressannut ja aiheuttanut epävarmuutta kaikille haastatelluille. Paha olo, epävarmuus ja stressi muuttavat ajattelutapoja (Zautra 2003, 59) ja aiheuttavat jopa fyysisiä oireita (Bruckman 2008, 214). Se oli näkyvässä tässäkin otannassa. Bruckmanin huonosti hoidetun liikkeen luovutuksen seurauksen ilmenevä stressi voi johtaa luovutuksen vastaanottajana olevan yrityksen kannalta hyvin epäedullisiin tuloksiin (2008, 214). Niin kävi näissäkin haastatteluissa käsitellyissä liikkeen luovutuksissa. Jopa yrityksen maine voi pahimmassa tapauksessa mennä työmarkkinoilla. Vähintään yhtä tärkeänä pidän yksilön kokeman stressin vaikutuksia, jotka voivat viedä jopa sairaslomalle.

Uuden yrityksen ennestään vieraat käytännöt voivat aiheuttaa epävarmuutta ja ärsyttää. Haastatellut kritisoivat liikkeen luovutuksen vastaanottajayritystä puutteellisesta integroinnista. Työntekijät joutuivat jättämään tutun ympäristönsä ja astumaan uuteen. Opastusta uuteen ympäristöön ei ollut tarpeeksi. Haastatellut kokivat olevansa tuuliajolla ja se ärsytti. Jopa yksinkertaiset asiat, kuten matkalaskujen hyväksyminen aiheutti päänvaivaa ja asian selvittäminen vei tehokasta työaika. Osittain kyseessä on kulttuurishokki (Gupta 2010, 169-170). Kuten Gupta esitti, tässäkin tutkimuksessa kulttuurishokin vaikutuksia olivat suuttumus ja turhautuminen. Myös välinpitämättömyyttä esiintyi.

Osa siitä, että uuteen ympäristöön oli vaikea sopeutua, johtui haastateltujen mukaan yksinkertaisesti huonosta suunnittelusta tai suunnitelman huonosta toteuttamisesta. Esimerkiksi yksinkertaisten käskyketjujen puuttuminen ärsytti ja johti siihen, että työntekijät, esimerkiksi koodaajat, selvittivät työajallaan luottokorttilaskujen hyväksyjää tai matkasuunnitelmien hyväksyjää. Nämä asiat olivat itsestään selviä edellisessä organisaatiossa. Tämä kielii juuri huonosta suunnittelusta tai suunnitelman huonosta toteuttamisesta. Hyvin suunnitellussa liikkeen luovutuksessa nämä asiat ovat mukana suunnitelmassa ja ne myös toteutetaan (Klein–Kahn 2003, 4).

Epävarmuutta aiheuttaa myös huono viestintä, josta seuraa spekulointia. Epätietoisuus ja epävarmuus stressaavat. Kun yritetään hallita organisaatiokäyttäytymistä, stressi on suurimpia ongelmia ja se voi aiheuttaa toimintahäiriöitä. (Sims 2002, 133.) Näitä toimintahäiriöitä voivat olla esimerkiksi fyysiset oireet, kuten univaikeudet, päänsärky ja pahimmassa tapauksessa sydänkohtaus, jos stressi on pitkittynyt eikä sitä ole hoidettu. Stressi vaikuttaa myös työsuoritukseen, se alentaa tuottavuutta. Siksi yritysten tulisi välttää työntekijöiden stressiä ja jos sitä ilmenee, sitä pitäisi hoitaa. (Bruckman 2008, 214.) Haastatellut kertoivat stressin oireista, esimerkiksi väsymyksestä ja ärtyneisyydestä. Eräs haastateltava kertoi käyneensä työterveysasemalla uupumuksen takia.

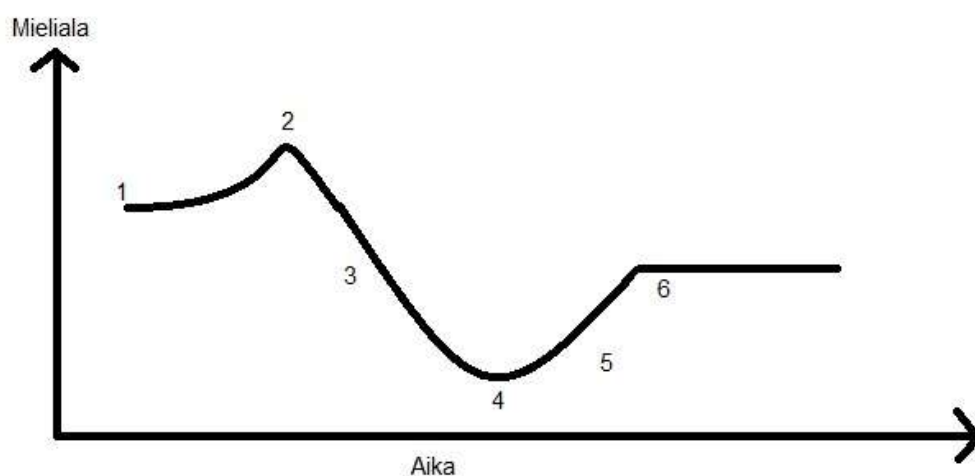
Haastattelujen yleisvire oli negatiivinen. Huolimatta hyvistä asioista, joita liikkeen luovutuksesta seurasi, huonot seuraukset olivat pääosassa. Huono kommunikaatio aiheutti epävarmuutta, huono vastaanoton suunnittelu turhautti ja erilaiset tavat aiheuttivat kulttuurishokin. Valmistautuminen koko liikkeen luovutukseen oli ollut riittämätöntä ja se aiheutti ongelmia eli muutos ei ollut onnistunut. Orridgen mukaan kunnollisella suunnittelulla ja esimerkiksi projektimallin käytöllä muutoksessa edistetään muutosta ja vähennetään muutosvastarintaa (2009, 28). Ne työt, jotka ihmisillä oli tehtävänä kärsivät tästä ylimääräisestä kuormituksesta. Myös suoranaista työn huonoa suunnittelua esiintyi.

