

Fuusion vaikutus henkilöstöön ja organisaatiokulttuuriin

Irene Karppanen
Sanna Kokkonen



Tekijät Irene Karppanen, Sanna Kokkonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Fuusion vaikutus henkilöstöön ja organisaatiokulttuuriin	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen sekä Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eteran fuusiosta 1.1.2018 ja sen vaikutuksista henkilöstöön, miten muutos toteutettiin, mitä haasteita siinä oli, mitkä olivat edellytykset onnistumiseen, kuinka se vaikutti henkilöstöön ja organisaatiokulttuuriin. Tässä työssä otettiin huomioon niin johdon kuin henkilökunnan näkökulmat.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli seurata kahden yrityksen fuusiota lähes vuoden ajan. Vaikka fuusio tapahtuu virallisesti tietyssä päivämääränä, sen vaikutukset jatkuvat pitkään. Keski-tyimme seurantaan henkilöstön, muutoksen ja organisaatiokulttuurin näkökulmista.</p> <p>Työ toteutettiin teoria viitteisiin pohjautuen eli kirjoittajat tutkivat ensin teoriassa fuusion etenemisprosessin, tämän vaikutukset henkilöstöön ja organisaatiokulttuuriin. Työssä voidaan havaita kirjoittajien omia näkemyksiä muutoksesta teorioiden pohjalta, mutta myös empiirisestä näkökulmasta. Työssä on hyödynnetty myös toimitusjohtajien haastatteluita sekä henkilöstölle tehdyn kvalitatiivisen kyselyn tuloksia. Toimitusjohtajien haastattelussa saimme johtotason näkemystä fuusioon, sen etenemiseen ja sen tuomiin muutoksiin. Henkilöstölle teimme kyselyn. Syy miksi henkilöstöä ei haastateltu oli, että kyselyllä saimme laajemman otannan henkilöstöltä fuusion vaikutuksista. Kyselyssä käytettiin avoimia vastauksia eikä arvosanamittaria, jotta kyselystä saatiin henkilöstön oikeaa näkemystä asiaan.</p>	
Asiasanat Fuusio, sulautuminen, muutos, henkilöstö, organisaatiokulttuuri	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja tutkimusongelma.....	1
1.2	Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmät.....	1
1.3	Aineiston keruu	3
1.4	Työn rakenne.....	4
2	Yritysesittelyt.....	5
2.1	Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.....	5
2.2	Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera.....	6
2.3	Yhdistymisen syyt	6
3	Fuusio	8
3.1	Onnistuminen ja ongelmat	8
3.2	Sulautuminen ja sen tyypit	10
3.3	YT-neuvottelut.....	13
4	Muutos	16
4.1	Muutoksen vaiheet.....	16
4.2	Muutosjohtamisen haasteet	18
4.3	Muutosviestintä	24
4.4	Muutoksen kriisikäyrä.....	25
5	Henkilöstö	26
5.1	Henkilöstö muutoksessa	26
5.2	Työmotivaatio ja sitoutuminen.....	28
5.3	Tunteet muutoksessa.....	33
5.4	Henkilöstön sopeuttaminen.....	37
6	Organisaatiokulttuuri	39
6.1	Organisaatiokulttuurit ennen yhdistymistä	40
6.2	Yhdistymisen haasteet yhden organisaatiokulttuurin löytämisessä.....	41
6.3	Muutosprosessi organisaatiokulttuurin yhdistämisessä	42
6.4	Yhteisen organisaatiokulttuurin juurruttaminen.....	43
7	Tutkimuksen analysointi	45
7.1	Mitä haasteita näit fuusioitumisessa?.....	47
7.2	Mitä mahdollisuuksia näit oman työsi kannalta fuusiossa?	48
7.3	Miten suhtauduit kokonaisuudessaan työelämän muutosprosessiin.....	49
7.4	Missä asioissa fuusiossa onnistuttiin (viestintä, muutosjohtaminen ne)?	50
7.5	Mihin asioihin olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota?.....	51
7.6	Miten fuusio vaikutti työolosuhteisiisi?	53
7.7	Koitko luopumisen tuskaa fuusion seurauksena? Minkälaisia asioita?	54
7.8	Miten fuusio vaikutti työn mielekkyyteen?.....	55

7.9 Miten fuusio vaikutti työssä jaksamiseen?	56
7.10 Miten fuusio vaikutti työmotivaatioon?	58
8 Johtopäätökset ja yhteenveto	61
Lähteet	62
Liitteet	66
Liite 1. Timo Ritakallion haastattelun kysymykset	66
Liite 2. Jouko Pölösen haastattelun kysymykset	67
Liite 3. Tutkimuksen kysymykset	68

1 Johdanto

Tyyneysrukous: ”Anna minulle tyyneyttä hyväksyä asiat, joita en voi muuttaa, rohkeutta muuttaa niitä asioita, joita voin, ja viisautta erottaa nämä kaksi toisistaan.” Edellä olevassa tyyneysrukouksessa on kysymys voimavarojen viisaasta suuntaamisesta. Ei kannata tuhata voimavaroja niihin asioihin, mihin ei omilla voimilla saa muutosta aikaiseksi, vaan voimat kannattaa suunnata niihin asioihin, mihin on mahdollista vaikuttaa. (Myllymäki 2017, 106.)

Valitsimme opinnäytetyön aiheen sen ajankohtaisuuden takia sekä molempien kiinnostuksen vuoksi. Toinen meistä työskentelee Ilmarisessa ja koki ja kokee edelleen opinnäytetyön edetessä muutoksen yrityksen kautta, johon toinen yritys sulautuu. Toisella on taas kokemusta liiketoiminnan luovutuksesta toiseen yritykseen ja tietää mitä asioita siinä käydään läpi ja miltä se tuntuu. Fuusion syynä on yleensä yritystoiminnan laajentaminen ja tässä tapauksessa vahvan markkina-aseman hankkiminen.

1.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tavoitteena oli kuvata ja selvittää, kuinka fuusio onnistui. Kuinka muutoksen toteutus koettiin (hyvät tavat tunnustetaan ja huonot korjataan sitä mukaan, kun niitä tulee vastaan) ja seurata henkilöstön hyvinvointia tänä aikana. Olemme kiinnostuneita hyvinvoinnista, muutoksien läpiviemisestä ja organisaatiokulttuurien eroista.

Tutkimusongelmiksi muodostuvat

- Mitkä ovat fuusion ongelmat ja kuinka fuusion prosessi eteni?
- Missä henkilöstö koki onnistumista ja missä epäonnistumista?
- Miten fuusion jälkeen luodaan yhteinen ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri?

1.2 Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmät

Yritysten fuusioitumisen aiheuttamista muutoksista ja yhdistyvistä organisaatiokulttuureista on löydettävissä runsaasti kirjallisuutta ja artikkeleja ja joita on hyödynnetty opinnäytetyön teoriaosuudessa. Aineistona on käytetty Ilmarisen nettisivuja, organisaation julkaisemaa materiaalia, Ilmarisella pidettyjä luentoja sekä muita sähköisiä lähteitä. Tietoperustaa lisää omat huomiot sekä toimitusjohtajien haastattelut, jotka on tallennettu digitaaliseen muotoon ja litteroitu, sekä kysely, jonka toteutimme osalle henkilöstöä.

Haastattelimme Timo Ritakalliota, joka toimi vielä alkuvuonna 2018 Ilmarisen toimitusjohtajana. Haastattelu keskittyi aiheisiin sulautumisesta, muutosjohtamisesta, henkilöstöstä

sekä organisaatiokulttuurista. Haastattelimme syksyllä 2018 myös Ilmarisen uutta toimitusjohtajaa Jouko Pölöstä. Pölösen haastattelun kysymykset keskittyivät samoihin aiheisiin kuin Ritakallion, mutta kysymyksiä tietysti muokattiin ajankohtaan sopivimmiksi.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tarkoituksenamme oli hyödyntää Työhyvinvointilaitoksen Mielekäs organisaatiomuutos – kyselyn menetelmäkäsikirjan kyselymenetelmää, jossa oltaisiin kolmella eri kyselyllä seurattu fuusion etenemistä. Ensimmäinen kysely olisi toteutettu ennen yhdistymistä, toinen muutama kuukausi yhdistymisen jälkeen ja kolmas noin vuosi yhdistymisestä. Tällä kyselyllä olisimme voineet seurata tarkemmin muutoksen vaikutuksia. Tämän kyselyn toteutus ei toteutunut emmekä saaneet henkilöstökyselyistä haluamaamme tietoa. Ilmarisen opinnäytetyön ohjaajamme suosittelee haastattelutyypistä tutkimusta, jonka vastauksien ajattelimme olevan liian suppea. Ajatus oli kuitenkin hyvä, joten tutkimuksen toteutus tapahtui muutamien suurimpien tiimien esimiesten luvalla heidän tiimeilleen. Esimiehet eivät olleet tietoisia toisistaan.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa vastaajat pystyivät vastaamaan vapaamuotoisesti avoimiin kysymyksiin. Kvalitatiivinen menetelmä antaa syvällisempää ymmärrystä ihmisten asenteista tai mielipiteistä kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, joka keskittyy tuloksissaan lukumääriin ja prosentiosuuksiin. Kvalitatiivisella menetelmällä kyselytöksen ei tarvitse olla suuri, vaan jo pienellä vastaajaryhmällä saadaan tarvittava data tulosten analysointia varten. (Heikkilä 2014, 15.) Meidän mielestämme tällä tutkimusmenetelmällä saimme kaikista parhaiten selville henkilöstön näkemykset fuusiosta kokonaisuudessaan, että sen vaikutuksista työhön. Tästä syystä kyselyn kysymykset käsittelivät heidän kokemuksiaan fuusiosta ja sen vaikutuksista vastaajan omaan työhön.

Kvalitatiivisessa menetelmässä vastausten laatu korvaa määrän. Valikoimme kuitenkin vastaajajoukon määrän perusteella. Tiedustelimme suurimpien tiimien esimiehiltä lupaa tehdä kysely. Mikäli osa tiimiläisistä ei vastaisi, se ei rajoittaisi tulosten analysointia. Mikäli olisimme tehneet tutkimuksen haastatteluina, tämä olisi rajoittanut vastaajamäärää emmekä mielestämme olisi voineet yleistää vastauksien tuloksia, vaan jokainen haastatettava olisi kertonut oman mielipiteensä. Tietysti tälläkään vastaajamäärällä emme voi yleistää, mutta voimme kuitenkin varmuudella sanoa, mitä suurin osa vastaajista oli mieltä. Kvalitatiivisessa menetelmässä tutkija joutuukin tekemään enemmän tulkintoja kuin kvantitatiivisessa, jossa analysointi tapahtuu suoraan numeroiden perusteella (Heikkilä 2014, 15). Tekemämme tutkimuksen analysoinnista kerromme tarkemmin kappaleessa 7.

Taulukko 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä 2014, 15)

Kvantitatiivinen (määrällinen)	Kvalitatiivinen (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> Vastaa kysymyksiin Mikä?, Missä?, Paljonko?, Kuinka usein? 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa kysymyksiin Miksi?, Miten?, Millainen?
<ul style="list-style-type: none"> Numeerisesti suuri, edustava otos 	<ul style="list-style-type: none"> Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
<ul style="list-style-type: none"> Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

1.3 Aineiston keruu

Suunnittelimme kyselyn, kun olimme kirjoittaneet opinnäytetyöhön teoriakehyksen. Kysely antaa kokemusperäistä eli empiiristä osuutta työhömmе. Kyselyn tarkoitus oli saada lisätietoa joihinkin johdannossa esitettyihin ongelmanasetteluihin. Kysymykset oli tarkoin mietitty muun opinnäytetyön viitekehyksen sekä toimitusjohtajien haastatteluiden perusteella.

Kysely toteutettiin Questback Essentials-ohjelmalla. Kyselytyyppeinä käytettiin pitkiä, avoimia vastauksia. Olisimme voineet toteuttaa kyselyn haastatteluna pienelle joukolle, mutta toimitusjohtajien haastatteluiden jälkeen päädyimme tulokseen, että on järkevämpää hyödyntää kyselyohjelmaa kuin alkaa purkamaan useamman henkilön haastattelua paperille. Toisin sanoen, tutkimusresurssit ovat rajalliset.

Koska kysely toteutettiin anonymisti, emme voi tietää olivatko vastaajat ainoastaan toimihenkilöitä vai oliko mukana myös esimiehiä. Jokaisessa tiimissä oli molemmista yrityksestä vastaajia. Tasapuolisuus vastaajien kesken on tärkeää, jotta saadaan molempipuolista näkemystä, mutta on myös tärkeää, ettei vastaajien kesken pysty päättämään kummasta yrityksestä vastaaja on. Tällä tavalla vastaukset ovat reliabiliteettisempia.

Tämän kyselyn lisäksi olemme hyödyntäneet toisen kirjoittajan havainnointia, joka on opinnäytetyön vuoksi ollut erilainen kuin muiden työntekijöiden. Kirjoittaja on teorian perusteella piilohavainnoinnut objektiivisesti muutosta niin johdon kuin henkilöstönkin osalta. Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan tutkimustapaa, jossa tutkija on yksi tutkittavien joukossa, eikä muu ryhmä tiedä osallistumisesta, joten he pitävät tutkijaa yhtenä ryhmänsä jäsenenä (Tuomi & Sarajärvi 2014, 70).

Aineiston keruuta voidaan pitää osittain myös teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset on laadittu tiettyjen teemojen perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2014, 65). Osa kysymyksistä liittyy fuusioon ja muutoksen aiheisiin, joita on käsitelty opinnäytetyössä. Osa kysymyksistä liittyy henkilöstön työhyvinvointiin.

1.4 Työn rakenne

Termit fuusio ja sulautuminen tarkoittavat tässä opinnäytetyössä samaa asiaa ja käytämme molempia sanoja. Aluksi esittelemme yritykset ja minkä takia yhdistyminen tapahtuu. Sen jälkeen kerromme, mikä fuusio on, mitkä asiat sen onnistumiseen vaikuttavat ja mitä haasteita tielle voi tulla, mitkä ovat sulautumistyyppit sekä YT-neuvotteluiden syistä ja etenemisestä. Tämän jälkeen käsitellään muutoksen eri vaiheet, muutosjohtamista ja –viestintää sekä esittelemme muutoksen kriisikäyrän. Seuraavaksi tarkastelemme muutoksen vaikutusta henkilöstöön sen työmotivaatioon, sitoutumiseen, tunteisiin ja sopeutumiseen, josta pääsemmekin sujuvasti organisaatiokulttuuriin vaikuttaviin asioihin. Minkälainen organisaatiokulttuuri oli, mitä haasteita organisaatiokulttuurin yhdistämisessä oli, minkälainen oli muutosprosessi ja kuinka uusi yhteinen kulttuuri saadaan juurrutettua yhteisöön.

Ennen opinnäytetyön johtopäätöksiä ja yhteenvetoa käsittelemme henkilöstölle suppealla otannalla tehtyä kyselyä, mitkä olivat tutkimuksen menetelmät, miten aineisto kerättiin ja kuinka tulokset analysoitiin. Tutkimustyön analysointi on opinnäytetyön viimeistelevä empiirinen osio, joka tukee kaikkea aiemmin teoriassa läpikäytyjä asioita henkilöstökyselyn muodossa.

2 Yritysesittelyt

Suomen eläkejärjestelmä aloitti toimintansa jo vuonna 1937, jolloin se tunnettiin nimeltä kansaneläkejärjestelmä. Ensimmäinen kansaneläkelaki perustui tuloista riippuvaan eläkesäästämiseen, säästövakuutukseen, joka oikeutti kunnolliseen eläkkeeseen ainoastaan valtion virkamiehet. Suurin osa maaseudun väestöstä jäi kunnollisen eläketurvan ulkopuolelle (Miettinen, 2001, 17–18.)

Kansaneläkkeen muuttuessa tuloharkinta- ja tasaeläkkeeksi toisessa kansaneläkelaiissa vuonna 1957, teollisuusväki, toimihenkilöt ja työnantajat näkivät vaihtoehtoiseksi ansiopuolusteen työeläkkeen. 8.7.1961 säädettiin vakituudessa työsuhhteessa työskenteleville oma työeläkelaki (TEL), jonka hyväksyminen edellytti, että myös lyhytaikaisilla työsuhhteilla on oma eläkelaki (LEL). Molemmat tulivat voimaan 1.7.1962 (Eläkkeensaajien Keskusliitto EKL ry 2018.)

2.1 Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

Suomen suurimmat vakuutusyhtiöt, Pohjola, Sampo, Varma ja Salama, sekä kuusi pienempää vakuuttajaa perustivat vuonna 1961 Suomen ensimmäisen ja nykyään vanhimman työeläkeyhtiön, Ilmarisen. Nimi Ilmarinen tuli Viipurissa Punaisen lähteen torin varrella toimineelta Tapaturmavakuutusyhtiö Ilmariselta, jonka toiminta oli jouduttu päättämään sodan jälkeen, mutta nimi oli edelleen Pohjolan omistuksessa. Ilmarinen sopi myös omistajayhtiöidensä nimiperheeseen, joka koostuu kalevalaisperäisistä nimistä (Miettinen 2001, 28; 30.)

Ilmarinen ja Suomen työeläkejärjestelmän syntyminen sekä kehittyminen liittyvät saumattomasti yhteen ja ratkaisevassa roolissa oli Ilmarisen ensimmäisen ja pitkäaikaisin toimitusjohtaja Teivo Pentikäinen (Miettinen 2001, 18). Teivo Pentikäistä on myös kutsuttu Suomen työeläkejärjestelmän isäksi (Ilmarinen 2018c).

Ilmarisella on alusta lähtien ollut hoidossa kahdenlaisia vakuutuksia: työntekijäin eläkevakuutus (TyEL), jonka työnantaja ottaa työntekijälleen sekä yrittäjän työeläkevakuutus (YEL), jonka yrittäjä ottaa itselleen.

Ilmarinen vastasi vuonna 2017 noin 567 000 suomalaisen eläketurvasta, joka koskee sekä työntekijöiden että yrittäjien eläkevakuuttamista. Henkilöstön määrä oli 31.12.2017 567 (Ilmarinen 2018a, 4; 34.)

2.2 Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera

Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera perustettiin 1.7.2003, mutta vuonna 2011 se juhlisti jo 50-vuotista taivaltaan. Etera nimittäin jatkoi vuonna 2003 LEL Työeläkekassan toimintaa, joka aloitti toimintansa 1961. LEL-eläketurvaa oli perustamassa Rakennus-, Maatalous-, Metsä- ja Satama-alan työeläkekassat.

Eteran historia on monivivahteinen. Ensin neljästä työeläkekassasta tuli yksi, sitten kaksi ja lopulta jäi yksi. Perustamassa olleet työeläkekassat (Rakennus-, Maatalous-, Metsä- ja Satama-alan työeläkekassat) yhdistyivät vuonna 1976 yhdeksi: LEL Työeläkekassaksi. LEL Työeläkekassa hoiti ainoana eläkelaitoksena LEL-työeläkelain mukaista eläketurvaa.

Taiteilijoiden eläkelaki (TaEL) tuli voimaan 1.1.1986. TaEL-eläketurvaa varten perustettiin oma eläkekassa, Esiintyvien taiteilijoiden eläkekassa eli TaEL-eläkekassa. Kassa toimi alusta lähtien yhdessä LEL Työeläkekassan kanssa. 1.7.2004 TaEL-eläkekassa fuusioitui Eteraan.

Vuonna 2005 työeläkkeisiin tehtiin niiden historian suurin muutos, kun työeläkelait yhdistettiin. Muutokseen saakka, vuoteen 2006, Etera vastasi ainoana eläkeyhtiönä LEL- ja TaEL-eläketurvasta. (Pakkanen, M. 6.2.2018)

Vuonna 2017 Etera vastasi noin 209 000 suomalaisen eläketurvasta 237 työntekijän voimalla (Ilmarinen 2018b,3; 8)

2.3 Yhdistymisen syyt

Erilaiset organisaatiomuutokset ovat jo osa perinteistä työelämää, myös työeläkevakuutusyhtiöille. Suurin osa nykyisistä työeläkevakuutusyhtiöistä on muodostunut fuusion kautta. Muutosten avulla pyritään parantamaan kilpailukykyä, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin sekä turvaamaan yrityksen tulevaisuus (Työterveyslaitos 2013, 4).

29.6.2017 Ilmarinen ja Etera ilmoittivat yhdistymisestään, jossa Etera sulautuu Ilmariseen. Ilmarisella ja Eteralla oli hyvin yhtenäiset arvot ja visiot, joten fuusion kombinaatio oli mahdollinen. Molemmat yritykset ovat uudistuvia ja ajan hermoilla. Etera toi robotiikan tullessaan, Ilmarisessa oli jo keskitytty digitaaliseen tiikerinloikkaan. Hyödyntämällä molempien yritysten vahvuudet, saadaan innovatiivinen ja ketterä yritys, jolloin yritys voi tarjota monipuolisempia palveluja työkykyriskien hallintaan ja tehostaa digitalisaation mahdollisuuksia palveluissaan. Yhdessä Ilmarinen ja Etera ovat vetovoimaisempia.

Yhdistymiseen oli useita syitä. Yhdistymisestä syntyy työeläkeyhtiö, joka on vakavarainen ja kustannustehokas. Asiakkaita ajatellen yhdistymisestä syntyy synergiasäästöjä, jotka voidaan ohjata asiakkaille eläkevakuutusmaksujen alennuksina eli asiakashyötyinä, kertoo Ritakallio (15.1.2018).

Ritakallion mukaan Ilmarisen ja Eteran yhdistyminen tuottaa myös muita synergiahyötyjä, mutta monet tutkimukset osoittavat yrityskauppojen ja fuusioiden epäonnistuvan juuri niiden saavuttamisessa (Suominen 3.4.2018). Yhdistymisessä syntyviä synergiasäästöjä tulee, kun tehostetaan ja karsitaan päällekkäisiä toimintoja. Suurimmat säästöt tulevat henkilöstöstä ja tietojärjestelmistä. Henkilöstöstä siinä mielessä, että molemmat yritykset toimivat samalla liiketoiminnan alalla ja yhteneväisiä toimintoja oli kaikissa tukitoiminnoissa.

Toisena suurena synergiasäästönä on sijoitustoiminta. Näiden yhdistyminen tuo sekä välillisiä että välittömiä hyötyjä. Välillisiä hyötyjä tulee sijoituspalvelujen markkinoinnista ja välittömiä hyötyjä, kun yhdistetään kaksi sijoitusorganisaatiota, jolloin tarvitaan vähemmän väkeä (Ritakallio 15.1.2018.)

1.1.2018 lähtien Ilmarinen on Suomen suurin yksityisten alojen työeläkevakuuttaja. Henkilöstöä oli yhteensä 801 ennen YT-neuvotteluja. Arvioitu vähennystarve neuvottelujen alussa oli noin 180 vuosina 2018-2019, mutta tämän arvioidaan jäävän pienemmäksi.

3 Fuusio

Fuusioista voidaan käyttää myös termiä sulautuminen. Tällä tarkoitetaan kahden tai useamman yhtiön yhdistymistä, josta jää juridisesti jäljelle vain yksi yhtiö (Strategy Train). Fuusiossa yhdistyy kaksi organisaatiota. Fuusiokliseenä on, että verrataan yritysten parhaita käytäntöjä ja valitaan niistä parhaat. Käytännössä kuitenkin usein ostaja on se minkä käytäntöjä noudatetaan, mutta ostetusta osastakin voi löytyä parempia käytäntöjä, mikä pakottaa ostajan miettimään tekemisten perusteita. (Myllymäki 2017, 73 - 74.) Vuositasolla yritykset käyttävät paljon rahaa yrityskaappoihin sekä fuusioihin.

Fuusiossa kaksi tai useampi yritystä lopettavat itsenäisinä yrityksinä ja yhteisymmärryksen tuloksena muodostetaan uusi yritys (Valpola 2004, 210; Hyppänen 2013, 254).

Fuusio tarjoaa liiketoiminnan kasvuun ja kehitykseen uusia mahdollisuuksia. Fuusiossa luodaan selkeä strategia, missä ei ole liiaksi päällekkäisyyksiä tai sisäänrakennettuja konflikteja. Hankittu yritys saa paremman ympäristön, jossa henkilöstö pääsee samanlaisten ammattilaisten joukkoon kuin itse on. Markkinatilanne tukee fuusiota eikä se ole pelkästään taloudellisista syistä tehty sopimus. Päätös fuusiosta ei perustu tunteisiin ja yhdistyvillä yrityksillä on samanlainen businesslogiikka. Toimiva johto suunnittelee ja toteuttaa fuusion yhdessä. (Valpola 2004, 223.)

