



Työntekijäkokemus muutosjohtamisesta yrityksen yhteydessä

Enni Berg

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemus muutosjohtamisesta yritysoston yhteydessä

Enni Berg
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Enni Berg

Työntekijäkokemus muutosjohtamisesta yritystön yhteydessä

Vuosi 2021

Sivumäärä 63

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kansainvälinen suunnittelu- ja konsultointiyhtiö, joka laajensi kesällä 2021 osaamistaan Suomessa yritystön myötä. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia toimeksiantajan muutosjohtamista kyseisen yritystön yhteydessä keskittyen ihmiskeskeisiin asioihin. Työn tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten muutosjohtaminen on koettu yritystön myötä siirtyneiden työntekijöiden näkökulmasta ja miten onnistuneesti henkilöstö on huomioitu muutosprosessissa. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa, miten muutosjohtamista voitaisiin kehittää valittujen teemojen osalta.

Tietoperustassa käsiteltiin lyhyesti toimeksiantajaorganisaatiota ja sen toimialaa sekä organisaatiomuutokseen liittyvää yritystön, integraatiota ja muutosjohtamista. Tietoperusta keskittyi kuitenkin kahteen pääteemaan: työntekijöiden tunteisiin ja henkilöstön mukaan ottamiseen muutokseen. Työntekijöiden tunteita käsittelevässä osiossa käytiin läpi muutosvastarintaa ja tunnereaktioita muutoksen eri vaiheissa. Henkilöstön mukaan ottamista käsiteltiin puolestaan innostamisen, motivoinnin, osallistamisen ja tiimityksen näkökulmista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, johon sisällytettiin laadullista tietoa tuottavia avoimia kysymyksiä. Sähköinen kysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä tarkoituksena oli saavuttaa tehokkaasti eri toimipisteillä työskentelevät henkilöt ja saada mahdollisimman laaja kuva muutosjohtamisen kokemuksista. Kyselyn avulla haluttiin saada vastauksia siihen, millaisia tunteita työntekijät ovat käyneet läpi muutoksen aikana ja miten nämä tunteet on huomioitu. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työntekijöitä on innostettu, motivoitu ja osallistettu muutokseen ja miten tiimityminen on hoidettu uudessa organisaatiossa. Vastaajalla oli myös mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia jokaiseen teemaan liittyen. Tulosten analysoinnissa käytettiin apuna Exceliä, jossa avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin eri ryhmiin. Avointen kysymysten raportoinnissa keskityttiin erityisesti ilmaisuihin, jotka nousivat useinten esiin vastauksissa. Työn lopussa esitetyt kehityskohteet ja -ehdotukset pohjautuvat tuloksiin, joissa oli hajontaa ja joissa nähtiin parannettavaa.

Tutkimustuloksista kävi ilmi niin positiivisia kuin kehitettäviä asioita, jotka toimeksiantajan on hyvä huomioida mahdollisissa tulevilla organisaatiomuutostilanteissa, kuten yritystöissä. Keskeisimmät kehityskohteet koskivat viestinnän sisältöä, tunteiden huomioimista sekä työntekijöiden motivointia ja osallistamista muutokseen. Opinnäytetyön tietoperusta, tutkimustulokset ja niiden pohjalta luodut kehitysehdotukset antoivat toimeksiantajan henkilöstöosastolle arvokasta tietoa siitä, miten yritystön myötä siirtyneiden työntekijöiden tunteet, toiveet ja tarpeet tulee ottaa huomioon integraatiota johdettaessa.

Asiasanat: yritystö, integraatio, muutosjohtaminen, muutosprosessi

Enni Berg

Employee Experience in Change Leadership during Acquisition Integration

Year

2021

Pages

63

The thesis was commissioned by an international engineering and consulting company which expanded its expertise in Finland through an acquisition in the summer of 2021. The purpose of the thesis was to study the change leadership of the case company in connection with the acquisition, focusing on people-related issues. The aim was to obtain information on how the change leadership has been perceived from the perspective of employees who have transferred due to the acquisition, and how successfully the employees have been acknowledged in the change process. In addition, the aim was to survey how change leadership could be developed for the selected themes.

The theoretical base briefly deals with the case company and its line of business as well as acquisition, integration and change leadership related to organizational change. The theoretical base focuses on two main themes: emotions of employees and employee involvement in change process. The section on employee emotions concerns resistance to change and emotional reactions during change. The other section, concerning employee involvement, discusses how to inspire, motivate and involve personnel, as well as team building.

An electronic survey was used as a research method, which also included open-ended questions producing qualitative information. The electronic survey was selected as the purpose was to efficiently reach employees working in different offices and to get the widest possible picture of the experiences in change leadership. Through the survey, the aim was to get information on employee emotions during the change process and how these emotions were considered. In addition, the aim was to find out how employees were inspired, motivated and involved in the change process and how team building was carried out in the new organization. Respondents also had a possibility to express development proposals for each theme. The research results were analyzed with Excel by categorizing open-ended answers and the most frequently raised topics were in focus when reporting the results. The development areas and proposals presented at the end of this report are based on findings with large deviations and possibilities to improve.

The research results showed both positive things and areas to improve, which the case company should take into account in possible future organizational changes, such as acquisitions. The main targets for development were related to the content of communication, the consideration of emotions as well as how to motivate and involve employees in the change process. The theoretical base of the thesis, the research results and the development proposals provide valuable information to the case company HR department on how feelings, wishes and needs of employees transferred due acquisition should be taken into consideration when leading integration.

Keywords: Acquisition, Integration, Change Leadership, Change Process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan ja toimialan esittely.....	7
3	Organisaatiomuutos	8
3.1	Yritysosto.....	9
3.2	Integraatio	9
3.3	Muutosjohtaminen	11
4	Ihmiskeskeinen muutos	12
4.1	Tunteet muutoksessa	13
4.1.1	Tunnereaktiot muutoksen eri vaiheissa	14
4.1.2	Muutosvastarinta	17
4.2	Henkilöstö mukaan muutokseen	19
4.2.1	Innostaminen.....	20
4.2.2	Motivointi.....	21
4.2.3	Osallistaminen	23
4.2.4	Tiimiytyminen.....	25
5	Tutkimustyön toteutus	27
5.1	Menetelmänä sähköinen kysely	29
5.2	Aineiston analysointi.....	31
6	Tutkimustyön tulokset.....	31
6.1	Yleistä yritysostosta ja integraatiosta.....	32
6.2	Tunteet muutoksessa	34
6.3	Muutosvastarinta	36
6.4	Innostaminen	37
6.5	Motivointi.....	38
6.6	Integraatioon osallistaminen	41
6.7	Tiimiytyminen	43
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset tutkimustulosten pohjalta	44
7.1	Mikä oli erityisen onnistunutta?	45
7.2	Kehitysehdotukset	45
8	Pohdinta	48
8.1	Tutkimustyön eettisyys ja luotettavuus.....	48
8.2	Jatkotutkimusehdotukset	49
	Lähteet.....	50
	Kuviot	52
	Taulukot	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Nykypäivän organisaatiot toimivat dynaamisessa ympäristössä, jossa menestyäkseen niiden on sopeuduttava tai muututtava, joissain tapauksissa jopa täysin (Hodges 2021, 16). Asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehitys, uudet innovaatiot, yritysten yhdistymiset sekä liike-toimintojen käynnistämiset ja lopettamiset ovat esimerkkejä muutokseen johtavista syistä. Muutokset lähtevätkin usein liikkeelle tarpeesta uudistaa tai kehittää toimintaa. (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen.) Organisaation kyky onnistua muutoksessa on pitkälti kiinni siitä, miten ihmiset saadaan mukaan muutoksen toteuttamiseen: paraskaan strateginen suunnitelma ei toteudu ilman, että henkilöstö toteuttaisi sitä arjessa (Korhonen & Bergman 2019, 12). Muutosprosessiin osallistumisessa olennaista on, että ihminen käy samalla läpi omaa henkistä muutosprosessiaan käytännön muutostyön ohella (Pirinen 2014, 179). Näin ollen ihmiset tunteineen, asenteineen, toiveineen ja tarpeineen ovat muutoksen keskiössä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva kansainvälinen suunnittelu- ja konsultointiyhtiö on viime aikoina laajentanut osaamistaan Suomessa yritysostojen kautta. Tutkimustyö lähti liikkeelle toimeksiantajan Suomen henkilöstöosaston kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja heidän toiveestaan saada tietoa siitä, kuinka muutosjohtaminen on koettu erään yritysoston yhteydessä. Tutkimuskohteeksi valikoitui kesällä 2021 ostettujen liiketoimintojen myötä siirtyneet työntekijät. Toimeksiantajasta käytetään tässä työssä nimeä X, kun taas Y kuvaa yhtiötä, jonka liiketoimintoja toimeksiantaja on ostanut.

Tutkimustyössä keskitytään muutosjohtamiseen erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Inhimillinen näkökulma aiheeseen valikoitui pitkälti sen mukaan, missä vaiheessa yritysoston jälkeinen integraatioprosessi menee. Toimeksiantaja X:n kanssa olimme yhtä mieltä siitä, ettei työssä kannata keskittyä management-puolen asioihin, sillä integraatio on vielä kesken. Yritysoston myötä siirtyneet työntekijät ovat kuitenkin päässet kiinni käytännön toimintaan eli he työskentelevät oikeissa tehtävissä uusissa tiimeissään. Näin ollen koimme, että ihmiskeskeisiin asioihin keskittyminen olisi hyödyllisintä toimeksiantajan kannalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on siis tutkia toimeksiantajan muutosjohtamista yritysoston yhteydessä keskittyen ihmiskeskeisiin asioihin. Työssä käsitellään työntekijöiden tunteita eli muutosvastarintaa ja tunnereaktioita muutoksen eri vaiheissa. Toinen pääteema koskee puolestaan henkilöstön mukaan ottamista muutokseen eli innostamista, motivointia, osallistamista ja tiimiytymistä. Lisäksi teoriassa käsitellään toimeksiantajaorganisaatiota ja sen toimialaa sekä organisaatiomuutokseen liittyvää yritysostoa, integraatiota ja muutosjohtamista. Työn tavoitteena on saada tietoa siitä, miten muutosjohtaminen on koettu yritysoston myötä siirtyneiden työntekijöiden näkökulmasta ja miten onnistuneesti henkilöstö on huomioitu

muutosprosessissa. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa, miten muutosjohtamista voitaisiin valittujen teemojen osalta kehittää. Tutkimustyö antaa tietoa siitä, mihin organisaation tulee kiinnittää huomiota mahdollisissa tulevilla yritysostoissa ja samalla se auttaa varautumaan organisaatiomuutoksiin henkilöstön tunteiden, toiveiden ja tarpeiden näkökulmasta. Lisäksi työ voisi toimia pohjana uusille toimintamalleille tai ohjeistuksille muutosjohtamiseen liittyen.

2 Toimeksiantajan ja toimialan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kansainvälinen suunnittelu- ja konsultointiyhtiö, joka toimii infra-, teollisuus- ja energiasektoreilla palvellen asiakkaitaan digitalisaation ja kestävä kehityksen ratkaisujen edistämässä ympäri maailmaa. Yhtiön toimeksiannot ovat niin yksittäisiä suunnittelutehtäviä kuin suuria investointihankkeita ja tarjotut palvelut kattavat koko hankkeen elinkaaren alun selvityksistä käytön ja ylläpidon tukeen asti.

Toimeksiantaja toimii eri sektoreilla, mutta sen päätoimialana voidaan pitää teknisen konsultoinnin alaa. Tekninen konsultointi tarkoittaa erilaisia tutkimus-, suunnittelu- ja konsultointipalveluja, jotka tyypillisesti liittyvät esimerkiksi teollisiin tuotantolaitoksiin, rakentamiseen, energia- ja ympäristöhuoltoon sekä liikenteeseen. Kyseisen toimialan yritykset muodostavat Suomessa merkittävän liike-elämän palvelusektorin, kun puhutaan tuotanto- ja työllisyysosuuksista. Liike-elämän palvelualan yritykset myyvät palvelujaan suurilta osin toisille yrityksille, mutta myös julkiselle sektorille. Alan palvelut ovatkin herkkiä suhdannevaihteluille, sillä niiden kysyntä riippuu asiakastoimialojen menestyksestä omilla markkinoillaan. Jos kuitenkin tarkastellaan vain teknisen konsultoinnin toimialaa, yrityskantojen muutokset ovat yleisesti ottaen pieniä. Tilastokeskuksen mukaan teknisen konsultoinnin yrityksiä oli Suomessa 11 502 vuonna 2013 työllistäen yhteensä lähes 39 000 henkilöä. (Metsä-Tokila 2015, 9-17.)

Toimeksiantaja on viimeisen vuoden aikana laajentanut osaamistaan Suomessa yritysostojen kautta. Tässä tutkimustyössä keskitytään yhteen vuonna 2021 tehtyyn yrityskauppaan, jonka seurauksena noin 130 työntekijää siirtyi toimeksiantajan teollisuussektorille. Ostetut liiketoiminnot toivat suunnittelu- ja automaatiopalveluiden osaamista tukien yhtiön kasvustrategiaa ja osaamista teollisuuden alalla. Integraatioprosessi on opinnäytetyön teon hetkellä siinä vaiheessa, että oston myötä siirtyneet työntekijät ovat organisatorisessa rakenteessa eli he toimivat oikeissa tiimeissä ja heille on nimetty esihenkilöt. Käytännön työ on siis toiminnassa, mutta hallinnolliset integrointiprosessit, joita tukifunktiot hoitavat, ovat vielä kesken.

3 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksessa on kyse laajasta, koko organisaatiota koskevasta rakenteellisesta ja toiminnallisesta muutoksesta (Pahkin & Vesanto 2013, 4). Muutoksen takana olevat syyt vaihtelevat, mutta sen avulla voidaan pyrkiä parantamaan kilpailukykyä, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin tai turvaamaan organisaation elinkelpoisuus tulevaisuudessa (Työterveyslaitos 2021). Yleensä organisaatiomuutokset koskevat useaa työntekijää, heidän tehtäviään ja asemaa tai koko organisaation henkilöstöä. Organisaatiomuutoksiin kuuluvat esimerkiksi yritys- fuusiot ja ulkoistamiset ja näiden muutosten seurauksena henkilöstön työnantaja tai työpaikan sijainti saattaa muuttua. Useita muutoksia voi myös tapahtua samanaikaisesti, kun esimerkiksi laajennetaan jotain toiminnan osaa samaan aikaan kun ulkoistetaan toista. Henkilöstö- ja tuotantomäärissä tapahtuu usein muutoksia näiden organisaatiomuutosten seurauksena. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Organisaatiomuutoksille yhteistä on prosessimaisuus eli ne sisältävät erilaisia muutosvaiheita. Muutosprosessi alkaa varsinaisesti silloin, kun tieto tulevasta muutoksesta tulee yleiseen tietoon, vaikka käytännössä jokin taho on sitä ennen valmistellut muutosta. Uuden organisaation tai toimintatavan astuessa virallisesti voimaan muutos päättyy vain joltain osin, sillä uuden toimintatavan opettelu vie kauan aikaa. Päivittäinen elämä työpaikalla muuttuu erilaiseksi ja yksilön näkökulmasta katsottuna muutokseen liittyykin epävarmuutta, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuteen sopeutumista. Näin ollen muutoksilla on taloudellisen puolen lisäksi myös inhimillinen puoli. Organisaatiomuutos edellyttääkin, että työntekijät tekevät henkistä työtä muutosprosessin aikana; rationaalisen ongelmanratkaisun ja päätöksenteon lisäksi tarvitaan kokemuksellista tunteiden läpikäyntiä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Organisaatiomuutosta voidaan siis tarkkailla työntekijän käymän sisäisen prosessin näkökulmasta, joka on kolmiosainen: vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uuden alkua. Vaiheiden rajat eivät ole selkeitä ja niiden läpikäynti on yksilökohtaista, mutta esihenkilön tehtävä on antaa tukea työntekijälle koko sisäisen prosessin ajan. Vanhasta luopumisen vaiheessa työntekijän halu vanhassa ja tutussa pysymiseksi on kova. Muutosta on tavallista kyseenalaistaa ja työntekijä kaipaa perusteluja, selkeää suunnannäyttöä sekä johdon näkyvyyttä. Toisessa eli uuteen sopeutumisen vaiheessa työntekijä tyypillisesti kokee erilaisia tunteita, työssä alisuoriutumista sekä turhautumista muutoksen keskeneräisyyteen. Työilmapiiri saattaa olla heikentynyt ja luottamus esihenkilöön ja muutoksen johtoon on vaakalaudalla. Viimeisessä sisäisen muutosprosessin vaiheessa työntekijä on puolestaan usein hyväksynyt uuden toimintatavan ja kykenee näkemään muutoksen hyödyt. Hän ymmärtää, että uudet toimintatavat edellyttävät kurinalaisuutta ja on aika oppia uutta. Keskittyminen on tekemisessä ja aikaansaadut tulokset vahvistavat innostusta uuteen. (Pirinen 2014, 216-225.)

3.1 Yritysosto

Muutokset organisaatiossa voivat johtua yritysostosta eli tilanteesta, jossa yritys ostaa toisen yrityksen ja sen jälkeen yhteensulauttaa tämän ostetun yrityksen toiminnan omiinsa. Ostettu yritys voi oston myötä jäädä täysin itsenäiseksi, osittain itsenäiseksi tai tulla kokonaan yhteensulautetuksi ostavan yrityksen toimintaan. (Teerikangas 2008, 19.) Yritysostojen taustalla on lähes poikkeuksetta strategisia syitä, kuten markkinaosuuden kasvattaminen tai vahvistaminen, kasvun tukeminen, kilpailun vähentäminen ja yrityksen arvon lisääminen sekä uuden osaamisen tai tuotantokapasiteetin hankkiminen (Katramo & Lauriala 2013, 19). Yrityskaupan avulla voidaan mahdollisesti myös kasvaa uusille tuote- tai markkina-alueille, kasvattaa resursseja tai parantaa kustannustehokkuutta (Teerikangas 2008, 11).

Kilpailevassa globaalissa toimintaympäristössä pärjääminen saattaa vaatia kasvua yritysoston kautta. Yritysostojen suosio onkin kasvanut viime vuosikymmenten aikana niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti siitäkin huolimatta, että niiden onnistuminen ei ole itsestäänselvyys. Tutkimustulokset yritysostojen epäonnistumisesta vaihtelevat noin 30-80 prosentin välillä, mutta arvioiden mukaan usein päädytään noin 50 prosentin epäonnistumislukuun, kun tarkastellaan ostoa tuloksellisuuden näkökulmasta. (Teerikangas 2008, 11-12.)

3.2 Integraatio

Yritysostoa seuraa integraatio eli yhteensulauttaminen, joka tarkoittaa ostetun ja ostavan yrityksen yhdistämistä. Integraatiota pidetään haasteellisenä vaiheena yritysostossa onnistumisen kannalta (Teerikangas 2008, 13-14) ja se määrittää pitkälti sen, kuinka suuria hyötyjä yritysostolla saavutetaan ja millä ajanjaksolla (Katramo & Lauriala 2013, 441). Yhteensulauttamisen kannalta olennaista on strategiset linjaukset eli integraatiostrategian ja tulevien liiketoimintastrategioiden valinta. Integraatiostrategiassa määritetään, kuinka voimakkaasti ostettu yritys sidotaan ostavaan yritykseen eli kyse on yritystasoisesta päätöksestä integraation syvyyteen liittyen. Liiketoimintastrategiat voidaan puolestaan sopia esimerkiksi yksiköittäin tai liiketoiminnoittain, ja ne sisältävät valitun suunnan ja tavoitteet. Näiden strategisten valintojen lisäksi merkittävää on se, miten integraatio on johdettu. (Teerikangas 2008, 68-70.)

Onnistunut yritysosto vaatii integraatiovaiheen ja sen haasteellisuuteen vaikuttavien tekijöiden pohdintaa jo ennen yritysostoa. Yritysten yhteensopivuutta tulisi tarkastella samoin kuin ostettavan yrityksen henkistä tilaa ostoa ennen. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten ostavan yrityksen edustajat toimivat ja puhuvat eli onko lähestymistapa ostettua yritystä kohtaan sensitiivinen. Jos näihin evaluointivaiheen asioihin on panostettu ennen yritysostoa, näkyy se integraatioprosessissa positiivisesti ja sitä kautta mahdollisesti myös yritysoston onnistumisessa. (Teerikangas 2008, 63-64.)

Teerikankaan (2008, 71) mukaan yritysostoissa, joissa integraatiovaihe on huonosti johdettu, näkyy keskivertoa enemmän henkilöstön tyytymättömyyttä, motivaatio-ongelmia ja epätietoisuutta. Onnistuneissa yritysostoissa yhteensulauttamisen viisi perustetta ovat puolestaan kunnossa ja ne ovat: integraation suunnittelu, yritystoston jälkeisen toiminnan nopeus, visio ja oston tavoitteet, yhteensulauttamisen työkalut sekä viestintä oston jälkeen. Nämä on kuvattu alla taulukossa 1.

Integraation viisi peruspilaria
Integraation suunnittelu
Toiminnan nopeus yritystoston jälkeen
Visio & oston tavoitteet
Yhteensulauttamisen työkalut
Viestintä

Taulukko 1: Integraation peruspilarit (mukaillen Teerikangas 2008, 71)

Integraatiota varten tulee tehdä suunnitelma, sillä se helpottaa yhteensulauttamisen ammatimaista etenemistä. Puutteellinen suunnittelu puolestaan lisää henkilöstön epävarmuutta ja vähentää motivaation tasoa. Lisäksi suunnittelulla on vaikutusta integraation etenemiseen, sillä yritystoston jälkeisen toiminnan nopeus riippuu siitä, onko yhteensulauttamista suunniteltu ennen ostoa. Toimet olisi hyvä aloittaa mahdollisimman nopeasti heti oston jälkeen, sillä liian pitkään venynyt käyntiinlähtö lisää henkilöstön hermostuneisuutta. Se, missä pitkän aikavälin tahdissa yhteensulautumista on tarkoitus toteuttaa, on kuitenkin usein maakoh- taista. Esimerkiksi Suomessa yritysten yhteensulauttaminen tapahtuu yleensä rauhallisempaan tahtiin kuin Yhdysvalloissa. (Teerikangas 2008, 71-73.)