Sitouttaminen on tärkeä osa liikkeen luovutuksen toimenpiteitä. Sitouttamisella pyritään siihen, että ihmiset hyväksyvät muutokset ja toimivat edistääk-

seen sitä. (Anderson–Ackerman Anderson 2010, 140-141.) Sitouttamisella pyritään saamaan uudet työntekijät osaksi uutta yritystä ja uutta kulttuuria. Liikkeen luovutuksissa, joista haastatteluissa keskusteltiin sitouttaminen ja integrointi oli suurelta osin epäonnistunut. Henkilöstö koki olevansa sivusta-seuraaja tai vain liikuteltava resurssi, vaikka kyse oli heidän ajastaan ja heidän työstään. Henkilöstöltä ei kysytty miten heidän mielestään asiat pitäisi tehdä. Oli siis toimittu täsmälleen päinvastoin kuin miten pitäisi toimia. Ihmiset pitäisi nähdä osallistujina ja aktiivisina muutoksessa toimijoina eikä muutoksen kohteina. (Sims–Sims 2002, 33–34.) Se, että haastateltuja käsitettiin vain liikuteltavina resursseina stressasi heitä ja heidän mielialansa laski, aivan kuten Legare esittää (1998, 33). Tuottavuustietoja ei tähän tutkimukseen saatu, sillä ne ovat yrityksen sisäisiä ja luottamuksellisia asioita.

Kenenkään haastatellun suhtautuminen muutokseen ei seurannut perinteistä Kübler-Rossin muutuskäyrää tai Orridgen tulkintaa siitä. Perinteisen muutuskäyrän ja Orridgen tulkinnan mukaan ihminen vastustaa ensin muutosta kieltämällä sen. Sen jälkeen suututaan ja haetaan kompromissia. Lopulta aletaan masentua. Kun aikaa on kulunut tarpeeksi, masennus väistyy, muutos hyväksytään ja aletaan etsiä keinoja selviytyä uudessa tilanteessa. Lopulta tilanne tasaantuu. (Kübler-Ross 2013; Orridge 2009, 5.) Tässä tutkimuksessa suhtautuminen muutokseen oli kuten kuvassa 2 esitetään.

Kuva 2. Haastatteluissa esiintyneiden kokemusten mukainen muutuskäyrä.



Käyrä näyttää ulkoisesti samalta, mutta haastattelujen perusteella mieliala vaiheen 6 jälkeen on huomattavasti matalammalla kuin esimerkiksi Orridgen tulkinnassa (2009, 5-7) Kübler-Rossin muutoskäyrästä. Lisäksi haastattelujen perusteella piirretyn muutoskäyrän vaiheiden syyt olivat erit kuin Kübler-Rossin käyrässä ja Orridgen tulkinnassa siitä.

Vaiheessa kaksi osa haastatelluista kyseenalaisti muutoksen, mutta jos liikkeen luovutuksen vaihtoehtona oli irtisanominen, muutosilmoitus otettiin innokkaasti vastaan. Orridgen tulkinnassa vaiheessa kaksi mieliala nousee, koska muutos kielletään eli siitä ei välitetä ensishokin jälkeen (2009, 5-7). Tähän tutkimuksen haastatelluilla ihmisillä mieliala kyllä nousi kuten Orridgen tulkinnassa (2009, 5-7) , mutta eri syystä. Muutokselta odotettiin uusia mahdollisuuksia ja työsuhteen jatkuminen nähtiin hyvänä asiana. Vaiheessa kolme liikkeen luovutukseen liittyvä integrointi epäonnistui ja se sai haastatellut vihaisiksi ja masentuneiksi. Mielenkiintoista tässä vaiheessa Kübler-Rossin käyrään ja Orridgen tulkintaan nähden oli se, että kaikki haastatellut ilmoittivat pystyneensä hoitamaan työtehtävänsä. Lamaantumista ei siis esiintynyt. Suurin ero Kübler-Rossin käyrään ja Orridgen tulkintaan siitä seuraa vaiheissa viisi ja kuusi. Kaikki haastatellut pääsivät vaiheen neljä yli, mutta osa jäi vaiheeseen viisi ja osa vaiheeseen kuusi ja he olivat siinä edelleen haastattelujen aikaan. Ne, jotka pääsivät vaiheeseen seitsemän, olivat lähteneet liikkeen luovutuksen vastaanottajalta pois. Ne jotka olivat jääneet, jäivät vaiheeseen kuusi. Mieliala on tasaantunut, mutta se ei ole samalla tasolla kuin tilanteessa ennen muutosta. Ihmiset selviävät, mutta eivät ole yhtä innostuneita ja hyvällä tuulella kuin ennen muutosta. Tässä mieliala viittaa työhön ja siihen, miten siihen asennoidutaan.

Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella induktiota käyttäen voisimme todeta, että kaikki liikkeen luovutukset ovat henkilöstön kannalta stressaavia ja huonoja toimenpiteitä, jotka laskevat työmotivaatiota, työhyvinvointia ja joiden vaikutukset heijastuvat jopa yksityiselämään. Kuitenkin täytyy ottaa huomioon Uuden Insinööriliiton työsuhdelakimies Suvannon huomio siitä, että jos joku liikkeen luovutus on mennyt henkilöstön kannalta hyvin, siitä ei jälkeen päin paljoa kuulu (2013). Esimerkiksi mainittu Nokian ja Renesaslin välillä tapahtunut modeemien valmistuksen liikkeen luovutus ei aiheuttanut minikäänlaisia toimenpiteitä liitoissa, eikä siitä julkisuudessa ole kerrottu juu-

ri mitään. Voimme Suvannon kommentin perusteella päätellä, että kyseinen liikkeen luovutus ei ollut huono asia henkilöstön kannalta. Valitettavasti en saanut tähän tutkimukseen yhtään positiivista kokemusta liikkeen luovutuksesta, mutta uutisten ja liitosta saamieni tietojen perusteella kyseessä on musta joutsen (Posner 2010, x). Tämän tutkimuksen tuloksen viittaavat siihen että liikkeen luovutus on stressaava ja huono kokemus, mutta emme voi olla varmoja siitä että kaikki liikkeen luovutukset ovat stressaavia ja huonoja kokemuksia. Toki liikkeen luovutus varmasti aiheuttaa epävarmuutta ja stressaa, kun henkilöstö ei aluksi tiedä, mitä tapahtuu ja miten heidän käy, mutta kun asiat selviävät ja jos ne hoidetaan hyvin, kyseessä voi olla hyvinkin positiivinen tapahtuma henkilöstönkin kannalta. Tutkimuksen ja haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että liikkeen luovutuksen vaikutukset ihmisiin riippuvat siitä, miten henkilöstöä uudessa yrityksessä kohdellaan ja miten heidät otetaan vastaan. Jos toiminta on avointa, tiedottavaa ja osallistavaa ja luovutuksen jälkeiset toimenpiteet, esimerkiksi työllistyminen yrityksen sisällä on suunniteltu hyvin, liikkeen luovutus ei ole huono asia eikä aiheuta huonoa oloa tai stressaa. Jos näitä asioita ei ole suunniteltu hyvin tai ollenkaan toteutuksesta puhumattakaan, henkilöstö kärsii ja sillä on vaikutuksia sekä työn laatuun ja tuottavuuteen, henkilökohtaiseen elämään ja jopa yrityksen maineeseen.

5.3 Kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksiä, jotka tekevät liikkeen luovutuksia tai vastaanottavat niitä, kannattaa kehittää omaa liikkeen luovutusprosessiaan. Sen voi toteuttaa esimerkiksi konstruktiivisella tutkimuksella, johon osallistuu ihmisiä, jotka ovat käyneet läpi liikkeen luovutuksen, luottamusmiehiä, henkilö tai henkilöitä yrityksen henkilöstöosastolta ja mahdollisesti lainopillinen henkilö tai henkilöitä.

Tutkimuksen aiheeksi ja liikkeen luovutusprosessin kehityskohteeksi voi ottaa tässä tutkimuksessa haastatteluista muodostetut teemat eli viestintä ja spekuloinnin vähentäminen, neuvottelu työsuhde-eduista, organisaatiokulttuuri ja siihen sitouttaminen eli integrointi.

Liikkeen luovutusta hoitamaan kannattaa nimetä henkilöitä, joilla on kokemusta liikkeen luovutuksista. Nämä henkilöt voivat olla mukana myös liikkeen

luovutusprosessia kehittävässä tutkimuksessa, jos sellainen päätetään tehdä. Mukana voi olla luottamusmiehiä, henkilöstöosaston edustajia ja lakimiehiä. Suunnittelu ja liikkeen luovutuksessa toimiminen kannattaa aloittaa yhteistyössä jo ennen luovutusta, kun luovutussopimus on kirjoitettu.

Haastatellut antoivat myös suoria ehdotuksia liikkeen luovutusprosessin parantamiseksi. Näitä ehdotuksia voi käyttää tulevissa tutkimuksissa esimerkiksi tietoperustana.

