

**FORSKNINGSRAPPORTER
RESEARCH REPORTS**



HANKEN

Fuusio, toimintojen keskittäminen ja identiteetti: Case Aalto-yliopisto

Tutkimushankkeen loppuraportti

MARKO HAKONEN JA JANNE TIENARI

Fuusio, toimintojen keskittäminen ja identiteetti:

Case Aalto-yliopisto

Tutkimushankkeen loppuraportti

Marko Hakonen ja Janne Tienari

Hanken Svenska handelshögskolan
Työsuojelurahasto, joulukuu 2021

ISSN 2242-7007

Kuvat Aalto-yliopiston luvalla.

Kannen ja takakannen kuvat: Mika Huisman

Kuva 1: Mikko Raskinen

Kuva 2: Roope Kiviranta

Kuva 3: Lasse Lecklin

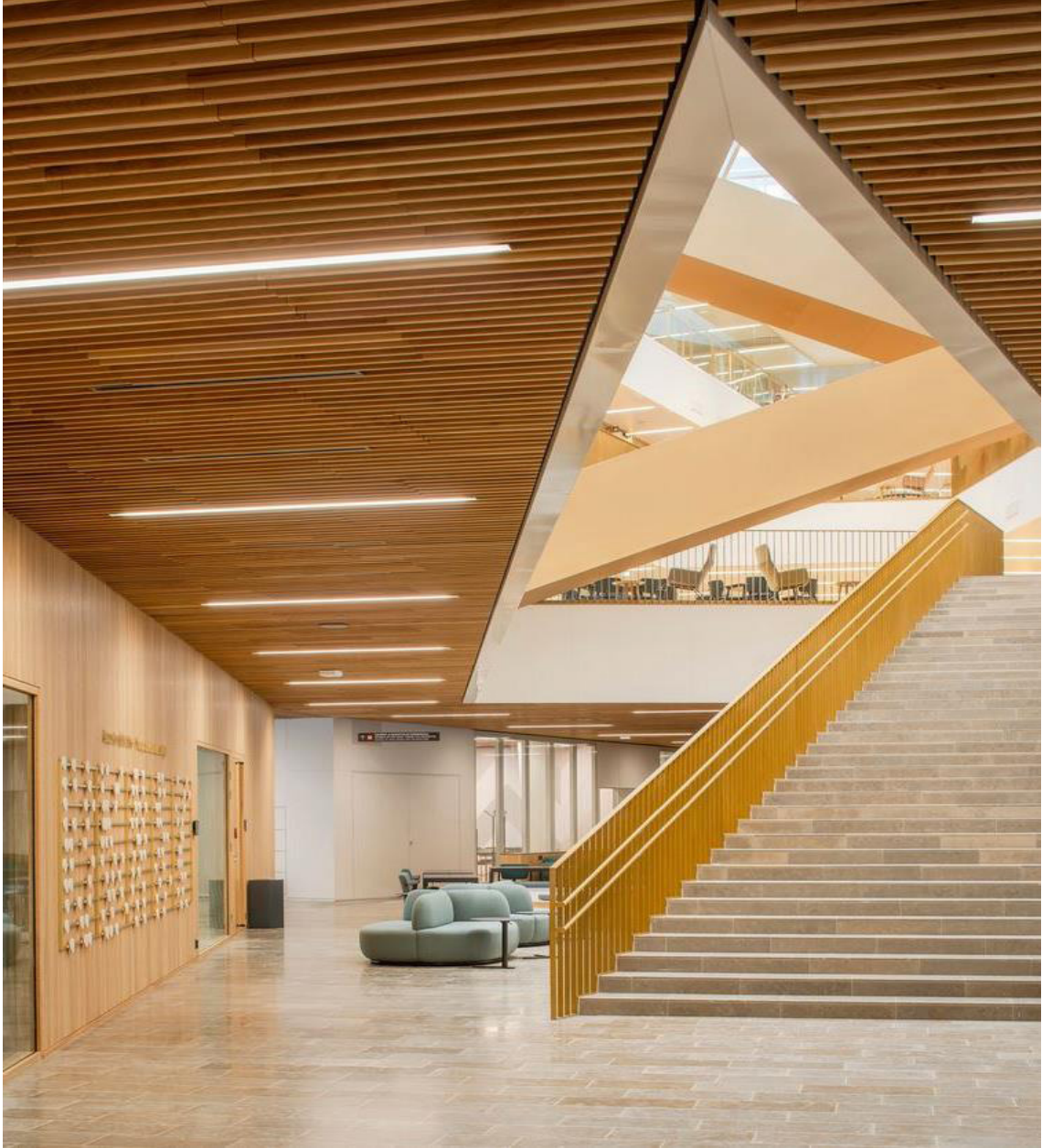
Kuva 4: Roope Kiviranta

Kuva 5: KOKO3 / Aalto-yliopisto

Kuva 6a: Marko Oikarinen

Kuva 6b: Marko Oikarinen

Kuva 7: KOKO3 / Aalto-yliopisto



Tiivistelmä

Työsuojelurahaston rahoittamassa kaksivuotisessa (2020-2021) hankkeessa ”*Fuusio, toimintojen keskittäminen ja identiteetti: Case Aalto-yliopisto*” tutkittiin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun (BIZ) toimintojen muuttoa Helsingin Töölöstä Espoon Otaniemen kampukselle. Päätös muutosta tehtiin 2016 ja se toteutui helmikuussa 2019.

BIZ:n kampusmuuttoa koskevan tutkimuksemme löydöksissä on kiinnostavaa se, miten avoin ja yleinen vastarinta muuttoa kohtaan muuntui muutaman vuoden kuluessa pragmaattiseksi mikrovastarinnaksi ja se näyttää lopulta hävinneen pois. Kolme tekijää auttaa ymmärtämään kampusmuuttoa koskevan vastustuksen häviämistä ja BIZ:n akateemisen henkilökunnan sopeutumista Otaniemen kampukselle.

Kampusmuutto oli ensinnäkin strategisesti perusteltu osa Aalto-fuusiota. Aallon strategisen johtamisen näkökulmasta katsoen muutto oli johdonmukainen ratkaisu. Eritastaisten työntekijäryhmien siirtäminen samalle alueelle ei kuitenkaan yksistään saa näitä tekemään yhteistyötä keskenään. Aallon johdon tavoitteena oli jo fuusiosta lähtien poikkitieteellisyys, mutta havaitsimme tutkimuksessamme tällaisesta vasta vähän merkkejä. Uudet ryhmien väliset suhteet edellyttävät jaettua identiteettiä ja aluksi muutoksessa vastakkainasettelut korostuvat, koska ne auttavat henkilöstöä säilyttämään keskeiset itsemäärittelynsä. Aallossa tarvitaankin lisää selkeitä yhteisiä käytäntöjä, joissa poikkitieteellinen yhteistyö on sisäänrakennettuna ja joiden myötä identifioituminen Aalto-yliopistoon voi luontevasti tapahtua.

