

# TAMPEREEN KORKEA- KOULUYHTEISÖN MUOTOUTUMINEN

Pitkittäistutkimus henkilöstön  
sopeutumisesta muutokseen

Jukka Lipponen  
Ari-Matti Erjansola  
Esa Jokinen  
Linda Virtanen

Tutkimushankkeen toteuttaja:  
Helsingin yliopisto

Rahoittajat:  
Työsuojelurahasto  
Tampereen yliopisto  
Tampereen ammattikorkea-  
koulu

ISBN 978-951-51-8159-6

## SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe

Johdanto

|  |    |
|--|----|
| Osa A: Opas onnistuneeseen fuusioon                            | 5  |
| Onnistumisen perusta – samastuminen uuteen organisaatioon      | 5  |
| Fuusion menestyksen kolme kulmakiveä                           | 7  |
| Onnistuneen fuusion seuraukset                                 | 10 |
| Visuaalinen identiteetti                                       | 13 |
| Osa B: Case Tampereen korkeakouluyhteisö                       | 16 |
| Kyselytutkimus 2019–2020                                       | 16 |
| Sopeutumisprofiilien metsästys                                 | 21 |
| Työpajat 2019–2020 – Fuusioprosessiin osallistaminen           | 25 |
| Ristiriitaiset kokemukset 2020–2021                            | 28 |
| OSA C: Seurantalomake ja vertailuluvut                         | 36 |
| Seurantalomake   | 36 |
| Vertailuluvut  | 41 |
| Seurannan purku  | 44 |
| OSA D: Suositeltavaa kirjallisuutta                            | 45 |
| Yleistajuinen kirjallisuus                                     | 45 |
| Tutkimuskirjallisuutta   | 46 |
| Lopuksi: Tutkimushankkeen tavoitteiden ja toteumien arviointia | 48 |

## ESIPUHE

Tutkimushanke "Tampereen korkeakouluyhteisön muotoutuminen: Pitkittäistutkimus henkilöstön sopeutumisesta muutokseen" sai alkunsa huhtikuussa 2018 kun hankkeen tutkijat ensimmäisen kerran keskustelivat tästä mittavasta organisaatioiden yhdistämisestä. Tutkimushanke on toteutettu Helsingin yliopistossa ja sen vastuullisena johtajana on toiminut sosiaalipsykologian vanhempi yliopistolehtori Jukka Lipponen. Hankkeen toteuttamiseen ovat osallistuneet väitöskirjatutkija Ari-Matti Erjansola, tutkijatohtori Esa Jokinen, sekä tutkimusavustajat Linda Virtanen, Sampo Suutala, Jemina Hirvilampi, ja Anna Makkonen.

Haluamme lämpimästi kiittää Työsuojelurahastoa ja Tampereen yliopistoa ja Tampereen ammattikorkeakoulua hankkeen rahoittamisesta. Tämä raportti, johon on yhdistetty hankkeen keskeisiä tuloksia sekä fuusioiden seurantaan tarkoitettu työkalu, on samalla tutkimushankkeen loppuraportti. Työntekijöiden johtaminen muutoksen keskellä on haastavaa, joten toivomme raporttimme tarjoavan tutkimusperusteista tietoa helposti lähestyttävässä muodossa ja hyödyllisiä työkaluja fuusioiden johtamisen tueksi.

Haluamme kiittää myös kaikkia Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun työntekijöitä, jotka mahdollistivat tämän hankkeen toteutumisen vastaamalla työkiireidensä keskellä kyselytutkimukseemme ja osallistuivat hankkeen aikana järjestettyihin työpajoihin. Lisäksi haluamme kiittää kaikkia hankkeen ohjausryhmän jäseniä: Päivi Salojärvi, Merja Jortikka, Riitta-Liisa Larjovuori ja Ilkka Haukijärvi. Yhteystyö ohjausryhmän kanssa on sujunut erittäin hyvin ja matkan varrella olemme saaneet heiltä erinomaisen tärkeää apua ja tukea.

Helsingissä 21.4.2022

Jukka Lipponen  
Ari-Matti Erjansola  
Esa Jokinen  
Linda Virtanen

## JOHDANTO

Hankkeen loppuraportoinnissa tavoitteeksi asetettiin päivitetyn ja täydennetyin version laatiminen vuonna 2015 ilmestyneestä ”Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus” (Hakonen, Lipponen, Kaltainen ja Kupiainen). Tämä raportti jakaantuu neljään osaan. Raportin Osa A: ”Opas onnistuneeseen fuusioon” jäsentyy sivulla 5 olevan mallin (Kuva 1) mukaisesti. Malli ja sen käsitteet avataan vaihe vaiheelta oppaan edetessä. Tämä osa on tarkoitettu yleistajuisiksi oppaaksi ja ohjenuoraksi kaikille niille tahoille, jotka toteuttavat ja suunnittelevat fuusioita. Olemme pyrkineet käytännönläheiseen ja yleistajuisuuteen ilmaisuun. Näin ollen myös oppaamme on myös yksinkertaistettu, mutta siihen valitut osat perustuvat laajan tutkimuskirjallisuuden sekä omien tutkimustemme tuloksiin. Vuoden 2015 oppaaseen verrattuna suurin sisällöllinen uudistus on organisaation visuaalisen identiteetin muutosten lisääminen omaksi jaksokseen.

Osassa B: ”Case Tampereen korkeakoulu-yhteisö” raportoimme kyseisessä organisaatiossa toteuttamamme tutkimuksen taustaa sekä tuloksia. Tulokset liittyvät pääosin Osan A käsitteisiin, mutta tuomme esiin myös tutkimuksen kohteen fuusion kiinnostavia erityispiirteitä. Tämän osan tarkoituksena on toimia kyseisen tutkimusprojektin tulosten raporttina ja tarjota konkreettista teoriasta kumpuavaa opas-osaa havainnollistamiseksi.

Osaan C olemme koonneet suositeltavaa kirjallisuutta ja osassa D tarjoamme tulevaisuuden fuusioiden toteuttajille työkaluja. Esittelemme helppokäyttöisen fuusion seurantaan tarkoitettua kyselylomakkeen selityksineen. Lomake on tarkoitettu henkilöstöhallinnon työkaluksi. Olemme karsineet ja lyhentäneet tieteelliseen käyttöön tarkoitettuja mittareitamme ja keskityimme niihin asioihin, jotka antavat fuusioiden toteuttajille keskeisintä seurantainformaatiota prosessista. Samalla tarjoamme lomakkeen käyttäjälle vertailuarvoja useista suomalaisista organisaatiofuusioista.

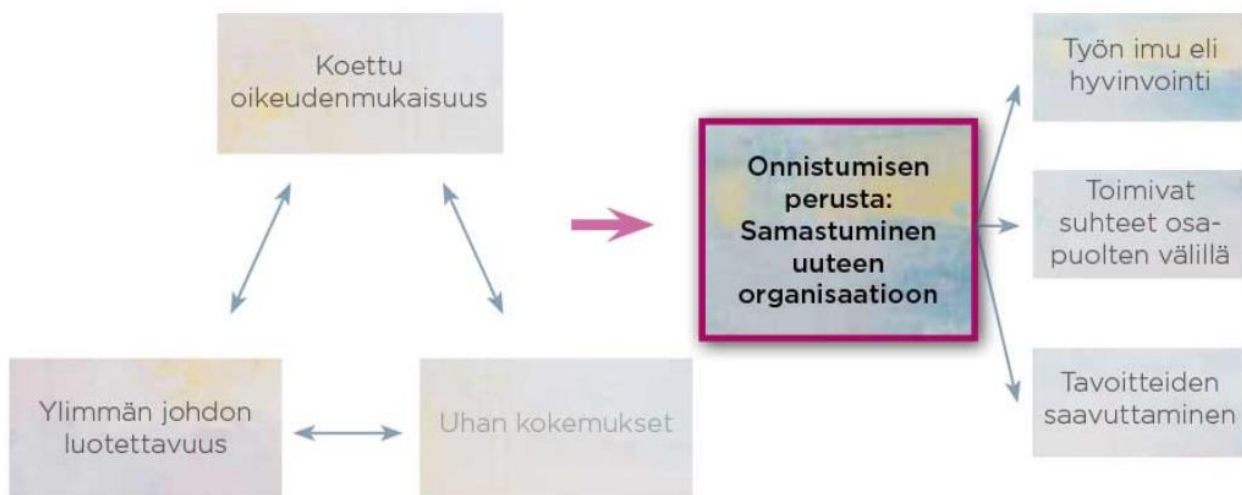
Huomattava osa tämän raportin keskeisimmästä sisällöstä on koottu myös hankkeen osana toteutetulle sivustolle: fuusiot.fi. Sivustolla on kerrottu muista tutkimuksista suomalaisista fuusioista tätä raporttia laajemmin ja sivustoa tullaan päivittämään myös tämän raportin julkaisemisen jälkeen, joten sen seuraamista voi lämpimästi suositella kaikille aihepiiristä kiinnostuneille.

## OSA A: Opas onnistuneeseen fuusioon

Keskitymme seuraavassa erityisesti inhimilliseen puoleen eli työntekijöiden kokemuksiin ja sopeutumiseen muutosten keskellä. Taloustieteen ja strategisen johtamisen näkökulmat olemme tietoisesti sivuuttaneet. Esi-merkkimme tulevat useista tutkituista suomalaisista fuusioista. Toivomme että materiaali auttaa ymmärtämään muutosten toteuttamiseen liittyviä haasteita ja että materiaali on hyödyksi toteutettaessa organisaatioiden välisiä ja sisäisiä fuusioita.

### Onnistumisen perusta – samastuminen uuteen organisaatioon

Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta keskeinen tekijä fuusion onnistumisen kannalta on samastuminen uuteen organisaatioon. Fuusioissa on aina kyse kahden tai useamman organisaation ja niiden työntekijöiden muodostamasta uudesta kokonaisuudesta. Uusi on tässä keskeinen sana, koska fuusion eri osapuolilla on oma historia ja niiden työntekijöillä tunnesiteitä aikaisempiin organisaatioihin, joihin he ovat kuuluneet. Organisaation samaistumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö määrittelee osan identiteetistään ja minäkuvas- taan organisaatiojäsenyyden kautta. Organisaatioon, tai mihin tahansa muuhunkin ryhmään, samastuminen liittyy näin ollen myös vahvasti yksilön kokemaan yhteenkuuluvuuden tai yhtenäisyyden tunteeseen saman organisaation työntekijöiden kanssa.



KUVA 1 Fuusioprosessin keskeiset tekijät henkilöstön näkökulmasta – samastuminen uuteen organisaatioon onnistumisen perustana.

Koska työelämä on useimmille meistä suuri osa arkeamme, se muodostaa myös merkittävän osan minäkuvas- tamme. Näin ollen, omaan organisaatioon halutaan liittää myönteisiä määreitä. Vahva samastumien organi- saatioon ennustaa tutkitusti halukkuutta työskennellä oman organisaation tavoitteiden puolesta, työtyytyväi- syyttä, yhteistyötä yli vanhojen organisaatorajojen sekä vähäisiä irtisanoutumisia ja poissaoloja – samastumi- nen on siis keskeinen motivaatiotekijä. Vähäiset poissaolot ja ylimääräiset ponnistelut organisaation tuloksen eteen eivät ole vain kokemuksia vaan organisaation tuloksellisuuden keskeisiä komponentteja.

Fusion onnistuminen edellyttää, että eri taustoista tulevat työntekijät samastuvat uuteen, yhteiseksi koet- tuun organisaatioon. Fuusiossa kuitenkin tuttu ja turvallinen vanha organisaatio häviää ainakin jossain määrin. Mitä tiiviimmin fuusion osapuolten toiminnot integroidaan keskenään, sitä vähemmän vanhasta organisaat-

tiosta jää jäljelle. Työntekijöiden aiempi samastumisen kohde, fuusiota edeltävä organisaatio, katoaa fuusio-prosessin edetessä. Näin ollen työntekijöiden on hahmotettava uusi, fuusion jälkeinen organisaation yhtenäisenä ryhmänä, jolla on oma identiteettinsä ja johon työntekijöiden on helppo samaistua.

”Mikko oli ollut töissä 15 vuotta muutama vuosi sitten fuusioituneen yliopiston tutkijana. Hän oli töissä yksikössä, jonka asema oli fuusion alusta asti vaakalaudalla. Spekulointiin lakkauttamisella ja johdon selkeä viesti oli, että Mikon kaltaisille työntekijöille ei ole sijaa uudessa organisaatiossa. Tätä toisteltiin puheissa ja kehityskeskusteluissa. Mikko, joka oli ennen viihtynyt työpaikassaan huomasi, ettei tunne mitään yhteenkuuluvuutta uuteen organisaatioon eikä lopulta enää edes omaan yksikkönsä. Mikolta katosi työmotivaatio ja hän päätti tehdä saman ratkaisun kuin lukuisat kollegansa eli irtisanoutua.”

### **Jatkuvuus muutoksen tukena**

Samastuminen uuteen fuusion kautta rakentuneeseen organisaatioon tapahtuu verrattain pitkän ajan kuluessa. Ennen fuusion toteuttamista, sen suunnitteluvaiheessa, samastuminen aiempaan organisaatioon on vielä paljon tulevaan organisaatioon samastumista vahvempaa, koska tuleva kokonaisuus hämöttää vielä epämääräisenä ja etäisenä tulevaisuudessa ollakseen minäkuvalle merkittävä. Fuusion astuessa voimaan on sen sijaan jo toivottavaa, että uusi organisaatio nähdään merkityksellisenä osana itseä. Tässä vaiheessa vanhaan organisaatioon samastuminen ei suinkaan ole kadonnut, vaan sen merkitys punnitaan suhteessa uuteen organisaatioon kiinnittymiseen.

Tyypillisesti vanhaan organisaatioon samastuminen on uuteen organisaatioon samastumista vahvempi vielä fuusion alkuvaiheessa. Onnistuneessa tapauksessa fuusioituneeseen organisaatioon samastuminen nousee samalle tasolle tai jopa ylittää vanhaan organisaatioon samastumisen. Näin käy useimmiten vasta muutaman vuoden päästä fuusion virallisesta astumisesta voimaan.

Usein kuulee väittämän, jonka mukaan fuusio kannattaa toteuttaa ja viedä läpi mahdollisimman nopeasti. Samalla ajatellaan, että ikävät asiat hautautuvat, soraäänit vaimenevat ja kaikki on hyvin, kun fuusiota ei juuri puida sen virallisen voimaantumisen jälkeen. Tutkimustieto kumoaa selkeästi tällaisen ajattelun – fuusio on suuri muutos ja henkilöstöllä pitää olla aikaa sopeutua siihen. Työntekijät pitävät usein kiinni vanhasta ja haluavat pysyä tutun ja turvallisen organisaation jäseninä. Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumista fuusioituneeseen organisaatioon auttaa, jos uuden organisaation johto sallii vanhojen siteiden elää myös fuusion jälkeen. Jatkuvuutta edustavat muun muassa vanhojen organisaatioiden symbolit ja toimintatavat. Jatkuvuus edustaa työntekijöille osittaista vanhan organisaation pysyvyyttä ja näin muutoksen tuomaa kuormitusta voidaan vähentää. Luonnollisesti vanhasta on ajan myötä luovuttava, jotta uusi organisaatio voi edetä omana kokonaisuutenaan. Edesauttaakseen uuteen organisaation samaistumista, johto voi myös korostaa fuusioituneen organisaation paremmuutta ja erityispiirteitä suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin ja luomalla organisaatiolle selkeän ja vahvan päämäärän. Näin johto luo mahdollisuuksia työntekijöille nähdä oma organisaationsa myönteisessä valossa, mikä puolestaan edesauttaa organisaatioon samaistumista ja sitä kautta fuusion menestymistä pitkällä tähtäimellä.

”Kahden kansainvälisen yrityksen fuusiossa jatkuvuutta edistettiin johdon ja HR:n aktiivisella viestinnällä, jonka keskeinen sanoma oli fuusiopartnereiden samanlaisuus. Se auttoi henkilöstöä kokemaan yhteenkuuluvuutta eli samastumaan uuteen organisaatioon.”

## Fuusion kulmakivet

### *Kolme peruseriaatetta*

Tutkimuksen perusteella voidaan löytää kolme kulmakiveä, jotka luovat perustan fuusion menestykselle eli uuteen organisaatioon samastumiselle:

- 1. Kokemus oikeudenmukaisuudesta*
- 2. Uhan kokemusten hallinta sekä*
- 3. Luottamus*

On selvää, että samastumista edistäviä ja haittaavia tekijöitä on löydetty paljon enemmän, mutta edellä mainitut kolme ovat tutkitusti keskeisiä fuusioiden menestystekijöitä ja nivoutuvat toisiinsa. Näiden tekijöiden kohtamiseen voidaan myös tarjota selkeitä, tutkimukseen perustuvia käytännön ohjeita.

### *Koettu oikeudenmukaisuus*

Oikeudenmukaisuus on luonteva aloituspiste, koska sitä edistävät tekijät ovat konkreettisia sekä ne lisäävät luotettavuutta ja vähentävät uhan kokemuksia. Yleisesti oikeudenmukaisuutta on tutkittu paljon, myös fuusioiden yhteydessä. On havaittu, että lopputuloksen oikeudenmukaisuuden lisäksi ihmiset kiinnittävät enemmän huomiota päätösprosessien ja kohtelunsa oikeudenmukaisuuteen. On syytä painottaa, että oikeudenmukaisuudessa on kyse kokemuksesta – ei abstraktista eettisestä totuudesta. Kokemukset eivät siis välttämättä ole suoraa seurausta esimerkiksi johdon teoista, vaan tulkinta niistä.

Eräs oikeudenmukaisuuden keskeisistä seurauksista fuusioissa on uuteen organisaatioon samastumisen kasvu. Oikeudenmukaisuuden merkityksen samastumisen kannalta on jopa havaittu vahvistuvan ajan myötä. Oikeudenmukaisuus on siis tärkeää fuusion kaikissa vaiheissa. Kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan reilusti he tuntevat ylpeyttä organisaatiojäsenyydestään, arvostusta organisaatiossaan ja näin ollen samastuvat siihen vahvemmin – oikeudenmukaisuus viestii yksilölle hänen merkityksestään organisaatiossa. Fuusioissa kaikkien fuusiopartnereiden tasapuolisen reiluksi koettu kohtelu on omiaan edistämään uuteen organisaatioon samastumista.

Ihmisten on myös todettu kiinnittävän erityisen suurta huomiota oikeudenmukaisuuteen tilanteissa, jossa he kokevat tulevaisuutensa epävarmaksi tai uhatuiksi. Samoin ylimmän johdon oikeudenmukaiseksi koettu toiminta lisää luottamusta sekä päätösten hyväksymistä.

Alla ovat listattuna ne kriteerit, joiden perusteella työntekijät tutkitusti arvioivat oikeudenmukaisuutta ja joiden toteutuminen näin ollen edistää kokemusta oikeidenmukaisesta kohtelusta.

- Tasapuolisuus
- Edustavuus
- Johdonmukaisuus
- Puolueettomuus
- Tiedontarkkuus ja päätösten oikaistavuus
- Toiminnan eettisyys ja oikea-aikaisuus
- Reilu ja arvostava kohtelu
- Selkeä ja rehellinen viestintä

Yllä mainittujen periaatteiden noudattaminen vain kulissina eli niin, että esimerkiksi järjestetään mahdollisuuksia omien mielipiteiden ilmaisuun, mutta ei lopulta välitetä työntekijöiden näkemyksistä lainkaan, on kauan tunnistettu tuhoisaksi menettelytavaksi. Tämän kaltainen kvasi-reiluus tulee nopeasti ilmi. Usko johtoon ja koko prosessiin on menetetty eikä niitä helposti saada takaisin. Toisaalta miten edustavuusperiaate voisi toteutua isoissa, useiden tuhansien työntekijöiden organisaatioissa? Oleellista onkin antaa mahdollisuus ilmaista näkökantansa (mahdollisesti eri ryhmien edustajien kautta). On nimittäin todettu, että ihmiset hyväksyvät itsensä kannalta hieman epäedullisetkin päätökset – ja ainahan fuusio on täynnä kompromisseja – jos asianosaiset ovat kokeneet tulleen kuulluiksi. Oikeudenmukainen fuusion johtaminen ei kaiken muun hyvän lisäksi maksa juuri mitään.

”Kolmen organisaation fuusion suunnitteluvaiheessa järjestettiin eri henkilöstöryhmille osallistumisen kanavia ns. muutostyöryhmien muodossa. Mukaan saatiin paljon vapaaehtoisia ja innostuneita työntekijöitä. Sitten muutosprosessi siirtyi seuraavaan vaiheeseen ylemmän johdon toteutukseen ja lopulliset päätökset koettiin kuitenkin ylimmän johdon sanelemiksi. Kaikkein eniten epäoikeudenmukaisuutta kokivat muutosryhmien jäseniin, jotka kokivat tulleen hyväksikäytetyiksi. Heidän samastumisensa uuteen organisaatioon romahti.”

Yllä mainittujen periaatteiden noudattaminen on enemmänkin hyvän johtamisen periaate, joka heijastaa alaisen arvostusta. Lopputulos on kuitenkin sitäkin arvokkaampi – tärkeä avain yhteisyyteen ja näin fuusion onnistumiseen. Koettu oikeudenmukaisuus lisää tunnetusti muun muassa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Lisäksi on havaittu, että epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilla on kielteisiä terveysvaikutuksia. Oikeudenmukaisuuden seuraukset eivät siis rajoitu asenteisiin. Oikeudenmukainen kohtelu ylimmän johdon taholta on omiaan rakentamaan organisaatiosoisesti jaettuina kokemuksina reilusta kohtelusta. Nämä puolestaan ovat vahvassa yhteydessä varsin konkreettisiin ja rahaksi muutettaviin seurauksiin, kuten tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen.

#### *Uhan kokemukset*

Fuusio on muutos ja tyypillisesti suuret muutokset johtavat tulevaisuuteen liittyvään epävarmuuteen ja mahdollisesti uhan kokemiseen. Uhan kokemusta värittävät odotukset itselle koituvasta harmista lähitulevaisuudessa sekä ahdistuneisuus. Henkilöstö miettii, miten uudessa organisaatiossa pärjätään, tuoko fuusio mukanaan radikaaleja muutoksia ja mikä oma asema tulee olemaan fuusion jälkeen. Epäilemättä mieleen tulee myös työpaikan vaihdos, jos asiat näyttävät menevän huonosti.

