



# FUUSIOT HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

*Opas onnistuneeseen fuusioon ja  
Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimisto*

MARKO HAKONEN, JUKKA LIPPONEN, JANNE KALTIAINEN & OLLI-JAAKKO KUPIAINEN

**Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:17**  
**Sosiaalipsykologia**

Ulkoasu ja taitto: Riikka Kontio

Painettua julkaisua myy ja välittää:

Unigrafian kirjamyynti

<http://kirjakauppa.unigrafia.fi>

[books@unigrafia.fi](mailto:books@unigrafia.fi)

PL 4 (Vuorikatu 3 A) 00014 Helsingin yliopisto

ISSN-L 1798-9124

ISSN 1798-9124 (painettu)

ISSN 1798-9051 (verkkójulkaisu)

ISBN 978-951-51-1027-5 (nid.)

ISBN 978-951-51-1028-2 (pdf)

Digipainatus: Grano

# Sisällysluettelo

Esipuhe.....	3
Johdanto .....	4
Osa A: Opas onnistuneeseen fuusioon.....	7
Onnistumisen perusta – samastuminen uuteen organisaatioon.....	8
Fuusion menestyksen kolme kulmakiveä.....	11
Koettu oikeudenmukaisuus .....	11
Uhan kokemukset.....	13
Ylimmän johdon luotettavuus .....	15
Onnistuneen fuusion seuraukset .....	17
Työn imu ja hyvinvointi .....	17
Toimivat suhteet fuusion osapuolten välillä.....	18
Tavoitteiden saavuttaminen .....	20
Lopuksi.....	21
Osa B: Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto .....	22
Fuusion tausta.....	23
Tutkimuksen kulku .....	24
Keskeiset tulokset.....	26
Samastuminen .....	26
Oikeudenmukaisuus.....	26
Avovastaukset oikeudenmukaisuuden kokemuksista.....	27
Fuusio uhkana (tai mahdollisuutena) .....	29
Ylimmän johdon luotettavuus .....	29
Työn imu .....	30
Ryhmien väliset suhteet.....	30
Usko fuusion hyötyihin.....	31
Johtopäätöksiä.....	32
OSA C: Lomake fuusioprosessin seuraamiseksi.....	34

# Esipuhe

Tutkimushanke ”Uhat, mahdollisuudet ja yhteinen tulevaisuus: Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen fuusio henkilöstön kokemana” sai alkunsa loppuvuodesta 2011 kun tutkijat ensimmäisen kerran kuulivat tästä mittavasta organisaatioiden yhdistämisestä. Tutkimushanke on toteutettu Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitoksella ja sen vastuullisena johtajana on toiminut yliopistolehtori Jukka Lipponen. Hankkeen toteuttamiseen ovat osallistuneet tutkijatohtori Marko Hakonen ja tohtorikoulutettava Janne Kaltiainen, sekä Olli-Jaakko Kupiainen, joka suorittaa jatko-tutkintoa Aalto-yliopistossa.

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

Haluamme kiittää myös kaikkia Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston työntekijöitä jotka mahdollistivat tämän hankkeen toteutumisen vastaamalla työkiireidensä keskellä kyselyymme. Lisäksi haluamme kiittää hankkeen ohjausryhmän entisiä jäseniä, virastopäällikkö Matti Toivolaa ja henkilöstöjohtaja Hannu Tulensaloa sekä nykyisiä jäseniä, virastopäällikkö Hannu Juvosta, osastopäällikkö Tiina Mäkeä, työhyvinvointipäällikkö Titi Heikkilää sekä henkilöstön edustajia Hannele Hyvönen, Roger Nordman, Mirja Pirskanen ja Jussi Ruokonen. Yhteistyö ohjausryhmän kanssa on sujunut erittäin hyvin ja matkan varrella olemme saaneet heiltä erinomaisen tärkeää apua ja tukea. Erityisesti haluamme kiittää aktiivisesta yhteistyöstä ohjausryhmän sihteerinä toiminutta erityissuunnittelija Hanna-Leena Nuutista, joka on toiminut tutkimuksen yhdyshenkilönä koko hankkeen ajan.

*Helsingissä 15.9.2015*

*Jukka Lipponen*

*Marko Hakonen*

*Janne Kaltiainen*

*Olli-Jaakko Kupiainen*

*Tätä opasta koskevat yhteydenotot pyydämme ystävällisesti lähettämään Janne Kaltiaiselle ([janne.kaltiainen@helsinki.fi](mailto:janne.kaltiainen@helsinki.fi))*

## Johdanto

Tutkijat ovat jo vuosikymmeniä tiedenneet, että 50–80 % fuusioista, mukaan lukien yritysostot, epäonnistuu taloudellisesti eikä niille asetettuja tavoitteita onnistuta saavuttamaan. Tutkijoiden varsin yksimielinen näkemys on, että taloudellisia epäonnistumisia selittävät suurelta osin inhimilliset ja työntekijöiden näkökulmiin liittyvät tekijät. Ilmeisestä epäonnistumisen riskistä huolimatta fuusioiden määrä on jatkuvassa kasvussa. Herääkin kysymys, missä määrin fuusioita toteuttavat tahot ovat tietoisia siitä, mitä käyttäytymistieteellisen tutkimus kertoo muutosten epäonnistumisen ja onnistumisen syistä? Vaarana on, että tärkeä tieto hukkuu tutkijoiden tieteellisiin kirjoituksiin eikä johtajien tehtävänä ole kasata sitä – se tehtävä kuuluu meille tutkijoille. Kirjoitimme tämän yleistajuisesti oppaaksi, jossa tuodaan esille viimeisimpiä tutkimustuloksia henkilöstön kokemusten merkityksestä fuusioiden onnistumiselle.

Tarkastelumme keskiössä ovat fuusioituvien organisaatioiden henkilöstön kokemukset. Subjektiiiviset kokemukset ovat käyttäytymistieteissä keskeinen tutkimuksen kohde – annamme henkilöstön äänen kuuluu. Kuten yllä todettiin ja kuten myöhemmin osoitamme, kokemuksilla on vähintäänkin epäsuora yhteys taloudellisiin tunnuslukuihin. Tämän kirjan käyttäytymistieteellinen ote pohjautuu erityisesti sosiaalipsykologiseen muutos- ja fuusiokirjallisuuteen sekä niissä keskeisiksi nostettuihin käsitteisiin.

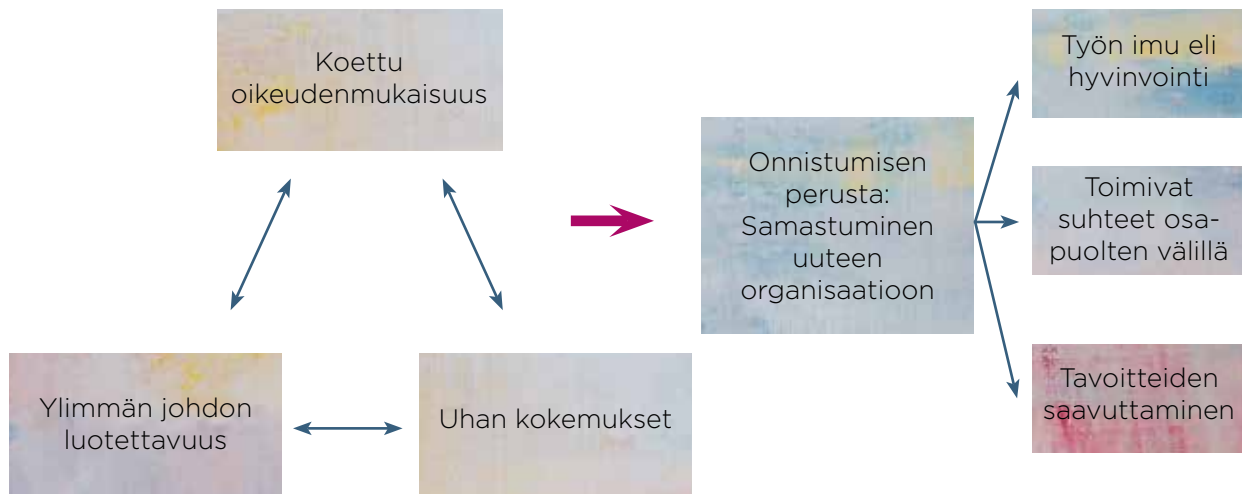
Kirjamme pohjautuu kansainvälisen kirjallisuuden laajan katsauksen lisäksi kolmeen tutkimusryhmämme tekemään kyselytutkimukseen, joissa henkilöstön näkemyksiä on kartoitettu useampaan otteeseen fuusioprosessin ja muutosten valottamiseksi. 1) Vuosina 2007 ja 2008 Johanna Haapamäki ja Jukka Lipponen tutkivat Työ- ja elinkeinoministeriön perustamisprosessia. 2) Jukka Lipponen ja Marko Hakonen tutkivat Aalto-yliopiston fuusioitumista kolmessa vaiheessa vuosina 2009, 2010 ja 2011. 3) Tämän kirjan empiirinen osa (Osa B) pohjautuu Jukka Lipposen, Olli-Jaakko Kupiaisen, Janne Kaltiaisen ja Marko Hakosen toteuttamaan Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden fuusioprosessin tutkimukseen vuosina 2012, 2013 ja 2014. Kyseinen fuusio astui voimaan 1.1.2013.