Toiseksi, vaikka BIZ:n piirissä oli vastustettu muuttoa jo vuodesta 2010 lähtien, kun Aalto-fuusio toteutui, vastustaminen oli osoittautunut turhaksi. Identiteettipohdinta sai Aallon ylimmässä johdossa vuosien varrella myötätuntoa, mutta kampuskysymykseen se ei vaikuttanut. BIZ:iin jääneelle akateemiselle henkilökunnalle ei lopulta jäänyt vaihtoehtoja. Organisaation johdon on kuitenkin aina tärkeä ottaa vastustuksen argumentit tosissaan, kartoittaa pelot ja hälventää niitä kertomalla ajoissa ja rehellisesti siitä, miksi muutosta tehdään ja miten se vaikuttaa eri ihmisten työhön ja sen tekemisen tiloihin. Laajoissa muutoksissa ihmiset rakentavat eri vaiheissa erilaisia kertomuksia, jotka saattavat näyttää ristiriitaisiltakin. Keskeistä on ymmärtää, että nämä kertomukset ovat ihmisten tapoja selvittää muuttuvassa työelämässä. Johdon kannattaa siis kuunnella ja yrittää ymmärtää niitä ilman ennakkoluuloja, ja johtaa yhteisen kertomuksen muotoutumista.

Kolmanneksi, BIZ:n muutto Töölöstä Otaniemeen suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti. Päätöksen toimeenpanoa valmistelemaan käynnistettiin hanke, joka esitettiin käyttäjälähtöisenä. Otaniemen rakennustöiden etenemisestä, tilojen ja designin suunnittelusta ja muuttoprosessista viestittiin aktiivisesti. BIZ:n akateemisen henkilöstön mikrovastarinta

keskittyi tilaratkaisuihin, ja (epä)oikeudenmukaisuus nousi muuttoon valmistauduttaessa ja uusiin tiloihin sopeuduttaessa keskeiseksi kysymykseksi. Oikea-aikainen ja rehellinen viestintä ja kommunikaatio sekä aidosti henkilöstöä osallistava muutosjohtaminen ovat periaatteita, joilla ihmiset arvioivat kohtelunsa oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden tunne korostuu tilanteissa, joissa koetaan oma tai oman viiteryhmän tulevaisuus epävarmaksi tai uhatuksi. On tärkeää, että työntekijät kokevat johtamisen oikeudenmukaiseksi.

Johdanto

Aalto-yliopiston tutkiminen sai alkunsa jo 2007, kun alkoi näyttää siltä, että Teknillisen yliopiston, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun fuusio toteutuu. Joukko tutkijoita näiden yliopistojen sisällä kokoontui pohtimaan näköpiirissä olevaa fuusiota ja erilaisia teemoja, joita kannattaisi tutkia tämän merkittävän yliopistomuutoksen tiimoilta. Käynnistettiin tutkimushanke, jonka piirissä syntyi lukuisia eri tieteellisiin näkökulmiin perustuvia ja niitä yhdistäviä tutkimuksia. Näihin ja muihin Aaltoa koskeviin tutkimuksiin voi perehtyä tämän raportin Liitteessä 1 esitetyn tutkimuskirjallisuuden avulla. Lisäksi Janne Tienarin ja Jukka Lipposen johtaman tutkimushankkeen ”*Aalto-yliopisto: kolmen yliopiston yhdistymisen lähteet, voimat ja haasteet*” [raportissa](#) marraskuulta 2010 esitetään erilaisia havaintoja fuusion alkuvaiheista (ks. fuusiot.fi). Käsitellyjä teemoja olivat integraatiotyö, henkilöstön kokemukset, johtaminen ja johtajuus, maine ja brändäys sekä Aalto-yliopiston uusi urajärjestelmä.

Nyt käsillä olevassa raportissa esitämme keskeiset löydökset Työsuojelurahaston rahoittamasta ”*Fuusio, toimintojen keskittäminen ja identiteetti: Case Aalto-yliopisto*” -hankkeesta. Tutkimus toteutettiin Hankenilla vuosina 2020-2021. Hyödynnämme tässä raportissa myös aikaisempia, Aalto-fuusiota ja sen eri ulottuvuuksia koskevia tutkimuksia, aineistoja ja analyysyjä.

Tarkastelemme tässä ensisijaisesti yliopistofuusion uusimpia käännteitä eli BIZ:in kampusmuuton eri vaiheita Helsingin Töölöstä Espoon Otaniemeen sen akateemisen henkilöstön kokemusten valossa. Tarkastelun ytimessä ovat BIZ:in akateemisen henkilöstön kokemukset sekä heidän muuttuvat identiteettinsä sekä muuton vastustus ja sen laantuminen.

Aloitamme tämän raportin käymällä lyhyesti läpi tutkimuksemme teoreettisia lähtökohtia ja menetelmiä. Taustoitamme sitten Aalto-yliopiston fuusion rakentumista, joka johti kaikkien uuden yliopiston koulujen muuttoon Otaniemeen. Tämän jälkeen tarkastelemme erityisesti vastustuksen ja identiteettien muutosta ja muita muuttuvia akateemisen

henkilöstön kokemuksia BIZ:ssa. Lopuksi kokoamme yhteen tutkimuksemme opetuksia fuusioita ja muita merkittäviä muutoksia suunnittelevien ja toteuttavien organisaatioiden ja päätöksentekijöiden tueksi.

Kuva 1: BIZ:n entinen päärakennus Helsingin Töölössä



Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tilojen muutot, joissa jonkin organisaation tai sen osan on siirryttävä kokonaan toiseen rakennukseen ja ympäristöön ovat melko tavallisia, mutta niiden syitä ja seurauksia on tutkittu varsin vähän (Rooney ym. 2010). Organisaatioiden toimintojen ja tilojen keskitämisestä ei ole sellaista kattavaa liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimukseen pohjautuvaa tietoa, jota nyt käsillä oleva tutkimus tarjoaa.

Ensimmäisenä lähtökohtana tutkimuksellemme on Aalto-yliopiston ylimmän johdon strategisen päätöksenteon pohjana olevat tavoitteet ja niiden toteutuminen kahden Aalto-yliopiston korkeakoulun muutossa Otaniemen kampukselle Espooseen. Nyt käsillä oleva hanke kytkeytyy näin strategian ja strategisen johtamisen tutkimukseen, erityisesti kehkeytyvän strategian ajatukseen (Minzberg, 1994), strategian tekemisen käytäntöihin (Vaara & Whittington, 2012) sekä strategiseen tarinankerrontaan (Barry & Elmes, 1997). Strateginen päätöksenteko ja tavoitteiden asettaminen johtivat Aalto-yliopistossa lopulta kampusten yhdistämiseen ja BIZ:n muuttoon Otaniemen kampukselle.

Toisena teoreettisena lähtökohdastamme on paikkaidentiteetin käsite. Sen ydin on, että yksilöt määrittävät itseään sen mukaan, missä asuvat tai työskentelevät (Dixon & Durrheim, 2000). Paikkaidentiteetti tarjoaa tutkimuksellemme tärkeän teoreettisen ankkurin, sillä muutoissa se on uhattuna (Elsbach, 2003). Paikkaidentiteetti on käsitteellisesti lähellä sosiaalista identiteettiä (Tajfel & Turner, 1979). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ryhmäjäsenyytemme määrittävät sosiaalista identiteettiämme (Haslam, 2004). Se puolestaan on osa minäkuvaamme. Muutossa sosiaalinen ympäristö ei välttämättä muutu, mutta käytämme paikkaidentiteetin ja sosiaalisen identiteetin käsitteitä rinnakkain, koska tutkimuksemme kohteessa näin tapahtui.