Fuusioituessa organisaatiolla on päämääränä saada suuremmat markkinat, kannattavuuden parantamista, uusia tuotteita, enemmän asiakkaita tai osaavaa henkilöstöä. Fuusion toteutumista ennen tehdään suunnittelu- ja valmistelutyö, johon osallistuvat erikseen valitut henkilöt, jotka selvittävät kannattavuuteen liittyvät asiat sekä henkilöstön pätevyudet. Tämä on niin sanottu ennakkotarkastus, jossa määritetään arvo ja liiketoimintasuunnitelmat. Tämä on usein salassa tehtävä vaihe. Pelisäännöistä, toimintatavoista, organisaatiokulttuurista, henkilöstöpolitiikasta ja tietojärjestelmistä pitää rakentaa fuusiossa yhtenäiset. Kun fuusiopäätös on tehty, huomio pitää kiinnittää viestinnän sisältöihin, menetelmiin ja sen tiheyteen. (Hyppänen 2013, 254.)

3.1 Onnistuminen ja ongelmat

Yhteen menossa voi olla vaikeuksia, jos yritykset ovat erikokoisia. Varsinkin tilanteissa missä iso ostajayritys ajattelee nielaisevansa helposti itseään pienemmän yrityksen. Pienempi yritys voi hämmentyä isomman mukanaan tuoman yhteisen hallinnon määrästä. Yhteistyö tuo mukanaan monia erilaisia hankkeita sekä lisääntyviä kokouksia. Pienemältä yritykseltä isomman olisi mahdollista saada omiin rutiineihinsa uutta näkökulmaa ja

työotetta. Kun yhdistytään, siinä voi oma identiteetti muuttua paljonkin, kun niistä entisistä toisista tulee meikäläisiä. (Valpola 2004, 217 - 218.) Yhdistyvien yritysten koko, taloudellinen asema, sijainti, henkilöstön asenteet sekä mahdollinen negatiivinen suhtautuminen voivat tuoda lisää haasteita (Mattila 2007, 217 – 218).

Fuusion onnistumista ei yksittäin takaa, jos viestintä on hyvin hoidettu, mutta sen avulla voidaan lieventää epävarmuutta ja stressiä, mitä henkilöstö mahdollisesti kokee sekä edesauttaa implementointiprosessia. Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat, viestinnän lisäksi, strategia, tehokas implementointi, johtajan ja johtamisen merkitys, arvot ja kulttuuri, johtamisjärjestelmät sekä sopimus. Strategisten syiden takia hankitaan yrityksiä. Parhain tapa puolustaa omaansa on yritysostot. Implementoinnissa on tärkeää, että on tehty etukäteissuunnitelma ja johdon nimitykset, käytetään ulkopuolista apua, vältetään muutosvastarintaa ja hyödynnetään ajoitus sekä yritetään saada nopeita onnistumisia. Muutos vaatii hyviä näkyviä muutosjohtajia, nopeita nimityspäätöksiä ja luottamuksen synnyttämisen. Yritysten kulttuureista on hyvä tietää, mutta niiden eroja ei ole syytä korostaa. Arvot määritetään, tiedostetaan ja ankkuroidaan yrityksen toimintatavoiksi. Annetaan henkilöstölle aikaa hyväksyä uusi kokonaisuus, eikä vaadita välitöntä sitoutumista ilman keskustelua. Tiedon liikkumisen ja käytön edellytykset luodaan johtamisjärjestelmillä. Sopimusta tehdessä on huolellisesti tarkistettava rahoitus ja tuloskunto ja huolehdittava siitä, että sopimus sekä todellinen tilanne vastaava toisiaan eikä tule ikäviä yllätyksiä esiin. Esisopimuksesta tulee saada riittävästi tietoa ja huolehdittava että yrityskauppasopimus on kunnossa. (Valpola 2004, 222 - 230.)

Viestinnällisesti on kriittinen hetki, milloin julkistetaan yrityskauppa. Lukuisat sidosryhmät tarvitsevat tiedon välittömästi, kuten henkilöstö, media, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja viranomaiset. Samanlaisia liiketoimintoja integroidaan strategisesti ja erilaiset liiketoiminnot jatkavat tulosohjauksessa. Fuusio suunnitellaan ja toteutetaan samojen henkilöiden toimesta. Johdon ja avainhenkilöiden valinta tulee tehdä huolellisesti eri tehtäviin ja kompromisseja tulee välttää. Viestinnän tulee olla aktiivista, jolla vahvistetaan johdon ääntä. Arki tulee jatkua mahdollisimman häiriöttä, jolloin tulee saada nopeasti kuntoon perusasiat, jokaisen roolit, työsopimukset ja työpaikat. Projektiorganisaation tulee olla selkeää ja päätöksenteko nopeaa. On saatava nopeasti voimaan taloudellinen ohjaaminen sekä tarvittavat tunnusluvut. Luodaan edellytykset tehdä yhteistyötä ja käydä avoimia keskusteluja. Johdolla on oltava riittävästi aikaa strategiaan liittyvien kysymysten kanssa. On tärkeää olla pysähtymättä vaan pitää jatkaa eteenpäin, ottaa oppia toisilta ja omista kokemuksista. (Valpola 2004, 231; 237.)

Fuusiossa ongelmallista on, että siinä sulautetaan kaksi erilaista organisaatiokulttuuria yhteen, jossa molemmat menetetään jotain ja joudutaan omaksumaan uutta. Kun roolit määritellään uudelleen, voimavarat sijoitetaan eri lailla, luodaan uudet päämäärät ja organisaation vaatimukset tulkitaan, syntyy väistämättä konflikteja. Fuusion alkuvaiheessa on haasteellista voittaa työntekijöiden luottamus, kun fuusio tuo epävarmuutta. (Länsisalmi 1995, 40 – 41.) Organisaatiokulttuureiden eroja, haasteita ja yhdistämistä tarkastelemme tarkemmin kappaleessa 6.

3.2 Sulautuminen ja sen tyypit

Osakeyhtiölaissa on neljä erilaista sulautumistyyppiä: absorptiosulautuminen, tytäryhtiösulautuminen, kolmikantasulautuminen ja kombinaatiosulautuminen. Näitä sulautumisen muotoja sääntelee osakeyhtiölain luku 16, joka perustuu EU:n sulautumisdirektiiviin (3. yhtiöoikeudellinen direktiivi). Direktiivi koski aiemmin vain julkisia yhtiöitä, mutta saatettiin meillä vuonna 1997 lainmuutoksen yhteydessä koskemaan myös yksityisiä osakeyhtiöitä. (Immonen 2015, 163.)

Absorptiosulautumisessa yksi tai useampi yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön. Sulautuvia yhtiöitä voi olla useampia, mutta ainoastaan yksi yritys voi olla vastaanottavana yrityksenä. Tässä fuusiomuodossa vastaanottava yritys ei omista kaikkia sulautuvan yrityksen osakkeita, vaan sulautuvan yrityksen ulkopuoliset osakkeenomistajat ovat oikeutettuja saamaan vastikkeen osakkeistaan. (Immonen 2015, 164).

Tytäryhtiösulautuminen on absorptiosulautumisen erikoismuoto, jossa kaikki sulautumiseen osallistuvat yritykset omistavat kaikki sulautuvan yrityksen osakkeet sekä mahdolliset optio-oikeudet ja muut niihin oikeuttavat oikeudet. Tämä sulautumismuoto on yleisin, koska sen menettely on yksinkertaisempaa ja joustavampaa kuin esimerkiksi absorptiosulautumisessa. Yksinkertaisuus ja joustavuus johtuvat taas siitä, ettei tytäryhtiösulautumisessa ole sulautuvan yhtiön osakkeenomistajien vähemmistöä. Myös kolmikantasulautuminen on absorptiosulautumisen muoto, mutta siinä vastaanottava yritys ei anna sulautumisvastiketta. (Immonen 2015, 164; 166).

Kombinaatiosulautumisessa taas vähintään kaksi yhtiötä sulautuu yhteen perustamalla yhdessä vastaanottavan yhtiön (Osakeyhtiölaki 16:2§). Kombinaatiosulautumisessa vastaanottavalle yritykselle siirtyy sulautuvien yritysten varat ja velat.

Sulautuva osakeyhtiö voi sulautua vastaanottavaan osakeyhtiöön, jolloin sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle (Osakeyhtiölaki 16:2§). Eteran vuoden

2017 tilinpäätöksen mukaiset varat, velat sekä oma pääoma siirtyivät sulautumisen seurauksena osaksi Ilmarisen tasetta 1.1.2018 (Ilmarinen 2018a, 2). Ilmarisen ja Eteran sulautumisessa on kyse siis absorptiosulautumisesta.

Edelliset sulautumistyytit ovat yleisemmin tunnettuja termejä, mutta Länsisalmi on kuvailut fuusiotyyppejä hieman eri tavalla. Myös sisällöllisesti nämä eroavat toisistaan. Osakeyhtiölaissa määritellyt sulautumistyytit eivät voi sekoittua toisiinsa, vaan esiintyvät aina ominaan. Länsisalmen fuusiotyytit taas voivat olla yksittäistapahtumia tai niitä voi olla sekoitettuna useampia sulautumisessa. Länsisalmen fuusiotyytit ovat seuraavat: vertikaalinen, horisontaalinen, samankeskinen ja ryväs.

Vertikaalisessa fuusiossa on myyjäorganisaatio eli sulautuva organisaatio ja ostajaorganisaatio eli vastaanottajaorganisaatio. Vertikaalisen fuusion yksi pyrkimys on kulujen vähentäminen.

Kahden samoilla tai eri markkinoilla, mutta samanlaisia tuotteita tarjoavien yhdistyvien yhtiöiden fuusiotyyppinä on horisontaalinen fuusio. Tällä tyyppillä pyritään palvelemaan yhtiöiden asiakkaita suuremmilla resursseilla ja yhdistämään yhtiöiden samankaltaiset toiminnot.

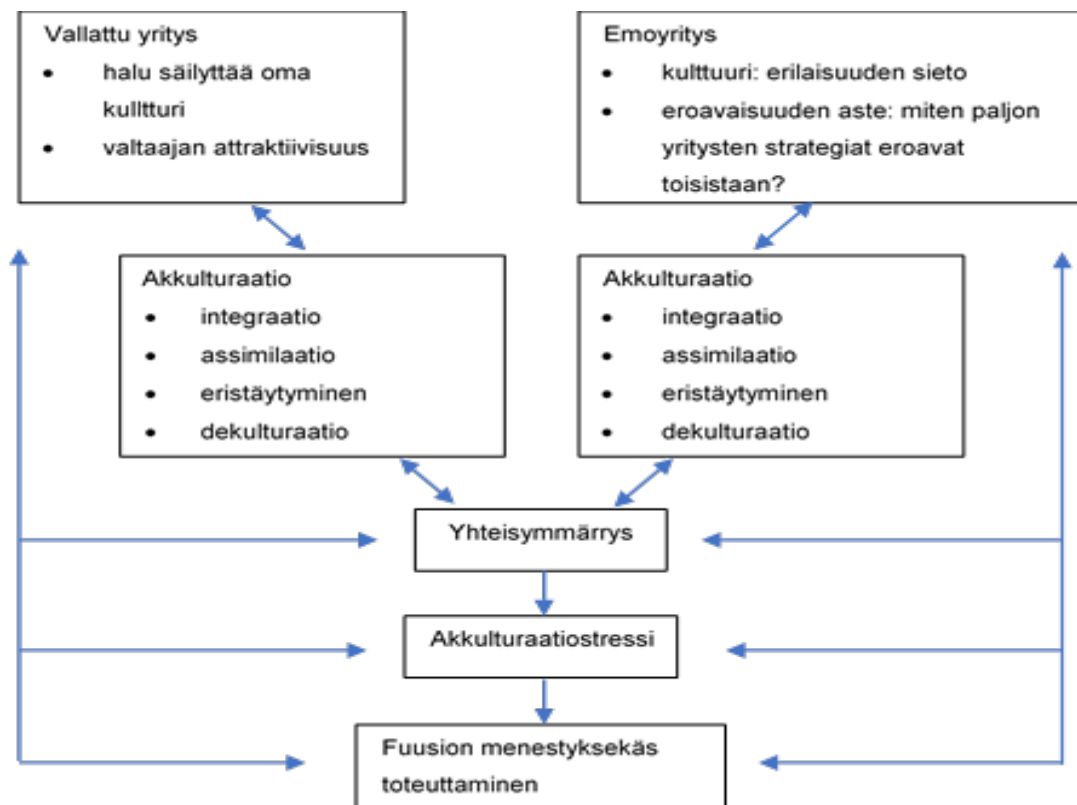
Samankeskisissä fuusioissa yhdistyy kaksi yhtiötä kuten horisontaalisessakin, mutta yhtiöt eivät tuota samanlaisia vaan samankaltaisia tuotteita. Emoyhtiö analysoi uuden tytäryhtiön ja pyrkii tällä tavoin musertamaan sen itsetunnon ja identiteetin, jotta se oppisi nopeammin emoyhtiön arvot ja kulttuurin.

Vertikaalisessa, horisontaalisessa ja samankeskisessä fuusiotyyppissä yhdistyvillä yhtiöillä on yhteisiä piirteitä, mutta ryväsfuusiossa niillä ei välttämättä ole mitään yhteistä. Toisen yhtiön valtaus on esimerkki ryväsfuusiosta. Muutokset ovat vähäisiä ja fuusiolla tavoitellaankin taloudellista suoriutumista sekä luomaan yrityskulttuuri, joka on kilpailukykyinen, mutta persoonaton (Länsisalmi 1995, 38-39.)

Navahandin ja Malekzadehin (Länsisalmi 1995, 44-45) fuusiomallissa havaitaan neljä kahden eri organisaatiokulttuurin yhdistymisen muotoa: integraatio, assimilaatio, eristäytyminen ja dekultraatio.

1. *Integraatiossa* kaksi kulttuuria yhdistyy, mutta molemmat säilyttävät kuitenkin identiteettinsä, yksilöllisyytensä ja riippumattomuutensa. Tämä on mahdollista vain, jos molemmat yhtiöt suovat toisilleen tällaisen vapauden.

2. *Assimilaatio*ssa toisen sulautuvan yhtiön jäsenet ovat valmiita sisäistämään toisen osapuolen organisaatiokulttuurin ja unohtamaan vanhan kulttuurinsa ja toimintatansa.
3. *Eristäytyminen* on kenties tyypillisintä yritysvaltauksissa. Vallattu yhtiö ei halua luopua omasta kulttuuristaan eikä halua omaksua emoyhtiön tapoja. Tällaisessa fuusiotilanteessa yhtiön tulevaisuus ja kilpailukyky ovat heikoilla, koska ulkoisesti yhtiöt ovat samaa yhtiötä, mutta sisällä kuohuu.
4. *Dekulturaatio*ssa kulttuurin jäsenet eivät tunnu kuuluvan kumpaankaan organisaatiokulttuuriin. He eivät halua pitää vanhaa kulttuuriaan, mutta eivät myöskään halua sopeutua uuteen.



Kuvio 1. Navahandin ja Malkezadehin fuusiomalli (Länsisalmi 1995, 45)

Ilmarisen ja Eteran tapauksessa fuusiomalleista kenties lähinnä on assimilaatio, koska molempien yhtiöiden organisaatiokulttuurit huomioitiin uuden yhteisen kulttuurin muodostumisessa.

3.3 YT-neuvottelut

YT eli yhteistoimintaneuvottelut perustuvat YT-lakiin. Lain soveltamisen piiriin kuuluvat ne yritykset, joiden työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 20.

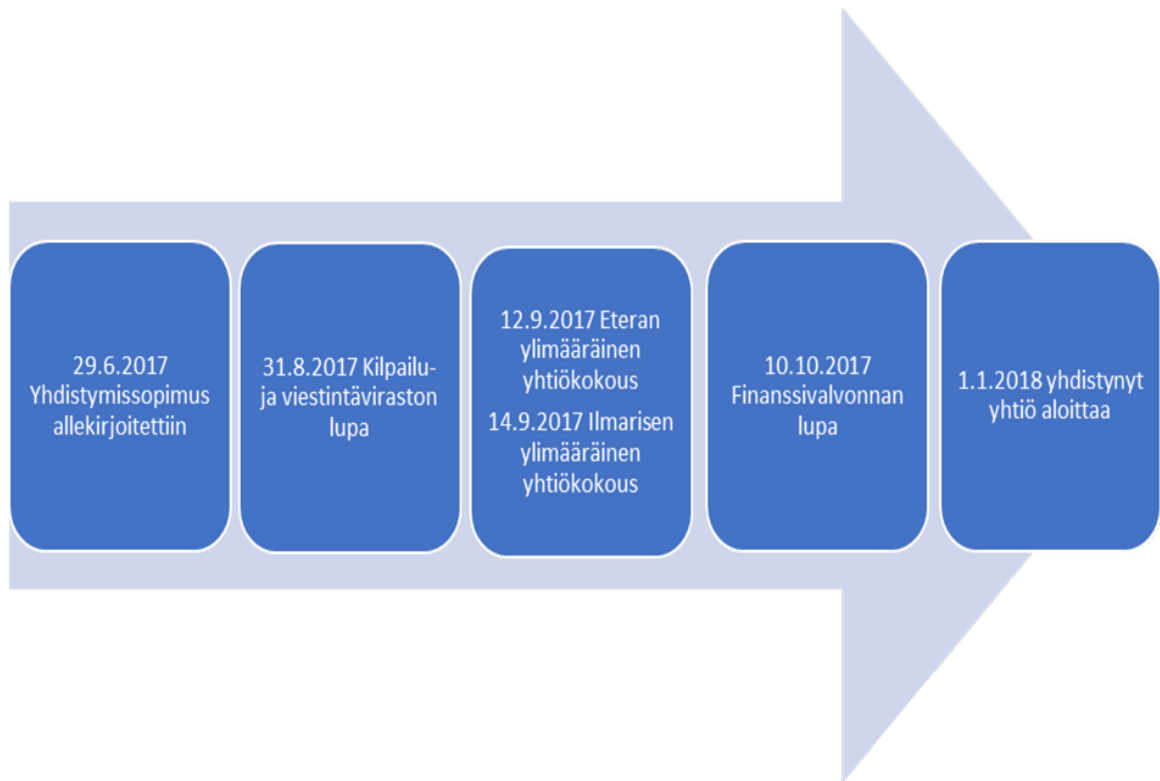
YT-neuvotteluissa tulee käsitellä mm.:

- syistä, jotka ovat johtamassa irtisanomisiin, lomautuksiin tai osa-aikaistamisiin,
- suunniteltujen toimenpiteiden vaikutuksista sekä
- vaihtoehdoista, joilla toimenpiteiltä voitaisiin välttyä (Tehy 13.2.2018)

Näiden lisäksi Ilmarisen ja Eteran YT-neuvotteluissa käsiteltiin työtehtävien tai työsuhteiden ehtojen mahdollisista muutoksista, palkkaus-/palkkiojärjestelmän yhtenäistämisestä, muiden käytäntöjen yhtenäistämisestä sekä mahdollisista ulkoistus- tai palveluostoratkaisuista.

Henkilöstö tiesi, että yhdistymisestä aiheutuu YT-neuvottelut ja odottavan aika oli pitkä. Tieto yhdistymisestä tapahtui kesäkuussa ja marraskuussa henkilöstö sai tiedon YT-neuvotteluiden aloittamisesta. Yhdistyminen kuitenkin tapahtuisi jo 1.1.2018. Neuvottelujen alkamiseen vaikutti eri osapuolten puollot yhdistymiselle (kuvio 2). Ensimmäiseksi sulautumiseen tuli saada molempien yhtiöiden yhtiökokousten suostumukset yhdistymiseen.

Fuusio tarvitsi FIVAn (Finanssivalvonta) sekä kilpailu- ja kuluttajaviraston luvat yhdistymiselle. Ennen näitä päätöksiä Ilmarinen ja Etera toimivat toistensa kilpailijoina eivätkä saaneet vaihtaa yritysten tietoja keskenään. Kilpailu- ja viestintävirasto antoi puoltavan lausuntonsa 31.8.2017 ja FIVA antoi päätöksensä 10.10.2017. Vasta viimeisen luvan saatua Ilmarinen ja Etera pystyivät suunnittelemaan sulautumisesta aiheutuvaa organisaatiomuutosta.



Kuvio 2. Yhdistymisen eteneminen

Laissa on määritelty neuvottelujen määräaika. Riippumatta suunnitelluista toimenpiteistä, alle 30 työntekijän yrityksissä neuvottelujen kesto on 14 päivää. Toimenpiteiden koskiessa vähintään kymmentä työntekijää tai yli 90 päivän lomautuksia vähintään 30 hengen yrityksissä, neuvottelut kestävät kuusi viikkoa.

Neuvotteluesitys YT-menettelyn käynnistämisestä tulee antaa työntekijöille viimeistään viisi arkipäivää ennen neuvottelujen alkamista. Näin ollen neuvotteluesityksen antamisaikankohta määrittää aikaisimman mahdollisen ajan neuvottelujen alkamiselle (Minilex). Ilmarinen ja Etera järjestivät henkilöstöinfon 27.11.2017, jossa annettiin neuvotteluesitys ja tämän perusteella YT-neuvottelut ilmoitettiin alkavan 4.12.2017 ja päättyvän 15.1.2018.

Hyvin hoidettuna virallinen tiedotus on nopeaa ja avointa (Puntari & Roos 2007, 48.) Jokaisen YT-neuvotteluvaiheen jälkeen Ilmarisen intranetissä julkaistiin tiedote asian etenemisestä. Avoimella viestinnällä voidaan katkaista huhut, mutta yrityksellä ja henkilöstöllä on erilaiset käsitykset avoimuudesta. Henkilöstöä kiinnostaa YT-neuvotteluissa tieto, milloin oma tilanne selviää ja yrityksen puolesta näihin on vaikeaa antaa tarkkoja aikatauluja.

Neuvottelujen aikaan esimiehen tilanne on hankala. Esimiehiltä odotetaan tukea ja avointa viestintää tilanteesta, mutta esimieskään ei välttämättä tiedä sen enempää kuin

alainenkään. Esimiehen ollessa tietoinen tilanteesta, ristiriitaa aiheuttaa se, että YT-neuvottelujen aikaiset vaitiolovelvollisuuden alaiset tiedot muuttavat luonnettaan esimiehen kannalta. Kyseessä ei ole yrityksen taloudelliset tiedot vaan alaisten kohtalo, joita esimies tapaa liki päivittäin (Puntari & Roos 2007, 48).

4 Muutos

Muutos on prosessi, missä jokin muuttuu erilaiseksi kuin se aikaisemmin oli, se on matka vanhoista tavoista uusiin tapoihin. Muutos voi olla iso, pieni, nopea tai hidas. Tietynlaiset asiat pyritään muutoksella tekemään toisenlaiseksi kuin ne aikaisemmin olivat. Se on uusien ideoiden, ajattelu- ja toimintatapojen muutos, minkä luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat ja mikä vaatii henkilöstöltä opettelua. Muutoksella on usein vaikutuksia myös asioihin, joihin muutosta ei ole kohdistettu tai sellaisiin asioihin, mitä ei ole tunnustettu muutoksen alueelle kohdistuvaksi. Muutoksella tavoitellaan toisenlaiseksi tehtyjen asioiden pysymistä niin kuin ne muutettiin ja niiden kehityksen jatkumista eteenpäin ilman palaamista takaisin siihen mitä ne olivat ennen muutosta. Muutos on mahdollista kohdata monin eri tavoin. (Myllymäki 2017, 20 – 21; Lämsä & Hautala 2008, 184.) Organisaation tavoittellessa esimerkiksi kasvua liiketoiminnalleen, synnyttää muutostarpeita. Muutokset ovat usein väistämättömiä organisaatioille. (Hyppänen 2013, 249; 257.)

4.1 Muutoksen vaiheet

Muutos on prosessi, jossa ensin ilmenee nykyisessä toimintatavassa ristiriitoja, seuraavassa vaiheessa toimintatapa kyseenalaistetaan ja syntyy murrosvaihe, jonka jälkeen etsitään uusia ratkaisuja ja lopuksi vakiinnutetaan uusi toimintamalli (Viitala & Jylhä 2013, 254). Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän siinä tulee vastaan yllätyksiä ja sitä vaativampi ja monimutkaisempi se on. Muutos ei usein ole suoraviivainen eikä siinä välttämättä ole selkeitä vaiheita. Henkilöstöltä vie paljon aikaa hyväksyä muutokset ja sopeutua uusiin tilanteisiin, vaikka toimintaympäristö muuttuisikin nopeasti. (Lämsä & Hautala 2008, 189.) Haasteena muutoksessa on kehittää malli, missä sopeutumistoimintojen vaiheet kohdataan ja jossa pitää käsittää, ettei vaikeita tuntemuksia voi sivuuttaa ilman, että muutoksessa menetetään jotain tärkeää (Ylikoski & Ylikoski 2009, 32).