Selkeä visio ja tulevaisuuden tavoitteet ovat tyypillisesti onnistuneen integraation takana ja tutkimuksen mukaan niiden puuttuminen lisää henkilöstön epävarmuutta toiminnan suun- nasta. Yhteensulauttamisen työkalut ovat puolestaan keinoja, joiden avulla edistää vuorovai- kutusta, yhteistyötä ja oppimista ostavan ja ostetun yrityksen henkilöstön kesken. Näihin työ- kaluihin kuuluvat yhteiset prosessit ja koulutus, vierailut ja henkilöstövaihdot, yhteisprojektit ja integraatiotiimit sekä tiedotustilaisuudet ja intranetin käyttö. Lisäksi viestinnällä on mer- kittävä rooli integraatiovaiheessa, sillä henkilöstön luottamus johtoon vaihtelee herkästi. Suora ja rehellinen viestintä auttaa luottamuksen rakentamisessa uuteen ostajayritykseen sekä tulevaisuuteen vähentäen samalla henkilöstön epävarmuutta. (Teerikangas 2008, 73-75.)

3.3 Muutosjohtaminen

Nykypäivän organisaatioissa muutos on jatkuvaa ja henkilöstön tulee sopeutua vaihtuviin tilanteisiin työarjessaan. Organisaatioiden kohtaamissa muutosprosesseissa korostuu esihenkilöiden ja johdon rooli, joiden tietoa ja taitoa tarvitaan onnistuneiden muutosten toteuttamiseksi. (Onnistu muutoksessa 2019, 9.) Tätä systemaattista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu muutos, kutsutaan muutosjohtamiseksi (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen). Muutosjohtamiseen panostaminen on tärkeää, sillä muutoksessa epäonnistuminen tuo usein epäluottamusta työyhteisöön laskien samalla henkilöstön työmotivaatiota ja organisaation tuloksentelekkyä (Onnistu muutoksessa 2019, 9).

Muutosprosessi elää matkan varrella ja sen läpivienti vie sekä aikaa että energiaa siihen osallistuvilta. Muutoksen alussa on tärkeää asettaa selkeä tavoite, jota kohti muutosta lähdetään viemään. Välitavoitteisiin ja pitkän aikavälin tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan priorisointia eli kykyä laittaa työt tärkeysjärjestykseen jättäen samalla tarpeettomat asiat tekemättä. Varsinaisten töiden lisäksi muutosprosessissa on oltava aikaa myös yhteiselle keskustelulle ja tunteiden käsittelylle, ratkaisujen etsintään ja uuden oppimiselle sekä erilaisten toimintamallien kokeilemiselle ja asioiden juurruttamiselle. Lisäksi muutokselle on syytä laatia toimintasuunnitelma, joka kertoo, kuka tekee mitäkin, millä tavalla ja milloin sekä mitä investointitarpeita muutokseen liittyy. Toimintasuunnitelman laatimiseen kannattaa ottaa mukaan työntekijät, jolloin he ovat paremmin perillä muutoksen vaiheista, vastuista ja aikatauluista. Muutoksen toteuttamisessa tarvitaan lisäksi säännöllistä seurantaakin sekä työn organisointia. (Onnistu muutoksessa 2019, 13-14.)

Esihenkilöiden rooli korostuu muutosjohtamisessa ja muutosten läpivienti vaatii heiltä erilaista osaamista ja taitoja. Ensinnäkin esihenkilö voi valmistaa työntekijöitä henkisesti muutokseen kysymällä heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan muutokseen liittyen. Yhdessä organisaation johdon kanssa esihenkilöiden on onnistuttava vakuuttamaan työntekijät muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä tulevaisuuden kannalta. Henkisen valmistautumisen lisäksi esihenkilön tulee auttaa työntekijöitä epävarmuuden ja muutoksen aiheuttaman ristiriidan kanssa. Muutostilanteessa työn hallinnan tunne heikkenee, kun uusia toimintatapoja ja työtehtäviä tulee omaksua lyhyessä ajassa ja vähäisellä perehdytyksellä samaan aikaan kun vanhasta tulisi oppia pois. Esihenkilön tehtävä on tällöin tukea työntekijää, antaa palautetta sekä kannustaa uuden oppimisessa. Lisäksi muutos tulisi tehdä mahdollisimman inhimilliseksi työntekijälle, jotta huoli omasta osaamisesta saataisiin hallintaan. (Pirinen 2014, 14-16.)

Työntekijöiden epävarmuutta muutosta kohtaan voi vähentää ennakoimalla muutosta ja selvittämällä muutoksen keskeisiä tavoitteita. Kun tavoitteet purkaa auki työntekijän lähtökohdista ja työtehtävistä käsin, työntekijän on helpompi hahmottaa, mitä muutos käytännössä tarkoittaa hänen kannaltaan ja mitä häneltä odotetaan. Tavoitteiden selkeyttämisen jälkeen

esihenkilö ja työntekijä voivat yhdessä miettiä, miten muutos vaikuttaa työntekijän toimintaan tulevaisuudessa ja miten siihen voidaan valmistautua. Työntekijän kanssa käytävien keskustelujen lisäksi esihenkilön tulee käydä tiimin kanssa läpi odotukset muutoksen suhteen. Tällöin syntyy yhteisymmärrys muutoksen syistä ja päämääristä sekä siitä, miten muutos vaikuttaa tiimin yhteiseen toimintaan. Lisäksi organisaation ylimmän johdon tulee viestiä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista muutoksen aikana, sillä se vahvistaa työntekijöiden uskoa siihen, että johto on motivoitunut ja sitoutunut muutokseen. (Pirinen 2014, 16-18.)

Työntekijää kohtaan asetettujen odotusten täytyy olla realistisia, sillä muuten hänen motivaationsa muutokseen heikkenee. Esihenkilöllä tulee olla ihmistuntemusta ja kykyä hahmottaa, miten työt tulisi roolittaa ja resursoida muutoksen eri vaiheissa, jotta muutos voitaisiin toteuttaa tavoitteiden mukaisesti. Kyky neuvotella tiimille sopivat ja realistiset tavoitteet aikatauluineen on myös hyödyllinen taito esihenkilölle. Samalla, kun työntekijälle pyritään saamaan sopivia tehtäviä ja tavoitteita, hänelle tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua muutokseen. Osallistamisella saadaan hyödynnettyä työntekijän kokemusta ja motivoidaan työntekijää muutokseen. Esihenkilön tehtävä on myös kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen muutosprosessin aikana. (Pirinen 2014, 18-20.)

Esihenkilön johtamistaidot punnitaan muutostilanteessa, kun hänen tulisi johtaa tiimiä. Muutosjohtamisessa tarvitaan suoraselkäistä ja oikeudenmukaista esihenkilöä, joka aikaansaa yhteistyötä ja katsoo tulevaisuuteen. Luottamuksellisen ja turvallisen työilmapiirin rakentaminen on tärkeää ja lisäksi työntekijöille tulee selvittää muutoksen suunta ja kokonaiskuva. (Pirinen 2014, 20-21.) Tiimin onnistumisen mahdollistaminen onkin esihenkilön tärkein tehtävä muutoksessa. Muutoksen etenemistä kannattaa pohtia tiimin kanssa nimenomaan onnistumisten kautta ja samalla on hyvä painottaa konkreettisia pieniä askelia muutoksen eteenpäin viemiseksi. (Onnistu muutoksessa 2019, 15.) Työntekijöiden kannustamista ja palkitsemista ei myöskään sovi unohtaa muutosprosessin aikana (Pirinen 2014, 21).

4 Ihmiskeskeinen muutos

Johtamista voidaan tarkastella asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmasta, sillä niillä on keskeinen merkitys johtamista kuvattaessa (Juuti 2016, luku 2). Näistä ihmisten johtaminen korostuu organisaatiomuutosten aikana (Työterveyslaitos 2021) ja sitä voidaan kuvata niin mielen sisäisen eli psyykkisen kuin sosiaalisen ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Ihmisten johtamiseen vaikuttaa esimerkiksi tunteet, mielikuvat, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet sekä kulttuuri. (Juuti 2016, Ihmisten johtaminen.) Asioiden johtamisessa on puolestaan kyse siitä, että varmistetaan prosessien ja ihmisten toimivan tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi (Hodges 2021, 161). Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen raja ei siis ole selkeä, vaan molemmat edellyttävät

työskentelyä ihmisten kanssa. Molempia johtamisen ulottuvuuksia tarvitaan varmistamaan, että henkilöstö on sitoutunut muutokseen, jotta muutos voidaan tehokkaasti juurruttaa organisaatioon. (Hodges 2021, 129-130.)

Organisaatiomuutoksista puhuttaessa ihmisten johtaminen kuvataan prosessina, jossa henkilö vaikuttaa yksilöiden muodostamaan ryhmään, jotta saavutettaisiin yhteiset tavoitteet (Hodges 2021, 130). Muutoksilla tavoitellaan yksilöiden asenteiden, käyttäytymisen ja toimintatapojen muuttamista ja jotta muutosprosessissa onnistutaan, kaikkien työntekijöiden tulee olla mukana motivoituneella asenteella ja sitoutuneina toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Pirinen 2014, 14). Onkin selvää, että organisaatiomuutoksissa, esimerkiksi yrityksos-
toissa, on kyse lopulta ihmisten ja inhimillisten tekijöiden kohtaamisista (Teerikangas 2008, 13). Henkilöstö eli ihmiset ovat niitä, jotka lopulta vievät asiat käytännön tasolle integroiden muutoksen osaksi päivittäistä työtä. Muutoksia on näin mahdoton saada aikaan ilman henkilöstön toimintatavassa tapahtuvia muutoksia. (Onnistu muutoksessa 2019, 28-32.)

4.1 Tunteet muutoksessa

Tunnepuolesta keskustellaan verrattain vähän organisaatiomuutosten yhteydessä siitä huolimatta, että muutokset herättävät monenlaisia tunteita henkilöstössä. Yksilön kokemat tunteet voivat vaihdella toivottomuuden tunteesta vapautuneisuuteen ja iloon riippuen muutoksen luonteesta ja sen mahdollisesta vaikutuksesta. Organisaatiomuutoksen aikana koettuja positiivisia tunteita voivat olla esimerkiksi innostuneisuus, onnellisuus, helpotus, luottamus ja toiveikkuus, mutta toisaalta yksilö voi tuntea myös turhautuneisuutta, vihaa, pettymystä, surua, pelkoa tai avuttomuutta epävarmuuden keskellä. Erilaisia tunteita on mahdollista kokea myös samanaikaisesti ja lisäksi ne voivat heilahdella ääripäästä toiseen muutosprosessin aikana. (Hodges 2021, 57-59.)

Työntekijät voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin sen mukaan, miten heidän on tapana suhtautua muutostilanteisiin. Muutokseen positiivisesti suhtautuvat näkevät muutoksen mahdollisuutena kehittyä ja ottavat sen vastaan avoimin mielin, kun taas negatiivisemmin suhtautuvat voivat kokea muutostilanteen uhkaavana ja epäreiluna, mikä saa heidät vetäytymään keskustelusta ja päätöksenteosta. (Hodges 2021, 59.) Jotkut puolestaan suhtautuvat muutokseen varautuneesti: he haluavat olla selvillä muutoksen syistä sekä mahdollisesti tietää tarkatkin yksityiskohdat muutokseen liittyen. Osa näistä turvallisuushakuisista työntekijöistä saattaa myös kaivata kontrollia muutostilanteessa ja haluavat siksi vastauksia esimerkiksi siihen, mitä muutos tarkoittaa heidän kannaltaan ja mitä heiltä odotetaan. (Pirinen 2014, 40-41.)

Tunteiden huomiointi on yksi niistä tekijöistä, joka edistää muutoksen onnistumista. Ihmisten kohtaaminen, yhdessä keskustelu ja erilaisten näkökulmien huomioiminen ovat merkityksellisiä muutoksen keskellä. Näihin asioihin onkin suositeltavaa panostaa niin kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijän ja muutosjohtajan välillä kuin ryhmäkeskusteluissa. Työntekijöille

on tärkeää tulla nähdyksi ja kuulluksi ja myös vahvoja tunteita pitäisi pystyä käsittelemään. (Onnistu muutoksessa 2019, 11.) Muutosta läpikäyvässä organisaatiossa tulisi olla ilmapiiri, joka sallii avoimen ja luottamuksellisen tunteiden käsittelyn. Mikäli näin ei kuitenkaan ole, vaan toimintaa määrittävät kontrolli ja säännöt samalla, kun asiat pyritään hoitamaan roolien ja valtasuhteiden mukaan, voi syntyä tyytymättömyyden ja pelon kierre. Siinä luottamus katoaa, henkilöstö pelkää suorituskäytönsä riittämättömyyttä ja lopulta tunteet puretaan huonolla tavalla organisaation sisällä. Erityisen tärkeää onkin, että henkilöstöllä on aikaa ja tilaa tunteiden käsittelylle muutosprosessin aikana. Kaikilla työyhteisössä on oikeus kokea asiat omalla tavalla ja saada tukea tunteiden läpikäymisessä. (Onnistu muutoksessa 2019, 33-34.)

Tunteet ovat tärkeässä osassa muutosprosessia, sillä sen lisäksi, että ne näyttävät miten joku kokee muutoksen, ne vaikuttavat yksilön käytökseen ja sitoutumiseen muutosta kohtaan. Tällä puolestaan on vaikutusta siihen, kuinka tehokkaasti muutokset voidaan toteuttaa ja saadaan pysymään. Johtaakseen henkilöstöä onnistuneesti muutoksen läpi muutosjohtajan tulee ottaa huomioon muutoksen tunnepuoli eli kyetä ymmärtämään ja tunnustamaan muiden emotionaaliset reaktiot. (Hodges 2021, 55-56.) Kyky sitouttaa työntekijät tunteen tasolla muutokseen onkin tärkeä tehtävä, sillä muutosten perustelu järjellä ei aina riitä: työntekijät vertaavat perusteluja omiin kokemuksiinsa ja tehtyään johtopäätökset reagoivat asiaan tunteella. Esihenkilöiden ja muiden muutosjohtajien tulisikin vakuuttaa henkilöstö tunteen tasolla muutoksen tarpeellisuudesta ja etsiä jokaiselle tärkeä, tavoiteltava asia muutoksessa. (Pirinen 2014, 183-184.) Lisäksi erityisen tärkeää on, että muutosta johtava ymmärtää, miten negatiivisia tunteita voidaan käsitellä muutoksen aikana (Hodges 2021, 56).

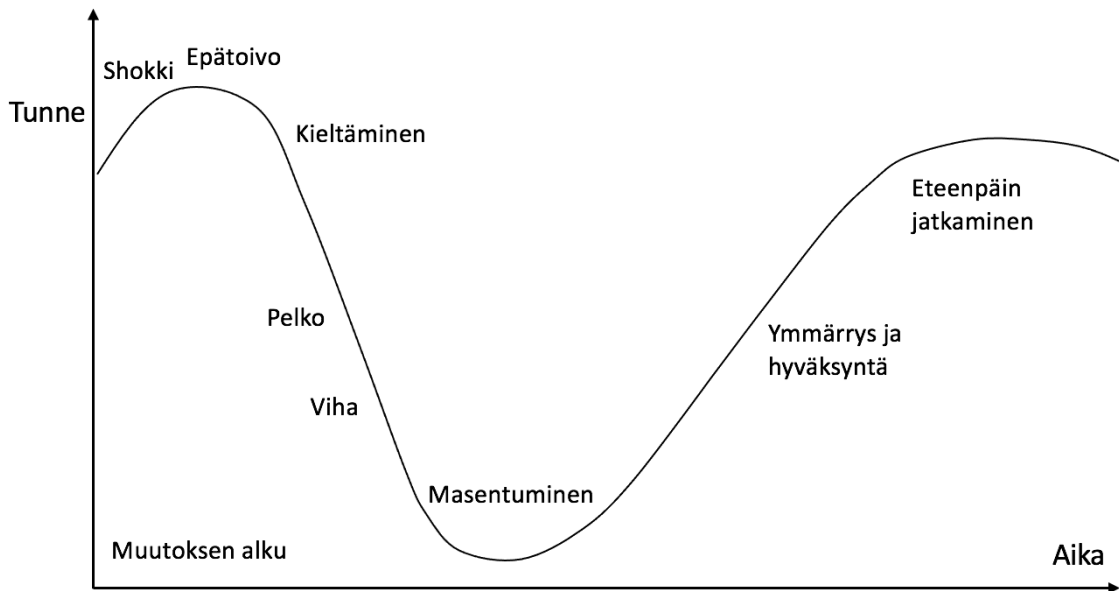
4.1.1 Tunnereaktiot muutoksen eri vaiheissa

Työntekijä saattaa kokea monia erilaisia tunteita muutoksen aikana. Pirisen (2014, 38) mukaan muutosprosessia voidaankin kuvata Elisabeth Kübler-Rossin (1969) luoman muutoskäyrän avulla, joka esittää muutoksen vaiheet työntekijän näkökulmasta. Nämä muutoksen elinkaarren viisi vaihetta ovat:

1. shokki, epätoivo ja kieltäminen
2. pelko ja viha
3. masentuminen
4. ymmärrys ja hyväksyntä
5. eteenpäin jatkaminen.

Muutoskäyrä auttaa esihenkilöä ymmärtämään yksilön käyttäytymistä muutosprosessin aikana. Lisäksi käyrä toimii apuna, kun ennakoidaan muutosjohtamisen tarpeita tai valmistaudutaan eri muutosvaiheiden johtamiseen. On kuitenkin syytä muistaa, että vaikka muutoskäyrä mallintaa ihmiselle tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa, jokainen työntekijä kokee muutoksen vaiheet omalla tavalla. Kaikki eivät käy läpi jokaista muutoskäyrän vaihetta ja lisäksi

reaktiot ja niiden voimakkuus vaihtelevat työntekijöiden kesken. (Pirinen 2014, 38-41.) Muutoksen vaiheet on esitetty muutuskäyrän avulla kuviossa 1.



Kuvio 1: Muutuskäyrä (mukaillen Kübler-Ross 1969). (Pirinen 2014, 39)

Muutuskäyrän alkuvaiheessa henkilöstö kokee yleensä shokin ja epätoivon tunteita saatessaan tiedon tulevasta muutoksesta. Huoli omasta tulevaisuudesta hankaloittaa työtehtäviä ja shokitilaa seuraakin usein muutoksen kieltäminen. Kieltämisvaiheessa työntekijä keskittyy pohtimaan mennyttä positiivisessa valossa ja saattaa uskotella itselleen, ettei muutos tule onnistumaan. Työntekijä voi kokea haluttomuutta muuttua tai paeta muutosta, mutta myös oman epävarmuuden ja pettymyksen heijastaminen muihin voi olla tapa reagoida tulevaan muutokseen. Muutoksen alkuvaiheessa esihenkilön on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja ymmärtää heitä sekä olla aidosti läsnä. Lisäksi on hyvä käydä läpi tunteita työntekijöiden kanssa, rakentaa luottamusta ja luoda turvallisuuden tunnetta. (Pirinen 2014, 42-45.)

Toisessa muutuskäyrän vaiheessa työntekijä kokee pelkoa ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Mielen valtaa epäily siitä, miten muutoksessa tullaan selviytymään. Pelon tunne voi johtaa vihamielisyyteen ja toisten syyttelyyn työyhteisössä. Joskus pelkoa voi taas olla vaikea tunnistaa ja käsitellä, jolloin työntekijä saattaa jopa eristäytyä tai syrjäytyä. Pelko voi myös näyttäytyä yrityksenä miellyttää muita tai se voi johtaa ylisuoriutumiseen, kun työntekijä hakee hyväksyntää työyhteisössä. Mikäli työntekijä ei pysty näkemään muutoksessa mitään hyvää, voi pelkoa seurata vihan tunne. Vihan taustalla voi olla häpeää, pettymystä tai turhautumista siihen, ettei työntekijä voi osallistua muutoksen päätöksentekoon tai vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Lisäksi esimerkiksi epäonnistumisen tai osaamattomuuden tunteet voivat synnyttää vihaa muutostilanteessa. Hallitakseen työntekijöiden pelkoa ja vihaa esihenkilön on hyvä rakentaa muutoksen kokonaiskuvaa ja huolehtia henkilöstön suoriutumisesta. Lisäksi

muutoskokemusten ja tunteiden jakaminen sekä yhteishengen luominen voivat auttaa työntekijöitä. (Pirinen 2014, 46-54.)

Jotkut saattavat muutoksen aikana käydä muutuskäyrän pohjalla eli kohdata masentumisen vaiheen, jossa työtä ei jaksa tehdä kunnolla. Esihenkilön tulee tällöin asettaa työntekijälle sopivia lähiajan tavoitteita, ajatella ratkaisukeskeisesti ja etsiä tarvittavaa tukea. Kannustaminen ja motivointi auttavat työntekijää, mutta masennuksesta ylipääsemiseksi työntekijän on itse löydettävä henkilökohtainen syy ja motivaattori muutokseen. Työntekijän hyväksyessä muutoksen väistämättömyyden hän siirtyy muutuskäyrän neljänteen vaiheeseen ja alkaa tuntea toivoa ja luottamusta muutokseen. Suoritusaso alkaa nousta ja innostus muutoksen tuomista mahdollisuuksista kasvaa. Tässä vaiheessa esihenkilön tulee nostaa esiin muutoksen hyötyjä ja työntekijöiden saavutuksia sekä varmistaa, että muutos etenee oikeaan suuntaan. Lisäksi hänen tulee kartoittaa henkilöstön osaamista ja hyödyntää niitä muutoksen läpiviemiseksi. Muutoksen elinkaaren loppuvaiheessa on puolestaan tärkeä antaa tunnustusta työntekijöille, arvioida muutoksen onnistumista yhdessä tiimin kanssa ja dokumentoida, mitä muutoksesta opittiin. (Pirinen 2014, 54-59.)