Kolmanneksi, koettu oikeudenmukaisuus (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005) ja erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus eli kokemus päätöksenteon ja (tässä) muuttoprosessin ”reiluudesta” (esim. asianosaisten kuuleminen) sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus eli prosesseissa koettu kohtelun laadun ”reiluus” (esim. arvostus) ovat tunnetusti myönteisessä yhteydessä sosiaaliseen identiteettiin (Tyler & Blader, 2003) sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen (Elovainio, Kivimäki & Vahtera, 2002). Emme näe mitään syytä miksi sosiaalisen identiteetin teoriaan pohjaavaa ryhmään kiinnittymisen mallia (Tyler & Blader, 2003) ei voisi soveltaa paikkaidentiteettiin. Mallin mukaan ihmiset saavat vihjeitä identiteettinsä tueksi nimenomaan menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemuksista. Lisäksi ryhmään kiinnittymisen mallissa esitetään, että myönteinen identiteetti lisää motivaatiota tehdä yhteistyötä muiden, tässä muun muassa fuusiokumppaneiden, kanssa.

Neljänneksi lähtökohdaksemme otimme aineistossamme alussa vahvasti esiin nousseen kampusmuuton vastustuksen. Tukeudumme käsitykseen, jonka mukaan vastustus eli resistanssi ei välttämättä esiinny organisoituna joukkovoimana vaan se voi olla suhteellista, yksityiskohtaista, muuttuvaa ja kontekstiin sidottua, joskus hyvinkin yksilöllistä ja koordinoimatonta toimintaa (Thomas & Hardy, 2011). Valta ja vastustus ovat monimutkaisia ilmiöitä, joita ei voi palauttaa yksinkertaisiin ristiriitoihin tai esimerkiksi suhteisiin johdon ja työntekijöiden välillä. Ymmärrämme, että vastustus liittyy identiteetteihin, jotka ilmenevät suhteessa toisiin ihmisiin (sosiaalinen identiteetti) ja paikkoihin (paikkaidentiteetti) (Kenny, Whittle & Willmott, 2011).

Kuva 2: BIZ:n uudet Otaniemen toimitilat rakenteilla



Omakohtaisia kokemuksia Aalto-yliopistosta

Tämän raportin kirjoittajat Marko Hakonen ja Janne Tienari kurkistivat yhdessä Emma Nordbäckin kanssa tutkimushankkeen edetessä peiliin¹. Me kaikki olemme olleet Aalto-yliopiston palveluksessa, ja meillä on fuusiosta ja kampusmuutosta omakohtaisia kokemuksia.

Voiko itseään tutkia? Totta kai, jos sen tekee johdonmukaisesti ja jos tällä tavoin saa sanottua jotain, joka muuten jäisi sanomatta. Autoetnografiassa tutkija tarkastelee itseään ja omia kokemuksiaan osana jotakin tiettyä organisatorista, sosiaalista ja kulttuurista yhteisöä. Monissa autoetnografisissa tutkimuksissa tarkastellaan akateemisen työn tekemistä ja sen mahdollisuuksia tai mahdottomuutta. Niinpä mekin teimme autoetnografisen tutkimuksen itsestämme ja Aallosta.

Meillä kolmella on omakohtaisia identiteetteihin ja tunteisiin liittyviä kokemuksia Aalto-yliopistosta. Olemme itse eläneet ne asiat, joita tutkimme nyt muiden kokemusten ja näkemysten kautta. Meillä on kuitenkin kaikilla oma suhteemme Aaltoon. Yksi meistä (Janne) oli Aallossa professorina, toinen (Marko) tutkijatohtorina lukuisissa projekteissa ja kolmas (Emma) väitöskirjan tekijänä ja tutkijatohtorina. Katsomme Aaltoa erilaisten silmälasien läpi.

¹ Nämä ajatukset perustuvat artikkeliin Nordbäck, E., Hakonen, M., & Tienari, J. (2021) Academic identities and sense of place: A collaborative autoethnography in the neoliberal university. *Management Learning*.

Janne oli pitkän linjan ”kauppislainen” ja hänelle oli ylitsepääsemättömän vaikeaa lähteä pois Töölöstä. Päälimmäiset tunteet muuttoa kohtaan olivat turhautuminen ja pettymys. Janne siirtyi Hankenille, jotta sai jatkaa työtä Töölössä, eikä Aalto nykyisin enää herätä hänessä erityisiä tunteita. Yhteistyö aaltolaisten kanssa jatkuu.

Marko identifioituu ennen kaikkea sosiaalipsykologiksi ja hänelle oma tutkimusryhmä on tärkein. Otaniemi oli tuttu paikka, mutta Aalto herätti monenlaisia tunteita. Aallon myötä oma tutkimusryhmä kuihtui pois ja oman identiteetin keskeisin kulmakivi katosi. Sen jälkeen keskeisiä tunteita olivat pettymys ja tyhjiys, jotka ovat etäisyyden myötä hälvenneet.

Emma oli teekkari, joka sivisti Aallossa itseään tekemällä yhteistyötä monien eri taustaisten ihmisten kanssa. Hän uskaltautui Töölöön töihin ennen muuttoa (takaisin) Otaniemeen, ja hänen identiteettinsä rakentuu raja-aitojen rikkomisen ja yhteistyön kautta. Hänelle jäi lämpimiä muistoja Aallostä. Se tarjosi pohjan kokeilla, kasvaa ja kehittyä. Keskeinen tunne oli vapaus, joka kantaa edelleen, nyt Hankenilla.

Yhteinen autoetnografinen tutkimuksemme auttoi meitä jakamaan ja jäsentämään kokemuksiaamme. Identiteetit kiinnostavat meitä erityisesti. Muita ihmisiä tutkiessamme olemme havainneet, että varsin samanlaisista lähtökohdista voi syntyä erilaisia identiteettikerrostumia ja niiden yhteyksiä esimerkiksi tunteisiin. Kerrostumat voivat johtaa mukautumiseen uuteen organisaatioon tai vastarintaan sitä kohtaan. Toisaalta erilaisista lähtökohdista käsin voi syntyä hyvinkin samanlaisia kokemuksia.

Huomasimme miten omat akateemiset identiteettimme rakentuvat erilaisista sosiaalisista ryhmistä, paikoista ja aikaulottuvuuksista. Akateeminen työ on nykyisin kuluttavaa ja joskus hämmentävääkin. Meille oli tärkeää päästä keskustelemaan yhdessä siitä, mikä tekee työstämme merkityksellistä ja mitkä tekivät estävät sitä. Suosittelemme yhteistä autoetnografiaa myös muille. Se oli tärkeä askel nyt raportoitavassa tutkimushankkeessa.

Kuva 3: Jäähvyäiset Töölön kampukselle keväällä 2019



Menetelmät

Nyt käsillä olevaa tutkimushanketta varten haastattelimme kaksikymmentä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun (BIZ) akateemista työntekijää. Lisäksi teimme dokumentaation analyysin Aalto-fuusion ja sen seurauksena toteutetun BIZ-kampusmuuton lähtökohdista ja etenemisestä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2020. Haastateltaviksi valittiin tutkimusluvan perusteella BIZ:n antamalla listalta 20 akateemista työntekijää; eri-ikäisiä naisia ja miehiä eri tehtävistä ja eri laitoksilta. Emme ottaneet mukaan työntekijöitä BIZ:n hallinnosta, koska tiesimme fuusion alussa tehdyn kyselyn perusteella, että tutkimus- ja opetushenkilöstö eroaa vahvasti hallintohenkilöstöstä identiteetin rakentumisen suhteen.