Haastattelujen perusteella liikkeen luovutusprosessia voi parantaa

- pohtimalla onko liikkeen luovutus oikea siirto vallitsevassa tilanteessa
- perustelemalla liikkeen luovutus henkilöstölle kunnolla
- kertomalla henkilöstölle mahdollisimman tarkkaan mitä tulee tapahtumaan ensimmäisenä päivänä luovutuksen jälkeen
- suunnittelemalla liikkeen luovutus kunnolla
- ottamalla henkilöstö mukaan suunnitteluvaiheeseen esimerkiksi käyttämällä suomalaista luottamusmiesjärjestelmää
- toteuttamalla suunnitelma yhdessä henkilöstön kanssa
- selvittämällä yrityskulttuurilliset erot ennen luovutuksen tapahtumista
- viestimällä järjestelmällisesti, selkeästi ja riittävän usein
- varaamalla aikaa henkilöstön kysymyksille ja tuottamalla myös vastauksia
- neuvottelemalla henkilöstön kanssa keskeisistä asioista kuten työsuhde-eduista
- unohtamalla sanelupolitiikka
- noudattamalla lakeja
- hoitamalla integraatio tehokkaasti ja pian luovutuksen jälkeen
- selvittämällä ja tiedottamalla uuden työpaikan käytännöt ja vastuuhenkilöiden nimet
- varmistamalla että vastuuhenkilöillä on valtaa tehdä tarpeellisia päätöksiä
- huolehtimalla, että monikansallisissa liikkeenluovutuksissa ne ihmiset, joiden on tarpeen, esimerkiksi esimiehet, tietävät tarpeen mukaan muiden mukana olevien maiden lainsäädännön.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteleamalla kerätyn tutkimusaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä aineiston laatu riippuu tutkijan toiminnasta ja analyysin luotettavuudesta. (Hirsjärvi–Hurme 2004, 185, 189.) Olen tarkkaillut aineiston laatua tutkimuksen eri vaiheissa, jotta se pysyisi hy-

vänä. Ennen ensimmäistä haastattelua tein haastattelurungon. Valmistelin rungon tekoa tutustumalla tutkimuksen aihepiiriin ja sen käsitteisiin perusteellisesti. Haastattelurunkoon vaikuttivat myös omat kokemukseni.

Laatua voi parantaa haastatteluvaiheen aikana sillä, että huolehtii teknisen välineistön toimimisesta (Hirsjärvi–Hurme 2004, 184). Haastattelut tallennettiin tietokoneen tallennusohjelmalla (Windows Sound Recorder) ja puhelimen tallennussovelluksella. Käytössä oleva puhelin oli N95 8GB, koska siinä oli käsillä olevista malleista paras mikrofoni. Yksi haastattelu katkesi, koska neuvotteluhuonetta piti vaihtaa ja nauhoitusta jatkettiin heti, kun oli asetettu toiseen neuvotteluhuoneeseen. Mielestäni neuvotteluhuoneen vaihto ei vaikuttanut haastattelun laatuun.

Tutkimushaastatteluissa haastattelut voidaan lopettaa, kun saturaatio on saavutettu. Saturaatio tarkoittaa sitä, että viimeisin haastateltava ei tuo enää uusia näkökulmia haastattelussa kun verrataan edellisiin, jo tehtyi haastatteluihin. (Hirsjärvi–Hurme 2004, 60.) Saavutin saturaation jo toisessa haastattelussa. Tästä huolimatta tein vielä viisi haastattelua, koska mielestäni kahden henkilön otanta oli luotettavuuden kannalta liian pieni. Viidessä viimeisessä haastattelussa uusia olennaisia asioita tai asiakokonaisuuksia ei enää ilmennyt. Siitä huolimatta, että kaikki haastatellut eivät tunteneet toisiinsa kaikki kertoivat samoja asioita, kokemuksia ja tunteita. Mielestäni tämä nostaa tutkimuksen luotettavuutta.

Kävin itse läpi liikkeen luovutuksen luottamusmiehenä. Minulla oli siis etukäteen jonkinlainen näkemys siitä, miten asiat pitäisi hoitaa liikkeen luovutusprosessissa. Varoin tuomasta näitä näkemyksiä esille haastatteluissa. En esimerkiksi kysynyt, että eikö ollutkin ikävästi ilmoitettu uutinen, vaan kysyin mitä mieltä haastateltu oli uutisesta ja mitä tunteita se herätti.

Haastatelluista saman liikkeen luovutuksen kuin minä kävi läpi neljä henkilöä. Kahta näistä en tuntenut liikkeen luovutuksen aikana, vaan tutustuin heihin myöhemmin. Kaksi haastateltua tunsin nimeltä ennen haastattelupyyntöjä. He osallistuivat eri liikkeen luovutukseen kuin minä. Ainoa asia, mitä heistä etukäteen tiesin, oli se, että he olivat kokeneet liikkeen luovutuksen. Yksi henkilö oli minulle kokonaan entuudestaan tuntematon. Haastateltavat H4 ja

H7 tunsivat toisensa entuudestaan. Muut haastateltavat eivät tunteneet toisiaan.

Tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus. Lähdeaineistona ovat sellaisten ihmisten haastattelut, jotka ovat itse olleet osallisina liikkeen luovutuksessa siirtyvänä työntekijänä. Aineisto on litteroitu ja teemoiteltu. Teemoittelussa käytettiin apuna sanojen laskentaohjelmaa ja teemoittelun voi helposti toistaa. Myös teemoissa esiintyvien sanojen laskemiseen ja teemojen hajottaminen alateemoiksi käytettiin tätä tarkoitusta varten tehtyä tietokoneohjelmaa ja laskeminen ja teemoittelu on toistettavissa tämän tutkimuksen aineistolla.

Laadullinen tutkimus ei voi olla objektiivista, koska tutkija tuo tutkimukseen mukaansa oman historiansa ja tulkintansa (Hirsjärvi-Hurme 2004, 137). Mielestäni subjektiivisuus näkyy esimerkiksi muistiinpanojen ja päiväkirjojen sanavalinnoissa. Minäkään en ollut täysin objektiivinen tutkimuksen tekijä taustani ja kokemusteni takia. Pyrin kuitenkin objektiivisuuteen. Haastatelussa pidin omat mielipiteeni omana tietonani ja vaikka teemoittelun tulos ylitti, eikä ollut ollenkaan sitä mitä odotin, jatkoin aineiston viitoittamalla tiellä. En lähtenyt viemään analyysiä siihen suuntaan mihin olin ajatellut sen menevän, vaan menin itse analyysin mukana sinne minne se vei. En siltikään tietysti voi väittää, että yhtään tulkintaa ei esiinny. Esiintyy sitä, koska toin tutkimukseen mukaan oman historiani ja mielipiteeni. Tarkoituksena oli silti antaa tilaa haastateltujen ihmisten kertomuksille ja kokemuksille ja katsoa tapausta eli liikkeen luovutusta heidän kokemustensa kautta.

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen vaan saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta (Pitkäranta 2010, 159). Uskallan kuitenkin sanoa, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettäviä siinä mielessä, että jos haastateltujen antamat vinkit liikkeen luovutusprosessin edistämiseen otetaan huomioon, kokemuksesta tulee kaikille osapuolille miellyttävämpi. Tätä tukee myös kirjallisuuskatsaukseni. Haastateltujen kertomukset tukevat kirjallisuudesta keräämääni tietoperustaa. Esimerkiksi sekä kirjallisuus että haastatellut painottivat viestintää ja integrointia.

LÄHTEET

- Accenture 2011. Nokia and Accenture Finalize Symbian Software Development and Support Services Outsourcing Agreement. Osoitteessa <http://newsroom.accenture.com/news/nokia-and-accenture-finalize-symbian-software-development-and-support-services-outsourcing.htm>. 22.6.2011.
- Anderson, D – Ackerman Anderson, L. 2010. Jossey-Bass Organizational Development : Beyond Change Management : How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership (2nd Edition). Hoboken: Pfeiffer.
- Aswathappa, K. 2010. Organisational Behaviour. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Blaxter, L. 2010. How To Research (4th Edition). Berkshire: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Bringselius, L. 2008. Personnel resistance in public professional service mergers. The merging of two national audit organizations. Doctoral Dissertation. Lund University: Lund Institute of Economic Research, School of Economics and Management.
- Bruckman, J. 2008. Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. The Psychologist-Manager Journal 11, 211–219.
- Burtonshaw-Gunn, S. – Salameh, M. 2010. Essential Tools for Organisational Performance : Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants. Hoboken: Wiley.
- Cisionwire 2012. Tieto-Tapiola ja Logica tekivät aiesopimuksen ICT-palveluyrityksen perustamisesta. Osoitteessa <http://www.cisionwire.fi/logica/r/tieto-tapiola-ja-logica-tekivat-aiesopimuksen-ict-palveluyrityksen-perustamisesta,c9265759>. 28.5.2012.
- Curtis. S. 2013. Offshoring to blame for IT skills gap: Ernst & Young. Techworld. Osoitteessa <http://news.techworld.com/sme/3428001/offshoring-blame-for-it-skills-gap-ernst-young/#sthash.8xzzOAJ.dpuf> 21.2.2103.
- Daniel, T. – Metcalf, G. 2001. Management of People in Mergers and Acquisitions. Westport: Greenwood Press.
- Das, B.- Raskhit, D. - Debasish, S. 2009. Corporate Restructuring Merger, Acquisition and Other Forms. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Dawson, P. 2002. Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work. London: SAGE Publications Ltd.