Kirjan Osa A: ”Opas onnistuneeseen fuusioon” jäsenyytä sivulla 6 olevan mallin (Kuva 1) mukaisesti. Malli ja sen käsitteet avataan vaihe vaiheelta oppaan edetessä. Tämä osa on tarkoitettu yleistajuisesti oppaaksi ja ohjenuoraksi kaikille niille johtaville tahoille, jotka toteuttavat ja suunnittelevat fuusioita. Olemme pyrkineet käytännönläheiseen ja yleistajuiseen ilmaisuun. Näin ollen myös oppaamme malli (Kuva 1) on myös yksinkertaistettu, mutta siihen valitut osat perustuvat laajan tutkimuskirjallisuuteen sekä omien tutkimustemme tuloksiin. Muuta suositeltavaa lukemista fuusioista kiinnostuneille ovat ainakin Haapamäen ja Lipposen (2009) raportti Työ ja elinkeinoministeriön fuusiosta<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Haapamäki, J., & Lipponen, J. (2009) *Ministeriöiden yhdistyminen ja uuteen ministeriöön sopeutuminen: Seurantatutkimus työntekijöiden kokemuksista muutosten keskellä. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia, 1 / 2009.* <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosps/muut/haapamaki/>

Osassa B: ”Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto” raportoimme kyseisessä organisaatiossa toteuttamamme tutkimuksen taustaa sekä tuloksia. Tulokset liittyvät pääosin Osan A käsitteisiin, mutta tuomme esiin myös sosiaali- ja terveysviraston fuusion kiinnostavia erityispiirteitä. Tämän osan tarkoituksena on toimia kyseisen tutkimusprojektin raporttina ja tarjota konkretiaa sekä vertailulukuja teoriasta kumpuavan opas-osan havainnollistamiseksi.

Lopuksi Osassa C tarjoamme tulevaisuuden fuusioiden toteuttajille työkalun. Mallimme (Kuva 1) ja tutkimustemme pohjalta olemme laatineet helppokäyttöisen fuusion seurantaan tarkoitettun kyselylomakkeen selityksineen. Lomake on tarkoitettu johdon ja HR:n työkaluksi. Olemme karsineet ja lyhentäneet tieteelliseen käyttöön tarkoitettuja mittareitamme ja keskitymme niihin asioihin, jotka antavat fuusioiden toteuttajille keskeintä seurantainformaatiota prosessista.



**KUVA 1. Fuusioprosessin keskeiset tekijät henkilöstön näkökulmasta**

Fuusioita on monenlaisia. Jotkin sujuvat ilman suuria mullistuksia, toisissa irtisanoitaan satoja ihmisiä. Jälkimmäiset ovat ehkä tyypillisempiä yksityisen sektorin fuusioille ja erityisesti yritysostoille, mutta ei suomalainen julkinen sektori ole suurilta mullistuksilta turvassa. Kiinnostavaa kyllä, yllä

esittämämme mallin (Kuva 1) keskeiset tekijät näyttävät tutkimustulosten perusteella pätevän sekä fuusioissa että yritysostoissa. Näin ollen esitämme, että Kuvan 1 malli pätee laajemminkin kuin Suomessa tai julkisella sektorilla.

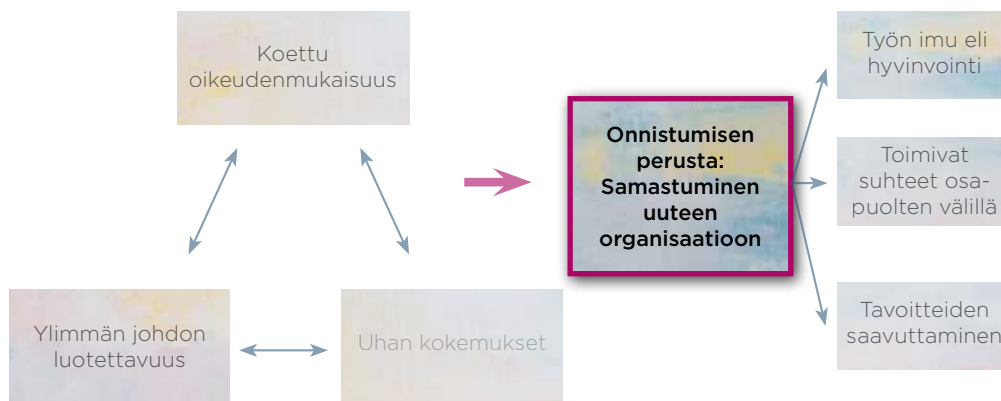


Osa A

# OPAS ONNISTUNEeseen FUUSIOON

# Onnistumisen perusta

## – samastuminen uuteen organisaatioon



**H**ieman epätavallisesti aloitamme mallimme avaamisen Kuvan 1 keskeltä. Tämä ei ole sattumaa. Pyrimme kautta linjan osoittamaan, että fuusion onnistuminen riippuu olennaisesti siitä, saavuttavatko fuusion osapuolet lopulta selkeän yhteenkuuluvuuden tunteen eli samastuvatko he uuteen, fuusion tuloksena syntyvään organisaatioon.

Fuusioissa on aina kyse kahden tai useamman organisaation ja niiden työntekijöiden muodostamasta uudesta kokonaisuudesta. Uusi on tässä keskeinen sana, koska fuusion osapuolilla on historiaa ja niiden työntekijöillä tunnesiteitä aikaisempiin organisaatioihin, joihin he ovat kuuluneet. Organisaatioon samaistumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö määrittelee osan

identiteetistään ja minäkuvastaan organisaatiojäsenyyden kautta. Organisaatioon, tai mihin tahansa muuhunkin ryhmään, samastuminen liittyy näin ollen myös vahvasti yksilön kokemaan yhteenkuuluvuuden tai yhtenäisyyden tunteeseen saman organisaation työntekijöiden kanssa.

Koska työelämä on useimmille meistä suuri osa arkeamme, se muodostaa myös merkittävän osan minäkuvastamme. Näin ollen, omaan organisaatioon halutaan liittää myönteisiä määreitä – kukapa haluaisi nähdä itsensä osana jotain kielteistä. Tutkitusti vahva samastumien organisaatioon ennustaa muun muassa motivaatiota työkennellä oman organisaation tavoitteiden puolesta, työtyytyväisyyttä, yhteistyötä yli vanhojen organisaatorajojen sekä vähäisiä



irtisanoutumisia ja poissaoloja – samastuminen 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 koettuun organisaatioon. Miksi näin? Fuusiossa tuttu ja turvallinen vanha organisaatio häviää ainakin jossain määrin. Mitä tiiviimmin fusion osapuolten toiminnot integroidaan keskenään, sitä vähemmän vanhasta organisaatiosta jää jäljelle. Työntekijöiden aiempi samastumisen kohde, fuusiota edeltävä organisaatio, katoaa fuusioprosessin edetessä. Näin ollen työntekijöiden on hahmotettava uusi, fusion 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 fusion alusta asti vaakalaudalla. Spekuloitiin 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 yksikköönsä. Mikolta katosi työmotivaatio ja hän päätti tehdä saman ratkaisun kuin lukuisat kollegansa eli irtisanoutua.*

Samastuminen uuteen fusion kautta rakentuneeseen organisaatioon tapahtuu verrattain pitkän ajan kuluessa. Ennen fusion 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. Fusion 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 fusion alkuvaiheessa. Onnistuneessa tapauksessa fuusioituneeseen organisaatioon samastuminen nousee samalle tasolle tai jopa ylittää vanhaan organisaatioon samastumisen. Näin käy useimmiten vasta vuoden tai kahden päästä fusion virallisesta astumisesta voimaan.

Usein kuulee väittämän, jonka mukaan fusio kannattaa toteuttaa ja viedä läpi mahdollisimman nopeasti. Samalla ajatellaan, että ikävät asiat hautautuvat, soräänet vaimenevat ja kaikki on hyvin, kun fuusiota ei juuri puida sen virallisen voimaantumisen jälkeen. Tutkimustieto kumoaa selkeästi tällaisen ajattelun – fusio on suuri muutos ja henkilöstöllä pitää olla aikaa sopeutua siihen. Kuten todettu, työntekijät pitävät usein kiinni vanhasta ja haluavat pysyä tutun ja turvallisen organisaation jäsenenä. Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumista fuusioituneeseen organisaatioon auttaa, jos uuden organisaation johto sallii vanhojen si-

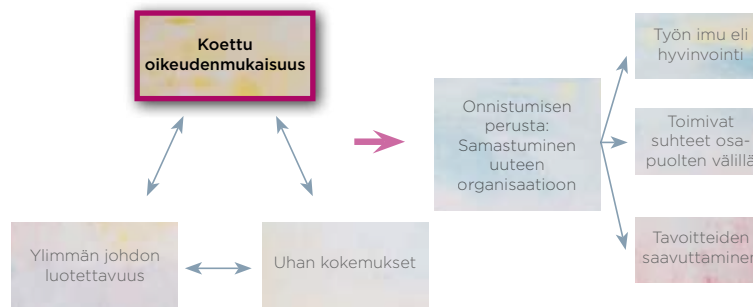
teiden elää myös fuusion jälkeen – sallitaan jatkuvuus muutoksen siirtymävaiheessa. Jatkuvuutta edustavat muun muassa vanhojen organisaatioiden symbolit ja toimintatavat. Jatkuvuus edustaa työntekijöille osittaista vanhan organisaation pysyvyyttä ja näin muutoksen tuomaa kuormitusta voidaan vähentää. 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 vastaviin organisaatioihin. 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 menestyksen kolme kulmakiveä

Olemme valinneet kolme kulmakiveä lukuisten tutkittujen joukosta selittämään fuusion menestyksen ydintä eli edellisessä luvussa kuvattua uuteen organisaatioon samastumista: kokemus oikeudenmukaisuudesta, uhan kokemusten hallinta sekä luottamus. On selvää, että samastumista edistäviä ja haittaavia tekijöitä on fuusiokirjallisuudessa ja omissakin tutkimuksissamme paljon enemmän, mutta edellä mainitut kolme kulmakiveä ovat tutkitusti keskeisiä fuusioiden menestystekijöitä ja nivoutuvat toisiinsa. Valintaamme ohjaa myös se, että näiden tekijöiden kohentamiseen voidaan 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 (tästä lisää seuraavassa luvussa). Samoin ylimmän johdon oikeudenmukaiseksi koettu toiminta lisää luotamusta sekä päätösten hyväksymistä.