Kuten edellä kävi ilmi, muutuskäyrän ensimmäinen vaihe kuvaa niitä tunteita, joita henkilöstö tyypillisesti käy läpi muutoksesta kuultuaan. Tilannetta voidaan tarkastella tarkemmin yritysostouutiseen reagoimisen näkökulmasta. Ensinnäkin ostouutinen herättää aina huolta ja epävarmuutta henkilöstön kesken, mutta suhtautuminen siihen vaihtelee; uutinen saatetaan ottaa vastaan positiivisen innokkaasti tai toisinaan negatiivisella epävarmuudella. Tämä henkilöstön suhtautuminen ostouutiseen vaikuttaa suoraan oston jälkeisen integraatiovaiheen haasteellisuuteen: mitä huolestuneempia ja epävarmempia työntekijät ovat ostosta kuultuaan, sitä enemmän vaivaa integraation johtajat joutuvat näkemään saadakseen henkisen tilan kääntymään positiiviseksi. (Teerikangas 2008, 24-25.)

Huomattavaa on, että henkilöstön aiempi kokemus yritysostoista vaikuttaa siihen, millainen sen henkinen tila on yritysostouutisesta kuultuaan. Uutinen aiheuttaa tyypillisesti voimakkaampia tunteita, kuten pelkoa ja järkytystä, työntekijöille, joiden yritys tulee ensimmäistä kertaa ostetuksi. Henkiseen tilaan vaikuttaa myös se, miten merkittävänä ostoa pidetään ostettavan yrityksen pitkän aikavälin onnistumisen kannalta. Kolmas henkiseen tilaan vaikuttava asia ei puolestaan koske suhtautumista yritysostoon vaan siihen, miten ostettavan yrityksen henkilöstö suhtautuu ostavaan yritykseen. Esimerkiksi yritysten välinen suhde ennen ostoa, ostavan yrityksen tunnettuus ostettavan yrityksen näkökulmasta sekä uuden omistajan tulevaisuussuunnitelmat koskien ostettavaa yritystä vaikuttavat suhtautumiseen yritysostouutista kohtaan. (Teerikangas 2008, 25-30.)

Yritysostouutiseen liittyvien tunnereaktioiden lisäksi ostetun yrityksen henkilöstö käy läpi erilaisia tunnetiloja koko ostoprosessin ajan. Oston jälkeisenä aikana voidaan kokea ahdistusta,

stressiä ja huolta, mutta toisaalta myös innostusta, toivoa, motivaatiota ja tyytyväisyyttä tulevaa kohtaan. Henkilöstön henkinen tila, eli motivaation ja epävarmuuden taso, antaa viitteitä siitä, miten onnistunut integraatio on henkilöstön näkökulmasta ollut. Toisin sanoen mitä nopeammin henkilöstön motivaatio kasvaa oston jälkeen, sitä onnistuneempaan integraation johtamista voidaan pitää. Henkisen tilan vaihteluun oston jälkeen vaikuttaa siis esimerkiksi se, miten uuden organisaation jäsenet kohtelevat toisiaan, kuinka vahvasti ostettu yritys on sitoutettu muutokseen, millaisilla asenteilla ostavan yrityksen johto ja integraatiovastaavat kohtaavat ostetun yrityksen sekä kuinka hyvin integraation perusasiat, kuten suunnittelu, viestintä ja yhteistyö, on toteutettu. (Teerikangas 2008, 201-211.)

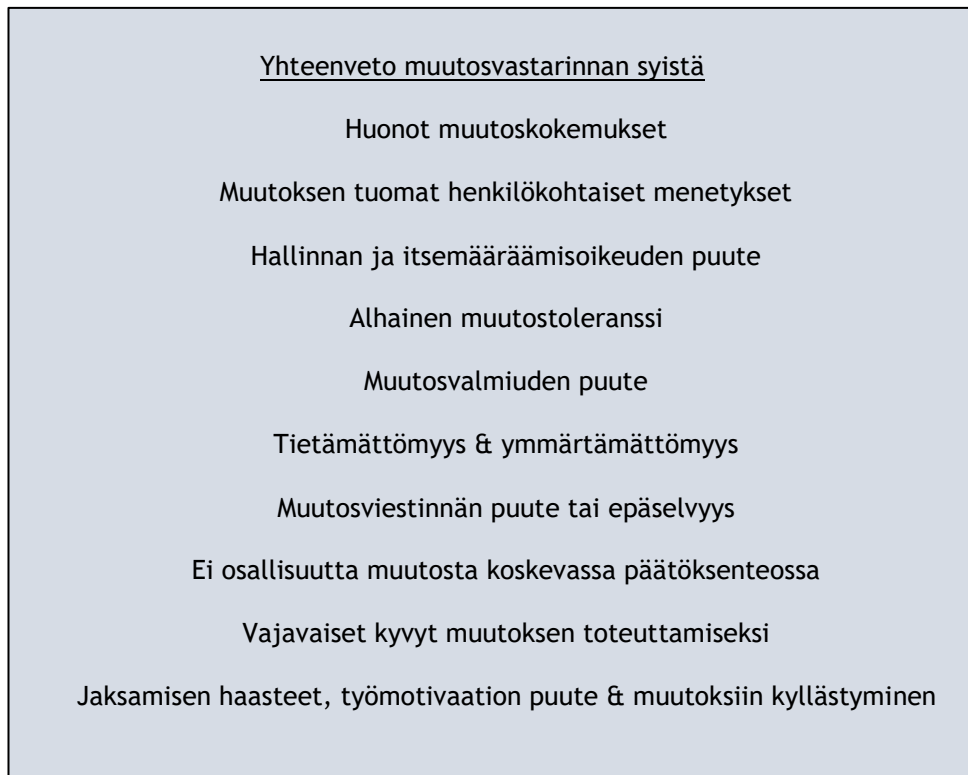
4.1.2 Muutosvastarinta

Organisaatiomuutokset aiheuttavat usein muutosvastarintaa, joka on luonnollinen tapa reagoida uusiin, vieraisiin asioihin. Muutosvastarinta voi ilmetä äänekkäänä, hiljaisena tai passiivisena vastustamisena: jotkut levittävät huhuja ja kritisoivat muutosta avoimesti yrittäen saada muut vastustamaan muutosta, kun taas toiset vastustavat muutosta muiden huomamatta. Osa saattaa puolestaan olla passiivisia muutostilanteessa ja tekemättömyydellä vaikeuttaa muutoksen etenemistä. Oli tapa vastustaa muutosta mikä tahansa, esihenkilön tehtävä on toistaa muutoksen tavoitteita ja positiivisia puolia, jolloin työntekijät mahdollisesti alkavat uskoa niihin. On kuitenkin syytä muistaa, että jotkut saattavat vastustaa muutosta loppuun asti huolimatta esihenkilön toimista. (Pirinen 2014, 97-98.)

Muutoksiin reagoimista voidaan tarkkailla henkilökohtaisella tasolla. Se, miten yksilö on kokenut edellisen muutoksen vaikuttaa siihen, millä tavalla hän ottaa vastaan tulevat muutokset. Aiemmat muutkokemukset saattavat lisätä esimerkiksi itseluottamusta tai sinnikkyyttä, toisaalta huonot kokemukset voivat lisätä epävarmuutta ja huolta muutosta kohtaan. Yksilön reaktio muutokseen riippuu myös siitä, missä määrin hän näkee muutoksen uhkana omille mielenkiinnoilleen ja kuinka paljon hän pääsee osallistumaan muutosprosessiin. Kyse on siis henkilökohtaisten menetysten ja hyötyjen suhteesta. Lisäksi hallinnan ja itsemääräämisoikeuden rajoittaminen lisäävät muutoksen vastustamista (Hodges 2021, 103-04.)

Muutosvastarintaan voi johtaa myös alhainen muutostoleranssi. Siinä yksilö ei välttämättä kykene muuttamaan asenteitaan ja käytöstään organisaation vaatimalla nopeudella. Toisaalta voi olla, ettei yksilö ole valmis muutokseen esimerkiksi riittämättömien perusteluiden vuoksi tai siksi, että hän tarvitsee lisää aikaa, tukea ja ohjausta muutokseen totuttelemiseksi. (Hodges 2021, 104.) Tietämättömyys siitä, miltä tulevaisuus näyttää ja miten toimintaa tulisi muuttaa saavat aikaan vastarintaa samoin kuin se, jos henkilö ei ymmärrä muutosta, se on kaukainen ja suuri asia tai muuten täysin tuntematon (Pirinen 2014, 100-101). Muutosviestinnän puutteella tai sen epäselvyydellä on siis vastarintaa lisäävä vaikutus. Lisäksi yksilön tunne siitä, ettei hänellä ollut mahdollisuutta vaikuttaa muutospäätökseen tai hän ei kykene

toteuttamaan muutosta vajavaisten kykyjensä vuoksi, vahvistavat muutosvastarintaa. (Hodges 2021, 104.) Toisaalta syy muutosvastarinnalle voi olla yksinkertainen: työntekijä on haluton muuttamaan esimerkiksi siksi, että hän on väsynyt jatkuviin muutoksiin, jaksamisen kanssa on muuten hankalaa tai työmotivaatio on kadonnut (Pirinen 2014, 103). Muutosvastarintaan johtavia syitä on esitetty yhteenvetona kuviossa 2.



Kuvio 2: Muutosvastarinnan syitä (tiedot: Hodges 2021, 103-104; Pirinen 2014, 100-103)

Muutosvastarinta nähdään usein negatiivisena, muutosta vaikeuttava ja hidastavana asiana, mutta sillä voi myös olla hyviä vaikutuksia (Pirinen 2014, 97; Hodges 2021, 105). Vastarintaa ei tule sivuuttaa, sillä se on usein merkki siitä, että jotain on vialla (Pirinen 2014, 98). Näin ollen se voi esimerkiksi olla ratkaisevassa asemassa, kun kiinnitetään huomiota virheellisiin tai sopimattomiin asioihin ehdotetussa muutoksessa. Toisaalta se saattaa auttaa tunnistamaan ehdotetun muutoksen heikkoudet, mukaan lukien sen tarkoitus, lähestymistapa ja toteuttamistavat. Näin ollen muutosvastarintaa voidaan tarkkailla positiivisesta, hyötyjä tuottavasta näkökulmasta sen sijaan, että sitä ei huomioitaisi muutosprosessissa. (Hodges 2021, 106-107.)

Esihenkilölle muutosvastarintatilanne on paikka näyttää oma osaaminen ja kehittyä johtajana. Muutosvastarinnan johtaminen edellyttää, että esihenkilö saa työntekijät avautumaan tunteistaan ja kokemuksistaan muutoksen aikana. Työntekijä on valmis kertomaan näistä asioista esihenkilölleen silloin, kun hän pystyy luottamaan tähän. Tärkeää työntekijän ja

esihenkilön välisessä suhteessa on, ettei tunteita kielletä, vaan ne otetaan rohkeasti esille. Esihenkilöiden ja johdon tehtävä muutoksessa onkin puhua faktatiedon lisäksi pehmeistä, tunnepuolen asioista, sillä niiden avulla henkilöstö saadaan parhaiten sitoutumaan muutokseen tunnetasolla. (Pirinen 2014, 109-110.)

Muutosvastarintaan johtaneet syyt vaikuttavat siihen, miten vastarintaa tulisi johtaa. Tilanteissa, joissa muutosvastarinta johtuu tietämättömyydestä tai ymmärtämättömyydestä, esihenkilön tehtävä on selventää, tarkentaa ja purkaa auki muutoksen syitä ja vaikutuksia yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijän kokiessa pelkoa muutoksen vuoksi esihenkilön ja työntekijän tulee käydä pelon syitä läpi ja miettiä keinoja sen vähentämiseksi. Jos kyse on esimerkiksi siitä, että työntekijä kokee joutuvansa luopumaan jostain, esihenkilön tulee painottaa muutoksen tuomia mahdollisuuksia (Pirinen 2014, 102). Jos vastarinnan taustalla on puolestaan haluttomuus muuttua, esihenkilön täytyy auttaa työntekijää löytämään muutoksen motivaattorit sekä halu ja innostus muutosta kohtaan. Molempia osapuolia siis tarvitaan, jotta löydetään ratkaisuja muutosvastarinnan torjumiseksi. (Pirinen 2014, 109-110.)

Muutosvastarinta kuuluu olennaisesti erilaisiin muutostilanteisiin ja siitä onkin tehty kansainvälisiä tutkimuksia. Erään kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tarkoitus on ollut tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat muutosvastarinnan syntyyn kreikkalaisten sairaaloiden päivystysosastoilla joko suoraan tai epäsuorasti. Tutkimuksen aineisto kerättiin vuonna 2015 kuuden julkisen sairaalan 158:lta päivystysosaston työntekijältä, joista lähes kolme neljäsosaa toimi sairaanhoitajina. Kohderyhmästä on huomioitava se, että muutosvastarintaan vaikuttavat syyt voivat erota muiden alojen työntekijöiden vastauksista. Tutkimus toteutettiin tutkimalla hypoteeseja, jotka oli muodostettu aiheutta koskevan tieteellisen kirjallisuuden ja loogisten oletusten pohjalta. (Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes & Chatzoglou 2018.)

Tutkimustulosten mukaan muutosvastarintaan vaikuttaa etenkin se, miten paljon työntekijä voi osallistua muutoksen päätöksentekoprosessiin ja se, millainen suhde työntekijän ja johdon välillä on. Muutosjohtajien tulisiikin investoida luottamuksen rakentamiseen, sillä luottamus johtoon on tutkimuksen mukaan hallitseva tekijä muutosvastarinnan taustalla. Lisäksi muutosvastarintaan vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiset käyttäytymisominaisuudet, kun taas työn epävarmuudella todettiin olevan vain heikko vaikutus muutosvastarinnan syntyyn. Sillä, miten palkitsevana ja tyydyttävänä työntekijä pitää työtään ja vuorovaikutusta kollegoidensa kanssa, ei tutkimuksen mukaan ole vaikutusta muutosvastarintaan samoin kuin ei viestinnän laadullakaan muutosprosessin aikana. (Amarantou ym. 2018.)

4.2 Henkilöstö mukaan muutokseen

Muutostilanteissa työntekijät kokevat usein, ettei heille anneta mahdollisuuksia vaikuttaa itseä koskeviin asioihin. Vaikuttamismahdollisuuksien puute saakin työntekijät epävarmoiksi muutosta kohtaan, ja he tuntevat itsensä usein ulkopuolisiksi muutostilanteissa.

Työntekijöiden motivaatio muuttaa itseään ja omia toimintatapojaan kuitenkin kasvaa, kun heidän näkemyksensä huomioidaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikuttamismahdollisuus puolestaan edesauttaa työtyytyväisyyttä ja myönteistä suhtautumista omiin saavutuksiin. Mitä enemmän vaikuttamismahdollisuuksia työntekijälle annetaan, sitä merkityksellisemmiltä muutoksen yhteiset lopputuloksetkin tuntuvat. (Pirinen 2014, 66-67.)

Työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita ja siksi heidän potentiaalia tulisi hyödyntää muutostilanteissa. Heillä saattaa olla osaamista, tietoa ja taitoa, joita ei ennen muutosta ole tunnustettu tai pystytty hyödyntämään. Mikäli organisaatio näkee henkilöstönsä keskeisenä valttinaan, tulisi prioriteettina olla innostava yhdessä tekemisen ilmapiiri, jossa henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön, esimerkiksi muutokseen. Työympäristössä tapahtuva avoin vuorovaikutus sekä luottamus henkilöstön ja johdon välillä on perusta kehitystyölle. Parhaimmillaan johtamisessa onkin kyse siitä, että luodaan työympäristö, jossa työntekijät johtavat itse itseään ja kehittäminen lähtee liikkeelle työntekijöiden innostuksesta ja inspiraatiosta. (Onnistu muutoksessa 2019, 28-29.) Muutostavoitteiden saavuttaminen vaatii työntekijöitä, jotka ennakkoluulottomasti uskaltavat haastaa ja kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja ja ovat valmiita luopumaan vanhoista tavoista (Pirinen 2014, 67).

4.2.1 Innostaminen

Muutosprosessissa onnistuminen vaatii innostusta niin johdolta, esihenkilöiltä kuin muutosta johtavalta ryhmältä ja tämän innostuksen on tartuttava johdettaviin eli henkilöstöön. Muutoksen johto ja esihenkilöt toimivat esimerkkinä muulle henkilöstölle ja vievät uudistumisenergiaa eteenpäin omalla toiminnallaan. Innostusta muutokseen voi yrittää sytyttää olemalla utelias ja osoittamalla kiinnostusta muutosta kohtaan. Panostamalla muutokseen, olemalla läsnä ja ideoimalla muiden kanssa oma innostus muutokseen voi syntyä. Lisäksi innostuksella on tapana tarttua muihin henkilöihin, joten esimerkillinen toiminta voi lisätä muidenkin muutostuntoa. Muutosjohtajat eivät kuitenkaan voi ylläpitää innostusta yksin, joten on tärkeää saada innostus kasvamaan ja lisääntymään organisaatiossa. (Korhonen & Bergman 2019, 148.)

Innostavuus työtä kohtaan syntyy sen merkityksellisyydestä ja siitä, että työntekijä on suorittamassa jotain isompaa tehtävää. Näin ollen on tärkeää, että työn tarkoitus ilmenee jokaisella organisaatiotasolla. Esihenkilön tehtävä on ilmaista tarkoitus niin, että jokainen työntekijä ymmärtää, miten hänen työnsä vaikuttaa kokonaisuuteen. Muutosprosessin alkuvaiheessa työntekijöiden olisi myös tärkeä nähdä konkreettisia onnistumisia, jotta heidän innostuksensa muutosta kohtaan kasvaa. Innostaakseen työntekijät muutokseen tarvitaan energian suuntaamista merkitykselliseen tavoitteeseen, tunnesidosta, onnistumisia sekä saavuttamisen iloa. Lisäksi kiittäminen, kannustaminen, positiivinen palautteenanto ja palkitseminen auttavat lisäämään henkilöstön energiaa muutoksessa ja siten nopeuttamaan muutosprosessia. (Korhonen & Bergman 2019, 149-155.)

Muutosjohtaja voi saada tiimin hyväksymään muutoksen ja edistämään sitä myös muilla keinoin. Tärkeää on, että johtaja kykenee ilmaisemaan selvästi sen, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on tärkeä tehdä ja mitä myönteisiä tuloksia se voi saada aikaan. Ylimmän johdon tulee saada kaikki johtajat samalle sivulle ennen viestin välittämistä muille, jotta johtajat ovat valmiita vastaamaan kysymyksiin ja huoliin tarvittaessa. (Gleeson 2016.) Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että painotetaan työntekijöille asioita, jotka pysyvät ennallaan muutoksesta huolimatta (PeopleInsight 2021). Selkeän viestinnän lisäksi on myös tärkeä saada palautetta työntekijöiltä muutoksen aikana sekä ottaa tämä palaute huomioon. Palautetta voi ottaa vastaan keskustelujen kautta, mutta myös anonyymejä kyselyjä on hyvä hyödyntää. (Gleeson 2016.) Sananvalta ja mahdollisuus palautteenantoon saa työntekijät innostumaan muutoksesta. Samalla johtaja saa tietoa siitä, miten työntekijä on sopeutunut muutokseen ja kuinka hänen positiivista suhtautumista voisi edesauttaa. (PeopleInsight 2021.)

Muutosjohtajalla tulisi olla tunneälyä, koska sillä on vaikutusta siihen, miten henkilöstö saadaan hyväksymään muutos ja viemään sitä eteenpäin (Gleeson 2016). Tunneälyn omaava henkilö kykenee tunnistamaan omia ja muiden ihmisten tunteita sekä käyttämään tätä tunteisiin liittyvää tietoa ajattelun ja toiminnan ohjaamisessa. Taito hallita ja hyödyntää omia tunteita sekä ymmärtää työntekijöiden emotionaalisia reaktioita onkin tärkeä johtajan ominaisuus. Arvostamalla yksilöiden emotionaalisia reaktioita johtaja voi paremmin ymmärtää, miten yksilöt tulkitsevat muutoksen vaatimuksia ja paineita, minkä lisäksi arvostus auttaa selviytymään muutokseen liittyvistä haasteista. (Hodges 2021, 71-72.)

Johtajien innostamiskyvyn lisäksi työntekijät voivat saada toisensa innostumaan muutoksesta. Muutosjohtamisessa onkin hyvä hyödyntää niiden työntekijöiden energiaa, joilla on positiivinen asenne muutosta kohtaan, sillä usein heidän innostus motivoi muita muutokseen (Pirinen 2014, 33). Organisaatioissa on aina sellaisia työntekijöitä, jotka asenteensa tai roolinsa vuoksi ovat tärkeitä vaikuttajia muutostilanteissa, ja heillä voi olla huomattava vaikutus muutoksesta onnistumiseen. Yleisesti noin 5-10 prosenttia työntekijöistä näkee muutoksen myönteisesti ja yhtä paljon on muutoksen vastustajia. Loput 80-90 prosenttia henkilöstöstä olisi käännettävä muutosmyönteiseksi. (Pirinen 2014, 191.) Työntekijöitä, jotka myönteisellä asenteellaan saavat muut hyväksymään muutoksen ja innostumaan siitä, olisi suositeltavaa palkita julkisesti (Gleeson 2016).