Muutoksessa on erotettavissa viisi eri vaihetta, tarve muutokselle, hahmotetaan idea sekä kartoitetaan lähtötilanne, tehdään päätös ja suunnittelu, toteutetaan muutos ja lopuksi arvioidaan se. Muutostarve kehittyy sisäisestä tilanteesta ja havainnointiin haluttuun toimintaan. Ulkoinen lähde voi myös aiheuttaa muutostarvetta. Prosessin kannalta on erittäin tärkeää, että tarve muutokseen on aito ja perusteltu ja viestintä tässä on hyvin merkittävää. Kun muutosideaa hahmotellaan, niin silloin kehitellään uutta toimintatapaa. Voidaan perustaa esimerkiksi väliaikainen kehittämistiimi innovoimaan ja luomaan uutta toimintatapaa. Tämän jälkeen kartoitetaan lähtötilanne, mitkä ovat mahdollisuudet toteuttamiseen. Tässä vaiheessa voi vielä muutoksen keskeyttää, niin ettei tule kovin isoja kustannuksia, joten se kannattaa tehdä huolellisesti. Kartoituksessa huomioidaan ulkoisen toimintaym-

päristön uhat ja mahdollisuudet sekä sisäisen tilan vahvuudet ja heikkoudet. Tässä voi riskinä olla riittämätön analysointi. Olosuhteiden ja resurssien ollessa kohdilla voidaan tehdä muutospäätös, missä yhteydessä tehdään myös suunnittelu, joka konkretisoi vaiheen. Suunnitteluvaiheessa määritellään päämäärä ja tulostavoite, tehdään aikataulut, organisoitetaan, sovitaan pelisäännöistä, suunnitellaan viestintä sekä mahdollisuus palautteeseen ja arviointiin. Muutoksen toteuttaminen on etenemistä käytännössä, jossa pienet askeleet ovat järkeviä, jolloin uuteen tilanteeseen ehditään tottumaan ja riskit ovat pienempiä. Toisaalta olisi myös tärkeää saada aikaan tuloksia, jotta henkilöstön motivaatio ja usko muutokseen lisääntyisi. Lopuksi on syytä arvioida muutosprosessi ja saavutetut tulokset. (Lämsä & Hautala 2008, 186 - 189.)

Onnistuneen muutoksessa määritellään ensin muutostarve, luodaan yhteinen näkemys ja huolehditaan muutoksesta. Seuraavaksi tehdään ensimmäiset toimenpiteet ja ankkuroitetaan käytäntö. Prosessin käynnistymisen tärkein edellytys on saada henkilöstö hyväksymään muutostarve, sen pitää kertoa miksi muutostarve on tarpeellinen, mikä on aikaansaannos ja miten se muuttaa liiketoimintaa. Yhteinen näkemys antaa suunnan ja pohjan muutoksen suorittamiseen, mikä tarvitaan, että suunnitelmat toteutuvat oikeilla tuloksilla. Muutoksen toteutuksessa pitää olla muutosvoimaa, on tärkeää arvioida minkälaista ja minkä verran sitä on käytettävissä. Muutosvoimaa saa lisättyä henkilöstön osallistumisella sekä tekemällä nopeita ja näkyviä muutoksia. Ensimmäiset muutokset ovat todella tärkeitä, niitä tarkastellaan kriittisesti ja niiden viestintä on tärkeää, nämä osoittavat henkilöstölle, että on alettu tekemään muutoksia. Käytännön ankkurointi vie usein pitkän ajan, koosta riippuen kuukausia tai jopa vuosia ja siinä on monia eri vaiheita. (Valpola 2004, 29 - 34.)

Muutosten toteuttaminen on projekti, joka suunnitellaan, toteutetaan suunnitelmien mukaan ja lopuksi arvioidaan muutoksen onnistuminen. Jotta suunnitelma voidaan tehdä huolellisesti, pitää ensin ymmärtää mistä muutostilanteesta on kysymys, kuinka ihmiset reagoivat, mitkä ovat keinot, jolla henkilöstö saadaan innostumaan muutoksesta, tukemaan muutosta sekä millä vähennetään henkilöstön mahdollista vastarintaa. Onnistuneessa muutoksessa pitää olla hyvä suunnitelma, kurinalainen ja määrätietoinen toteutustapa ja hyvin laadukas ohjaus. (Hyppänen 2013, 257 - 258.)

Muutosta edeltävä sulatusvaihe käynnistyy, kun liike uuteen alkaa. Ennen kuin virallinen muutos tulee, ovat varhaiset muutosvihjeet jo levinneet ja havaittavissa työyhteisössä. Muutosta edeltävää vaihetta lyhentävät nopeat päätökset ja kunnollinen muutossuunnittelu. Jotta työyhteisöjen toiminta ei hankaloituisi, pitäisi ennakoiviin signaaleihin pystyä

puuttumaan. Kun henkilö saa yhtäkkiä tiedon muutoksesta, tila voi muistuttaa kriisikokemusta, jossa jopa koetaan täydellinen menetys. Tämä on uhan kokemisen vaihe. Kun kokemus on riittävän iso, se voi tuntua hyvin voimakkaalta ja uhkaavalta, että sitä voidaan kutsua jopa shokkireaktioksi. Shokkireaktion aikana henkilö tarvitsee eniten tukea ja kuuntelijaa, perustelut tulee tehdä vasta myöhemmin. Epätietoisuuden jatkuessa kauan, myös henkilön tuntema uhka ei väisty. Kun henkilö saa riittävästi tietoa, se muuttaa uhan uteliaisuudeksi ja aktiivisuudeksi sekä irrottaa henkilön etsimään toimivia ratkaisuja. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 35 – 36; 44.)

Kun vastustuksen vaihe alkaa, henkilölle tulee halu säilyttää entinen, jolloin mennyttä aikaa jopa yliarvostetaan ja sitä kaivataan. Pinnalle tulee myös viha uutta kohtaa ja tätä tunnetta pitäisi samalla läpikäydä. Muutoksessa joutuu luopumaan menneestä itseään koskevista mielikuvista sekä taloudellisesta perusturvasta. Luopuminen on kuitenkin edellytys siihen, että voidaan sitoutua johonkin uuteen. Henkilö käsittää tulevan kritiikin, suuttumuksen ja epäluulojen kautta. Tällä saavutetaan hiljalleen sopeutumisen tason. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45; 52; 58.)

Muutoksessa voimavarana on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys on kasa inhimillisiä ominaisuuksia, jotka kehittyvät vuorovaikutuksesta, mutta sitä ei voi perustaa. Ihmisillä on tarve kuulua erilaisiin yhteisöihin, mutta tämän tarpeen tyydyttämisen takia organisaatiot eivät ole olemassa. Kuitenkin yhteisöllisyys luo henkilöstön hyvinvointia ja sille kannattaa antaa tilaa. Yhteisöllisyyden arvo on nähtävillä kriisien ja muutosten aikana, eikä sitä välttämättä osata arvostaa, kun menee hyvin. Jos yhteisöllisyyttä ei hoideta muutoksen aikana, voi se aiheuttaa motivaation laskua, uupumusta, vieraantumiseen. Lopulta tilanne hyväksytään ja tartutaan haasteisiin. Tähän pääsemiseen auttaa, jos työyhteisö antaa tilaa käsitellä eri tilanteet ja ymmärtää että yksilöissä on eroja. Matka sulatusvaiheesta hyväksyntään on ennustettavissa, mutta vauhti riippuu yksilöistä, toiset saattavat juuttua heille vaikeisiin vaiheisiin hyvin pitkäksiin aikaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 64 - 65; 68.)

4.2 Muutosjohtamisen haasteet

Muutosjohtamisessa on taitoa osata jakaa johtajuutta työyhteisössä, huomioida poikkeavat olosuhteet ja niistä johtuvat karikot sekä ymmärtää kuinka oma käytös ja tapa toimia vaikuttavat siihen, miten muutos toteutuu. Muutosjohtajan perustehtäviin kuuluu löytää tasapaino organisaation tavoitteiden ja henkilöstön tarpeiden välille, henkilöstön tunteiden kohtaamista keventävä menettely, olemalla läsnä, kannustamalla, jakamalla vastuuta ja varmistamalla että työskentelyedellytykset ovat kunnossa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73; 77 – 78.)

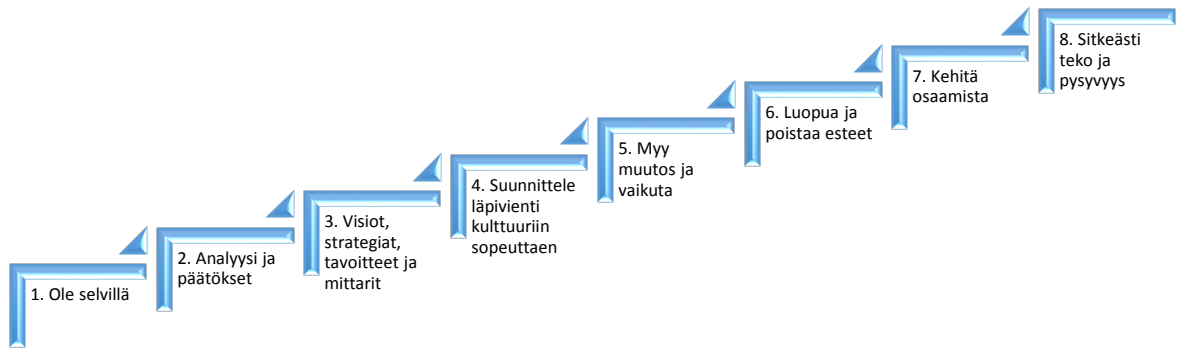
Haasteita syntyy, kun muutosjohtaja joutuu ristiriitaiseen tilanteeseen siitä, että henkilöstö pitää häntä syyllisenä ja muutoksen puolestapuhujana. Hän saa vastaan syyttelyä, vihaa ja kiukkua, kun samalla itse taistelee oman tulevaisuutensa näkymistä. Siirtymävaiheessa töitä on paljon eikä apuja saa. Toisaalta esimiestä ihannoidaan, jonka kuvitellaan ratkaisevan halutessaan kaikki ongelmat. Esimies voi kokea itsensä riittämättömäksi ja huonoksi, koska ei ole riittävästi näkemystä ja ymmärrystä muutostilanteeseen. Kun esimies ei saa työyhteisöä käyttäytymään haluamallaan tavalla, hän voi väsyä. Tällöin esimies etääntyy keskittyen toisiin tehtäviin, joka työyhteisössä voidaan kokea välinpitämättömyytenä, josta taas seuraa pettymystä ja kiukkua. Esimiehet eivät ole varmoja asemastaan muutoksessa, mikä voi aiheuttaa vetäytymistä. Muutoksiin kuuluvat kipeätkin, henkilöihin kohdistuvat, ratkaisut eivät ole helppoja tehtäviä ja esimies jää näissä tilanteissa usein yksin. Esimiehellä olisi hyvä olla tietoa paineiden lähteistä ja ymmärtää ettei huononna hänen tapaansa työskennellä. Esimiehen olisi syytä löytää muutoksesta myös tulevaisuus ja toivo ja yrittää nähdä se tila mitä muutos tuo tullessaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 74 – 75.)

Ritakallion (15.1.2018) mukaan muutosjohtaminen on suunnan näyttämistä, viestintää, päätöksentekoa ja asioiden viemistä loppuun. Muutosjohtaminen on systemaattista ja vaativaa tilannejohtamista, jonka tarkoituksena on saada aikaan tavoiteltu muutos organisaation piirteessä tai sen osassa tietynä aikana tai ajanjaksona. Muutoksessa voi olla koko yrityksen liikeidea tai osa siitä, organisaatorakenne tai – kulttuuri, tietojärjestelmä tai teknologia. Muutos on mahdollista olla rajattuna aikaan tai se voi olla jatkuvana prosessina toteutettava. Muutoksen voi käynnistää itse tai ulkoiset tekijät voivat sen aikaansaada tai pakottaa tapahtumaan. Muutosjohtamisessa odotetaan, että johtajat ja esimiehet selkiyttävät tavoitteita, toiminnan periaatteita ja luovat järjestystä sekavaan tai epäselvään tilanteeseen. Joskus kaaos synnyttää luovuutta ja innovatiivisuutta, epäselvä tilanne kuitenkin aiheuttaa hämmennystä ja heikentää toiminnan laatua. (Viitala & Jylhä 2013, 254.) Viestintä- ja henkilöstövaikutusten aikaansaamisen täytyy kytkeytyä operatiiviseen sekä taloudelliseen johtamiseen, kun puhutaan hyvästä muutosjohtamisesta. Muutos voi suistua raiteiltaan, jos painotus on vääränlainen. (Mattila 2007, 28.)



Kuvio 3. Kotterin (1996) muutosjohtamismalli (Viitala & Jylhä 2013, 254 - 255; Hyppänen 2013, 258)

Kuviossa 3 on muutosjohtamisen teoreetikko John Kotterin muutosjohtamismalli onnistuessaan. Muutosten johtaminen ja läpivienti organisaatiossa vaativat onnistuessaan monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Muutosjohtamismallin askeleet on mentävä juuri kyseisessä järjestyksessä. Kotterin tutkimusten mukaan valtaosa hankkeista epäonnistuu jo ensimmäisissä askeleissa. (Hyppänen 2013, 257 – 258.) Kotterin mukaan johtaminen voi epäonnistua, jos muutos priorisoidaan liian alas, viestinnässä epäonnistutaan, muutos jätetään kesken ja vastarintaa nähdään paikoissa, missä sitä ei ole (Mattila 2007, 27).



Kuvio 4. Erämetsän läpiviennin portaati (Erämetsä 2003, 154.)

Kuviossa 4 on kuvailtu Timo Erämetsän läpiviennin portaati. Erämetsä näkee muutospöcessin hyvin samanlaisena kuin Kotter. Erämetsä on jaotellut sen toisin ja antanut paljon enemmän painoarvoa viestimiselle ja henkilöstön valtuuttamiselle, koska näkee tämän vaiheen kriittisenä, missä muutos käynnistetään ja pidetään liikkeessä. Vaiheessa on suunnattoman paljon kommunikaatiota. Kun Kotterin malli on ”tarjontakeskeinen” keskittyen johdon toimenpiteisiin, Erämetsän malli on ”kysyntakeskeinen” keskittyen prosessiin. (Erämetsä 2003, 154.)

Ihmiset ovat muutosta synnyttävä voima, mutta samalla he ovat yrityksen muutospöyvyn pullonkaula. Muutoshalukkuuden erot ovat hyvin yksilöllisiä ja eniten vastustetaan joutumista muutoksen kohteeksi. Muutosvastarinnassa vastustetaan ja kritisoidaan suunniteltua muutosta, välttämättä ei vastusteta itse muutosta vaan sen vaikutusta omaan asemaan tai työyhteisöön. Muutosvastarinnan vuoksi on mahdollista, että muutoshanke epäonnistuu. Henkilökunnan vastustuksen vuoksi ei saada täysimääräiseen käyttöön uusia toimintatapoja, tietojärjestelmiä tai prosesseja. Henkilöstö voi olla välinpitämätöntä, torjua informaatiota, kritisoida voimakkaasti tai muutospöstarinta voi ilmetä aggressiona tai korostuneena itsesuojeluna. Syyt muutospöstarintaan voivat olla tiedon tai luottamuksen puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen, pelot, turvattomuuden tunne, ei haluta ponnistella eikä oppia uutta, ryhmän asenne on kielteinen ja omaa asemaa kohtaan koetaan uhkaa. Syy epäonnistumiseen on tällöin muutospöjohtamisen puutteesta joko kokonaan tai osittain. Asia voidaan korjata parantamalla muutospöjohtamista. Muutoksen johtamiseen vaikuttaa myös minkä suuruudesta muutoksesta on kysymys. Suurissa muutoksissa pitää ottaa enemmän asioita huomioon. (Myllymäki 2017, 53; Viitala & Jylhä 2013, 255 – 256.)

Toisaalta muutosvastarinnasta on tullut käsitteenä ruohonjuuritason syyllistämiskeino, miksi johdon kehityssuunnitelmat ja toimenpiteet eivät onnistukaan. Vastarinnan ilmiössä on myyttejä, mitä jatkuvasti toistetaan ja mihin turvaudutaan, olivat ne sitten järkeviä tai ei. Vaikka vastahangasta syytetään työntekijöitä ja esimiehiä, useimmiten uudistuksen tulpana on johtotaso, joilta muutos saattaa olla viemässä erilaisia etuja ja mahdollisuuksia etenemiseen. Keskijohdon muutosvastarinta on varsin ymmärrettävää, kun muutoksen tavoitteena on usein väliportaiden ja hallintotehtävien vähentäminen. Alempi työnjohto ja siitä alemmat väliportaajat tuovat kriittisiä terveisiä ja tietoa ylemmän johtotason käyttöön ja tämä auttamisen halu saatetaan tulkita vastarinnaksi. On kuitenkin totta, että valtaosa muutosvastarinnasta lähtee työntekijöistä ja siellä vaikuttavista asiantuntijoista ja tämä on se ryhmä, joka on myös vähiten päässyt osallistumaan muutoksen valmisteluihin. (Mattila 2007, 20 - 21.)

Muutosvastarinnasta puhuttaessa usein ollaan sitä mieltä, että ihmiset aiheuttavat ongelmia, koska eivät sopeudu muutoksiin ja hidastavat prosessin etenemistä. Muutosvastarinta tulisi ymmärtää normaalina suruprosessina, joka muutoksessa tehdään eikä epänormaalina ja häiritsevänä toimintona. Tukea haetaan ensin vanhasta tavasta ja surraan siitä luopumisesta. Surutyö ja luopuminen tulee antaa tehdä rauhassa, jotta se voi olla alku uuden syntymiselle. Surutyöhön ei kuitenkaan ole tarkoitus uppoutua ja jäädä kiinni, vaan sen on tarkoitus auttaa yllätysten ja organisaation monimutkaisuuden hyväksymistä. (Lämsä & Hautala 2008, 188 - 189.)

Muutokset nähdään organisaation johdossa, konsultteina ja henkilöstössä eri näkökulmista ja tunnistetaan toisistaan poikkeavia kehityksen esteitä tai hidasteita (Myllymäki 2017, 57). Tyypillinen virhe on, mikä tehdään muutosprojektissa, että päätetään tarpeellisista muutoksista kuulematta henkilöitä, joita se koskee (Viitala & Jylhä 2013, 256). John Kotterin ja Daniel Cohenin mukaan on neljä haittatekijää, mitkä voivat pysäyttää muutoksen. Ollaan liian itsetyytyväisiä eikä huomata syitä ja tarvetta muutokseen. Halutaan pysyä paikallaan ja vältellään kun muutosta toteutetaan. Ollaan pessimistisiä mikä vaikuttaa myös työyhteisön muuhun henkilöstöön heikentävästi sekä avoimesti kieltäydytään muutoksesta. (Mattila 2007, 24.)

Organisaation maine ja asiakaspalvelukyky voivat kärsiä, jos muutosjohtaminen on hoidettu huonosti ja tämän takia aiheuttavat kenties yrityksessä lakkoja tai mielenilmauksia. Pahimmillaan yksittäisen yrityksen epäonnistuminen muutoksessa voi levittää muutosvastarintaa koko toimialalle ammattiyhdistyksen kautta. (Hyppänen 2013, 257.)

Ilmarisen ja Eteran muutosjohtamisessa haasteena oli ajanhallinta ja riittävän tekemisen meiningin ylläpitäminen organisaatiossa. Haasteena oli myös positiivisen hengen säilyttäminen organisaatiossa. (Ritakallio 15.1.2018.)

Kun sallitaan ristiriidat ja kyseenalaistaminen, on mahdollista uusiutua ja kehittyä sekä saada uusia näkökulmia ja ideoita. Jotta muutosjohtaminen voi onnistua, täytyy vahvistaa osaamista, suunnittelussa ja toteutuksessa pitää olla yhteistoimintaa ja käydä keskusteluja. Aina ei voida jakaa tietoa avoimesti, kuten esimerkiksi fuusioissa, jota valmistellaan toisinaan pitkiäkin aikoja epävarmuudessa, tällöin on myös muistettava kertoa, miksi tietoa muutoksesta ei ole voitu antaa etukäteen. Uudistava johtaja on piirteiltään karismaattinen, inspiroiva, toisia ihmisiä huomioiva yksilönä ja uskoo ihmisten potentiaaliin, kun annetaan vain mahdollisuus. Hän on luonteeltaan avoin, reilu, luotettava, ystävällinen ja tasaveroinen. Hän neuvoo, auttaa, opettaa, vaatii, valvoo ja tukee. (Viitala & Jylhä 2013, 256 - 257.)

Suuren muutoshankkeen aloitus on siinä, että ensin mietitään sopivat henkilöt yrityksen tulevaisuuteen ketkä ovat valmiita luomaan sen, toisaalta mietitään henkilöt, jotka eivät sovi tulevaisuuteen vaan ovat haittana sinne pääsyssä. Muutoshanketta edeltää mahdollisesti vaihe, missä ihmiset vaihtuvat avainpaikoilla. (Myllymäki 2017, 66.) Se ketkä valitaan vastuuhenkilöiksi muutostilanteessa, kertoo henkilöstölle paljon ja sillä on tärkeä viesti muutosjohtajilta (Ylikoski & Ylikoski 2009, 76). Ilmarisella ja Eteralla on tosi hyviä ihmisiä, jotka sijoittuvat hyvin tehtäviin. Yhtiöillä on suuri kokoero, minkä johdosta on pätevyädyttykin eri asioihin ja tämä pitää tässä muutoksessa myös ymmärtää. YT-neuvottelut joudutaan pitämään ja ne pyritään hoitamaan avoimesti, vastuullisesti, reilusti ja jämptisti. (Ritakallio 15.1.2018.) Ilmarisella on ammattitaitoista, sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä töissä, kysymys onkin siitä, osataanko toimia yhdessä samaan suuntaan. Luontaista uusiutumista tapahtuu aina ihan johtoryhmätasoa myöten. Huolehditaan, että oikeat ihmiset ovat oikeissa paikoissa, niin motivoimisen, osaamisen kuin yhteistyötaitojen osalta. Ilmarisella on energisoiva ja innostava työyhteisö, jota täydentää ammattitaitoiset kumppanit. (Pölönen 5.9.2018.)

Ritakallio oli Ilmarisella muutosjohtajana päämäärätietoinen ja jämäkkä päätöksentekijä. Hän omalta osaltaan pyrki vaikuttamaan siihen, että asioita viedään ripeämmin eteenpäin ja päätöksiä tehdään. Aikatauluja kiristettiin, jotta valmista tulisi nopeammin, silloin välitila ja epävarmuuden aika jäi lyhemmäksi. Ritakalliolla on fuusioista paljon kokemusta eri näkökulmista sekä YT-neuvotteluista pankkialalta. (Ritakallio 15.1.2018.)

4.3 Muutosviestintä

Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä tärkeämpää on viestintä ja sen sisältö (Valpola 2004, 62). Tarjolla olevan viestinnän määrään ja sisältöön ei kuitenkaan ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Joidenkin mielestä tarjottava viestinnän määrä ja sisältö ovat sopivaa, toisten mielestä ei. Ristiriitana voi olla, että ihmiset haluavat viestinnältä eri asioita. Toisia kiinnostaa yleiset asiat, toisia pelkästään tieto omasta tulevasta.

Fuusion yhteydessä on tarkkaan säänneltyä mitä voidaan kertoa ja missä vaiheessa. Sitä rajoittaa yhteistoimintalaki, joka vaikuttaa henkilöstön tilanteesta tiedottamiseen. Liiketoiminnan ollessa toimiluvanvaraista, muutosviestintään vaikuttaa eri viranomaistahojen luvat muutokseen. Ilman niitä ei voida lähteä tiedottamaan asioista. Ritakallio kertoi kuinka kesäkuussa 2017 ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa ei ollut vielä Finanssivalvonnan eikä kilpailuviranomaisten lupaa yhdistymiselle. Finanssivalvonnan lupa määräsi mitä tietoja voidaan kertoa henkilöstölle ja kilpailuviranomaisten lupa määräsi mitä voidaan kertoa yritysten kesken. Osa tiedoista oli salassa pidettäviä niin pitkään ennen kuin kilpailuviranomaisten lupa tuli, oltiin vielä kilpailevia yrityksiä keskenään.

Valpolan mukaan johtajat, joilla on luottamuspääomaa, noudattavat kolmea sääntöä:

1. he kertovat kaiken mitä pystyvät,
2. jos eivät tiedä, yrittävät selvittää asian ja palata siihen ja
3. mikäli eivät voi kertoa kaikkea, perustelevat miksi eivät voi kertoa.

