

Susanne Harala

YRITYSOSTON JÄLKEISEN INTEGRAATION ONGELMAT JA ORGANISAATIOKULTTUURI

Johtamiskorkeakoulu
Hallintotieteen maisteritutkinto
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2019

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu
Hallintotieteen maisteriopinnot

HARALA, SUSANNE: Yritystoston jälkeisen integraation ongelmat ja organisaatiokulttuuri

Pro gradu -tutkielma, 100 sivua, 1 liite

Joulukuu 2019

Tämän tutkimuksen kohteena on yritystoston jälkeinen integraatio. Tutkimus tarkastelee erityisesti erilaisten organisaatiokulttuurien vaikutusta integraatiossa ja niistä aiheutuvia integraation ongelmia. Tutkimuksessa on aineiston perusteella arvioitu sitä, millaisina organisaatioiden kulttuurit näyttävät integraation osapuolille, millaisia ongelmia integraation yhteydessä on ilmennyt ja mikä vaikutus erilaisilla organisaatiokulttuureilla on ongelmien synnyssä.

Kyseessä on tapaustutkimus, jonka kohteena ovat suomalainen konserni sekä yhtiö, jonka konserni on muutama vuosi sitten ostanut. Tutkimus on toteutettu konsernin HR-yksikössä ja aihetta tarkastellaan erityisesti HR-palvelujen operatiivisten toimintojen integraation osalta. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa integraation suunnittelussa ja toteutuksessa mukana ollutta henkilöä. Haastateltavia jakautui tasaisesti kummankin organisaation osalta.

Aineiston perusteella kummallekin organisaatiolle on määritetty kaksi kulttuurikuvaa – sisäinen ja ulkoinen kuva. Näitä kuvia on tarkasteltu suhteessa organisaatiokulttuurin teorioihin. Erityisesti Hofsteden ja Trompenaarsin teorioiden perusteella konsernin kulttuurin on määritelty olevan normatiivinen Eiffel-torni -kulttuuri, jossa pidetään kiinni sovituista toimintamalleista ja jokaisella työntekijällä on omat vastuurajansa, joita ei helposti ylitetä. Ostetun yrityksen kulttuuri puolestaan määräytyy pragmaattiseksi perhekulttuuriksi, jonka katse on tiiviimmin kiinni toiminnan tuloksessa kuin toimintamalleissa,

joilla tulokseen päästään. Myös vastuurajaukset ovat perhekuulttuurissa toista kulttuuria epämääräisemmät.

Haastateltavat raportoivat integraatiosta kahdeksan erilaista ongelmaa, jotka vertautuvat lähes suoraan muutosjohtamisen tieteellisesti todettuihin inhimillisiin ongelmiin. Ongelmat tiivistyvät muutosjohtamisen, vuorovaikutuksen ja kulttuurin ongelmina. Näitä ongelmia on tutkimuksessa tarkasteltu mm. suhteessa Scheinin kulttuurinistuttamisteoriaan ja Juutin muutosjohtamisen teorioihin sekä Pitkäsen kulttuuriseen nelikenttään verraten.