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

1. Tasapuolinen resurssien jako
2. Edustavuus eli niiden kuuleminen, joita päätös (esim. fuusiosta) koskee
3. Johdonmukaisuus päätöksissä yli ajan ja ihmisten
4. Puolueettomuus päätösten teossa
5. Päätösten perustuminen tarkkaan tietoon
6. Mahdollisuus korjata virheelliseksi osoittautuneita päätöksiä
7. Päätösten oikea-aikaisuus eli se, että niitä ei tehdä hätiköiden tai hidastellen
8. Eettisyys eli vilpin ja muun yleisesti tuomittavan toiminnan välttäminen
9. Arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen prosessin kaikissa vaiheissa
10. Rehellisten perustelujen antaminen sekä proaktiivinen tiedottaminen päätöksistä ja prosessista

Yllä mainittujen periaatteiden noudattaminen vain kullissina eli niin, että esimerkiksi järjestetään mahdollisuuksia omien mielipiteiden ilmaisuun, mutta ei lopulta välittää työntekijöiden näkemyksistä lainkaan, on

kauan tunnettu 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 tulleeensa kuulluiksi.



*Kolmen organisaation fuusion suunnittelu- vaiheessa 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 tulleeensa hyväksikäytetyiksi. Heidän samastumisensa uuteen organisaatioon romahti.*

Oikeudenmukainen fuusion johtaminen ei kaiken muun hyvän lisäksi maksa juuri mitään. Yllä mainittujen periaatteiden noudattaminen on enemmänkin hyvän johtamisen periaate, joka heijastaa alaisten arvostusta. Lopputulos on kuitenkin sitäkin arvokkaampi - tärkeä avain yhteisyyteen ja näin fuusion onnistumiseen.



*Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston viimeisen kyselyn avovastauksessaan eräs vastaaja kuvaa selkeiden perustelujen arvoa seuraavasti: "Virastojen yhdistymisessä toimittiin mielestäni tavalla, jossa työntekijöille ei annettu minkäänlaista arvoa. Pitkä epä-tietoisuus ja tiedon puute aiheuttivat minulle ammatti-identiteetin katoamisen ja oli yksi osatekijä uupumiseeni."*

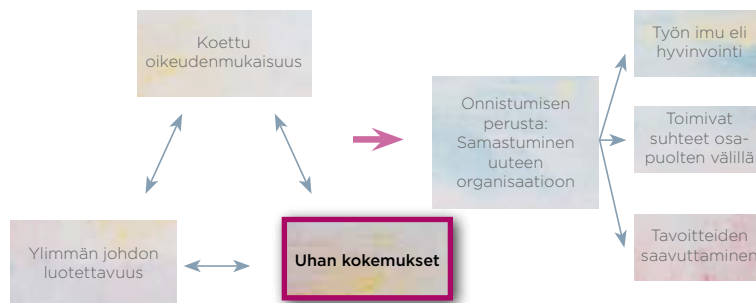
Koettu oikeudenmukaisuus lisää tunnetusti muun muassa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Lisäksi on havaittu, että epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilla on kielteisiä terveysvaikutuksia. Oikeudenmukaisuuden seuraukset eivät siis rajoitu asenteisiin. Oikeudenmukainen kohtelu ylimmän johdon taholta on omiaan rakentamaan organisaatiotasoisesti jaettuja kokemuksia reilusta kohtelusta. Nämä puolestaan ovat vahvassa yhteydessä varsin konkreettisiin ja rahaksi muutettaviin seurauksiin, kuten tuoksellisuuteen 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 fusio mukanaan radikaaleja muutoksia ja mikä oma asema tulee olemaan fusion jälkeen. Epäilemättä mieleen tulee myös työpaikan vaihdos jos asiat näyttäivät menevät huonosti.

Uhan kokemuksella on toki aste-eroja. Se vaihtelee kiinnostavasta haasteesta laimaannuttavaan kokemukseen siitä, että ei pärjää uudessa fuusioituneessa organisaatiossa. Viimeksi mainittu stressaava uhan kokemus on aina haitallinen ja sitä tulisi lievittää.

Usein kuulee termin muutosvastarinta, joka joskus lausutaan hieman kynäiseen sävyyn: "Totta kai työntekijät aina vastustavat kaikkea uutta". Fusio on kuitenkin inhimillisesti merkittävä tapahtuma. Jos



työntekijä käyttää noin kolmanneksen valvellaoloajastaan työskenneläkseen organisaation eteen, organisaatiossa tapahtuvat muutokset (kuten fuusiot) ovat uhka joskus pitkäänkin rakennetulle organisaatiosamastumiselle. Samalla mietityttävät 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 mielekäästä selittää irrationaalisella 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 päätöksen 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 valtaavan 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”.*

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 uhkaavissa 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 nä-



kemistä 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 1) rehellisyyttä ja päätöksenteon taustalla oleva hyväksyttävä arvomaailma, 2) hyvää tahtoa ja halua huomioida työntekijän intressit sekä toimia organisaatiota ja ryhmän tavoitteita hyödyttävästi ja 3) 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. yllä) 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 näkemys-

tä 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.

Luottamus ylimpään johtoon on erityisen tärkeää fuusioituvien organisaatioiden työntekijöille. Kuvitellaan tilannetta negaation kautta. Luotettavuuden puute tuottaa epäilyksiä johdon motiiveista, mikä puolestaan johtaa kriittisyyteen johdon toimintaa kohtaan ja kielteisiin asenteisiin fuusiota kohtaan ylipäänsä. Samalla työntekijät alkavat pohtia irtisanoutumista ja ilmaisevat tyytymättömyytensä johdon päätöksiin. Motivaatio laskee eikä uuden samastumisen rakentamiselle jää voimavaroja. 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 ke-*

*hittäminen 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.*

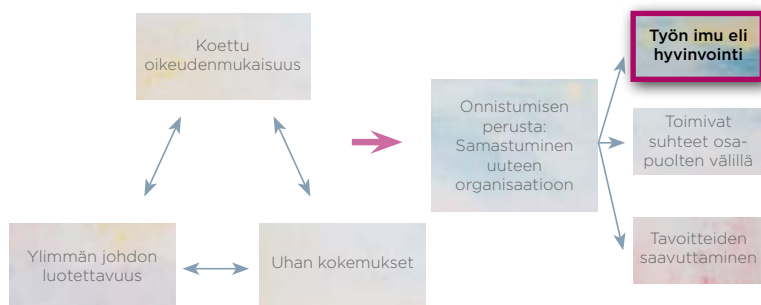
Fuusio on aina muutosprosessi ja prosessin ammattimainen hallinta ylimmän johdon taholta lisää johdon luotettavuutta ja lievittää työntekijöiden uhan ja epävarmuuden kokemuksia. Usko osaavaan fuusioprosessin hallintaan antaa vihjeitä siitä, että tulevaisuus on hyvissä käsissä. Muutosjohtamisessa ja fuusioissa on havaittu keskeisiksi 1) huolellinen suunnittelu, 2) perustellut tavoitteet ja prosessit, 3) roolien selvyys, 4) edistymisen monitorointi, 5) aktiivinen viestintä henkilöstölle ja 6) henkilöstön motiivointi.

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 itse-suojeluun 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.



# Onnistuneen fuusion seuraukset

Edellä olemme käsitelleet miksi fuusion jälkeisen organisaatioon samastuminen ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tärkeitä ja miten niitä voidaan edesauttaa. Seuraavaksi valotamme samastumisen ja yhteenkuuluvuuden seurauksia. Tutkittujen seurausten joukko on jälleen paljon suurempi kuin mielekäs palstatilan käyttö tässä oppaassa, joten valintamme perustuvat käytännöllisyyteen ja tutkimuksen osoittamaan merkitykseen.



## Työn imu ja hyvinvointi

Kuten edellä on mainittu, monet fuusiotutkimukset keskittyvät käsittelemään koko prosessia hyvinvoinnin tai pikemminkin stressin näkökulmasta. Tässä oppaassa lähestymme työhyvinvointia työnimun käsitteen avulla. Työn imu viittaa tunne- ja motivaatiotilaan, jolloin työntekijä kokee itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi ja uppoutuneeksi työhönsä<sup>2</sup>. 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 sairasvuoteessa. 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 aluejohtolleen 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. Haastatteluista välittyi vahva samastuminen koko organisaatioon ja työntekijät kertoivat innostuksestaan ja kehuivat esimiestään.*

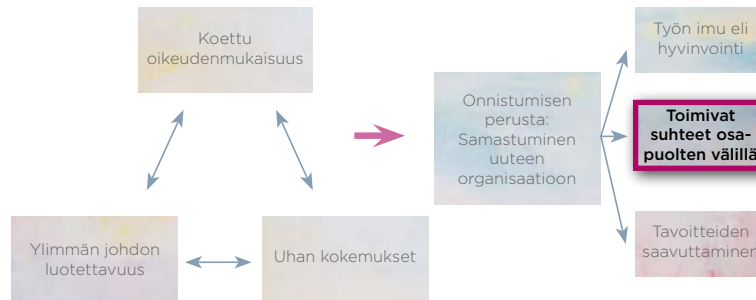
<sup>2</sup> Työn imusta kiinnostuneille: Hakanen, J (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos.