Fuusio on inhimillisesti merkittävä tapahtuma, joka saattaa herättää osassa henkilöstöä kyynisyyden tunteita ja muutosvastarintaa. Jos työntekijä käyttää noin kolmanneksen valveillaoloajastaan työskennellessään organisaation eteen, organisaatiossa tapahtuvat muutokset (kuten fuusiot) ovat uhka joskus pitkäänkin rakennetulle organisaatiosamastumiselle. Samalla mietittyvät käytännön asiat: oma ja mahdollisen perheen tulevaisuus. Muutosvastarinta ei siis ole vanhakantaisten ja saavutetuista eduista kiinnipitävien työntekijöiden kiusa innovatiiviselle johdolle, vaan luonnollinen reaktio mahdolliseen elämänmuutokseen. Muutoksen vastustaminen voi perustua myös hyvin perusteltuihin näkemyksiin. Jos työntekijää ei kuulla, hän saattaa huolestua siitä, että ylin johto tekee muutoksiin liittyviä päätöksiä ilman työntekijöiden tärkeäksi kokemaa ruohonjuuritason tietoa heidän omista tehtävistään. Tämä voi herättää epäilyjä päätösten perustumisesta tarkkaan tietoon (ks. oikeudenmukaisuus), mikä on omiaan lisäämään uhan kokemuksia työntekijässä. Näin ollen, muutosten vastustamista ei ole mielekästä selittää irrationalisella tai ”jämhätäneellä” työntekijöiden ajatusmaailmalla.

Fuusion käsittely uhkien kautta pohjautuu fuusioiden tutkimustraditioon, jossa käsitellään stressin kokemuksia ja siitä selviämisen mekanismeja. Jos stressi ja uhan kokemus aktivoituvat, henkilöstö keskittyy pohtimaan,



mitä on vaakalaudalla fuusiossa. Uhkaa lievennetään ottamalla etäisyyttä työhön ja organisaatioon. Tässä tilassa ahdistus on keskeisempää kuin työsuoritus. Uhkakin on siis enemmän kuin epämiellyttävä tunne – sillä on selviä kielteisiä vaikutuksia organisaation tulokselliseen toimintaan.

Suomalainen julkishallinnon organisaatio päätettiin poliittisella päätöksellä siirtää Helsingistä noin 300 kilometrin päähän pohjoisemmaksi osana alueellistamispolitiikkaa. Johto oli hankalassa tilanteessa, koska heidänkin mielestään päätös oli huono. Keskeiset kontaktit olivat Helsingissä ja henkilöstön elämä oli ankkuroitunut pääosin pääkaupunkiseudulle. Vaikka johto ja HR tekivät valtavan määrän sopeuttamistyötä, ilmassa leijui pitkään päättämättömyyden aiheuttama uhka siitä, mitä tapahtuu, jos ei halua muuttaa. Haastatteluissa tätä epävarmuuden aikaa kutsuttiin äärimmäisen stressaavaksi ”löysässä hirressä roikkumiseksi”.

#### *Uhka vai mahdollisuus?*

Tutkimustieto vahvistaa, että uhan tunne fuusiotilanteessa vaarantaa uuteen organisaatioon samastumisen. Yllä viitattiin jo yhteen tärkeään uhan lievittämisen mekanismiin. On havaittu, että oikeudenmukainen kohtelu antaa vihjeitä siitä, arvostaako organisaatio työntekijöitään ja kannattaako heidän siis samastua siihen uhkavissa tilanteissa. Samalla oikeudenmukaisuus lisää turvallisuuden tunnetta ja vähentää näin kielteistä uhan kokemista.

Voimakkaan uhan tunteen vastakohtaksi voidaan ajatella uhan tunteen puuttuvan kokonaan. Toisaalta uhan vastinpariksi voidaan ajatella fuusion näkeminen mahdollisuutena, jolloin fuusion mukanaan tuomat muutokset nähdään itseä ja omaa työtä mahdollisesti hyödyttävinä tai muutosprosessi itsessään koetaan mielenkiintoisena positiivisena haasteena. Koettu oikeudenmukaisuus ei ainoastaan vähennä uhkaa, vaan se myös edesauttaa muutoksen näkemistä mahdollisuutena. Mahdollisuuksien näkemistä voidaan hyvin lisäksi edistää positiivisella muutosviestinnällä, esimerkiksi korostamalla muutoksen positiivisia puolia ja sen tarjoamia potentiaalisia mahdollisuuksia oman työn tai toimenkuvan muokkaamiseen. Positiivisen muutosviestinnän teho saattaa kuitenkin jäädä heikoksi, jos muutosprosessia ei samalla koeta oikeudenmukaiseksi tai ylintä johtoa ei pidetä luotettavana.

#### *Ylimmän johdon luotettavuus*

Fuusioissa työntekijät tekevät jatkuvasti arvioita ylimmän johdon luotettavuudesta, koska johdon toiminta ja päätökset viestivät tulevasta uudesta organisaatiosta ja sen johtajien kyvyistä. Näkevätkö työntekijät, että ylimmällä johdolla on rehellisyyttä ja päätöksenteon taustalla oleva hyväksyttävä arvomaailma, hyvää tahtoa ja halua huomioida työntekijän intressit sekä toimia organisaatiota ja ryhmän tavoitteita hyödyttävästi ja kykyä sekä osaamista tehdä oikeita päätöksiä uuden organisaation ja sen työntekijöiden kannalta.

Ylin johto saa vihjeitä siitä, miten luotettavana henkilöstö heitä pitää muun muassa valitusten, poissaolojen ja irtisanoutumisten määrän kautta. Luotettavuuden tunnettuja seurauksia ovat turvallisuuden ja myönteisyyden kokemukset johdon toimintaa kohtaan sekä lisääntynyt muutosten, kuten fuusion hyväksyntä.

Oikeudenmukaisuuden kriteerien (ks. sivu 7) noudattaminen lisää myös ylimmän johdon luotettavuutta ja tarjoaa näin epäsuoran yhteyden luotettavuuden ja uuteen organisaatioon samastumisen välille. Lukuisat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että arviot ylimmän johdon luotettavuudesta ovat myös suorassa yhteydessä fuusion jälkeiseen organisaatioon samastumiseen.

Koska fuusioprosessia arvioidessaan työntekijät joutuvat päättämään, mitä riskejä ylimmän johdon määrittelemään uuteen organisaatioon sisältyy, he samastuvat tähän uuteen kokonaisuuteen sitä todennäköisemmin mitä luotettavampina he johtoa pitävät.

On huomattu, että luotettavuus ja oikeudenmukaisuus ruokkivat toisiaan. Oikeudenmukaiseksi havaittu toiminta lisää näkemystä johdon luotettavuudesta ja päinvastoin. Työntekijöiden luottamus johdon toimintaan

on sen menestyksen ja toimintaedellytysten kannalta keskeistä. Luotettavaksi koettujen johtajien ei jatkuvasti edellytetä perustelevan tai oikeuttavan toimintaansa, jolloin johdon voimavaroja jää enemmän päätösten tekemiseen ja toteuttamiseen. Luotettavuuden puute vie ylimmän johdon resursseja konfliktien ratkomiseen. Työntekijöiden luottamus ylimpään johtoon on myös omiaan vähentämään sitä uhkaa, jota suuret muutokset aina tuovat mukanaan. Luotettavuus lisää koettua johdon toiminnan ennakoitavuutta ja näin auttaa näkemään muutoksissa myös myönteisiä mahdollisuuksia.

”Pohjoismaisen organisaation tuotekehityksen johto päätti työntekijöitä kuulematta muuttaa organisaatiota niin, että keskeisen IT-palvelun ”osaamiskeskus” perustettiin Helsinkiin. Vaikka koko palvelun menestyksellinen kehittäminen perustui siihen, että kunkin maan korkeasti koulutetut osaajat tunsivat paikallisen tekniikan (joka siis oli erilainen joka maassa) – tätä tärkeää seikkaa ei ymmärretty. Suomen ulkopuolisten tuotekehittäjien, jotka olivat aiemmin olleet vahvasti samastuneita yhtiöön, ura tyssäsi ja samalla katosi luotettavuus johtoon. Kaikki huippuasiantuntijat alkoivat etsiä uutta työnantajaa.”

Fuusio on aina muutosprosessi ja prosessin ammattimainen hallinta ylimmän johdon taholta lisää johdon luotettavuutta ja lievittää työntekijöiden uhan ja epävarmuuden kokemuksia. Usko osaavaan fuusioprosessin hallintaan antaa vihjeitä siitä, että tulevaisuus on hyvissä käsissä.

Muutosjohtamisessa ja fuusioissa on havaittu keskeisiksi

- huolellinen suunnittelu
- perustellut tavoitteet ja prosessit
- roolien selvyys
- edistymisen monitorointi
- aktiivinen viestintä henkilöstölle ja
- henkilöstön motivointi.

Jos henkilöstö kokee ylimmän johdon luotettavaksi, he suuntaavat energiansa tuottavaan työskentelyyn. Fokus on tällöin työssä ja energia suuntautuu sen tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Ylimmän johdon ylenmääräinen valvonta ja kontrolli ovat signaaleja siitä, että johto ei luota henkilöstöön. Tämä voi johtaa itesuojeleeseen eli ”oman taustan turvaamiseen”, jolloin energia ja fokus ohjautuvat muualle kuin työssä suoriutumiseen ja tätä kautta tuloksellisuus kärsii. Luotettavuudessakaan ei siis ole kysymys pelkästään kokemuksista ja asenteista, vaan lopulta tuottavuudesta.

## **Onnistumisen seuraukset**

Tutkittujen seurausten joukko on jälleen paljon suurempi kuin mielekäs palstatilan käyttö tässä yhteydessä, joten valintamme perustuvat käytännöllisyyteen ja tutkimuksen osoittamaan merkitykseen.

### *Työn imu ja hyvinvointi*

Monet fuusiotutkimukset keskittyvät käsittelemään fuusioprosessia hyvinvoinnin tai pikemminkin stressin näkökulmasta. Työhyvinvointia voidaan kuitenkin lähestyä myös työn imun käsitteen avulla. Työn imu viittaa tunne- ja motivaatiotilaan, jolloin työntekijä kokee itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi ja uppoutuneeksi työhönsä. Tutkimukset ovat linkittäneet samastumisen työn imuun, koska samastuminen vähentää uhan kokemuksia. Fuusio on lähes aina stressaava kokemus työntekijöille. Myös organisaation kannalta on tärkeää, että työssä jaksetaan eikä organisaation mahdollinen parantunut tulos kulu sairausvuoteessa. Stressin ja siitä selviämisen käsitteitä jäsentävä fuusiotutkimus liittyy edellä käsittelemäämme uhan tematiikkaan. Korkeana

koettu uhka – esimerkiksi pelko irtisanomisista – on luonnollisesti omiaan lisäämään stressiä sekä vähentämään hyvinvointia ja samastumista uuteen organisaatioon.

”Suomalainen palveluyritys päätti antaa aluejohdolle enemmän vapauksia. Erään alueen esimies näki tässä mahdollisuuden ja päätti luottaa työntekijöihinsä antamalla heille autonomiaa ja mahdollisuuden hieman kiertää virallisia ohjeita oman järjen käytön puitteissa. Haastatelluista välittyi vahva samastuminen koko organisaatioon ja työntekijät kertoivat innostuksestaan ja kehuivat esimiestään.”

Olemme jo painottaneet, että samastuminen on oleellisesti motivaatiotekijä. Entä työn imu? Siinähan on nimenomaan kyse työstä innostumisesta ja motivaatiosta. On siis loogista olettaa, että motivaatiotekijä eli samastuminen uuteen organisaatioon heijastuu työn imussa. Lisäksi me ihmiset olemme sosiaalisia olentoja, joille kuuluminen itselle merkitykselliseen ryhmään, kuten työorganisaatioon on tärkeää. Tällainen yhteenkuuluvuus on omiaan lisäämään innostusta ja omistautumista työhön. Työn imun on todettu vaikuttavan myönteisesti erilaisiin työhön liittyviin asenteisiin ja aikomuksiin, kuten sitoutumiseen ja aloitteellisuuteen. Kuten kaikissa käsittelemisissä fuusion keskeisissä tekijöissä tai seurauksissa ei työn imukaan ole ”pelkkä mukava tunne” vaan aito motivaatiotekijä, joka vähentää sairaspöissaoloja ja irtisanoutumisia ja lisää työn tuloksellisuutta.

#### *Toimivat suhteet fuusion osapuolten välillä*

Usein sanotaan, että täysin tasa-arvoisia fuusioita ei ole olemassakaan. Joka tapauksessa fuusioituvien organisaatioiden suuret statuserot, jotka voivat ilmetä myös maine-, valta- tai kokoeroina, monimutkaistavat tilannetta. Erityisesti alemman statuksen organisaation työntekijät samastuvat tutkimusten mukaan heikommin uuteen organisaatioon. Fuusioituvien organisaatioiden työntekijät vertailevat itseään muihin fuusion osapuoliin: hallitsevan tai korkean statuksen organisaation työntekijät haluavat pitää kiinni asemastaan ja alemman statuksen organisaation tai organisaatioiden työntekijät tuntevat asemansa uhatuksi eri tavoin fuusioprosessin eri vaiheissa. Matalan statuksen työntekijät saattavat esimerkiksi kokea, että uudessa organisaatiossa ei ole heille etenemismahdollisuuksia mikä voi johtaa organisaatiosta irrottautumiseen joko psykologisella tasolla tai konkreettisesti eli irtisanoutumalla.

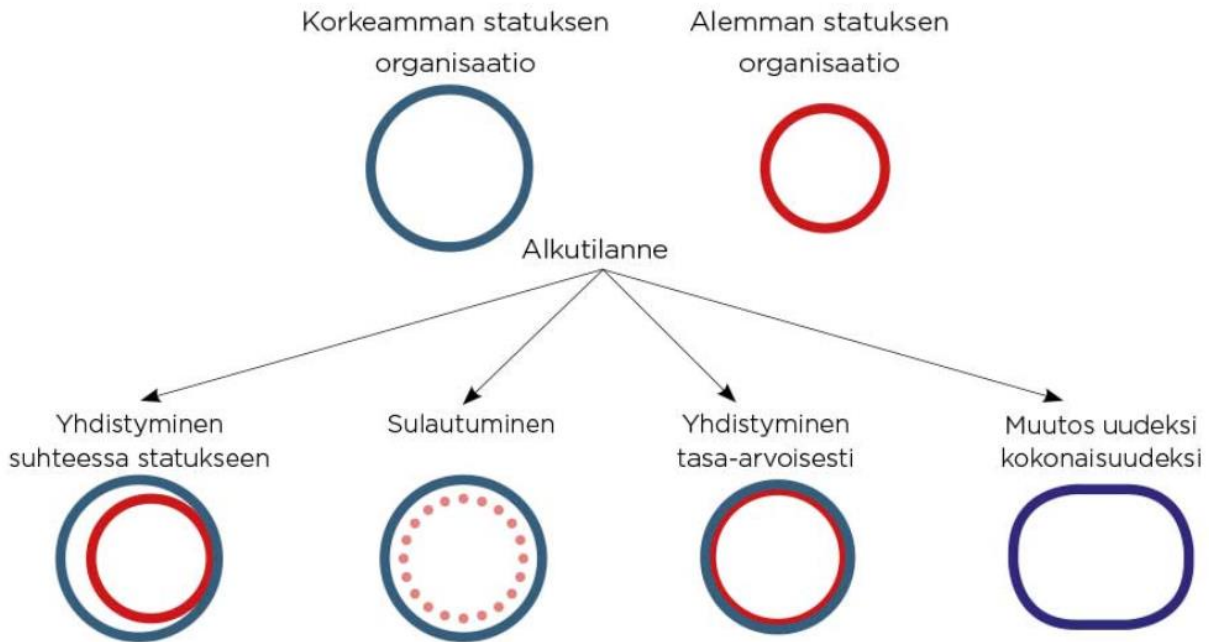
Fuusion onnistumisen kannalta vähintään yhtä tuhoisa strategia on työntekijöiden yritys parantaa omaa asemaansa kilpailemalla toisesta organisaatiosta tulleiden työntekijöiden kanssa. Kilpailu tuhoaa yhteistyön ja energia ohjautuu pois tuottavasta työstä. Onneksi yleisin ratkaisu statuksen nostoon on vaihtaa sosiaalisen vertailun kohdetta johonkin uuden organisaation osaan tai kokonaan ulkopuoliseen organisaatioon, joka koetaan statukseltaan alhaisemmaksi.

Saman ilmiön toinen ilmenemismuoto on mahdollisesti aktivoituvaa me-vastanne –ajattelu. Kussakin fuusioituvassa organisaatiossa vanhaa organisaatiota aletaan puolustaa kiinnittymällä siihen vahvemmin, korostamaan sen hyviä puolia ja pahimmillaan liittämällä muihin fuusion osapuoliin kielteisiä ominaisuuksia. Äärimmillään yhden ja jaetun samastumisen kohteen puuttuminen voi johtaa kilpailuun ja ennakkoluuloisuuteen, mitkä haittaavat yhteistyötä ja tuloksellisuutta.

Ryhmäsuhteisiin ja statukseen liittyvät myös erilaiset fuusioiden muodot, jotka esitetään kuvassa 3. Korkeamman statuksen organisaatio suosii yleensä yhdistymistä suhteessa statukseen tai sulautumista. Alemman statuksen organisaatio sen sijaan haluaa tyypillisesti yhdistyä tasa-arvoisesti tai suosia kokonaan uuden organisaatorakenteen muodostamista. Molempia tapauksia selittää pyrkimys pitää kiinni tai parantaa oman organisaation sen hetkistä asemaa.

### Fuusioitumisen eri mallit

Avoimen ja näkyvän kilpailun ohella on käynnissä myös huomaamattomampia mutta vähintään yhtä merkittäviä ryhmien välisiä prosesseja. Yksi runsaasti tutkittu ilmiö on sisäryhmän suosinta. Sisäryhmän suosinnalla ei välttämättä tarkoiteta toisen ryhmän suoraa väheksyntää: Toisen organisaation vanhoja toimintatapoja, käytäntöjä ja sen työntekijöitä voidaan myös arvioida sinänsä myönteisesti, mutta tärkeintä on, että omaa vanhaa



KUVA 3. Fuusioitumisen eri mallit

organisaatiota arvioidaan vielä myönteisemmin. Tämä voi hyvin näkyä tilanteissa, joissa tehdään vaikeita päätöksiä ja valintoja uuden organisaation toimintatavoista ja käytännöistä. Kun sisäryhmän suosinta yhdistyy vaikutusvaltaan ja siihen että työntekijät ovat lähtöisin korkeamman statuksen organisaatiosta, saattavat työntekijät aivan vilpittömästi uskoa oman vanhan organisaationsa toimintatapojen paremmuuteen (vaikka ”objektiivisesti” tarkasteltuna asia ei näin olisikaan) ja ajaa ne vallitseviksi käytänteiksi myös uudessa organisaatiossa.

Läkkeet ryhmäsuhteiden parantamiselle löytyvät mallimme samastumisen selittäjistä eli oikeudenmukaisesta johtamisesta, uhan kokemusten lievittämisestä ja ylimmän johdon kyvystä ansaita luotettavuus kaikkien fuusion osapuolten työntekijöiden silmissä. Fuusio ei ole valmis yhdessä yössä – harvoin edes yhdessä vuodessa. Aika ja harkinta antavat suotuisissa oloissa tilaa eri fuusiopartnereilta tulleiden työntekijöiden kontakteille, jotka ollessaan tasavertaisia ja yhteisiin tavoitteisiin tähtääviä muodostumista auttavat yhteisyyden ja tuloksellisen yhteistyön rakentamisessa.

#### Tavoitteiden saavuttaminen

Haasteena fuusioissa on saada aikaisemmat erilliset organisaatiot tekemään sujuvaa yhteistyötä. Tyypillinen fuusion tavoite onkin synergiaetujen saavuttaminen. Olivat tavoitteet mitä tahansa, on tärkeää, että henkilöstö uskoo niihin. Jos usko fuusioituneen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen puuttuu, ei tavoitteilla ole edes mahdollisuutta toteutua – niitä pidetään epärealistisina eikä niihin sitouduta. Lopulta aika näyttää miten tavoitteet saavutetaan, mutta samastuminen uuteen kokonaisuuteen edesauttaa uskoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kokemus kuulumisesta samaan ryhmään kannustaa työntekijöitä ylittämään vanhoja organisaatorajoja yhteisen päämäärän eteen.

Usko tavoitteiden saavuttamiseen ei valitettavasti aina kannata tuloksiin asti, vaikka onkin yksi niiden saavuttamisen edellytys. Fuusiomallimme jokainen osa on kuitenkin yhteydessä tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Samastuminen uuteen organisaatioon ja minäkäsityksen ankkuroiminen siihen lisää motivaatiota ja tehokasta työskentelyä. Oikeudenmukaisuus on tutkitusti vahvassa yhteydessä tuloksellisuuteen. Jos fuusioon liittyviä uhan kokemuksia lievitetään ottamalla etäisyyttä organisaatioon, ei tulosta synny. Ylimmän johdon arvioiminen luotettavaksi suuntaa fokuksen ja energian tehokkaaseen työntekoon. Ilman työn imua uuden organisaation henkilöstö sairastaa ja kuluttaa rahaa sen sijaan, että tekisi innostuneena tulosta. Ryhmäsuhteisiin liittyvä dynamiikka johtaa pahimmillaan kilpailuun eri alaryhmien välillä ja yhteistyön rapautumiseen, ellei johto noudata luvussa kaksi esittämiämme toimintamalleja. Emme tietenkään voi osoittaa tuloksellisuutta euroina – meillä ei ole sellaista aineistoa ja on kyseenalaista voisiko esimerkiksi kolmen vuoden prosessin taloudellisia vaikutuksia edes luotettavasti kokonaisuutena arvioida, koska fuusion lisäksi organisaatioissa tapahtuu paljon muutakin.

Edellä olemme esitelleet keskeisimpiä tutkimukseen pohjautuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat fuusioiden onnistumiseen henkilöstön näkökulmasta. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että näihin tekijöihin kiinnitetään huomiota jo fuusion suunnitteluvaiheessa eikä vasta sitten, kun ongelmia on jo ilmennyt. Vaikka henkilöstön näkemykset fuusiosta saattavatkin prosessin aikana muuttua, ovat muutosprosessin alussa syntyneet tulkinnot ja käsitykset erittäin merkityksellisiä. Ihmisillä on tutkimusten mukaan taipumus hankkia ja muistaa juuri sellaista informaatiota, joka tukee heidän aikaisempia käsityksiään, ja vastaavasti tapana sivuuttaa sellainen informaatio, joka on heidän aikaisempien käsitystensä vastaista.

## **Visuaalinen identiteetti**

Monissa tapauksissa organisaation visuaalisen identiteetin muutokset saattavat olla organisaatiomuutosten näkyvin osa ja aiheuttaa voimakkaita reaktioita. Esimerkiksi Yhdysvaltalainen vaateliike Gap joutui vuonna 2010 palauttamaan vanhan logonsa asiakkaiden voimakkaan vastustuksen vuoksi vain päiviä uuden esittelyn jälkeen. Suomessa taas monet julkishallinnon organisaatio ovat saaneet osakseen kritiikkiä vieraskielistä alkuperää olevien nimien vuoksi. Organisaatiofuusioiden yhteydessä tapahtuvat visuaalisen identiteetin muutokset ovat tärkeitä koska näin uusi organisaatio määrittelee millaisena se haluaa tulla nähdyksi asiakkaiden ja työntekijöiden silmissä.