Johto voi omata luottamuspääomaa, mutta lainsäädännön puitteissa henkilöstölle tärkeitä asioita ei voida kertoa ja tämä oli Ritakallion mukaan isoin haaste. Tämä voi muutoksen myötä aiheuttaa luottamuspulaa ja tähän ei johto pysty vaikuttamaan. On ymmärrettävää, että ihmiset haluavat tietää mahdollisimman nopeasti mitä tämä asia tarkoittaa omalla kohdalla, kuinka minulle käy tämän muutoksen myötä. Ihmisten tulisi kuitenkin ymmärtää, ettei se ole johdon tai viestinnän vika, vaan lainsäädännön sanelema menetelmätapa.

Johdon luottamuspääoma on yksi viestinnän perusasioita, mutta toinen tärkeä perusasia on viestinnän toistaminen. Toistamista tarvitaan keskimäärin 17 kertaa, jotta ihmiset uskovat asiaan (Valpola 2004, 63). Myös Ritakallio muistutti, ettei liikaa voi viestiä, mutta liian vähän voi. ”Minä olen jo viisi kertaa sanonut tämän, en minä enää. Joku pitää varmasti minua hölmönä, jos vielä kuudennen kerran sanon.” (Ritakallio 15.1.2018). Näin varmasti onkin, mutta ihmiset ovat erilaisia. Toiset haluavat kuulla asian uudelleen ja uudelleen ja ymmärtävät asian todellisen puolen vasta monen kerran jälkeen. Toisille taas asian kuuleminen kerran riittää.

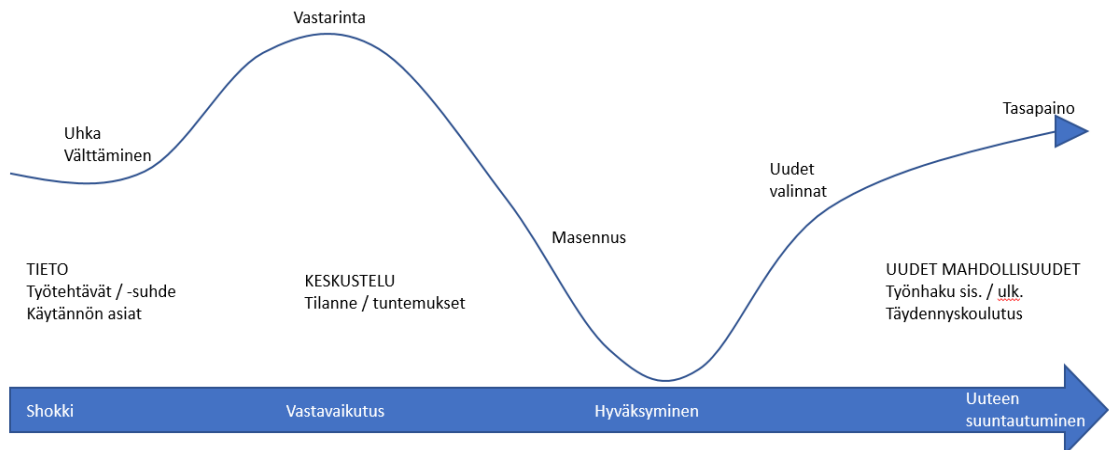
4.4 Muutoksen kriisikäyrä

Muutos ja tunteet kulkevat koko ajan käsi kädessä. Tunteiden merkitystä ei sovi sivuuttaa ja siitä syystä niitä käsitellään useassakin eri kohdassa työssämme, hieman eri näkökulmista katsottuna. Tässä kappaleessa käsittelemme lyhykäisyydessään tunteiden myrskyä, joita muutokset aiheuttavat. Enemmän muutoksen aiheuttamista tunteista käsittelemme kappaleessa 5. Henkilöstö.

On kyseessä ihmisen henkilökohtainen elämä tai työelämä, vastaan tulee aina joitakin muutoksia, jotka ihmisen tulee käsitellä ja elää. Puhutaan kriisikäyrästä, joka kuvaa niitä vaiheita, joita muutoksen aikana koetaan. Usein muutos sanana ajatellaan automaattisesti negatiivisena, mutta on myös myönteisiä muutoksia, kuten esimerkiksi lapsen syntymä tai toiselle paikkakunnalle muuttaminen, jotka voivat aiheuttaa stressiä ja pienen kriisitilanteen (Valpola 2004, 108). Myös positiivisessa kriisissä tunteiden vaiheet käydään läpi kriisikäyrän mukaisesti.

Jokaisella ihmisellä on tapansa ja aikansa kohdata eri kriisit. Joillakin stressi voi näkyä selvästikin muille, toiset taas pitävät tunteensa paremmin kurissa muiden lähettyvillä. Jokainen menee kuitenkin tavalla tai toisella käyrän läpi. Kuten jo opinnäytetyömme alussa mainitsimme *”Anna minulle tyyneyttä hyväksyä ne asiat, joita en voi muuttaa”*. Suurissa ja merkittävässä muutoksissa tämä hyväksyminen voi kestää kuukausia tai vuosiakin (Valpola 2004, 108).

Kriisikäyrästä näkee millaisia ylä- ja alamäkiä työntekijä kohtaa, mutta näissäkin vaiheissa työnantaja pystyy auttamaan niiden kohtaamisissa tavoilla. Työnantajan antamia tukitoimintoja henkilölle käyrän alkuvaiheessa olivat aiemmin kappaleessa käsitellyt muutosjohtaminen ja -viestintä. Käyrän loppuvaiheen tukitoimintoihin palaamme kappaleessa 5.



Kuvio 5. Kriisikäyrä (Valpola 2004, 109)

5 Henkilöstö

Henkilöstö on fuusion jälkeen kiinnostunut erityisesti siitä, mitä heille itselle tapahtuu. Fuusion jälkeen kysymykset, mitä henkilöstö esittää, kertoo viestinnällisestä ristiriidasta. Henkilöstön ensisijaiset huolenaiheet koskevat omaa työtä ja etuja. Jatkuuko työt, mitkä ovat mahdollisuudet menestyä uudessa organisaatiossa, onko mahdollista edetä uralla, muuttuvatko etuudet ja palkkiot, muuttuvatko asema ja tehtävä, mitä on mahdollista saada tai menettää, miten työkaverille käy tai miten keskeneräiset asiakasprojektit hoidetaan. Henkilöstöä kiinnostaa myös tehdäänkö henkilöstövähennyksiä, siirretäänkö mahdollisesti toisiin tehtäviin ja minkälaiset ovat uudet linjaukset organisaatiossa. Fuusiossa saattaa muuttua myös työpaikan sijainti, silloin liikenneyhteyksillä, matkan pituudella suhteessa edelliseen ja asuinpaikalla on merkitystä, tällöin henkilöstö joutuu miettimään oman tilanteensa lisäksi perheensä tilannetta. (Hyppänen 2013, 254 - 255.)

Ihmisten erilaisuus korostuu tilanteissa, mitkä aiheuttavat ylimääräistä stressiä ja epävarmuutta. Toiset miettivät säilyykö oma työpaikka, riittääkö heidän osaamisensa tai pärjäävätkö he uudessa tilanteessa ja toiset miettivät mitä kaikkea mahdollisuuksia muutos tuo tullessaan. Se miten muutokseen reagoidaan vaikuttavat monet asiat, kuten itsetunto, taloudellinen tilanne, minkälainen persoona on, elämän tuoma kokemus, minkälaisena kokee oman markkina-arvonsa ja onko olemassa hyvä tukiverkosto. Vanhat tilanteet ja asiat koetaan mahdollisesti paremmiksi kuin uudet, koska pelätään uusien asioiden lisäävän työmäärää, kiristävän työtahtia, tuovan muutoksia työruutiineihin, alentavan palkkausta ja saavan puutoksia resursseihin. Muutoksen perustelut ovat liian vähäisiä tai aikaa ei pidetä sopivana. Pelkotilat saattavat perustua aiempaan omaan kokemukseen tai jonkun läheisen kokemukseen. (Hyppänen 2013, 262.)

5.1 Henkilöstö muutoksessa

Yhdistymisessä yrityksen taloudelliselle onnistumiselle on ratkaisevaa, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Jos yhdistyminen on ollut henkilöstölle yllätys, kuunnellaan kriittisesti siihen johtaneita perusteluja ja suunnitelmia, näiden asioiden perusteella syntyy myös ennakkokäsitykset sekä suhtautumisen vire. Fuusio on stressiä merkittävästi lisäävä tekijä, mistä jokaisen henkilön on selviydyttävä. (Valpola 2004, 221 - 222.) Se miten henkilöstö omaksuu näkemykset pyrkimyksistä ja kuinka henkilöstö huomioidaan muutostilanteessa, on tae yrityksen selviämiseen. Yrityksen tulee löytää mielekäs ja tuloksellinen tapa toimia sekä tulevaisuudenuskon ja mahdollisuuksien tuottaminen henkilöstölleen, siitä huolimatta onko henkilöstö jatkossa yrityksen palveluksessa vai ei. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 15.)

Muutoksia työyhteisöissä voi tapahtua useista eri syistä, jolloin joillekin uudistukset voivat tuntua ahdistavilta ja joillekin taas ne ovat vain mukavaa vaihtelua. Vaikka muutokset eivät tarkoittaisi irtisanomista, henkilöstö voi kokea työssään tapahtuvissa muutoksissa hyvin vahvoja tunteita. Muutokset voivat näkyä henkilöstölle esimerkiksi työtehtävien ja vaativuuden lisääntymisenä, he voivat joutua opettelemaan uuden tietojärjestelmän tai – ohjelman tai muuttamaan työskentelytapojaan hyvinkin erilaisiksi. Muutos saattaa aiheuttaa epävarmuutta henkilöstössä. (Hyppänen 2013, 249 - 253.)

Ilmarisella henkilöstö otettiin mukaan muutokseen pitämällä vuorovaikutteista henkilöstöinfoajatusta, jossa oli mahdollista esittää kysymyksiä. Kysymyksiä pystyi lähettämään etukäteen ja niitä ratkottiin. Henkilöstö otettiin mukaan myös ihan arkipäivän juttuja suunnittelemaan, kuten esimerkiksi tilojen suunnittelussa. Neuvotteluprosessissa oli laajasti kahdeksan henkilöä edustamassa koko henkilöstöä, jotka keskustelivat myös omien porukoiden kanssa, niin tuli heidänkin näkemyksiä mukaan. (Ritakallio, 15.1.2018.)



Kuvio 6. Ihmisten suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013, 260)

Kuten kuvio 6 osoittaa, ihmisillä on tapana reagoida muutoksiin hyvin eri tavoin. Proaktiivinen suhtautuminen on ennakoimista valmistautuen ja miettien asioita muuttuvan tilanteen näkökulmasta. Jos suhtautuminen on kielteistä, murehditaan ennen kuin mitään on ehtinyt tapahtumaan ja vastustetaan päättäväisesti, vaikka ei ymmärrettäisi muutoksen merkitystä. Reaktiivisuus on passiivista tai aikaisemman tekemisen puolustamista. Jotkut eivät osoita minkäänlaisia tunteita. (Hyppänen 2013, 260.)

Muutostilanteessa henkilön oma arvostelukyky sumentuu, sillä muutostilanteessa kyseenalaistetaan aikaisempi toimintatapa sekä pätevyys. Se miten vahvasti tällainen viesti sitten omakohtaistuu, riippuu täysin henkilön itsetunnosta. Äärireaktiot olisivat mahdollisesti itsensä korvaamattomaksi ja erinomaiseksi luokittelevan ihmisen tai toisaalta pelko huommuuden paljastumisesta muiden pilkattavaksi. Esimiehen ja työyhteisön tulisi neutraloida tällaiset viestit analysoimalla, missä osaamisella on vaikutusta ja missä taas muutoksen voi tehdä yhdessä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 77.)

Levyn ja Merryn (1951) mukaan henkilöiden muutossykli kulkee kriisivaiheen kautta uudistukseen, siitä siirtymävaiheeseen ja viimeiseksi kehittämiseen. Muutoksen eri vaiheessa ja ajan kuluessa ihmisten tunnetilat vaihtelevat, mikä on täysin luonnollista. Yksilöiden välillä on suuria eroja millä tavalla tunnereaktiot kehittyvät ja missä vaiheessa ovat muutossykliä. Usein johto ja henkilöstö kulkevat eri vaiheissa. Kun henkilöstö tarvitsisi eniten apua ja tukea, johtoa innostavat uudet asiat ja tämä saatetaan kokea henkilöstön osalta välinpitämättömyytenä heitä kohtaan. Toisaalta johdon on oltava muutossyklissä pidemmällä kuin henkilöstö, jotta sillä on paremmat mahdollisuudet johtaa ja viedä muutosta eteenpäin. Siirtyminen vaiheesta toiseen riippuu yksilöistä ja sen kesto on hankala arvioida. Muutokseen kuuluvat myös etenemisen keskeytykset tai palaaminen aikaisempaan vaiheeseen. Siirtymistä on mahdollista helpottaa ja nopeuttaa, kun viestintä hoidetaan oikein ja perustellusti, tuodaan esille muutoksen välttämättömyys ja valotetaan tulevaisuudennäkymiä. (Hyppänen 2013, 261 - 162.)

5.2 Työmotivaatio ja sitoutuminen

Motivaatiolla on merkittävä vaikutus työsuorituksiin ja se saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrällä on merkitystä siihen, kuinka voimavaroja käytetään tavoitteiden saavuttamiseen. (Hyppänen 2013, 140.) Motivaatio voi edistää ja auttaa henkilöstöä kohti tyytyväisyyttä ja sitoutumista omaan työhönsä. Atkinsonin mukaan (1964) motivaatio on ohjaus, mikä välittömästi vaikuttaa suuntaan, voimakkuuteen eli energiseen aktiivisuuteen ja toiminnan pysyvyyteen. (Ahluwalia & Preet 2017, 55.) Työmotivaatio on tarkoituksenmukaista ja käyttäytymisen päämäärähakuisuuteen liittyvää toimintaa, mikä sitten ilmenee työtyytyväisyytenä sekä työhalukkuutena. Motivaatio on siis jollain tavalla pysyvää innostuneisuutta työhön. Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus sekä oma ammatillinen mielenkiinto, työntekijässä itsessään olevat tekijät sekä esimiehen toiminta. Työ voi olla itsessään palkitsevaa tai se voi olla välinearvo palkitseviin asioihin, kuten esimerkiksi palautteeseen, työhön liittyvään koulutukseen, sitä kautta saatuun arvostukseen tai yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Se

mitä ihmiset arvostavat työssään, voidaan käyttää hyväksi lisäämään työmotivaatiota. Keskuskauppakamarin (2009) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstöä motivoi rahan sijasta enemmän työn sisältö. Myös joustavilla työaikajärjestelyillä, työn tarjoamilla sosiaalisilla kontakteilla ja työnantajan kustantamilla koulutuksilla oli merkitystä hyviin työsuorituksiin. Työmotivaatiota lisää esimerkiksi yhdenvertainen kohtelu, avoimuus, tiedottaminen, vaikutusmahdollisuudet, kehityskeskustelut, palkitseminen, monipuoliset työtehtävät ja kannustava palaute. Jotta löytäisi oman motivaation, olisi hyvä keskittyä ja miettiä löytäisikö omasta työstä vastinetta asioille, joita itse arvostaa. (Räty 2009, 15–17.)

Motivaatiotutkija Pinder (1998) sanoo työmotivaation olevan ihmisten sisäisen ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, millä on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muoto on ihmisen sisäinen vireystila, jota voidaan arvioida ja mitata vain likimääräisesti. Ihmisten työkäyttäytyminen antaa suunnan johonkin tavoitteeseen ja parhaimmillaan organisaation ja henkilöstön henkilökohtaiset tavoitteet menevät samaan suuntaan, mikä saa työn tuntumaan mielekkäältä ja innostavalta. Työmotivaation kesto on vaihtelevaa, ihminen voi olla motivoitunut työtehtävään hetkellisesti tai sitten se voi kestää vuosikausia. Työmotivaation voimakkuus on myös vaihtelevaa, jotkut työtehtävät voivat aiheuttaa jopa intohimoa tavoitteeseen pääsemiseksi toisinaan taas ei innostuta paljoakaan tai ollenkaan. (Lämsä & Hautala 2008, 80 – 81.)

Työmotivaatio voidaan ryhmitellä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on ihmisen psykologisia tarpeita ja arvoja, mitkä ovat henkilökohtaisesti tärkeitä. Suomessa vuonna 2004 tehdyn motivaatiotutkimuksen mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä oli tunne vapaudesta, tarkoituksellisuus ja itsensä toteuttamisen tunne, tunne dynaamisuuden ja tapahtumiseen, tunne omasta kasvusta ja edistyksestä, yhteenkuuluvuuden tunne ja oivalluksesta syntynyt ilo. Ulkoinen motivaatio on ulkopuolella olevat tekijät, kuten palkkiot tai rangaistukset, joita saadaan työkäyttäytymisen seurauksena. Ulkoisia motivaation lähteitä ovat raha, edut ja asema. Raha pitää sisällään säännöllisen palkan, tulokseen perustuvat palkkiot ja palkan muut lisät. Edut pitävät sisällään ne edut mitkä organisaatio henkilöstölleen tarjoaa, kuten liikuntaan, ruokailuun, työterveyshuoltoon ja vapaa-aikaan liittyvät. Asemaan liittyvät valta, vastuu, tittelit, oman työhuoneen sijainti ja koko. (Lämsä & Hautala 2008, 81 – 82; Hyppänen 2013, 140 – 141.) Vallerandin ja Bisonetten mukaan (1992) luontainen motivaatio on toimintaa, mikä on tehty tyydytyksestä toimintaan, kun taas ulkoinen motivaatio on sitä mitä suoritetaan velvollisuuden tunteesta (Ahluwalia & Preet 2017, 56).

Abraham Maslow'n (1954) tarvehierarkian mukaan ihmisen motivointiin liittyy erilaiset tarpeet. Tarvehierarkia korostaa miten tärkeitä ovat perusasiat, miten vuorovaikutukset toimivat ja arvostuksen tunnetta. Fysiologisia tarpeita työpaikalla tyydyttävät ruokailu, lepo-
tauot, työterveyshuolto ja palautuminen. Turvallisuuden tarpeita luovat työturvallisuus, ergonomia ja varma työsuhte. Sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavat tiimit, ryhmät, esimies – alainen -suhte ja me – henki. Nämä kolme ensimmäistä tarvetta ovat puutemotiveja. Arvostuksen tarpeita tyydyttävät palkitseminen, kehityskeskustelut, palautteet, tavoitteet ja niiden saavuttamisen arvioinnit. Itsensä toteuttamisen tarpeita on omat saavutukset, urakehitys, työn ilo, sitoutuminen ja tunne oman työn osaamisesta. Näitä kahta jälkimmäistä Maslow nimitti kasvutarpeiksi. Uusia tarpeita syntyy, kun työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät eli ihmisen tarvehierarkia vaihtelee tilanteiden, olosuhteiden ja henkilön oman elämäntilanteen mukaan eikä se ole koskaan pysyvä. (Lämsä & Hautala 2008, 82 – 83; Hyppänen 2013, 141 – 142.)

Tutkimuksissa on monta erilaista näkökulmaa motivaatiosta. Lähestymistapoja on kaksi, ne, joiden mielestä tarpeet ja tarpeiden tyydyttäminen on motivaation lähtökohtana ja ne joiden mielestä selitykset motivaatiolle löytyvät tietorakenteista ja ajatusmalleista. Tarvelähtökohtaisia ovat mm. Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria ja Alderferin tarvemalli. Tietorakennemalleja on tavoitteenasetantateoria, odotusteoria ja kohtuullisuusteoria. Työmotivaatiota ei saa varmaan selitetyksi millään näistä, koska erityyppiset tekijät vaikuttavat samanaikaisesti työhön motivoitumiseen. Työkäyttäytymisen syvällisemmän näkemiseen auttaa, kun ymmärtää motivaatioteoriat ja tämän avulla voidaan löytää ratkaisuja, kun etsitään keinoja motivaation lisäämiseen. (Strömmer 1999, 155.)

Frederick Herzberg, Harvard business review artikkelissa, 1968 kerran vielä, miten motivoit työntekijöitä? mainitsi monia yrityksiä juurruttaa motivaatiota ja sen jälkeen kertoi miksi ne eivät toimineet. Lyhyemmät työtunnit, mutta motivoituneet ihmiset haluavat työskennellä enemmän eikä vähemmän. Korkeammat palkat, jolloin ihmiset motivoituvat etsimään vain seuraavaa korotusta. Luontoisedut, nämä eivät ole enää palkintoja vaan niistä tulee oikeuksia. Ihmissuhte koulutukset, jossa epäonnistuttiin koska työnjohtajat eivät olleet psykologisesti totuudenmukaisia itselleen heidän harjoittelussaan ihmisarvoa kohtaan. Herkkyyskoulutus, jossa vika ei johtanut siihen mitä he tekivät vaan työntekijät eivät arvostaneet mitä he tekivät. Viestintä, jossa johto ei kuule mitä työntekijät sanovat. Kaksisuuntainen viestintä, vaikka esimiehet ja alaiset puhuvat paljon keskenään, se ei nosta motivaatiota. Työhön osallistuminen, missä työntekijöille annetaan tunne siitä, että ovat osa suurempaa kokonaisuutta, oli enemmän varjo kuin todellisuus. Työntekijöiden neuvonta, missä alettiin ratkaisemaan ilmi tulleita henkilökohtaisia ongelmia ja työt alkoivat

kärsiä. Herzbergin mukaan työntekijät eivät ole motivoituneita, jos ne tekevät vähän yhtä ja vähän toista. Hän huomasi, että ihmisistä tuli onnettomia töissään työympäristöstä johdun. Työympäristön parannukset saattoivat poistaa tyytymättömyyden, mutta se ei välttämättä tehnyt ihmisistä onnellisia. (Ennis 2017, 17 - 18.)

Ihmisen on mahdollista tehdä erilaisia asioita eriasteisella intensiteetillä. Toimintaan voi antaa kaikkensa niin fyysisesti kuin psyykkisestikin tai sitten tekee vain sen, mikä on välttämätön. Tekemisissä mahdollisesti näkyy into ja ilo tai vastaavasti vastahakoisuus ja äärimmäisissä tilanteissa voidaan jopa kieltäytyä tehtävästä, jos se on mielenkiinnontonta eikä koe siinä olevan mitään mieltä. Sytyttäjänä toimivat motiivit, minkä aikaansaama tila on sitten motivaatio. Ihmisen käyttäytyminen vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Toimintaan vaikuttavat synnynnäiset piirteet, joita ovat persoonallisuuden piirteet, henkinen ja fyysinen kapasiteetti, ympäristön ja kokemusten muokkaamat elämän aikana tulleet kokemukset, havainnot ja oppimiset, nämä vaikuttavat arvomaailmaan, asenteisiin, tarpeisiin, tahtoon ja jokaisen motiiveihin. Näillä on merkittävä merkitys käyttäytymisessä. Motivaation vaihtelu on mahdollista eri aikoina ja eri tilanteissa, se riippuu ihmisten sisäisiä tarpeista, mitä on mahdollista vahvistaa myös ulkoisilla kannustimilla. Motivaatio on tavoitteellista ja vapaaehtoista, se on tilannesidonnaista ja se voi olla tietoista tai tiedostamattomaa. (Strömmer 1999, 150 - 151.)

Asenteisiin heijastuu helposti mielenkiinnon ja arvostuksen puute. Työhön saatetaan kynnistyä, mikä lisää negatiivisuutta. Arvostuksen puute lisää heikompia työsuorituksia sekä huonompaa palautetta, mikä saa asenteet synkistymään entisestään. Työmotivaatioon vaikuttavat myös asenteet itseään ja osaamistaan kohtaan. Terveen itsetunnon ja luottamuksen omaa osaamistaan kohtaan omaavat ihmiset tarttuvat asioihin päämäärätietoisesti ja luottavaisesti. Tästä syntyy helposti positiivinen kierre, mikä nostaa arvostusta itseään ja työtään kohtaan. (Strömmer 1999, 152.)