Olemme jo painottaneet, että samastuminen on oleellisesti motivaatiotekijä. Entä työn imu? Siinä 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 käsittelemisissäämme fuusion keskeisissä tekijöissä tai seurauksissa ei työn imukaan ole ”pelkkä mukava tunne” vaan aito motivaatiotekijä joka vähentää sairaspöissaoloja ja irtisanou- tumisia 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

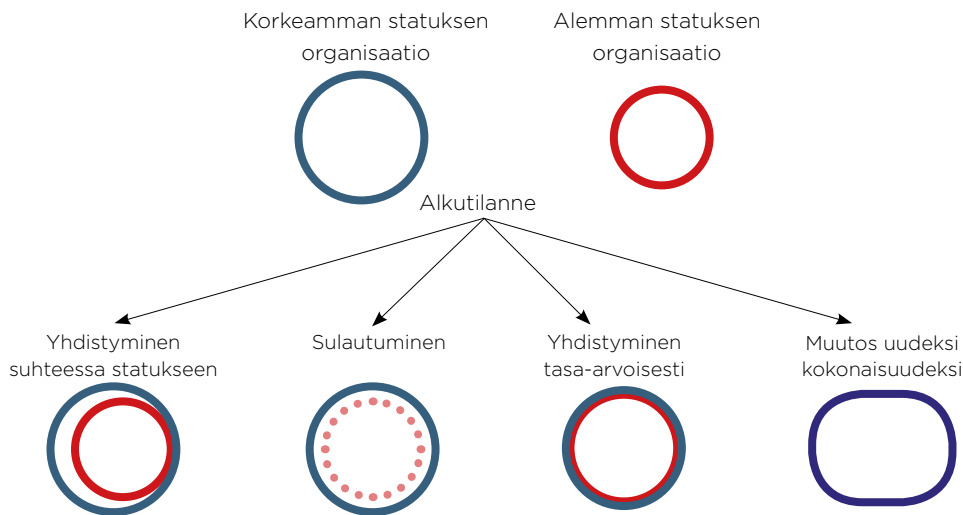


ei ole heille etenemismahdollisuuksia mikä voi johtaa organisaatiosta irrottautumiseen joko psykologisella tasolla tai konkreettisesti eli irtisanoutumalla. Fuusion onnistumisen kannalta vähintään yhtä tuhoisa strategia on työntekijöiden yritys parantaa omaa asemaansa kilpailemalla toisesta organisaatiosta 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.

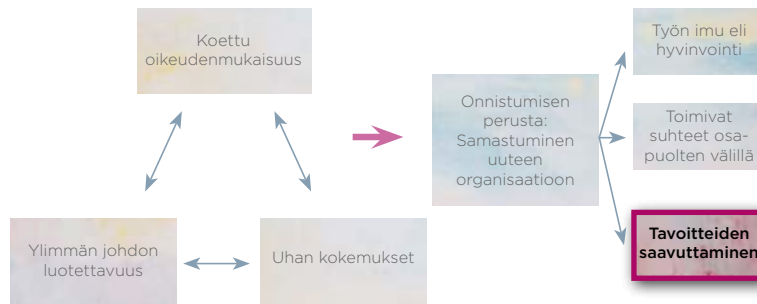
Matalan ja korkean statuksen lentoyhtiöiden fuusiota kartoittaneessa tutkimuksessa havaittiin, että korkean statuksen lentoyhtiön työntekijät samastuivat fuusioituneeseen lentoyhtiöön vahvemmin ja sopeutuivat uuteen tilanteeseen nopeammin kuin alhaisen statuksen lentoyhtiön työntekijät.

Saman ilmiön toinen ilmenemismuoto on mahdollisesti aktivoituvaa me-vastaan -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 2. 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.



**KUVA 2. 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 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. Organisaatioiden välisten suhteiden mullistuksissa luvussa 1 mainittu jatkuvuuden salliminen nousee erityisen tärkeään

asemaan. 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 tietysti 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 kanna tuloksiin asti, vaikka onkin yksi niiden saavuttamisen edellytys. Tarkkaavainen lukija onkin tähän mennessä huomannut että fuusiomallimme jokainen

osa on 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.

”

*Erään suuren, globaalin elektroniikkayhtiön Suomen pääkonttorin logistiikkaosasto päätti uusia koko yrityksen logistiikkajärjestelmän. Uudistajilla oli rutkasti uskoa omiin tavoitteisiinsa ja he saivat uudistuksen läpiviemiseen yritysjohdolta huppean budjetin. Tällä rahalla ostettiin valtava määrä kalliita konsulttipalveluita ja muutos suunniteltiin aloitettavaksi ns. ”roadshown” muodossa – Suomen logistiikkajohto ja konsultit kiersivät yrityksen kymmenkunta toimipistettä esittelemässä ideoitaan paikalliselle johdolle ja paikallisille logistiikka-asiantuntijoille. Projektista tuli*

*fiasko. Suomalaisten koettiin toimivan ylimielisesti paikallisia asiantuntijoita kohtaan: 1) He eivät kysyneet heidän näkemyksiään etukäteen, vaan sanelivat kalliin uudistuksen päälinjat. 2) Tästä seurasi närkästystä ja uhan tunteita (”aikovatko he muuttaa kaiken ja mitä meidän toimintamallillemme sitten käy”) ulkomaiden toimipisteissä, joilla oli paljonkin omia kehitysideoita. 3) Samalla suomalaiset viestivät, että ulkomaalaiset kollegat ja johtajat eivät ole luotettavia – he eivät osaa työtään niin hyvin kuin pääkonttorilla. Sen reilun vuoden aikana, kun me tutkijat seurasimme projektia, ongelmat syvenivät ja päädyttiin avoimiin konflikteihin. Lopputuloksena oli suuri lasku ja nollatulos.*

Vaikka fuusiot ovat haastavia, käyttäytymistieteellinen tutkimustieto tarjoaa hyvän pohjan onnistuneen fuusion tavoittelulle. Kyse onkin siitä, miten fuusiot toteutetaan.

## Lopuksi

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 saatavatkin prosessin aikana muuttua, ovat muutosprosessin alussa syntyneet tulkinnot ja käsitykset hyvin 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.



**Osa B**

**CASE**  
**HELSINGIN KAUPUNGIN**  
**SOSIAALI- JA**  
**TERVEYSVIRASTO**

# Fuusion tausta

**H**elsingin sosiaali- ja terveydenhuollon laaja organisaatiouudistus käynnistyi, kun kaupunginhallitus kehotti 15.11.2010 talous- ja suunnittelukeskusta kilpailuttamaan ja hankkimaan ulkopuolisen asiantuntijan tekemään kokonaiselvityksen sosiaali- ja terveystoimesta 1.5.2011 mennessä. Tuolloin Helsinki oli ainoa Suomen suuri kaupunki, jossa sosiaali- ja terveystoimi olivat erillään<sup>3</sup>.

Deloitte Oy:n konsulttityö valmistui 29.4.2011. Loppuraportissa esiteltiin kuusi sosiaali- ja terveystoimen organisointivaihtoehtoa. Kolmessa vaihtoehdossa sosiaalivirasto ja terveyskeskus olisivat erillisiä virastoja ja kolmessa vaihtoehdossa ehdotettiin virastojen yhdistämistä. Vaihtoehdoissa ehdotettiin lisäksi lasten päivähoiton erottamista yhdistetystä virastosta sekä uusia järjestelyjä tukipalveluihin. Marraskuun lopussa 2011 Helsingin kaupunginvaltuusto päätti noudattaa Deloitte Oy:n ehdotusta, jossa sosiaalivirasto ja terveyskeskus fuusioidaan ja suomenkielinen lasten päivähoito muodostaa sosiaalivirastosta erotettavan oman yksikkönsä, johon siirtyi noin 5 500 työntekijää. Nämä työntekijät eivät kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Sen sijaan keskitymme 1.1.2013 perustettuun sosiaali- ja terveysvirastoksi nimettyyn fuusioituun organisaatioon. Tutkimuksen kohdejoukko oli noin 15 000 henkilöä.

Fuusio oli siis huomattavan suuri ja jo alussa tiedettiin, että prosessista tulee monimutkainen ja se vaatii uusia johtamiskäytäntöjä, organisaatiokulttuuria ja muutoksia operatiiviseen toimintaan. Toisaalta suuria henkilöstömuutoksia ei ollut tulossa eikä esimerkiksi irtisanomisten uhka tehnyt tilannetta erityisen epävarmaksi. Suurimmat muutokset kohdistuivat hallintoon. Lisäksi tiedettiin, että suurimmat muutokset kohdistuvat sellaisiin yksiköihin, jossa sosiaali-toimi ja terveydenhuolto tekevät jo lähtökohtaisesti yhteistyötä (esim. päihdetyö), mutta jotkin yksiköt säilyvät käytännössä ennallaan (esim. hammashuolto).

Uusi organisaatio koostui kuudesta osastosta: 1) Perhe- ja sosiaalipalvelut; 2) Terveys- ja päihdepalvelut; 3) Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut; 4) Henkilöstö- ja kehittämisspalvelut; 5) Talous- ja tukipalvelut; 6) Tietohallinto- ja viestintäpalvelut. Näitä johtavat osastopäälliköt, joiden esimies on virastopäällikkö.

Yksi keskeisimmistä tavoitteista fuusiolle oli hoitoketjujen sujuvoittaminen erityisesti niiden potilaiden tai asiakkaiden osalta, jotka tarvitsevat sekä sosiaali- että terveyspalveluja. Lisäksi pyrittiin parempaan asiakaslähtöisyyteen ja palveluiden yhtenäistämiseen.

Yllä mainitun asiakaslähtöisyyden lisäksi uuden viraston arvoihin kuului tämän tutki-

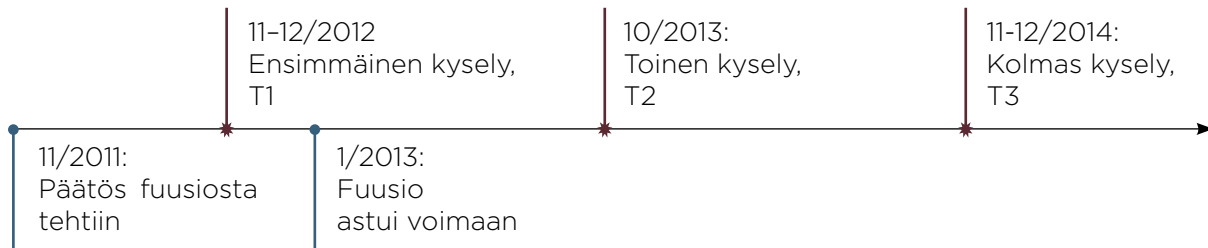
<sup>3</sup> Simoila, R., Sutinen, P., & Ylisipola, H. (2013). Vuosi muutoksen ytimessä: Raportti Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisestä. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja, 19 / 2013. <http://dev.hel.fi/paatokset/media/att/3b/3b5ba00dfcb83c8fd907f4211d0d1e8d84b743a2.pdf>

muksen kannalta kiinnostavasti oikeudenmukaisuus mukaan lukien työntekijöiden kuuleminen ja mukaanotto. Osa fuusioprosessia olivat muutostukitoimet henkilöstölle. Tutkioprosjekti tarjosi muutoksen johtamisen valmennusta esimiehille ja se oli kohdennettu erityisesti niille, joiden toiminnan arveltiin muuttuvan eniten fuusioprosessin tuloksena. Vuoden 2013 vuosikertomuksessa raportoitiiin hoitoketjujen sujuvuuden parantuneen erityisesti vanhusten osalta ja vammaispalvelujen toiminnan kohentuneen.