4.2.2 Motivointi

Innostamisen lisäksi motivaatiolla voi olla vaikutusta yksilön halukkuuteen olla mukana muutoksessa (Hodges 2021, 98). Jokainen muutostilanne sisältää asioita, jotka motivoivat niin työntekijöitä kuin heidän esihenkilöitään muutokseen, ja siksi näitä motivaatiotekijöitä kannattaa pohtia muutosprosessin aikana. Esihenkilön ja työntekijän välisten keskustelujen lisäksi tiimin kesken voidaan jakaa ajatuksia siitä, mikä muutoksessa motivoi. Yhteiset keskustelut

auttavat ymmärtämään toisten ajatuksia ja käyttäytymistä motivaatioon liittyen, minkä lisäksi ne edistävät yhteistyötä ja erilaisuuden hyväksyntää tiimin sisällä. Esihenkilön kannattaa hyödyntää motivaatiotekijöihin liittyvää tietoa ja antaa työntekijöille heitä motivoivia tehtäviä ja rooleja muutoksen aikana. Usein työntekijää motivoi tehtävät, jotka hän hallitsee, mutta muutoksen motivaattorina voi olla myös esimerkiksi uuden oppiminen, haasteet tai itsensä likoon laittaminen. Työntekijää voi motivoida myös organisaation uudistuminen, uramahdollisuudet, yhdessä tekeminen ja tiimin menestyminen. (Pirinen 2014, 74-75.) Lisäksi työntekijä voi motivoitua siitä, kun hän pääsee itse pohtimaan ja oivaltamaan muutoksen tuomia hyötyjä ja ratkaisuja. Se antaa tunteen, että hänen mielipiteillään on merkitystä ja toiminnallaan hänellä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. (Onnistu muutoksessa 2019, 26.)

Esihenkilöllä on hyvä olla motivointitaitoja, sillä motivaatiolla on keskeinen vaikutus niin yksilön kuin tiimin suoriutumiseen. Työstään motivoitunut henkilö saa paljon enemmän aikaan kuin ei-motivoitunut, mutta on huomioitava, että motivaation taso saattaa vaihdella jatkuvasti esimerkiksi päivän tai työviikon aikana. Tiimityöstä puhuttaessa työntekijöiden motivaatiota vahvistaa se, miten huolella esihenkilö hoitaa työnsä. Esimerkiksi sillä, että esihenkilö kuuntelee aktiivisesti työntekijöitään ja antaa näille ohjeita, on vaikutusta työntekijöiden motivaatiotasoon. Riittävä palautteenanto, kiittäminen, ongelmanratkaisukyky sekä kurinalaisen toiminnan edistäminen ovat myös tärkeitä taitoja tiimin motivoinnin näkökulmasta. Työntekijät arvostavat myös, että heihin luotetaan ja heille annetaan tehtäviä hoidettavaksi. Tiimin vetäjän tulee mahdollistaa jäsenten onnistuminen ja saada tiimiin hyviä, osaavia tekijöitä. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 221-222.)

Muutostilanteessa työntekijät harvemmin motivoituvat siitä, että muutosta perustellaan ainoastaan organisaation ylimmän johdon näkökulmasta. Jokaisella työntekijällä on omia tavoitteita, joita hän pyrkii toteuttamaan tiimin avulla. Tiimiä vetävän esihenkilön onkin pystyttävä yhdistämään organisaation, tiimin ja sen yksittäisen jäsenen etu niin, että tiimin jäsenet ovat motivoituneita tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilön tulee tehdä aktiivista motivointityötä ja varmistaa, että tiimin motivaatiotaso pysyy korkealla. Tärkeää on kannustaa tiimiä suoriutumaan entistä paremmin, mutta toisaalta tiimiä tulee auttaa vaikeuksien keskellä. Esihenkilö voi motivoida tiimensä jäseniä esimerkiksi huomioimalla heidän saavutuksiaan, näyttämällä arvostusta ja kiittämällä suorituksista. Toisaalta hänen tulee myös reagoida toimintaan, joka ei ole toivottua. (Eklund ym. 2019, 222-223.)

Tiimin motivaatioon voi edellä mainittujen keinojen lisäksi vaikuttaa sillä, millä mielialalla esihenkilö saapuu töihin. Työntekijöiden tervehtiminen ja huomioiminen on tärkeää, minkä lisäksi esihenkilön on hyvä heittäytyä rohkeasti yhteiseen keskusteluun. Hyvä tiimihenki edistää työntekijöiden motivaatiota työskennellä tiimin hyväksi ja lisäksi työn imulla eli sen kiinnostavuudella sekä työn tuomilla onnistumisten kokemuksilla on suuri vaikutus motivaatioon. Työntekijät kaipaavat myös haasteita työssään, joten liian helppo työ heikentää

työhyvinvointia pitkällä aikavälillä. Lisäksi motivaatiosta puhuttaessa on erityisen tärkeää huomioida työn merkityksen kokemus, sillä ihmisillä on voimakas tarve kokea, että heidän työnsä on tärkeää muille. Työn merkityksen kokemusta voi vahvistaa vaikuttamalla tehtävien muotoutumiseen sekä keskustelemalla tiimin jäsenten kanssa siitä, mikä merkitys heidän työlleen on tiimille ja organisaatiolle. (Eklund ym. 2019, 223.)

4.2.3 Osallistaminen

Osallistamisella hyödynnetään henkilöstön potentiaalia ja edesautetaan muutoksen onnistumisesta (Onnistu muutoksessa 2019, 11). Muutostilanteissa ristiriitojen salliminen ja asioiden kyseenalaistaminen edistävät uudistumista ja kehittämistä ja siksi asianosaisia eli henkilöstöä tulisi kuunnella muutosta toteutettaessa. Avoimen keskustelun kautta voidaan luoda uusia näkökulmia ja ideoita sekä saada työntekijät vahvemmin sitoutumaan muutokseen. Yrityksostojen kohdalla on huomioitava, että siihen liittyvää tietoa ei kuitenkaan voida jakaa täysin avoimesti ennen muutoksen suunnittelua. Johtajien on tällaisessa tapauksessa hyvä selittää henkilöstölle, miksi ostosta ei voitu kertoa etukäteen. Siitäkin huolimatta, että yritysosto pysyy pitkään vain johdon tietona, on henkilöstö pyrittävä ottaa mukaan muutoksen toimenpiteisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen.) Varhainen osallistaminen nimittäin saa työntekijät sitoutumaan uusiin toimintatapoihin jopa kuukausia nopeammin kuin ilman osallistamista. Osallistaminen vähentää myös muutosvastarintaa sekä epävarmuutta ja pelkoa muutokseen liittyen. (Onnistu muutoksessa 2019, 29.)

Työntekijät kannattaa ottaa mukaan muutoksen suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheisiin hyödyntämällä esimerkiksi seuraavia osallistamistapoja (taulukko 2).

Teemoitetut ideointi- ja ratkaisutyöpajat	Tarkoitus ideoida uutta tai ratkaista haasteita, joita on muutoksen aikana noussut esiin. Pajoihin voi osallistua työntekijöitä eri organisaatiotasoilta, mutta myös asiakkaat tai sidosryhmät.
Teemapalaverit, työpajat ja pienryhmäkeskustelut	Käydään läpi muutokseen liittyviä asioita, lisätään osallistujien ymmärrystä ja päästään asioissa eteenpäin.
Muutoksentakikeskustelut	Käydään yksilö- tai ryhmätasolla läpi muutokseen liittyviä tietoja, tuntemuksia, haasteita, huolia ja tuen tarpeita yhdessä esihenkilön kanssa.
Muutostyöryhmä	Muutostyöryhmä kootaan eri organisaatiotasoilta ja sen tehtävä on ratkoa muutoksessa esiin nousseita haasteita sekä kehittää

	uusia toimintatapoja ja työkaluja uudistumisen tueksi. Muutos-työryhmä tekee erilaisia kokeiluja ja pilotointeja.
Muutosagentit	Muutosagentit työskentelevät tiimeissä toimien samalla esihenkilön tukena muutosten edistäjinä ja toiminnan kehittäjinä. Muutosagentit ovat roolimalleja, joiden puheita ja mielipiteitä kuunnellaan ja uskotaan, ja lisäksi heidän esimerkkiä ollaan valmiita seuraamaan (Pirinen 2014, 255).
Yhteinen tulevaisuuden visiointi	Visioinnin avulla kuvitellaan, miltä näyttää ja tuntuu, kun muutoksen tavoite tai yhteinen päämäärä on saavutettu.

Taulukko 2: Muutokseen osallistamisen keinoja (mukaillen Onnistu muutoksessa 2019, 30)

Johtaminen on vuorovaikutteista viestintää, mikä puolestaan on keskeinen osa työntekijöiden mukaan ottamista muutokseen (Korhonen & Bergman 2019, 111). Muutostilanteessa esihenkilön tulee kannustaa työntekijöitä kysymään ja keskustelemaan aktiivisesti, minkä lisäksi aikaa ja motivaatiota työntekijöiden kanssa käytäviin keskusteluihin tulee olla päivittäin. Esihenkilön tehtävä onkin olla läsnä ja tavoitettavissa aina, kun työntekijä tarvitsee lisätietoa. Henkilöstöä tulee myös kannustaa käyttämään yrityksen viestintäkanavia ja -tilaisuuksia sekä osallistumaan aktiivisesti yhteiseen keskusteluun. Muutoksen aikana henkilöstön tulee saada paljon reaaliaikaista, eri viestintäkanavista saatavaa tietoa nopeasti ja vaivattomasti. Nykyään tiedonvälitys on vapaata ja avointa kaikille, ja työntekijät ovatkin tottuneet avoimeen mielipiteiden vaihtoon sekä sparraavaan keskusteluun. Työntekijöiden ääni ja vaikuttamismahdollisuudet ovat siis erilaiset mitä työelämässä aiemmin. (Pirinen 2014, 140-142.)

Tiimin yhteiset kokoukset ovat tärkeä osa osallistavaa muutosviestintää. Esihenkilön tehtävä ei ole ainoastaan informoida työntekijöitä muutosasioista, vaan kokousten tulee olla osallistavia eli niissä on päästävä keskustelemaan yhteisistä tavoitteista ja esittämään mieltä askarruttavia kysymyksiä. Lisäksi aikaa on oltava vapaamuotoiselle keskustelulle. Yhteisten kokousten ohella työntekijät, etenkin muutoksen avainhenkilöt, tarvitsevat henkilökohtaista vuoropuhelua muutokseen liittyen. Esihenkilön kanssa käytävissä muutoskeskusteluissa on tarkoitus käydä läpi työntekijää koskevia asioita ja sitä, miten muutos vaikuttaa työntekijän arkeen. Valmentavaa ja osallistavaa johtamistapaa on hyvä hyödyntää näissä keskusteluissa: esihenkilö ei anna valmiita ratkaisuja vaan kysyy asiasta työntekijältä saaden hänet tajuamaan ja löytämään ratkaisun kysymykseen. Muutoskeskustelujen avulla työntekijä saadaan mukaan työn suunnitteluun ja valmistautumaan paremmin seuraavaan muutosvaiheeseen. (Pirinen 2014, 144-146.)

4.2.4 Tiimiytyminen

Eklundin ja muiden (2019, 25) mukaan työntekijöillä on tapana kutsua lähityöyhteisöään tiimiksi siitä huolimatta, ettei mukava työporukka tarkoita suoraan tiimiä. Kirjoittajat viittaavat Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmään, jonka mukaan ”tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan”. Tiimi erottuu muusta työyhteisöstä siten, että tiimiä koskevat päätökset tehdään tiimin sisällä, kun taas perinteisessä työyhteisössä esihenkilö suunnittelee toiminnan, tekee päätökset ja kantaa niistä vastuun. Tiimin kehittyessä jäsenet saavat usein päätösvaltaa ja vastuullinen esihenkilö jakaa johtajuutta tiimin kykyjen mukaisesti. (Eklund ym. 2019, 25-29.)

Organisaation tulee panostaa tiimitoimintaan ja kehittää sen onnistumisen edellytyksiä, jotta tiimitoiminnan hyödyt voidaan saavuttaa. Tiimitoiminnalla henkilöstön osaamista voidaan hyödyntää tehokkaammin kuin esihenkilövetoisissa organisaatioissa ja samalla se kehittää henkilöstön päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja. Tiimitoiminta sitouttaa työntekijöitä, minkä lisäksi se parantaa koko tiimin suorituskykyä. Toimiva tiimityö lisää työviihtyvyyttä ja työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tekemiseen sekä kannustaa osaamisen kehittämiseen. Muutostilanteissa tiimillä on myös positiivinen vaikutus, sillä tiimi auttaa ymmärtämään, hyväksymään ja toteuttamaan muutosta. Tiimin jäsenet ovat keskenään sitoutuneita ja siten joustavampia, minkä lisäksi tiimit uskaltavat ottaa riskejä vahvan sisäisen luottamuksen ja paremman päätöksenteon vuoksi. (Eklund ym. 2019, 32-33.)

Organisaation tavoitteiden esittäminen ei yleensä saa työntekijää mukaan tiimityöhön, vaan tiimitoimintaan sitoutuminen edellyttää, että työntekijä kokee sen tuovan henkilökohtaista hyötyä. Usein tiimitoiminnan aloittaminen luo esimerkiksi odotuksia vaikutusmahdollisuuksien kasvusta. Onnistuessaan tiimitoiminta onkin hyväksi työntekijöille, mutta se vaatii heiltä sitoutumista, tiimityötaitojen opettelua sekä malttia odottaa tiimin kehittymistä. (Eklund ym. 2019, 40.) Organisaatiossa tiimi kehittyy erilaisten vaiheiden kautta ja tätä kehitystä voidaan kuvata Bruce Tuckmanin (1965) mallilla (kuvio 3).



Kuvio 3: Tiimin kehitysvaiheet (Bruce Tuckman 1965). (Eklund ym. 2019, 103)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tiimiytymiseen yritysoston jälkeen, joten käsittelen tarkemmin vain kolmea ensimmäistä tiimin kehitysvaihetta. Tiimin muodostaminen alkaa perustamisvaiheesta, jonka aikana tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, tiimin tavoitteet ja oman roolinsa sekä tekemään yhteistyötä. Perustamisvaihe vaatii tiimivalmentajalta, joka voi

olla tiimin esihenkilö, tietynlaista osaamista ja roolia. Alussa on tärkeä pohtia yhdessä tiimin päämääriä, tavoitteita ja yhteisiä sitoumuksia, toiminnan suuntaa sekä ulkopuolisten tahojen odotuksia. Lisäksi on hyvä laatia tiimisopimus, johon tiimin jäsenet sitoutuvat. Perustamisvaiheessa on syytä keskustella tiimitoiminnan periaatteista sekä rooli- ja tehtäväjaosta. Se, miten tiimissä päätöksenteko hoidetaan, on myös syytä käydä läpi etenkin, jos esihenkilö on tiimin jäsen. Esihenkilön rooli tiimissä pitääkin määritellä tarkkaan ja toimivan ratkaisun löytäminen on erityisen tärkeää tiimin muodostumisen kannalta. (Eklund ym. 2019, 105.)

Perustamisvaiheessa tiimivalmentajana toimivan esihenkilön tulee varmistaa riittävä perehdytys työntekijöille, mikä sisältää muun muassa tehtäviin opastamisen ja työympäristöön tutustuttamisen. Tiimivalmentajan tulee näyttää toiminnan suunta, minkä lisäksi hänen täytyy ratkaista esiin nousevat ristiriidat tai siirtää ne vaiheeseen, jossa tiimi on oppinut ratkomaan konfliktit rakentavasti. Tiimivalmentajalta edellytetään jämäkkää toimintaa ja teot ovatkin tärkeämpiä kuin sanat. Lisäksi perustamisvaiheessa tulee keskustella henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa sekä ryhmän kesken, jotta jäsenten käsitykset asioista yhdenmukaistuvat ja samalla opitaan tuntemaan toisia paremmin. Syvälliset keskustelut perustamisvaiheen alussa auttavat sitouttamaan jäseniä tiimiin ja lisäksi on syytä painottaa tiimin yhteisesti saavuttamia tuloksia yksilösuoritusten sijaan. Pienetkin onnistumiset ja edistymiset kannattaa huomioida, sillä ne lisäävät työntekijöiden sitoutumista tiimiin. (Eklund ym. 2019, 106-107.)

Myrskyvaiheessa tiimin kehitys on vielä kesken, sillä jäsenillä on usein eri käsitykset yhteisistä tavoitteista, eikä syvällistä luottamusta jäsenten kesken ole ehtinyt syntyä. Tämä johtaa tavallisesti suhteiden kärjistymisiin ja ristiriitoihin, minkä lisäksi keskittyminen on usein jäsenten erilaisuudessa eikä heitä yhdistävissä tekijöissä. Konflikteja syntyy, kun jäsenet uskalta- vat tuoda mielipiteensä esille ja hakevat vaikutusvaltaa tiimissä. Hankaluuksista huolimatta myrskyvaihe on tarpeellinen, sillä sen kautta tiimi työstää yhteistä päämäärää, ja jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan yhteisen tekemisen kautta. Vaiheen johtamisessa on tärkeää, että esihenkilö on läsnä ja omaa rohkeutta puuttua ongelmiin. Esihenkilön tulee pyrkiä vahvistamaan tiimin sisäistä luottamusta, vuorovaikutusta ja muiden kunnioitusta. Tunnustusta on hyvä antaa tiimiytymistä tukeville teoille ja myös jäsenten osallistuminen tulee varmistaa. Lisäksi tiimiytymistä voi edistää tarjoamalla jäsenille koulutusta esimerkiksi yhteistyöstä ja ristiriitatilanteiden käsittelystä. (Eklund ym. 2019, 107-109.)

Kolmannessa vaiheessa eli oppimisvaiheessa tiimi on selvittänyt alun konfliktit ja toiminta lähtee usein kehittymään nopeasti. Jäsenet muodostavat laajempia yhteistyösuhteita ja alkavat päästä yhteisymmärrykseen tiimin päämääristä. Vuorovaikutus on kehittynyt ja luottamus kasvanut jäsenten välillä, minkä lisäksi ristiriitoja on pystytty ratkomaan rakentavasti. Oppimisvaiheessa tiimiläiset alkavat löytää samankaltaisuuksia muissa jäsenissä ja ymmärtävät paremmin yhteistyön merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi yhteiset kokemukset syventävät jäsenten sitoutumista tiimiin, me-henki lisääntyy ja tiimin oma identiteetti kehittyy.

Tässä vaiheessa jäsenet oppivat helpoiten, joten tiimitoiminnassa tarvittavien taitojen koulutuksiin kannattaa panostaa. Tiimin jäsenille tulee myös antaa tilaa, kun he alkavat soveltaa oppimaansa käytäntöön. Esihenkilön vastuulle jää tiimin sisäisen luottamuksen ja yhteistyön tukeminen sekä yhteisten toimintamallien luominen. Seuraavassa vaiheessa eli suoritusvaiheessa tiimi toimii jo tehokkaasti, kun yhteiset tavoitteet ovat selvillä ja yhteistyö sujuu. Viimeinen, tiimin hajoamisvaihe, on puolestaan seurausta jonkin merkittävän asian muuttumisesta, kuten siitä, että tiimistä eroaa jäseniä. (Eklund ym. 2019, 109-115.)

Tiimiytymisessä työntekijät muodostavat uuden tiimin, mutta mahdollista on myös, että olemassa olevaan tiimiin tulee uusi jäsen, mikä muokkaa aina tiimin rakennetta. Uuden jäsenen vastaanottamiseen olisi syytä valmistautua kunnolla, jotta hän sopeutuisi tiimiin mahdollisimman hyvin ja hänen osaamistaan saataisiin hyödynnettyä nopeasti. Perehdyttämistä voidaan suunnitella ja toteuttaa tiiminä ja tärkeää on huomioida uuden jäsenen tarpeet sosiaalisen tuen, yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteen suhteen. Uudelle jäsenelle tulee myös osoittaa konkreettisesti, että hän on tervetullut osaksi tiimiä. Tiimin kesken voidaan esimerkiksi järjestää yhteistä tekemistä, kuten palaverieita tai illanviettoja, jotta tutustutaan paremmin toisiin ja luodaan yhteishenkeä. Uudelle jäsenelle voidaan myös lähettää tiimiä koskeva tietopaketti ennen töiden alkua. (Eklund ym. 2019, 120-121.)

Uuden jäsenen aloittaessa työt on hyvä keskustella tiimin kesken odotuksista tiimityön suhteen ja kertoa uudelle jäsenelle yhteisistä toimintatavoista ja mahdollisista tiimisäännöistä. Toisaalta uuden jäsenen saapuminen on hyvä paikka päivittää sääntöjä ja osallistamalla jäsenet niiden pohdintaan todennäköisesti lisätään heidän sitoutumistaan sääntöihin. Uuden jäsenen tulolla on myös muita vaikutuksia: osalle tiimissä se voi tarkoittaa vastualueiden muuttumista tai tehtävien vaihtoa ja toisaalta tiimin toiminta saa ulkopuolisen näkökulman. Sen lisäksi, että autetaan uutta työntekijää löytämään omat vahvuutensa ja kannustetaan tuomaan ne esille, on syytä hyödyntää uuden jäsenen mielipiteitä tiimin toiminnasta. Molempipuolinen palaute ja avoin vuorovaikutus auttavat tiimiä kehittämään toimintaa. Tiimityötä voidaan tehostaa myös hiljaisella tiedolla, jota on mahdollista jakaa esimerkiksi projektien tai workshoppien kautta jäseneltä toiselle. (Eklund ym. 2019, 121-123.)