- Denscombe, M. 2007. Good Research Guide. Buckingham: Open University Press.
- Digitoday 2011. Insinööriliitto: Toivottavasti Accenture ei aloita potkuja. <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2011/04/27/insinooriliitto-toivottavasti-accenture-ei-aloita-potkuja/20115919/66>. 27.4.2011.
- Digitoday 2012. Accenture päästää kaikki Symbian-kehittäjät vapaiksi. Osoitteessa <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2012/03/23/accenture-paastaa-kaikki-symbian-kehittajat-vapaiksi/201225920/66>. 23.3.2012.
- Gerson, K – Horowitz, R. 2002 Observation and Interviewing: Options and Choices in Qualitative Research. – Teoksessa Qualitative Research in Action (toim T. May), 199-224. London: Sage Publications Inc.
- Gillham, B. 2010. Case Study Research Methods. London: Continuum International Publishing.
- Gupta, M. 2010. Contemporary Issues of Mergers and Acquisitions. Mumbai: Global Media.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hurme, T. 2011. Työtiloilla voidaan edistää luovuutta. Työpiste. Osoitteessa http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyotiloilla_voidaan_edistaa_luovuutta.aspx. 7.1.2011.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Jha, N.K. 2008. Research Methodology. Chandigarh: Global Media.
- Kaaja, S. 2013. Uusi TTT-lehti: Innostus tekee työstä mielekästä ja tuottavaa. TTTDigi. Osoitteessa <http://www.ttttdigi.fi/index.php?mid=15&pid=57&aid=2668#.UT8nkVe8460>. 12.3.2013.
- Kauppalehti 2010. Renesas paljastaa syyn Nokia-kauppaan: oululaisinsinööri. Osoitteessa <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/renesas+paljastaa+syyn+nokia-kauppaan+oululaisinsinööri/2010077199>. 27.7.2010.
- Kaleva 2012. Accenture vähentää väkeä Symbian-kehityksestä. Osoitteessa http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/accenture-vahentaa-vakea-symbian-kehityksesta/592688/?utm_source=article_details_page&utm_medium=attachment_bottom&utm_campaign=article_attachments. 9.5.2012.
- Klein, J. – Kahn, R. 2003. HR Guide in Mergers and Acquisitions in Europe. Abingdon: Ashgate Publishing Group.

- Koskinen, E. 2013. Paneelikeskustelu, keskustelijoina, Ari Rikkilä Ohjelmiskehitytoyrittäjistä, Pekka Pellinen TEKistä, Olli Martikainen Etlasta ja Esa Koskinen Tietoalan toimihenkilöistä Tietoalan toimihenkilöiden, Ylempien Toimihenkilöiden ja Teknolgiateollisuuden ystävänäpäiväseminaari. Tietotekniikan palveluala kasvun moottorina. 14.2.2013.
- Kothari, C.R. 2004. Research Methodology: Methods and Techniques. Delhi: New Age International.
- Kovanen, M. 2013. Accenture Services Oy:n luottamusmiehen haastattelu. 28.1.2013.
- Krishnaswami, O. – Satyaprasad, B. Business Research Methods. Mumbai: Global Media.
- Kübler-Ross, E. 2013. Five stages of grief. Osoitteessa <http://www.ekrfoundation.org/five-stages-of-grief/>. 24.3.2013.
- KvaliMOTV: Teemoittelu. Osoitteessa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. 26.3.2013.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. 14.10.2012.
- Lamponen, H. 2009. The principle on employee protection in a merger and a transfer of an undertaking. Doctoral Dissertation. University of Helsinki: Faculty of Law.
- Legare, T. 1998. The human side of mergers and acquisitions. Human Resource Planning Vol 21, issue 1, 32–41.
- Lehto, T. 2013 3T 2013. Sadat ex-nokialaiset kehittävät nopeita 4g-yhteyksiä. 3T 7/2013, 9.
- Logica. Tieto-Tapiola ja Logica tekivät aiesopimuksen ICT-palveluyrityksen perustamisesta. Osoitteessa <http://www.logica.fi/we-are-logica/media-centre/news/2012/tapiola-data-and-logica-sign-a-letter-of-intent-to-establish-a-new-company/>. 28.5.2012.
- Lämsä, A. – Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McLean, G. 2005. Organization Development: Principles, Processes, Performance. Williston: Berrett-Koehler Publishers.
- Martola, U. – Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.
- Meincke, N. – Vanhala-Harmanen, M. 2004. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Murthy, C. 2007. Change Management. Mumbai: Himalaya Publishing House.

- Omri, M. 2011. The Role of Speed of Integration in the Integration Effectiveness and Mergers & Acquisitions Success. Doctoral Dissertation. University of Pécs: Faculty of business and economics, Doctoral school in business administration.
- Orridge, M. 2009. Change leadership. Farnham: Ashgate Publishing Group.
- Parvinen, J. 2003. Toward a governance perspective to mergers and acquisitions. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology: Institute of Strategy and International Business.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle – työkirja. Satakunnan AMK. Osoitteessa http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf.
- Posner, K. 2010. Stalking the Black Swan : Research and Decision-Making in a World of Extreme Volatility. New York: Columbia University Press.
- Sims, R. 2002. Managing Organizational Behavior. Westport: Greenwood Press.
- Sims, S. – Sims, R. 2002. Employee Involvement is still the key to successfully managing change. – Teoksesta Changing the Way We Manage Change, (toim. R. Sims), 33–54, Westport: Greenwood Press.
- Suvanto, N. 2013. Uuden Insinööri-ilton työsuhdelakimiehen haastattelu. 30.1.2013.
- Taloussanomat 2012. Nokia Siemens myy optiset verkkonsa. Osoitteessa <http://www.taloussanomat.fi/porssi/2012/12/03/nokia-siemens-myy-optiset-verkkonsa/201243157/170>. 3.12.2012.
- Tampereen kaupungin talousarvio 2011. Osoitteessa http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5uhDDvOlm/Tampereen_kaupungin_talousarvio2011_www.pdf. 15.11.2011.
- Teerikangas, S. 2006. Silent forces in cross-border acquisitions- an integrative perspective on post-acquisition integration. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology: Institute of Strategy and International Business.
- Ten Have, P. 2004. Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology. London: SAGE Publications Inc. (US).
- Telia Sonera. Soneran Lounais-Suomen asennus-, turva- ja pienvaihdepalvelut Eltel Networksille ja Isoworksille. Osoitteessa <http://www.cisionwire.fi/teliasonera-finland/r/soneran-lounais-suomen-asennus--turva--ja-pienvaihdepalvelut-eltel-networksille-ja-isoworksille,c280412>. 29.5.2007.