Akateemisten työntekijöiden haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi 2016). Teemoja olivat 1) haastateltavan tausta, 2) fuusio ja muu muuton tausta, 3) muuton havaitut tavoitteet ja niiden saavuttaminen, 4) muuton vastustus ja kannatus sekä niiden syyt, 5) suhde vanhoihin ja uusiin tiloihin ja paikkoihin sekä 6) suhde eri ryhmiin yliopistossa ja sen ulkopuolella.

Hyödynnämme tutkimushankkeessa myös Aallossa ennen muuttoa ja heti muuton jälkeen tuotettuja haastatteluaineistoja samoista teemoista. Ari Kuismin ja Pekka Pälli haastattelivat ennen muuttoa eli vuosina 2016-2018 yhteensä 25 BIZ:n akateemista työntekijää. Emma Nordbäck puolestaan teki heti muuton jälkeen vuonna 2019 akateemisten työntekijöiden keskuudessa 19 haastattelua.

Kuten aiemmat haastatteluaineistot, myös tämän tutkimushankeen haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Ne analysoitiin ”Gioia-menetelmällä”, jonka tavoitteena on tuoda systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä aineistolähtöiseen laadulliseen analyysiin sekä tehdä näin teorianmuodostus mahdolliseksi (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Menetelmässä edetään askeleittain kaikkien haastattelukommenttien analyysistä kohti korkeamman abstraktiotason käsitteitä. Aluksi litteroitu haastatteludata pilkotaan tutkimuksen teemojen ja aineistoa lukiessa nousevien aiheiden mukaisiksi paloiksi.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa aineistomme koodit vastasivat pitkälti haasteltujen puhetta (esimerkiksi ”En ole BIZ-ihminen, koska opiskelin muualla” ja ”Pitkä työhistoria Töölössä vahvisti BIZ-identiteettejä.”). Toisessa vaiheessa nostimme abstraktiotasoa ja toimme teoreettisia käsitteitä mukaan analyysiin (koodeja ovat esimerkiksi ”BIZ identiteetit” ja ”Työhistorian pohjalle rakentuneet identiteetit”, joita löytyi paljon haastatteluista). Kolmannessa vaiheessa etsimme kokonaisuutta kuvaavia käsitteitä aikaisempien vaiheiden pohjalta niin, että moni toisen tason koodi vastasi aineistosta nousevaa kolmannen tason käsitettä (esimerkiksi ”Vanha ja uusi BIZ”).

Kun kaikki haastattelut oli koodattu, oli meillä litterointeihin linkittyvä kolmitasoinen hahmotelma koko haastatteluaineistosta. Lopuksi valitsimme tutkimuksemme kannalta joukon keskeisiä teemoja, karsimme ”epäolennaista” dataa ja kirjoitimme analyysin havainnot auki elävöittäen niitä kuvaavin sitaatein.

Kun BIZ muutti Otaniemeen

Tausta – fuusiosta muuttoon²

Dokumenttien analyysi tuotti kuvauksen BIZ:in kampusmuuton taustoista. Suomalaiset yliopistot ovat muuttumassa ja muuttuneet etenkin viimeisten kymmenen vuoden aikana kohti yritysmäistä toimintatapaa: keskiössä ovat nykyään kilpailu, tuloksen tekeminen ja sen mittaaminen. Tavoitteena ovat yhteiskuntaa palvelevat innovaatiot perinteisen laaja-alaisen sivistyksen sijaan.

Aalto-yliopiston synty ja kehitys ovat Suomen merkittävimpiä askelia tähän suuntaan. Sen keskeinen ajatus oli fuusioda kolme eri alan yliopistoa ja valjastaa ne poikkitieteelliseen yhteistyöhön raja-aitojen rikkomiseksi ja innovaatiopotentialin synnyttämiseksi. Teknillisen korkeakoulun (TKK), Helsingin kauppakorkeakoulun (HSE) ja Taideteollisen korkeakoulun (TaiK) vuonna 2010 lainvoiman saanut fuusio on ainutlaatuinen ja paljon tunteita herättänyt ilmiö.

Taideteollisen korkeakoulun rehtori, professori Yrjö Sotamaa esitti syyskuussa 2005 ensimmäisenä julkisesti ajatuksen TaiK:in, TKK:n ja HSE:n yhdistämisestä. Siitä innostuivat niin suomalaisen elinkeinoelämän edustajat kuin maan silloinen hallitus. Uuden yliopiston tavoite oli tulla kansainvälisesti tunnustetuksi ”huippuyliopistoksi”. Yliopiston nimi ja tunnus, säätiömuoto, hallitus ja rehtori edustivat kaikki tietoista irtiottoa vanhasta.

Samalla otettiin käyttöön akateemisten työntekijöiden uusi urajärjestelmä. Aaltoon rakennettiin yhdysvaltalaisen mallien mukainen *tenure track* urajärjestelmä, jonka avulla nuorille lupaaville tutkijoille tarjottiin etenemispolku vakinaiseen professuuriin asti. Aallon urajärjestelmän taustalla on akateemisen työn kansainvälistyminen, joka tarkoittaa nykymallissa yhtäältä päämäärätietoisempaa julkaisutoimintaa ja rekrytoinnin kansainvälistymistä, mutta ennen kaikkea kovaa kilpailua kasvavien paineiden alla.

² Tämä luku perustuu artikkeliin Hakonen, M., & Tienari, J. (2021) Näköala fuusioon: Aalto-yliopisto, kampusmuutto ja identiteetit. *Työelämän tutkimus*, 19, 119-146.

Aalto-yliopiston hallitus ja ylin johto ajoi kaikkien uuden yliopiston toimintojen keskittämistä Espoon Otaniemeen jo 2010 lähtien. Ajatus kampusmuutosta kohtasi BIZ:in professorikunnassa kuitenkin voimakasta vastustusta. Professorit olivat erityisen huolissaan oman BIZ-identiteetin säilymisestä. Vastustus ja vetoamukset eivät saaneet vastakaikua, sillä huhtikuussa 2016 Aallon hallitus päätti, että kaikki yliopiston toiminnot keskitetään Otaniemeen.

Aalto-yliopiston ylimmässä johdossa Otaniemen kampuksesta puhuttiin ”optimaalisena ratkaisuna”, joka mahdollistaa fuusion keskeiset tavoitteet eli poikkitieteellisen yhteistyön ja sidosryhmäsuhteet. Samalla Aallon johto painotti kustannustehokkuutta ja sen hallitus päätti ”tehostaa yliopiston tilankäyttöä neljänneksellä”.

Syksyllä 2013 Aallon Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun (ARTS) muuton Arabianrannasta Otaniemeen uuden rakennuksen arkkitehtuurikilpailun voittajaksi valittiin Versta Arkkitehtien ehdotus nimeltä Väre. Vuonna 2016 päätettiin rakentaa BIZ:lle oma rakennus Väreeseen viereen. Mittava muuton toimeenpanoprojekti sai nimekseen Business 3.0 ja sen tavoitteeksi kerrottiin edesauttaa BIZ:n ”fyysistä ja henkistä muuttoa” Töölöstä Otaniemeen. Muutto toteutui helmikuussa 2019.