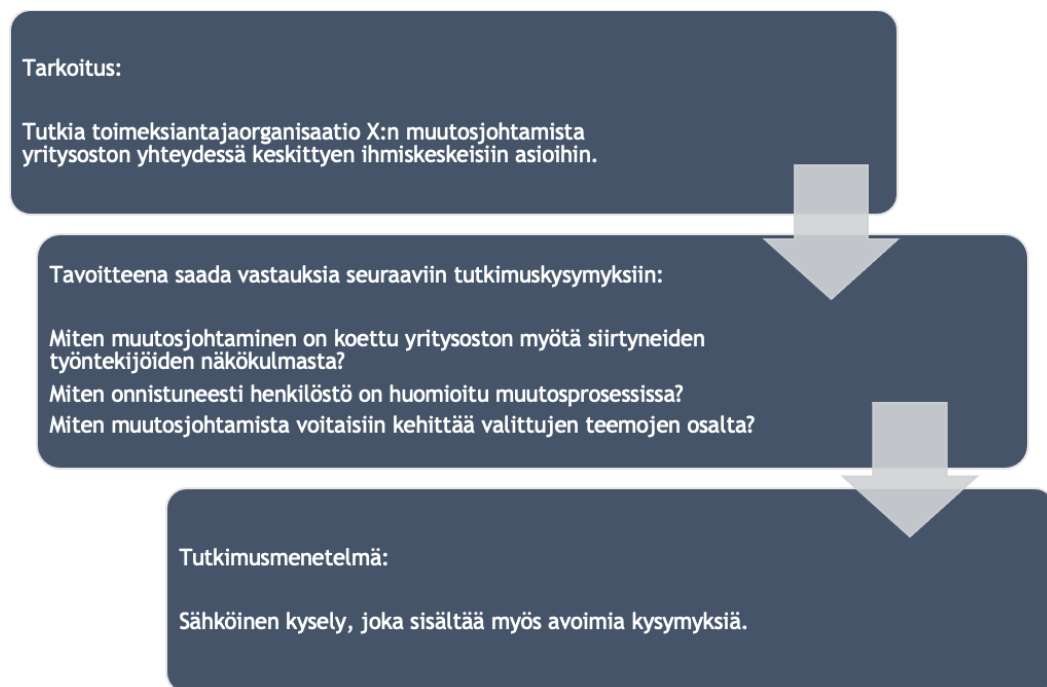
5 Tutkimustyön toteutus

Kyselytutkimus on yleisesti hyödynnetty tiedonkeruun menetelmä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Se on nopea ja tehokas menetelmä, jonka etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta vastaajajoukolta voidaan kysyä monia asioita. Kyselytutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään ilmiötä järjestelmällisten havaintojen kautta. Kyselyn tulokset ovat tyypillisesti numeroihin perustuvia ja niitä voidaan käsitellä tilastollisten analyysi- ja raportointitapojen avulla. Menetelmän heikkoutena pidetään

tuotetun tiedon pinnallisuutta ja sitä, ettei ole varmaa, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Lisäksi ei voida arvioida annettujen vastausvaihtoehtojen onnistumista vastaajien näkökulmasta eikä tiedetä, ovatko vastaajat miten perillä tutkitusta aiheesta tai perehtyneitä siihen. Toisaalta kyselyllä saatua tietoa voidaan yleisesti pitää luotettavana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121-122.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa tulee pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen tietoa aiotaan käyttää (Ojasalo ym. 2012, 40). Tämän tutkimustyön tavoitteena oli selvittää, miten yritysoston myötä siirtyneet työntekijät ovat kokeneet toimeksiantajan muutosjohtamisen, kun tarkastellaan aihetta erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli myös kartoittaa, miten onnistuneesti henkilöstö on huomioitu muutosprosessissa ja miten muutosjohtamista voitaisiin valittujen teemojen osalta kehittää. Näiden tutkimuskysymysten muodossa esitettyjen tavoitteiden pohjalta opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui sähköinen kysely, sillä sen avulla saataisiin kysyttyä monia asioita laajalta vastaajajoukolta.

Kyselytutkimuksen teemoihin lisättiin avoimia kysymyksiä, jotta ymmärrettäisiin työntekijöiden kokemuksia paremmin ja saataisiin siten laadullista tietoa tutkitusta aiheesta. Tarkoitus oli, että jos avoimiin kysymyksiin saataisiin kattavasti vastauksia ja niiden perusteella pystyttäisiin tekemään kehitysehdotuksia, ennalta pohdittu teemahaastattelu toisena tutkimusmenetelmänä voitaisiin jättää pois. Kyselystä ei lopulta noussut esiin sellaisia kysymyksiä tai tuloksia, joita olisi ollut tarpeellista tarkentaa teemahaastattelun avulla. Siitä huolimatta, että esihenkilöä koskevissa kysymyksissä oli jonkin verran hajontaa, muutaman työntekijän haastattelu olisi antanut yksipuolisen kuvan johtamisen kokonaisuudesta enkä siksi nähnyt haastattelua hyödylliseksi menetelmäksi. Tutkimustyön tarkoitus, tutkimuskysymysten muodossa esitetyt tavoitteet ja tutkimusmenetelmä on kuvattu alla kuviossa 4.



Kuvio 4: Tutkimustyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

5.1 Menetelmänä sähköinen kysely

Sähköiset kyselyt ovat selvästi yleistyneet tutkimusmenetelmänä ja niiden avulla saadaan nopeasti ja vaivattomasti kerättyä tietoa, jota raportoida. Sähköinen kysely sopii erityisesti tilanteisiin, joissa ihmisten välinen kanssakäyminen on tapahtunut pitkälti verkossa. (Ojasalo ym. 2014, 128-129.) Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti, sillä tarkoituksena oli saavuttaa tehokkaasti eri toimipisteillä työskentelevät henkilöt ja saada mahdollisimman laaja ja yleinen kuva siitä, miten työntekijät ovat muutosjohtamisen kokeneet.

Kysely soveltuu monien erilaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen, mutta sen perusvaatimuksena on, että tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa (Ojasalo ym. 2014, 122). Aloitin kyselykysymysten listaamisen aiheita koskevaan teoriaosuuteen perehdyttyäni, minkä jälkeen karsin ja muokkasin kysymyksiä sopiviksi toimeksiantajan henkilöstöosaston avustuksella. Tämän jälkeen loin kyselyn toimeksiantajan ahkerasti käyttämän Microsoft Forms-työkalun avulla, sillä siinä kysely on helppo tehdä mukautuvaksi ja kysymyksiin on mahdollista valita erilaisia vastausvaihtoehtoja. Kysely tehtiin kaksikieliseksi, sillä osa kohderyhmästä ei puhu äidinkielenään suomea. Lisäksi kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta vastaajan olisi helppompaa vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti tietäen, ettei hänen henkilöllisyytensä paljastu tutkijalle tai muille tutkimustulosten nähneille. Anonymiteetti otettiin huomioon myös vastaajan taustatietoja koskevissa kysymyksissä, joissa ei kysytty sukupuolta, ikää tai muuta henkilötietoa, jolla pystyttäisiin päättelemään vastaajan henkilöllisyys.

Sähköinen kysely laadittiin teoriaosuudessa käsiteltyjen teemojen pohjalta ja siinä hyödynnettiin useita kysymysmuotoja: valinta-, monivalinta- ja skaalakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Mielipidettä ja kokemuksia koskevissa skaalakysymyksissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, jonka ääripäinä olivat ”täysin samaa mieltä”- ja ”täysin eri mieltä”-vaihtoehdot. Lisäksi näissä skaalakysymyksissä, kuten useassa valintakysymyksessä, tarjottiin vaihtoehtoa ”ei mielipidettä” tai ”en osaa sanoa”, jotta välttyttiin vastauksilta, joihin vastaajilla ei ole aitoa kantaa. Kyselystä tehtiin osittain strukturoidun haastattelun kaltainen, joten jokainen kyselyn teema sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Tutkimusaihe käsittelee paljon kokemusperäisiä asioita, mistä johtuen halusin kerätä kvalitatiivista tietoa avoimilla kysymyksillä. Näin vastaajalla oli mahdollisuus kertoa syvemmin keskeisistä ajatuksistaan ja esittää kehitysehdotuksia vapaasti omin sanoin. Lisäksi suureen osaan monivalintakysymyksiä lisättiin avoin vaihtoehto, jotta oli mahdollista saada esiin näkökulmia, joita en etukäteen osannut ajatella.

Ennen kuin lähetin sähköisen kyselyn kohderyhmälle, kävin toimeksiantajan kanssa läpi kysymykset niiden ymmärrettävyyden ja vastausvaihtoehtojen osalta. Samalla tarkistin kysymysten loogisen järjestyksen ja sen, että kysely mukautuu vastausten mukaan oikeissa kohdissa ja oikealla tavalla. Lähetin sähköisen kyselyn myös opinnäytetyöni ohjaajalle, joka toimi kyselyn testivastaajana ja tein sen pohjalta viimeiset viilaukset kyselyyn. Sovimme toimeksiantajan henkilöstöosaston kanssa, että he lähettävät kyselyä koskevan ennakkotiedotteen työntekijöille, jossa kerrotaan taustaa tekemästäni opinnäytetyöstä ja siihen kuuluvasta sähköisestä kyselystä. Näin ollen kysely ei tuntuisi henkilöstöosaston omalta tutkimukselta vaan ulkopuolisen teettämältä tutkimukselta. Lisäksi työntekijät saattaisivat olla avoimempia kertomaan tuntemuksistaan, kun toimeksiantaja ei suoraan näe kyselyn vastauksia. Ennakkotiedotteen jälkeen lähetin kyselylinkin sisältävän sähköpostin (liite 1) työntekijöille, joiden sähköpostiosoitteet sain toimeksiantajalta. Kysely oli alustavasti auki viikon ajan pe 5.11.- pe 12.11, mutta vastausprosentin kasvattamiseksi vastausaikaa pidennettiin keskiviikkoon 17.11 asti. Varmistaakseni, ettei vastaamattomuus johtuisi heikosta informoinnista, lähetin uusintakutsut torstaina 11.11 ja tiistaina 16.11 kiittäen samalla tutkimukseen osallistuneita yhteistyöstä.

Kyselyn (liite 2) avulla pyrittiin ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta yritysoston ja integraation aikana. Kysymykset koskivat niin esihenkilöiden kuin yleisesti toimeksiantaja X:n ja integraatiojohtajien toimintaa. Vastauksia haluttiin saada siihen, miten yritysosto ja integraatio on kokonaisuudessaan koettu, millaisia tunteita työntekijät ovat muutoksen aikana käyneet läpi ja miten nämä tunteet on huomioitu muutosprosessin aikana. Lisäksi haluttiin saada selville, millä tavoin työntekijöitä on innostettu ja motivoitu, jotta heidät on saatu mukaan muutokseen. Kyselyn loppupuolella pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten työntekijöitä on osallistettu muutokseen ja miten tiimityminen on hoidettu uudessa organisaatiossa. Lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia jokaiseen teemaan liittyen, jotta saataisiin konkreettisia toiveita kehitystyön tueksi.

5.2 Aineiston analysointi

Kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä aloitin aineiston analysoinnin. Kiinnitin huomiota erityisesti niihin suljettujen kysymysten tuloksiin, jotka olivat keskeisiä kehitysehdotusten kannalta tai joissa oli enemmän hajontaa. Lisäksi luin monivalintakysymysten avoimia vastauksia, jos niistä saisi irti uusia näkökulmia. Sähköisen kyselyn vuoksi suljettujen kysymysten jakaumat oli helppo esittää valmiina kuvioina. Avointen kysymysten kohdalla analysoitavaa oli enemmän ja päätin hyödyntää kvantifiointia niiden käsittelyssä: siirsin verkkokyselyn tulokset Exceliin, jonka jälkeen luokittelin yksittäisten avointen kysymysten vastaukset eri pääryhmiin. Näin sain jaettua vastaukset niin, että pystyin laskemaan, kuinka monta kertaa samankaltaiset ilmaisut esiintyvät tutkittavien vastauksissa. Raportoinnissa on keskitytty ilmaisuihin, jotka nousivat useammassa vastauksessa esille. Toisaalta halusin tuoda esiin myös muista poikkeavia näkemyksiä, jotta ilmiön kuvaus ei jäisi liian kapeaksi.

6 Tutkimustyön tulokset

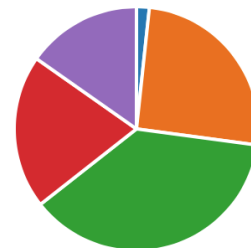
Sähköinen kysely saavutti 127 yritysoston myötä siirtynyttä henkilöä, joista 59 osallistui tutkimukseen. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 46,5. Sähköinen kysely sisälsi kaikkiaan 49 kysymystä, joista monivalinta-, valinta- ja skaalakysymykset olivat pääosin pakollisia. Avoimia kysymyksiä oli yhteensä 15 ja niistä suurin osa oli valinnaisia. Kyselyn vastaajat olivat melko ahkeria vastaamaan avoimiin kysymyksiin, minkä vuoksi laadullista tietoa muutosjohtamisesta ja sen kehittämisestä saatiin riittävästi, eikä teemahaastatteluille näin ollut tarvetta. Keskeiset tutkimustulokset on esitetty seuraavaksi teemoittain alkaen vastaajan taustatiedoista.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää vastaajan taustaa sen osalta, miten kauan hän oli työskennellyt Y:llä ennen yritysostoa ja millaista yritysostokokemusta hänellä on. Kyselyyn vastanneista 59 henkilöstä 22 (37,3 %) oli työskennellyt entisellä työnantajallaan 2-5 vuotta ja 15 henkilöä (25,4 %) 1-2 vuotta. Toisaalta 9 henkilöä (15,3 %) oli ehtinyt työskennellä Y:llä yli 10 vuotta ennen yritysostoa. Kuviossa 5 on esitetty vastaajien uran pituus Y:llä.

1. Kuinka kauan työskentelit Y:llä ennen tätä yritysostoa?

[Lisätietoja](#)

Alle 1 vuoden	1
1-2 vuotta	15
2-5 vuotta	22
5-10 vuotta	12
Yli 10 vuotta	9



Kuvio 5: Uran pituus Y:llä ennen yritysostoa

Kaikista vastaajista yli puolet eli 34 henkilöä (57,6 %) oli uransa aikana siirtynyt toisen yrityksen palvelukseen yritystoston vuoksi omaten näin aiempaa kokemusta ostetuksi tulemisesta. Jatkokysymyksenä yritystostokokemukseen oli ”Koetko, että aiempi yritystostokokemuksesi helpotti suhtautumistasi tähän yritystostoon?”. Kysymykseen vastanneista 34 henkilöstä 22 koki aiemman ostokokemuksen helpottaneen suhtautumista tähän uuteen yritystostoon. Tämä tukee teoriaa siitä, että uusi yritystosto ei yleensä herätä yhtä vahvoja tunteita silloin, kun yritys on aiemmin tullut ostetuksi vähintään kerran (Teerikangas 2008, 26-27).

6.1 Yleistä yritystostosta ja integraatiosta

Kyselyn alussa kysyttiin yleisesti yritystoston ja integraation johtamisesta ja siitä, miten muutosprosessi on mennyt, jotta vastaajan olisi helpompi päästä ajatuksen tasolla mukaan kyselyyn. Ensimmäisen avoimen kysymyksen ”Mitä halusit ensimmäisenä tietää, kun kuulit yritystostosta?” vastauksissa painottui muutokset koskien henkilöstömäärää, omaa työtä ja asemaa sekä toimitiloja. Lisäksi tiimiä ja organisaatiokaaviota koskevat muutokset kiinnostivat vastaajia, samoin kuin integraation aikataulu ja muutokset työsuhte-eduissa. Esiin nousi myös kysymykset oston taustasta, uudesta työnantajasta sekä jatkosuunnitelmista.

Miten vaikuttaa omaan asemaan ja lähiorganisaatioon, aiotaanko henkilöstöä vähentää tai uudelleen järjestellä?

Joudummeko muuttamaan pois nykyisistä toimitiloista?

Millä aikataululla kaikki muutokset tullaan toteuttamaan ja minkälaiset työolot ovat jatkossa (työsopimukset, työsuhte-edut yms.)

Kuka on esimieheni ja mihin osaan organisaatiota kuulun?

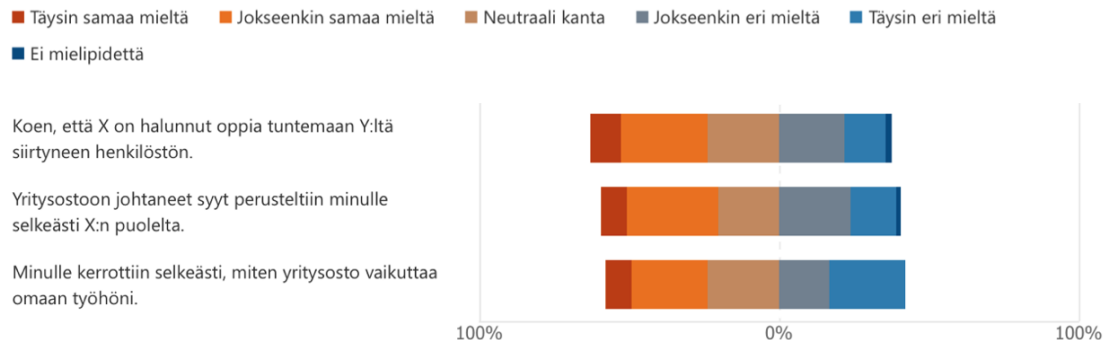
Miksi yritys ostettiin? Jatkosuunnitelmat.

Yritystostoon liittyen esitettiin väittämiä, joihin vastattiin Likertin 5-portaisen asteikon mukaan. Väitteen ”Koen, että X on halunnut oppia tuntemaan Y:ltä siirtyneen henkilöstön” vastaukset vaihtelivat seuraavasti: joka kymmenes (10,2 %) vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja suurin osa (28,8 %) jokseenkin samaa mieltä. Vajaa neljännes (23,7 %) vastasi väittämään neutraalisti, kun taas jokseenkin eri mieltä (22 %) ja täysin eri mieltä (13,6 %) muodostivat yli kolmanneksen vastauksista. Toisen väittämän ”Yritystostoon johtaneet syyt perusteltiin minulle selkeästi X:n puolelta” vastaukset jakautuivat tasaisesti neutraalin (20,3 %) kannan molemmiin puolin. Suurin osa (30,5 %) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja vajaa kymmenes (8,5 %) täysin samaa mieltä. Toisaalta noin joka neljäs (23,7 %) oli jokseenkin eri mieltä ja 15,3 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Edellisten väittämien tapaan työntekijöiden kokemukset vaihtelivat väitteen ”Minulle kerrottiin selkeästi, miten yritysosto vaikuttaa omaan työhöni” suhteen. Joka kolmas oli väittämän kanssa täysin (8,5 %) tai

jokseenkin samaa mieltä (25,4 %), kun taas vajaa neljännes (23,7 %) oli neutraalilla kannalla ja vajaa viidennes (16,9 %) jokseenkin eri mieltä. Huomioitavaa on, että neljännes (25,4 %) vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa eli he eivät saaneet selvää tietoa siitä, miten yritysosto vaikuttaa omaan työhön. Edellä mainitut tulokset on esitetty kuviossa 6.

8. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

[Lisätietoja](#)



Kuvio 6: Vastaajien kokemuksia yritysostoon liittyen

Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten onnistuneesti integraatioprosessi on toteutettu, ja mitä parannettavaa siinä olisi ollut. Lähes puolet vastaajista (45,8 %) arvioi, että integraatioprosessi on toteutettu kohtalaisesti, kun taas vajaa viidennes (18,6 %) arvioi sen menneen hyvin. Vain yksi vastaajista koki prosessin menneen erittäin hyvin, kun vastaavasti yli viidennes (22 %) arvioi integraatioprosessin menneen heikosti ja noin joka kymmenes (11,9 %) huonosti. Tätä tulosta selittämään vastaajilta kysyttiin, mikä integraatioprosessissa oli erityisen onnistunutta ja toisaalta, olisiko se voinut onnistua joltain osin paremmin. Pari vastaajaa nosti positiiviseksi asiaksi sen, ettei integraatio juuri ole häirinnyt päivittäistä työntekeä.

Integraatioprosessi ei ole vaikuttanut päivittäiseen työn tekemiseen juuri ollenkaan.

Ristiriitaisia näkemyksiä herätti puolestaan tiedottaminen. Monet kokivat tiedottamisen olleen tiheää etenkin muutosprosessin alussa ja pitivät positiivisena sitä, että infotilaisuuksia oli pidetty säännöllisen usein.

Tiedottamisen tiheys alkuun, vaikka ei ollutkaan hirveästi tiedotettavaa.

Infotilaisuuksia on ollut riittävän usein.

Toisaalta noin puolet kaikista vastaajista nosti tiedottamisen ja informoinnin esille kehityskohteissa ja olisi kaivannut asiasisällöltään laadukkaampia infotilaisuuksia ja tiedotuksia. Usea vastaaja mainitsi, että tiedottaminen olisi voinut olla kohdennetumpaa ja käytännön asioista,

kuten työsuhteeseen, työntekoon ja prosessin etenemiseen liittyvistä asioista olisi voitu informoida selkeämmin ja useammin.

Asiasisältö infoissa jäänyt vajavaiseksi.

Vastavalmistuneille olisi voitu tiedottaa paremmin uramahdollisuuksista X:llä.

Varmaan ihmisiä kiinnostaa työsuhteisiin liittyvät asiat ja niitä koskevat muutokset. Näistä voisi infota enemmän.

Prosessin tulevista vaiheista ei ole kerrottu riittävästi.

Integraatioprosessin kehityskohteiksi nostettiin myös IT ja järjestelmävaihtoon liittyvät haasteet sekä järjestelmien käyttöön liittyvä perehdytys. Lisäksi olisi kaivattu vaikutusmahdollisuuksia integraation aikana sekä prosessin nopeampaa etenemistä.