Avainsanat: Yritysosto, organisaatiokulttuuri, integraatio, muutosjohtaminen, kulttuurinmuutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusaihe ja tutkimuskysymys	2
1.2	Tutkimuksen kohde	3
2	Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet	6
2.1	Organisaatiomuutos ja organisaatiokulttuuri	6
2.1.1	Organisaatiomuutoksen lähestymistavat	6
2.1.2	Mitä on organisaatiokulttuuri?	8
2.1.3	Erilaiset organisaatiokulttuurit	11
2.1.4	Voiko kulttuuria hallita ja muuttaa?	13
2.2	Fuusiot ja organisaatiokulttuuri	17
2.2.1	Kulttuurin aliarvioiminen johtaa fuusion epäonnistumiseen	18
2.2.2	Kulttuurien yhteentörmäys, johtaminen ja luottamus	21
2.2.3	Jännitteiden nelikenttä	23
2.3	Leadership ja johtaminen	25
3	Aineisto ja analyysimenetelmät	30
4	Organisaatiokulttuurien kuvat	32
4.1	Konsernin organisaatiokulttuuri	32
4.1.1	Konsernin sisäinen kulttuurikuva	32
4.1.2	Konsernin ulkoinen kulttuurikuva	36
4.1.3	Kokonaiskuva konsernin kulttuurista	41
4.2	Perheyrytyksen organisaatiokulttuuri	43
4.2.1	Perheyrytyksen sisäinen kulttuurikuva	43
4.2.2	Perheyrytyksen ulkoinen kulttuurikuva	46
4.2.3	Kokonaiskuva Perheyrytyksen kulttuurista	49
4.3	Kulttuurikuvien teoreettinen analyysi	51
5	Integraation ongelmat	55
5.1	Muutosvastarinta	55
5.2.	IT-ongelmat	58
5.3	Kaksi tuntematonta kulttuuria	61

5.4 Epäselvä päätöksenteko	63
5.5 Avainhenkilöiden lähteminen	65
5.6 Epäonnistunut viestintä ja dialogi	68
5.7 Organisaation tekopyhyys	70
5.8 Projektimuotoinen muutos ja päättyvät vastuut	72
5.9 Yhteenveto integraatiossa ilmenneistä ongelmista	74
6 Kulttuurit, johtaminen ja vuorovaikutus	77
6.1 Kulttuurit jännitteiden kentällä	78
6.2 Muutosjohtaminen integraatiossa	81
6.2.1 Integraation jakautunut johto	81
6.2.2 Integraation projektipäällikkö	83
6.3 Integraatiosta opiksi	84
7 Lopuksi	86
Lähteet	90
Liitteet	94
Taulukot ja kuvat	96
Viitteet	99

1 Johdanto

Erilaisten organisaatioiden fuusioista on Suomessa tehty verrattain paljon tutkimusta. Esimerkiksi Heikkilä (1998) on tutkinut henkilöstön kokemuksia fuusiotilanteessa pankkimaailmassa. Samoin Kouvo (2007) on tehnyt Pro Gradu -tutkielmansa henkilöstön roolista fuusiossa. Yritysstot ovat olleet 2010-luvuilla hyvin suosittu tutkimusaihe erityisesti opinnäytteiden aiheena. Yritysstoja opinnäytteissään ovat käsitelleet muun muassa Mylläri (2014), joka on tutkinut yritysstoprosessin arviointia ja kehittämistä, Kokko (2013), jonka Pro Gradu käsittelee johtajan roolia yritysston jälkeisessä yhteen sulauttamisessa ja Nisso (2012), joka tarkastelee omistaja-arvon luomista yritysston kautta. Yllä mainitut tutkimukset sivuavat organisaatiokulttuurin merkitystä yritysstojen ja fuusioiden jälkeisissä integraatioissa vähintään maininnan tasolla, mutta erilaisten kulttuurien merkitystä tilanteessa ei tarkastella tarkemmin.

Varsinaista organisaatiokulttuuriin tutkimusta fuusiossa ovat puolestaan tehneet Itäluoma (2011), joka tutki Pro Gradu -tutkielmassaan innovatiivisen organisaatiokulttuurin tavoiteltua syntyä Petäjä-opiston fuusiossa ja Pitkänen (2006), joka tutki Fortum-konsernin syntyfuusiota ja sen aikana syntyneitä organisaatiokulttuurillisia jännitteitä. Pitkäsen (2006) väitöstutkimus on aiheeltaan lähimpänä tämän tutkimuksen aihetta. Fuusio sijoittuu yksityiselle sektorille ja keskittyy erityisesti erilaisten organisaatiokulttuurien törmäykseen fuusiossa. Fortum-konserni syntyi useamman lähtökohtaisesti tasa-arvoisen organisaation fuusiona. Käsillä oleva tutkimus puolestaan käsittelee organisaatiokulttuurien vaikutusta yritysston jälkeisessä integraatiossa. Tutkimuksen lähtökohtana on, että suuri konserni on ostanut pienemmän yrityksen, jonka kulttuuri ja toimintamallit pyritään integraation aikana sulauttamaan osaksi konsernin organisaatiokulttuuria.