- Tieto Oy. Fonectan IT-infrastruktuuri Tiedolle. Osoitteessa <http://www.tieto.fi/archive/news/2009/fonectan-it-infrastruktuuri-tiedolle>. 17.3.2009.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. 15.10.2012.
- Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>. 14.10.2012.
- Warf, B. 2003. Merkergergs and acquisitions in the telecommunications industry. Growth and Change Vol. 34 No. 3, pp. 321-344
- Woodside, A. 2010. Case Study Research : Theory, Methods and Practice. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd.
- Yle 2012. Insinööriliitto: Nokian Accenture-ulkoistus ei mennyt putkeen. Osoitteessa http://yle.fi/uutiset/insinooriliitto_nokian_accenture-ulkoistus_ei_mennyt_putkeen/6198752. 29.6.2012.
- Yle 2013 a. Jopo palasi Suomeen – myynti tuplaantui. Osoitteessa http://yle.fi/uutiset/jopo_palasi_suomeen__myynti_tuplaantui/6522479. 5.3.2013.
- Yle 2013 b. Yritys siirsi tehtaan Kiinasta Suomeen tehokkuuden perässä. Osoitteessa http://yle.fi/uutiset/yritys_siirsi_tehtaan_kiinasta_suomeen_tehokkuuden_perassa/6524399. 5.3.2013
- Zautra, A. 2003. Emotions, Stress, and Health. Cary: Oxford University Press.

LIITTEET

Haastatteluteemat	Liite 1
Haastattelujen tiedot	Liite 2
Sanalistojen muodostaminen ja teemoittelu	Liite 3

LIITE 1: Haastatteluteemat

- Ilmoitus liikkeen luovutuksesta
 - Ilmoituksen aihe (mitä luovutuksesta kerrottiin, kuka luovutti ja minne jne.)
 - Aiheen käsittely
 - Oma reaktio
 - Muiden reaktiot (esim. perhe)
 - Ilmoituksen aika
 - Kuinka kauan ennen luovutusta kerrottiin
 - Ilmoitustilanne (myös laajemmin, esim. oliko irtisanomisia jne.)
 - Ilmoittaja
 - Ilmoituksen tyyli
 - Ilmoituksen/luovutuksen perustelu
- Aika ilmoituksen ja varsinaisen liikkeen luovutuksen välissä
 - Ilmoituksen jälkeen ennen liikkeenluovutusta
 - Huomiointi luovuttavalta puolelta ennen luovutusta
 - Huomointitapa ja tyyli
 - Huomioija
 - Vaihtoehdot liikkeen luovutukselle
 - Neuvottelut ja osapuolet
 - Huomiointi saajan puolelta ennen luovutusta
 - Huomointitapa ja -tyyli
 - Huomioija
 - Vaihtoehdot liikkeen luovutukselle
 - Neuvottelut ja osapuolet
 - Tunnelmat (myös perheen)
 - Reaktiot
 - Odotukset uudelta työnantajalta (tai joltain muulta)
- Liikkeenluovutuksen aikana
 - Jotain huomattavaa, erikoista
 - Muuttuneet asiat
 - Huomasiko perhe jotain erikoista
- Liikkeenluovutuksen jälkeen
 - Olo uudessa yrityksessä

- Työnantajan odotukset
- Omat odotukset
- Sitouttaminen uuteen yritykseen
- Työtehtävät
- Sopeutuminen uuteen tilanteeseen
- Sopeutumiseen saatu apu
- Tunnelmat nyt
 - Työnantaja nyt
 - Syyt lähtemiseen
 - Syyt jäämiseen
- Loppuun
 - Hyvät asiat liikkeenluovutuksessa omalta kannalta
 - Huonot asiat liikkeenluovutuksessa omalta kannalta

LIITE 2: Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Haastattelu- päivämäärä	Haastattelu- paikkakunta	Haastattelun kesto
H1	8.11.2012	Helsinki	45 min 47 s
H2	12.11.2012	Helsinki	43 min 51 s
H3	13.11.2012	Helsinki	36 min 41 s
H4	21.11.2012	Helsinki	32 min 22 s
H5	4.12.2012	Rovaniemi	28 min 36 s
H6	11.12.2012	Helsinki	57 min 25 s
H7	11.1.2013	Helsinki	43 min 22 s
			yht 4h 48 min 4 s

LIITE 3: Sanalistojen muodostaminen ja teemoittelu

Litteroidusta aineistosta poistettiin haastattelijan kommentit. Kommenteista poimittiin merkittävät sanat. Esimerkiksi jos haastattelijalla oli kysynyt ”minkälaista oli viestintä” ja haastateltu oli vastannut ”se oli riittävää”, poistetusta haastattelijan kommentista poimittiin sana viestintä ja sillä korvattiin haastatellun sana se. Näin haastatellut kommentiksi tuli ”viestintä oli riittävää”.