### *Mikä on visuaalinen identiteetti?*

Visuaalinen identiteetti koostuu yhteisistä elementeistä, joita käytetään kaikessa sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Perinteisimmin tähän kuuluu nimi, logo, väri ja fontti, joka voi näkyä rakennuksissa, markkinointimateriaaleissa, sisäisissä dokumenteissa, vaatteissa ja verkkosivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa. Visuaalisen identiteetin voidaan ajatella olevan organisaation visuaalisia elementtejä yhdistävä punainen lanka, joka toisaalta tuo yhteen myös organisaation eri osia. Tutun pikaruokaketjun tunnistaminen ulkomailla tai oman työpaikan logon näkeminen vieraalla konttorilla on tuttu tunne monille.

Visuaalisella identiteetillä, esimerkiksi nimen, logo, fontin ja värin yhdistelmällä, tavoitellaan tunnistettavuutta ja erottuvuutta. Tuttu symboli ja väritys auttaa tunnistamaan lempituotteen kaupassa ja luo luotettavuuden tuntua vaikkapa verkkoasioinnissa. Yleensä ajatellaan, että johdonmukainen ja organisaatiota kuvastava visuaalinen ilme luo mielikuvaa, joka on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Kun organisaation symboli pitkäjänteisesti esitetään kaikessa viestinnässä ja näin liitetään kaikkien toimien yhteyteen, rakennetaan yhteyksiä organisaation positiivisten toimien ja siitä vallitsevan mielikuvan välille. Toisin sanoen pyritään rakentamaan ja hallitsemaan brändiä.

### *Visuaalisen identiteetin muutos*

Ajatus pitkäjänteisestä brändin rakentamisesta on tuttu kaikille markkinoinnin ja viestinnän parissa työskenteleville. Brändin arvo kasvaa yksi hyvä teko kerrallaan ja jokaisen askeleen jälkeen tavoiteltu valinta kohdistuu ennemmin meihin kuin heihin. Saatamme esimerkiksi valita kaupan tiskillä kotimaisen elintarvikkeen, verkko-kaupassa luotettavan elektroniikkalaitteen tai vaaleissa mielestämme järkevän poliitikon. Monissa tilanteissa itse päätös tehdään nopeasti useiden vaihtoehtojen välillä meillä jo olevan tiedon perusteella.

Tätä taustaa vasten ajatus visuaalisen identiteetin tarkoituksellisesta muuttamisesta voi tuntua ristiriitaiselta, sillä tällöin kadotetaan vaivalla rakennettua tunnettuutta. Muutokset esimerkiksi toimintaympäristössä, strategiassa tai organisaatorakenteissa voivat kuitenkin synnyttää tarpeen esiintyä uutta tilannetta paremmin kuvaavalla tavalla. Organisaatiot päivittävätkin visuaalisia ilmeitään aktiivisesti, usein pienin evolutiivisin muutoksin. Esimerkiksi tietotekniikkayritys Applen puraistu omena on ollut käytössä jo 1970-luvulta asti, mutta sitä on 1990-luvun lopulta asti päivitetty kolme kertaa. Evolutiivisilla muutoksilla pyritään usein säilyttämään moderni vaikutelma tuhoamatta arvokkaan brändin jatkuvuutta.

### *Evolutiivinen vai vallankumouksellinen muutos?*

Kaikki muutokset eivät kuitenkaan ole evolutiivisia, vaan ajoittain organisaatiot turvautuvat myös vallankumouksellisiin muutoksiin, joissa saatetaan uusia jopa koko visuaalinen identiteetti. Tyypillisin syy vallankumoukselliselle muutokselle ovat organisaatiofuusiot ja muut omistussuhteisiin liittyvät muutokset, kuten yritysten jakautumiset ja spinoffit. Taustalla voivat olla myös merkittävät muutokset organisaation strategiassa, markkina-asemassa tai ulkoisessa ympäristössä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tulo uusille markkinoille tai imagoon ja maineeseen liittyvät haasteet.

### *Monoliittinen, yhdistetty vai eriytetty identiteetti?*

Fuusiotilanteessa organisaatiot voivat valita uuden visuaalisen identiteetin monoliittisista, yhdistetyistä ja eriytetyistä vaihtoehdoista. Monoliittisessä identiteetissä on yksi yhteinen visuaalinen ilme, joka voi koostua fuusioituvien organisaatioiden visuaalisen identiteetin osista tai kokonaan uusista visuaalisista elementeistä. Esimerkiksi Aalto-yliopisto ja Tampereen yliopisto ovat omaksuneet monoliittisen identiteetin. Aallon tapauksessa sekä nimi että logo ovat uusia, kun taas Tampereen yliopiston tapauksessa nimi on otettu toiselta fuusiota edeltäneeltä organisaatiolta ja logo on kokonaan uusi. Yhdistetty identiteetti rakentuu yhdistäen fuusiota edeltäneiden organisaatioiden visuaalisen identiteetin elementtejä. Esimerkiksi Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden keskus voidaan pitää yhdistettynä identiteettinä, sillä sen nimessä yhdistyy fuusiota edeltäneet sosiaalivirasto ja terveyskeskus. Visuaalinen identiteetti voi kuitenkin säilyä myös eriytettynä, jolloin kummallakin organisaatiolla säilyy erillinen nimi ja visuaalinen ilme. Tämä voi olla hyödyllistä, mikäli kummallakin yhdistyväällä organisaatiolla on vahva brändi, joiden välillä ei ole selkeää synergiaa.

### *Muutos eri sidosryhmien näkökulmasta*

Visuaalisen identiteetin muutos ajatellaan usein puhtaasti markkinointitoimenpiteenä, joka tehdään asiakkaita ja julkisuutta varten. Muutos voi kuitenkin olla suurempi työntekijöille, joiden elämässä työpaikalla on keskeinen merkitys ja jotka ovat visuaalisen ilmeen kanssa tekemisissä päivittäin. Esimerkiksi uudelle työntekijälle käyntikortissa oleva yrityksen logo saattaa olla merkittävä identiteetin ja minäkuvan lähde. Visuaalisen ilmeen tulisi olla organisaation identiteetin kanssa linjassa, jolloin on tärkeää ymmärtää mitä organisaatio eri sidosryhmille edustaa.

Tästä näkökulmasta nousee esiin kaksi tutkimuskirjallisuudessa esiintyvää määritelmää, joiden mukaan brändin rakentaminen tarkoittaa organisaation identiteetin tunnetuksi tekemistä, jolloin on ensin tiedettävä keitä olemme, mistä tulemme ja minne haluamme mennä. Myös visuaalisen identiteetin luomisen on ajateltu alkanut itsetutkiskelulla, joka paljastaa organisaation identiteetin, kulttuurin ja historian. Visuaalisen ilmeen tulisi

siis rakentua organisaation todellisten piirteiden ja tavoitteiden varaan, jolloin suunnittelu voidaan aloittaa vasta kun nämä tunnetaan. Muutoksen toteutus vaiheessa eri sidosryhmien tarpeet ovat kuitenkin melko yhteneviä, sillä sekä asiakkaat että työntekijät arvostavat uutta visuaalista ilmettä enemmän, mikäli heillä on riittävästi tietoa muutoksen tarkoituksesta ja taustasta. Viestinnällä ja työntekijöiden osallisuudella on siis suuri merkitys.

### *Muutoksen toteutus*

Visuaalisen identiteetin muutokset voivat olla mittavia prosesseja, mutta organisaatioita edustavalla, hyvin toteutetulla ja arvostetulla visuaalisella identiteetillä on kuitenkin monia merkittäviä ja myönteisiä vaikutuksia. Se muun muassa erottaa organisaation kilpailijoista, tuo sen mieleen valintatilanteessa, tarjoaa identiteetin lähteen ja rakentaa positiivista mielikuvaa organisaatiosta. Mutta miten toteuttaa muutos tavoitteita ja eri sidosryhmiä kunnioittavalla tavalla?

Tutkimuskirjallisuus tuntee useita visuaalisen identiteetin käsittelyyn vaikuttavia tekijöitä. Jopa yksinkertaiset elementit, kuten fontti ilmaisevat merkityksiä ja värit vaikuttavat voimakkaasti brändin tulkintaan. Myös muotoja tulkitaan monin tavoin. Luonnolliset, arkielämästä tuttuja esineitä esittävät logot esimerkiksi tunnustetaan nopeammin, kun taas visuaalisesti monimutkaisia logoja arvioidaan positiivisemmin ensimmäisillä altistuksilla. Kaiken kaikkiaan visuaalisen ilmeen valinta kannattaa tehdä organisaation erityispiirteitä ja tavoitteita harkiten sekä visuaalisten elementtien vaikutuksia ja merkityksiä arvioiden, sillä suunnittelussa tehdyillä valinnoilla viestitään organisaation arvostuksista ja tavoitteista.

Muutosta toteuttaessa kannattaa arvioida myös muutoksen koko ja sidosryhmien eriävät tarpeet. Mitä voimakkaampaa yhteenkuuluvuutta eri sidosryhmät organisaatioon kokevat, sitä suositeltavampaa on edetä evolutiivisin askelin, sillä suurilla ja nopeilla muutoksilla voi olla yllättäviä vaikutuksia. Lisäksi eri sidosryhmien tarpeisiin kohdennetun viestinnän tärkeys on noussut entistä suurempaan arvoon, kun sosiaalisen median avulla sekä kuluttajilla että työntekijöillä on entistä enemmän mahdollisuuksia keskustella julkisesti. Avoin ja empaattinen viestintä, joka avaa muutoksen syitä, taustaa ja merkitystä on äärimmäisen suositeltavaa.

### *Lähteet:*

Bolhuis, W., de Jong, M. D. T., & van den Bosch, A. L. M. (2018). Corporate rebranding: Effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 3–16. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1067244>

César Machado, J., Vacas-de-Carvalho, L., Costa, P., & Lencastre, P. (2012). Brand mergers: Examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 418–427. <https://doi.org/10.1108/10610421211264900>

Childers, T. L., & Jass, J. (2002). All Dressed Up With Something to Say: Effects of Typeface Semantic Associations on Brand Perceptions and Consumer Memory. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 93–106. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1202\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1202_03)

Erjansola, A.-M., Lipponen, J., Vehkalahti, K., Aula, H.-M., & Pirttilä-Backman, A.-M. (2021). From the brand logo to brand associations and the corporate identity: Visual and identity-based logo associations in a university merger. *Journal of Brand Management*, 28(3), 241–253. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00223-5>

Miceli, G. "Nino," Scopelliti, I., Raimondo, M. A., & Donato, C. (2014). Breaking Through Complexity: Visual and Conceptual Dimensions in Logo Evaluation across Exposures. *Psychology & Marketing*, 31(10), 886–899. <https://doi.org/10.1002/mar.20741>

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>

van den Bosch, A. L. M., de Jong, M. D. T., & Elving, W. J. L. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 108–116.

<https://doi.org/10.1108/13563280510596925>



## OSA B: Case Tampereen korkeakouluuyhteisö

Tampereen korkeakouluuyhteisön muodostavat Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Yhteisö syntyi vuoden 2019 alussa, jolloin aiemmat Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät uudeksi säätiöyliopistoksi (Tampereen yliopisto). Tampereen ammattikorkeakoulu puolestaan jatkoi itsenäisenä osakeyhtiönä, jonka osake-enemmistön omistavat yhdistyneet yliopistot.

Henkilöstön kokemuksia muutosprossista selvitettiin Työsuojelurahaston ja kohdeorganisaatioiden rahoittamassa tutkimushankkeessa, jossa kerättiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusaineistoa. Kaikille työntekijöille kohdistettu kysely toteutettiin kolmena eri ajankohta vuosina 2019–2020. Laadullista aineistoa kerättiin lomakekyselyn avokysymyksillä sekä hankkeen aikana pidetyistä työpajoista ja haastatteluista. Tutkimushankkeen monimuotoinen ja monivaiheinen aineiston keruun kokonaisuus voidaan tiivistää alla olevaan kuvaan.



Tutkimuksen tuloksia on koko hankkeen ajan tuotu aktiivisesti kohdeorganisaation johdon ja työntekijöiden saataville. Alla olevaan kuvaan on kiteytetty hankkeen aikana toteutettu tiedotus ensimmäisen kyselyn tulosten raportoinnista keväällä 2019, marraskuussa 2021 pidettyyn hankkeen loppuseminaariin Helsingin yliopiston Tiedekulmassa. Kyseisessä seminaarissa julkaistiin hankkeen puitteissa luotu fuusiot.fi sivusto.

Tässä raportissa esittelemme hankkeen tuloksia kyselytutkimuksen osalta, kuvaamme pidettyjen työpajojen sisältöä ja antia, ja kerromme laadullisesta aineistosta nousevista tuloksista.

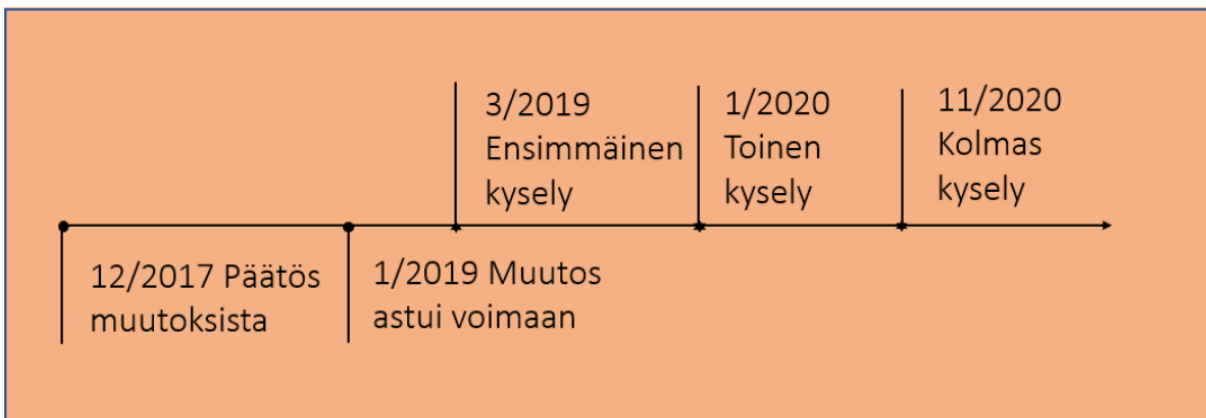
### Kyselytutkimus 2019–2020

Seuraavassa esittelemme sellaisia tuloksia, joiden osalta vertailuluvut ovat käytettävissä myös Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin SOTE-fuusion osalta. Tunnuksien taustalla olevat kysymyspatteristot ja vertailuluvut löytyvät kohdasta ”Seurantalomake ja vertailuluvut” sivulta 36.

## Tutkimushankkeen raportointi 2019 - 2022

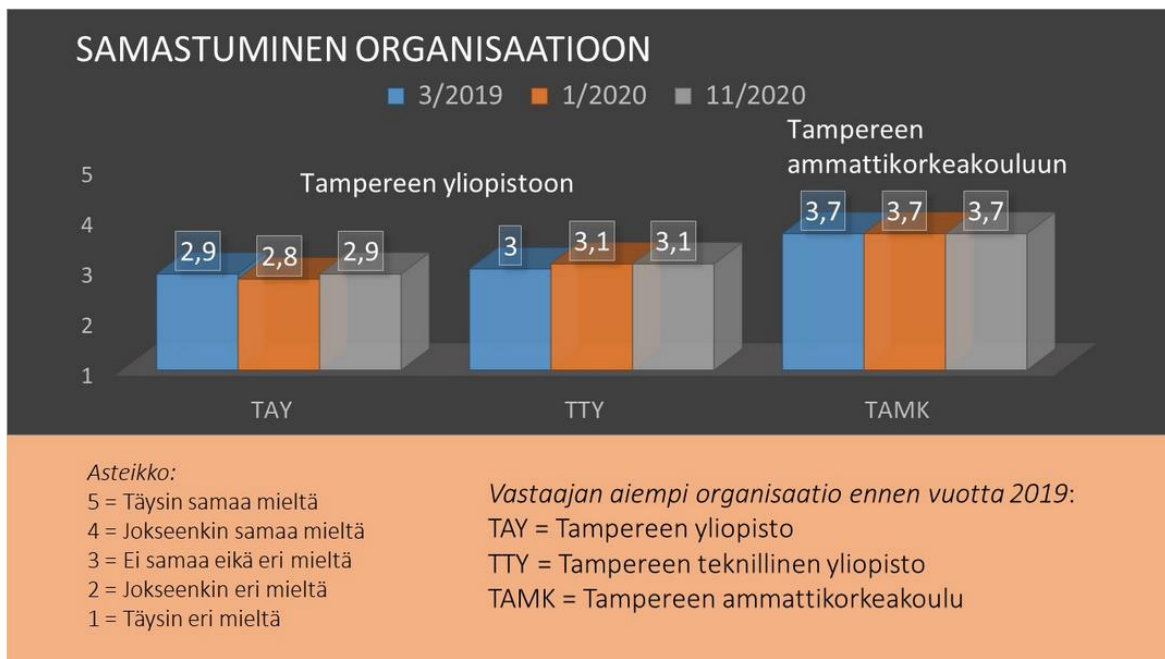
### Tutkimushankkeen ohjausryhmä:

Päivi Salojärvi (TAU), Merja Jortikka (TAMK), Riitta-Liisa Larjuvuori (TAU), Ilkka Haukijärvi (TAU), Jukka Lipponen (HY), Esa Jokinen (HY/TAU), Ari-Matti Erjansola (HY)

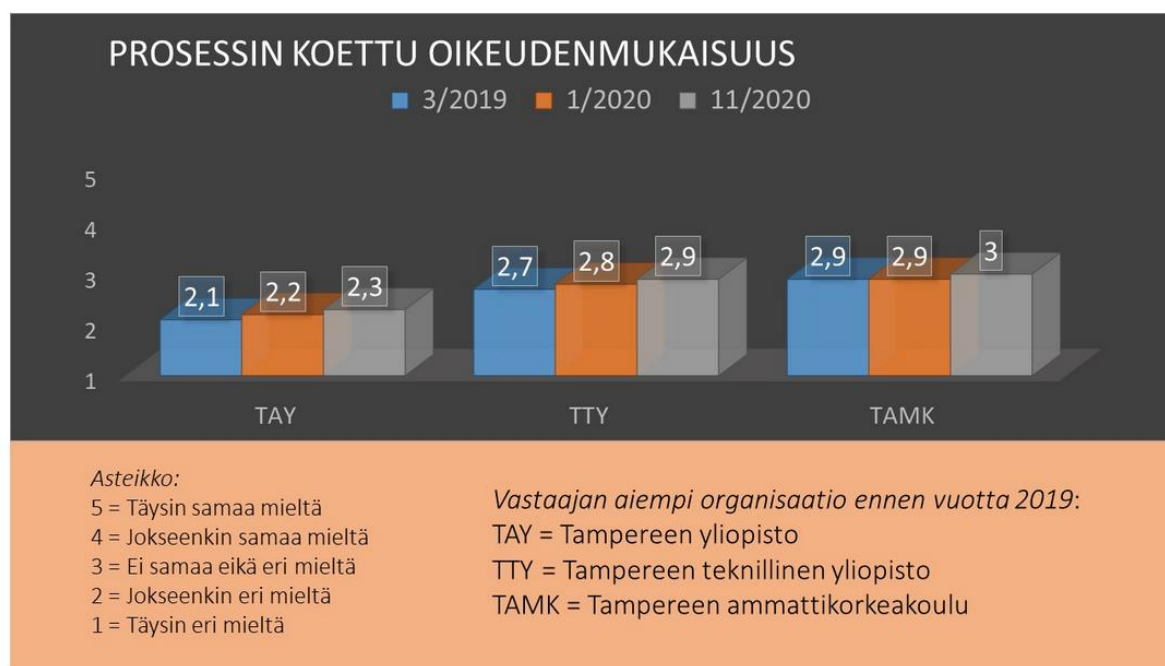


Kyselytutkimuksen keskeisiä tuloksia esitellään seuraavassa keskiarvovertailuina yli eri mittausajankohtien (3/2019, 1/2020 ja 11/2020). Selkeyden vuoksi puhumme seuraavassa Tampereen "vanhan" yliopiston (TAY) ja Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) työntekijöistä, vaikka fuusion astuttua voimaan (1/2019) näitä organisaatioita ei virallisesti enää ole. Vastaajien taustaorganisaatiot ovat kuitenkin tutkimusten tärkeitä kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä. Tulosten tulkinnan ja vertailujen kannalta on oleellista tiedostaa, että kaikki kolme kyselyä toteutettiin vasta sen jälkeen, kun yliopistojen fuusio oli jo astunut voimaan.

Kuvasta 1 käy ilmi, että samastuminen yliopistoon fuusion jälkeen oli jotakuinkin samalla tasolla kuin Aalto yliopistossa vastaavana ajankohtana. Vaikuttaisi myös siltä, että entisen TTY:n työntekijöiden samastuminen uuteen yliopistoon lähti kehittymään hieman nopeammin. Tämä tulos on samansuuntainen Aalto yliopistosta saatujen tulosten kanssa, joiden mukaan entisen Teknillisen korkeakoulun työntekijöiden samastuminen Aaltoon kehittyi hieman muita nopeammin. TAMK:n osalta työntekijöiden samastuminen organisaatioonsa pysyi koko ajan erittäin korkealla tasolla, mikä johtunee organisatorisen itsenäisyyden säilymisestä muutosten yhteydessä.