Väitöskirjansa lopussa Pitkänen (2006, 206) ehdottaa yhtenä tulevaisuuden tutkimussuuntana nimenomaan erilaisista lähtökohdista fuusioituvien organisaatioiden kulttuurien tutkimusta. Pitkänen on nimennyt mahdollisen tulevaisuuden tutkimusaiheen ehdotetulla otsikolla: ”Pienen yrityksen sielu – suuren yrityksen mittakaavaedut” vihjaten tulevaisuuden tutkimuksen kohdistuvan esimerkiksi kahden kooltaan erisuuren organisaation yhdistymiseen. 2010-luvulla organisaatiokulttuurin tutkimus on kuitenkin selvästi vähentynyt,

eikä Pitkäsen ehdottamia tutkimuksia fuusioiden tai yritysostojen ja organisaatiokulttuurin yhteydestä ole nähdäkseen tuotettu. Tutkielmani vastaa tähän tarpeeseen ja tuo samalla organisaatiokulttuurintutkimuksen uudelleen agendalle myös 2010-luvulla.

1.1 Tutkimusaihe ja tutkimuskysymys

Tutkimukseni tavoitteet ovat kaksinaiset. Tutkielman ensisijaisena tavoitteena on tuottaa laadukasta tutkimusta yksityisten yritysten organisaatiokulttuurien vaikutuksesta yritysoston jälkeisessä integraatiossa sekä muodostaa käsitys siitä, miten erilaiset organisaatiokulttuurit näyttäytyvät yritysoston eri puolilla. Oletan, että organisaation oma näkemys omasta organisaatiokulttuuristaan poikkeaa ratkaisevasti toisen osapuolen käsityksestä tästä organisaatiokulttuurista ja tämä on oleellinen syy siihen, miksi organisaatioiden välille syntyy jännitteitä. Kyseessä on case-tutkimus, jonka tavoitteena on toisaalta myös tuottaa hyötyä kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksella on tarkoitus osoittaa organisaatiolle, minkälaiset asiat ovat aiheuttaneet ongelmia toimintojen integroimisessa ja mistä nämä ongelmat johtuvat. Tärkeää on tunnistaa syntyneiden ongelmien lähtökohdat. Oletan näiden esiintyvän erilaisten organisaatiokulttuurinäkemysten rajapinnoilla.

Päällimmäisenä tutkimuskysymyksenäni kysynkin, **millaisena fuusioituvien organisaatioiden kulttuurit fuusiossa näyttäytyvät**. Tämä sisältää myös kysymyksen, **millaisia fuusioituvien organisaatioiden kulttuurit ovat**. Lähtökohtaisesti oletan, että organisaatiokulttuurit ovat erilaisia ja että ne myös näyttäytyvät ulospäin erilaisina kuin millaisina ne organisaation sisällä koetaan, ja tämä tuottaa integraatiossa jännitteitä ja ongelmatilanteita. Tämän oletuksen perusteella olen rajannut tutkimukselleni lisäkysymyksiä, joilla voin vastata myös organisaation tarpeeseen tuottaa heille hyödyllistä tietoa:

1. **Minkälaisia ongelmia erilaisten kulttuurien kohtaaminen tuottaa toimintatapoja yhtenäistettäessä? Mistä ongelmat johtuvat?**
2. **Minkälaisin toimin integraation mahdollisia jännitteitä ja ongelmia on pyritty ehkäisemään?**

Tutkimukseni ajoittuu hetkeen, jossa fuusio on jo tapahtunut. Henkilöstöhallinnon osalta muutos on kuitenkin yhä kesken, eikä palveluita todennäköisesti saada täysin yhtenäistettyä vielä lähitulevaisuudessakaan. Näin ollen on mahdollista, ettei tutkimuksen aikana ole vielä kaikkia jännitteitä ja ongelmia edes nähtävissä. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tuottaa

arvokasta tietoa siitä, miten eri osapuolet muutoksen kokevat ja sitä kautta osaltaan edesauttaa jouhevaa siirtymää kohti yhteisiä toimintamalleja ja organisaatiokulttuuria.