IT-asioiden integroinnissa olisi parannettavaa.

Opastus eri järjestelmiin pitäisi tehdä selkeämmäksi ja käytännönläheiseksi.

Siirtyvien työntekijöiden päätöksentekoon mukaan ottaminen omaan työhön liittyen.

Etenemä työntekijän näkökulmasta hidasta. Vieläkään ei kokonaiskäsitystä mitä vuoden vaihteessa tapahtuu.

6.2 Tunteet muutoksessa

Kyselyllä haluttiin selvittää, miten työntekijät suhtautuivat yritysostouutiseen. Vastaajista 20 eli kolmasosa (33,9 %) suhtautui uutiseen neutraalisti ja lähes yhtä moni (30,5 %) epävarmasti. 10 vastaajaa (16,9 %) suhtautui ostouutiseen innokkaasti ja 7 (11,9 %) huolestuneesti. Eräs vastaaja kertoi suhtautuneensa ”jännittyneen innostuneesti”, mutta uskoi oston tuovan lisäkuormitusta. Muita avoimia vastauksia olivat ”varovaisen positiivisesti”, ”yllättyneesti” ja ”odottavaisesti”. Jatkokysymyksenä oli ”Osaatko kuvailla, miksi suhtauduit uutiseen kyseisellä tavalla?”. Monet perustelivat neutraalia vastaustaan sillä, että yritysosto ei tullut yllätyksenä, ostaja toimii oikealla toimialalla ja lisäksi osalla oli aiempaa kokemusta ostetuksi tulemisesta.

Yritysosto ei ollut varsinainen yllätys.

Tässä yrityskaupassa ostajana oli saman alan toimija, joten kaupalla oli hyvä vaikutus työllistymiseen.

Innokkuutta ostouutista kohtaan perusteltiin pääosin uusilla, hyvillä uramahdollisuuksilla ja toiminnan kehittämisellä.

Mahdollisuudet edetä uralla tai vaihtaa uran suuntaa/saada monipuolisempia tehtäviä.

Laajentaa osastomme toimintaa joka suhteessa.

Epävarmuutta ja huolestuneisuutta yritystouutista kohtaan perusteltiin puolestaan melko saman lailla: ei tiedetty töiden jatkumisesta ja epäiltiin, että suuryritykseen siirtyessä yksittäisiä työntekijöitä ei huomioitaisi samoin kuin ennen ja työsuhte-edut heikkenisivät. Epävarmuutta aiheutti myös epätietoisuus siitä, miten työnkuva sopii uuden työnantajan toimintaan.

Epävarmuus tulevaisuudesta ja omasta urapolusta.

Tiesin etukäteen että etuudet tulevat heikkenemään ja muutto isompaan firmaan tuo aina mukanaan muutoksia, jotka ei ota huomioon yksittäisiä työntekijöitä vaan meitä käsitellään massana.

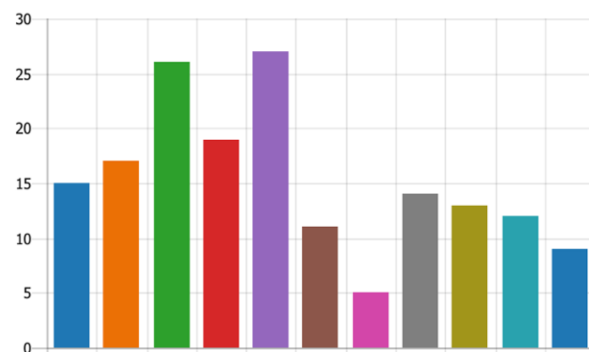
Kuinka meidän yksikkö sopii uuteen yritykseen?

Tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden tunteita muutoksen aikana, mutta myös sitä, millaista tunteisiin liittyvää tukea työntekijät ovat saaneet esihenkilöltään. Alle puolet vastaajista koki, että esihenkilö oli pyrkinyt selventämään epäselviä asioita (45,8 %) ja oli kuunnellut tarpeen tullen (44,1 %). Joka kolmas (32,2 %) koki esihenkilön olleen aidosti läsnä keskusteluissa ja päälle neljäs (28,8 %) oli sitä mieltä, että esihenkilö oli antanut tilaa tuoda tunteita avoimesti julki. Vain joka neljäs (25,4 %) oli puolestaan sitä mieltä, että esihenkilö oli kiinnostunut työntekijänsä voinnista. Työntekijöiden kiittäminen (23,7 %), kannustaminen (18,6 %) ja etenkin kehuminen muutoksen aikana (8,5 %) olivat vastausten perusteella jääneet monelta huomiotta. Esihenkilöiden tukea muutoksen aikana on kuvattu alla kuviossa 7.

19. Millaista tunteisiin liittyvää tukea olet saanut esihenkilöltäsi muutoksen aikana? Jatka seuraavaa lausetta sopivilla vaihtoehdoilla: Esihenkilöni on...

Lisätietoja

● Ollut kiinnostunut voinnistani muutoksen aikana	15
● Antanut tilaa tuoda tunteitani avoimesti julki	17
● Kuunnellut minua aina tarpeen tullen	26
● Ollut aidosti läsnä keskusteluissa	19
● Pyrkinyt selventämään asioita, joita en ymmärrä	27
● Kannustanut muutoksessa eteenpäin	11
● Kehunut toimintaani muutoksen aikana	5
● Kiittänyt minua työstäni	14
● Huolehtinut siitä, että työt suoritetaan sovitusti	13
● Järjestänyt tiimin kesken tapaamisia, joissa käydään läpi tuntemuksia ja odotuksia	12
● Muu	9



Kuvio 7: Esihenkilöiden tuki työntekijöiden tunteisiin liittyen

Jatkokysymyksenä edelliseen oli ”Jos tuki ei mielestäsi ole ollut riittävää, missä asiassa ja millaista tukea olisit kaivannut lisää muutoksen aikana?”. Kysymykseen tuli parikymmentä vastausta, joista esille nousi erilaisia toiveita. Muutama vastaaja toivoi apua uusien uramahdollisuuksien selvittämisessä ja esiin nousi myös toive ajasta kahdenkeskisille keskusteluille. Lisäksi eräs vastaaja koki, että vaikuttamismahdollisuudet lisääisivät tukea muutoksissa.

Olisin kaivannut enemmän tukea uusien uramahdollisuuksien selvittämisessä.

Kahdenkeskisiin jutteluihin enemmän aikaa, ettei olisi aina kiire.

Mahdollisuutta vaikuttaa enemmän tuleviin muutoksiin, jos koen ne muutokset heikentävänä omaan työkykyyni tai työskentelyyni vaikuttavina.

Osa vastaajista puolestaan ymmärsi, että esihenkilöt eivät myöskään ole saaneet tarpeeksi tietoa ja tukea muutoksessa.

Esimies ei ole osannut vastata suurimpaan osaan muutokseen liittyvistä kyselyistä, koska hänelläkään ei ole ollut tietoa asioista.

Kyselyn tunteita käsittelevässä teemassa kysyttiin myös ”Onko sinulla kehitysideoita liittyen siihen, miten työntekijöiden tunteita voisi paremmin huomioida vastaavassa organisaatiomuutoksessa?”. Suurin osa vastanneista painotti keskustelujen tärkeyttä ja toivoi lisää ryhmäkeskusteluja. Muutama vastaaja koki, että foorumissa tai pienryhmässä kynnys kysyä asioista on matalampi kuin yleisissä infoissa.

Uusi esimies voisi järjestää tutustumiskeskustelun siirtyvien henkilöiden kanssa. Tämä voisi olla vaikka ryhmäkeskustelu. Sen lisäksi pitäisi järjestää kehityskeskustelu, jossa keskitytään jokaisen uraan ja toiveisiin.

Tiedotustilaisuuksia pitää järjestää pienemmille ryhmille, jolloin kynnys kysymiselle on matalampi.

Keskustelufoorumi tai palaverin aiheeksi juuri tuo ”miltä minusta tuntuu”.

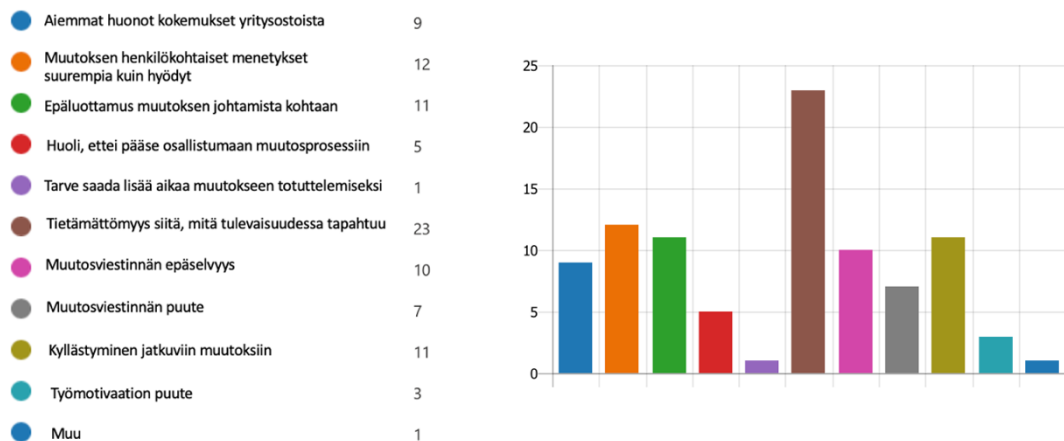
6.3 Muutosvastarinta

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he kokeneet muutosvastarintaa yritysostouutisen jälkeen. Yli puolet (55,9 %) eli 33 vastasi kieltävästi ja loput 26 henkilöä kertoivat kokeneensa edes vähäistä tai hetkellistä vastarintaa muutosprosessin aikana. Muutosvastarinnan taustalla olevia syitä haluttiin selvittää jatkokysymyksellä ”Mikä/mitkä tekijät saivat sinut vastustamaan muutosta?”. 23 eli lähes kaikki 26:sta vastasi, että epätietoisuus tulevaisuudesta sai vastustamaan muutosta ja lähes puolet eli 12 vastaajaa koki muutoksen henkilökohtaiset menetykset

suurempina kuin hyödyt. 11 henkilöä sanoi kokeneensa epäluottamusta muutoksen johtamista kohtaan ja saman verran oli niitä, jotka olivat kyllästyneitä jatkuviin muutoksiin. Lisäksi 10 henkilöä kertoi muutosviestinnän epäselvyyden vaikuttaneen vastarintaan ja 9 piti huonoja yritystokokemuksia syynä muutosvastarinnalle. Huomattavaa on, että vain yksi vastaaja koki vastarinnan johtuneen siitä, että aikaa muutokseen totuttelemiseksi oli liian vähän. Muutosvastarinnan syyt on esitetty kuviossa 8.

23. Mikä/mitkä tekijät saivat sinut vastustamaan muutosta? Valitse sopivat vaihtoehdot.

[Lisätietoja](#)



Kuvio 8: Muutosvastarintaan johtaneet syyt

Kyselyn avulla haluttiin kuulla kehitysehdotuksia muutosvastarinnan käsittelyyn liittyen. Eräs vastaajista mainitsi, että vanhan tiimin kanssa käydyillä keskusteluilla on ollut suuri vaikutus muutosvastarinnan käsittelyssä. Esiin nousi myös toive siitä, että muutos perusteltaisiin hyvin ja henkilöstöllä olisi mahdollisuus osallistua integraatioon alusta lähtien.

Muutosvastustus oli mennyt jo ennen kuin uusi organisaatio julkaistiin. Tärkeä rooli on ollut vanhan tiimin kanssa käydyillä keskusteluilla.

Henkilöstön edustajat on otettava mukaan integraatiomuutoksiin heti alussa. Muutokset on perusteltava.

6.4 Innostaminen

Innostamisen keskeinen tutkimustulos koski viestintää muutokseen liittyen: alle puolet vastaajista (45,8 %) koki, että muutoksen myönteisiä puolia painotettiin X:n viestinnässä, kun taas suurempi osa (54,2 %) oli sitä mieltä, ettei niitä painotettu riittävästi. Tätä tulosta tukee avoimessa kentässä esitetyt kehitysehdotukset innostamiseen liittyen, sillä monet mainitsivat, että muutoksen ja uuden työnantajan positiivisia puolia olisi voinut korostaa enemmän.

Ostajan on tuotava esille yrityksensä hyvät puolet; henkilöstöedut, henkilöstökäytännöt, työyhteisö, projektit, yms.

Pitäisi tuoda enemmän esiin yhteistyömahdollisuuksia, joita iso firma tarjoaa ja innostaa sitä kautta tiimiä.

Innostamisen kehitysehdotuksissa korostui myös yhteisten keskustelujen, muutokseen osallistamisen ja tiimihengen tärkeys. Lisäksi esiin nousi tunteiden salliminen ja huomioiminen.

Yhteinen keskustelutilaisuus, ei pelkkiä yksipuolisia infoja.

Toimintaan mukaan ottaminen paremmin.

Uuteen yritykseen pitäisi päästä sisään mahd. pikaisesti. Työyhteisön uuden jäsenen hyväksyntä, kuuleminen ja ideat kehittämisestä pitäisi kysellä heti muutoksen alkuvaiheissa. Korostaa yhteistä tekemistä.

Muutostilanteessa henkilöstö voi kokea, että heitä ei kuunnella. Tärkeintä olisi tulla kuulluksi ja tuntea, että omat tunteet ovat sallittuja. Edelleen asioiden hoitaminen on vain osa muutosprosessia, jonka sisällä työntekijät pyristelevät tai kipuilevat.

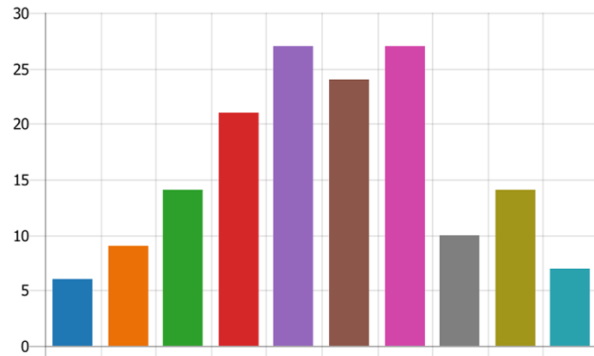
6.5 Motivointi

Kyselyllä selvitettiin, millainen on työntekijöiden motivaatiotaso tällä hetkellä. Suuri osa eli 24 henkilöä (40,7 %) arvioi motivaatiotasonsa hyväksi ja hieman harvempi (35,6 %) kohtalaiseksi. 5 henkilöä (8,5 %) koki erittäin hyvää työmotivaatiota ja 7 (11,9 %) heikkoa motivaatiotaso. Lisäksi yksi vastaaja koki motivaatiotasonsa huonoksi. Näiden tietojen pohjalta haluttiin tarkemmin selvittää, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä yritysston tuomassa muutoksessa. Lähes puolet (45,8 %) vastaajista piti uuden oppimista ja uusia uramahdollisuuksia motivaatitekijöinä ja melkein yhtä moni (40,7 %) uusia haasteita. Yli kolmannes (35,6 %) vastaajista piti uutta roolia tai työtehtäviä motivaation lähteenään ja vajaa neljännes (23,7 %) organisaation menestystä ja yhdessä tekemistä. Uusi tiimi motivoi 10 vastaajaa (16,9 %), vaikka 25 vastaajalla tiimin kokoonpano oli muuttunut vähintään jonkin verran X:lle siirryttyä. Avoimissa vastauksissa esiin nostettiin muun muassa, että X on ”oikean alan työnantaja” ja tuo suurena yhtiönä mahdollisuuksia jokapäiväiseen työskentelyyn. Työntekijöiden motivaatitekijät muutoksessa on esitetty alla kuviossa 9.

34. Mikä sinua motivoi tässä yritysoston tuomassa muutoksessa? Valitse sopivat vaihtoehdot.

[Lisätietoja](#)

● Työarjen muutos	6
● Vanhoista toimintatavoista luopuminen	9
● Organisaation menestys	14
● Uudet roolit/työtehtävät	21
● Uuden oppiminen	27
● Uudet haasteet	24
● Uudet uramahdollisuudet	27
● Uusi tiimi	10
● Yhdessä tekeminen	14
● Muu	7



Kuvio 9: Työntekijöiden motivaatiotekijät muutoksessa

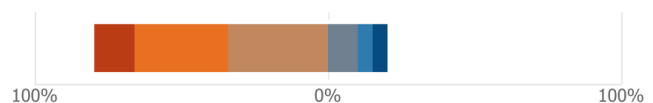
Tutkimuksella haluttiin selvittää esihenkilön vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Vastajilta kysyttiin kantaa väittämään ”Koen, että esihenkilöni toiminnalla on ollut positiivista vaikutusta motivaatiooni yritysoston jälkeen”. Vastaajista suurin osa (33,9 %) oli neutraalilla kannalla ja käytännössä yhtä moni (32,2 %) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä vastasi 8 vastaajaa (13,6 %), kun 6 (10,2 %) oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja 3 täysin eri mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty alla kuviossa 10.

36. Valitse sopivin vaihtoehto

[Lisätietoja](#)

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei mielipidettä

Koen, että esihenkilöni toiminnalla on ollut positiivista vaikutusta motivaatiooni yritysoston jälkeen.



Kuvio 10: Esihenkilön toiminnan vaikutus motivaatioon

Jatkona edelliseen vastaajat saivat kertoa esihenkilönsä toiminnasta tarkemmin eli siitä, miten hän on vaikuttanut motivaation kasvuun tai miten hän olisi voinut toimia motivaation kasvattamiseksi. Työntekijöiden kokemuksissa oli melko paljon vaihtelua, mutta suurimmalla osalla oli positiivista sanottavaa siitä, miten esihenkilö on heitä motivoinut. Useamman vastaajan mukaan esihenkilö oli korostanut yritysoston tuomia mahdollisuuksia ja positiivisia vaikutuksia.

The positive outcomes of the acquisition introduced by the superior were motivational for me.

Hän on kertonut mihin suuntaan/millä tavalla toimipisteemme jatkaa kaupan myötä ja kuinka pystymme kehittämään omaa toimintaamme.

Kokemuksia oli myös siitä, että esihenkilö oli pyrkinyt selvittämään asioita ja käynyt työntekijöiden kanssa avointa keskustelua. Parissa vastauksessa mainittiin esihenkilön apu uusien työtehtävien saannissa ja myös arvostusta työntekijää kohtaan oli osoitettu.

Esihenkilö on mahdollistanut avoimen keskustelun mieltä askarruttavista aiheista ja vastannut kysymyksiin parhaan kykynsä mukaan ja selvittänyt epäselviä asioita.

Mahdollistanut erilaisia työtehtäviä.

Painottanut, että olen tärkeä ja arvostanut työpanostani muutoksen keskellä.

Kysyttäessä, miten esihenkilö olisi voinut toimia motivaation kasvattamiseksi, esiin nousi erilaisia toiveita. Muutama mainitsi, että olisi toivonut enemmän keskusteluja esihenkilön kanssa ja ehdotettiin, että työntekijän kuulumisia voisi kysyä säännöllisesti. Yksi vastaajista olisi kaivannut apua uusien työtehtävien selvittämisessä, kun taas toinen olisi halunnut keskustella omasta roolistaan tarkemmin.

Viikoittainen "mitä kuuluu" -kysymys olisi hyvä, nimenomaan muutoksen kannalta.

Esihenkilöni olisi voinut auttaa enemmän uusien uramahdollisuuksien ja omaan koulutustaustaan soveltuvien työtehtävien selvittämisessä.

Uuden roolin selkeä läpikäynti, mitä odotetaan, oikeudet ja vastuut.

Muutama vastaaja koki esihenkilön onnistuneen hyvin ja mainitsi, että esihenkilöllä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

Oma lähiesimieheni olisi tuskin voinut tehdä paljoakaan enempää. Hän on prosessissa yhtä lailla työntekijä kuin me muutkin. Motivaation parannusta pitäisi saada ylempää.

Vastaajilta kysyttiin erikseen kehitysehdotuksia työntekijöiden motivointiin liittyen vastavassa organisaatiomuutoksessa. Esiin nousi yritysston tuomien etujen korostaminen, tutustuminen muihin työntekijöihin sekä pienet tavoitteet ja välikeskustelut. Erään ehdotuksen mukaan pieniäkin positiivisia asioita tulisi korostaa ja realistisen näkökulman kuuleminen vastavasta tilanteesta voisi lisätä motivaatiota. Lisäksi ideoimalla voitaisiin kehittää omaa työtä.

Kannattaisi tuoda heti esiin X:n edut ja mitä saadaan, sitä ei voi korostaa liikaa.

Tutustuminen uusiin työkavereihin esim. yhteisissä tapahtumissa tai illanvietoissa.

Aikataulut, tavoitteet (ihan pieniäkin, vaikka että milloin otat sähköpostin käyttöön, milloin täydennät X:n järjestelmiin omia tietoja jne.), välikeskustelut...

Positiivisten asioiden korostaminen, vaikka ne olisivat pieniä. Muutoksen realistinen kuvaus, ehkä joku vastaavassa tilanteessa ollut henkilö kertomaan kokemuksiaan tms. Ideoiden kerääminen oman työn kehittämiseksi.