Kuva 4: Aalto BIZ:n rakennus Otaniemessä



Asema, josta yliopistofuusiota ja kampusmuuttoa katsotaan

Identiteettimme ovat sidoksissa sosiaalisiin ryhmiin, joihin kuulumme ja paikkoihin, joissa vietämme aikaa. Nämä identiteetin lähteet eivät sulje toisiaan pois, vaan esimerkiksi työpaikkaan liittyy useimmiten työyhteisö eikä mikään ryhmä voi toimia ilman fyysistä sijaintia. Akateemisilla identiteeteillä onkin monta kerrosta: ne voivat kummuta esimerkiksi omasta työryhmästä, työhuoneesta, osastosta, rakennuksesta, organisaatiosta tai tieteenalan globaalista yhteisöstä.

Haastattelututkimuksemme kertoo, että varsin samanlaisista lähtökohdista voi syntyä erilaisia identiteettikerrostumia. Havaitsemiamme eroja selitti usein asema suhteessa tutkittavaan identiteetin lähteeseen, tässä Aalto-yliopistoon tai sen osaan ja haastatelluille tärkeisiin tiloihin ja paikkoihin³.

Asema tarjoaa näköalan. Sitä voi ajatella mastona kartalla. Korkeasta mastosta on näköala laajemmalle kuin matalasta eli jäsenitys omista identiteeteistä pohjautuu laaja-alaisempaan näkemykseen ja usein korkeampaan statukseen akateemisessa yhteisössä. Toisaalta identiteetteihin liittyvä tunne voi olla vahva matalassakin mastossa. Tunnetilan metaforaksi kelpaavat vaikkapa maston erisuuntaisen sähkövaraukset. Ne voivat olla negatiivisia tai positiivisia sekä vahvoja tai heikkoja.

Tutkimuksessamme asema näkyi pitkään HSE:ssa ja BIZ:ssa työskennelleillä erityisen selvästi. Monet pitivät fuusiota ja kampusten keskittämistä hienojen ja perinteikkäiden autonomisten yliopistojen ja Töölön upean kampuksen tuhoamisena. Jotkut kuitenkin kannattivat keskittämistä. Kaikilla näillä ihmisillä oli paljon heijastuspintaa omalle identiteetilleen, oli se minkälainen ja mitä tunteita herättävä tahansa.

Sen sijaan monien BIZ:n uusien työntekijöiden akateeminen identiteetti oli vielä jäsenytymätön tai aikaisemman työhistorian varaan rakentuva. Se herätti harvoin voimakkaita tunteita. Monet heistä näyttivät katsovan olemistaan Otaniemen kampuksella varovaisen ”virallisesti” tai korostetun neutraalisti. Myös joitakin keskittämisen kiihkeitä kannattajia oli joukossa.

Kaikkiaan asema, josta yliopistofuusiota ja kampusmuuttoa katsotaan, auttaa ymmärtämään sitä miten eri tavoin BIZ:n akateeminen henkilöstö lopulta suhtautui fuusioon ja muuttoon. ”Uuden” BIZ:n ja sen työntekijöiden korostuminen uusissa Otaniemen tiloissa selittää osaltaan vastustuksen häviämistä.

³ Aseman merkitys ja ajatus näköalasta perustuvat artikkeliin Hakonen, M., & Tienari, J. (2021). Näköala fuusioon: Aalto-yliopisto, kampusmuutto ja identiteetit. *Työelämän tutkimus*, 19, 119-146.

Muutto haastateltujen kertomuksissa eri aikoina⁴

Haastattelututkimuksemme keskittyy kolmeen vaiheeseen BIZ:in muuttoprosessissa Töölöstä Otaniemeen: (1) ennen muuttoa eli vuosiin 2016-2018, (2) heti muuton jälkeiseen aikaan vuonna 2019 ja (3) aikaan noin vuosi muuton jälkeen eli vuoden 2020 kevääseen (tässä hankkeessa kerätty uusi aineisto). Kussakin vaiheessa haastateltiin BIZ:in akateemista henkilöstöä. Löysimme kertomuksia muutosta, sen taustoista, vastustuksesta ja identiteeteistä sekä niiden muuttumisesta.

Katkerat muistot vastakkainasettelusta

Heti muuttopäätöksen jälkeen vuonna 2016 vastustus oli varsin avointa, mutta muuttui muuton lähetessä hävityn taistelun katkeraksi muisteluksi. Aallon johto, joka oli vastoin BIZ:in enemmistön tahtoa tehnyt muuttopäätöksen, näyttäytyi kertomuksissa hävityn vastustustaistelun vihollisena. Lähempänä muuttoa vastakkainasettelut muuttivat muotoaan rakentaen uusia konflikteja, joiden kautta uutta tilannetta jäsennettiin. Uusia ryhmiä, joihin ”meitä” eli BIZ:in työntekijöitä verrattiin, olivat etenkin ”todellisen työn arjesta vieraantuneet suunnittelijat ja arkkitehdit”. Paikan suhteen vertailuja tehtiin Otaniemen ja Töölön välillä, mutta myös pienempien tilojen ja paikkojen suhteen (uusi rakennus, tilaratkaistut). Tällaiset vastakkainasettelut ovat aiemmassa tutkimuksessa tyypilliseksi havaittu keino vahvistaa identiteettejä etenkin, kun ne koetaan uhatuiksi. Näin tapahtuu esimerkiksi fuusioissa tai muissa suurissa organisaatiomuutoksissa. Yleistä ilmapiiriä vuosina 2016-2018 kuvaa alla oleva sitaatti:

Tämä Otaniemeen [muutto] on ylhäältä päin saneltu. Olen vastustanut sitä, eikä mielestäni kukaan BIZ:in ihmisistä halunnut sinne mennä. Tämä on ollut pitkä taistelu. Ja nyt henkilöstö on jotenkin saatu ajattelemaan, että sota on ohi ja taistelut hävitty. Meidän pitäisi vain tyytyä asemaamme. Mutta yritämme vielä hieman taistella omissa poteroissamme, jotta saisimme edes omat huoneet.

Sitaatin ensimmäinen lause kuvaa toista keskeistä teemaa, joka nousi esiin kertomuksissa ennen muuttoa. Prosessi koettiin johdon saneluna, jossa henkilöstö sivuutettiin heitä koskevissa tärkeissä päätöksissä. Tämä on keskeinen koetun oikeudenmukaisuuden loukkaus, joka muodosti lisäuhan vallitseville identiteeteille. Näennäistä osallistamista kuvaa oheinen luonnehdinta muuttoprojektin toimintatavasta.

⁴ Tämä luku yhdistää eri vaiheissa toteutettujen haastattelujen tulokset ja pohjautuu vielä julkaisemattomaan artikkelikäsitkirjoitukseen: Kuusmin, A., Tienari, J., Pälli, P., Nordbäck, E. & Hakonen, M. (2021). Letting resistance go: Place-identities in the relocation of a business school.

Se dialogi [muuton suhteen] on semmoinen, että joku vetää kalvosulkeisia tunnin verran ja sitten muutama minuutti ennen [loppua sanotaan], että onko jotain kysyttävää.