Fuusiotutkijan näkökulmasta tutkittava yhdistyminen oli laajuudessaan ja monipuolisuudessaan mielenkiintoinen. Toisaalta vähäisten uhkatekijöiden kannalta ei ollut syytä odottaakaan suuria irtisanoutumisia tai muuta kovin dramaattista liikehdintää. Tällaiset työntekijöiden reaktiot ovat tavallisempia yritysostoissa, jossa esimerkiksi alemman statuksen organisaation työntekijät pelkäävät massiivisia irtisanomisia.

## Tutkimuksen kulku

Kuvan 3 aikajana kuvaa tutkimuksen kulkua Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston fuusiossa.



**KUVA 3. Fuusioprosessin tutkimisen aikajana**

Sähköisiin kyselyihin vastaajien määrät olivat seuraavat: Ensimmäiseen kyselyyn (ks. Kuva 3) vastasi 3 694 henkilöä, josta sosiaalivirastosta 51,2 % ja terveyskes-

kukselta 48,8 %. Toiseen kyselyyn vastasi 2 573 henkilöä, joista 51,7 % työskenteli ennen fuusiota sosiaalivirastossa ja 43,3 % terveyskeskuksessa (muualla 5 %). Kolmanteen



kyselyyn puolestaan vastasi 2 625 henkilöä, joista ennen fuusiota työskenteli sosiaalivirastossa 43,2 % ja terveyskeskuksessa 44,8 % (muualla 12 %). Kaikkiiin kolmeen kyselyyn vastasi kaikkiaan 623 henkilöä. Näistä entisiä sosiaaliviraston työntekijöitä oli 56,5 % ja entisiä terveyskeskuksen työntekijöitä 43,5 %. Irtisanomisia ei käytännössä ollut eikä itse irtisanoutuneiden määrä muuttunut fuusion jälkeen, mutta eläkkeelle jäi vuonna 2013 yhteensä 290 henkeä, kun vastaava luku oli ollut vuonna 2012 yhteensä 139. Kyselyihin vastanneet edustivat taustatietojen (ikä, sukupuoli, virastotausta, ym.) perusteella pääsääntöisesti hyvin koko viraston henkilöstöä kulloisenkin kyselyn ajankohtana. Kaikissa kolmessa kyselyssä vakinaisessa työsuhteessa olevat vastasivat muuta henkilöstöä aktiivisemmin. Kahteen viimeiseen kyselyyn erityisesti perhe- ja sosiaalipalveluiden henkilöstö vastasi aktiivisesti kun taas sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluiden työntekijöiden osuus aineistossa oli hieman aliedustettuna.

Tässä osassa esitetyt tulokset pohjaavat pääosin kolmen vaiheen kyselylomakkeiden mittareihin, jotka on esitetty osassa C ja selitetty osassa A. Näiden lisäksi kysyttiin muitakin asioita, mutta käsittelyn pohjana on osassa A esitetty malli. Esitetyt luvut perustuvat seuraaviin aineistoihin: 1. kysely (T1) N = 3 694; 2. kysely (T2) N = 2 573; 3. kysely (T3) N = 2 625. Hankkeen aikana kerättiin myös laadullista aineistoa (kuuden esimiehen haastattelut ja pääluottamusmiesten ryhmähaastattelu), mutta haastat-

teluiden tutkimuksellinen anti jäi odotettua suppeammaksi. Tämän vuoksi lisähaastatteluista luovuttiin, ja resurssit kohdennettiin kyselyn avovastausten (kyselyn kenttä, johon sai kirjotta vapaasti ajatuksiaan) systemaattiseen analysointiin.

Avovastauksista saimme mielenkiintoista tietoa oikeudenmukaisuuden kokemuksista. Sirpa Honnin pro gradu -työssä käytiin läpi kolmen kyselyn avovastaukset ja ilmeni että 99 % niistä käsitteli erilaisia epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Se, että vastaajat toivat esiin kielteisiä havaintojaan, on tyypillistä oikeudenmukaisuudelle avovastauksissa ja haastattelututkimuksissa. Reiluus on asia, joka aktivoituu ja tulee mieleen lähinnä silloin, kun kokee tulleen kohdelluksi epäreilusti.

Avovastauksista tarkasteluun otettiin keskijohdon ja lähiesimiesten vastaukset, koska uskoimme heidän olevan fuusiossa näköalapaikalla ja näin pystyvän esittämään relevantteja näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta fuusioprosessissa. Analyysi oli teorialähtöinen eli siinä kokemuksia jäsennettiin Osassa A esitettyjen sääntöjen pohjalta. Lisäksi näihin kymmeneen oikeudenmukaisuuden kokemuksen luokkiin sopimattomat vastaukset luokiteltiin aluksi luokkaan muut.

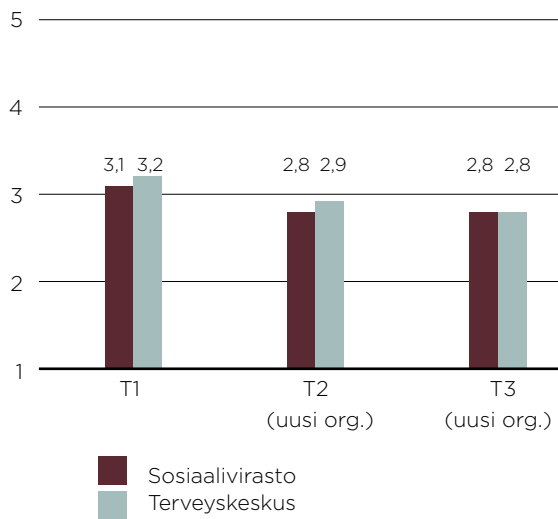
Oikeudenmukaisuuden osalta kommentteja (joita saattoi siis olla yhdessä avovastauksessa yksi tai enemmän) oli 575, joista sosiaaliviraston työntekijöiltä 343 kappaletta (60 %) ja terveysviraston työntekijöiltä 232 kappaletta (40 %).

# Keskeiset tulokset

Esittelemme kyselytutkimuksen keskeisiä tuloksia alla pääosin keskiarvovertailuina yli eri mittausajankohtien (T1 = ensimmäinen kysely, T2 = toinen kysely ja T3 = kolmas kysely). Selkeyden vuoksi puhumme sosiaaliviraston ja terveystieteiden työntekijöistä kuvissa ja tekstissä, vaikka mittauksissa T2 ja T3 näitä organisaatioita ei enää ole - ne ovat kuitenkin vastaajien taustaorganisaatioita ja siinä mielessä tärkeitä.

Tuloksia on vertailtu kuvateksteissä Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM), Aalto yliopiston (Aalto) fuusiotutkimuksiin tai muihin saatavissa oleviin vertailulukuihin (/ -merkillä erotetut arvot viittaavat kyselykierroksiin: 1. luku siis 1. kyselyyn eli T1 jne.). Käytetyt mittarit löytyvät osasta C mittarin numerolla, joka on kuvatekstin lopussa.

## Samastuminen

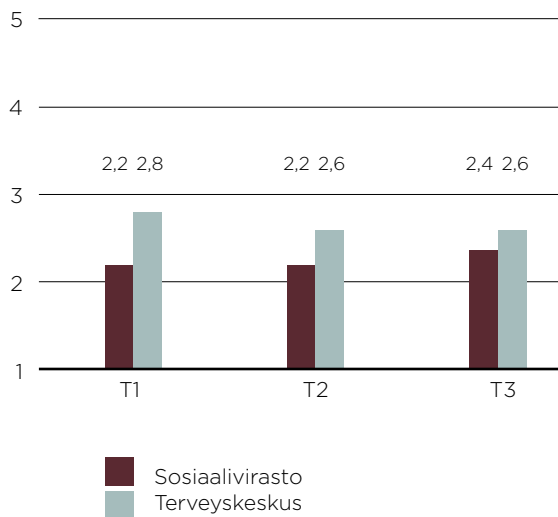


Kuten kuvasta 4 käy ilmi, samastuminen aikaisempaan organisaatioon (T1) oli juuri ennen fuusiota melko korkea (yli vastauskaalan keskitason). Noin 10 kuukautta fuusion jälkeen (T2) uusi organisaatio ei vielä ollut saavuttanut sen tasoista merkitystä henkilöstölle kuin aikaisemilla organisaatioilla oli heille aikanaan ollut. Tilanne ei ollut muuttunut oleellisesti edes kaksi vuotta uuden organisaation muodostamisen jälkeen (T3). Muutokset ajankohtien välillä ovat pieniä eikä virastojen työntekijöiden välillä ollut juuri eroja. Vertailulukuihin nähden samastuminen uuteen organisaatioon (T2 ja T3) oli hieman heikompaa.