6.6 Integraatioon osallistaminen

Kyselyssä esitettiin väittämiä osallistamiseen liittyen, joihin työntekijän tuli vastata Likertin-asteikon mukaan. Vastauksissa korostui, ettei työntekijöitä ole juurikaan osallistettu integraatioon. Työntekijöille esitettiin väittämät ”Koen, että halutessani minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua integraation suunnitteluun” ja ”Koen, että halutessani minulla on ollut mahdollisuus olla mukana integraation toteuttamisessa”. Vastaajista puolet (49,2 %) oli täysin eri mieltä väittämien kanssa ja neljäsosa (25,4 %) puolestaan jokseenkin eri mieltä. 6 henkilöä (10,2 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä oli mahdollisuus osallistua integraation suunnitteluun ja 5 henkilöä (8,5 %) vastasi samoin toteutusvaihetta koskevaan väittämään. Ainoastaan yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä molempien väittämien kanssa ja loput vastasivat neutraalilla kannalla tai heillä ei ollut mielipidettä asiaan.

Tulosten valossa esiin nousi erityisesti väittämä ”X:n puolelta on pyritty tarkastamaan säännöllisesti, miten Y:ltä siirtynyt henkilöstö on kokenut integraation”. Suurin osa ei allekirjoittanut väittämää, sillä kolmasosa (32,2 %) oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja päälle kolmasosa (35,6 %) jokseenkin eri mieltä. Neutraalin vastauksen antoi noin viidesosa (22 %) ja lisäksi 4 henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kukaan vastaajista ei siis ollut täysin sitä mieltä, että X:n puolelta olisi tarkastettu säännöllisesti integraatiokokemuksia. Tämä voi tosin johtua siitä, että integraatio on kesken, eikä kyselyille ole nähty tarvetta ennen tätä opinnäytetyötä. Viimeinen väittämä oli puolestaan ”Esihenkilölläni on ollut riittävästi aikaa keskustella kanssani muutoksesta ja työhöni liittyvistä asioista”. Vastaukset jakautuivat melko paljon: väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 7 vastaajaa (11,9 %) ja jokseenkin samaa mieltä yli neljännes (27,1 %). Neutraalin kannan otti 10 vastaajaa (16,9 %) ja joka neljäs (25,4 %) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Lisäksi 6 vastaajaa (10,2 %) oli täysin eri mieltä siitä, että esihenkilöllä olisi ollut riittävästi aikaa muutosta koskeville keskusteluille. Kaikki edellä esitetyt neljä väittämää vastausjakauksineen on esitetty alla kuviossa 11.

39. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

[Lisätietoja](#)

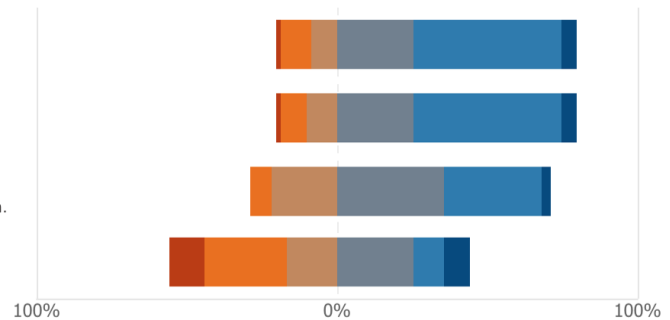
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Neutraali kanta ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä
■ Ei mielipidettä

Koen, että halutessani minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua integraation suunnitteluun.

Koen, että halutessani minulla on ollut mahdollisuus olla mukana integraation toteuttamisessa.

X:n puolelta on pyritty tarkastamaan säännöllisesti, miten Y:ltä siirtynyt henkilöstö on kokenut integraation.

Esihenkilölläni on ollut riittävästi aikaa keskustella kanssani muutoksesta ja työhöni liittyvistä asioista.



Kuvio 11: Kokemukset osallistamisesta

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, miten työntekijöitä olisi voinut paremmin osallistaa muutoksessa. Eräs vastaaja koki, että tiimien jakamisesta olisi pitänyt kertoa avoimemmin ja keskustella työntekijöiden kanssa. Toiveita oli myös, että välikeskusteluja sekä vapaita keskusteluja työntekijöiden uratoiveista lisättäisiin.

Itse kuulun niihin harvoihin, joilla tiimi muuttui kokonaan. Se olisi voinut sujua avoimemmin, että miksi kukakin on päätenyt mihinkin tiimiin. Asia tuli aika lailla ylhäältäpäin annettuna ja asiasta oli monenlaista versiota. Työntekijöitä olisi pitänyt kuunnella paremmin ja antaa jokaiselle mietintäaika.

Enemmän vapaamuotoisia keskusteluja, joissa voisi yleisellä tasolla kartoittaa työntekijöiden omia uratavoitteita.

Useampi työntekijä ehdotti, että tiedottaminen voisi tapahtua pienemmälle joukolle ja kyselyille luotaisiin oma anonyymi kanava.

"Tyhmille kysymyksille" matalan kynnyksen foorumi, koska henkilöstöinfo on liian yleisörikas tapahtuma, että kovin monikaan uskaltaisi kysellä.

Tiedottaminen pienemmissä ryhmissä ja avoimet anonyymit kyselykanavat.

Eräs vastaaja otti huomioon, että X on suuryhtiö ja siksi erityisen tärkeää olisi innostava ja turvallinen työilmapiiri.

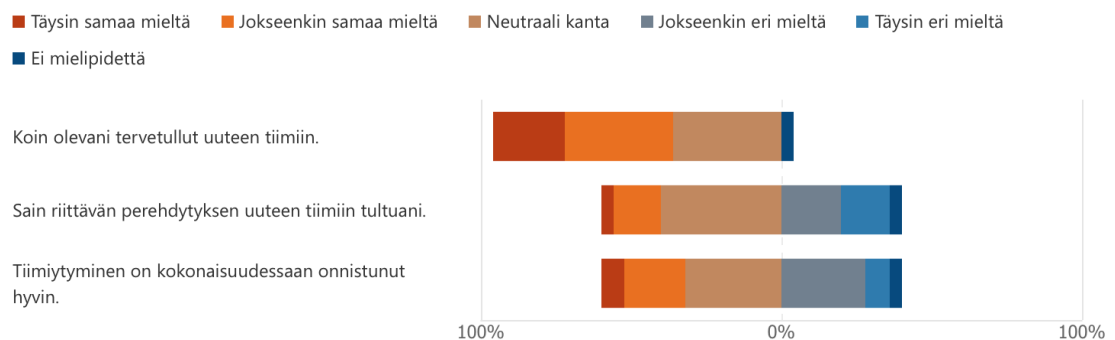
Hieman voi osoittautua haasteelliseksi osallistuttaa jokaista työntekijää, eikä tälle välttämättä ole tarvettakaan. Tärkeämpää on luoda innostava ja turvallinen (töiden jatkon kannalta) ilmapiiri.

6.7 Tiimiytyminen

Tiimien muodostumiseen liittyen esitettiin väittämiä, joihin vastasi ne 25 työntekijää, joilla tiimin kokoonpano muuttui vähintään jonkin verran yritystoston myötä. Väitteeseen ”Koin olevani tervetullut uuteen tiimiin” kukaan ei vastannut kielteisesti: joka neljäs eli 6 henkilöä oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja loppujen 19 henkilön vastaukset jakautuivat tasan jokseenkin samaa mieltä -vaihtoehdon ja neutraalin kannan välillä. Toisen väittämän ”Sain riittävän perehdytyksen uuteen tiimiin tultuani” kohdalla vastaukset jakautuivat enemmän ja olivat kokonaisuudessaan kielteisemmät. 10 henkilöä 25:sta vastasi neutraalisti ja 5 henkilöä oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Niitä, jotka olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli puolestaan enemmän eli yhteensä 9. Näin ollen useassa tiimissä olisi ollut parannettavaa perehdyttämisen suhteen. Kolmas väittämä ”Tiimiytyminen on kokonaisuudessaan onnistunut hyvin” jakoi myös vastauksia melko paljon. 7 henkilöä 25:sta oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 8 vastasi neutraalisti. Kielteisiä vastauksia oli myönteisiä enemmän: 9 henkilöä oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että tiimiytyminen olisi onnistunut. Alla kuviossa 12 on kuvattu tiimiytymistä koskevien väittämien vastausjakauma.

45. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

[Lisätietoja](#)



Kuvio 12: Tiimiytyminen vastaajien näkökulmasta, joilla tiimin kokoonpano muuttunut

Tiimiytymisestä haluttiin saada tarkempaa tietoa ja siksi kaikilta vastaajilta kysyttiin, olivatko he tiiminsä kanssa käyneet läpi yhteisiä tavoitteita, toimintatapoja ja sääntöjä. Huomioitavaa on, että selvästi yli puolet (61 %) vastasivat kieltävästi eli heidän tiiminsä ei yritystoston jälkeen ole käynyt läpi näitä asioita. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin valitsemaan ne aktiviteetit, joita tiimin kesken oli järjestetty yritystoston jälkeen. Neljä kymmenestä (40,7 %) vastasi, että heidän tiiminsä on pitänyt palavereita, joissa tutustutaan toisiin tiimin jäseniin ja lähes yhtä monen (39 %) tiimissä oli pidetty yhteisiä kahvitaukoja kasvokkain tai verkossa. Lisäksi vähintään joka neljäs (27,1 %) vastasi, että tiimin kesken on järjestetty aktiviteetteja työajan ulkopuolella. Avoimessa kentässä 10 henkilöä (16,9 %) puolestaan mainitsi, ettei

heidän tiimin kesken ole järjestetty mitään edellä mainituista aktiviteeteista. Tässä kappaleessa esitettyjen tulosten kohdalla tulee kuitenkin huomioda, että vastaajista suurin osa (57,6 %) työskentelee tiimissä, jonka kokoonpano ei juurikaan muuttunut yritystön myötä. Tarkasteltaessa yksittäisiä vastauksia huomataankin, että esimerkiksi 6 niistä 10 henkilöstä, joiden tiimi ei ole järjestänyt mitään vaihtoehtoisia esitettyjä aktiviteetteja, työskentelee samassa tiimissä kuin ennen yritystön myötä. Näin ollen tulokset eivät välttämättä kerro koko kuvaa tiimiytymisestä yritystön jälkeen.

Kyselytutkimuksen viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat esittää kehitysehdotuksia tiimiyttämiseen liittyen. Selvästi suurin osa vastanneista toivoi, että tiimin kesken olisi järjestetty aktiviteetteja kasvotusten työajan ulkopuolella. Eräs vastaaja puolestaan mainitsi, että aktiviteettien lisäksi voisi pitää yhteisiä kahvitaukoja tai palavereita, jotta tutustuttaisiin muihin tiimin jäseniin. Lisäksi ehdotettiin tutustumista X:n ja Y:n toimistoihin.

Työajan ulkopuolisia tapahtumia kannattaa pitää, silloin voidaan olla rennommin ja porukka viettää vapaaehtoisesti myös aikaa.

Edellisessä kysymyksessä mainittuja keinoja voisi käyttää. En ole päässyt tutustumaan omiin tiimiläisiini ollenkaan lyhyttä esittäytymistä lukuun ottamatta, sillä mitään työhön liittymättömiä aktiviteetteja ei ole ollut.

Yhteiset tapahtumat ja illanvietot sekä tutustuminen samalla paikkakunnalla oleviin toisen yrityksen toimistoihin.

Toisaalta kaksi vastaajaa koki ryhmäytymiset ja tutustumisleikit lapsellisina ja haluaisivat tutustua toisiin työajalla.

Ei mitään alakoululaisten piirileikkejä, kiitos. Ihmisiin tutustutaan luonnollisesti kahvipöydässä tai projektissa työskennellessä, tutustumisleikit vain turhauttavat.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset tutkimustulosten pohjalta

Kyselytutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, miten yritystön myötä siirtyneet työntekijät ovat kokeneet muutosjohtamisen ja miten heidät on huomioitu muutosprosessin aikana, kun tarkastellaan asiaa erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat, että muutoksen johtamisessa oli ollut paljon hyvää, mutta myös kehitettävää. Vastauksissa esiin tuodut kokemukset ja toiveet toimivat pohjana kehitysehdotuksille, joita toimeksiantaja voi toivottavasti hyödyntää tulevaisissa organisaatiomuutoksissa, kuten yritystön yhteydessä.

7.1 Mikä oli erityisen onnistunutta?

Tutkimustuloksista nousi esiin positiivisia asioita muutosjohtamiseen liittyen. Tutkittavat kokivat, että yritysostoprosessi on toteutettu hyvässä yhteistyöhengessä ostetun ja ostavan yhtiön välillä ja suurin osa oli luottavainen työtulevaisuudestaan. Selvästi useampi vastaajista oli myönteinen sen suhteen, että heille on annettu aikaa tunteiden käsittelyyn ja ovat saaneet esihenkilöltään tarvittavaa tukea tunteisiin liittyen. Tiedottamisen säännöllisyyttä puolestaan keuhuttiin etenkin integraation alkuvaiheen osalta ja useampi vastanneista koki saaneensa ajantasaista tietoa integraatioprosessista sen edetessä. Erityisen positiivisia tutkimustuloksia saatiin kuitenkin tiimeihin liittyen: kukaan kyselyyn vastanneista ei kokenut, ettei olisi tervetullut uuteen tiimiin ja selvästi suurin osa oli sitä mieltä, että tiimissä on hyvä yhteishenki. Lisäksi suurin osa yritysoston myötä siirtyneistä työntekijöistä tunsii olevansa osa X:n työyhteisöä, vaikka integraatio on vielä osittain kesken.

7.2 Kehitysehdotukset

Työntekijöillä oli positiivisia kokemuksia yritysoston ja integraation aikaisesta muutosjohtamisesta, mutta tuloksista nousi esiin myös kehitettäviä asioita. Tutkittavat saivat kertoa asioista, joissa heidän mukaansa ei ole onnistuttu ja esittää kehitysideoita kuhunkin teemaan liittyen. Seuraavassa esitetyt kehityskohteet ja -ehdotukset pohjautuvat niihin kyselytuloksiin, joissa oli selvästi hajontaa ja joissa nähtiin kehitettävää. Avoimissa kentissä esitetyistä kehitysehdotuksista valittiin ne, jotka tukevat suljettujen kysymysten tuloksia, liittyvät muutosjohtamiseen etenkin ihmisten johtamisen näkökulmasta ja ovat tärkeitä huomioida mahdollisissa tulevaisissa yritysostoissa. Kehityskohteet ja -ehdotukset on esitetty alla taulukossa 3.

Kehityskohde	Kehitysehdotus
Informaatio yritysostoon johtaneista syistä ja siitä, miten yritysosto vaikuttaa henkilökohtaiseen työhön	X:n viestinnästä ja integraatiosta vastaavien tulisi viestiä selkeämmin yritysoston taustalla olevista syistä ja siitä, miten yritysosto istuu X:n strategiaan ja visioon. Saamansa tiedon pohjalta esihenkilön tulisi pystyä informoimaan alaisiaan siitä, miten yritysosto vaikuttaa kunkin henkilökohtaiseen asemaan/työhön. Työntekijät tulisi pitää säännöllisesti ajan tasalla integraation etenemisestä.
Tiedottamisen ja infotilaisuuksien asiasisältö	Tiedottaminen infotilaisuuksineen oli tutkimukseen mukaan säännöllistä etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa, mutta asiasisällössä nähtiin kehitettävää. Joistakin

	<p>käytännönasioista, kuten IT-asioista ja ohjelmien käyttöön- otosta, voisi tiedottaa säännöllisemmin. Informoinnin olisi hyvä olla kohdennetumpaa tietyille ryhmille ja esimerkiksi X:n tarjoamista uramahdollisuuksista voisi kertoa enemmän. Lisäksi tiedottaminen voisi tapahtua pienemmissä ryhmissä, jotta työntekijän kynnys kysyä olisi matalampi.</p>
Perehdyttäminen järjes- telmiin	<p>Integraation kehityskohteista kysyttäessä esiin nousi toiveita siitä, että järjestelmiin perehdytettäisiin käytännönläheisem- min. Perehdyttämiskoulutuksia voisi järjestää ryhmissä.</p>
Työntekijöiden tunteiden huomioiminen	<p>Esihenkilön on tärkeä muistaa kiittää, kehua ja kannustaa työntekijöitä integraation aikana eikä etätöy saisi olla pe- ruste heikolle yhteydenpidolle. Säännöllinen keskustelu on tärkeää ja lisäksi työntekijöiden mielipiteet tulisi ottaa huo- mioon muutoksen aikana.</p> <p>Työntekijöiden kanssa voisi käydä keskusteluja teemalla ”miltä minusta tuntuu”. Muutoksen aikaansaamista tunteista voisi keskustella myös yhdessä tiimin kesken.</p>
Kynnys kysyä asioista voi olla suuri	<p>Voitaisiin luoda avoin, anonymi kyselykanava/keskustelufoo- rumi, jossa mahdollisuus tuoda esiin mieltä askarruttavia asi- oita, kysymyksiä tai kehitysehdotuksia muutokseen liittyen.</p>
Muutoksen myönteisten puolien painottaminen	<p>Yritystoston ja sitä seuranneen muutoksen myönteisiä puolia voisi painottaa enemmän niin viestinnässä kuin tiimin/työnte- kijän kanssa käytävissä keskusteluissa. Esimerkiksi X:n tarjo- amia uramahdollisuuksia, tehtäviä sekä erilaisia projekteja voisi tuoda enemmän esille.</p>
Työntekijöiden innostami- nen	<p>Sen lisäksi, että painotetaan muutoksen hyviä puolia, työnte- kijöitä voisi innostaa lisäämällä tiimin yhteisiä keskustelutilai- suuksia, joissa kaikilla on mahdollisuus tuoda esiin ajatuksi- aan. Osallistamalla työntekijöitä muutokseen alusta alkaen voitaisiin lisätä heidän innostustaan muutosta kohtaan. Li- säksi tulisi korostaa yhteistä tekemistä.</p>
Työntekijöiden motivointi	<p>Pienten välitavoitteiden (esimerkiksi jonkin ohjelman käyt- töönotto) ja työntekijän kanssa käytävien keskustelujen avulla esihenkilö voisi motivoida työntekijöitään. Tärkeää</p>

	<p>olisi ottaa säännöllisesti kontaktia alaisiin esimerkiksi kysymällä kuulumisia muutokseen liittyen.</p> <p>Esihenkilö voisi järjestää keskusteluja, joissa keskitytään jokaisen tiimin jäsenen uraan. Myös tiimin kanssa kannattaisi pohtia ja ideoida sitä, miten jokaisen uraa voisi kehittää tiimin sisällä ja miten erilaisia vahvuuksia voisi hyödyntää.</p> <p>Työntekijöille voisi järjestää tilaisuuden, jossa vastaavassa organisaatiomuutoksessa ollut henkilö kertoo omista kokemuksistaan. Puhuja voisi kertoa esimerkiksi siitä, mitä hyvää muutoksesta seurasi ja mitä hän oppi prosessin aikana.</p> <p>Huomioitava on, että integraatio vie työntekijöiden aikaa ja energiaa, joten mahdollisuus kirjata työtunteja integraatioon liittyen voisi lisätä työmotivaatiota.</p>
Osallistaminen integraation suunnitteluun ja toteutukseen	<p>Työntekijöiden osallistaminen integraatioon ei välttämättä ole helppoa, kun yritysosto tapahtuu toimeksiantajan kaltaisessa suuryhtiössä. Tutkimuksen pohjalta nousi kuitenkin ideoita, miten työntekijöitä olisi voinut osallistaa kyseisessä integraatiossa.</p> <p>Niiden työntekijöiden kanssa, joilla tiimi muuttui yritysoston myötä, olisi hyvä käydä avoimia keskusteluja siitä, miksi kukin joutui mihinkin tiimiin. Työntekijöiden kanssa kannattaa myös keskustella esimerkiksi työrooleista ja uratoiveista.</p> <p>Lisäksi työntekijöiltä tulisi kysyä säännöllisesti mielipiteitä integraatioprosessista, jotta toimintaa koskevia muutoksia on mahdollista tehdä integraation aikana. Myös aiemmin mainittu anonyymi kyselykanava voisi saada työntekijöitä avaamaan ajatuksiaan integraatioon liittyen.</p>
Tiimiytyminen	<p>Yritysosto tapahtui kesällä ja etätyösuositusten ollessa voimassa, mikä on osaltaan voinut vaikuttaa tiimiytymiseen. Moni kuitenkin toivoi, että tiimin kesken olisi järjestetty aktiviteetteja työajan ulkopuolella. Yhteisen tekemisen, kahvitaukojen ja tutustumispalaverien lisäksi tiimiytymistä voisi edistää se, että tutustuttaisiin samalla paikkakunnalla olevaan X:n tai Y:n toimistoon.</p>

Taulukko 3: Kehityskohteet ja kehitysehdotukset koskien muutosjohtamista yritysoston yhteydessä

8 Pohdinta

Tutkimustyön avulla sain vastauksia jokaiseen tutkimuskysymyksen muodossa esitettyyn tavoitteeseen ja pystyin tulosten pohjalta luomaan konkreettisia kehitysehdotuksia eri teemoihin liittyen. Kyselytutkimuksen laajuus ja vastaajien aktiivisuus kertoa kokemuksistaan avoimissa kentissä takasi sen, että työllä saatiin hyvä yleiskuva muutosjohtamisen kokemuksista: siitä, mikä onnistui ja missä jäi parannettavaa. Tutkimuksen avulla toimeksiantajan henkilöstösasto sai tietoa siitä, millaisiin asioihin organisaation tulee jatkossa kiinnittää tarkempaa huomiota, kun muutosjohtamista tarkastellaan työntekijöiden tunteiden, toiveiden ja tarpeiden näkökulmasta. Raportissa esitettyjen tutkimustulosten lisäksi myös ne tulokset, joita tässä opinnäytetyössä ei tuotu esille, antavat toimeksiantajalle tietoa työntekijäkokemuksista ja siitä, missä tällä hetkellä mennään integraatioprosessin suhteen.