Herzbergin teoria perustuu laajoihin haastatteluihin, joissa pyrittiin paljastamaan mitkä elementit tekivät heistä tyytyväisiä ja onnellisia heidän työssään ja mitkä tekivät tyytymättömiksi ja onnettomiksi. Herzbergin mukaan ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita, jotka ovat erillisiä toisistaan ja vaikuttavat ihmisiin täysin eri tavoin. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa eritellään tarpeet, mitkä hyvällä työsuorituksella voidaan tyydyttää. Lisäksi motivoitumisen parantamisen edellytyksiä ja teorian soveltamista työhön varten on luotu sovellusmalli. Kaksifaktoriteoriassa on työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät sekä työ itse eli motivaatiotekijät. Hygieniatekijöihin kuuluu mm. status, työpaikan ihmissuhteet, hallinto, työyhteisön ilmapiiri, turvallisuus ja siisteys. Herzbergin mukaan nämä hygieniatekijät ollessaan

huonolla tasolla voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, eivätkä sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta. Hygieniatekijät enemmänkin poistavat esteitä ja tyytymättömyyttä kuin toimivat motivaationa työhön. Ihmiset tulivat onnettomiksi työympäristönsä takia, sen parannukset saattoivat poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei varsinaisesti tehnyt heitä onnellisiksi. Jos työntekijät tulevat tyytymättömiksi esimerkiksi johtamiseen tai työolosuhteisiin, mutta kun oloja parannetaan rajan yli missä ei ole enää tyytymättömyyttä, ne eivät ole enää motivoivia, mutta niiden puutos tai heikentyminen voi aiheuttaa motivaation puutetta. Ihmisistä tulee onnellisia työssä työn itsensä takia. Motivaation tuottavat työn sisältöön liittyvät tekijät. Näitä ovat mm. työn sisältö, henkilön saama tunnustus, koetut saavutukset, uralla eteneminen, tunne oppimisesta ja vastuun kokemus. Motivaatiotekijöillä on ratkaiseva merkitys, pyritäänkö töissä hyvään suoritukseen. (Strömmer 1999, 156; Ennis 2017, 18 - 19.)

Ihmiset havaitsevat herkästi palkitsemista ja hyväksyntää koskevia viestejä. Palkitsemiskulttuurin tulisi olla yksiselitteisiä ja oikeudenmukaisia yrityksissä. Positiivisella palautteella voidaan vahvistaa henkilöstön uskoa omiin kykyihinsä ja omaan kehittymiseen. Motivaatiota henkilöstöllä lisäävät selkeä tavoite, tulosten arviointi, avoin ja välitön palaute, ohjaava tuki, kannustava palkkaus, itse työ ja sopiva määrä työtä. (Strömmer 1999, 160 - 162.)

Tämän päivän työelämässä yksi syy uupumukseen voi olla, että työelämän toimintamallit ja rakenteet keskittyvät liikaa ulkoiseen motivoimiseen ja sisäiset motivaatio tekijät ovat jääneet lähes huomioitta. Kun ulkoisia virikkeitä on liikaa, ei mikään tunnu koskettavan henkilökohtaisesti. Tämä on voimia kuluttavaa toimintaa eivätkä innoita ja uudista niin kuin silloin, jos sillä on merkitystä sisäisesti. Ihmisen kokemus tässä ja nyt -tilanteesta on perusedellytys omaehtoiseen motivoitumiseen. Suhteessa kokonaisuuteen, jonka osana henkilö toimii, omien tarpeiden ja mahdollisuuksien tietoisuus muodostaa perustan voimavarojen virittymiselle edessäpäin oleviin tehtäviin. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu toiminnan elinkelpoisuuden varmistaminen strategioita kehittämällä ja työntekijän tukeminen, valmentaminen ja konsultointi. Esimiehen ei kuulu kuitenkaan puuttua päivittäiseen toimintaan. Tällöin vapaudesta ja vastuunotosta syntyy työympäristössä vallitseva luottamus ja työnilo. Kun henkilön tiedot ja taidot eivät riitä, tulee uusia haasteita, mikä lisää motivaatiota uuden oppimiseen. Kun haasteet voitetaan, se merkitsee oman persoonan kasvua ja vahvistaa itseluottamusta, mikä palkitsee sisäisesti ohjautuvaa ihmistä. Oppiminen myös kasvattaa ymmärrystä toimintaympäristöstä, sen suhteista ja lainalaisuuksista, näin ollen myös vahvistuu ympäristön hallittavuus ja yksilön oma suhde siihen jäsentyy. Oppimishalukkuus ei voi perustua pakottamiseen vaan sen on

perustuttava omakohtaisiin valintoihin ja oppimismahdollisuuksien tulisi silloin olla henkilöstön ulottuvilla. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54.)

Erittäin suuri motivaatioon vaikuttava tekijä on työssä koettu arvostus. Mielekkyyttä ja iloa antaa, kun ymmärtää oman työnsä merkityksen organisaation kokonaisuudessa. Organisaation tavoitteet, kulttuuri ja päämäärä luovat merkityksen. Johtajilla ja esimiehillä on mahdollista vahvistaa tehtävien merkitystä esimerkiksi ottamalla henkilöstöä mukaan suunnitteluprosesseihin, tiedottamalla, keskustelemalla strategioista ja kokonaistavoitteista sekä tehtäväosaamisen joustavaa käyttämistä myös oman yksikön ulkopuolella. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 59 - 60.)

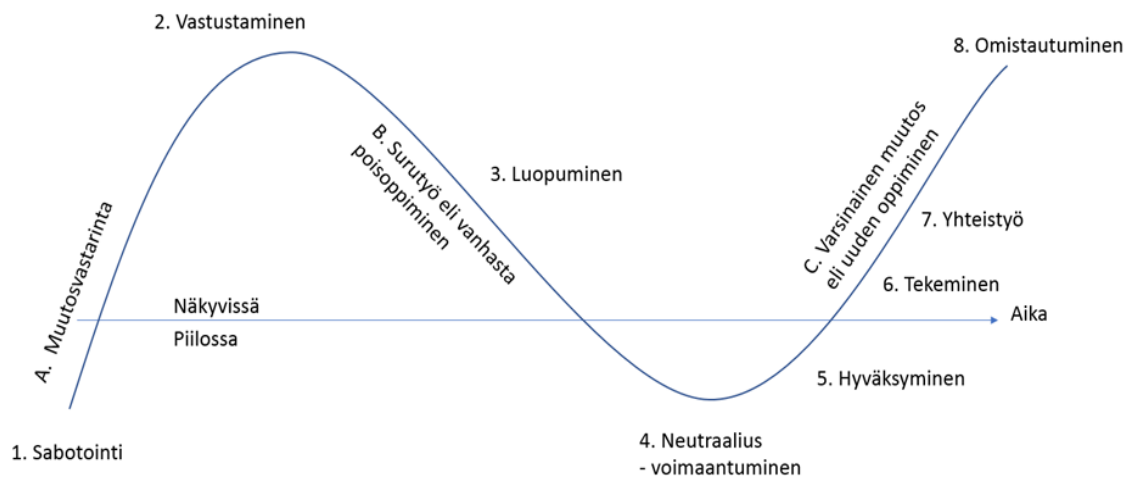
Ihmisen toteuttaessa itseään ja kykyjään täysipainoisesti työssään, syntyy työn ilo. Parhaiten iloa ja tyydytystä tuottaa, kun pystyy rikkomaan omat rajat ja kokee onnistumista, mutta monesti pelkkä tietoisuus siitä, että se on mahdollista, riittää. Työyhteisön johtamisessa on kyse resurssien mukaisesta mahdollisuuksien ja tilan antamisesta. Jos henkilöstö on tietoisia toiminnan tavoitteista ja arvopohjan ollessa selkeä, jokapäiväiselle ohjaukselle ei ole tarvetta. Omien ja toisten voimavarojen luottamuksesta ja rohkaisusta niiden käyttöön tarvitaan. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 55, 63.)

Ilmarisella fuusion jälkeen motivaatio ja sitoutuminen taataan hyvällä johtamisella, avoimella viestinnällä, selkeällä tavoiteasetannalla sekä palkitsemisella (Ritakallio, 15.1.2018).

5.3 Tunteet muutoksessa

Fuusiossa on kyse organisaatiomuutoksesta, joka voi vaikuttaa henkilöstöön työtehtävien muutoksena, työpaikan sijainnin muutoksena tai organisaatorakennemuutoksena, jolloin työyhteisö muuttuu ja johon liittyy irtisanomisia (Pahkin ym. 2011, 5). Useimmiten henkilöt eivät itse voi vaikuttaa muutokseen, mutta voivat vaikuttaa omiin tunteisiinsa ja asenteeseensa muutosta kohtaan (Räty 2009, 22).

Ilmarinen järjesti 5.-8.3.2018 henkilöstölle uuden organisaation myötä aivotutkija Ville Ojasen valmennuksia "Muutoksen herättämien tunteiden kohtaaminen". Luennoilla annettiin henkilöstölle mahdollisuus kertoa millaisia tunteita muutos toi tullessaan ja vertaamalla niitä kuvion 7 vaiheisiin. Työyhteisön paha olo purkautuu väkisinkin ulos eikä ennen sitä päästä eteenpäin (Puntari & Roos 2007, 90.)



Kuvio 7. Muutoksen kolme vaihetta ja sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2008, 69, 71)

Organisaatioiden tavoitteena on päästä muutoksen vaiheet nopeasti läpi, mutta henkilöstö tunsu odottamista. Henkilöstön mukaan esimiehet ovat olleet etäisiä muutoksessa. Esimiehiltä ei ole saatu haluttua tukea. Ville Ojasen mielestä esimiehillä ei taas ole tarpeeksi kokemusta psykososiaaliseen käsittelyyn.

Muutoksen johtaessa irtisanomiseen, tunteena voi olla voimakas häpeän ja nöyryytyksen tunne. Erityisesti, jos tilanteeseen liittyy työnantajan takaisinottovelvollisuus, jossa työntekijä menee samoihin tehtäviin, josta hänet oli irtisanottu, mutta pienemmällä palkalla. Tätä häpeän tunnetta kokevat myös eläkeputkeen joutuvat tai vapaaehtoisesti eläkkeelle jäävät yt-neuvottelujen yhteydessä. (Puntari & Roos 2007, 101-103.)

Tunteiden johdosta haluamme toimia tietyllä tavalla. Tunteet auttavat saavuttamaan tavoitteita, koska ne valmistavat toimimaan ja reagoimaan tilanteisiin. Positiivisilla tunteilla kerromme, että kaikki sujuu hyvin ja negatiivisilla tunteilla, ettei kaikki suju kuten toivomme. Negatiivisia tunteita luo mm. työn epävarmuus, roolin epäselvyys ja hallinnan puute. Nämä ovat estäviä paineita, jotka voivat johtaa huonoon suorituskykyyn, stressiin, ikävystymiseen ja pahimmassa tapauksessa työuupumukseen (Leppänen & Rauhala 2013, 31; Manka 2015, 71-72.)

PSYRES-hankkeessa v. 2011 tutkittiin organisaatiomuutokseen liittyviä tietoja Alankomaissa, Puolassa, Suomessa ja Tanskassa. Aiemmissä tutkimuksissa muutoksen vaiku-

tukset ovat olleet useimmiten negatiivisia ja PSYRES-hankkeen tulokset vahvistivat aikaisempaa havaintoa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin kertoivat myös toisen puolen. Hyvä valmistautuminen muutokseen vähensi negatiivisia tunteita (Pahkin ym. 2011, 8-9).

Muutosten aiheuttamissa tilanteissa, tunteiden ymmärtäminen pohjautuu ihmisten neljään perustunteeseen: pelko, viha, suru ja ilo (Arikoski & Sallinen 2008, 56). Tunteet eivät kuitenkaan mene muutosvaiheiden mukaan, vaan voivat vaihdella useaan otteeseen päivittäin. Turhautumista tulee, jos tuntee olevansa kuvion 7 omistautumisen kohdassa ja tippuukin hetken päästä neutraaliuteen.

Pelko on yleensä ensimmäinen tunne, joka tulee muutoksesta kuullessa. Pelkoa pidetään heikkoutena, mutta on kuitenkin tunne, jota jokaisen tulisi tuntea. Pelko on itsesuojeluvaisto, joka suojelee. Muutoksen kannalta on oleellista tunnistaa kuinka esimiehet ja työntekijät suhtautuvat pelkoon. Vaikka esimies tuntisi pelkoa, hänen tulisi pitää tämä tunne piilossa, hallita sitä, jotta pystyy johtamaan työntekijöitä.

Pelon väistyessä, viha on seuraava vaihe. Vihan vaiheessa ihminen tuntee vastarintaa muutokseen. Kaikille tätä vihavaihetta ei kuitenkaan tule, vaan osa voi hypätä tämän yli, mikäli löytää muutoksesta jotain hyvää, esimerkiksi muutoksen tuomaa mahdollisuutta. Työntekijöiden vihatunteeseen vaikuttaa paljon esimiesten käyttäytyminen. Mikäli esimies reagoi vihaan vihalla, työntekijän viha yleensä kasvaa. (Arikoski & Sallinen 2008, 59-60.)

Viha laantuu suruksi, jolloin tajutaan, ettei voi vaikuttaa muutoksen tapahtumiseen. Henkilöstön kohdatessa surua, heitä tulisi kannustaa ja tukea, valmentaa muutokseen. Auttaa heitä ymmärtämään mieltä askarruttavat asiat. Suru voi johtua omasta tilanteesta, irtisanomisesta, tai suru voi johtua toisen, irtisanotun, tilanteesta. Irtisanottujen tilanteesta voidaan tuntea syyllisyyttä tai katkeruutta, että itse sai jäädä. Surulle pitää antaa aikansa, mutta pitää huolehtia, ettei suru muutu masennukseksi. (Arikoski & Sallinen 2008, 61-62.; Puntari & Roos 2007, 90.)

Ilo on muutoksessa tunne, joka saattaa jäädä kokematta tai se sivuutetaan. Henkilöstö tarvitsee ilon hetken, jolloin muutos on saatu päätepisteeseen. Hetken, jossa muutoksen vaatimia saavutuksia juhlietaan ja työntekijä voi tuntea työpanoksensa arvokkaaksi. Ilon tunnetta ei kuitenkaan välttämättä tunnista ennen ja jälkeen muutoksen, mikäli muutokselle ei ole määritelty vaiheita, joilla näitä saavutuksia voitaisiin mitata. (Arikoski & Sallinen 2008, 63-64.) Harvoin puhutaan muutoksen tuomasta helpotuksen tunteesta, mutta näitäkin havaittiin Ville Ojasen luennoilla. Henkilöt, jotka eivät enää muutoksen jälkeen olleet esimiestehtävissä, tunsivat helpotusta.

Kuviossa 7 näkyy ajallisesti fuusion tuomien muutosten kolme perusvaihetta (A-C), jotka voidaan vielä jakaa kahdeksaan eri sitoutumisen vaiheeseen (1-8). Aiemmin mainitut tunteet kohdistuvat eri sitoutumisen vaiheisiin. Sabotoimisella (pelko) työntekijä näyttää, että muutoksella on hänelle väliä. Sabotoinnilla ei ole negatiivista merkitystä tässä tilanteessa, vaan osoittaa työntekijän sitoutumisen.

Vastustaminen (viha) jää vähäisemmäksi ja lyhyt aikaisemmaksi, mikäli esimies pystyy olemaan tarpeeksi avoin muutoksen suhteen. Surutyön vaiheessa luopuminen aiheuttaa ensin vihaa ja sen jälkeen surua. Vihaa muutoksen takia ja surua vanhasta luopumisesta. Surutyökin loppuu aikanaan ja tämän jälkeen tulee neutraalius, tunnettomuuden tila. Alkuvaiheen tunnetilat ovat vieneet voimavarat eikä henkilö jaksa enää uhrata energiaansa muutoksen aiheuttamiin tunteisiin. Muutosvastarinta alkaa olemaan vähäistä tämän vuoksi. Viimeiset energiat käytetään töissä selviytymiseen.

Kun tunteiden kirjo on vähäisempää, voimavarat alkavat taas kasvaa ja alkaa tulemaan voimaantumista. Energiataso nousee, tunteet ja tulevaisuus alkavat olemaan positiivisempia. Aletaan hyväksyä, että muutos on tarpeellinen. Sisäiset (piilossa olevat) tunteet alkavat jäämään vähäisemmiksi ja konkreettinen tekeminen tulee näkyviin. Uusien toimintatapojen opettelu, mahdollisesti uusiin työkavereihin tutustuminen, yhteisen tulevaisuuden suunnittelu tulevat merkityksellisiksi ja tähän energiaa käytetään. Tätä omistautumisen (ilon) vaihetta voi kuitenkin hankaloittaa se, ettei kaikki ole sitoutuneita yhteiseen tulevaisuuteen. Koko henkilöstöä koskevassa muutoksessa kaikkien tulisi olla yhtä sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin (Arikoski & Sallinen 2008, 71-78).

Henkilöstön yhteenkuuluvuus on kuitenkin hankalaa muutoksessa. Pitäisi puhaltaa yhteen hiileen ja tavoitella yhteisiä tavoitteita, mutta on ristiriitaa kokemuksen ja tekemisen välillä. Muutoksen jälkeen katsotaan ympärille: kuka lähti ja kuka jäi, mitä töitä jäi, ketkä ne tekevät ja riittääkö resurssit (Puntari & Roos 2007, 90.) Me-henki puuttuu, kun ihmisiä tulee ja menee. On hankalaa viedä asioita eteenpäin, kun ei tiedä tulevasta. Vaikka YT-neuvottelut on saatu päätökseen vuoden 2018 osalta, on vähennyksiä tulossa vielä v. 2019.

Epävarmoissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat toisten tukea ja mahdollisuutta keskustella asioista. Ilmarinen tarjosikin näitä tilanteita varten sekä esimiehille että henkilöstölle erikseen valmennuksia, mutta myös tiimeille yhteisiä valmennuksia. Esimiesten valmennuksiin kuului mm. haastavat keskustelut, jotka neuvoivat toimintaan YT-neuvotteluissa sekä eväät huipputiimin rakentamiseksi, jotta esimiehet pystyvät rakentamaan hyvin toimivia ja tehokkaita tiimejä.

Tresentio Oy, joka on organisaatioiden kehittämissyhtiö, piti halukkaille tiimeille tiimiytymisvalmennuksia. Nämä valmennukset koettiin erittäin hyödyllisiksi, koska uusilla tiimeillä ei ollut aikaa tutustua toisiinsa sulautumisvaiheessa.

5.4 Henkilöstön sopeuttaminen

Kun yritys joutuu mittavien ja odottamattomien sopeutumistehtävien eteen, puhutaan muutosmurroksesta. Muuttuminen ja sopeutuminen kuuluvat yrityksen perustyöhön ja ovat avaintehtäviä menestyksessä. Muutosjohtamisen toimenpiteiden tavoitteena on, että henkilöstö ei ajaudu sivustakatsojaksi vaan olisi edelleen elämänhaluinen ja motivoitunut toimintaan. Sopeutus on projektinomaista työtä, missä vastuu on johdolla. Osallistuuko henkilöstö muutoksen peruslinjauksiin vai toteavatko he vain muutoksen tapahtuneen? Onko toiminta irrallaan muista järjestelmistä vai luodaanko verkostoyhteyksiä muihin? Onko ratkaisut säädeltyjä vai oman yksikön innovatiivisia tuotoksia. Millä tavalla suhtaudutaan henkilöstön reaktioihin ja tunteenpurkauksiin, sammuttamalla vai kohtaamalla ne? Minkälainen politiikka on irtisanomisissa, uudelleensijoittamisissa ja vajaakuntoisten järjestelyissä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 92 - 93.)

Muutos on prosessi, jossa sopeuttamisratkaisuja on mahdollista toteuttaa rinnakkain. Yhteistoimintalaissa on määriteltynä, että henkilöstön pitää saada tietoa sopeuttavista muutoksista ja niihin täytyy olla mahdollisuuksia vaikuttaa jo suunnitteluvaiheessa. Muutoksessa henkilöstö on keskiössä mikä on myös onnistumisen kannalta tärkeää. Yhteistoimintamenettelyn tulee olla keskitettyä sekä yksikkökohtaisesti vakiintunutta ja täytyy olla järjestettynä koulutusta. Jotta yksittäiset asiat tulisivat julki, olisi syytä luoda myös palaute- ja käsittelyfoorumi. Siirtymäajan kesto ei saa olla liian lyhyt, mutta ei myöskään liian pitkä. Olisi erittäin tärkeää, että ne, jotka irtisanoitaan, saisivat tiedon mahdollisimman nopeasti. Niin esimiehille kuin muulle henkilöstölle tulisi antaa aikaa myös sopeutua uusiin johtajiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 94 - 95.)

Henkilöstössä voi olla useita, jotka eivät ole tottuneet siihen, että irtisanoitaan, työt vaihtuvat, miten haetaan uusia töitä ja miten toimii työmarkkinat. Siksi tarvitaankin tukitoimia auttamaan henkilöstöä käsittelemään tunteita ja parantamaan työmarkkinavalmiuksia. Tukitoimia voi olla monia. Taloudellisiin tukitoimiin voi kuulua esimerkiksi sopeutusavustukset sekä erorahat, helpotuksia lainoihin tai koulutuksen rahoitukset. Uudelleensijoituspalvelut tarvitaan lähes joka kerta tukemaan ja valmistelemaan oikeanlaisia ratkaisuja. Neuvontapalvelu yhteiskunnan ja eri järjestöjen tukimahdollisuuksista, mitä vaihtoehtoja löytyy rahoitukseen, koulutukseen, työnsaantiin tai sosiaali- ja terveystalouteen. Myös yhteistyö eri viranomaisiin, kouluihin tai kuntiin on tärkeää. Koulutuksen otollisin hetki on silloin, kun

vaikein vaihe on takana ja tilanne alkaa tasaantumaan. Jonkinasteista koulutusta tarvitsee yleensä koko henkilöstö ja se tulee kartoittaa. Sisäistä valmennusta voi olla terveydentilan ylläpitoon tai edistämiseen, vaikeiden asioiden kohtaamisiin ja käsittelyihin, ammattitaidon nostamiseen tai työhön sijoittumiseen. Työsuojelussa ja työterveydessä voisi järjestää valmennuksia tai tukiohjelmia henkilöille, joilla on vaikeuksia päästä yli muutoksesta, ei suoriudu töistään tai ajautuvat tilanteen takia kriisiin. Muutoksessa työt helposti lisääntyvät merkittävästi, eikä aina uskalleta tuoda esille, että ollaan rasittuneita. On mahdollista, että kokonaiset työyhteisöt tarvitsevat tukea ratkaistakseen työyhteisöongelmiaan, mitkä ovat jo syntyneet tai mahdollisesti vaarana nousta esiin. Olisi myös aiheellista perustaa seurantaryhmä, joka tarkastelisi sairauspoissaoloja, hyvinvointia, ilmapiiriä, stressin määrää, taloudellisia lukuja ja yrityskulttuurista saatuja kokemuksia. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 96 - 99.)

Ilmarisen nykyisen toimitusjohtaja Jouko Pölösen henkilöstöltä saamansa käsityksen mukaan, sopeutuminen on mennyt yllättävän hyvin. Pölönen teki kyselyn henkilöstölleen, saaden yli 1000 vastausta. Vastauksista välittyi työn aito merkityksellisyys, hyvät työtoverit, jotka ovat ammattitaitoisia ja osaavia, Ilmarinen on hyvä työpaikka, vahva brändi ja tunnettu, jossa perusasiat ovat kunnossa. Sieltä ilmeni toki myös kehityskohteitakin, kuten asiakkaan ottaminen vahvemmin keskiöön, byrokraattisuuden ja hierarkian lieventäminen, ketteryyttä ja kokeilukulttuuria enemmän, järjestelmien resurssoinnin riittävyys ja toiminta. Odotuksina tasalaatuinen ja oikeudenmukainen esimiestyö ja johtaminen selkeää suunnannäyttöä sekä jämää johtamista ja näkyvyys asiakkaisiin ja henkilöstöön. Pölönen on myös tavannut asiakkaita, kuunnellut heitä, kerännyt palautetta ja odotuksia ja tätä kautta pohtii mihin suuntaan Ilmarisen tulisi kulkea. Henkilöstön ja asiakkaiden kuuntelu ja auttaminen menestykseen on hyvin tärkeää. Toimitusjohtaja osoittaa omalla toiminnallaan sitoutumistaan auttamalla asiakasyrityksiään ja henkilöstöään raivaamalla pois työtä hankaloittavia esteitä ja haasteita. (Pölönen 5.9.2018)

6 Organisaatiokulttuuri

IBM:n entinen toimitusjohtaja Lou Gerstner on sanonut, ettei organisaatiokulttuuri ole yksi tärkeä osa peliä, vaan se on koko peli (HR4 9.3.2017). Yritykset aliarvioivat kulttuurin merkitystä ja vaikutusta synergioiden mittaamisessa, mutta todellisuudessa tämän vaikutus on hankala mitatakin. Voidaanko kulttuuria edes konkretisoida ja dokumentoida niin, että sitä voitaisiin mitata täsmällisesti? Se on kuitenkin olemassa vahvana taustalla yrityksen toiminnassa ja tekee yrityksestä sen, mitä se on. (Karlsson 1.7.2016.) Organisaatiokulttuuri heijastuu työntekijöihin ja tätä kautta myös yrityksen asiakkaisiin. Yrityksen kulttuuria eli toimintatapoja perehdytetään uudelle työntekijälle heti ensimmäisestä päivästä lähtien.