Tässäkin nousi esiin sisäryhmä (”me”) eli BIZ:in henkilöstö ja ulkoryhmä (”ne”) eli muuttoprojektin toteuttajat. Yhteinen teema kertomuksissa ennen muuttoa oli siis vahvan kontrastin luominen BIZ:in ja akateemisen työn tekijöitä ja tekemisen paikkoja sekä sosiaalisia vaatimuksia ymmärtämättömien tahojen välille. Muutto koettiin ennen kaikkea uhkana.

Uudelleenmäärittelyn aika

Heti muuton jälkeen keväällä 2019 BIZ:in työntekijät etsivät tukea identiteetilleen ja uuden tilanteen merkitykselle rakentamalla ”mikrovastarintaa”. Tämä ilmeni epäkohtien löytämisenä uuden rakennuksen tiloista ja välineistä, kuten kalusteista, lämmityksestä ja etenkin työtiloista. Eräs haastateltava kertoi avoimesti varastaneensa entisen työhuoneensa huonekaluja. Näin hän loi uutta merkitystä uuteen ympäristöön ja puolusti paikkaidentiteettiään. Samalla hän pystyi säilyttämään mikrovastarinnan avulla kontrollin tunteen ”hävitystä taistelusta” huolimatta.

Monet akateemisista työntekijöistä kokivat työympäristönsä – erityisesti rauhattomat avotilat – itselleen sopimattomaksi ja alkoivat ottaa etäisyyttä BIZ-yhteisöön muun muassa tekemällä enemmän etätöitä. Tämä soti Aallon johdon tavoitteita vastaan, koska yhden kampanjan strategian piti nimenomaisesti lisätä vuorovaikutusta BIZ:n sisällä ja suhteessa muihin Aallon kouluihin. Koska (virallisesti) vain professorit saivat Otaniemessä omat huoneet, syntyi selvä statushierarkia, jonka moni koki epäoikeudenmukaisena. Tämä näkyy alla olevassa sitaatissa:

En ole koskaan välittänyt näistä statusasioista, mutta huonejako kertoo selvästi ihmisten luokittelusta. Se kertoo arvostuksesta. Muistan huomanneeni käytävillä, että muutkin kuin professorit olivat saaneet omia huoneita jotenkin epävirallisesti sopimalla. Se tuntui epäreilulta.

Toisaalta BIZ:n akateemisten työntekijöiden identiteettien uudelleenmäärittelyssä korostui jo yleinen tyytyväisyys. Usein toistunut legenda kertoi työntekijästä, joka oli iloinnut nähneensä Otaniemessä enemmän kollegoja parin päivän aikana kuin usean vuoden aikana Töölössä. Uudelleenmäärittelyssä säilytettiin myönteinen identiteetti korostamalla Töölön erinomaisuuden sijaan toimivia piirteitä uudessa ympäristössä. Näitä olivat muun muassa tilojen yleinen ilme ja kollegojen kohtaamiset.

Paikkaidentiteetti ja sosiaaliset identiteetit olivat saamassa ja osin saaneetkin uuden muodon. Toisin kuin ennen muuttoa niiden perustana ei ollut pysyvyys, vaan mikrovastarinta ja uuden tilanteen myönteisten puolien korostaminen. Irtisanoutumisia ei juuri ollut eikä työpahoinvoinnista näkynyt akuutteja merkkejä. Muuttoa edeltävä uhka oli siis onnistuneesti uudelleenmääritelty myönteiseksi haasteeksi.

Kuva 5: BIZ-professorin ”standardihuone” Otaniemen rakennuksessa



Etäisyyttä vanhaan ja uusi BIZ

Vuosi muuton jälkeen kevään 2020 haastatteluissa korostui ennen muuttoa käydyn vastustustaistelun häivyttäminen menneisyyteen, jossa ei ollut sijaa tai merkitystä omalle identiteetille. Selvä enemmistö haastatelluista BIZ:n akateemisista työntekijöistä kertoi Otaniemestä varsin myönteiseen sävyyn.

Etäisyyttä muuttoa edeltävään vastarintaan otettiin irrottamalla se itsestä ja ”meistä”. Se esitettiin vanhojen konkareiden jupinana. Näitä konkareita olivat pitkän uran Töölössä ja entisellä HSE:llä tehneet professorit. Lisäksi haastateltavat ottivat kielellistä etäisyyttä menneeseen puhumalla etenkin vastustuksesta menneessä aikamuodossa tai passiivissa. Alla oleva sitaatti kuvaa yleistä ilmapiiriä ja etäisyyden ottamista:

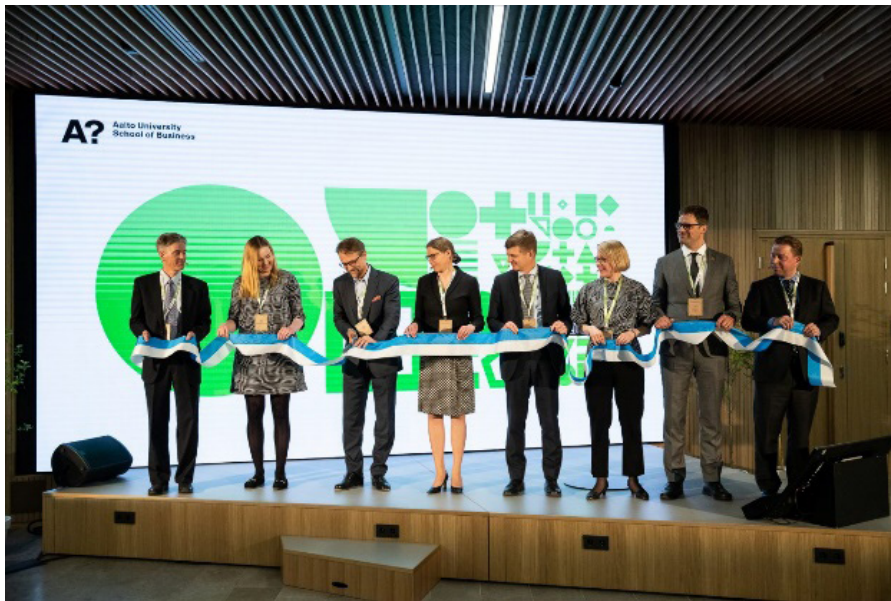
Tämä muutto... en koskaan vastustanut sitä, varmaankin parista syystä. En koskaan ollut henkeen ja vereen BIZ-ihminen. Meillä on ihmisiä, jotka ovat tehneet kaikki opintonsa HSE:lla ja BIZ:issä tai työskennelleet välillä muualla ja palanneet BIZ:ille. Heillä on hyvin vahva BIZ-identiteetti.

Tässä haastateltava kytkee yhteen sekä BIZ-keskeisen sosiaalisen- että paikkaidentiteetin tai pikemminkin niiden puutteen. Yleisemminkin haastatteluissa nousi esiin Otaniemeen asettunut ja joustava ”uusi” BIZ ja Töölön historiaa nostalgisoiva ”vanha” BIZ. Identiteettien määrittely oli vielä murroksessa, mutta keskittyi sosiaalisen puolen osalta usein lähimpään, itselle akateemisen työn kautta tärkeään työryhmään ja paikan osalta itselle tärkeisiin työtiloihin.