### KUVA 4. Samastuminen organisaatioon

(Vertailuluvut: TEM = 3,7 / 3,4; Aalto = 3,4 / 2,9 / 3,0;  
Vastauskaala: 1 = Täysin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä,  
5 = Täysin samaa mieltä; Mittari 2.1)

## Oikeudenmukaisuus



### KUVA 5. Koettu oikeudenmukaisuus

(Vertailuluvut: TEM = 2,8 / 2,8; Aalto = 2,8 / 2,6 / 2,6; Vastauskaala: 1 = Täysin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä; Mittari 2.2)

Kuva 5 ilmentää kahta selkeää trendiä koko fuusioprosessin ajan. Oikeudenmukaisuus koettiin kautta linjan melko alhaiseksi ja sosiaaliviraston työntekijät kokivat fuusioprosessin joka vaiheessa epäoikeudenmukaisemmaksi kuin terveyskeskuksen työntekijät. Vertailulukujen valossa kokemusten yleistaso ei ole yllätys, mutta sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen ero on merkillepantavaa. Toisaalta sosiaaliviraston vastaajien osalta kokemus oikeidenmukaisuudesta hieman vahvistui tutkimuksen aikajakson aikana kun terveyskeskuksen vastaajien osalta se heikentyi.

Oikeudenmukaisuuden merkityksestä kertoo sekin, että aineiston pohjalta tekeillä olevan Olli-Jaakko Kupiaisen lisensiaatintyön alustavien tulosten mukaan eläkeikää lähestyvien ikäryhmässä (yli 57-vuotiaat) koettu oikeudenmukaisuus vähensi vastaajan aikomuksia jäädä eläkkeelle.

### Avovastaukset oikeudenmukaisuuden kokemuksista

Käsitlemme seuraavassa keskeisiä ajallisia muutoksia ja virastojen välisiä eroja kyselytutkimuksen avovastausaineistosta. Luvut ovat kunkin mittausajankohdan prosentuaalisia osuuksia kaikista sen ajankohdan (tai ajankohdan ja viraston) kommentoista. Havainnollistamme tuloksia sitaateilla. Lyhenteet sitaattien perässä tarkoittavat seuraavia asioita: T1 = ensimmäinen kysely, T2 = toinen kysely ja T3 = kolmas kysely; S = sosiaalivirasto; T = terveyskeskus, numero = vastaajan koodinnumero.

Ensimmäisenä epäoikeudenmukaisuuden kokemusten varsin suurena luokkana nousee esiin puolueettomuuden rikkominen päätöksenteossa. Kommentteja siitä tuli tasaisesti: noin 11,5 % kaikista kommentoista kaikkina kyselyn ajankohtina. Kiinnostavaa kyllä puolueellisuus on ainoa selvä luokka, jossa fuusiota edeltävien virastojen vastaajat eroavat toisistaan. Aiemman sosiaaliviraston työntekijöiden kokemukset ovat kautta linjan noin 15 % kommentoista kun vastaava luku on aiemman terveyskeskuksen työntekijöillä vain noin 6 % vastauksista. Voidaan siis päätellä, että terveyskeskuksen korkeammat keskiarvot kyselymittarilla mitattuna johtuvat pääosin heidän vähäisemmistä puolueellisuuden kokemuksistaan.

”

*”Lisäksi muutos on erittäin terveyskeskusvetoinen ja toteutettu tyypillisellä terkeyden johtamisen johdon sanelupolitiikalla.” (T1, T, KE, 2932)*

*”Terveysviraston käytänteillä ja arvostuksilla on aivan liian suuri sija viraston yhteisistä linjauksista päätettäessä. Hierarkkisuus ja liika yhdenmukaistaminen valtaavat alaa.” (T2, S, 1055)*

Edustavuuden eli asianosaisten kuuleminen on toiseksi suurin avovastauksissa esiin noussut epäoikeudenmukaisuuden kokemus (T1: 24 % / T2: 10 % / T3: 15 %). Näyttää siis siltä, että fuusion suunnitteluvaiheessa kokemukset henkilöstön kuuntelun vähäisyydestä olivat korkeimmillaan, mutta ongelma jatkui lievempänä koko fuusioprosessin ajan.

”

*”Yksiköissä järjestetyt henkilökunnan kuulemiset ovat olleet enemmänkin farssia, kun on pitänyt järjestää tilaisuuksia silloin, kun vielä ei ole ollut oikein mitään tietoa siitä, mikä muuttuu vai muuttuuko mikään.” (T1, S, 308)*

*”Olen kokenut saaneeni itse niin vähän tietoa muutoksesta, että en ole osannut vastata henkilökunnan kysymyksiin tai neuvoa, miten he saavat äänensä kuuluville.” (T1, S, 421)*

Päätöksenteon liiallista nopeutta ja toisaalta hidastelua kritisoitiin lähinnä suunnitteluvaiheessa (T1: 22 %), mutta ei sen jälkeen.

”

*”Saimme juuri tänään tietää että yksikköme yhdistyy kahteen muuhun. Aikaa YT- kokouksen pitämiseen asiasta on huomiseen kello 14:ään.” (T1, S, 373)*

*”Minun mielestä sosiaali- ja terveysviraston yhdistämisprosessi meni liian hitaasti niin, että loppumetreille jäi liian paljon asioita. Liian monet työntekijät ovat joutuneet elämään kuukausia epävarmuudessa.” (T1, T, 2840)*

Arvostuksen ja kunnioituksen osoittamisen puute nousi suurimmaksi epäoikeudenmukaisuuden kokemusten luokaksi (T1: 13 %; T2: 40 %; T3: 18 %). Erityisen polttava ongelma oli toisen kyselyn vastauksissa eli noin 10 kuukautta fuusion jälkeen.

”

*”Viraston henkilöstöpolitiikka on työntekijöitä ja esimiehiä lähes poikkeuksetta alentavaa. Sen sijaan ylimmässä johdossa tuntuu olevan vakavia puutteita ymmärtää hyvän henkilöstöjohtamisen menettelytapoja ja viestintää sekä työntekijöiden kunnioittamista.” (T2, S, 37)*

Luokkaan muut epäoikeudenmukaisuuden kokemukset kasautui yllättäen viimeisessä kyselyssä peräti 23 % sen kyselyn kommentteista. Hieman yksinkertaista näitä kokemuksia voisi luonnehtia byrokrattisuuden ja hallintokeskeisyyden ongelmien ilmauksiksi.

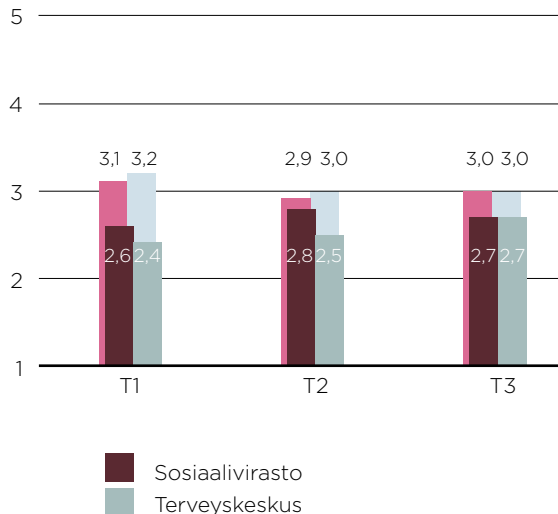


*”Viraston byrokraattisuus, jäykkyys ja tahmeus ovat merkittävästi lisääntyneet yhdistymisen jälkeen. Pienetkin asiat jumiutuvat Kallion virastotaloon. Tukipalveluosastot eivät palvele vaan käskyttävät ydintoiminnan yksiköitä.” (T3, T, 1228).*

*”Ydintoiminnan osastojen keskijohdolle on annettu vähän valtaa. Paljon valtaa on siirtynyt byrokraatiaosastojen työntekijöille. Byrokraatiaosastot eivät tue ydintoimintoja vaan ydintoiminnat suorittavat hallinto-osastojen prosesseja. Tämä painotus ei tue työmme kohdetta, kuntalaisia.” (T3, S, 184).*

Nämä kommentit eivät yksiselitteisesti liity osassa A kuvattuihin oikeudenmukaisuuden periaatteisiin, mutta teoreettisesti niissä itse asiassa on kyse oikeudenmukaisuudesta. Palaamme tähän viimeiseen luokkaan tämän osan johtopäätöksissä.

### Fuusio uhkana (tai mahdollisuutena)

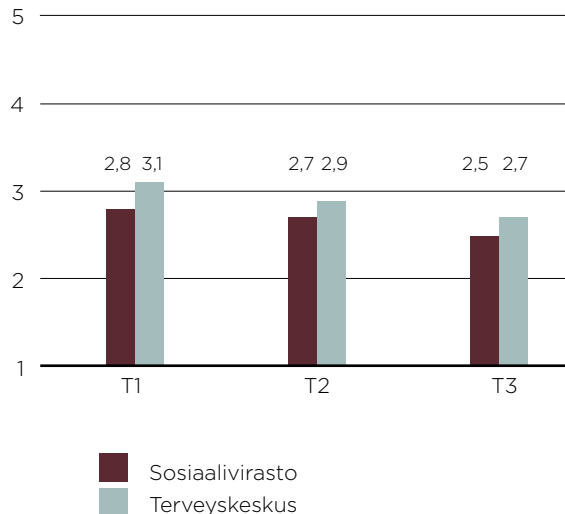


#### KUVA 6. Fuusio uhkana ja mahdollisuutena

- mahdollisuus taustalla haaleammalla värillä (Vertailuluvut uhalle: Aalto = 2,4 / 2,6 / 2,6; Vastauskaala: 1 = Täysin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä; Mittarit 2.3 ja 2.4)

Työntekijöiden kokemus fuusion aiheuttamasta uhasta omalle tulevaisuudelleen pysyi melko tasaisena ja vastauskaalan keskikohdan alapuolella kaikissa kolmessa mittauskohdassa (Kuva 6). Ennen fuusioita ja noin 10 kuukautta sen jälkeen sosiaaliviraston työntekijöiden uhan kokemus oli hieman korkeampi kuin terveyskeskuksen vastaava luku. Kolmannen kyselyn kohdalla virastojen väliset erot olivat kadonneet. Uhan kokemusten osalta toistuu siis sama trendi kuin havaittiin yllä samastumisen ja oikeudenmukaisuuden suhteen - terveyskeskuksen työntekijöiden kokemukset ovat kahdessa ensimmäisessä mittauksessa myönteisempiä kuin sosiaaliviraston työntekijöiden. Oleellista on, että uhkaa ei koettu erityisen paljon ja mahdollisuuksia nähtiin uhkia enemmän.