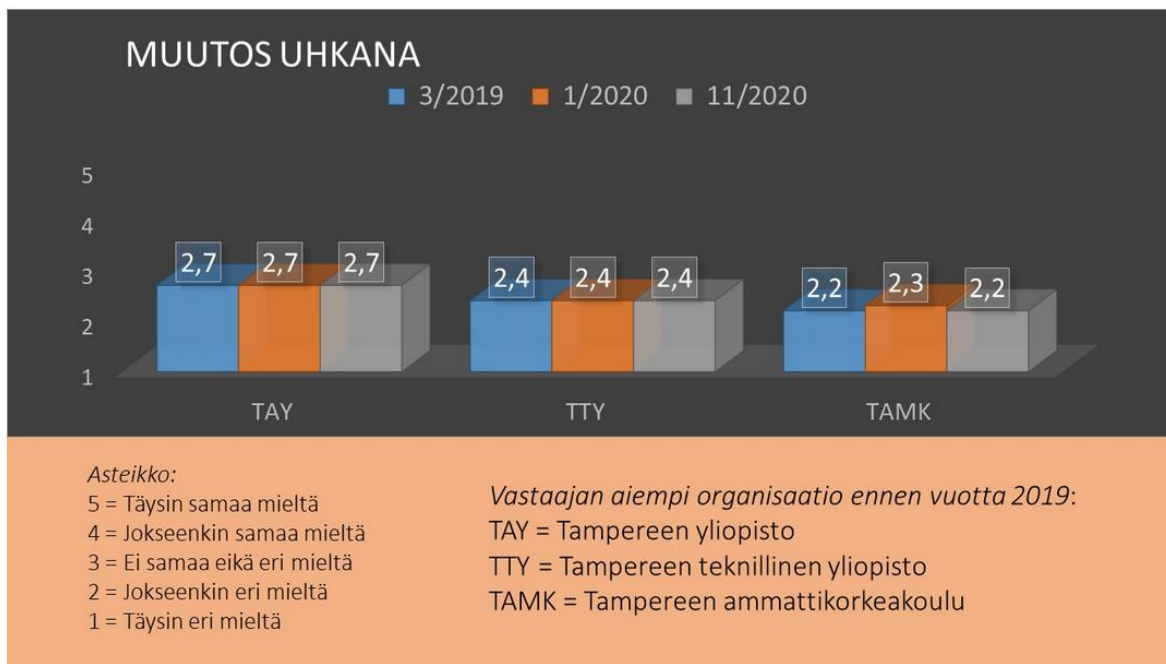


Kuva 1: Samastuminen uuteen organisaatioon

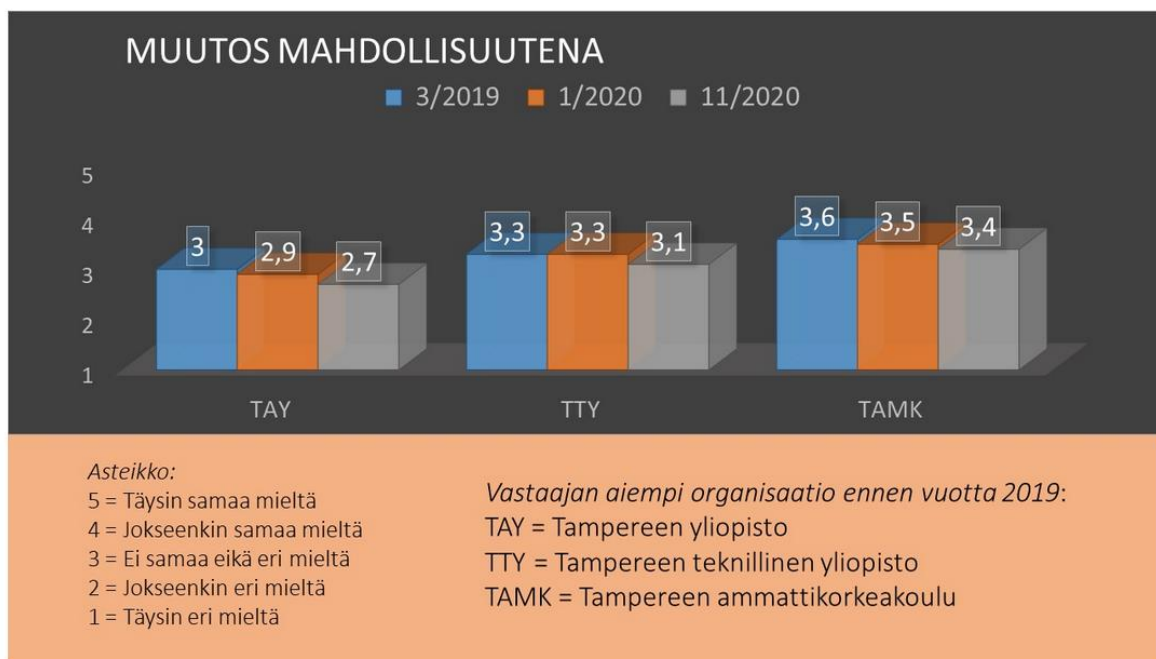


Kuva 2: Muutosprosessin koettu oikeudenmukaisuus

Fuusioprosessin koettu oikeudenmukaisuus (Kuva 2) koettiin melko alhaiseksi erityisesti TAY:n työntekijöiden keskuudessa, ja he kokivat fuusioprosessin joka vaiheessa epäoikeudenmukaisemmaksi kuin TTY:n työntekijät. Tämä ero on hyvin samankaltainen kuin Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen työntekijöiden väliset erot koetussa oikeudenmukaisuudessa (Hakonen ym. 2015). Toisaalta sekä TAY:n että TTY:n vastaajien osalta kokemus oikeudenmukaisuudesta hieman vahvistui tutkimuksen aikana.

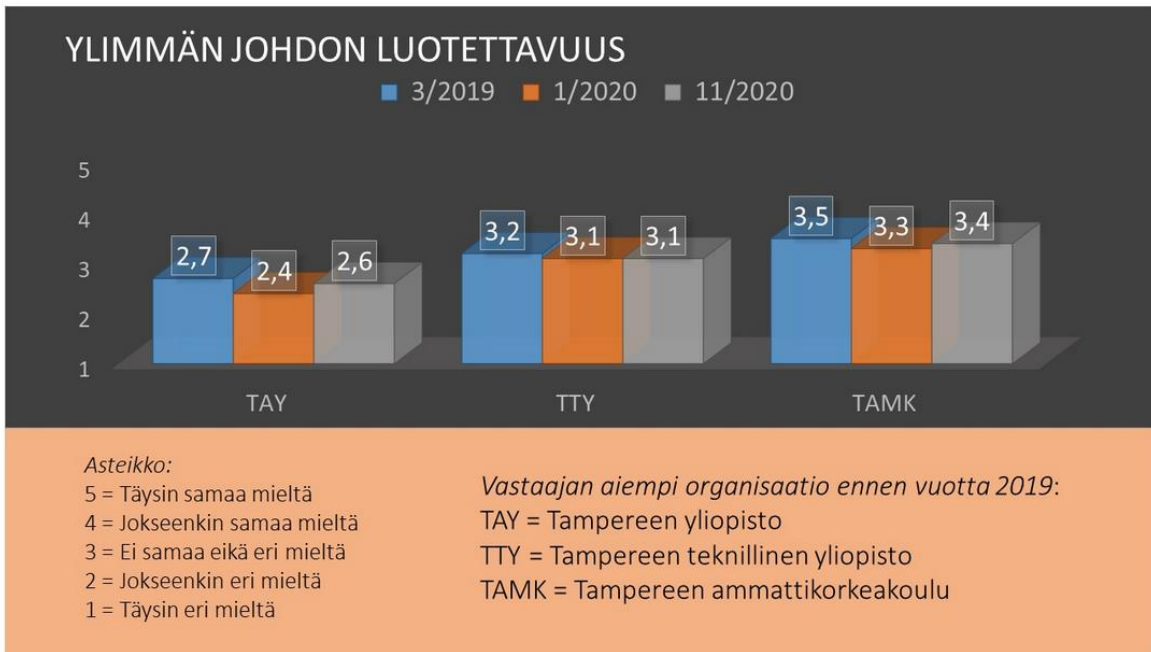


Kuva 3: Muutos uhkana itselle



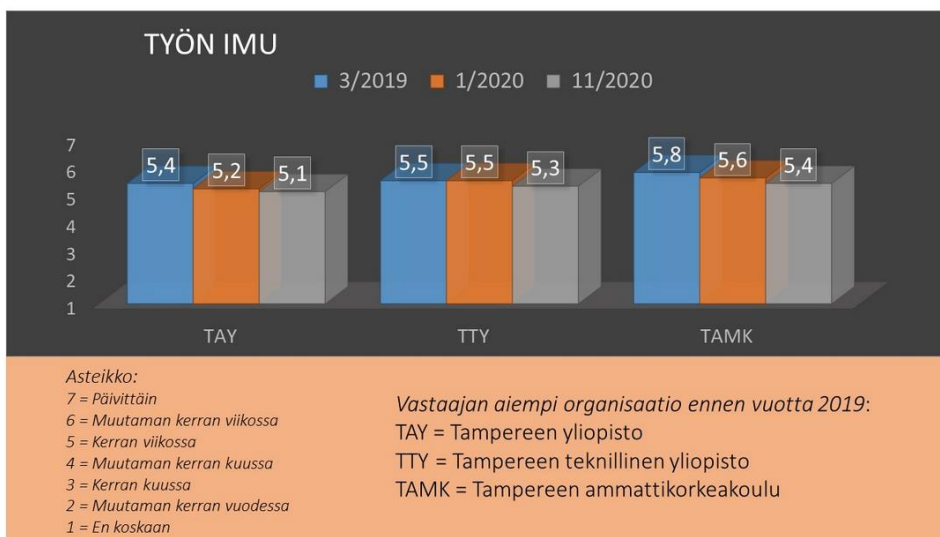
Kuva 4: Muutoksen näkeminen mahdollisuutena

Työntekijöiden kokemus fusion aiheuttamasta uhasta omalle tulevaisuudelleen pysyi vastauskaalan keskiarvoalueen alapuolella kaikissa kolmessa mittauskohdassa (Kuvat 3 ja 4). TTY:n työntekijät kokivat selvästi enemmän uhkaa kuin TAY:n työntekijät, ja vähiten uhkaa kokivat TAMK:n työntekijät. Koetun uhan keskimääräinen taso pysyi samana koko tutkimuksen ajan. Mahdollisuuksia nähtiin uhkia enemmän mutta tässä tapahtui laskua kaikissa ryhmissä. TAY:n ja TTY:n työntekijät vaikuttaisivat näkevän mahdollisuuksia himan vähemmän kuin työntekijät Aalto yliopistossa vastaavana aikana.



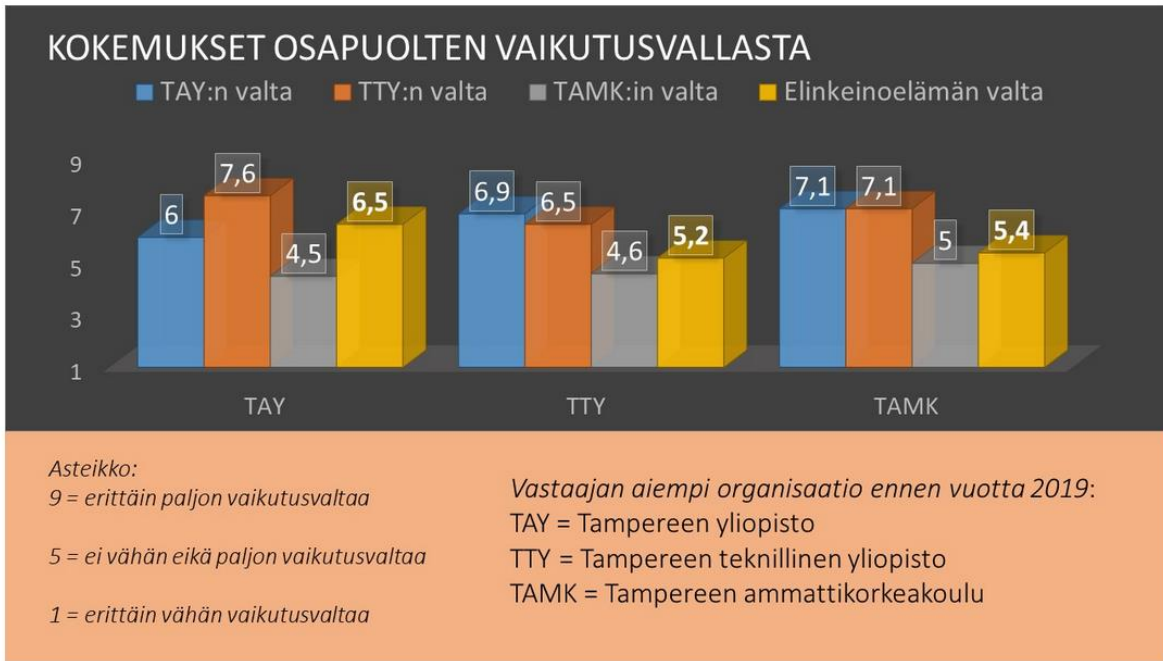
Kuva 5: Näkemykset ylimmän johdon luotettavuudesta

TAY:n työntekijät pitivät yliopiston ylintä johtoa selvästi vähemmän luotettavana kuin TTY:n työntekijät (Kuva 5), joiden kohdalla luottamus pysyy korkealla tasolla koko seurantajakson ajan. Erojen osalta tulos on hyvin samanlainen kuin koetun oikeudenmukaisuuden kohdalla (Kuva 2). TAMK:n työntekijät näyttäisivät luottavan omaan johtoonsa selvästi yliopiston työntekijöitä enemmän.



Kuva 6: Kokemukset työn imusta

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän innostumiseen ja omistautumiseen työlleen ja kyselyssä tätä mitattiin kysymällä, kuinka usein vastaajalla on ollut tällaisia tuntemuksia työssään. Vastaukset (Kuva 6) ovat yleisten viitearvojen mukaan keskimääräistä korkeampia kaikissa vaiheissa, kuten Aalto-yliopiston fuusiossakin. TAMK:n työntekijöiden kohdalla lähtötaso oli hieman muita korkeammalla mutta kaikissa ryhmissä voitiin havaita laskua. Koska työn imu on keskinen hyvinvointi- ja motivaatiotekijä, voidaan korkeita arvoja pitää voimavaroina.



Kuva 7: Näkemykset eri osapuolen vaikutusvallasta prosessissa

Tarkasteltaessa koettuja eroja vaikutusvallassa muutosprosessin alussa (Kuva 7) TAY:n vastaajat kokivat tilanteen TTY:n ja jossain määrin myös elinkeinoelämän dominoimaksi. TTY:n työntekijöiden keskuudessa muutos nähtiin sangen tasa-arvoisena. Vaikka elinkeinoelämällä nähtiin joidenkin vastaajaryhmien kohdalla olleen enemmänkin vaikutusvaltaa, nähtiin elinkeinoelämän vaikutusvalta nähtiin selvästi pienemmäksi kuin Aalto-yliopiston perustamisen yhteydessä.

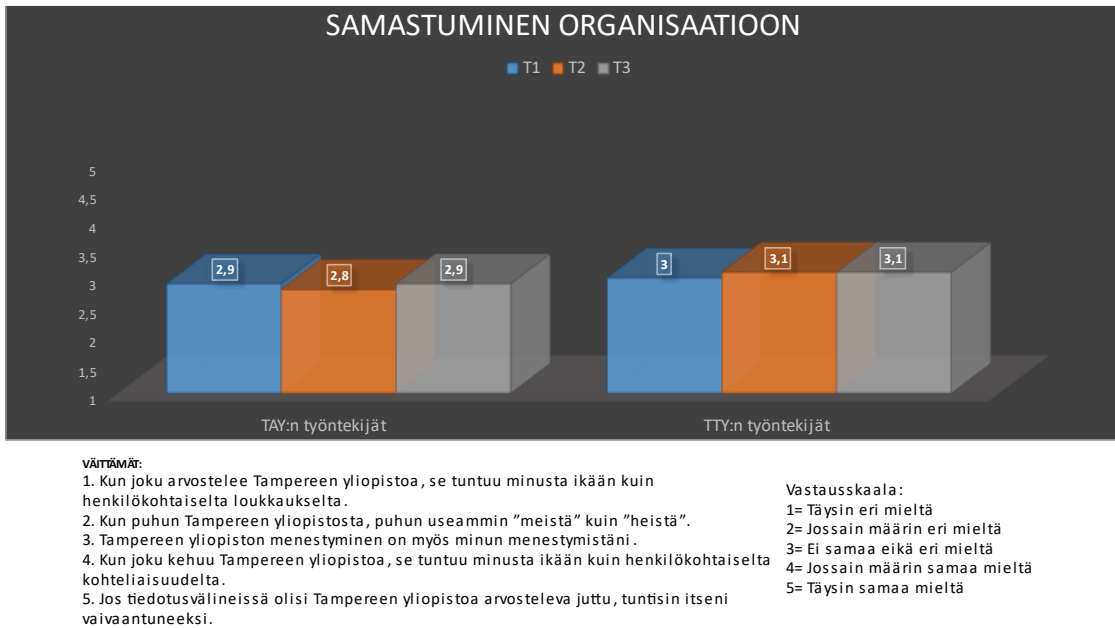
### Sopeutumisprofiilien metsästys

Fuusion onnistuminen edellyttää, että eri taustoista tulevat työntekijät samastuvat uuteen yhteiseksi koettuun organisaatioon. Vahva samastuminen myös ennustaa monia positiivisia asioita, kuten työtyytyväisyyttä sekä vähäistä irtisanoutumisten ja poissaolojen määrää (Riketta, 2005). Samastuminen ei kuitenkaan tutkimusten mukaan ole yksilöllinen ilmiö, vaan organisaatioon voidaan samastua useilla tavoilla (Ashforth & Kreiner, 2004). Fuusiokontekstissa samastuminen voi olla esimerkiksi kaksijakoista, eli uusi organisaatio saattaa aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Toisaalta myös käsitys uuden organisaation identiteetistä sekä sen yhdenmukaisuudesta voi vaikuttaa kokemuksiin varsinkin fuusioprosessin alkuvaiheessa. Samastumisen merkitys organisaatiofuusioissa tunnetaan hyvin, ja useat tutkimukset ovat osoittaneet, että samaistuminen tyypillisesti laskee yhdistymisen alkuvaiheessa koko organisaation tasolla (Edwards et al., 2017).

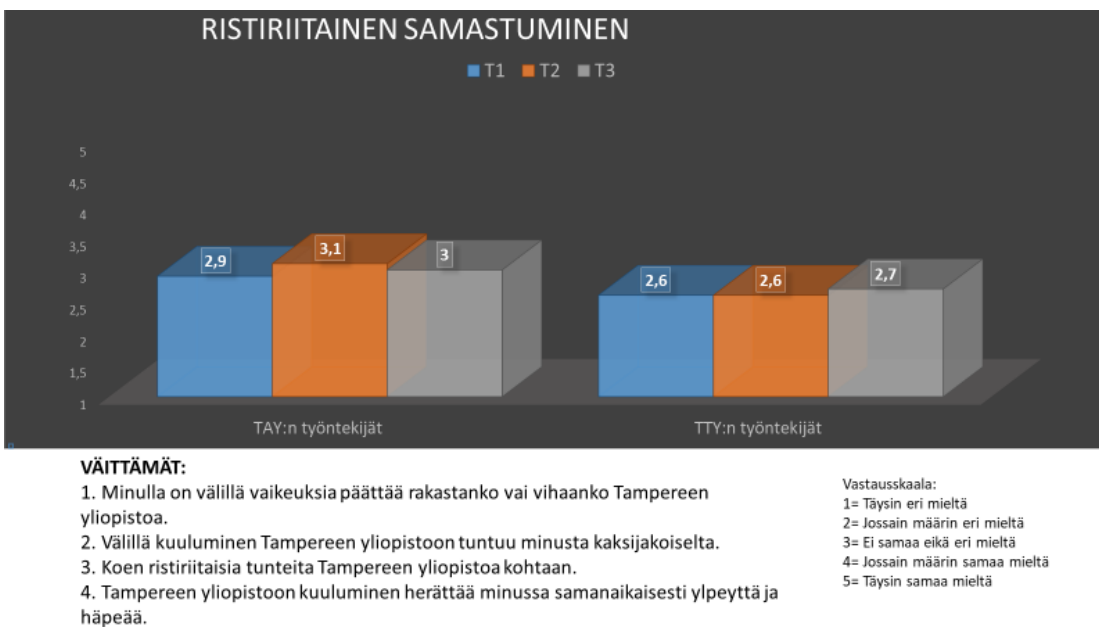
### Sopeutumisesta vieraantumiseen

Tampereen yliopiston syntyä tutkivassa hankkeessa selvitimme erilaisia tapoja samastua organisaatioon ja paikansimme neljä erilaista sopeutumisprofiilia. Analyysissä keskityimme neljään tekijään, joista kaksi liittyi työntekijän kokemuksiin organisaatioon kuulumisesta ja toiset kaksi työntekijän näkemyksiin organisaatiosta. Organisaatioon kuulumista mittaavat muuttujat olivat organisaatioon samastuminen sekä ristiriitainen organisaatioon samastuminen. Näistä ensimmäinen kuvastaa ylpeyden tunnetta ja yhteenkuuluvuutta, kun taas jälkimmäinen kuvastaa saman aikaisia vihan ja rakkauden tunteita omaa työpaikkaa kohtaan. Työntekijän näkemyksiä uudesta organisaatiosta kuvastivat näkemykset organisaation identiteetin vahvuudesta ja organisaatio-

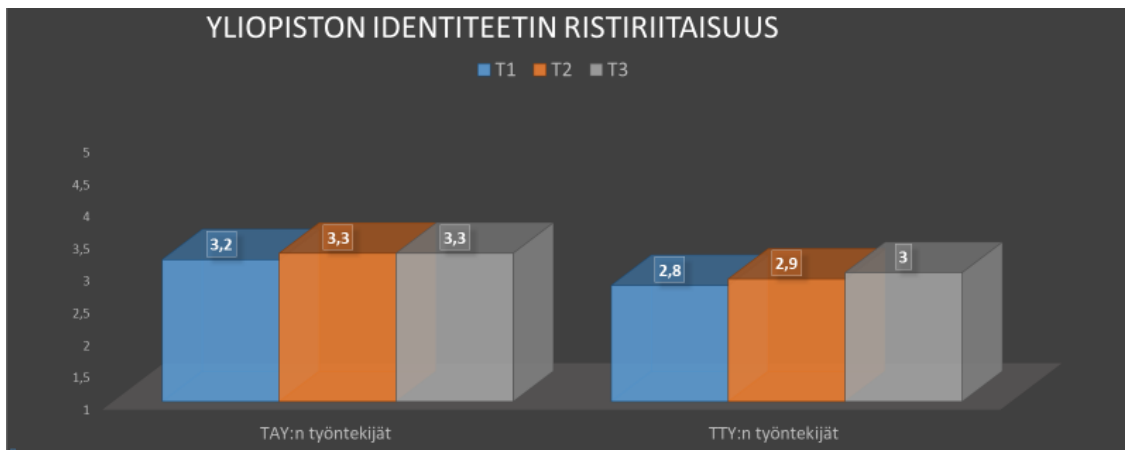
tion identiteetin ristiriitaisuudesta. Näistä ensimmäinen kuvastaa organisaation toiminnan ja päämäärän selkeyttä ja jälkimmäinen toiminnan ja päämäärän ristiriitaisuutta. Käyttämämme mittarit ja niiden kysymykset pohjautuvat laajennetun organisaatiosamastumisen malliin ja sen pohjalta tehtyihin mittareihin (Ashforth & Kreiner, 2004).



Kuva 8: Samastuminen organisaatioon



Kuva 9: Ristiriitainen samastuminen organisaatioon



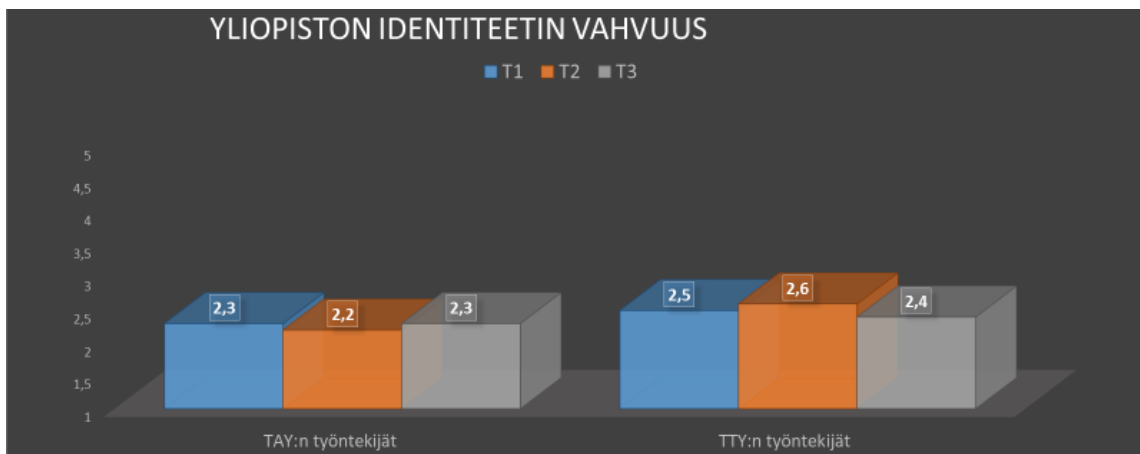
**VÄITTÄMÄT:**

1. Tampereen yliopisto edustaa ristiriitaisia asioita.
2. Tampereen yliopiston edustamat arvot ovat ristiriidassa keskenään.
3. Tampereen yliopisto lähettää ristiriitaisia viestejä siitä mitä se pitää tärkeänä.
4. Tampereen yliopiston tavoitteet ovat usein epäohdonmukaisia.