Tutkimustyön toteuttaminen onnistui tavoitteiden mukaisesti, mutta joitakin asioita olisi voinut tehdä toisin. Kyselyn alussa kysyin tutkittavilta heidän työuran pituutta Y:llä ennen yritysostoa ja tämän kysymyksen vastauksia olisi voinut tarkastella siitä näkökulmasta, oliko työuran pituudella vaikutusta yritysostoon suhtautumiseen. Lisäksi olisi ollut mielenkiintoista tutkia vastaajien motivaation vaihtelua yritysostouutisen ja nykytilanteen välillä. Tästä saatiin kyllä tietoa kahden motivaatiotasoa koskevan kysymyksen kautta, mutta syvällisempää tietoa motivaatiomuutoksen taustalla olevista syistä olisi voinut saada avoimilla kysymyksillä. Seuraavissa luvuissa on pohdittu tarkemmin tutkimustyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetty jatkotutkimusehdotuksia toimeksiantajalle.

8.1 Tutkimustyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustyössä on pyritty noudattamaan eettisiä sääntöjä. Tutkittavilta tulee kysyä suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja lisäksi heidän tulee tietää, mitä tutkija on tekemässä, mikä toiminnan kohde ja tavoitteet ovat sekä mikä heidän rooli on tutkimuksessa. Eettisyyteen kuuluu myös, että tutkittavat ovat tietoisia tutkimuksen anonymiteetista eli siitä, että heidän nimettömyytensä säilyy tutkimustietojen käsittelyn ja julkistamisen ajan. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Kyselyn ennakkotiedotteessa ja kyselylinkin sisältämässä sähköpostissa kerroin selvästi tutkimuksen anonymiteetista sekä opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteista ja tutkittavien roolista kehittämistyössä.

Tutkimustyötä tarkastellaan sen pätevyyden (validius) ja luotettavuuden (reliaabelius) näkökulmasta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, kun taas validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on

tarkoituskkin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tämän tutkimustyön reliäbe-
liutta vahvistettiin kyselyn anonymiteetilla: vastaajan ei tarvinnut kertoa henkilötietoja, mikä
luultavasti vähensi epärehellisten vastausten todennäköisyyttä. Toisaalta tutkimuksen reliaa-
beliutta pohtiessa täytyy huomioda se, että työkiireet saattoivat häiritä kyselyyn keskitty-
mistä, jolloin riski vastausten kirjausvirheille kasvaa. Lisäksi kysyttiin kokemuseräisiä asioita,
joten vastaajan mielentila tai ympäristötekijät ovat saattaneet vaikuttaa vastauksiin.

Tutkimuksen validiteettia voidaan puolestaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä (Hirs-
järvi ym. 2009, 231-233). Tässä työssä käytettiin sähköistä kyselyä, mutta sen tueksi esitettiin
laadullista tietoa tuottavia avoimia kysymyksiä. Näillä avoimilla kysymyksillä saatiin usein
vahvistusta suljettujen kysymysten tuloksille. Lisäksi tutkimuksen validiutta pyrittiin vahvista-
maan sillä, että kyselykysymyksistä tehtiin mahdollisimman yksinkertaiset ja kysymyksissä esi-
tettyjä käsitteitä tarkennettiin selitteillä. Validiteetin kannalta myös tutkimuksen ajankohta
oli sopiva, sillä tutkittavien kokemukset muutosprosessista olivat varsin tuoreita.

Kyselyn vastausprosentti (46,5 %) oli kohtuullinen ottaen huomioon tutkimuksen perusjoukon
laajuuden ja verkkokyselyiden yleisen vastausprosentin. Kyselytutkimuksen validiutta tukee
se, että kysely lähetettiin kohdennetusti kaikille perusjoukkoon kuuluville havaintoyksiköille.
Näin ollen kaikki kyselyyn vastanneet olivat tietoisia tutkitusta aiheesta eli heillä on siitä
omakohtaista kokemusta. Lisäksi vastausten luotettavuutta parannettiin kyselyn mukautunei-
suudella ja sillä, että lähes kaikissa suljetuissa kysymyksissä tarjottiin ”ei mielipidettä” tai
”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Näin vastaajaa ei pakotettu valitsemaan annetuista vaihtoeh-
doista, jos hänellä ei ollut kantaa asiaan. Monivalintakysymyksissä tarjottiin myös ”muu”-
vaihtoehto, jotta saatiin esiin näkökulmia, joita ei etukäteen osattu ajatella.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantaja X:n henkilöstöosasto voisi käydä tutkimustulokset kokonaisuudessaan läpi ja
pohtia, mitkä tuloksista ja kehitysehdotuksista ovat heidän mielestä keskeisimmät kehittämi-
sen näkökulmasta. Tämän jälkeen henkilöstöosasto voisi tehdä jatkotutkimuksen, jossa selvi-
tetään tarkemmin kriittisten tutkimustulosten taustalla olevia syitä. Y:ltä siirtyneiden työntei-
kijöiden kanssa voisi järjestää myös työpajoja, joissa jokainen voisi tuoda esiin konkreettisia
ideoita siitä, miten tässä työssä esitettyjä kehitysehdotuksia voisi viedä eteenpäin käytännön-
tasolle. Toimeksiantaja X:llä ei ole yleisiä ohjeistuksia siitä, miten työntekijät tulisi huomi-
oida yritysostotilanteessa. Näin ollen tämä opinnäytetyö voisi toimia pohjana uusille ohjeis-
tuksille, joissa keskitytään muutosjohtamiseen työntekijöiden tunteiden, toiveiden ja tarpei-
den näkökulmasta.

Lähteet

Painetut

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Helsinki: Impact.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hodges, J. 2021. Managing and Leading People through Organizational Change: The theory and practice of sustaining change through people. 2. painos. Lontoo; New York: Kogan Page.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

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

Sähköiset

Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. & Chatzoglou, P. 2018. Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. Journal of Organizational Change Management, 31 (2), 426-450. Viitattu 29.9.2021. <https://www-proquest-com.nelli.lau-rea.fi/docview/2015741318?accountid=12003>

Gleeson, B. 2016. 8 Steps For Helping Your Employees Accept Change. Forbes. Viitattu 8.10.2021. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2016/10/17/8-steps-for-helping-your-employees-accept-change/?sh=25ddb31329f2>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Katramo, M. & Lauriala, J. 2013. Yrityskauppa. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja.

Metsä-Tokila, T. 2015. Tekninen konsultointi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 29.9.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80188/Tekninen_konsultointi_2015.pdf?sequence=1

Onnistu muutoksessa. 2019. Kuntatyönantajat. Viitattu 28.9.2021. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2019/onnistu-muutoksessa>

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Viitattu 2.10.2021. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net

PeopleInsight. 2021. 6 Steps to Helping Your Employees Embrace Change. Viitattu 8.10.2021. <https://peopleinsight.co.uk/helping-employees-embrace-change/>

Työterveyslaitos. 2021. Organisaatiomuutos. Viitattu 2.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja.

Kuviot

Kuvio 1: Muutoskäyrä (mukaillen Kübler-Ross 1969). (Pirinen 2014, 39)	15
Kuvio 2: Muutosvastarinnan syitä (tiedot: Hodges 2021, 103-104; Pirinen 2014, 100-103)	18
Kuvio 3: Tiimin kehitysvaiheet (Bruce Tuckman 1965). (Eklund ym. 2019, 103)	25
Kuvio 4: Tutkimustyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä.....	29
Kuvio 5: Uran pituus Y:llä ennen yritysostoa	31
Kuvio 6: Vastaajien kokemuksia yritysostoon liittyen	33
Kuvio 7: Esihenkilöiden tuki työntekijöiden tunteisiin liittyen.....	35
Kuvio 8: Muutosvastarintaan johtaneet syyt	37
Kuvio 9: Työntekijöiden motivaatiotekijät muutoksessa.....	39
Kuvio 10: Esihenkilön toiminnan vaikutus motivaatioon	39
Kuvio 11: Kokemukset osallistamisesta.....	42
Kuvio 12: Tiimiytyminen vastaajien näkökulmasta, joilla tiimin kokoonpano muuttunut	43

Taulukot

Taulukko 1: Integraation peruspilarit (mukaillen Teerikangas 2008, 71)	10
Taulukko 2: Muutokseen osallistamisen keinoja (mukaillen Onnistu muutoksessa 2019, 30) ..	24
Taulukko 3: Kehityskohteet ja kehitysehdotukset koskien muutosjohtamista yritysoston yhteydessä	48

Liitteet

Liite 1: Sähköpostikutsu verkkokyselyyn	54
Liite 2: Sähköinen kyselylomake.....	55

Liite 1: Sähköpostikutsu verkkokyselyyn

Hyvä X:lle siirtynyt työntekijä,

Olen Enni Berg ja opiskelen kolmatta vuotta liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa. Olen tekemässä X:n Suomen HR:lle opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on saada tietoa siitä, miten muutosjohtaminen on koettu yritysoston myötä Y:ltä siirtyneiden työntekijöiden näkökulmasta ja miten onnistuneesti henkilöstö on huomioitu muutosprosessissa. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa, miten muutosjohtamista voitaisiin kehittää.

Tutkimustyö keskittyy muutosjohtamiseen ihmisten johtamisen näkökulmasta. Työni käsittelee työntekijöiden tunteita eli muutosvastarintaa ja tunnereaktioita muutoksen aikana. Toinen työni pääteema koskee puolestaan henkilöstön mukaan ottamista muutokseen eli innostamista, motivointia, osallistamista ja tiimiytymistä. Tutkimustyöni avulla X:n Suomen maa-johto saa tietoa siitä, millaisia asioita organisaation tulisi jatkossa huomioida henkilöstön suhteen ja samalla se auttaa varautumaan mahdollisiin organisaatiomuutoksiin henkilöstön tunteiden, toiveiden ja tarpeiden näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tutkimusosuuteen kuuluu Microsoft Formsilla luotu **sähköinen verkkokysely, johon pääset alla olevasta linkistä**. Kyselyn arvioitu vastausaika on **15-20** minuuttia. Kyselyyn vastataan **anonymisti** ja työni julkisuudesta johtuen toimeksiantaja X:n sekä Y:n yhtiönimet pysyvät anonyymeina raportissani.

Tutkimustulosten hyödyllisyyden ja luotettavuuden kannalta olisi erittäin tärkeää, että vastaajat ovat halukkaita kertomaan rehellisesti omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan muutosprojektin aikana. Olethan siis ystävällinen ja vastaat kysymyksiin huolella ajan kanssa. Myös avoimiin kysymyksiin vastaaminen olisi erityisen tärkeää, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavat.

Mikäli olet halukas osallistumaan verkkokyselyyn, se on **auki pe 5.11.- pe 12.11.** Kysely **sulkeutuu perjantaina 12.11. klo 18:00**, mutta ilmoitan mahdollisesta vastausajan pitenemisestä sähköpostitse.


Tässä linkki kyselyyn:

Kiitos paljon avustasi ja yhteistyöstäsi etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Enni Berg

Liite 2: Sähköinen kyselylomake

 Suomi

Muutosjohtaminen yritystoston ja integraation aikana

Opinnäytetyön tutkimusosuuteen kuuluva verkkokysely, jonka kohderyhmänä on Y:ltä X:lle siirtynyt henkilöstö. Kysely sisältää monivalinta-, skaala- ja valintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen on erityisen tärkeää tulosten kattavuuden ja hyödynnettävyyden kannalta.

Kysely on jaettu teemoittain kahdeksaan osaan:

- 1) Vastaajan taustatiedot
- 2) Yleisiä kysymyksiä yritystoston ja integraatiosta
- 3) Tunnereaktiot muutoksen aikana
- 4) Muutosvastarinta
- 5) Innostaminen
- 6) Motivointi
- 7) Osallistaminen
- 8) Tiimiytyminen

Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia kyseisen yritystoston ja integraation aikana ja saaduista tuloksista on toivottavasti hyötyä X:lle tulevaisuudessa.

Huomioithan, että kyselyn **esihenkilöä koskevissa kysymyksissä viitataan X:n aikaiseen esihenkilöön**. Esihenkilö voi siis olla Y:ltä siirtynyt tai uusi esihenkilö. **Jos toimit itse esihenkilöasemassa, vastaathan esihenkilöä koskeviin kysymyksiin omasta näkökulmastasi työntekijänä.**

Verkkokyselyn arvioitu vastausaika on **15-20** minuuttia. Toivottavasti sinulla olisi aikaa ja intoa kertoa lisää ajatuksistasi avoimien kysymysten kohdalla.

* Pakollinen

Osa 1. Vastaajan taustatiedot

1. Kuinka kauan työskentelit Y:llä ennen tätä yritystostoa?

*

- ☐ Alle 1 vuoden
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 2-5 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

2. Onko tämä ensimmäinen kerta, kun siirryt toisen yrityksen palvelukseen yritystoston vuoksi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

3. Koetko, että aiempi yritystostokokemuksesi helpotti suhtautumistasi tähän yritystostoon? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

9. Valitse sopivin vaihtoehto *

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Huonosti	Ei mielipidettä
Miten hyvin integraatioprosessi on mielestäsi tähän asti toteutettu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mikä on mielestäsi ollut erityisen onnistunutta tässä integraatioprosessissa? *

11. Olisiko integraatioprosessi voinut onnistua joltain osin paremmin? Jos olisi, niin miten? *

Osa 3. Tunnereaktiot muutoksen aikana

12. Miten suhtauduit, kun kuulit uutisen yritysosasta? *

- ☐ Innokkaasti
- ☐ Neutraalisti
- ☐ Epävarmasti
- ☐ Huolestuneesti
- ☐ Muu

13. Osaatko kuvailla, miksi suhtauduit uutiseen kyseisellä tavalla?

14. Millaisia tunteita tunnistat kokeneesi muutosprosessissa tähän asti? Valitse sopivat vaihtoehdot. *

- ☐ Alkusokki
- ☐ Epätoivo
- ☐ Negatiivisten asioiden ylikorostaminen
- ☐ Haluttomuus muuttua
- ☐ Huoli tulevasta
- ☐ Turhautuneisuus
- ☐ Pettymys
- ☐ Vihamielisyys
- ☐ Toiveikkuus
- ☐ Ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta
- ☐ Luottamus siihen, että kaikki järjestyy
- ☐ Innostus muutoksen tuomista mahdollisuuksista
- ☐ Muu

15. Mistä kyseiset tunteet voisivat johtua?

16. Oletko huolissasi omasta työtulevaisuudestasi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa

17. Miksi koet huolta työtulevaisuudestasi? *

18. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Minulle on annettu riittävästi aikaa käsitellä tunteitani muutoksen yhteydessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut esihenkilöltäni tukea tunteisiini liittyen silloin, kun olen sitä tarvinnut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Millaista tunteisiin liittyvää tukea olet saanut esihenkilöltäsi muutoksen aikana? Jatka seuraavaa lausetta sopivilla vaihtoehtoilla: Esihenkilöni on... *

- ☐ ollut kiinnostunut voinnistani muutoksen aikana
- ☐ antanut tilaa tuoda tunteitani avoimesti julki
- ☐ kuunnellut minua aina tarpeen tullen
- ☐ ollut aidosti läsnä keskusteluissa
- ☐ pyrkinyt selvittämään asioita, joita en ymmärrä
- ☐ kannustanut muutoksessa eteenpäin
- ☐ kehunut toimintaani muutoksen aikana
- ☐ kiittänyt minua työstäni
- ☐ huolehtinut siitä, että työt suoritetaan sovitusti
- ☐ järjestänyt tiimin kesken tapaamisia, joissa käydään läpi tuntemuksia ja odotuksia
- ☐

20. Jos tuki ei mielestäsi ole ollut riittävää, missä asiassa ja millaista tukea olisit kaivannut lisää muutoksen aikana?

21. Onko sinulla kehitysideita liittyen siihen, miten työntekijöiden tunteita voisi paremmin huomioida vastaavassa organisaatiomuutoksessa?

Osa 4. Muutosvastarinta

22. Oletko itse kokenut muutosvastarintaa yritystouutisen jälkeen?

*

Muutosvastaisuus on voinut olla vain hetkellistä tai muuten vähäistä.

☐ Kyllä

☐ En

23. Mikä/mitkä tekijät saivat sinut vastustamaan muutosta? Valitse sopivat vaihtoehdot. *

- ☐ Aiemmat huonot kokemukset yritystoista
- ☐ Muutoksen henkilökohtaiset menetykset suurempia kuin hyödyt
- ☐ Epäluottamus muutoksen johtamista kohtaan
- ☐ Huoli, ettei pääse osallistumaan muutosprosessiin
- ☐ Tarve saada lisää aikaa muutokseen totuttelemiseksi
- ☐ Tietämättömyys siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu
- ☐ Muutosviestinnän epäselvyys
- ☐ Muutosviestinnän puute
- ☐ Kyllästyminen jatkuviin muutoksiin
- ☐ Työmotivaation puute
- ☐ Muu

24. Vaikuttiko esihenkilösi siihen, että muutosvastarintasi väheni? *

☐ Kyllä

☐ Ei

25. Miten esihenkilösi toimi, jotta muutosvastarintasi väheni? Valitse sopivat vaihtoehdot. *

- ☐ Sai minut avautumaan tuntemuksistani/kokemuksistani muutoksen aikana
- ☐ Selvensi muutoksen syitä
- ☐ Painotti muutoksen tuomia mahdollisuuksia
- ☐ Auttoi löytämään itseäni motivoivia asioita
- ☐ Muu

26. Onko sinulla kehitysehdotuksia henkilöstön muutosvastarinnan käsittelyyn liittyen?

Osa 5. Innostaminen

27. Saiko joku työyhteisössäsi sinut innostumaan muutoksesta? *

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En osaa sanoa

28. Kuka sai sinut innostumaan muutoksesta? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

- ☐ Kollegani
- ☐ Esihenkilöni
- ☐ X:n johto
- ☐ Muu

29. Onko muutoksen myönteisiä puolia painotettu X:n viestinnässä? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei riittävästi

30. Koetko, että tällä myönteisellä viestinnällä on ollut vaikutusta muutosintoosi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa

31. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Koen, että esihenkilöni on antanut minulle riittävästi positiivista palautetta muutoksen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni on kiittänyt minua riittävästi muutosprosessin aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Onko sinulla kehitysehdotuksia liittyen työntekijöiden innostamiseen tällaisessa organisaatiomuutoksessa?

Osa 6. Motivointi

33. Millainen oli motivaatiotasosi, kun kuulit yritysostosta? *

- ☐ Erittäin hyvä
- ☐ Hyvä
- ☐ Kohtalainen
- ☐ Heikko
- ☐ Huono
- ☐ Ei mielipidettä

34. Mikä sinua motivoi tässä yritystön tuomassa muutoksessa? Valitse sopivat vaihtoehdot. *

- ☐ Työarjen muutos
- ☐ Vanhoista toimintatavoista luopuminen
- ☐ Organisaation menestys
- ☐ Uudet roolit/työtehtävät
- ☐ Uuden oppiminen
- ☐ Uudet haasteet
- ☐ Uudet uramahdollisuudet
- ☐ Uusi tiimi
- ☐ Yhdessä tekeminen
- ☐ Muu

35. Miten arvioisit motivaatiotasi tällä hetkellä?

*

- ☐ Erittäin hyvä
- ☐ Hyvä
- ☐ Kohtalainen
- ☐ Heikko
- ☐ Huono
- ☐ Ei mielipidettä

36. Valitse sopivin vaihtoehto *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Koen, että esihenkilöni toiminnalla on ollut positiivista vaikutusta motivaatiooni yritystön jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Voit kertoa tässä:

- miten esihenkilösi **on toiminut**, jotta motivaatiosi on kasvanut tai
- miten esihenkilösi **olisi voinut toimia**, jotta motivaatiosi olisi kasvanut.

*

38. Onko sinulla kehitysehdotuksia liittyen työntekijöiden motivointiin vastaavassa organisaatiomuutoksessa?

Osa 7. Osallistaminen

39. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Koen, että halutessani minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua integraation suunnitteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että halutessani minulla on ollut mahdollisuus olla mukana integraation toteuttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
X:n puolelta on pyritty tarkastamaan säännöllisesti, miten Y:ltä siirtynyt henkilöstö on kokenut integraation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi ajantasaista tietoa integraatioprosessista sen edetessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on kannustanut minua kysymään ja keskustelemaan asioista aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilölläni on ollut riittävästi aikaa keskustella kanssani muutoksesta ja työhöni liittyvistä asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Onko uuden tiimisi kesken pidetty kokouksia, joissa kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua keskusteluun? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

41. Oletko antanut palautetta muutosprosessiin liittyen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

42. Miten palautteesi on otettu vastaan? Kuvaile lyhyesti. *

43. Onko sinulla ehdotuksia, miten työntekijöitä olisi voinut paremmin osallistaa tässä muutoksessa?

Osa 8. Tiimiytyminen

44. Onko tiimisi kokoonpano muuttunut siirtyessäsi X:lle? *

- ☐ Ei juurikaan
- ☐ Jonkin verran
- ☐ Melko paljon
- ☐ Lähes täysin

45. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Koin olevani tervetullut uuteen tiimiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävän perehdytyksen uuteen tiimiin tultuani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimiytyminen on kokonaisuudessaan onnistunut hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei mielipidettä
Tiimissäni on hyvä yhteishenki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani osa X:n työyhteisöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Oletteko tiiminä käyneet läpi yhteisiä tavoitteita, toimintatapoja ja sääntöjä? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

48. Onko tiimisi kesken järjestetty seuraavia asioita yritystoston jälkeen? Valitse sopivat vaihtoehdot. *

Voivat olla verkossa tai kasvokkain tapahtuneita.

- ☐ Palaverit, joissa tutustutaan toisiin tiimin jäseniin
- ☐ Yhteiset kahvitaumat
- ☐ Aktiviteetit työajan ulkopuolella
- ☐

49. Onko sinulla kehitysehdotuksia tiimiytämiseen liittyen?

Kiitos avustasi ja yhteistyöstäsi!