Samalla uuden BIZ:in edustajat olivat usein Aalto-myönteisiä. Heidän sosiaalinen identiteettinsä alkoi siis osittain muotoutua kohti jaettua Aalto-identiteettiä. Aallon johdon kannalta tätä voi pitää pitkän fuusioprosessin uusimman vaiheen onnistumisena.

Heti muuttoa seurannut kritiikki (mikrovastarinta) oli osin ennallaan, mutta sillä oli vahvan pragmaattinen sävy. Huonejako, tilojen vähyys ja pienuus sekä talotekniikan ongelmat näyttäytyivät kiusana, joihin oli sopeuduttu väistämättömän edessä. Toisaalta tilojen yleisilmeen kerrottiin edustavan hyvin BIZ-henkeä. Muuton vastustus oli jätetty taakse ja oli aika tehdä työtä niillä ehdoilla ja niissä tiloissa, joita uusi BIZ tarjosi.

Kuva 6a: BIZ:n uuden rakennuksen viralliset avajaiset 9.5.2019



Johtopäätökset ja suositukset

Miksi kampusmuuton vastustus laantui?

Aalto BIZ:n kampusmuuttoa koskevan tutkimuksemme löydöksissä on kiinnostavaa se, miten avoin ja yleinen vastarinta muuntui ajan myötä mikrovastarinnaksi ja näyttää lopulta hävinneen pois. Kolme tekijää auttaa ymmärtämään kampusmuuttoa koskevan vastustuksen häviämistä ja BIZ:n akateemisen henkilökunnan sopeutumista Otaniemen kampukselle.

Strategiset perustelut. Kampusmuutto oli strategisesti perusteltu osa Aalto-fuusiota. Se oli osa laajempaa strategista kokonaisuutta. Aalto-yliopiston strategisen johtamisen ja sen pitkän linjan näkökulmasta katsoen muutto oli johdonmukainen ratkaisu. Samalla uusi tenure track -urajärjestelmä oli lisännyt akateemisen henkilöstön rekrytoinnin kansainvälistymistä. Kun monet ”pitkän linjan kaupplaiset” professorit eläköityivät, myös BIZ:iin rekrytoitiin ihmisiä Aallon ja Suomen ulkopuolelta. Heillä ei ollut tunnesiteitä Töölöön tai Töölön kampukselle sidottua BIZ-identiteettiä. He pystyivät samaistumaan kampusmuuton strategisiin perusteluihin.

Pragmatismi. Vaikka BIZ:n piirissä oli vastustettu muuttoa jo vuodesta 2010 lähtien, vastustaminen osoittautui turhaksi. Identiteettejä (paikka ja sosiaalinen) rakennettiin ja muotoiltiin uudelleen muuttoprojektin eri vaiheissa niin, että vastarinnan muoto ja lopulta siitä luopuminen tuki uusia itsemäärityksiä. Näin identiteetit muodostuivat osaksi muuton ajassa muuttuvaa vastustusta. Tämä identiteettipohdinta sai Aallon ylimmässä johdossa myötätuntoa, mutta kampuskysymykseen se ei vaikuttanut. BIZ:iin jääneelle akateemiselle henkilökunnalle ei jäänyt vaihtoehtoja. ”Hävitty taistelu” oli enää muisto historiasta. Otaniemeen oli sopeuduttava, jos halusi jatkaa merkityksellistä työntekoa. Pragmaattinen suhtautuminen kampusmuuttoon sekä Otaniemen uuteen rakennukseen ja tiloihin valtasi alaa.

Huolellinen toimeenpano. BIZ:n muutto Töölöstä Otaniemeen suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti. Päätöksen toimeenpanoa valmistelevaan käynnistettiin hanke, joka esitettiin käyttäjälähtöisenä, vaikka se osin koettiin aluksi johdon saneluna ja henkilöstön epäoikeudenmukaisena kohteluna. Otaniemen rakennustöiden etenemisestä, tilojen ja designin suunnittelusta ja muuttoprosessista viestittiin aktiivisesti. Avointen tilojen kerrottiin tekevän erilaiset kohtaamiset ja oppimisen mahdollisiksi. Itse muutosta rakennettiin spekaakkeli, jota myös suomalaiset tiedotusvälineet kommentoivat myönteisesti. Kampusmuuton ympärille alkoi kehkeytyä myönteinen tarina.

Kaikkiaan BIZ:n kampusmuuttoon sopeutuminen on osoitus määrätietoisesta strategisen yliopistojohtamisen voimasta. Prosessia kuvaa hyvin sanonta: koirat haukkuvat, karavaani kulkee. Yliopiston johtaminen on kuitenkin haastavaa ja sitä tulee tehdä huolellisesti. Muun muassa seuraavat tekijät ovat siinä erityisen tärkeitä.

Kuva 6b: BIZ:n uuden rakennuksen viralliset avajaiset 9.5.2019



Suosituksia

Kolmen yliopiston fuusiossa Aalto-yliopistoksi ja sen seurauksena toteutetussa BIZ:n kampusmuutossa Helsingin Töölöstä Espoon Otaniemeen nousivat esiin monet samat tekijät kuin aikaisemmissa tutkimuksissamme (Hakonen ym., 2015). Nostamme alla esiin tekijöitä, joihin fuusioissa ja muissa suurissa organisaatiomuutoksissa ja niiden johtamisessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Yhteiset käytännöt. Eritaustaisten työntekijäryhmien siirtäminen samalle alueelle ei yksin saa näitä tekemään yhteistyötä keskenään. Aallon johdon tavoitteena oli jo fuusiossa lähtien ollut poikkitieteellisyys, mutta havaitsimme tutkimuksessamme vasta vähän esimerkkejä tällaisesta. Uudet ryhmien väliset suhteet edellyttävät jaettua identiteettiä ja aluksi muutoksessa vastakkainasettelut korostuivat, koska ne auttoivat henkilöstöä säilyttämään keskeiset itsemäärittelynsä. Jo työtilojen muutto koettelee paikkaidentiteetin ja sosiaalisen identiteetin jatkuvuutta. Tarvitaan muun muassa selkeitä yhteisiä käytäntöjä, kuten esimerkiksi rajat ylittäviä koulutusohjelmia, joissa poikkitieteellinen yhteistyö on sisäänrakennettuna. Tällaisia on Aallossa käynnissä ja niitä tarvitaan lisää. Yhteisissä käytännöissä eritaustaiset ihmiset oppivat tuntemaan (itseään ja) toisiaan ja pääsevät rakentamaan yhteistä tulevaisuutta ja identiteettiä.

Vuoropuhelu ja kuunteleminen. Muutosten vastustus ei ole paikalleen jämähtäneiden konservatiivien laiskuutta. Vaikka tutkimuksessamme moni teki lopulta tämän suuntaisia erotteluja ottaessaan etäisyyttä muuton vastustukseen ja vastustajiin, he tekivät niin rakentaakseen itselleen mielekästä tulkintaa omasta asemastaan muuton jälkeen. Tutkimuksemme osoittaa selvästi, että BIZ:in tapauksessa oli monia syitä, joiden takia muuttoa vastustettiin laajasti ennen sen realisoitumista. Tällaisia olivat erityisesti muutuvat BIZ-identiteetit, uhkakuvat tulevaisuudesta ja huoli käytännön asioista (erityisesti työtiloista). Organisaation johdon on tärkeä ottaa vastustuksen argumentit tosissaan, kartoittaa pelot ja hälventää niitä kertomalla ajoissa ja rehellisesti siitä, miksi muutosta tehdään ja miten se vaikuttaa eri ihmisten työhön ja sen tekemisen tiloihin. Johdon on uskallettava käydä vuoropuhelua henkilöstön kanssa. BIZ:in muuton alla rakennettiin laaja informaatio- ja osallistamisprojekti ”Business 3.0”, joka epäilemättä oli oikean suuntaisen liike, vaikka jotkin haastateltavat sitä kritisoivatkin näennäisestä osallistamisesta ja kuuntelemisen puutteesta. Toimiva vuoropuhelu kuitenkin edellyttää kuuntelemista – ja toimenpiteitä vuoropuhelun ja kuuntelemisen pohjalta.