Vastauskaala:

- 1= Täysin eri mieltä
- 2= Jossain määrin eri mieltä
- 3= Ei samaa eikä eri mieltä
- 4= Jossain määrin samaa mieltä
- 5= Täysin samaa mieltä

Kuva 10: Yliopiston identiteetin ristiriitaisuus



**VÄITTÄMÄT:**

1. Tampereen yliopistossa ollaan yksimielisiä yliopiston tarkoituksesta.
2. Tampereen yliopistolla on selkeä ja ainutlaatuinen päämäärä.
3. Tampereen yliopistossa vallitsee vahva tunne yhtenäisyydestä.
4. Tampereen yliopistolla ja sen työntekijöillä on tietty yhteinen päämäärä.

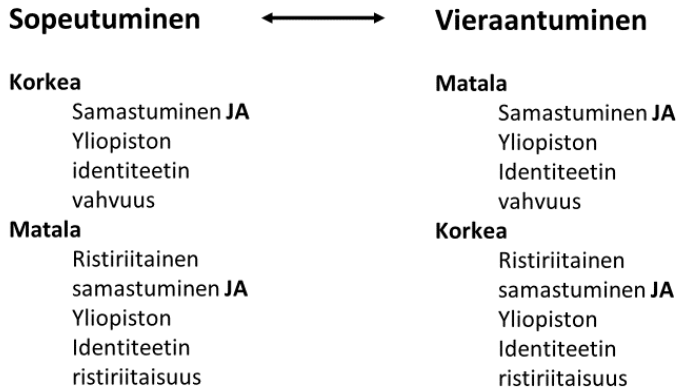
Vastauskaala:

- 1= Täysin eri mieltä
- 2= Jossain määrin eri mieltä
- 3= Ei samaa eikä eri mieltä
- 4= Jossain määrin samaa mieltä
- 5= Täysin samaa mieltä

Kuva 11: Yliopiston identiteetin ristiriitaisuus

Kun aluksi analysoimme muuttujien keskiarvoja erikseen, näyttäytyi tilanne melko pysyvänä (Kuvat 8-11). Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston välillä oli pieniä eroja erityisesti ristiriitaisessa samastumisessa sekä identiteetin vahvuudessa ja ristiriitaisuudessa. Keskiarvojen muutokset mittauspisteiden välillä olivat todella vähäisiä, minkä pohjalta voisi päätellä, ettei prosessin aikana ei olisi juurikaan tapahtunut muutosta. Etsiessämme muutosta muutoksessa, löysimme siis yllättävää pysyvyyttä. Vaikka muutosta organisaation ja eri ryhmien keskiarvojen tasolla ei juuri löytynyt, on kuitenkin mahdollista, että muutosta tapahtuu yksilötasolla ja että aineistosta voidaan löytää erilaisia muutosprofiileja omaavia vastaajaryhmiä.

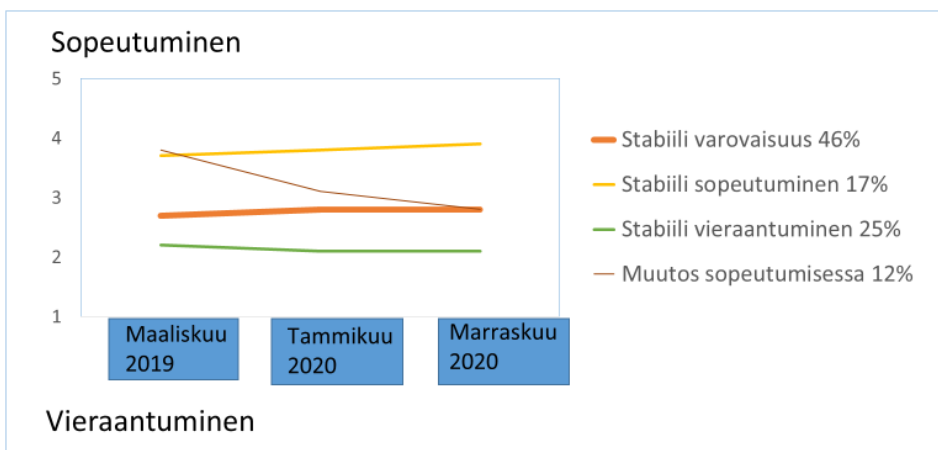




Kuva 12: Sopeutuminen ja vieraantuminen

Neljän tekijän ja niissä tapahtuneiden ajallisten muutosten avulla (Latent Profile Analysis) ja yhdistämällä neljä tekijää yllä kuvatulla tavalla (Kuva 12) sopeutumisen ja vieraantumisen ”kattokäsitteiden” alle, aineistosta saatiin esiin neljä erilaista sopeutumisprofiilia, eli tietyille työntekijäjoukolla yhdenmukaista tapaa reagoida organisaatiofuusioon. Profiileista kolme olivat hyvin pysyviä, eli niissä ei juurikaan tapahtunut muutosta eri mitauspisteiden välillä. Kolmeen pysyvään profiiliin kuului yhteensä 88 prosenttia kaikista työntekijöistä. Pysyvät profiilit jakautuivat sopeutujiin, vieraantujiin ja varovaisiin. Sopeutujat (17 %) kokivat voimakasta samastumista, he pitivät yliopiston identiteettiä vahvana ja kokivat vähäistä ristiriitaa, kun taas vieraantujat (25 %) kokivat voimakasta ristiriitaa ja vähäistä samastumista. Vieraantujien mielestä myös yliopiston identiteetti oli heikko. Suurin ryhmä varovaiset (46 %) jäi näiden kahden aiemman ryhmän väliin. Ilmeisesti uuteen organisaatioon tai siihen kuulumiseen liittyvät kysymykset eivät muutosprosessin missään vaiheessa herättäneet suuria intohimoja varovaisten joukossa, tai sitten he eivät pitäneet muutosprosessia itsessään kovin merkityksellisenä tapahtumana. Vain 12 prosentilla työntekijöistä asennoituminen organisaatioon muuttui selkeästi. Tässä ryhmässä muutos tarkoitti melko nopeaa ja voimakasta siirtymää sopeutumisesta kohti vieraantumista puolentoista vuoden aikana (3/2019 - 11/2020).

## Sopeutuminen ja vieraantuminen



Kuva 11: Sopeutumis- ja vieraantumiprofiilit Tampereen yliopistossa

## *Päätelmät*

Mitä sitten pitäisi ajatella kielteistä muutosta kokeneista 12 prosentista vastaajia? Vaikka 12 prosenttia kuulostaa melko pieneltä osuudelta, esimerkiksi tutkimusamme Tampereen yliopiston tapauksessa se vastasi todennäköisesti noin 500 työntekijää, joiden kokemus oli heikentynyt merkittävästi. Syitä tähän voi olla monia, mutta tutkimusten mukaan asiaan on mahdollista vaikuttaa hyvällä johtamisella ja tukemalla jatkuvuutta.

Usein sanotaan fuusioiden olevan isoja mullistuksia yhdistyvien organisaatioiden henkilöstölle. Näyttää kuitenkin siltä, että monet jatkavat työntekoaan kuten ennenkin. Ainakaan fuusion alun integraatiovaihe ei merkittävästi muuta heidän käsityksiään työpaikastaan, vaan käsitys uudesta organisaatiosta voi olla lukittu jo fuusiota suunniteltaessa ja muutoksia ennakoitaessa. Kun otetaan huomioon lähitulevaisuudessa vastaantulevat organisaatioiden muutoshasteet (ml. SOTE-uudistus) alan tutkimukseen kannattanee perehtyä jo ennen muutoksia, sillä ensivaikutelma muutoksesta saattaa jäädä pysyväksi.

## **Työpajat 2019–2020 – Fuusioprosessiin osallistaminen**

Organisaatorajoja ylittävät kontaktit uusiin kollegoihin ja kanavat avoimelle keskustelulle muutoksen vaikutuksista ovat fuusiotilanteissa arvokkaita. Omaan arkeen tuleva muutos kiinnostaa ja kohtaamiset sekä keskustelu tukevat uuden organisaation syntyä. Eri organisaatioista tulevien työntekijöiden kontakteille on usein niukasti mahdollisuuksia, vaikka tutkimuksissa fuusiorajan ylittävien kontaktien on havaittu vaikuttavan positiivisesti muun muassa sitoutumiseen ja organisaatioon samaistumiseen.

## *Tavoitteet*

Tampereen korkeakouluuyhteisön muotoutumista tutkivassa tutkimushankkeessa tarpeeseen vastattiin järjestämällä tutkijoiden vetämiä työpajoja, joihin eri puolilta yliopistoa tulevat työntekijät tulivat kuulemaan tutkimushankkeen tuloksista sekä keskustelemaan muutoksesta omasta näkökulmastaan. Hanketta suunniteltaessa työpajoille asetettiin kolme tavoitetta: 1) tarjota muutosprosessia tukeva avoin kanava keskustelulle, 2) mahdollistaa muutostilanteisiin sopivien henkilöstöä osallistavien menetelmien kehittäminen ja 3) kerätä laadullista tutkimusaineistoa. Näitä tavoitteita oli tarkoitus lähteä tavoittelemaan järjestämällä jokaisen kyselykierroksen jälkeen 3-5 työpajaa.

## *Suunnitelmat muuttuvat*

Ensimmäinen kysely toteutettiin keväällä 2019 ja ensimmäisten työpajojen oli määrä toteutua syksyllä 2019. Tampereen korkeakouluuyhteisön ja tutkimushankkeen ohjausryhmän aloitteesta ensimmäiset varsinaiset henkilöstön työpajat siirrettiin kuitenkin toisen kyselykierroksen jälkeiselle keväälle 2020 ja syksyllä 2019 keskityttiin suunnittelemaan tulevien työpajojen sisältöä tutkijoiden, korkeakouluuyhteisön henkilöstöhallinnon ja tutkimushankkeen ohjausryhmän yhteistyönä.

Maaliskuussa 2020 korona-virus saapui Suomeen ja työpaikat siirtyivät laajalti etätöihin. Kevään työpajoille oli jo sovittu jo ajat sekä tilat ja ilmoittautuneita osallistujiaakin oli useita kymmeniä. Koronatilanteen vuoksi työpajat jouduttiin siirtämään syksylle 2020, jolloin ne onneksi pystyttiin järjestämään. Siirto sekä koronatilanne ja siihen liittyvä etätösuositus kuitenkin pienensivät osallistujamäärää verrattuna kevään ilmoittautuneisiin. Koronatilanne rajoitti työpajojen järjestämistä vielä syksyllä 2021, jolloin päädyttiin niiden järjestämiseen etänä.

## *Toteutuneet työpajat*

Lopulta työpajoja järjestettiin kahteen otteeseen sekä lähi- että etätilaisuuksina. Syksyllä 2020 järjestettiin 4 kasvokkain toteutettua tilaisuutta ja 1 etänä toteutettu tilaisuus. Lähityöpajat kestivät puoli päivää ja etätyöpaja kaksi tuntia. Lähityöpajoista kaksi järjestettiin Tampereen yliopiston keskustakampuksella, yksi Hervannan kampuksella ja yksi TAMKin kampuksella. Syksyllä 2021 taas järjestettiin kolme etätyöpajaa. Osallistujien odotuksia ja kokemuksia kartoitettiin ennako- ja seurantakyselyillä.

Syksyllä 2019 työpajojen sisältöä suunniteltiin tutkijoiden, korkeakoulu yhteisön henkilöstöhallinnon ja tutkimushankkeen ohjausryhmän yhteistyönä ja keskeisiksi tulevien työpajojen teemoiksi nostettiin:

Mikä toimii ja mitä uusia mahdollisuuksia syntyy?  
Keitä olemme? Tampereen korkeakoulu yhteisön identiteetti  
Arvot Tampereen korkeakoulu yhteisössä  
Yhdenvertaisuus, tasalaatuisuus, saavutettavuus

Näistä osallistujien palautteen perusteella työpajoissa päädyttiin käsittelemään kahta ensimmäistä, jotka osataan jo heijastelivat osallistujien erilaisia näkökulmia. Keskustelut ”Mikä toimii...” –teemasta olivat hyvin käytännöllisiä ja kiinni arkisissa haasteissa, kuten prosesseissa, tietojärjestelmissä ja käytännön esimiestyössä. Identiteetti-keskustelut taas saattoivat olla hyvinkin abstrakteja ja keskittyä valtaaan, strategiseen johtamiseen ja yliopiston tarkoitukseen liittyviin kysymyksiin.

### *Syksy 2020*

Neljässä syksyn 2020 lähityöpajassa oli yhteensä 25 osallistujaa eri kampuksilta, tiedekunnista ja henkilöstöryhmistä. Keväällä ilmoittautuneita oli ollut 76 ja vielä syksylläkin 61, josta siis alle puolet lopulta osallistui. Tähän vaikutti varmasti syksyn koronavirus-tilanne etätyökäytäntöineen ja etäosallistumismahdollisuuden puute, minkä vuoksi myöhemmin syksyllä järjestettiin vielä yksi etätyöpaja, jossa oli 10 osallistujaa. Kaiken kaikkiaan osallistujamäärien vaihtelut kuitenkin vaikeuttivat työpajojen käytännön toteutusta merkittävästi.

Kaikille työpajoihin ilmoittautuneille lähetettiin ennakkokysely, jossa kysyttiin heidän odotuksiaan sekä mitä he pitävät meneillään olevan muutoksen kannalta tällä hetkellä tärkeänä, mistä teemoista he erityisesti haluaisivat keskustella ja mitä vahvuuksia ja yhteistyömahdollisuuksia he tunnistavat korkeakoulu yhteisössä. Ennakkokyselyiden vastauksia käytettiin työpajojen suunnittelussa.

Jokaisen työpajan jälkeen osallistujille lähetettiin vielä seurantakysely, jossa kysyttiin osallistujien kokemuksista työpajassa ja onko se vaikuttanut käsityksiin meneillään olevasta muutoksesta. Erityisesti identiteettiin liittyvät keskustelut, kokemusten jakaminen ja keskustelutilanteen yhteisöllisyys koettiin hyödyllisenä ja arvokkaana. Käytännön haasteiden ratkaisemiseen liittyviin odotuksiin työpajat eivät niinkään vastanneet.

### *Syksy 2021*

Syksyn 2021 kolme työpajaa järjestettiin kokonaan etänä. Kaksi ensimmäistä olivat koko henkilöstölle avoimia ja niihin osallistui 20 henkeä. Lisäksi tutkimuksen visuaalista identiteettiä käsittelevän osion pohjalta järjestettiin erillinen työpaja markkinoinnille ja viestinnälle, jossa oli neljä osallistujaa. Kaikki kolme työpajaa kestivät kaksi tuntia.

Kahden ensimmäisen koko henkilöstölle avoimen työpajan osallistujille lähetettiin ennen työpajaa ennakkokysely, jossa kysyttiin heidän odotuksiaan sekä mitä he pitävät meneillään olevan muutoksen kannalta tällä hetkellä tärkeänä ja mitä vahvuuksia ja yhteistyömahdollisuuksia he tunnistavat korkeakoulu yhteisössä. Ennakkokyselyiden vastauksia käytettiin työpajojen valmistelussa.

### *Lähteet*

Gleibs, I. H., Noack, P., & Mummendey, A. (2009). We are still better than them: A longitudinal field study of ingroup favouritism during a merger. *European Journal of Social Psychology*, 40, 819–836.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.652>

Joseph, J. (2014). Managing change after the merger: The value of pre-merger ingroup identities. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 430–448. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0184>

Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Inter-group Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 267–280.  
<https://doi.org/10.1177/0146167201273001>

Terry, D. J., & O'Brien, A. T. (2001). Status, Legitimacy, and Ingroup Bias in the Context of an Organizational Merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 271–289.  
<https://doi.org/10.1177/1368430201004003007>

# Ristiriitaiset kokemukset 2020-2021

## – Henkilöstön kokemukset Tampereen korkeakouluuyhteisön muodostamisessa

*Esa Jokinen*

Koko Tampereen korkeakouluuyhteisön henkilöstölle kohdistetun kyselyn lisäksi tutkimuksessa toteutettiin muutkokokemusten diskursiivinen analyysi rajatummassa kohdejoukossa. Tässä laadullisessa tutkimusosiossa pyrittiin siten selvittämään, näyttäytykö organisaatiouudistus henkilöstön näkökulmasta työn merkityksen järkkymisenä, ja millaisiin toimintakulttuurisiin tekijöihin työn jännitteet nimenomaisesti kytkeytyvät. Tarkoituksena oli rikastaa käsitystä korkeakouluuyhteisöön liittyvistä jännitteistä ja ristiriidoista, joita koetaan organisaatiouudistuksen yhteydessä.

Toisin kuin kyselytulososiossa, tässä tarkoitetaan kokemuksilla tulkinnallista prosessia, jossa yksilöt pyrkivät löytämään työnsä uuden merkityksen muutostilanteessa. Henkilöstön mahdollisuudet tulla pelkästä uudistuksen ”objektista” myös uudistuksen ”subjektiksi” kertovat uudistuksen systeemistä vaikutuksista eli niiden ulottumisesta jokapäiväisen toiminnan tasolle (Jokinen 2017). Jännitteisten muutkokokemusten tunnistamisessa hyödynnettiin toiminnanteoreettista keskustelua systeemisten ristiriitojen diskursiivisista tunnusmerkeistä (Engeström & Sannino 2011).

Työpajakeskustelut ja niihin liittyvät alkukyselyt palvelivat tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen tämentämisessä yksilöhaastatteluita (N=6) varten. Haastateltavat löytyivät osittain työpajailmoittautumisten avulla ja osittain lumipallomenetelmän avulla. Haastateltavat edustivat kolmea eri positiota organisaatiouudistuksen suhteen: ”kohteita”, ”välittäjiä” ja ”toimeenpanijoita”. Aineiston validiteettia vahvistettiin suhteuttamalla havaintoja aikaisempiin henkilöstötutkimuksiin ja kyselyaineistoihin sekä ennen kaikkea pyrkimällä aineistossa esiintyvien havaintojen laadulliseen selittämiseen.

### *Tutkimuksen lähtökohdat*

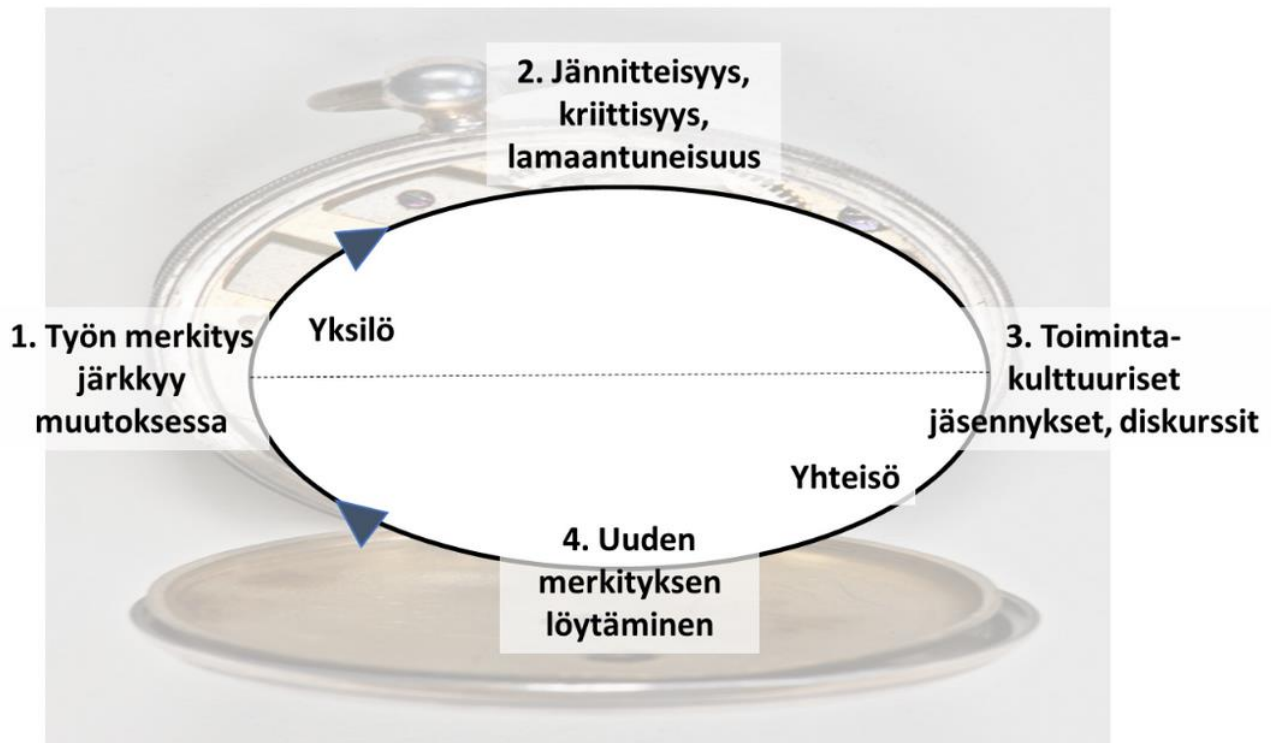
Organisaatiofuusioihin ja laajamittaisiin uudistuksiin liittyy usein henkilöstön työn merkityksen järkkäminen (Weick 1995, 2005). Tämä muodostaa sekä työhyvinvoinnin että uudistuksen toteutuksen haasteen. Toisaalta se voi olla myös merkki siitä, että uudistus ulottuu tavanomaista syvemmälle ihmisten arjen tasolle. Merkityksen näkökulmasta muutosvastarintakin voi ilmentää toimijuutta ja osallistumispyrkimystä (Kindred 1999; Sannino 2010) – pyrkimystä palauttaa työn merkitys luomalla uudenlaisia toimintatapoja muuttuneessa tilanteessa.

Työn merkitykseen tai sen menetykseen on haastavaa pureutua tutkimuksellisesti, sillä huomio kiinnittyy totutusti niihin substanssiasioihin, joita ’koetaan’ eikä siihen, miksi jokin asia koetaan niin kuin koetaan. Toimijat itsekin tiedostavat usein tarpeen pysähtyä henkilöstön kokemusten äärelle, mutta samanaikaisesti sellaiselle koetaan monia käytännöllisiä tai periaatteellisia esteitä. Korkeakouluuyhteisön rakentumisprosessin yksi tärkeimmistä opetuksista liittyykin siihen, missä määrin työn merkityksen uudelleen rakentamista on kyetty tukemaan ja mahdollistamaan organisaatiossa.