### Ylimmän johdon luotettavuus



#### KUVA 7. Ylimmän johdon luotettavuus

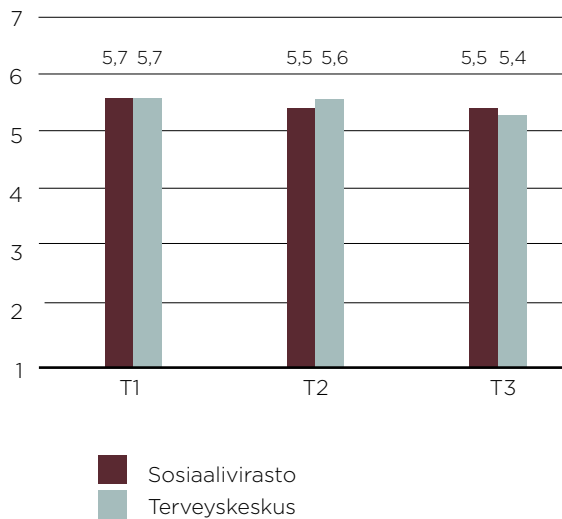
(T1 = vanhat virastot; T2 ja T3 = uusi virasto; Ei vertailulukuja; Vastauskaala: 1 = Täysin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä; Mittari 2.5)



Kyselylomakkeessa ylin johto määriteltiin viraston johtajaksi ja osastopäälliköiksi. Kuvasta 7 havaitaan, että yllä virastojen välillä havaittu trendi jatkuu – terveyskeskuksen työntekijät pitävät ylintä johtoa luotettavampana kuin sosiaaliviraston työntekijät. Arviot pysyvät pääosin vastausskaalan keskikohdan alapuolella eli luotettavuus ei ollut kovin korkeaa. Lisäksi luotettavuus laskee taustaorganisaatiosta riippumatta hieman, mutta tasaisesti fuusioprosessin edetessä.

Työn imuhan viittaa työntekijän innostumiseen ja omistautumiseen työlleen ja kyselyssä näitä aspekteja mitataan sillä, kuinka usein vastaajalla on ollut tällaisia tuntemuksia työssään. Tässä kyselyssä vastaukset ovat yleisten viitearvojen mukaan keskimääräistä korkeampia kaikissa vaiheissa, kuten Aalto-yliopiston fuusiossakin. Taustaorganisaatiokaan ei erottele vastaajia. Koska työn imu on keskinen hyvinvointi- ja motivaatiotekijä, voidaan tuloksia pitää viraston voimavaroina.

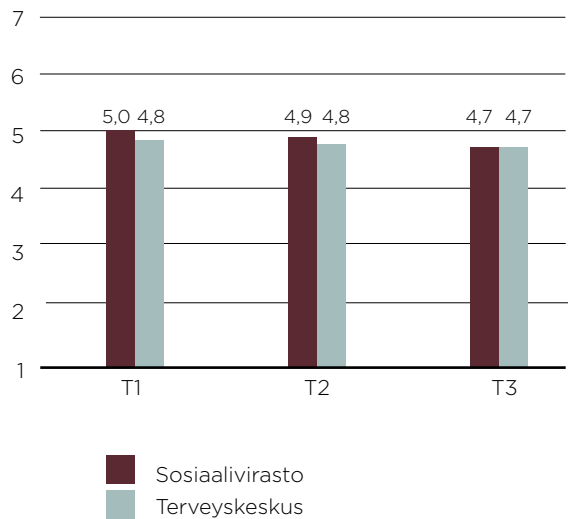
### Työn imu



#### KUVA 8. Työn imu

(Vertailuluvut: Aalto = 5,6 / 5,4 / 5,4;  
Yleisen viitearvot Suomessa = "Keskimääräistä korkeampi";  
Vastausskaala 1 = En koskaan, 7 = Päivittäin; Mittari 2.6)

### Ryhmien väliset suhteet

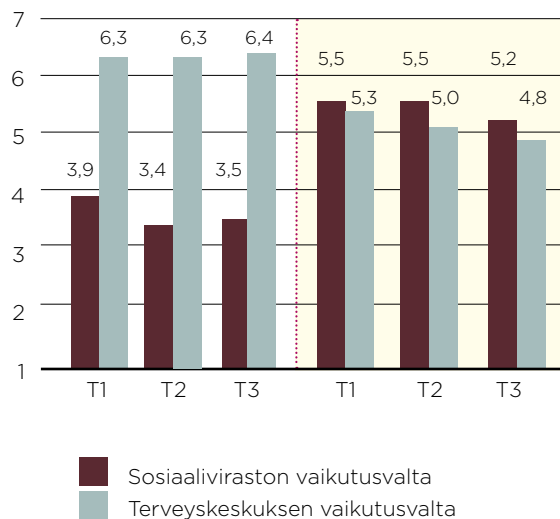


#### KUVA 9. Ryhmien väliset suhteet

(Vertailuarvo: Yksityisen sektorin palveluorganisaatio T2 = 5,1;  
Vastausskaala: 1 = Kuvaa erittäin huonosti; 7 = Kuvaa erittäin hyvin; Mittari 2.7)

Eri taustaorganisaatiosta tulleiden työntekijöiden asenteita toisen fuusio-osapuoleen tutkittiin pyytämällä vastaajia määrittämään miten eri myönteiset adjektiivit kuvaavat toisen fuusion osapuolen työntekijöitä. Näin mitaten ryhmäsuhteet näyttävät olevan varsin hyvässä kunnossa – virastojen välillä ei ole juurikaan eroja ja vastaukset ovat selkeästi vastauskaalan myönteisellä puolella (Kuva 9).

Sosiaaliviraston vastaajat Terveyskeskuksen vastaajat



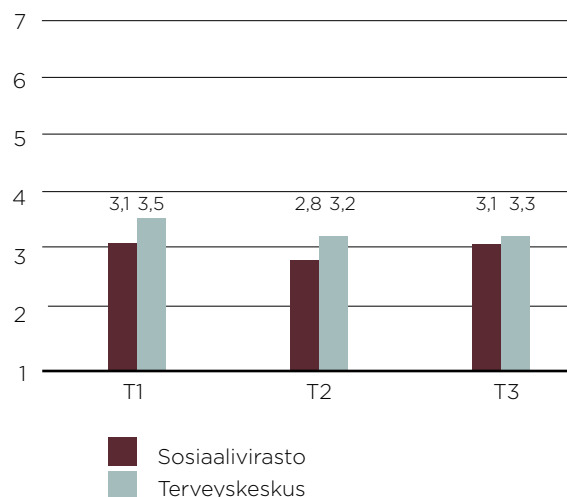
**KUVA 10. Fuusion eri osapuolten vaikutusvalta**

(Vertailuluvut: Aalto fuusio T1 TAIK = 5,3 / HKKK = 5,9 / TKK = 6,7; Vastauskaala: 1 = Erittäin vähän vaikutusvaltaa, 9 = Erittäin paljon vaikutusvaltaa; Mittari 2.8)

Tilanne näyttää kovin erilaiselta, kun tarkastellaan koettuja eroja vaikutusvallassa fuusioprosessiin (Kuva 10). Sosiaaliviraston vastaajat kokevat tilanteen täysin terveys-

keskuksen dominoimaksi, mutta terveyskeskuksessa fuusio nähdään tasa-arvoisena. Kuten osassa A todettiin status ja valta voivat kulkea käsi kädessä. Tässä tapauksessa otimme esiin kokemukset vallasta, koska ne olivat hyvin erilaisia riippuen taustaorganisaatiosta. Se, miksi vahva näkemysero ei heijastu ryhmien välisten suhteiden mittariin johtuu luultavasti arvioitavan kohteen tasosta. Ryhmäsuhteissa on kyse ruohonjuuritasosta – työntekijöiden välisistä suhteista, mutta kokemukset valtaeroista kohdistuvat fuusioprosessin ylätasolle ja organisaatioihin. Kaikuja koetusta valtaerosta näkyy epäilemättä ainakin oikeudenmukaisuuden kokemuksissa, jossa siinäkin pyydetään arvioita koko yhdistymisprosessista.

Usko fuusion hyötyihin



**KUVA 11. Usko fuusion hyötyihin**

(Vastauskaala: 1 = En usko lainkaan, 7 = Uskon täysin; Mittari 2.9)

Uskoa yhdistymisen hyötyihin mitattiin kysymällä uskoa Helsingin kaupungin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä esitettyihin neljään tavoitteeseen liittyen sosiaali- ja terveystoimien yhdistymiseen. Nämä olivat 1) Asiakkaalle ja potilaalle uudistuksesta on huomattavaa hyötyä; 2) Hoitoketjuja saadaan aiempaa sujuvammaksi ja asiointi helpottuu; 3) Asiakas on nostettu keskiöön ja voimme palvella häntä paremmin; 4) Uusi sosiaali- ja terveystoimisto muodostaa toimivan palvelukokonaisuuden.

Usko näihin tavoitteisiin pysyi koko fuusioprosessin ajan melko alhaisella tasolla (Kuva 11). Lisäksi sosiaaliviraston työntekijät olivat jälleen kerran pessimistisempiä kuin terveystoimiston työntekijät. Meillä ei ole käytössämme objektiivisia lukuja tuloksellisuuden seuraamiseen, mutta kuten osan A lopussa todettiin, usko hyötyihin on tärkeä edellytys uuden organisaation tuloksellisuudelle. Alhainen usko yhdistymisen hyötyihin asettaa näin ollen haasteita uudelle organisaatiolle.

On hyvä tiedostaa että näiden tunnuslukujen osalta meillä ei ole käytössä vertailulukuja muista fuusioista. Lisäksi fuusion ”viralliset” tavoitteet ovat kaikissa isoissa organisaatioissa aina jokseenkin abstraktilla tasolla määriteltyjä eivätkä ne välttämättä ole läsnä arkisessa ruohonjuuritason työssä. Tässä suhteessa onkin mielenkiintoista että tulevaisuuden usko vaikuttaisi olevan varsin hyvällä tasolla kun vastaajilta kysyttiin heidän omaan työhönsä liittyvistä mahdollisuuden kokemuksistaan (ks. edellä).