Kaikki haastattelut liitettiin yhteen tekstitiedostoon. Se käsiteltiin sanalaskuohjelmalla. Sanalaskuohjelma laski kuinka monta kertaa kukin sana esiintyy ja järjesti sanat listaan esiintymistiheyden mukaan.

Katkelma listasta:

1228 että 914 se 894 ja 617 ei 569 on 563 oli 532 niin 432 mä
274 et 245 itte 243 ne 235 no 227 nyt 217 sit 214 siinä 210 mutta
198 ollu 182 ku 178 sitä 172 ihan 169 mitä 152 sen 152 en 150
kun 149 siis 144 vähän 139 joo 136 tai 136 jos 134 tää 132 sitten
123 mut 121 vaan 120 me 118 h4 116 kyllä 115 ois 114 oo 113

Sanalista siirrettiin Exceliin (kuva 1) ja järjestettiin aakkosjärjestykseen (kuva 2). Sitten sanalistasta poistettiin sanat joilla ei koettu olevan merkitystä tutkimuksen kannalta, kuten konjunktiot, numeraalit, ajan ilmaukset ja erisnimet (kuva 3).

A1		
	A	B
1	1228 että	
2	914 se	
3	894 ja	
4	617 ei	
5	569 on	
6	563 oli	
7	532 niin	
8	432 mä	
9	274 et	
10	245 sitte	
11	243 ne	
12	235 no	
13	227 nyt	
14	217 sit	
15	214 siinä	
16	210 mutta	
17	198 ollu	

Kuva 1: sanalista taulukossa

A1		
	A	B
1	1 000	
2	1 111	
3	1 150	
4	1 444	
5	2 110	
6	12 000	
7	12 009	
8	12 013	
9	22 015	
10	32 007	
11	32 010	
12	2.maalis	
13	1.heinä	
14	27.heinä	
15	1.syys	
16	13.syys	
17	42.012	

Kuva 2: sanalista aakkosjärjestyksessä

G4		
	Name Box	B
1	2	aamiainen
2	1	aapisen
3	1	aatoksiin
4	3	aattelee
5	5	aattelin
6	1	aavistaa
7	1	account
8	1	addiktoituu
9	1	advisoria
10	1	ahistaa
11	1	aidosti
12	1	aiemmin
13	1	aihe
14	1	aiheessa
15	1	aihetta
16	1	aiheuttanu
17	1	aiheutu

Kuva 3: Karsittu sanalista

Karsitusta listasta (3) siirrettiin sanoja omiksi ryhmikseen (4). Ryhmittelyn perusteena oli se, että sanat merkitsivät samaa asiaa tai kuuluivat samaan aihepiiriin. Ryhmät muodostivat aineiston teemat.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		kommunikointi			positiivinen			negatiivinen			arvelu, epäily, spekuloi
2			746			425		345			
3	2	esiteltiin		2	hassua		1	ahistaa		1	aatoksiin
4	1	esitetään		1	hassun		1	epämiellyttävä		3	aattelee
5	1	esitti		3	hauska		1	epäreilu		5	aattelin
6	1	hehkutetaan		1	hauskaa		2	epäreilulta		1	aavistaa
7	1	ilmoitetaan		1	hauskat		1	hankala		1	ajatellaan
8	1	ilmoitettiin		1	hauskuus		1	hankalia		1	ajatelleeksi
9	1	ilmoitti		3	helpommin		1	harmittaa		1	ajatellen
10	1	ilmoitus		2	helpompaa		3	harmitti		3	ajatellu
11	1	ilmoitusta		2	helpompi		1	heikoilla		1	ajateltiin
12	1	ilmotan		2	helposti		1	helvetillä		1	ajateltuna
13	4	ilmotettiin		1	helpotti		1	helvetti		3	ajattelee
14	1	ilmotettu		1	helpottuneisuutta		3	helvettiä		1	ajattellemaansa
15	1	ilmotin		1	helpotuksen		1	helvettiäkään		3	ajattelen
16	1	ilmottanu		3	helppo		2	hemmetin		1	ajattelevan
17	4	ilmotti		1	helppoa		2	hirvee		1	aiatteli

Kuva 4: ryhmittelystä muodostuneet teemat. Rivillä 2 oleva luku kertoo teemoissa olevien sanojen yhteenlasketun määrän. Sarakkeissa A, D, G ja J olevat luvut ovat kunkin sanan esiintymismääriä.