Perinteikkään ja monialaisen Tampereen korkeakouluuyhteisön muodostaminen tarjoaa mainion tutkimusympäristön tällaiselle aiheelle. Tässä tutkimusosiossa muutkokokemuksia ajatellaan ikään kuin ikkunana eksistentiaaliseen haasteeseen, jonka uudistus yhteisölle asettaa. Muutkokokemukset auttavat tunnistamaan korkeakouluuyhteisölle ominaisia toimintakulttuurisia merkityksenantoprosesseja. Ne tulevat näkyväksi parhaiten henkilöstön yhteisen keskustelun kautta, sillä silloin niitä pystytään myös tietoisesti tarkastelemaan. Siksi työpajatyypinen työskentely on erityisen hyödyllistä.

Kuviossa 1. on esitetty tutkimuksen viitekehys. Henkilöstön kokemusten jännitteisyys ja kriittisyys ovat seurausta työn merkityksen järkkymisestä muutoksessa. Analysoimalla niitä voidaan päästä toimintakulttuuristen merkityksenantotapojen jäljille. Tekemällä niitä näkyväksi voidaan oppia paremmin tukemaan työyhteisön yhteistä oppimista, jonka tuloksena työ määrittyy vähän kerrallaan uudelleen. Kyse ei ole kertaluonteisesta 'kierroksesta' vaan jatkuvasta syklistä, joka institutionaalisessa mielessä tarkoittaa prosessia kokemusten esiin tuomiseksi, käsittelemiseksi ja hyödyntämiseksi.

Kuvio 1. Työn merkityksen uudelleenrakentumisen prosessi uudistuksessa



Kuvio 1. Työn merkityksen uudelleenrakentumisen prosessi uudistuksessa

### Muutoskokemusten analyysi

Jännitteiset muutoskokemukset jaettiin analyysissä kolmeen pääkategoriaan: arkeen, arvoihin ja tavoitteelliseen toimintaan liittyviin. Jännitteisten kokemusten tunnistamisen kriteerinä oli kokemuksen ja siihen liittyvän reflektion esiintyminen lausumissa toisistaan erotettavalla tavalla (vrt. Engeström & Sannino 2011). "Kokemusavaruudessa" ulkoinen sopeutuminen ja sisäinen merkityksenanto ikään kuin yhdistyivät tavoitteellisessa toiminnassa.

#### *Arjen jännitteet*

Uudistus näyttäytyi usein yksilön ulkopuolisena näyttämönä ja tapahtumina, jotka jollain tavalla haastoivat työnteon sujuvuutta. Kyse oli tyypillisesti esimerkiksi siitä, että esimiesvastuut ja johtamisrakenteet "huojuivat" enemmän ja kauemmin kuin kohtuulliseksi koettiin, mikä aiheutti jopa lamaannusta ja synkkiä tunnelmia henkilöstössä.

”Oikeestaan tosi paljon on muuttunut tässä työssä. Itse se sisältö ja tavoitteet on samat (...) Mutta koko ajankin on muuttunut... (...) Että meillä on tää organisaatiokin muuttunu moneen kertaan... (...) Mut siis niinku tällain ruohonjuuritasolla on aika pihalla näistä niinku mitä siellä johtotasolla tapahtuu ja sit odotellaan et joku tulee, ehkä vähän huhuja ja tämmösiä.”

”Ehkä semmonen syvä virta oli ajatus siitä, että tota että mehän emme niinkun, niinku yksilöinä tavallaan niinkun voi sitä, Emme voi niinku sitä muutosta ikään kuin hallita taikka taikka sitä niinkun mitenkään ohjata, että, että tota se tulee ja menee se muutos, eikä sitä varmaan kukaan niinku hallitse. Et siinä on paljon sellasia elementtejä jotka vaan tapahtuu ja tälleen näin.”

”Yks tämmönen olikse (...) professori oli [mediassa], niin hänhän sano siinä, että tää [uudistus] on niinku ehdottoman hyvä juttu, ja et tästä syntyy vielä niinku tosi hyvä ja kilpailukykyinen [organisaatio], ja kaikkee. Mutta et siihen voi kyllä mennä useita kymmeniä vuosia niinku (heh) jotenki mua nauratti se. Että okei ehkä tässä kannattaa olla sitten aika kärsivällinen.”

Arkikokemusten jännitteisyyttä kuvattaessa henkilöt olivat ikään muutoksen kourissa tilanteessa, jossa asioihin ei ollut juurikaan vaikutusmahdollisuuksia. Otteiden perusteella henkilöstö pyrki sopeutumaan tilanteeseen onnistuenkin siinä pitkälti turvautuen kärsivällisyyteen. Sopeutua voi myös ottamalla henkistä etäisyyttä muutoksiin. Tämän voi tulkita osoittavan sitä, että henkilöstö tarvitsi jonkinlaista apua, tukea tai ärsykeitä, joiden avulla tilanteesta voidaan selvittää.

”Musta tuntuu että aika monihan meistä miettii, (...) miten näistä selviän, se on niin sitä arkee ja sitä et selviää joka päivä tästä kuormasta ja näin, niin tota mä en tiedä onkse sitten, kuinka moni niinku jaksaa oikeesti miettiä niitä. (...) Se on vähän surullistakin, ettei oo energiaa kaikkiin tällasiin epäkohtiin, että jaksais (heh) vaivautua. (...) Että keskittyy nyt tähän, (...) mutta ei oo semmosta pontta ollu että jaksais jonnekin barrikadeille lähtee. Mutta hyvä että joku jaksaa.”

Edellä havainnollistui ensinnäkin, miten itse muutuskokemukset ja niiden tulkinnot muodostivat yhdessä jännitteisen kokonaisuuden. Uudistuksen tarkastelu arjen sopeutumisen ja toimintakyvyn näkökulmasta oli hyvin tuttua korkeakoulu yhteisössä. Tätä kuvattiin pidemmälle menevästi henkilöstökoulutuksessa esitetyn esimerkin avulla. Sen perusteella oli tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten vaihtelevasti arjen haastavuus koetaan henkilöstön keskuudessa.

”Mitä lähempänä niinku omaa itseä sitten jotenkin se on se turvan tunne, niin niin sitä parempi ehkä sellanen resilienssi ihmisellä on. Et jos se menee jonnekin tosi [kauas itsestä] (...) just että vaikka että työssä ei tapahdu mitään muutoksia, taikka tämmönen, että jos se on niinku sille ehdollinen sitten se turvan tunne, niin se on tietysti sillain haasteellisempi, että siihen ei pysty ite vaikuttamaan. Niin varmaan just se, että miten sitä turvan tunnetta vois tukea just näissä muutoksissa, niin kyllä yhteisöt on siinä varmasti avainasemassa ja esihenkilöt.”

### *Arvojännitteet*

Työn merkityksen järkkäminen voi olla luonteeltaan myös toisenlaista, henkilökohtaisia arvoja uhkaavaa. Tällöin uudistus näyttäytyi väärinä tai ”vieraina” valintoina, joita henkilöstön oli vaikea hyväksyä. Niiden edessä nousi kysymys siitä, millaisia arvoja itse piti tärkeänä. Raja arjen ja arvojen välillä ei ollut jyrkkä, sillä kun esimerkiksi arjen hallinta muuttui mahdottomasti, koettiin tilanne henkilökohtaisen roolin tai osaamisen kokonaisvaltaisena kyseenalaistumisena.

”Mä ajattelin, että viime kädessä kyse on siitä, että jos mun työpaikka on sellanen, jonka arvoja mä en enää allekirjoita, niin silloinhan se johtopäätös on vain ja ainoastaan se, että mun täytyy lähteä pois sieltä.”

”Ja kyllä et kun tutkijat ja yliopistolaiset on sellasia, että kyllä ne kertoo mielipiteitään. (...) Ja mun mielestä kritiikkiä pitää aina voida esittää, niinkun perusteltua kritiikkiä. Ainakin kun on tällöinen työnantaja kyseessä, et meidän organisaatiolla on sellasta yhteiskunnallista merkitystä ja niitä läpinäkyvyyden vaatimuksia myös (...) Varmaan sitten osaltaanhan se jos on tuntu, että sitä ei kuulla eikä saa omia mielipiteitä esille, niin totta kai (n)e sitten viedään sinne ulospäinkin.”

Yllä jännitteisiä muutostokemuksia selitettiin suoraan sillä, että uudistus edusti ”arvoja, joita en enää allekirjoita” tai sillä, että se rajoitti tärkeänä pidettyä ilmaisunvapautta korkeakouluyhteisön kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Arvot tulivat esille myös epäsuoremmin, kun organisaatiouudistus miellettiin yhteiskunnallisen polarisaation vauhdittajana pikemmin kuin tasa-arvon vaalimisena.

”Voi olla, että se [yliopiston] tärkeys on nyt himmentynyt sillä tavalla (...) et se on niinku muuttunu, että siis tää hyväosaisuus yhteiskunnassa kasaantuu samoille ihmisille ja taas vastaavasti niinkun pahoinvointikin, että se ei tavallaan toimi enää se systeemi niinkun se toimi silloin, kun mä olin nuori. Että ne, jotka on nyt siinä samassa sosioekonomisessa asemassa missä mä olin silloin, niin niillä ei oo sitä samaa mahdollisuutta valitettavasti.”

Uudistukseen liittyvien toimien syitä ja perusteluita oli ollut toistuvasti vaikea ymmärtää. Päätösten perusteltavuus ja yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat demokraattisen päätöksentekojärjestelmän ydinarvoja, sillä niiden kautta oma kokemusmaailma tulee edustetuksi uudistusprosessissa. Kuten edellä puhuttaessa ”barrikadeille nousemisesta”, myös edustuksellisuuden kautta kerrottiin tämän ydinarvon jännitteisyydestä.

”Uskoisin, etten ole ainut tässä talossa, että se että miten tekee asioita niin sille haluaa aina sen ymmärryksen, että miksi on päädytty johonkin ratkaisuun. Ja kun sen on selvittänyt itselleen, niin on helpompi hyväksyä ne mistä on eri mieltä. (...) Jos tiedän että meidän [henkilöstöryhmästä] on edustaja, joka tietää arjen ongelmat, niin mä pystyisin luottamaan, että näitä on käsitelty ja punnittu ja päädytty tähän.”

#### *Tavoitteellisen toiminnan jännitteet*

Jos edellä työn merkitystä pyrittiin rakentamaan toisaalta arjen hallinnan ja toisaalta arvojen puntaroimisen avulla, se oli mahdollista myös tavoitteellisen toiminnan kautta. Uudistukseen liittyvät jännitteiset muutostokemukset kutsuivat tekemään asioille yhdessä jotakin muuta kuin vain ”nousemaan barrikadeille” tai ehkä äänestämään (jaloillaan). Kyse oli siitä, että pyrittiin yhteisönä kehittämään uusia toimintatapoja, jotka jollain tavalla ratkaisivat muutostokemuksiin liittyviä jännitteitä. Yhteisen, tavoitteellisen toiminnan jännitteet nousivat esiin erityisesti työpajoissa, joissa kaikki korkeakoulut olivat edustettuna.

”Mä en koe onko yhdistytty vaan liitytty [TAMK yliopistoihin]. (...) Voidaanko löytää hups yhteistä identiteettiä? Tai hyväksyykö että se [identiteetti] ei ole niin spesifi kuin aiemmin? (...)”

”Yksikön tiedekuntien sisäiset keskustelut ja kohtaamiset [olisivat hyödyllisiä], yleistä kuvaa rakennettaisiin. Täytyisi olla just ylimmän johdon kuvaamaa, että miten se kiteytyy. Täytyy olla yhteistä ja samaa kaikille. Luodaan lähijohtamisessa keinoja kohti. Ne arvot ei riitä, konkreettisenempaa. Rehtorikahvit jää yleistasolle, ei saa irti mitään.”

”Toivoisi konkretiaa, en hahmota kysymystä ja vastausta. On ärsyttänyt liipa-laapa teksti ja kauriit kuvat ja tulipalot rajapinnoilla, toivoisi konkreettisia toimia. Ja [yhteisen] identiteetin rakentamista sitä kautta, että mitä ne voisi olla. Näkysi meidän arjessa, että rakennetaan yhteistä juttua. Ettei lueta intrasta.”

”Että alhaalta ylöspäin, kollegiaalisesti.”



Edellä on ote työpajakeskustelusta, jossa uudistus näyttäytyi yhteisen tavoitteen ja toimintatavan rakentamisena, mutta joka oli kaikkea muuta kuin helppoa. Huomionarvoista on, että otteet tulivat eri puhujilta, jotka vieläpä edustavat eri organisaatioita, mutta huomio kiinnittyi samaan asiaan: mitä ja miten voitaisiin tehdä uudenaikaisena yhteisönä, jotta päästäisiin tilanteeseen eteenpäin.

Erityisen tärkeää tavoitteellisessa toiminnassa oli kyetä sopimaan uusista toimintatavoista. Ongelmana nähtiin kuitenkin ennen kaikkea sopimuksista kiinnittäminen eli sitoutuminen.

”Se mikä nyt on iso haaste, niin on isojen linjausten jalkauttamisessa. Että (...) ihan oikeesti toimittaisi sen mukaan mitä on nyt sitten niinku sovittu. Et siellä on kyllä taustalla hyvin vahvasti monesti ne vanhat näkemykset siitä, että se miten me teemme nämä asiat täällä niin on se oikea tapa ja minä ainakin jatkossa teen näin.”

Sitoutumisen esteenä oli monia esteitä ja paradokseja:

”Miten oppiikin tuntemaan toisia, niin huomannut keskusteluissa, meidät [organisaatio] pannaan [tietyn] lipun alle ilman meihin tutustumista. Se on polarisoivaa, eikä tunnu kovin kivalta.”

”Se on ehkä mulle ainakin vähän silleen hämähäkin tavallaan, että mitä niinku loppujen lopuksi tavoitellaan [naurahtaa]. (...) Mut mietin niitä käytäntöjä tai vuorovaikutusta taikka, et miten niinkun... Mä luulen et ainakin on pyritty sellaseen että vähän, että olisi vähän enemmän sellasta formaalisuutta ja yhdenmukaisuutta eri yksiköiden, miten nytten niinku kokoukset ja asiat niinkun hoidetaan, ja että tulis niinkun, mikä voi olla toisaalta niinku ihan hyväkin et sellasta systematiikkaa [olisi].”

”Tutkija: Voiko nyt niinku sanoa niin, että se tavallaan tällainen uudistus ja muutos on ollut sen sun työn se leipä? (...)”

”Haastateltava: Kyllä juuri näin. (...) Uskoisin, että on siis (...) havaittavissa juuri eroja, joihin uskon että vaikuttaa se mikä on henkilön oma ikään kuin tausta suhteessa muutokseen. Onko se positio ollu enemmän muutoksen kohde, sivustakatsoja vai muutoksen aikaansaava ja sitä niinkun ajaja. Niin kyllä mä uskon että se näkyy. (...) On erilaisia toimijoita yhteisössä joilla jokaisella on sitten vähän erilainen rooli, ja jokainen kohtaa omanlaisia haasteita sitten sen viitekehänsä ja oman niinkun ammatillisen roolin kautta.”

Edellä ensimmäisessä otteessa vanha organisaatiotausta leimasi yksilöitä; toisessa otteessa hahmoteltiin käytäntöjen yhdenmukaistamista ja formalisointia; kolmannessa otteessa kyse oli siitä, että toiminnalliset tavoitteet nousivat kunkin ammatillisesta roolista pikemminkin kuin johtamisesta.

Sitoutuminen voi tuskin perustua kaikenkattavaan tai kertaluonteiseen päätökseen (”kun kerran on sovittu, niin...”), vaan kyse oli pikemminkin jatkuvasta prosessista. Seuraavat otteet kuvaavat tarvetta ottaa nämä erilaiset toimintamallit tällaisen prosessin ja keskustelun lähtökohdaksi.

”Jos aattelee jotain tommosta yliopistoa, jossa on vakiintuneet käytännöt, niin he on voineet sanoa että meillä tää prosessi menee näin ja näin. (...) Mutta meillä oli se tilanne sellanen, että ensin on selvitetty miten tää on tehty niissä vanhoissa organisaatioissa. Miten tää halutaan tehdä tässä uudessa. Kuka ensinnäkin omistaa tän asian. Ketkä on ne ihmiset, jotka rupee tätä asiaa työstämään? Ja kenellä on niinkun se valtuus ja valta linjata näitä asioita?”

”Sillon kun (...) ruvettiin tekemään Itä-Suomen yliopisto[fuusiot], niin oli sellanen tarina, että (...) itse asiassa alun perin [oli pitänytkin] perustaa Itä-Suomen yliopisto. Mutta kun ei [ollut] päästy (...) yksimielisyyteen mihin kaupunkiin, niin se sitten splitattiin. Tekniikka Tampereelle, humanistit Joensuuun ja lääketiede Kuopioon. (...) Niin, niin siinä oli tää tarina oli sillä takana.

(...) Niin tavallaan kaivettiin naftaliinista, eihän eihän niinkun nuorempi sukupolvi, en mäkään sitä tarinaa muistanu enää tavallaan omasta muistista. Niin mä luulen et se autto sillä tavalla että tuli niinku semmonen tietoisuus siitä että itse asiassa ei tää nyt olekaan ihan niin ainutlaatuista tai jotain ihan niin kummallista uutta. (...) Mutta siis niinku jotenkin tää tarinahomma niin mä en nyt tarkota semmosta väkisin tehtyä tarinaa, jolla niinkun jotenkin hämärretään ihmisiä, mutta voisko niinkun näistä näitten yliopistojen historiasta rakentaa jonkun sellasen? Tampereen yliopisto on entinen yhteiskunnallinen korkeakoulu, joka on alun perin siis yksityinen yliopisto.”

Tavoitteellisessa toiminnassa on periaatteessa kyse siitä, että tunnustetaan tiettyjen toimintamallien ja -logiikoiden olemassaolo (ja historia), ja pyritään niiden pohjalta yhteisöllisesti rakentamaan uudenlaisia toimintamalleja ja -logiikoita, jotka vastaavat henkilöstön muutkokokemusten esiin tuomiin toimintakulttuurisiin jännitteisiin. Tällainen tavoitteellinen toiminta ratkaisisi jo itsessään osan ongelmista.

”Pahin karhunpalvelus on olla pysähtymättä ja ruokkia sitä, että emme ole vielä, asiat on kesken, ei näy kaikki hyvä. Ruokkii [negatiivista] kokemusta. Siksi pidän tärkeänä pysähtymistä. (...) Jälkiviisaus on kuitenkin monesti sitä suurinta viisautta, koska se on nimenomaan sitä oppimista. Mutta se että olisiko siinä ollut auttavana tekijänä, jos sitä ikään kuin sitä hankeorganisaatiota olisikin ulotettu sinne esimerkiksi vuoden -19 loppuun tai jopa -20 vuoden loppuun. En tiedä. (...) Ehkä myös realismia saataisiin sillä, että otetaan se laajempi ikään kuin pohdinta siihen, että mitkähän ne on ne kriittisimmät asiat tän pyramidin [=korkeakoulu-yhteisön] rakennuksen eri vaiheissa, ja miten se vaiheistetaan. Ja minkälainen mahdollisesti struktuuri tarvitaan valmisteluvaiheessa.”

Esimerkiksi voitaisiin pyrkiä julkilausutusti kehittämään käytänteitä, joilla vähennettäisiin eri taustaorganisaatioihin liittyvää stigmaa (sen sijaan että tällaista stigmaa jatkuvasti ruokittaisiin). Sen lisäksi, että sitouduttaisiin ”leimaamattomuuteen” sinänsä ja tehtäisiin vaikkapa jonkinlainen päätöslauselma asiasta, sitouduttaisiin ennen kaikkea vertaisoppimisprosessiin, jossa tätä tarkoitusta palvelevia toimintamuotoja käytännössä kehitettäisiin.

Voitaisiin pyrkiä julkilausutusti kehittämään käytänteitä, jotka vähentävät eri taustaorganisaatioihin liittyvää stigmaa (sen sijaan että tällaista stigmaa jatkuvasti ruokittaisiin).

## Johtopäätökset

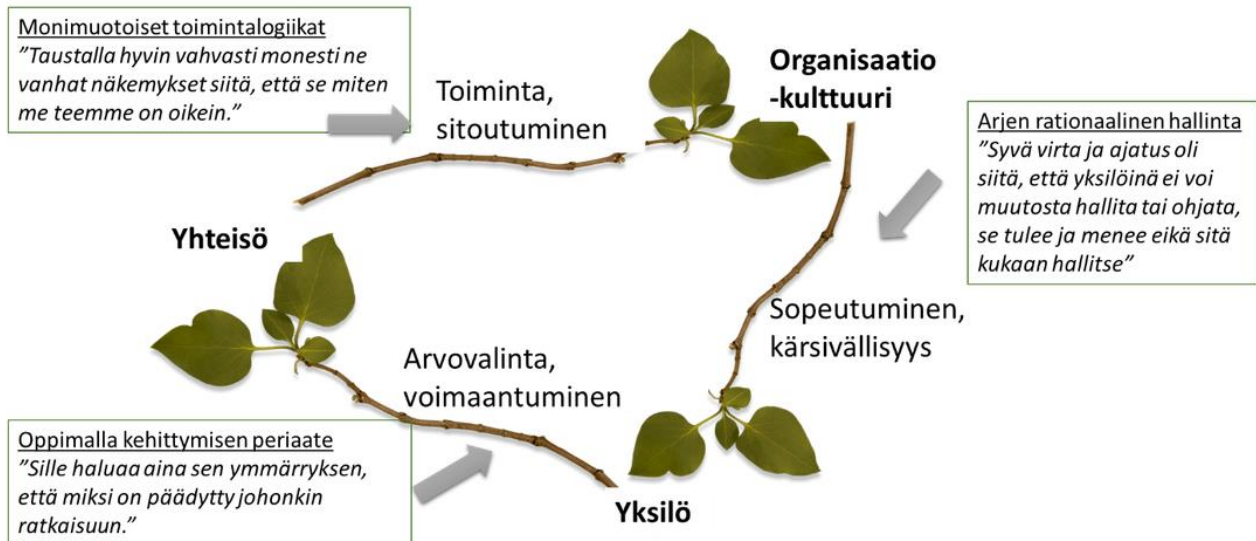
Henkilöstön muutkokokemukset kertoivat kolmesta keskeisestä merkityksenantotavasta, joiden varassa korkeakoulu-yhteisö pystyy jatkossakin navigoimaan muutoksen tuulissa. Tähän asti etusijalla ovat olleet pitkälti *arjen rationaalisen hallinnan keinot*, joiden rajat tulevat kuitenkin nopeasti vastaan jatkuvasti muuttuvassa ja pitkälti hallitsemattomassa maailmassa. Kyse on siitä, että mikäli arkea ei pystytty riittävästi (rationaalisesti) hallitsemaan, työn merkitys alkoi järkkäytyä.