## Johtopäätöksiä

Jos Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiston fuusioprosessin menestystä selitetään yksimaan uuteen organisaation samastumisen määrällä, kuten osan A mallia voisi yksioikoisesti lukea, tilanne näyttää neutraalilta. Kummankin aiemman viraston työntekijät samastuvat uuteen organisaatioon keskinertaisesti. Yhdellä mittarilla ei siis saa selvästi kovin informatiivista kuvaa fuusioprosessista ja siinä vaikuttaneista voimista.

Kun tarkasteltiin mallin kolmea toisiinsa vahvasti liittyvää ja lopputuloksia edistäviä tai haittaavia kulmakiveä eli oikeudenmukaisuutta, uhan kokemuksia ja luottamusta ylimpään johtoon, alkaa kuva fuusioprosessin kokemisesta muuttua kiinnostavammaksi. Oikeudenmukaisuutta ja ylimmän johdon luotattavuutta arvioitiin vastauskaalan keskikohtaa kielteisimmiksi, mutta uhan kokemukset olivat melko vähäisiä. Kaikissa näissä sosiaaliviraston työntekijöiden arviot ovat kielteisempiä kuin terveystoimiston työntekijöiden. Samalla huomattiin, että käsitys vaikutusvallasta fuusioprosessissa oli eri virastoista tulevilla työntekijöillä lähes päinvastainen. Toisaalta työn imu ja ryhmien väliset suhteet näyttäytyvät kautta linjan uuden viraston vahvuuksina.

Lähemmässä tarkastelussa oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat erityisen problemaattisia. Oikeudenmukaisuus on määrällisesti mitaten varsin alhaisella tasol-



la. Koska oikeudenmukaisuus oli fuusioprosessin yksi keskeinen arvo, voidaan sanoa, että se ei ole toteutunut kovinkaan hyvin. Avovastausten analyysissä näyttää, että sosiaaliviraston työntekijät kokevat fuusion päätöksentekoprosessit puolueellisemmiksi kuin terveyskeskuksen työntekijät. Tämä on ainoa trendi, jossa taustaorganisaatioiden ero tulee näkyviin. Koettu valtaero voi hyvinkin selittää tätä: sosiaaliviraston työntekijöiden näkökulmasta fuusioprosessi on terveyskeskuksen sanelema. Toisaalta asianosaisten kuulemista kritisoitiin kautta linjan. Päätösprosessit koettiin nimenomaan suunnitteluvaiheessa (T1) heikosti suunnitelluiksi: milloin oli tulenpalava kiire, milloin elettiin epävarmuudessa. Merkillepantavaa on koettu arvostuksen puute erityisesti fuusion jälkeen (T2) - arvostus on keskeinen yhteisen samastumisen edistäjä. Viimeisessä kyselyssä esiin nousivat kokemukset byrokraattisuudesta. Kirjallisuudessa näitä kokemuksia nimitetään systeemiseksi epäoikeudenmukaisuudeksi. Ne kohdistuvat koko uuteen organisaatioon eivätkä vain päätöksentekijöihin tai ylimpään johtoon. Samaan aikaan henkilöstö ei näytä uskovan fuusiolle asetettuihin tavoitteisiin. Nämä on valitettavan huonoja ennusmerkkejä tulevaisuuden kannalta.

Ylimmän johdon luotettavuus oli myös verraten alhaisella tasolla ja laski ajan myötä. Koska luotettavuus on vahvasti sidoksissa oikeudenmukaisuuteen, on tämä trendi varsin ymmärrettävä. Tuloksia tarkastellessa onkin syytä kiinnittää huomio siihen millä tasolla (yksilö, fuusioprosessi vai jokin muu) ja millä aikaperspektiivillä (menneisydessä,

nyt vai tulevaisuudessa) asioita pyydetään arvioimaan. Toisin kuin oikeudenmukaisuus ja luotettavuus, uhka on arvio omasta tulevaisuudesta - ei koko fuusioprosessista, vaikka fuusioprosessin koettu oikeudenmukaisuus sitä lievittääkin. Verraten alhaiset uhan kokemukset saattavat heijastua toisiin itseä koskeviin tai omaa työtä lähellä oleviin tekijöihin eli korkeaan työn imuun ja hyviin eri organisaatiosta tulleiden yksilöiden väliin suhteisiin.

Näyttää siis kokonaisuutena siltä, että ruohonjuuritaso on varsin hyvässä kunnossa, mutta ylätason prosessit muodostavat haasteen pian kolme vuotta täyttävän sosiaali- ja terveysviraston menestykselle. Käytännön suositukseksi esitämme huomion kiinnittämistä oikeudenmukaiseen johtamiseen. Tämä siitä syystä, että koetulla oikeidenmukaisuudella on suuri vaikutus muihin tarkasteltuihin fuusioprosessin keskeisiin tekijöihin ja tutkimustulostemme perusteella siinä on selkeästi kehittämisen varaa. Tutkimuksemme myös tarjoaa varsin tarkkaa tietoa siitä missä haasteet piilevät. Työkaluja oikeidenmukaisuuden kokemusten vahvistamiseksi löytyy tämän kirjan osista A ja B sekä seurannan työkaluja osasta C. Lisäetuna oikeidenmukaisuuden periaatteiden noudattamisessa on se, että se ei maksa juuri mitään. Koettuihin valtaeroihin ei tietenkään voi suoraan vaikuttaa, vaikka ne viraston dynamiikkaa epäilemättä muokkaavatkin. Tässäkin asetamme toivomme oikeidenmukaisuuden voimaan - tasapuolinen ja arvostava kohtelu viestii yhdenvertaisuudesta.



# LOMAKE FUUSIOPROSESSIN SEURAAMISEKSI

Tässä osassa esittelemme mittareita, joiden avulla fuusioituva organisaatio (HR, johto) voi seurata yhdistymisprosessia sen eri vaiheissa. Mittarit ovat pääosin samoja, jotka esittelimme fuusioprosessin mallissamme (Kuva 1) osassa A. 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 osasta A. Olemme muokanneet alkuperäisiä kyselyitä joissain tapauksissa lyhemmiksi (esim. oikeudenmukaisuus), koska lomakkeessa oli paljon muitakin kysymyksiä ja pitkät mittarit, johtavat usein pitkään lomakkeeseen, mikä arjen kiireiden keskellä pudottaa vas-

tausprosenttia. Tärkein lähde muille kuin itse tekemillemme mittareille on suluisissa 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. Tasapuolisuuden nimissä on tärkeää antaa vastausmahdollisuus kaikille työntekijöille jokaisessa fuusioituvassa organisaatiossa. Kyselyt kannattaa ajoittaa niin, että muut kyselyt tai työn ulkopuoliset aktiviteetit eivät verota vastausintoa. On myös syytä avoimesti perustella miksi kysely tehdään, miten aineistoa käsitellään ja miten tulokset raportoidaan.

Riittävän seurannan ja muutosten kirjoittamiseksi kyselyitä kannattaa tehdä ainakin kolme ja suunnilleen vuoden välein. Riippuu intresseistä ajoitetaanko ensimmäinen kysely jo ennen virallista fuusioitumista vai vasta sen jälkeen. Käytämme esimerkiksi 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?

1. X:ssä
2. Y:ssä
3. Jossain muualla

### 1.2 Työskentelyaika aikaisemmassa organisaatiossa

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

1. Alle vuoden
2. 1-3 vuotta
3. 4-6 vuotta
4. 7-9 vuotta
5. 10-12 vuotta
6. 13-15 vuotta
7. 16-18 vuotta
8. 19-21 vuotta
9. 22-24 vuotta
10. 25 vuotta tai yli

### 1.3 Asema organisaatiossa

Mihin seuraavista ryhmistä kuulut:

Räätälöitävä kuhunkin organisaation mukaan. (esim. työntekijä / esimies / keski-johto / 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 muutok-  
sista 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 mielepidettäsi 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 quasi-experiment. 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 tilan-  
nettasi parhaiten vastaava vaihtoehto.

1. *Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.*
2. *Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.*
3. *Olen innostunut työstäni.*
4. *Työni inspiroi minua.*
5. *Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.*
6. *Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.*
7. *Olen ylpeä työstäni.*
8. *Olen täysin uppoutunut työhöni.*
9. *Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.*

*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)*

*(Hakanen, J (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedon Suomessa. Työterveyslaitos.)*

## 2.7 Suhteet fuusion osapuolten välillä

Arvioi seuraavaksi millaisia käsityksiä Sinulla on aiemman X/Y:n työntekijöistä. Valitse vaihtoehtoja, miten hyvin kukin adjektiivi kuvaa aiemman X:n/Y:n työntekijöitä. Olemme kiinnostuneita nimenomaan Sinun omista käsityksistäsi ja mielikuvista riippumatta siitä, missä määrin olet todellisuudessa ollut tekemisissä aiemman X:n/Y:n työntekijöiden kanssa.

1. Tasapuolinen
2. Pätevä
3. Luotettava
4. Auttavainen
5. Vilpitön
6. Johdonmukainen

*Skaala 1-7 (1 = Kuvaa erittäin huonosti; 2 = Kuvaa huonosti, 3 = Kuvaa jossain määrin huonosti, 4 = Ei kuvaa hyvin eikä huonosti, 5 = Kuvaa jossain määrin hyvin, 6 = Kuvaa hyvin, 7 = Kuvaa erittäin hyvin)*

*(Lipponen, J., Olkkonen, M.-E., & Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 391-413.)*

## 2.8 Erot vaikutusvallassa

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

X

Y

muut mahdollisen 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.)*

## 2.9 Usko fuusion hyötyihin

Seuraavassa on listattu NN:n sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä esitetyjä 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)*





Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Sosiaalitieteiden laitos

ISBN 978-951-51-1027-5