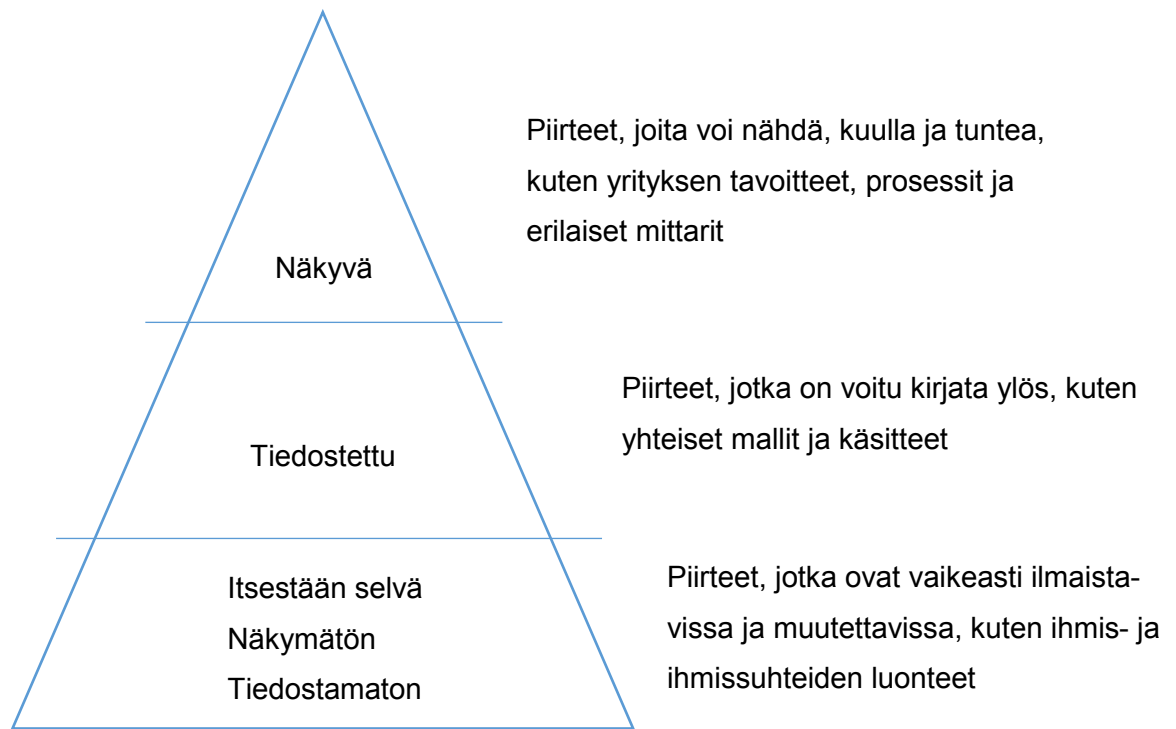
Kahden eri organisaatiokulttuurin sulautumisesta käytetään termiä akkulturaatio, joka voidaan käsittää myös sopeutumisenä vieraaseen kulttuuriin. Fuusiotilanteissa organisaatiokulttuurit sulautuvat yhdeksi joko onnistuneesti tai vähemmän onnistuneesti (Länsisalmi 1995, 43-44). Merkittävän riskin fuusion onnistumiselle muodostaa epäonnistunut organisaatiokulttuureiden integrointi.

Organisaatiokulttuurista puhutaan myös toimintakulttuurina. Molemmat termit ovat aivan yhtä yleisessä käytössä, mutta työssämme käytämme termiä organisaatiokulttuuri. Kappaleessa 3.1 Onnistumiset ja ongelmat sivuttiin organisaatiokulttuureiden erojen ongelmallisuutta fuusiossa. Tässä kappaleessa käsittelemme tarkemmin kulttuureiden eroja, niiden yhdistämisen haasteita, yhteisen kulttuurin muutosprosessin etenemistä sekä sen juurruttamista.

Edgar H. Schein teki yhden tunnetuimmista organisaatiokulttuurin määritelmistä vuonna 1987 (Lämsä & Päivike 2017, 176).

Organisaatiokulttuuri on perusolettamuksen malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle. (Lämsä & Päivike 2017, 176.)

Samana vuonna Schein teki myös mallin kulttuurien tasoista, joka on edelleen yksi käytetyimmistä malleista, kun puhutaan organisaatiokulttuurin tasoista tai ilmenemismuodoista (Lämsä & Päivike 2017, 176; Valpola 2004, 153).



Kuvio 8. Edgar Scheinin jäävuorimalli (Valpola 2004, 153)

Koska organisaatiokulttuuri on niin mittava, ei mitään muutosta voi tehdä niin ettei sitä huomioitaisi, vaan muutokset tulee tehdä kulttuurin ehdoilla. Kun kulttuurilla on suunnaton vahvuus, tulee sitä kehittää kaiken aikaa ”oikeaan” suuntaan. Siitä tulee tehdä myönteisen elinvoiman kyllästävä eikä uudistumista pelkäävää tai rikkovaa. Pysyvyys on kaksiteräinen miekka, se on sekä positiivista että negatiivista. Perusteellinen muutos on mahdollista, asteittainenkin haasteellista, mutta jos uudistamisessa onnistutaan, on pysyvyys omalla puolella. (Erämetsä 2003, 55.) Ovatko ihmiset kuitenkaan valmiita noudattamaan uuden kulttuurin tuomia muutoksia? Kuinka uusi yhteinen kulttuuri saadaan juurrutettua? Mitä, jos entisessä kulttuurissa toimittiin paljon paremmin? Tätä sisäistämistä voidaan mitata me-hengellä vaikeissa tilanteissa. Hyvän ja vahvan kulttuurin tuoma yhteishenki vie läpi harmaan kivenkin.

6.1 Organisaatiokulttuurit ennen yhdistymistä

Ritakallio kertoi haastattelussaan 15.1.2018 Ilmarisen ja Eteran sulautumisen alkuvaiheen organisaatiokulttuurista. Ilmarisen ollessa näistä kahdesta yhtiöstä suurempi toimija, sen toiminta, kulttuurit, politiikat ja mallit otetaan alussa käyttöön. Mikäli huomataan, että Eterassa oli jossain asiassa ollut hyvä oivallus ja/tai paremmin kuin Ilmarisessa, se otetaan käyttöön. Yhtenä esimerkkinä on henkilökunnan lapsille järjestetty lapsiparkki satunnaisen hoidon tarpeeseen kesäkuussa 2018.

Organisaatiokulttuuri käsittää niin yrityksen arvoja kuin toimintamallejakin. Yhtiöiden arvot olivat hyvin samanlaiset, mutta toimintakulttuureissa oli eroja ja niihin keskitytään sulautumisen alkuvaiheessa. Isommassa yhtiössä on enemmän byrokratiaa, mutta kaikille asioille on prosessinsa. Pienemmässä yhtiössä on vähemmän byrokratiaa, mutta enemmän innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Ritakallio, 15.1.2018.)

Aaltio-Marjosolan mukaan organisaatiokulttuurinäkemykset voidaan jakaa kahteen pääryhmään: "has"- ja "is"-näkökulmiin. "Has"-näkökulman mukaan organisaatiolla on kulttuuri, joka on yksi monista toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Se on ominaisuus, joka voidaan selittää ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Kulttuurin kehittämisessä mietitään mikä olisi parasta menestyksen kannalta ja miten tämä saadaan ihmisille. "Is"-näkökulmassa ihmisten jakama merkitystulkinta on tärkeintä. Ne syntyvät yhteisistä kokemuksista ja vuorovaikutuksesta. Kulttuuria kehitetään yhteisessä toiminnassa eli se on sidoksissa tapojen muuttamiseen. (Lämsä & Päivike 2013, 176-177.) Ritakallion (15.1.2018) mukaan Ilmarisella on kulttuuri, jossa halutaan menestyä yhdessä. Tähän on pyritty mm. toimitilamuuksella ja etätyöhön kannustamisella. Ritakallion mielestä yrityksen kulttuuri on huono, jos työntekijät ajattelevat yrityksen olevan heitä varten, ei heidän olevan yritystä varten.

Syksyllä 2017 yrityksissä tehtiin kartoitus toimintakulttuureiden eroista. Tässä huomioitiin suuren mittakaavan erot, joita olivat mm. asiakaskannan erilaisuus, yhtiöiden erilainen tilanne, yhtiöiden kokoero, toimenkuvien ja vastualueiden laajuus sekä lähihistorian muutost määrä. Toimintakulttuurien erot näkyivät jo sulautumisen suunnitteluvaiheessa ja näiden huomiotta jättäminen olisi voinut olla suuri riski hankkeen onnistumiselle. Erojen tunnistaminen antoi lisäymmärrystä:

- jotta ei tehty vääriä oletuksia työn johtamisessa ja organisoinnissa, joka olisi voinut johtaa päätöksenteon haasteisiin ja tehottomuuteen
- jotta tunnistettiin ne ratkaisut, jotka vahvistivat toivottua kulttuuria tai joista haluttiin päästä eroon
- jotta ei tapahtunut notkahduksia asiakaskokemuksissa
- jotta varmistettiin avainhenkilöiden pysyvyys ja sitoutuneisuus tulevassa yrityksessä (Suominen 3.4.2018.)

6.2 Yhdistymisen haasteet yhden organisaatiokulttuurin löytämisessä

Organisaatiolla voi olla yksi kulttuuri tai sillä voi olla useita alakulttuureita. Yhdessä kulttuurissa vallitsee yksimielisyys, kun alakulttuuri voi olla jaoteltu aikaisemman organisaation perusteella. Jotta ymmärrettäisiin, kummasta on kyse, tulee tunnistaa mikä kolmesta

näkökulmasta on kyseessä: integraatio, fragmentaatio vai differentiaatio. Integraationäkökulmasta katsottuna kaikilla henkilöstössä on sama käsitys kulttuurista, jolloin heidän ajattelutapansa, toimintansa ja tulkintansa asioista ovat samanlaisia. Fragmentaationäkökulman mukainen organisaatiokulttuuri ei ole johdonmukainen, yhtenäinen tai vakaa. Differentiaationäkökulman kulttuurissa otetaan huomioon myös alakulttuurit, kuten aikaisemmat organisaatiot. (Lämsä & Päivike 2017, 177-178.)

Fuusiutilanteissa tavoitteena on integraationäkökulman mukainen organisaatiokulttuuri, mutta todellisuudessa kaikki alkaa differentiaationäkökulmasta. Kuinka kauan Ilmarisella ja entisellä Eteralla vie päästä eroon ”i-taustaisista” ja ”e-taustaisista”? Muutostilanteissa pyritäänkin nykyään ns. onnellinen organisaatiokonseptiin, jolla halutaan parantaa työelämässä olevien elämän laatua sekä pitää huolta yrityksen menestyksestä, mutta haasteena onnellisessa organisaatiossa on löytää kulttuuri, jossa myös epäonnistumiset ovat sallittuja (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 97). Ilmarisessa oli Ritakallion mielestä menty hieman perfektionistisella lähtökohdalla, mutta pyritään siihen, että riskejä uskalletaan ottaa ja epäonnistuminen on inhimillistä.

Kukaan meistä ei pidä yllättävistä tilanteista. Organisaatiokulttuurissa tehtävä muutos onkin haasteellinen, koska kulttuuri hallitsee meitä enemmän kuin me kulttuuria. Jokainen muutos, myös kulttuurin, aiheuttaa vastarintaa. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 95.) Yritysten yhdistyessä ei ole tarvetta poistaa vanhoja kulttuureja ja yrittää luoda joku täysin uusi organisaatiokulttuuri uudelle yritykselle, vaan hyödynnetään vanhoja, hyviä ja toivottuja ominaisuuksia (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 96). Näiden perusteella rakentuu uuden yrityksen opeteltava toiminnan pohja ja vanhoista tavoista päästään eroon.

On mielekkäämpää sanoa onnistuminen kuin haaste. Yhteisen organisaatiokulttuurin aikaansaaminen onnistuneesti vaatii muutamia avaintekijöitä. On tunnistettava kulttuurien vahvuudet ja osoitettava, että molempien organisaatioiden töitä arvostetaan. Henkilöstö ei yksin pysty toteuttamaan johdon näkemystä uudesta organisaatiokulttuurista, vaan johdon on näytettävä oikeaa suuntaa omalla toiminnallaan. Henkilöstöä tulisi myös kuunnella uuden kulttuurin rakentamisvaiheessa. Yhdistettävien organisaatioiden henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä tulee edistää. Jokainen tulee ottaa huomioon yksilönä vuoropuhelussa vanhasta luopumisessa. (HR4 9.3.2017.)

6.3 Muutosprosessi organisaatiokulttuurin yhdistämisessä

Organisaatiokulttuurin lähtökohdat pitää ymmärtää, että muutos onnistuisi. Organisaatiokulttuuri tulisi analysoida, jotta olisi helpompaa varautua tuleviin ongelmiin etukäteen.

Analysointi saattaa tuoda esille heikkoja kohtia, mutta myös vahvuuksia mitä ei ole vielä hyödynnetty. Organisaatiokulttuurin muutosvalmiuteen vaikuttavat taloudelliset lähtökohdat, henkilöstömäärä, mikä on johtamisjärjestelmä ja minkälaisia on sen sovellukset, minkälaiset ovat muutosta koskevien taidot ja haluavatko he kehittyä, minkälainen on viestintän taso ja nopeus, varsinkin sisäisesti sekä minkälainen on ymmärrys organisaation tilanteista ja haasteista. Vallitseva organisaatiokulttuuri voi joko vahvistaa tai tuhota muita voimavaroja. Tuloksia on helpompi saada aikaseksi silloin, kun ollaan innostuneita ja valmiita kokeilemaan eri asioita kuin silloin kun epäillään, vältellään ja ollaan negatiivisia. (Mattila 2007, 107 - 109.)

Kulttuuria ei voi pakottaa, aikaisemmin vahvuutena ollut voi helposti muuttua taakaksi. Erilaisten kulttuurien sovittaminen yhteen voi olla hyvinkin haastavaa. Yllättäen saattaakin joutua perustelemaan omia hyväksi havaittuja tapoja vieraalle henkilölle, joiden oma kulttuuri taas kuulostaa kummalliselta ja älyttömältä. Samaan aikaan pitäisi kuitenkin hakea toisilta mahdollisuutta oppia. Kun on luovuttu stereotyyppioista sekä käsityksistä leiriytymisistä, on vaivattomampaa luoda todellista organisaatiokulttuuria erilaisista taustoista tulleiden välille. Fyysisellä muutolla ja työpisteiden vakiinnuttamisella on jo iso vaikutus eron teon lopettamiseen eri yrityksistä tulleiden välillä. Ryhmä alkaa hitsautumaan yhteen, kun aletaan saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Yhdistymisen eri vaiheissa olisi hyvä muistaa myös erilaisten seremonioiden ja symboliikan vaikutukset. Esimerkiksi vanhan toiminnan lopetusjuhlat tai uuden aloittamisen, yhteisilmeen tai toimitilan juhlat, konkretisoivat positii-visesti tulevaa muutosta. On oleellista kiinnittää huomiota, kuinka oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti henkilöt valitaan tehtäviin. Arvoasemat ja hierarkiat saattavat aiheuttaa hier-tyymiä, koska niiden merkitykset voivat olla yrityksissä hyvinkin erilaiset. Olennaisinta olisi keskittää huomio tehtäväsisältöihin ja mahdollisesti jakaa tittelit vasta kun kaikki asiat on selvillä. (Mattila 2007, 218 - 220.)

6.4 Yhteisen organisaatiokulttuurin juurruttaminen

Organisaatioiden hitsautuminen yhteiseen strategiaan ja toimintamalleihin vaatii pitkän tien. Prosessiin kuuluu useita erilaisia vaiheita, tapaamisia, yhteisiä projekteja sekä henkilöstön kehittämistä. Vaatii vuosien yhdessäolon, että saadaan aikaiseksi yhteisen tahtotilan, arvot ja kulttuurin. Yritysten johtamiskäytännöt, arvomaailma, kulttuuri ja henkilöstön ominaisuudet ovat mahdollisesti erilaisia, tällöin olisi tärkeää saada aikaan yhteinen päätös- ja suunnittelukäytäntö ja organisaatorakenne mikä palvelee toimintaa. (Valpola 2004, 216 - 219.)

Organisaatiokulttuuria ei peritä vaan se opitaan esimerkiksi ammattikielen ja – slangin kautta, tarinoiden tai toistuvien rituaalien kautta. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta, mutta sitä voidaan edistää kehittämällä ja kouluttamalla yrityksen henkilöstöä ja johtoa, muuttamalla toimintatapoja, fyysistä työympäristöä ja organisaatorakennetta, ottamalla käyttöön uusia käsitteitä, puhetapoja, tarinoita, luomalla erilaisia uusia arviointi- ja palkitsemismalleja, vaihtamalla avainhenkilöitä ja luomalla uusia arvoja. (Lämsä & Hautala 2008, 183.)

Vakiintuessaan muutoksen edut realisoituvat ja lopputulos selkiytyy. Kylvöstä kannattaa huolehtia, jälkihoitoa tarvitaan usein. Lastentaudit ja häiriöt ovat osa käyttöönottoa. Reagointi olisi oltava ripeää, jotta käytettävyys ja uskottavuus kyetään varmistamaan. Arjen töissä voi tulla myös ilmi erilaisia kehitystarpeita, joita ei ehkä ole tullut ajateltua. Olisi olennaista poistaa rönsyt, mitkä ovat vaarana kasaantua muutoksen ympärille. Kun muutosvaihe on päättynyt, pitäisi muistaa edelleen ylläpitää kanavaa, jossa henkilöstö voi antaa palautetta ja kehitysideoita. (Mattila 2007, 192 - 194.)

Kun käytännöt ovat juurtuneet, on henkilöstö usein jo suhteellisen tyytyväinen muutokseen ja vähitellen taipuneet siihen. Ne, jotka alussa epäilivät, ovat jo ottaneet omakseen uuden toimintatavan eikä avointa vastusta juurikaan ole. Ryhmä, jolla on yhteinen historia, jotka ovat kokeneet yhdessä paljon ja ovat hitsautuneita toisiinsa, on luotettava voimavara tulevaan, vaikka olisivatkin levinneet ympäri organisaatiota. (Mattila 2007, 200 - 201.)

Toimitusjohtaja Jukka Pölösen mukaan kulttuurin muokkaus ja rakennus kestää pitkään, jopa vuosia ja vaatii pitkäjänteisyyttä. Eli Ilmarisella ollaan vasta alkutaipaleella. Johtoryhmä käy keskustelua hallituksen kanssa, mihin suuntaan Ilmarista halutaan kehittää, jonka jälkeen se viedään henkilöstön toteutettavaksi. Arvot ovat avoimuus, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen, kuten aikaisemminkin, koska ne ovat hyvät arvot. Pidetään huolta siitä, että henkilöstö toimii arvojen mukaisesti ottaen asiakkaan enemmän mukaan keskiöön. Kulttuurin juurruttaminen on sekä viestintää että toimintaa ja työntekoa arjessa. Muokataan organisaatorakenteita ja toimintatapoja mitkä sitten konkretisoivat juurruttamista. Jos esimiestasoa tai hierarkiaa on liikaa, tulee sitä madaltaa ja huolehtia siitä, että henkilöstöllä on valtuutus ja vastuu tehdä arjen ratkaisuja, koska henkilöstö on osaavaa ja tietää miten asioita viedään eteenpäin ja kehitetään. (Pölönen 5.9.2018.)

7 Tutkimuksen analysointi

Ennen kyselyn tekemistä tulee tulosten analysointi olla mietittynä. Mikäli ei tiedetä, mitä vastauksilla tehdään, keräämästä aineistosta ei ole mitään hyötyä.

Tulosten analysointi toteutui osittain määrällisen tutkimuksen tavoin eli tapausten laskemisella. Mitä enemmän vastaavanlaisia vastauksia, sitä yleisemmäksi se voitiin todeta vastaajien joukossa ja näin ollen vastausten määrä sopii myös laadullisen tutkimuksen analysointiin. Analysoinnin helpottamiseksi, kysymykset rajattiin teemoittain. Jos kysymyksessä olisi täysin ohjaamaton avopalaute, esimerkiksi ”Mitä muuta haluaisit sanoa?”, vastauksena voisi tulla jotain sellaista, joka kiinnostaa tutkijaa, mutta hän ei voi hyödyntää sitä tietoa mihinkään laajentamatta tutkimusaluettaan.

Ei ole yhtä ainoa tapaa tehdä analysointia, vaan se on jokaisen tutkimuksen tekijän oma tuotos. Tulosten merkityksellisyyden saavuttamiseksi, analysoijan tulee omata herkkyyttä vastaanottokyvyille ja terävyyttä oivalluksille (Tuomi & Sarajärvi 2014, 84). Esimerkkinä alla oleva taulukko aineistolähtöisen kyselyn tulosten analysoinnin pelkistämisestä.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä (Tuomi & Sarajärvi 2014, 92)

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
”Henkilökunta antoi hyviä esimerkkejä selviytymisestä, tietoa siitä, miten muille oli käynyt ja miten muut olivat selviytyneet.”	Esimerkit selviytymisestä Tietoa muiden selviytymisestä
”Puhuttiin tulevaisuudesta, keskusteltiin mitä jatkossa tulen tekemään ja mitä haluaisin tulevaisuudessa.”	Keskustelu tulevaisuudesta Mitä tulee tekemään Mitä haluaa tulevaisuudessa

Aineiston redusoimisella karsitaan aineistosta turha sisältö pois. Tällä tavalla voidaan yhdistää samaa tarkoittavat asiat omiksi ryhmiksi ja keskittyä analysoinnissa olennaiseen. Tulee vain muistaa, että yhdessä lausekkeessa voi esiintyä useampia ilmauksia, joten ne tulee aina muistaa jakaa oikeisiin ryhmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2014, 92.)

Tässä luvussa analysoidaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tuloksia, joita saatiin 28 henkilöltä. Kysymyksiin vastattiin avoimina vastauksina ja jokainen kysymys analysoidaan omana alakohtanaan luvuissa 7.1 – 7.10. Analysoimme tutkimuksen tulokset yhdessä ja analysoinnissa tuli näkyviin kirjoittajien erilaiset taustat.

Opinnäytetyössä oli tarkoituksena nähdä johdon ja henkilöstön näkemyksiä fuusiosta. Henkilöstön kyselyssä esitettiin hieman erilaisia kysymyksiä kuin mitä toimitusjohtajille esitettiin, mutta lukemalla vastauksia huomaa eron. Henkilöstö ajattelee pitkälti suppeammalla näkemyksellä kuin mitä johto. Ritakallio kertoi haastattelussaan 15.1.2018 onnistumiskohteina aikataulussa pysymisen ja YT-neuvottelujen onnistumisen. Henkilöstön mielestä onnistuttiin pääosin viestinnässä ja henkilöstön yhteen nivouttamisessa. Johto joutuu katsomaan fuusiota huomattavasti laajemmasta näkökulmasta ja se on haaste, jota henkilöstö ei ymmärrä.

Laadimme taulukon 3 tiivistämään tutkimuksen tuloksia. Taulukkoon kirjasimme niitä kysymyksiä ja niiden yleisimpiä aiheita, jotka nousivat selkeästi esille tutkimuksen tuloksissa.

Taulukko 3. Kysymyskohtaisesti yleisimmiksi nousseet aiheet

Kysymys	Yleisimmiksi nousseet aiheet
7.1 Mitä haasteita näit fuusioitumisessa?	<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmät • huoli fuusion vaikutuksista asiakasiin • epävarmuus omasta työstä • fuusion eteneminen • toimintatapojen ja -kulttuurin yhdistäminen
7.2 Mitä mahdollisuuksia näit oman työsi kannalta fuusiossa?	<ul style="list-style-type: none"> • toimenkuvan laajeneminen • uudet toimintatavat • uudet työkaverit • kehittymismahdollisuudet • en mitään
7.4 Missä asioissa fuusiossa onnistuttiin (viestintä, muutosjohtaminen ne)?	<ul style="list-style-type: none"> • viestintä • henkilöstön huomioiminen
7.5 Mihin asioihin olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota?	<ul style="list-style-type: none"> • lähtijöiden huomioonottaminen • viestintä/tiedottaminen vähennyksistä

	<ul style="list-style-type: none"> • vähennysten aikataulutus • yleisesti ottaen aika • esimiestyö fuusion aikana
7.9 Miten fuusio vaikutti työssä jaksamiseen?	<ul style="list-style-type: none"> • raskas prosessi • jaksaminen ääri rajoilla • enemmän väsymystä • palautuminen vaikeaa

Analysoinnissa käytetyt prosenttiosuudet on laskettu vastauksien perusteella eivätkä näin ollen viittaa koko Ilmarisen henkilöstön mielipiteisiin.