Henkilöstön kokemusten jännitteisyys juontui perustavista arvoista. Yksi erityisen tärkeä pohjavire näyttäisi liittyvän *oppimalla kehittymisen arvoon*, joka heijastui myös muissa kuin koulutuksellisissa kysymyksissä. Kyse oli siitä, että mikäli ihmisten ymmärryksen, asiantuntemuksen ja oppimisen edistämisen arvon koettiin korkeakoulu-yhteisössä kaventuvan tai kyseenalaistuvan, työn merkitys alkoi järkkäytyä.

Esiin tuli myös pyrkimys merkityksen luomiseen kokonaisu-yhteisönä perustuen *olemassa oleviin toimintamalleihin ja -historioihin*. Uutta organisaatiota ei voida rakentaa tyhjästä, vaan sen toimintakyky perustuu näihin

toimintamalleihin. Kyse on siitä, että mikäli erilaisten toimintamalleja ei tunnisteta eikä niitä oteta uuden työyhteisön keskeiseksi rakennusaineeksi, myöskään yhteiset sopimukset ja sitoutuminen niiden kehittämiseksi eivät ole mahdollisia ja työn merkitys järkkyy sitä kautta.

Ollakseen toimintakykyinen uuden organisaation on kyettävä tunnistamaan, tarkastelemaan ja laajentamaan olemassa olevia toimintamallejaan, joita löytyy organisaation kaikilta tasoilta. Vasta tästä prosessista voi syntyä työn kestävämpi merkityksellisyys muutostilanteessa. Kuviossa 2. on hahmoteltu vertaisoppimisprosessin muodossa sitä, miten kuvatut merkityksenantotavat kytkeytyvät toisiinsa ja muodostavat perustan korkeakoulu yhteisön organisaatiokulttuurin uusintamiselle.



Kuvio 2. Jännitteiset muutuskokemukset kehittyvän organisaatiokulttuurin perustana.

Kuviota 2. voidaan selostaa seuraavasti: Korkeakoulu yhteisön muodostamiseen liittyy vahvana juonteena uudenlaisen normatiivisen järjestyksen tuottaminen, mikä näyttäytyy sekä henkilöstön arjen että totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen kyseenalaistumisena. Koetut jännitteet heijastavat ensinnäkin yrityksiä sisäistää uutta toimintakulttuuria osaksi työn arkea. Samalla kun henkilöstö totuttelee uusiin järjestelmiin, toimintatapoihin ja odotuksiin, se joutuu pohtimaan, millaisia arvoja uusi yhteisö edustaa ja millaisesta muutoksesta on syvemmässä mielessä kyse. Yksilöt kääntyvät tällöin toistensa puoleen ja hyödyntävät erilaisia voimavarojaan, keskustelevat ja vertailevat käsityksiään. He pyrkivät siten antamaan tilanteelle merkityksiä suhteessa omaan työhönsä säilyttääkseen tilanteen hallinnan. Yhteisöllisen ulottuvuuden kautta on mahdollista myös vähitellen osallistua toimintakulttuurin uusintamiseen kehittämällä yhteisiä toimintamalleja "alhaalta ylös". Uudet puhe- tavat, toimintatavat, projektit ja muutosteot materialisoituvat tavoitteellisen toiminnan kautta osaksi organisaatorista todellisuutta. Uusi organisaatio ei tällöin enää näyttäydä yhtä vieraana kuin aiemmin, ja samalla sen kyky vastata sille asetettuihin haasteisiin alkaa vähitellen vahvistua. Sykli alkaa alusta. Ilman jatkuvaa jännitteisten kokemusten hyväksymistä, käsittelyä ja huomioon ottamista jatkuvassa arjen prosessissa uusi organisaatio 'lakastuu'.

### *Lähteet*

- Engeström, Y., & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368–387. <https://doi.org/10.1108/09534811111132758>
- Jokinen, Esa (2017). Näkökulmia arviointitutkimukseen. Henkilöstö kuntauudistuksessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 2285. Tampereen yliopisto.
- Kindred, J. B. (1999). “8/18/97 Bite Me”: resistance in learning and work. *Mind, Culture and Activity*, 6(3), 196-221.
- Sannino (2010). Teachers’ talk of experiencing: Conflict, resistance and agency. *Teaching and Teacher Education* 26, 838-844. <https://doi:10.1016/j.tate.2009.10.021>
- Stacey, R. & Griffin, D. (2005). *A Complexity Perspective on Researching organizations. Taking experience seriously.* Routledge. London.
- Vasilyuk, F. (1988). *Psychology of Experiencing.* Moscow: Progress Publishers.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations .* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science* (Providence, R.I.) 16.4: 409–421.

## OSA C Seurantalomake ja vertailuluvut

Tässä osassa esittelemme mittareita, joiden avulla fuusioituva organisaatio (HR, johto) voi seurata yhdistymisprosessia sen eri vaiheissa. Mittarien taustoja olemme esitelleet fuusioprosessin mallissamme.

Alkuun olemme lisänneet alkuun muutaman keskeisen taustamuuttujan: 1) Fuusiota edeltävä (aiempi) organisaation kysyminen mahdollistaa eri taustaorganisaatioista tulleiden työntekijöiden käsitysten vertailut; 2) työskentelyaika organisaatiossa voi vaikuttaa esimerkiksi samastumisen vahvuudesta – muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen käsitys koko organisaatiosta on vielä usein epämääräinen; 3) henkilöstöryhmä on räätälöitävä sopivaksi kuhunkin tilanteeseen, mutta on ilmeistä, että ylimmän johdon käsitykset poikkeavat usein ns. rivityöntekijöiden kokemuksista. Muiden muuttujien selitykset ja perustelut löytyvät yleistä fuusiosta osuuden alta.

Alkuperäisiä kyselyitä on joissain tapauksissa muokattu lyhemmiksi (esim. oikeudenmukaisuus), koska pitkät mittarit ja lomakkeet voivat pudottaa vastausprosenttia kiireiden keskellä. Tärkein lähde muille kuin itse tekemillemme mittareille on sulussa kysymysten jälkeen. Jokainen kysely on syytä räätälöidä käsillä olevan fuusion kontekstiin sopivaksi. Emme siis esitä, että listamme kysymyksistä on kattava tai riittävä. Kyselyprosessi kannattaa suunnitella huolella ja tasapuolisuuden nimissä on tärkeää antaa vastausmahdollisuus kaikille työntekijöille. Kyselyt kannattaa ajoittaa niin, etteivät muut samanaikaiset kyselyt verota vastausintoa. On myös syytä avoimesti perustella, miksi kysely tehdään, miten aineistoa käsitellään ja miten tulokset raportoidaan. Riittävän seurannan ja muutosten kartoittamiseksi kyselyitä kannattaa fuusion jälkeen tehdä ainakin kaksi esimerkiksi suunnilleen vuoden välein. Riippuu intresseistä, ajoitetaanko ensimmäinen kysely jo ennen virallista fuusioitumista vai vasta sen jälkeen.

Vertailuarvojen hyödyntäminen edellyttää, että käytössä ovat samat kysymykset, sama vastaus-skaala, ja että saman mittarin eri kysymysten vastauksista lasketaan kullekin vastaajalle keskiarvo.

Käytämme esimerkikyselyssämme uudesta organisaatiosta lyhennettä XY ja sen (tässä tapauksessa) kahdesta fuusioituvasta osasta lyhenteitä X ja Y.

### 1. Taustakysymykset

#### 1.1 Aikaisempi organisaatio

XY aloitti toimintansa NN. Missä työskentelit ennen XY:n perustamista?

X:ssä

Y:ssä

Jossain muualla

#### 1.2 Työskentelyaika aikaisemmassa organisaatiossa

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yhteensä XY:ssä ja tätä edeltäneessä X:ssä tai Y:ssä?

Alle vuoden

1–3 vuotta

- 4–6 vuotta
- 7–9 vuotta
- 10–12 vuotta
- 13–15 vuotta
- 16–18 vuotta
- 19–21 vuotta
- 22–24 vuotta
- 25 vuotta tai yli

### 1.3 Asema organisaatiossa

Mihin seuraavista ryhmistä kuulut: Räätelöitävä kuhunkin organisaation mukaan.

(esim. työntekijä / esimies / keskijohto / ylin johto)

## 2. Kokemusten mittaaminen

### 2.1 Samastuminen uuteen organisaatioon

Seuraavat väittämät koskevat tuntemuksia ja käsityksiä, joita Sinulle on mahdollisesti syntynyt työskennellessäsi XY:ssä. Valitse jokaisen väittämän kohdalla mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

1. Kun joku arvostelee XY:a, se tuntuu minusta ikään kuin henkilökohtaiselta loukkaukselta.
2. Kun puhun XY:a, puhun useammin ”meistä” kuin ”heistä”.
3. XY:n menestyminen on myös minun menestymistäni.
4. Kun joku kehuu XY:a, se tuntuu minusta ikään kuin henkilökohtaiselta kohteliaisuudelta.
5. Jos tiedotusvälineissä olisi XY:a arvosteleva juttu, tuntisin itseni vaivaantuneeksi.

Skaala 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.)

### 2.2 Koettu oikeudenmukaisuus

Seuraavat väittämät koskevat näkemyksiäsi XY:n perustamiseen liittyvistä toimintatavoista ja päätöksenteosta yleisellä tasolla. Mieti väittämiä suhteessa siihen, missä määrin ne Sinun mielestäsi kuvaavat toimintatapoja uuden organisaation perustamisessa ja muutosten toteutuksessa viimeisen vuoden aikana. Valitse jokaisen väittämän kohdalla Sinun omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

1. Päätöksenteon säännöt ja menettelytavat ovat olleet kaikille samat.
2. Työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin.
3. Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.
4. Tehtyjen päätösten vaikutusta on voinut seurata ja niistä on tiedotettu.
5. Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen.
6. XY:n perustamiseen liittyville päätöksille on annettu rehellisiä perusteluja.

Skaala 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Blader, S. L., Tyler, T. R. (2003). A four component model of procedural justice: Defining the meaning of a “fair” process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747–758.)

### 2.3 Uhan kokemukset

Seuraavassa esitetään väittämiä liittyen tuleviin muutoksiin, jotka mahdollisesti koskevat Sinua. Arvioi jokaisen väittämän kohdalla, miten hyvin se kuvaa tämänhetkisiä ajatuksiasi.

1. Moni asia voi omalla kohdallani mennä pieleen muutoksessa.
2. Minusta tuntuu, että muutoksiin liittyy niin paljon ongelmia, etten välttämättä selviydy niistä.
3. On hyvin mahdollista, että en tule sopeutumaan muutoksiin.

Skaala 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Bardi, A., Guerra, V.M., and Ramdeny, G.S.D. (2009) Openness and ambiguity tolerance: Their differential relationships to well-being in the context of an academic life transition. *Personality and Individual Differences*, 47, 219–223.)

### 2.4 Mahdollisuuden kokemukset

Seuraavassa esitetään väittämiä liittyen tuleviin muutoksiin, jotka mahdollisesti koskevat Sinua. Arvioi jokaisen väittämän kohdalla, miten hyvin se kuvaa tämänhetkisiä ajatuksiasi.

1. Uskon, että muutoksiin liittyy useita mahdollisia etuja.
2. Muutosten tuomat haasteet motivoivat minua panostamaan työhöni.
3. Kaiken kaikkiaan odotan, että muutoksista on minulle hyötyä.

Skaala 1–5 (1 =Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Bardi, A., Guerra, V.M., and Ramdeny, G.S.D. (2009) Openness and ambiguity tolerance: Their differential relationships to well-being in the context of an academic life transition. *Personality and Individual Differences*, 47, 219–223.)

### 2.5 Ylimmän johdon luotettavuus

HUOM! Ei ylimmän johdon lomakkeeseen!

Seuraavat väittämät koskevat XY:n ylintä johtoa. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan NN. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1. Ylin johto suoriutuu tehtävistään erittäin hyvin.
2. Ylin johto pitää aina lupauksensa.
3. Ylin johto tunnetusti onnistuu asioissa, joihin se ryhtyy.
4. Olen vakuuttunut ylimmän johdon taidoista.

5. Mielestäni ylin johto toimii järkevien periaatteiden pohjalta.
6. Ylin johto on erittäin pätevää.

Skaala 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Mayer, R., & Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasiexperiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.)

## 2.6 Työn imu

Seuraavat väittämät koskevat ajatuksiasi ja tuntemuksiasi tämän hetkistä työtäsi kohtaan. Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa tilannettasi parhaiten vastaava vaihtoehto.

1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
2. Olen innostunut työstäni.
3. Olen täysin uppoutunut työhöni.

Skaala 1–7 (1 = En koskaan, 2 = Muutaman kerran vuodessa, 3 = Kerran kuussa, 4 = Muutaman kerran kuussa, 5 = Kerran viikossa, 6 = Muutaman kerran viikossa, 7 = Päivittäin)

(Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*.)

## 2.7 Erot vaikutusvallassa

Arvioi seuraavaksi, missä määrin seuraavilla tahoilla on Sinun mielestäsi ollut vaikutusvaltaa XY:n perustamisprosessissa?

X  
Y

muut mahdolliset tahot/toimijat

Skaala 1-9 (1 = Erittäin vähän vaikutusvaltaa, 2 = Vähän vaikutusvaltaa, 3 = Melko vähän vaikutusvaltaa, 4 = Jokseenkin vähän vaikutusvaltaa, 5 = Ei vähän eikä paljon vaikutusvaltaa, 6 = Jokseenkin paljon vaikutusvaltaa, 7 = Melko paljon vaikutusvaltaa, 8 = Paljon vaikutusvaltaa, 9 = Erittäin paljon vaikutusvaltaa)

(van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.)

## 2.8 Usko fuusion hyötyihin

Seuraavassa on listattu NN:n sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä esitettyjä tavoitteita X:n ja Y:n yhdistymiseen. Missä määrin Sinä uskot näiden seuraavien tavoitteiden toteutumiseen?

– Tähän kyseessä olevan fuusion julkilausuttuja tavoitteita tai hyötyjä

Skaala 1–7 (1 = En usko lainkaan, 2...6, 7 = Uskon täysin)



### 2.9 Ristiriitainen samastuminen

1. Minulla on välillä vaikeuksia päättää rakastanko vai vihaanko XY:ta.
2. Välillä kuuluminen XY:hyn tuntuu minusta kaksijakoiselta.
3. Koen ristiriitaisia tunteita XY:ta kohtaan.
4. XY:hyn kuuluminen herättää minussa samanaikaisesti ylpeyttä ja häpeää.

Skaala 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27)

### 3.0 Organisaation identiteetin vahvuus

1. XY:ssa ollaan yksimielisiä XY:n tarkoituksesta.
2. XY:llä on selkeä ja ainutlaatuinen päämäärä.
3. XY:ssa vallitsee vahva tunne yhtenäisyydestä.
4. XY:lla ja sen työntekijöillä on tietty yhteinen päämäärä.

Skaala 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27)

### 3.1 Organisaation identiteetin ristiriitaisuus

1. XY edustaa ristiriitaisia asioita.
2. XY:n edustamat arvot ovat ristiriidassa keskenään.
3. XY lähettää ristiriitaisia viestejä siitä mitä se pitää tärkeänä.
4. XY:n tavoitteet ovat usein epäjohdonmukaisia.

Skaala 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

(Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27)

*Huom!* Kohtien 2.9, 3.0 ja 3.1 vertailuluvut ovat toistaiseksi tarjolla vain Tampereen yliopiston osalta ja ne löytyvät sivuilta 21-23. Muut vertailuluvut löytyvät seuraavasta luvusta.

## Vertailuluvut

Täältä löytyvät vertailuarvot seurantalomakkeessa esitellyille mittareille. Vertailulukujen hyödyntäminen edellyttää samojen kysymysten ja saman vastaus-skaalan käyttöä. Tunnusluvut muodostetaan laskemalla kullekin vastaajalle keskiarvo hänen vastauksistaan saman mittarin kaikkiin kysymyksiin. Alla olevat tunnusluvut on laskettu vain sellaisten vastaajien perusteella, jotka ovat vastanneet kaikkiin kolmeen kyselyyn, mikä on suositeltavaa erityisesti silloin jos halutaan tarkastella eri ajankohtien välillä tapahtuvia mahdollisia muutoksia.

Vertailuarvojen laskemista kovin pienistä aineistoista (alle 100 vastaajaa) ei voida pitää suositeltavana ja tällöin niiden tulkinnan tulee olla hyvin varovaista. Sähköisten kyselyjen vastausprosentit jäävät usein sangen alhaisiksi. Mikäli organisaatiossa on esimerkiksi 100 työntekijää ja ennakoitu vastausprosentti on 40%, saadaan vastaukset vain 35-45 työntekijältä. Tällöin kannattaa kyselyn sijaan miettiä muita vaihtoehtoja tilanteen kartoittamiseen. Vertailuarvojen laskennassa käyttämämme vastaajamäärät löytyvät alta taulukosta 7.

Vertailuarvot tarjoavat yleiskuvaa siitä, miten henkilöstö kokee muutokset alussa ja miten kokemukset mahdollisesti muuttuvat kahden ensimmäisen vuoden aikana. Osa vertailuaineistoista on kerätty jo useita vuosia sitten, joten vertailuarvojen pohjalta ei voi tehdä mitään johtopäätöksiä kyseisten organisaatioiden nykyisestä tilanteesta. Esittämämme tunnusluvut on aiemmin raportoitu useissa erillisissä julkaisuissa ja raporteissa. Nyt tunnusluvut on koottu yhteen vertailtavuuden helpottamiseksi.

### *AALTO*

Aalto-yliopisto syntyi vuoden 2010 alussa, kun Teknillinen korkeakoulu (TKK), Helsingin kauppakorkeakoulun (HKKK) ja Taideteollinen korkeakoulu (TAIK) yhdistyivät.

### *SOTE*

Helsingin kaupunginvaltuusto päätti marraskuun lopussa 2011 sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen yhdistämisestä. Uusi organisaatio – sosiaali- ja terveysvirasto – aloitti toimintansa 1.1.2013. Henkilöstön kokemuksia muutosprossista tutkittiin Työsuojelurahaston ja Helsingin kaupungin rahoittamassa tutkimushankkeessa, joka toteutettiin kolmena eri ajankohtana toteutettuna kyselyinä vuosina 2012-2014.

Käytetyt lyhenteet taulukoissa:

- HKKK = Helsingin kauppakorkeakoulu
- TKK = Teknillinen korkeakoulu
- TAIK = Taideteollinen korkeakoulu
- SOS = Sosiaalivirasto
- TER = Terveyskeskus
- TAY = Tampereen yliopisto (vanha)
- TTY = Tampereen teknillinen yliopisto
- TAMK = Tampereen ammattikorkeakoulu

| Samastuminen  |      | T1     | T2   | T3   |
|---------------|------|--------|------|------|
| Aalto         | HKKK | 3,38 * | 2,81 | 3,00 |
|               | TKK  | 3,39 * | 2,95 | 3,02 |
|               | TAIK | 3,49 * | 2,79 | 3,06 |
| Helsinki Sote | SOS  | 3,09 * | 2,73 | 2,82 |
|               | TER  | 3,21 * | 2,84 | 2,90 |
| Tampere       | TAY  | 2,93   | 2,82 | 2,88 |
|               | TTY  | 3,00   | 3,08 | 3,12 |
|               | TAMK | 3,70   | 3,69 | 3,69 |

\*T1 mitattu samastumista suhteessa lähtöorganisaatioon

Taulukko 1. Vertailuarvot organisaatioon samastumisesta

| Koettu oikeudenmukaisuus |      | T1   | T2   | T3   |
|--------------------------|------|------|------|------|
| Aalto                    | HKKK | 2,85 | 2,43 | 2,51 |
|                          | TKK  | 2,79 | 2,58 | 2,59 |
|                          | TAIK | 2,66 | 2,43 | 2,59 |
| Helsinki Sote            | SOS  | 2,09 | 2,15 | 2,39 |
|                          | TER  | 2,58 | 2,55 | 2,57 |
| Tampere                  | TAY  | 2,11 | 2,21 | 2,33 |
|                          | TTY  | 2,69 | 2,81 | 2,87 |
|                          | TAMK | 2,89 | 2,87 | 3,03 |

Taulukko 2. Vertailuarvot koetusta oikeudenmukaisuudesta

| Koettu uhka   |      | T1   | T2   | T3   |
|---------------|------|------|------|------|
| Aalto         | HKKK | 2,47 | 2,64 | 2,60 |
|               | TKK  | 2,38 | 2,54 | 2,63 |
|               | TAIK | 2,54 | 2,57 | 2,66 |
| Helsinki Sote | SOS  | 2,55 | 2,69 | 2,65 |
|               | TER  | 2,28 | 2,51 | 2,76 |
| Tampere       | TAY  | 2,67 | 2,74 | 2,72 |
|               | TTY  | 2,36 | 2,34 | 2,39 |
|               | TAMK | 2,10 | 2,23 | 2,34 |

Taulukko 3. Vertailuarvot koetusta uhasta

| Koettu mahdollisuus |      | T1   | T2   | T3   |
|---------------------|------|------|------|------|
| Aalto               | HKKK | 3,50 | 3,37 | 3,31 |
|                     | TKK  | 3,29 | 3,28 | 3,20 |
|                     | TAIK | 3,59 | 3,54 | 3,46 |
| Helsinki Sote       | SOS  | 3,06 | 2,96 | 3,06 |
|                     | TER  | 3,24 | 3,05 | 3,02 |
| Tampere             | TAY  | 3,02 | 2,90 | 2,87 |
|                     | TTY  | 3,33 | 3,28 | 3,11 |
|                     | TAMK | 3,62 | 3,51 | 3,36 |

Taulukko 4. Vertailuarvot koetusta mahdollisuudesta

| Ylemmän johdon luotettavuus |      | T1   | T2   | T3   |
|-----------------------------|------|------|------|------|
| Aalto                       | HKKK | -    | -    | -    |
|                             | TKK  | -    | -    | -    |
|                             | TAIK | -    | -    | -    |
| Helsinki Sote               | SOS  | 2,78 | 2,65 | 2,49 |
|                             | TER  | 3,25 | 2,97 | 2,65 |
| Tampere                     | TAY  | 2,66 | 2,43 | 2,57 |
|                             | TTY  | 3,16 | 3,10 | 3,06 |
|                             | TAMK | 3,46 | 3,25 | 3,38 |

Taulukko 5. Vertailuarvot ylemmän johdon luotettavuudesta

| Koettu työn imu |      | T1   | T2   | T3   |
|-----------------|------|------|------|------|
| Aalto           | HKKK | 5,83 | 5,66 | 5,54 |
|                 | TKK  | 5,54 | 5,34 | 5,33 |
|                 | TAIK | 5,87 | 5,70 | 5,56 |
| Helsinki Sote   | SOS  | 5,59 | 5,46 | 5,50 |
|                 | TER  | 5,58 | 5,35 | 5,25 |
| Tampere         | TAY  | 5,38 | 5,21 | 5,11 |
|                 | TTY  | 5,54 | 5,45 | 5,25 |
|                 | TAMK | 5,77 | 5,58 | 5,45 |

Taulukko 6. Vertailuarvot koetusta työn imusta.

| Vastaajamäärät |      | T1      | T2      | T3      |
|----------------|------|---------|---------|---------|
| Aalto          | HKKK | 64–65   | 65      | 64      |
|                | TKK  | 276–279 | 275–279 | 276–277 |
|                | TAIK | 67–68   | 68      | 66–68   |
| Helsinki Sote  | SOS  | 339–348 | 340–345 | 342–348 |
|                | TER  | 261–271 | 264–270 | 263–269 |
|                |      |         |         |         |
| Tampere        | TAY  | 454     | 456     | 455     |
|                | TTY  | 306–307 | 305     | 306     |
|                | TAMK | 185     | 175     | 170     |

Taulukko 7. Vastaajamäärät lähtöorganisaatioitain

### Seurannan purku

Fuusion edistymisen seuranta on tärkeää ja seuranta voi tehdä joko jo käytössä olevilla henkilöstömittareilla tai tällä sivustolla esitellyllä seurantalomakkeella. Seurantakyselyitä kannattaa tehdä ainakin kolme ja suunnitteen vuoden välein. Lisäksi seurannan tuloksista on hyvä keskustella henkilöstön kanssa mahdollisimman avoimesti aina seurantakyselyn jälkeen. Seuraavaksi esittelemme suosituksia ja näkökohtia, joita kannattaa huomioida seurannan purkua suunniteltaessa.