Tutkimukseni etenee seuraavasti: Luvussa 2 esittelen tutkimuksen teoreettisen taustan ja keskeiset käsitteet. Yritystoston ongelmia ja organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa keskeiset käsiteltävät teoriat koskevat organisaatiokulttuuria ja sen muutosta sekä muutosjohtamista yleensä. Luonnollisesti merkittävässä asemassa ovat myös aiemmat tutkimukset yritysostoista ja fuusioista sekä organisaatiokulttuurin ja henkilöstön merkityksestä organisaatiomuutoksessa. Luvussa 3 analysoin yritystoston osapuolten organisaatiokulttuureja ja sitä, millaisina kulttuurit näyttäytyvät muutostilanteessa. Kummastakin kulttuurista muodostuu aineiston perusteella ulkoiset ja sisäiset kulttuurikuvaukset, jotka yhdistyessään edustavat sitä osaa organisaatioiden kulttuurista, joka tulee muutoksessa näkyväksi tai korostuu erityisesti. Näin muodostuneita kulttuurikuvia vertaan teoreettisiin kulttuurityyppeihin. Tämän jälkeen luvussa 4 käsittelen aineistosta esiin nousseita integraation ongelmia ja vertaan niitä yleisesti tunnistettuihin yritystoston tai fuusion jälkeisiin ongelmiin. Nämä kaksi lukua muodostavat tutkimuksen käsittelyosan. Luvussa 5 tarkastelen käsittelyosassa tunnistettujen organisaatiokulttuurien ja integraation ongelmien yhteyttä sekä esittelen tutkimuksen tulokset.

1.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimukseni kohdeorganisaationa on suuri suomalainen konserni, joka on lähivuosina ostanut keskisuuren suomalaisen yrityksen. Konserni ei halua nimeään julkaistavan tutkimuksen yhteydessä, joten konsernia kutsutaan jatkossakin lyhyesti ja mielikuvituksettomasti Konserniksi. Ostettua perheyritystä puolestaan kutsutaan Perheyritykseksi. Tutkimusta aloitettaessa on yritysostosta kulunut jo yli vuosi aikaa, mutta yritysten HR-palvelujen ja toimintojen integraatio on vielä kesken. Tutkimukseni keskittyy yhdistämispyrkimykseen erityisesti yritysten HR-palveluissa, joiden yhdistymiselle on yritysten mukaan selkeä yhteinen tavoite, mutta käytännössä näiden palvelujen yhdistäminen on koettu vaikeaksi. Jo toteutetut siirtoprojektit eivät ole onnistuneet tavoitteiden mukaisesti ja uusien yhdistämisprojektien aikataulut on lyöty jäihin. Konsernin näkökulmasta katsottuna suurimpana ongelmana vaikuttaa olevan ostetun yrityksen omat HR-toimijat, jotka eivät ole suostuvaisia luopumaan omista käytännöistään, kun taas Perheyritys kokee, ettei Konsernin

HR-palveluissa olla halukkaita sopeuttamaan toimintaa heidän liiketoiminnalleen sopivaksi. HR-palvelujen operatiivinen toiminta on suunniteltu siirrettävän Perheyrytyksen omalta HR-henkilöstöltä Konsernin palvelukeskukseen, jossa jo tuotetaan muiden Konsernin yhtiöiden HR-palvelut. Tämä tutkimus pureutuu erityisesti näiden palvelujen integraatioon.