7.1 Mitä haasteita näit fuusioitumisessa?

Ensimmäiseksi kysyttiin mitä haasteita henkilöstö näki fuusiossa. Kyselyn ajankohta vaikutti hyvin todennäköisesti vastauksiin. Mikäli kysely olisi toteutettu alkuvuonna heti yhdistymisen jälkeen, fuusion haasteina olisi varmasti enemmän tullut vastauksia henkilöstöön liittyen. Nyt, kun kysely toteutettiin syksyllä eli melkein vuosi yhdistymisen jälkeen, esille nousi erityisesti yritysten eri järjestelmät, joiden integraatiot ovat vieläkin kesken.

” Eri ohjelmat. Sidosryhmät lähettävät ilmoituksia 'väärään' järjestelmään.”

” Järjestelmien yhdistyminen kestää liian kauan.”

Toisena selkeästi esille nousseena asiana oli huoli fuusion vaikutuksesta asiakkaisiin.

”Haasteena oli lähinnä kahden eri järjestelmän yhteensovittaminen niin, että se ei näy palveluissa asiakkaalle. Asiakkaalle olemme yksi vakuuttaja, mutta käytännössä asioita hoidetaan edelleen kahden tuutin kautta.”

”Miten fuusio saadaan vietyä eteenpäin ilman että se ei näkyisi asiakkaille.”

” Kun järjestelmät ja henkilöstö yhdistetään, on paketti pitkän aikaa sekaisin. Ilmarisessa oli tuoreessa muistissa eläkekäsittelyssä edellinen uuden järjestelmän käyttöönotosta johnut ruuhkautuminen. Tämä näkyi ja kuului asiakaspalautteessa sekä valtavana työmäärän kasvuna. Uhkana on siis tyytymätön asiakaskunta sekä väsynyt ja turhautunut henkilöstö.”

Haasteina nähtiin myös työntekijöiden epävarmuus omasta työstään sekä miten fuusio etenee ja miten toimintatavat ja -kulttuuri saadaan yhdistettyä. Joidenkin vastauksissa nämä kaikki tulivat esille.

”Alussa kummankin eläkeyhtiön työntekijöiden epävarmuuden tunne, joka varmasti vaikutti työpaikan vaihtoon. Tässä matkan varrella ongelma näkyy kehittämisen totaalisenä tukkeutumisenä, jossa liian monta muutosta samanaikaisesti meneillään, jolloin esim. asioiden konkreettisia määrittämiä ei pystytä kiinnittämään, eri asioita ei pystytä riittävästi priorisoimaan ja tarkemman tason tavoitteet tuntuvat liikkuvan/muuttuvan.”

” Miten kaikki rekisterit saadaan kuntoon. Miten pienestä yhtiöstä tulevat työntekijät sopeutuvat tänne isompiin ympyröihin ja sulautuvat samaan porukkaan. Milloin ja miten kaikki tietojärjestelmät saadaan yhdistettyä ja miten toimintatavat/ratkaisukäytäntö eroaa toisistaan. Työpaikkojen säilyminen/irtisanomiset.”

7.2 Mitä mahdollisuuksia näit oman työsi kannalta fuusiossa?

Kappaleessa 5 sekä sen alaluvuissa viittasimme fuusion tuomiin mahdollisuuksiin oman työn kannalta. Jo keväällä toteutetuissa ”Muutoksen herättämien tunteiden kohtaaminen” -luennoilla osa henkilöstöstä ilmaisi tämän muutoksen mahdollisuutena ja samanlaisia vastauksia nousi edelleen. Osa näki, että fuusion myötä oli helpompi vaihtaa tehtäväkuvaa ja olivat tyytyväisiä, että toimenkuva laajeni. Myös uudet toimintatavat, työkaverit ja kehittymismahdollisuudet nähtiin mahdollisuuksina.

”Mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä ilman perinteistä rekrytointiprosessia.”

” Työt monipuolistuu, uusia töitä ja tapoja tehdä työ. Uusia työkavereita.”

”Mahdollisuuden muuttaa fuusion aikaista toimenkuvaani. Oppia uutta ja olla luomassa uutta. Pitkään paikallaan ollut organisaatio joutui ravisteluun ja korjausliikkeiden myötä vanhentuneita toimintatapoja oli pakko muuttaa.”

” Kehittymismahdollisuus erilaisiin töihin.”

Suurin osa vastaajista näki mahdollisuuksia oman työnsä kannalta, mutta vastauksissa nousi myös huoli tulevasta ja osa vastaajista taas ei nähnyt mitään positiivista oman työnsä kannalta. Tämä on mielestämme ymmärrettävä kommentti. Toinen opinnäytetyön

tekijöistä on ollut vastaavassa tilanteessa eli sulautuvassa yrityksessä ja myös hän ottaisi paketin vielä parin vuoden jälkeenkin, mikäli sitä tarjottaisiin.

" Se työ mitä tein Eterassa, oli jäämässä "sivualalle". Kehittäminen oli uusi työni, uudet järjestelmät, kaksi verkkoa (Etera ja Ilmarinen) niiden välillä piti tietää miten minnekin järjestelmään kirjaututaan, jotta pystyi jotain tekemään. Uusia sovelluksia kaiken "kaaoksen keskellä". En enää edes nähnyt vanhoja työkavereitani ellen varta vasten käynyt heitä tapaamassa. Tunne oli kuin olisin tullut täysin uuteen työpaikkaan. En nähnyt mitään mahdollisuuksia oman työn kannalta fuusiossa. Olin valmis ottamaan ns. paketin ja olen sitä mieltä edelleen."

"En ainakaan vielä mitään, työmäärät lisääntyivät."

" Tällä hetkellä näyttää siltä, että oma tehtävä on jollain aikavälillä loppumassa. Aika näyttää löytyykö uutta tehtävää vai onko irtisanottavien joukossa."

"Valitettavasti työn kuvani kaventui fuusion myötä."

7.3 Miten suhtauduit kokonaisuudessaan työelämän muutosprosessiin

Taulukosta 4 näkee vastaajien suhtautumisen muutosprosessiin prosentteina. Tällä hetkellä yli 50% vastaajista kokivat sen neutraalina. Useimpien mielestä muutosta ei voi jarruttaa ja muutoksen on pakko tapahtua. Muutos on normaalia työarkea eikä siihen voi vaikuttaa eli otetaan vastaan se mitä tuleman pitää.

" En paljon mieti. Se mikä tulee, otetaan vastaan ja toimitaan sen mukaisesti."

" Suhtaudun niihin välttämättömyyksinä."

" Muutos on jokapäiväistä ja siihen pitää tottua. Vierivä kivi ei sammaloidu."

Kolmas osa vastaajista suhtautui muutokseen positiivisesti.

" Uteliaisuudella. En ole aikaisemmin koskaan tällaiseen päässyt/joutunut mukaan. On hyvin mielenkiintoista seurata ja olla mukana näin suuressa operaatiossa."

" Positiivisesti. Muutos on hyvästä, vaikka se välillä voi tehdä kipeääkin."

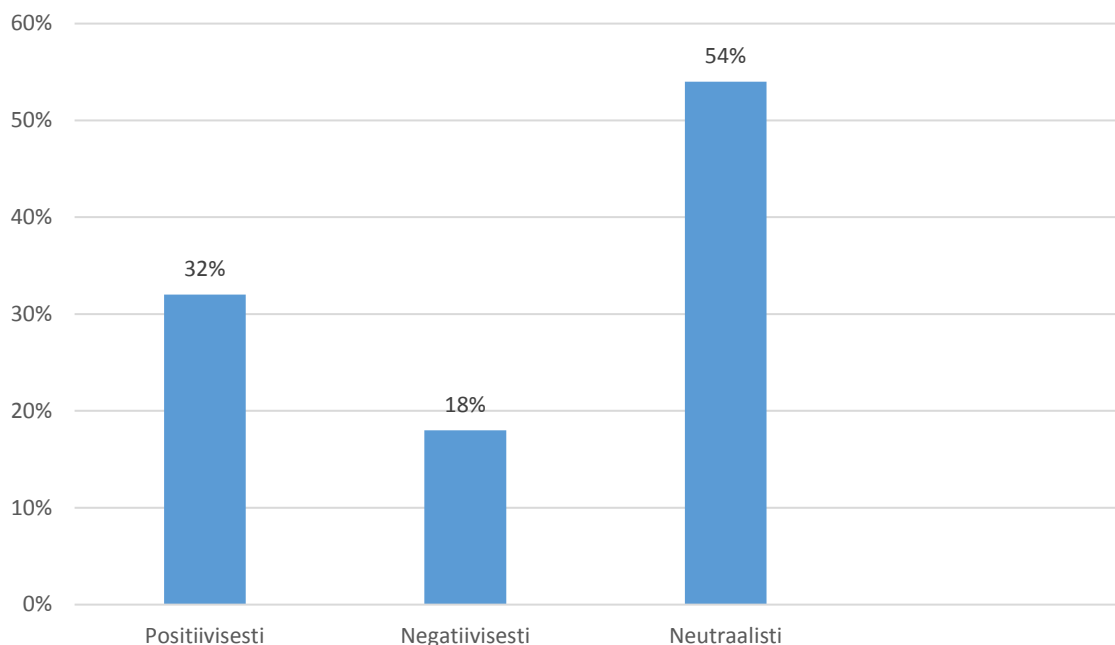
Vain 17% vastaajista koki muutoksen negatiivisesti. Pääosin nämä suhtautumiset liittyivät oman työn jatkumiseen, koska henkilövähennyksiä on edelleen tulossa ja tulevaisuus on epävarmaa.

”Eteran ja Ilmarisen yhdistyminen toi epävarmuutta työsuhteen jatkumiseen.”

”Melko sekalaisilla tunteilla, pääimmäisenä kysymys säilyykö työpaikka?”

”Negatiivisesti, fuusiosta on ollut haittaa mm. pidemmät työmatkat ja muutokset työssä eivät ole olleet mieluisia.”

Taulukko 4. Suhtautuminen muutosprosessiin prosentteina



7.4 Missä asioissa fuusiossa onnistuttiin (viestintä, muutosjohtaminen ne)?

Kysymyksen vastaukset olisivat voineet olla hieman erilaisia, mikäli emme olisi kysymykseen laittanut esimerkkinä viestintää. Kysymysasettelu on monimuotoinen ja siitä syystä siihen olisi voinut olla hankala vastata, joten annoimme muutaman esimerkin asioista, joissa oltaisiin voitu onnistua. Suurin osa vastauksista liittyi niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän onnistumisessa. Mutta jo kappaleessa 4.3 totesimmekin, joillekin viestinnän määrä on juuri sopivaa ja joillekin taas ei.

”Talon ulkopuolella asia ei ole aiheuttanut hämmennystä eikä turhia kysymyksiä, eli asiasta on viestitty ulkopuolelle hyvin.”

”Viestintä olisi saanut olla avoimempaa.”

”Viestintä onnistui melko hyvin. Eteran päässä olisin toivonut samanlaista avoimuutta kuin Ilmarisen tiedottamisessa. Joissain toiminnoissa on vieläkin nähtävissä, että e-taustaisia ei pyydetä mukaan esim. kahville, johon koko muu tiimi osallistuu. Omalla kohdallani onneksi ei näin ole vaan minut on otettu hyvin vastaan kaikkialla.”

”Valmennuksia ja tiedotusta oli tarjolla paljon.”

Henkilöstön huomioiminen sulautumisessa sai kiitosta.

”Ihmiset kohtasivat toisensa onnistuneesti.”

”henkilöstö Ilmarinen/Etera ottanut toisensa hyvin vastaan.”

”Meidät otettiin ainakin omassa yksikössä todella hyvin vastaan. Oli valmisteltu kummit ja kaikki suunniteltu hyvin.”

7.5 Mihin asioihin olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota?

YT-prosessi on aina hankala sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Vastauksien perusteella toivottiin, että pois lähtijöille olisi annettu enemmän huomiota. Mietimme, tarkoittivatko vastaajat tällä sitä, että poislähtijöistä olisi pitänyt antaa jokin tiedote jääneille vai olisiko lähtijöitä jotenkin muutenkin pitänyt huomioida enemmän? Kuten kappaleessa 5.3 mainittiin, on poislähtijöillä häpeän tunnetta siitä, että on joutunut lähtemään. Irtisanoitut eivät varmasti olisi edes halunneet, että heidän poislähdöstään tiedotettaisiin julkisesti. Vastaajat tuntuivat haluavansa oman mielenrauhansa takia tietää, ketkä joutuivat lähtemään. Tämä ei ole moraalisesti oikein lähtijöitä kohtaan. Näin ei myöskään tehty.

”Vaikka onkin kaksipiippuinen juttu, niin pois lähtijöiden enempi huomioiminen.”

”YT-prosessi joidenkin kohdalta ei ehkä mennyt kovin hyvin ja aiheutti mielipahaa.”

”Avoimuuteen sen suhteen, ketkä ovat jättäneet Ilmarisen.”

Osalle vastaajista olisi ollut tärkeää saada tietoonsa kuinka paljon vähennyksiä on todellisuudessa ollut. Joillekin vähennyksiä koskevat asiat saivat aivan liian vähän huomiota. Kirjoittajien mielestä vähennyksistä on tiedotettu niin paljon kuin mahdollista on lakien

puitteissa. Vähennysaalloista tiedotettiin marraskuun 2017 henkilöstöinfossa. Ellei osaa itse etsiä tietoa intrasta, ei tätä tietoa helposti löydä enää eli jos henkilö ei ole osallistunut kyseiseen infoon, on mahdolliset irtisanomisaaltojen ajankohdat jääneet kuulematta.

”YT-prosessi oli raskas ensikertalaiselle ja epätietoisuudessa eläminen oli vaikeaa. Tukea siihen olisi voinut olla vieläkin lisää. Henkilöstölle ei ole missään vaiheessa kerrottu kuinka paljon ensimmäisessä YT-aallossa talosta lähti ihmisiä. Avoimuus tämän suhteen olisi toivottavaa.”

”Tiedottaminen koskien vähennyksiä. Viime metreillä yllättäviä muutoksia ja viimeisten vähennystarpeiden siirtäminen melkein vuodella eteenpäin. Epätietoisuus jatkuu edelleen.”

31% vastaajista kritisoi henkilöstöresursseja ja nämä kohdistuivat erityisesti henkilöstön hyvinvointiin ja henkiseen paineeseen. Ilmarinen tarjosi työterveyshuollon kanssa keskustelumahdollisuuksia prosessin aikana, mutta siitä ei ole tietoa, kuinka moni tätä palvelua hyödynsi. Kuinka tähän asiaan olisi voitu paremmin kiinnittää huomiota? Kirjoittajan mielestä työkuorman helpottaminen vähemmällä resurssoinnilla ei ollut mahdollista ja oli turha sanoa työmäärän olevan liikaa. Myös muilla oli paljon töitä. Jos et pärjännyt omassa työssäsi, se nähtiin heikkoutena eikä heikkouksien näyttämiseen ollut varaa. Eikä ole vielä kukaan, koska vähennyksiä on edelleen tulossa. Henkiset paineet nousevat pintaan ja väsymystä alkaa ilmenemään. Tähän aiheeseen palaamme vielä kohdassa 7.9.

”...Ja rehellisesti täytyy todeta, että henkilöstön hyvinvointi koko prosessin aikana on unohdettu täysin, vaan on koko ajan painotettu vain sitä, että työt pitää hoitaa vähintään samassa tahdissa kuin ennenkin.”

”Työmäärät ovat kasvaneet kaikkialla merkittävästi ja henkilöstön jaksaminen on ääri rajoilla. Henkilöstöä olisi pitänyt ennemminkin lisätä määräaikaaisesti eikä vähentää.”

”Olisi pitänyt varmistaa, että resurssit ovat riittävät esimerkiksi asiakaspalvelussa. Fuusion ei pitänyt näkyä asiakkaille mitenkään, mutta se on näkynyt suoraan asiakkaille palvelun tavoitettavuuden ja laadun huonontumisella.”

”Henkilöresurssit eivät ole olleet riittävät muutoksen läpiviemiseen. Kova kiire saada kaikki jotenkin toimimaan.”

Aika ei ole henkilöstön puolella sulautumisen yhteydessä. Muutosprosessi on vietävä lyhyehkössä, hallitussa ajassa läpi eikä sitä voi pitkittää loputtomiin. Lyhyessä aikavälissä on haasteensa ja se näkyy henkilöstölle mm. työvälineiden toimimattomuutena.

”Ilman muuta aikaan. Nyt etenkin yksittäisten ihmisten oikeudet ja työvälineiden toimiminen sakkasi pahasti ja sakkaa yhä. Tähän ei varauduttu oikeastaan mitenkään ja siitä johduneita seurauksia selitellään jatkuvasti. Jonkin näköinen vauhtisokeus tuntui iskeneen eikä riskeille annettu riittävästi painoarvoa.”

Esimiestyötä arvosteltiin joissakin kohdissa, mutta jokaisen tulisi muistaa, että myös esimiehet ovat olleet tässä fuusiossa mukana työntekijänäkökulmasta. Kappaleessa 3.3 käsitelimme esimiehen hankalaa tilannetta YT-neuvottelujen aikaan. Myös esimiehet ovat siis olleet lähtöuhan alla. Jokainen esimies, johtoa lukuun ottamatta, oli tiimiläisiinsä verrattuna melko tasaveroisia eli he eivät saaneet enempää informaatiota tai juurikaan aiemmin kuin kukaan mukaan.

”Esimiesten sekä vanhojen että nykyisten olisi pitänyt varata enemmän aikaa ja opiskella uusia juttuja.”

”Kun uusi organisaatio astui voimaan, niin tiimien koot suurenivat ja samalla toi etäisemmän esimieskulttuurin. En itse koe enää kuuluvani mihinkään tiimiin ja samalla tiimien merkityskin sitten romahti. Porukkaa on niin paljon, että ei tiedä mitä kukakin tekee, eikä sillä enää väliäkään.”

7.6 Miten fuusio vaikutti työolosuhteisiin?

Fuusio vaikutti monella tavalla työntekijöiden työolosuhteisiin. 43% vastaajista näki vaikutukset negatiivisina. Vanhoilla Eteralaisilla toimipiste siirtyi Pasilasta Ruoholahteen ja se vaikutti pidentyneeseen työmatkaan. Työtiloissa on enemmän henkilöstöä, vapaata työpistettä on hankala löytää ja koska kyseessä on avokonttori, se vaikuttaa myös meluisuuteen. Jotkin organisaatiokulttuurien erot näkyvät vastauksissa, kuten etätyökäytännöt ja esimiestoiminta, mutta saa esimiestyö myös kiitostakin.

”Avotilassa enemmän hälyä, kun enemmän ihmisiä. Keskittyminen hankalampaa.”

”Välillä työskentelypistettä joutuu etsimään kauemmin, kun kaikki paikat ovat täynnä.”

”Ne heikkenivät, työmatka ja aika piteni, se ettei omaa työpistettä ole hidastaa töiden aloittamista ja iltaisin on varattava aikaa myös työpisteen purkuun.”

”Työmatka piteni ja etätöiden tekeminen on osoittautunut huomattavasti vaikeammaksi kuin Eteran aikana. Eterassa luotettiin enemmän työntekijään. Minulla on 3 esimiestä. Toiminnossa, johon hallinnollisesti kuulun, on täysin erilainen johtamiskulttuuri kuin aikaisemmin. (Pelolla johtamista jne.)”

Fuusiossa nähtiin myös positiivisiakin vaikutteita työolosuhteisiin.

”Vaihdoin työtäni ja organisaatiota- kaikki muuttui. Olen ollut muutokseen tyytyväinen.”

”Sain paljon uusia kivoja työkavereita ja välittävän esimiehen.”

”Fuusio on tuonut tiimiimme uusia jäseniä ja paljon erilaista tekemistä.”

36% vastaajista oli sitä mieltä, ettei fuusiolla ollut mitään vaikutusta. Kohdassa 7.3 nousi jo esille muutosten jokapäiväisyys ja niiden arkipäiväistyminen. Kokivatko nämä 36% ettei vaikutusta juuri tuosta syystä ollut, koska se on osa työelämää?

7.7 Koitko luopumisen tuskaa fuusion seurauksena? Minkälaisia asioita?

Puolet vastanneista eivät kokeneet luopuneensa fuusion aikana mistään. Osa näistä vastanneista oli ennemminkin saanut kuin luopunut mistään.

”Olen kehittämisessä jatkuvasti uusien asioiden kanssa tekemisissä, jossa samalla vanhaa pyritään muuttamaan tai kokonaan lopettamaan. Luopumisen tuskan harjoittelu tehtiin jo uran alkuvaiheessa. Nyt sitä ehkäpä suhtautuu asioihin paljon viileämmin, mutta valitettavasti myös ehkä kyynisemminkin. Oma ammatti-identiteettini ei ole kiinni tietyn tuotannollisessa prosessissa tai toimintatavassa”

”En oikeastaan. Näin fuusion mahdollisuutena uudistua kaikilla toiminnan osa-alueilla.”

Puolet vastanneista taas kokivat luopumisen tuskaa varsinkin niistä vanhoista tiimiläisistään, jotka joutuivat lähtemään talosta. Irtisanomiset koettiin turhina eikä ymmärretä, miksi joku tiimiläinen joutui lähtemään. Vanhojen tiimien hajoaminen toi oman tuskansa vanhasta tutusta ja moni kaipaa edelleen sitä vanhaa työyhteisöä ja tiimiä.

”Aiheettomia irtisanomisia, pahaolo potkittujen puolesta. Kaikki eivät todellakaan lähteneet omasta valinnasta.”

”irtisanomisuhan/YT-neuvotteluiden myötä tavallaan vanha Ilmarinen jäi historiaan ja sellainen kylmempi kulttuuri tuli tilalle”

” Kyllä koin. Esim. toimipaikan fyysinen sijainti. Oman työpisteen sijainti. Lounasruokailu, vaihto Amicasta Sodexoon, ihan järkyttävä muutos. Vanhat työkaverit katosivat, monet joutuivat lähtemään fuusion myötä, toiset sijaitsevat muualla talossa. Se ryhmä/tiimi missä tein töitä Eterassa hävisi ja jouduin aivan uuteen porukkaan.”

7.8 Miten fuusio vaikutti työn mielekkyyteen?

Heti muutoksen tapahtuessa nousee esille paineet ja sekavuudet, mutta tilanteen tasaantuessa kaikki nämä muutoksen tuomat negatiivisuudet muuttuvatkin positiivisiksi. Kun uudet rutiinit tulevat jokapäiväisiksi, löytää enemmän positiivisia puolia. Tiimien kasvut ja uudet työkaverit koettiin sekä positiivisesti että negatiivisesti.

”Toi lisää erilaisia työkavereita ja vuorovaikutusta. Työkuorma vaikutti negatiivisesti, muiden mahdollisuudet entistä parempaan ja tehokkaampaan tekemiseen kasvoivat.”

”Jossain vaiheessa heikentävästi ja uusien työkavereiden perehdyttäminen oman työn ohella on ollut välillä hyvin raskasta. Nyt työn mielekkyys on palautunut ja jopa parantunut entisestään, kun uudet kollegat ovat tuoneet tietämystään tiimiin.”

”Heikensi sitä olennaisesti, nyt tilanne alkaa pikkuhiljaa palata normaaliin.”

Huonompi puoli on, jos odottaa tilanteen rauhoittuvan, mutta mitä jos sitä ei tapahdukaan? Sekään ei ole hyvä asia. Kaiken tämän tulisi olla väliaikaista. Kuten jo monessa muussakin kysymyksessä, tässäkin nousi esille järjestelmähaasteet, joka vaatinut paljon uuden opettelemista. Fuusion koettiin tuoneen turhia tai ylimääräisiä töitä, jotka koettiin työmäärän kasvuna. Myös epäselvyydet töiden tekemiseen vaikuttivat negatiivisesti työn mielekkyyteen.

”Vastuut hieman epäselvät jonkin aikaa ja jonkinlaista pientä kilpailua havaittavissa”

”Ennen varsinaista yhdistymistä: Ad hoc:na tulleiden tehtävien teko ja muidenkin yhdistymiseen liittyvien ylimääräisten töiden teko jo muutenkin raskaan työnkuvan lisäksi oli uuvuttavaa. Lisäksi vielä epävarmuus tulevasta onko töitä enää fuusion jälkeen vai ei. Varsinaisen yhdistymisen jälkeen: Työnteon vahtiminen, painostaminen ja joustamiseen vaatiminen, vaikka joustoa ei esimiesten taholta juurikaan ole tullut. Esim. projektit, jolloin työpäivät venyvät (ei ylityölupaa). Ja oletetaan tekevän, vaikka tunnit ylittyvät 40 tunnin liukuman saldon. Pelko saako huutoa, jos joku työ ei ole tehty esimiestä miellyttävässä tahdissa tai tavalla. Ei se juuri tuonut mielekkyyttä lisää työhön.”