Yksi fuusiotutkimusten merkittäviä haasteita on ajoitus. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa seuranta alkaa jo ennen fuusion toteutumista ja etenee prosessin tahdissa, mutta käytännössä tämän saavuttaminen voi olla vaikeaa. Haaste on tuttu myös monille integraation toteuttajille, sillä liiketaloudellisten, tuotannollisten ja teknisten tavoitteiden paineessa aikaa henkilöstön osallistamiselle on usein turhan vähän ja keskustelut muutoksen merkityksestä sekä uuden organisaation tarkoituksesta voivat jäädä tulipalojen sammuttamisen jalkoihin. Tätä taustaa vasten onkin tärkeää, että osallistumisen ja keskustelun kanavat ja forumit mietitään tarkoituksen mukaisiksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja prosessin eri vaiheisiin sopivalla tavalla.

Muutos saattaa näyttäytyä erilaisena organisaation eri osissa, minkä lisäksi myös yksilöt voivat kokea tilanteen eri tavoin. Keskustelu esimerkiksi organisaation tarkoituksesta on monille tärkeää, kun taas toiset haluavat keskittyä käytännön haasteisiin ja niistä selviämiseen. Näin ollen olisikin tärkeää rakentaa kanavia kumpaankin tarkoitukseen. Esimerkiksi avoimet työpajat sopivat hyvin uusien kollegoiden kohtaamiseen ja keskusteluun fuusion merkityksestä sekä uuden organisaation tarkoituksesta. Käytännön haasteet vaativat kuitenkin tarkemmin räätälöityjä kohderyhmiä, joissa voidaan keskustella rajatun vaikkapa tiettyjen prosessien tai tietojärjestelmien integraatioista.

Uusien kollegoiden kohtaaminen on tutkimusten mukaan fuusiotilanteissa tärkeää, mutta tarpeet, toiveet ja reaktiot saattavat vaihdella. Hyvän lähtökohdan kohtaamisille antaa osallistujien riittävä samankaltaisuus, eli yhtäläinen sitoutuminen käsiteltävään muutokseen ja taustojen yhdenmukaisuus soveltuvin osin. Myös yhteiset tavoitteet, yhteistyö ja institutionaalinen tuki ovat tärkeitä ja niissä johdon rooli on merkittävä tavoitteiden asettajana, yhteistyön rakentajana ja institutionaalisen tuen antajana. Onkin tärkeää, että henkilöstön niin osallistamisen merkitys kuin valitut keinotkin saavat tukea johdon eri tasoilta.

## OSA D: Suositeltavaa kirjallisuutta

” On pahempiakin rikoksia, kuin kirjojen polttaminen. Yksi niistä on, että ei lue niitä.”

– Joseph Brodsky

Olemme koonneet kiinnostuneita varten suositeltavaa fuusio-aiheista kirjallisuutta. Yleistajuisella kirjallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista kirjallisuutta, jonka lukeminen ei edellytä ennakkotietoja sosiaali- tai organisaatiopsykologian käsitteistöä tai tutkimusmenetelmistä. Tämä kirjallisuus koostuu lähinnä suomen- tai englanninkielisistä katsauksista alan tutkimukseen. Tutkimuskirjallisuuteen on koottu joitakin keskeisiä alkuperäisiä tutkimusartikkeleita. Niiden lukeminen kokonaisuudessaan edellyttää usein hyvää käyttäytymistieteellisten menetelmien hallintaa. Menetelmiin perehtymätön lukija voi saada näistäkin artikkeleista paljon irti lukemalla vain alkupuolen johdannon sekä johtopäätökset-luvun, jossa usein pohditaan myös tutkimustulosten käytännön merkitystä.

### Yleistajuinen kirjallisuus

#### *Katsauksia tutkimukseen*

Faulkner, D., Teerikangas, S., & R. Joseph, R. (2012). Handbook of mergers & acquisitions. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601462.001.0001>

- Järkälemäinen 700 sivun tietopaketti jossa on kattavasti ja laaja-alaisesti esitelty fuusioihin liittyvää tutkimusta. Työntekijöiden kokemuksiin liittyvän tutkimuksen lisäksi kirjassa esitellään myös taloustieteellistä ja strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta.
- Tämän sivuston teemoihin kirjasta sopii luettavaksi erityisesti luku: Giessner, S. R., Ullrich, J., & van Dick, R. (2012). A social identity analysis of mergers and acquisitions, (pp. 474–495).

Giessner, S. (2016). Organisational mergers: a behavioural perspective on identity management (No. EIA-2016-067-ORG). <https://repub.eur.nl/pub/79983/>

Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity management during organizational mergers: Empirical insights and practical advice. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 47–81. <https://doi.org/10.1111/sipr.12018>.

Oancea, C., & Kamau, C. (2020). Organizational Psychology of mergers and acquisitions. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315747156>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

- Artikkelissa tutkijat esittelevät tunnettuja muutosjohtamisen malleja (Lewin, Kotter jne.). Samalla he tekevät katsauksen siihen miltä osin malleille on löydettävissä tutkimuksellista tukea ja miltä osin ei. Artikkelisi ei keskitytä erityisesti fuusioihin mutta se on hyvin sovellettavissa niihin.

## Tutkimuskirjallisuus

Alle on koottu muutamia keskeisiä alkuperäisiä tutkimusartikkeleita. Niiden lukeminen kokonaisuudessaan edellyttää toisinaan hyvää käyttäytymistieteellisten menetelmien hallintaa. Menetelmiin perehtymätön lukija voi kuitenkin saada näistä artikkeleista arvokasta tietoa lukemalla vain alkupuolen johdannon sekä johtopäätökset-luvun, jossa usein pohditaan myös tutkimustulosten käytännön merkitystä.

Artikkelit on ryhmitelty eri teemojen alle ja artikkelin kohdalla oleva merkintä (\*) tarkoittaa että kysessä on ns. "open access"-julkaisu, jolloin alkuperäisjulkaisu on kokonaisuudessaan täysin vapaasti saatavilla kustantajan sivuilla. Merkintä (\*\*) puolestaan tarkoittaa että artikkeli on vapaasti saatavilla ns. "kirjoittajan versiona". Kirjoittajan versio eroaa edellisestä siinä, että sitä ei ole taitettu kustantajan sivulle, mutta sisällöltään se vastaa lopullista julkaisua. Joidenkin artikkelien kohdalla on vapaasti saatavilla vain abstrakti, jolloin alkuperäisjulkaisusta täytyy erikseen maksaa mikäli lukijalla ei ole pääsyä tieteellisten kirjastojen tietokantoihin.

### *Samastuminen eli sosiaalinen identiteetti*

Edwards, M. R., Lipponen, J., Edwards, T., & Hakonen, M. (2017). Trajectories and antecedents of integration in mergers and acquisitions: A comparison of two longitudinal studies. *Human Relations*, 70(10), 1258-1290. <https://doi.org/10.1177/0018726716686169>

- Artikkelissa verrataan pitkittäiskyselyin Aalto-yliopistofuusion ja globaalin yritysoston selittäjiä yhdistymisen jälkeiseen samastumiseen. Havaitaan, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ja uhan kokemusten vähäisyys selittävät samastumista yli ajan kummassakin aineistossa. Sen sijaan fuusion jälkeisen samastumisen kehityksessä on eroja kahden aineiston välillä.

Gleibs, I. H., Mummendey, A., & Noack, P. (2008). Predictors of change in postmerger identification during a merger process: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1095-1112. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.5.1095>

### *Paikkaidentiteetti*

Rooney, D., Paulsen, N., Callan, V., Brabant, M., Gallois, C., & Jones, E. (2010). A new role for place identity in managing organizational change. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 44–73. <https://doi.org/10.1177/0893318909351434>

- Yksi harvoista tutkimuksista, joissa paikkaidentiteetin käsitettä sovelletaan organisaatioympäristöön. Haastattelututkimuksessa havaittiin, että alemman statuksen työntekijät kokivat ennen muutosta olleeseen paikkaan muita vahvempaa identifikaatiota. Lisäksi heidän paikkaidentiteettinsä joutui muita suuremman murroksen kouriin organisaation muuttuessa.

### *Ryhmien väliset suhteet*

\*Lipponen, J., Kaltiainen, J., van der Werff, L., & Steffens, N. K. (2020). Merger-specific trust cues in the development of trust in new supervisors during an organizational merger – A naturally occurring quasi-experiment. *The Leadership Quarterly*, 41(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101365>.

- Fuusioiden yhteydessä toteutetaan usein rakenteellisia uudistuksia joiden seurauksena työntekijän esihenkilö vaihtuu. Näin tapahtui myös Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen fuusiossa jossa noin puolella tutkimukseen osallistuneista esihenkilö vaihtui tutkimuksen aikana. Esihenkilön vaihtuminen ei suoraan vaikuttanut esihenkilöä kohtaan tunnettuun luottamukseen. Osalla uusi esihenkilö kuitenkin edusti fuusion toista osapuolta "ulkoryhmää", mikä aluksi vaikeutti luottamuksellisen suhteen rakentamista, mutta vuoden päästä tällä ei ollut enään vaikutusta. Uuden suhteen alkuvaiheessa 'vihjeitä' luottamukselle haettiin myös muista lähteistä.

Terry, D. J., & O'Brien, A. T. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 271-289. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003007>

#### *Oikeudenmukaisuus ja luottamus*

\*\*Kaltainen, J., Lipponen, J., & Holtz, B. (2017) The dynamic interplay between merger process justice and cognitive trust in top management: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 636-647. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000180>

- Tutkimus perustuu pitkittäiskyselyaineistoon, joka kartoitti työntekijöiden kokemuksia Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden fuusiosta vuosina 2012–2014. Tulokset osoittivat, että työntekijöiden luottamus ylintä johtoa kohtaan ja myönteiset fuusioon liittyvät oikeudenmukaisuuskokemukset pääsääntöisesti vahvistivat toinen toisiaan fuusioprosessin aikana. Myönteiset kokemukset fuusioprosessin oikeudenmukaisuudesta edistivät luottamusta, ja vastaavasti johtajiinsa luottavat työntekijät myös arvioivat fuusioprosessin oikeudenmukaisemmaksi.

Melkonian, T., Monin, P., & Noorderhaven, N. G. (2011). Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration processes: An analysis of the Air France KLM merger. *Human Resource Management*, 50, 809–837. <https://doi.org/10.1002/hrm.20456>

- Neljässä ajankohdassa toteutettu kyselytutkimus siitä, miten erikokoisten, statukseltaan erilaisten lentoyhtiöiden fuusiossa eri oikeudenmukaisuuden kokemuksen lajit muuttuvat yli ajan ja miten ne vaikuttavat lähtökohdiltaan erilaisten yhtiöiden työntekijöiden haluun tehdä yhteistyötä yli vanhojen yrittäjärajojen.

Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. (2013). Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. *Academy of Management Journal*, 56, 256–284. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0727>

- Laajassa laadullisessa pitkittäistutkimuksessa tekijät rakentavat mallin eri koetun oikeudenmukaisuuden lajien keskeytyksen muutoksista työntekijöille fuusion jälkeen. Osoittautuu, että merkityksenannon ja -luomisen (sensegiving and sensemaking) strategiat selittävät muutoksia.

#### *Stressi ja työnimu*

\*\*Kaltainen, J., Lipponen, J., Fugate, M., & Vakola, M. (2019) Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000163>.

- Tutkimus perustui pitkittäiskyselyaineistoon, joka kartoitti työntekijöiden kokemuksia Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden fuusiosta vuosina 2012–2014. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän työntekijät arvioivat tulevien muutosten olevan itselleen myönteisiä ja uskoivat sopeutuvansa muutoksiin, sitä enemmän myös työn imu vahvistui fuusion ensimmäisen vuoden aikana. Ennen fuusiota ja sen aikana korkea työn imu oli yhteydessä kielteisten odotusten vähentymiseen ja myönteisten odotusten vahvistumiseen. Työn imun kokeminen ja sen yleistyminen ruokkivat myöhempää työn imua erityisesti vähentämällä työntekijöiden kielteisiä odotuksia muutosta kohtaan. Työnimu voidaan siis nähdä tärkeänä voimavarana kohdattaessa muutoksia.

Terry, D. D. J., Callan, V. J., & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12(2), 105-122. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(199604\)12:2<105::AID-SMI695>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(199604)12:2<105::AID-SMI695>3.0.CO;2-Q)



## Lopuksi: Tutkimushankkeen tavoitteiden ja toteumien arviointia

Ajatus tutkia Tampereen korkeakoulu-yhteisöä sai alkunsa jo keväällä 2018 ja loppuvuodesta 2018 allekirjoitettiin korkeakoulujen kesken sopimus yhteistyörahoitteisesta tutkimusyhteistyöstä. Työsuojelurahasto teki myönteisin rahoituspäätöksen keväällä 2019. Keväällä 2020 alkoi Covid-pandemia, jonka johdosta hankkeen osana olevia henkilöstölle suunnattuja työpajoja jouduttiin siirtämään myöhempään ajankohtaan. Pandemia yhdistettynä hankkeen henkilöresursseissa tapahtuneisiin muutoksiin johti lopulta siihen, että hankkeelle haettiin ja saatiin Työsuojelurahastosta jatkoa 30.4.2022 asti. Olemme tästä hyvin kiitollisia.

Vaikka hankkeen alkuperäisessä aikataulussa ei aivan pysytty saatiin kaikki hankkeen suunnitellut aineistot ja kohdeorganisaatioille järjestetyt palautetilaisuuksudet ja työpajat lopulta pidettyä lähes suunnitellulla tavalla (ks. sivut 16 ja 17). Covid-pandemian takia työpajoja jouduttiin siirtämään sekä järjestämään osin etänä, minkä takia ajoitukset eivät olleet parhaat mahdolliset muutosprosessin kannalta. Myöskään etätalaisuudet eivät ole ihanteellisia tilaisuuksille, joissa yhtenä tavoitteena on tavata työkavereita eri puolilta organisaatiota ja keskustella uudesta organisaatiosta sekä käsillä olevasta muutoksesta. Nämä tekijät saattoivat jossain määrin vähentää työpajojen osallistujamääriä. Tilaisuudet olivat kuitenkin arvokkaita sekä tutkijoille, että osallistujille. Tutkijoille ne tarjosivat mahdollisuuden saada syvällisempää taustatietoa organisaatiosta ja keskustella tutkimustuloksista prosessin aikana. Työpajoissa syntyneiden ideoiden pohjalta onkin suunnitellussa yksi tieteellinen artikkeli. Osallistujat taas kiittivät tilaisuudesta kuulla tuloksista tuoreeltaan sekä mahdollisuudesta päästä avoimesti keskustelemaan kokemuksistaan. Erityisesti muutostilanteisiin soveltuvien vuorovaikutus- ja työpajakäytäntöjen kehittäminen on tärkeää ja hanke tarjosi sille hyvän alun.

Tuloksista tiedottaminen yleistajuisesti laajemmalle yleisölle toteutettiin fuusiot.fi-sivuston avulla. Tulosten raportointi sivuston avulla oli uutta meille ”perinteisempään” raportointiin tottuneille tutkijoille, mutta samalla hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus tutkimuksen popularisoinnin haasteista. Vaikka sivuston rakentaminen vaati työtä hieman enemmän kuin alun perin kuvittelimme, olemme lopputuloksesta jopa sangen ylpeitä. Uskomme että sivusto tavoittaa kohdeyleisönsä paremmin kuin perinteiset sähköiset tai painetut julkaisut. Sivustoa tullaan täydentämään ja päivittämään myös tämän raportin julkaisemisen jälkeen, joten sen seuraamista voi lämpimästi suositella kaikille aihepiiristä kiinnostuneille.

### Tutkimustulosten akateeminen uutuusarvo

Fuusiota koskevan organisaatiopsykologisen tutkimuksen kannalta hankkeella oli kaksi erillistä tieteellistä päätavoitetta. Näiden toteutumista voidaan jo tässä vaiheessa alustavasti arvioida, vaikka hankkeen aineiston pohjalta laadittavat tieteelliset artikkelit ei vielä ole julkaistu vertaisarvioituissa kansainvälisissä lehdissä. Nämä julkaisuprosessit ovat usein pitkiä joten todellisen tieteellisen kontribuution arviointi voidaan luotettavasti tehdä vasta muutaman vuoden päästä.

Tässä vaiheessa näyttää siltä, että ensimmäisessä tavoitteessa tullaan todennäköisesti onnistumaan erittäin hyvin. Tavoite uuden organisaatioidentiteetin ja identifioitumisen aiempaa moniulotteisemmasta ymmärtämisestä yhdistettynä yksilöllisten muutosprofiilien etsintää, näyttäisi tarjoavan odotetun kaltaista mielenkiintoista lisää alan tutkimukseen. Eron tekeminen eri muotojen (samastuminen, ristiriitainen samastuminen, organisaation identiteetin vahvuus ja ristiriitaisuus) välille ja näissä tapahtuneiden ajallisten muutosten tutkiminen erityisesti fuusioiden kontekstissa saattaa osoittautua jopa merkittäväksi tieteelliseksi kontribuutioksi.

Hankkeen toinen tutkimuksellinen päätavoite liittyi tulevaisuutta koskeviin ennakoiviin oikeudenmukaisuusarviointien ja luottamusarvioiden varmuuden merkitykseen muutosprosessien kokemisessa. Tämän osalta suurimmaksi ongelmaksi osoittautui mittaamiseen liittyvät haasteet. Huolellisesta valmistelusta huolimatta käytetyt mittarit eivät riittävästi kyenneet erottelemaan aikaisempia oikeudenmukaisuuskokemuksia tulevaisuuden odotuksista. Tämä saattaa vaikeuttaa huomattavasti tutkimuksen tekemistä nyt kerätystä aineis-

tosta pohjalta, ainakaan tutkijoiden alkuperäisten ideoiden pohjalta. Toisaalta tietty riskinotto kuuluu olennaisena osana kaikkeen akateemiseen tutkimukseen, joten pitää vain hyväksyä, että välillä törmätään seiniin.

Aineiston logon vastaanottoa koskevat avokysymykset tarjosivat taas myönteisen yllätyksen. Visuaalisuuden merkitys on ollut nousussa organisaatiotutkimuksessa viimeisen vuosikymmenen aikana ja hankkeessa kehitetty Tampereen yliopistoyhteisön uuden logon vastaanottoa käsittelevät kysymykset tuottivat yllättävän rikkaan ja hyödyllisen aineiston. Logoa hyväksikäyttäen päästiin tarkastelemaan työntekijöiden kokemuksia uudella ja mielenkiintoisella tavalla. Tämän aineiston pohjalta kaksi artikkelikäsitelmää on parhaillaan (20.04.2022) arvioitavana kansainvälisissä tieteellisissä lehdissä. Näyttäisi siltä, että visuaalisen ärsyksen käyttäminen aktivoi vastaajia todella hyvin, minkä lisäksi logolla on edustavuutensa ja arkipäiväisyytensä takia merkittävä asema organisaatiossa. Sen voidaan nähdä viestivän siitä, mitä johto organisaation tarkoituksesta ajattelee ja tätä taustaa vasten myös työntekijät sitä kommentoivat.

Työpajat tarjosivat arvokkaita kokemuksia tutkimustiedon tuomisesta osaksi työyhteisöjen sopeutumisprosessia fuusiossa. Erityistä huomiota työpajojen toteuttamisessa kiinnitettiin siihen, että jännitteisten teemojen käsittely ei olisi edistänyt vastakkainasetteluja, vaan että niitä olisi voitu hyödyntää henkilöstön muutostoimijuuden rakentumisessa. Tätä ristiriitojen ja toimijuuden välistä suhdetta fuusioiden yhteydessä ei juurikaan vielä tunneta, joten tutkimusryhmän julkaisuilla tulee olemaan tässäkin pioneerimainen rooli.

Aineiston pohjalta on tähän mennessä laadittu useita artikkelikäsitelmää tarjottavaksi kansainvälisiin tieteellisiin lehtiin:

Arvioitavana olevat käsitelmät:

Erjansola, A-M., Virtanen, L. & Lipponen, J. (*under a second round review*) "It broke my heart when they ripped the old logo off the wall" – Places, uses and meanings of the rebranded logo

Erjansola, A-M., Lipponen, J., & Leijerholt, U. (*under a first round review*) Whose symbol is it anyway? Dynamics of organizational identity and identification in merger induced logo redesign.

Valmisteilla olevat käsitelmät:

Lipponen, J. & Edwards, M.R. Organizational identity and identification in motion: Uncovering change patterns during post-merger integration

Jokinen, E. Contradictory experiences of the personnel in higher education merger

Jokinen, E. Henkilöstön ristiriitaiset kokemukset korkeakoulufuusiossa

Kyselyaineiston pohjalta on tähän mennessä valmistunut viisi sosiaalipsykologian maisteritutkielmaa:

Perttula, Ilona (2020) Henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemukset Tampere 3 -fuusioprosessissa. Sosiaalipsykologian maisteritutkielma, Helsingin yliopisto.

Virtanen, Linda (2020) Koetun oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen väliset yhteydet: pitkäaikaistutkimus fuusioiden kontekstissa. Sosiaalipsykologian maisteritutkielma, Helsingin yliopisto.

Holanti, Kaisa (2022) "En ole kuullut huhuja, enkä haluakaan kuulla.": Puheteot Tampereen korkeakouluyhteisön huhuvastauksissa. Sosiaalipsykologian maisteritutkielma, Helsingin yliopisto.

Tiri, Saara (2022) Prosessin oikeudenmukaisuuden yhteys työn imuun: Pitkittäistutkimus organisaatiomuutoskontekstissa. Sosiaalipsykologian maisteritutkielma, Helsingin yliopisto.

Paavola, Anna (2022) Organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen yhteys työn imuun fuusion aikana. Sosiaalipsykologian maisteritutkielma, Helsingin yliopisto.

Yleistajuiset artikkelit:

Lipponen, J. & Erjansola, A-M (2022) Missä muutos? Vieraantujat ja sopeutujat Tampereen yliopiston fuusi-  
ossa. Poliitikasta, 5/2022.