Oikeudenmukaisuus. Oikea-aikainen ja rehellinen viestintä ja kommunikaatio, vuoropuhelu ja kuunteleminen eli aidosti henkilöstöä osallistava muutosjohtaminen ovat periaatteita, joilla ihmiset arvioivat kohtelunsa oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus

korostuu tunnetusti tilanteissa, joissa koetaan oma tai oman viiteryhmän (”me”) tulevaisuus epävarmaksi tai uhatuksi. Tutkimuksessamme muuttopäätös koettiin ennen muuttoa johdon saneluksi ja muuton jälkeen huonejako statuseroja korostavaksi ja epäreiluksi. On turha kysyä, oliko todella näin, koska tutkimusten mukaan oma (subjektiivinen) kokemus vaikuttaa yksilöiden ja ryhmien asenteisiin ja toimintaan. Monet tutkimustulokset osoittavat, että oikeudenmukaiseksi koettu kohtelu vaikuttaa myönteisesti jaetun sosiaalisen identiteetin (ja miksei myös jaetun paikkaidentiteetin) muodostumiseen, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisuus kannattaa siis ottaa johtamisen ohjenuoraksi aina, mutta etenkin muutostilanteissa.

Jaetut kertomukset. Tutkimuksemme tuo onnistuneen johtamisen työkalupakkiin vielä yhden keskeisen lisän. Jokaisessa organisaatiossa ja etenkin fuusioissa ja vastaavissa laajoissa muutoksissa ihmiset rakentavat eri vaiheissa erilaisia kertomuksia, jotka saattavat näyttää ilman syvempää analyysiä ristiriitaisilta. Se, miten BIZ:in muuton vastustustarina muuttui katkerasta vastakkainasettelusta, varsin nopeiden uudelleenmäärittelyjen kautta taustalle etäännyttetyksi menneisyydeksi, ei aukea ilman syvällistä analyysia. Keskeistä on ymmärtää, että nämä kertomukset ovat ihmisten tapoja selvittää muuttuvassa työelämässä. Johdon kannattaa siis kuunnella ja yrittää ymmärtää niitä ilman ennakkoluuloja. Vain tältä pohjalta voidaan lähteä yhdessä rakentamaan jaettua kertomusta – tai pikemminkin jaettuja kertomuksia – organisaatiosta, sen ihmisistä ja tulevaisuudesta. Nämä kertomukset auttavat eteenpäin, muuntuvat ja muuttuvat edelleen ja toimivat tulevien organisaation muutosten pohjana. Niitä kannattaa yrittää johtaa.

Kuva 7: BIZ:n uuden rakennuksen Ravintola Arvo



Lähteet

Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, 22, 429–452. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154065>

Colquitt, J. A., Greenberg J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A Historical overview. In: J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.): *Handbook of organizational justice*. (pp. 3-58). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Dixon, J. & Durrheim, K. (2000). Displacing place□identity: A discursive approach to locating self and other. *British Journal of Social Psychology*, 39, 27-44. <https://doi.org/10.1348/014466600164318>

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 105-108. <https://doi.org/10.2105/AJPH.92.1.105>

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622-654. <https://doi.org/10.2307/3556639>

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J. & Kupiainen, O.-J. (2015). Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja case Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen julkaisu 2015/17.

Hakonen, M. & Tienari, J. (2021). Näköala fuusioon: Aalto-yliopisto, kampusmuutto ja identiteetit. *Työelämän tutkimus*, 19, 119-146. <https://doi.org/10.37455/tt.101899>

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (2nd Ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi□structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

Kenny, K., Whittle, A. & Willmott, H. (2011). *Understanding identity and organizations*. London: Sage.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 107-114.

Nordbäck, E., Hakonen, M., & Tienari, J. (2021 online). Academic identities and sense of place: A collaborative autoethnography in the neoliberal university. *Management Learning*, 19 pages. <https://doi.org/10.1177/13505076211006543>

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

Tajfel, H. & Turner, J. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. Teoksessa W. Austin & S. Worschel (toim.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks/Cole, 33-47.

Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPRO704_07

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6, 285-336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Liite 1: Aalto-yliopistofuusioon liittyvää tutkimuskirjallisuutta

Aspara, J., Aula, H.M, Tienari, J., & Tikkanen, H. (2014). Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: The case of a marketizing university. *Consumption Markets & Culture*, 17, 522-552. <https://doi.org/10.1080/10253866.2013.876347>

Aula, H.-M. & Tienari, J. (2011). Becoming 'world-class'? Reputation-building in a university merger. *Critical Perspectives on International Business*, 7, 7-29. <https://doi.org/10.1108/17422041111103813>

Edwards, M., 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, 1258-1290. <https://doi.org/10.1177/0018726716686169>

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, 241-253. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00223-5>

Hakonen, M., & Tienari, J. (2021). Näköala fuusioon: Aalto-yliopisto, kampusmuutto ja identiteetit. *Työelämän tutkimus*, 19, 119-146. <https://doi.org/10.37455/tt.101899>

Herbert, A., & Tienari, J. (2013). Transplanting tenure and the (re) construction of academic freedoms. *Studies in Higher Education*, 38, 157-173. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.569707>

Lund, R., & Tienari, J. (2019). Passion, care and Eros in the gendered neoliberal university. *Organization*, 26, 98-121. <https://doi.org/10.1177/1350508418805283>

Lund, R. Meriläinen, S., & Tienari, J. (2019) New masculinities in universities? Discourse, ambivalence and potential change. *Gender, Work and Organization*, 26, 1376-1397. <https://doi.org/10.1111/gwao.12383>

Nordbäck, E., Hakonen, M., & Tienari, J. (2021 online). Academic identities and sense of place: A collaborative autoethnography in the neoliberal university. *Management Learning*, 19 pages. <https://doi.org/10.1177/13505076211006543>

Siltaloppi J., Laurila, J. & Artto, K. (2019 online). In the service of a higher good: Resilience of academics under managerial control. *Organization*, 22 pages. <https://doi.org/10.1177/1350508419890084>

Tienari, J. (2019). One flew over the duck pond: Autoethnography, academic identity and language. *Management Learning*, 50, 576-590. <https://doi.org/10.1177/1350507619875887>

Tienari, J., Aula, H.-M. & Aarrevaara, T. (2016). Built to be excellent? The Aalto University merger in Finland. *European Journal of Higher Education*, 6, 25–40. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1099454>

Uusitalo, U.-M. (2015). Show me your brain! Stories of interdisciplinary knowledge creation in practice. Experiences and observations from Aalto Design Factory, Finland. Lappeenranta University of Technology, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 295 pages. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-820-3>