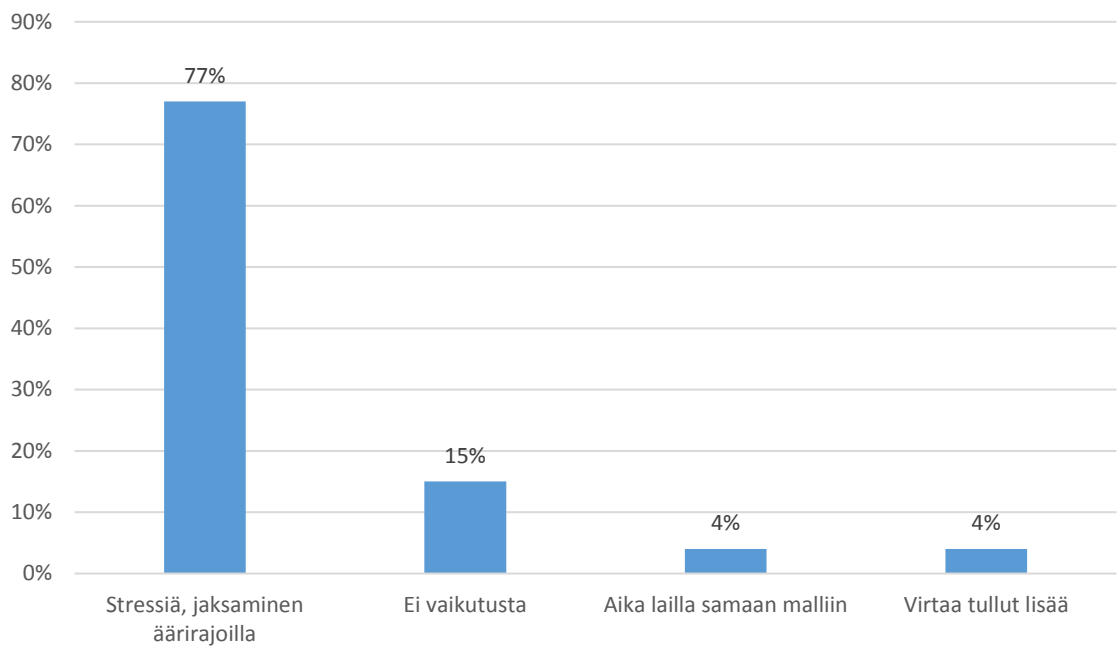
”Kahdella lailla ja lähinnä negatiiviset vaikutukset johtuvat turhasta työstä (kts. kohta: työolosuhteet). Riittämättömyyden tunne; hoidettava aikaavieviä korjauksia ihan suotta siitä syystä, että asiat on vaan runnottu läpi ilman riittäviä testauksia. Ja tätä mielettömyyttä on tulossa lisää...”

”Työn mielekkyys kärsi järjestelmien käyttämisen hankaloiduttua ja työtilojen melon vuoksi.”

7.9 Miten fuusio vaikutti työssä jaksamiseen?

Melkein 80% vastanneista koki työssä jaksamisensa olevan heikoilla, ellei jopa aivan ääri-
rajoilla. 15% koki, ettei fuusiolla ole ollut vaikutusta työssä jaksamisen kanssa ja 8% vastanneista oli sitä mieltä, että aika samalla lailla edetään kuin ennenkin tai että virtaa on tullut lisää. Muistutuksena on hyvä kertoa, että kysely toteutettiin syyskuussa 2018 ja sulautuminen tapahtui 1.1.2018.

Taulukko 5. Fuusion vaikutukset työssä jaksamiseen



Fuusio on koettu pitkänä ja raskaana prosessina, joka on tuonut paljon stressiä niin töiden kuin oman tulevaisuudenkin suhteen. Kohdassa 7.5 kritisoitiin henkilöstöresursseja ja tämä tulee esille konkreettisemmin tämän kysymyksen vastauksissa.

Normaalissa työolosuhteessa palautumiseen riittää ilta työpäivän jälkeen. Kun olet mennossa ääri rajoille, viikonloppukaan ei enää riitä palautumiseen. Mitä sitten, kun palautumiseen ei enää riitä pitempikään loma? Pitkittynyt ääri rajoilla oleminen vie paljon aikaa palautumiseen ja se työnantajan tulisi fuusiotilanteissa huomioida.

”enemmän hälyä maisemassa, liikuntaharrastus on jäänyt vähemmälle”

”Väsyttävästi. Ei meinaa viikonloput riittää viikosta toipumiseen.”

Kun porukka alkaa väsymään, alkaa tulemaan sairaslomia. Oireilut voivat ilmetä eri lailla, se ei ole aina vain väsymystä vaan voi ilmetä myös fyysisinä kipuina. Työnantajan tulisi enemmän panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen, mutta miten näihin päästään kiinni? Pahimmassa tapauksessa sairausloma voi pitkittyä ja johtaa jopa työkyvyttömyyteen.

”Kaikki meistä on väsyneitä töistä” on kommentti, jonka toinen kirjoittajista sai esimieheltään, kun ilmaisi väsymyksensä fuusion aiheuttamaan työmäärään. Kirjoittaja on motivoitunut, joustava työaikojen suhteen ja ahkera työntekijä, mutta kommentti sai epäilemään itseään työntekijä. Onko minussa jotain vikaa? Minun pitäisi jaksaa, kun kaikki muutkin jaksavat. Vai jaksavatko? Näistä asioista on keskusteltu tiimissä, mutta koska niihin ei ole tullut esimiesten kannalta mitään reagointia, ollaan jatkettu vain normaaliin tahtiin. Kuinka paljon tiimiläisiä pitää olla yhtä aikaa sairauslomalla, jotta työnantaja reagoisi työtilanteeseen? Tietysti sitä ei kerrota, miksi jäädään sairauslomalle. Sehän on heikkous todeta, ettei enää jaksata tehdä kaikkia töitä. Koska esimiesten puolelta ei tule apuja, ollaan tiimin sisällä keskusteltu toistemme kanssa ja tuettu toisiamme jaksamisen suhteen. Valitettavasti tämäkin on koettu huonona asiana. Esimies on nähnyt tämän omille varpailleen astumisena. Ei ole meidän tiimiläisten asia sanoa, jos jollain työkaverilla on liikaa töitä eikä halua kuormittaa häntä enää lisää. Ilmarisessa painotetaan varhaiseen välittämiseen. Jos esimies ei sitä tee, eikä tiimiläinen saa tehdä sitä toisen puolesta, kuka sen tekee?

”Negatiivisesti. Vaikkakin uudet työkaverit auttavat jaksamisessa.”

”Ehkä se, että edelleen haluaisin ottaa ”paketin” kertoo sen, että jaksaminen ei ole vielä kukaan kohdillaan.”

”Työssä oli vaikea jaksaa ja yönöt jäivät liian lyhyiksi. Päähän ei meinannut mahtua kaikki uusi tieto.”

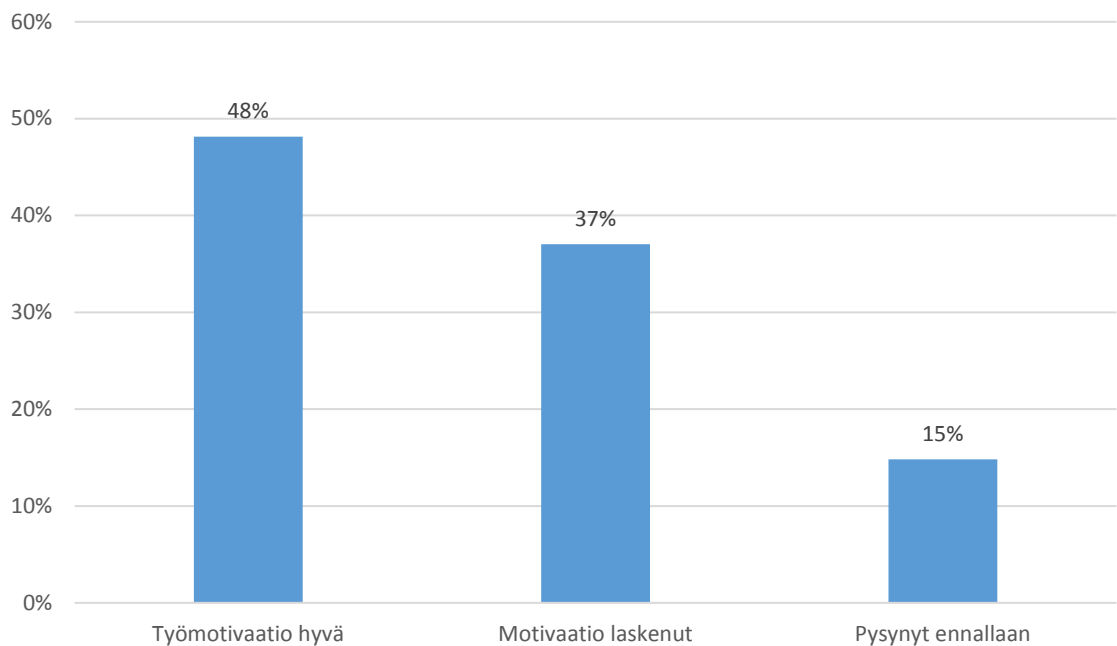
Kohdassa 7.3 31% koki muutosprosessin positiivisena ja ainoastaan 17% negatiivisena. Tällä kokonaisvaltaisella kokemuksella ei kuitenkaan ole mitään väliä siihen, miten fuusio on vaikuttanut työssä jaksamisen kannalta.

”Vaikka suhtauduin muutokseen positiivisesti, fuusio vaikutti jaksamiseen erittäin paljon (negatiivisesti). Tiedotuksen puute, epävarmuus töiden jatkumisesta, työmäärän jatkuva lisääntyminen stressaavassa tilanteessa huononsivat jaksamista.”

7.10 Miten fuusio vaikutti työmotivaatioon?

Edellisen kohdan vastaukset olivat todella huolestuttavia työssä jaksamisen osalta, mutta työmotivaatioon fuusio ei ole vaikuttanut kuten taulukosta 6 näkee. Ilmarisessa on edelleen erittäin motivoituneet työntekijät, jotka tekevät kaikkensa asiakkaiden puolesta.

Taulukko 6. Fuusion vaikutus työmotivaatioon



48% vastanneista kokee työmotivaation olevan edelleen hyvällä tasolla. Alussa on voinut olla hieman haasteita motivaation suhteen, mutta ajan myötä se on palautunut normaalille tasolle.

"Kun ajattelee olevansa tekemässä jotain ainutlaatuista ja kertaluonteista, niin siinä onnistuminen näyttää ansioluettelossa hyvältä. Sieltä jostain se työmotivaatio nousi pikkaisen korkeammaksi."

"Kaikki uutuus lisäsi motivaatiota."

"Motivaatio on kohdallaan, etenkin kun sain vaihtaa uusiin tehtäviin."

Vaikka suurin osa koki motivaationsa olevan hyvä, 37% vastanneista oli sitä mieltä, että se on laskenut. Näissä vastauksissa nousi työnantajan vaihtuminen. Ovatko e-taustaiset altavastajina niitä, jotka ilmoittavat hakevansa uutta paikkaa jostain muualta? He eivät ole valinneet Ilmarista työnantajaksi, vaan Ilmarinen ja Etera yhdessä päättivät työntekijöidensä kohtalosta. Vastajat haluavat itse päättää omasta lähdöstään ja siitä kenelle työskentelee. YT-neuvottelujen aikaan moni lähti omasta tahdostaan ja samalta tilanne vaikuttaa edelleen.

"Teen työni kuten aiemminkin, mutta työvastuu, omavastuu ja kiire on lisääntynyt ja sellainen epävarmuus on taustalla, että jatkuuko työt vai onko nyt se hetki, jolloin kannattaa hakeutua muualle."

"pirstaloituminen ja uusien suurien tiimien muodostaminen on huonommin hallittavissa. esimiehet eivät tiedä alaisten töistä ja tuntuu, että heidän aikansa menee turhaan "päiväkotitoimintaan" eli aikuisiin ihmisiin pitäisi voida luottaa"

"YT-tilanne sai ajattelemaan muita työnantajia ja hakemaankin joitakin paikkoja. Työmotivaatio oli vaikea löytää, kun tietää YT-tilanteen edelleen jatkuvan. Haluaisin "pelastautua" ennen mahdollista irtisanomista."

8 Johtopäätökset ja yhteenveto

Fuusio ei ole yksiselitteinen. Fuusiossa ei ole mukana ainoastaan johtajat, vaan kaikki yritysten työntekijät. Työntekijät kuitenkin tekevät yrityksestä sen mikä se on ja ilman tätä voimavaraa ja yhdessä tekemistä, fuusion lopputulos on huono.

Opinnäytetyön yhteenvetoa kirjoitettaessa, yhdistymisestä oli jo melkein vuosi. Muutoksessa varsinkin henkilöstö on kovilla sopeutumisen ja hyvinvointinsa suhteen. Henkilöstö koki matkan varrella useita erilaisia tunteita, niin hyvässä kuin huonossakin. Negatiivisia ja surullisia tunteita työkavereiden poistuessa neuvottelujen myötä. Positiivisia ja ilon tunteita mahdollisista uusista työtehtävistä ja työtovereista. Välillä oli rankempaa töiden osalta, mutta toisia tukemalla vaikeistakin ajoista selvitettiin. Myös viestinnällä ja erilaisilla valmennuksilla on tuettu henkilöstöä koko tämän matkan ajan.

Yritykset sulautuivat teoriaviitteiden mukaisesti, vaikka henkilöstö ei välttämättä ollut koko ajan samaa mieltä asioista. Tiedottaminen ja tukeminen tuntuivat huomaamattomilta ja vähäisiltä. Näin oli alussa. Nyt tämä kaikki arvostelu on jo unohtunut ja tunnemme itsemme vahvemmiksi ja lujatekoisemmiksi kuin alussa. Vaikka muutos jatkuu edelleen, uskomme taas yhdessä menestymiseen, avoimuuteen ja vastuullisuuteen. Juuri niihin asioihin, joita arvomme ovatkin.

Kyselyn tuloksien perusteella henkilöstö toivoi enemmän huomiota järjestelmien yhdistämiseen ja toimivuuteen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen sekä työssä jaksamiseen. Jokainen fuusio on kuitenkin omanlaisensa, joten voisi kuvitella, että esimerkiksi järjestelmäintegraatioita ei ole näin suurella laajuudella kovinkaan monessa fuusiossa. Henkilöstön jaksaminen taas on jokaisen työpaikan asia ja siihen korostammekin jokaisessa fuusiossa panostamaan.

Muutos ei vaan tapahdu, se tehdään yhdessä!

Lähteet

Ahluwalia, A. K. & Preet, K. 1.4.2017. The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2181/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9775e56a-21ef-4596-8e68-87a28667c13a%40sessionmgr4007>. Luettu: 23.3.2018.

Arikoski, J & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – Johdan muutosta taitavasti. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Eläkkeensaajien Keskusliitto EKL ry 2018. Historiaa lyhyesti. Luettavissa: http://www.elakkeensaajat.fi/edunvalvonta/elakejarjestelma/historiaa_lyhyesti/. Luettu: 10.2.2018.

Ennis, G. 9.2017. But I've given them everything. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2181/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b83eef6a-0f86-442c-a5a6-372194795c98%40sessionmgr4006>. Luettu: 23.3.2018.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. e-kirja.

HR4. Kuinka kahdesta organisaatiosta leivotaan yksi. Luettavissa: <https://hr4.fi/kahdesta-organisaatiosta-leivotaan-yksi/>. Luettu: 26.8.2018.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Ilmarinen 2018a. (Ilmarinen) Yritysvastuuraportti 2017. Luettavissa: https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/ilmarinen/taloudellisia-tietoja/vuosikertomus/yritysvastuura-portti-2017_final.pdf. Luettu: 25.3.2018.

Ilmarinen 2018b. (Etera) Lopputilitys (tilinpäätös 2017). Luettavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/ilmarinen/taloudellisia-tietoja/etera-ennen-vuotta-2018/yhtioko-koukset/tilinpaatos-2017-tilintarkastettu-lopputilitys.pdf>. Luettu: 25.3.2018.

Ilmarinen 2018c. Turvallisesti vuosikymmenestä toiseen. Luettavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/ilmarinen/tehtava/historia/> Luettu: 10.2.2018.

Immonen, R. 2015. Yritysjärjestelyt. Talentum. e-kirja.

Karlsson, P. 1.7.2016 Organisaatiokulttuuri tekee yrityksestä sen, mikä se on. Luettavissa: <https://www.fondia.fi/blogi/organisaatiokulttuuri-tekee-yrityksest%C3%A4-sen-mik%C3%A4-se-on>. Luettu: 26.7.2018.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. BALTO print. Lietua.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Bookwell Oy. Porvoo.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Työterveyslaitos. Helsinki.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum. Helsinki.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

Miettinen, Helena. 2001. Syntynyt suureksi. Ilmarisen neljä vuosikymmentä 1961-2001. Edita Oyj. Helsinki.

Minilex. Neuvotteluesitys yhteistoimintamenettelyssä. Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/neuvotteluesitys-yhteistoimintamenettelyss%C3%A4>. Luettu: 13.2.2018.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas – Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterä Kirjat Oy. Vantaa.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Edita. Helsinki.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Pahkin, R., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widrszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mockalle, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukeatyöntekijöiden hyvinvointia organisatiomuutoksen aikana? Suomen Printman Oy. Hyvinkää. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1. Luettu: 10.3.2018.

Pakkanen, M. 6.2.2018. Lakiasianassistentti. Ilmarinen. Sähköposti.

Peltomaa, H. Mattila, A. Ahlqvist, S. Ahokas, A. Apponen, O. Hedman, A. Rytönen, O. & Seitola, T. 2008. Psykologian verkot. Luettavissa: http://kirja.psykologia.verkko-polku.com/file.php?a=kirja.psykologia&f=28042006_luku4.pdf. Luettu: 17.3.2018.

Puntari, I. & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä: YT-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus. Talentum. Helsinki.

Pölönen, J. 5.9.2018. Toimitusjohtaja. Ilmarinen. Haastattelu. Helsinki.

Ritakallio, T. 15.1.2018. Toimitusjohtaja. Ilmarinen. Haastattelu. Helsinki.

Räty, T. 2009. Työyhteisötaidolla tulosta. Painojussit Oy. Kerava.

Strategy Train. 8.1.4 Mistä näkökulmasta liiketoiminnan kehittäminen tulisi toteuttaa? Luettavissa: <http://st.meriq.eu/index.php?id=157&L=2>. Luettu: 7.3.2018.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Suominen, M. 3.4.2018. HR-projektipäällikkö. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Sähköposti.

Tehy. Yt-neuvottelujen sisältö ja kesto. Luettavissa: <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-paattaminen-ja-lomautus/yt-neuvottelujen-sisalto-ja-kesto>: Luettu: 13.2.2018.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio – ihmisyyttä ja ihmillistä toimintaa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. e-kirja.

Työterveyslaitos 2013. Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn menetelmäkäsikirja. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131755/Mielek%C3%A4s%20organisaatiomuutos%20-menetelm%C3%A4n%20k%C3%A4sikirja.pdf?sequence=1>. Luettu: 13.2.2018.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita publishing Oy. Porvoo.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö murroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Painojussit Oy. Kerava.

Liitteet

Liite 1. Timo Ritakallion haastattelun kysymykset

Yleistä sulautumisesta

Miksi muutos tapahtuu?
Miksi muutos on välttämätön?
Mitä muutoksesta seuraa käytännössä?
Mitä riskejä muutokseen on liittynyt tai mitä voisi vielä liittyä?
Miten muutosta on toteutettu ja miten muutos etenee tästä eteenpäin?
Mitä kaikkea tulee ottaa huomioon muutosta toteutettaessa?
Kuinka näet asioiden kehittyneen muutoksen edetessä?
Missä asioissa olemme muutoksen edetessä onnistuneet?
Mitä olisimme voineet tehdä paremmin?
Mikä muutoksessa muuttuu?
Miten muutoksessa opittua voidaan jakaa ja hyödyntää?

Muutosviestintä

Mitä haasteita oli muutoksesta tiedottamisessa?
Kuinka mielestäsi muutosviestintä onnistui kokonaisuudessaan?
Miten tiedottaminen hoidettiin?

Muutosjohtaminen

Mitä muutosjohtaminen on mielestäsi?
Millaisena johtajana näet itsesi tässä tilanteessa?
Mitä haasteita olet kokenut muutosjohtamisessa?
Miten muutoksen johtamiskokonaisuus järjestettiin / on järjestetty?
Onko sinulla aiempaa kokemusta vastaavanlaisesta muutoksesta?

Henkilöstö

Miten taataan motivaatio ja sitoutuminen?
Miten henkilöstö saadaan tavoitteiden taakse?
Miten henkilöstö on otettu ja otetaan jatkossakin mukaan muutokseen?
Miten henkilöstöä on tuettu muutoksen aikana?
Lisääkö muutos henkilöstön osaamista ja millä tavoin?
Miten varmistetaan riittävä osaaminen?
Miten yhteistyö saadaan sujumaan?
Minkälaisia seurauksia muutoksella on töiden sisältöön ja organisointiin?
Vaikuttiko sulautuminen kiinnostukseen työn tekemisestä ja sen kehittämisestä?
Tuliko tarve tehdä enemmän ja/tai paremmin töitä mahdollisen irtisanoutumisen pelossa?

Organisaatiokulttuuri

Miten menestyksen kannalta paras organisaatiokulttuuri rakennetaan ja miten ihmisiin pitäisi vaikuttaa tällaisen kulttuurin synnyttämiseksi?
Miten luodaan yhteinen identiteetti?
Kuinka päätetään kumman yrityksen arvot jatkossa ovat? Työstetäänkö niistä yhteiset vai poimitaan kummaltakin parhaita?
Miten ihmiset sitoututetaan organisaation perustehtäviin?
Miten ihmisten käyttäytymisen pelisäännöt selvennetään?
Onko Ilmarinen organisaatiokulttuuri vai onko organisaatio kulttuuri?

Liite 2. Jouko Pölösen haastattelun kysymykset

Miltä tuntui tulla fuusion jälkeiseen Ilmariseen toimitusjohtajaksi?

Oletko ollut tyytyväinen, kuinka fuusiota on viety eteenpäin, olisiko jotain voitu tehdä toisin?

Onko sinulla kokemusta fuusioista ja jos on, niin millaista kokemusta?

Tuli hieman eri näkökulmistakin katsottua fuusiota?

Silloin meni kaikki ihan hyvin?

Nimityksesi ilmoitettiin 21.12.2017, joten olet seurannut tilannetta jo pidemmän aikaa, vaikka aloitat virallisesti 1.8. Miltä fuusion edistyminen on sinusta vaikuttanut?

Onko sinulla ollut vaikutusvaltaa fuusioon, sen missään vaiheessa? Jos on, niin mitä?

Kuinka henkilöstö on mielestäsi sopeutunut muutokseen?

Nyt ollaan uuden organisaatiokulttuurin kehitysvaiheessa. Onko suurin työ jo tehty vai ollaanko vasta alkuvaiheessa?

Mitä haasteita on tai on ollut organisaatiokulttuurin yhdistymisessä? Näkyivätkö nämä jostenkkin kyselyssäsi?

Ollaanko uusi kulttuuri saatu juurrutettua niin hyvin kuin oli aiottu?

Onko fuusion jälkeen tehty oikeat henkilövalinnat?

Liittyykö tuleva organisaatiomuutos jo tapahtuneeseen YT neuvotteluihin / fuusioon?

Liite 3. Tutkimuksen kysymykset

Mitä haasteita näit fuusioitumisessa?

Mitä mahdollisuuksia näit oman työsi kannalta fuusiossa?

Miten suhtauduit kokonaisuudessaan työelämän muutosprosessiin?

Missä asioissa fuusiossa onnistuttiin (viestintä, muutosjohtaminen jne)?

Mihin asioihin olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota?

Miten fuusio vaikutti työolosuhteisiisi?

Koitko luopumisen tuskaa fuusion seurauksena? Minkälaisia asioita?

Miten fuusio vaikutti työn mielekkyyteen?

Miten fuusio vaikutti työssä jaksamiseen?

Miten fuusio vaikutti työmotivaatioon?