Kahden yrityksen välinen fuusio tai yrityskauppa toteutetaan yleisesti ottaen lähes aina joko strategisista tai taloudellisista syistä (Sherman 2010, 18). Taloudellisista ja strategisista syistä toteutetut yritysostot eivät kuitenkaan aina johda pelkkään auvoiseen yhteiseloon ja taloudelliseen nousuun, vaan yritysoston seurauksena voi olla kahden erilaisen organisaatiokulttuurin rajukin yhteentörmäys, joka ei liity organisaatioiden taloudelliseen yhteensopivuuteen, vaan on puhtaasti erilaisten organisaatioiden henkilöstöjen tunneperäinen kohtaaminen (Cartwright ja Cooper 1996, 26). Yritysostossa kohtaavien organisaatioiden organisaatiokulttuurit saattavat poiketa toisistaan hyvin voimakkaasti, mikä aiheuttaa usein ongelmia yritysoston jälkeisessä yritysten yhteen sulauttamisessa ja integraatiossa.

Tämä yrityskauppa on toteutettu strategisista lähtökohdista käsin, sillä kaupan on perusteltu kasvattavan Konsernin kansainvälistä jalansijaa ja tarjoavan synergia potentiaalia organisaatioille. Yritysoston avulla Konserni on myös kasvattanut toimialaansa ostamalla liiketoimintaa, jota sillä ei ennen ole ollut. Yrityskaupan aikana ei ole otettu huomioon organisaatioiden hyvin erilaisia historioita, organisaatorakenteita ja -kulttuuria. Konserni on suomalainen pörssi-yhtiö, jonka alla on ennestään jo suuri joukko erilaisia tytäryhtiöitä. Konsernia johtaa erillinen hallitus, pääjohtaja ja konsernin johtoryhmä. Ostettu yritys on taas historialtaan suomalainen perheyrytyks, joka on ennen yritysostoa säilynyt yhden perheen omistuksessa. Omistajaperheen jäsenet ovat myös työskennelleet organisaation johdossa. Erilaiset taustat ja organisaatiokulttuurit ovat vaikeuttaneet organisaatioiden integraatiota ja keskinäistä vuorovaikutusta. Organisaatioiden erilaisilla liiketoiminnoilla on myös ollut merkittävä vaikutus integraation ongelmassa.

Organisaatioiden HR-palvelujen integraation tavoitteena on ollut siirtää operatiiviset HR-palvelut Perheyrytyksen omilta HR-toimijoilta kokonaan Konsernin HR-palvelukeskukseen ja toisaalta jättää hallinnollinen HR-toiminta Perheyrytyksen oman HR-henkilöstön haltuun. Aiemmin todetun mukaisesti palvelujen siirtäminen ei kuitenkaan ole onnistunut, sillä

osapuolet eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, miten palvelut siirretään ja millaista palvelua palvelukeskus jatkossa tarjoaa Perheyrityksen liiketoiminnalle. Tutkimuksen aloituksen hetkellä tilanne integraation osalta on se, että kahden erillisen siirtoprojektin avulla palvelukeskukseen on siirretty henkilötietojen järjestelmäylläpito ja tallennus sekä palkanlaskenta. Perheyrityksen HR-henkilökunta kuitenkin toimii yhä näkyvänä HR-palveluna organisaationsa liiketoiminnalle. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan erityisesti HR-palvelujen integraatiota ja jo toteutuneissa siirtoprojekteissa ilmenneitä ongelmia sekä erimielisyyksiä palvelujen kokonaisvaltaisessa integraatiossa.

2 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen kohteena on kaksi organisaatiota, joiden HR-toimintoja on yritystoston seurauksena pyritty yhtenäistämään viime vuosien aikana. Tavoitteena on, että ostetun yrityksen toiminnot integroidaan konsernin toimintamalleihin, mutta integraatio ei ole sujunut toivotulla tavalla. Tutkimus tarkastelee erityisesti erilaisten organisaatiokulttuurien merkitystä siinä, miksi tukitoimintojen integraatio on ollut erityisen hankala, ellei jopa täysin epäonnistunut.

Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautuu organisaationmuutosteorioihin, organisaatiokulttuurin teoriaan ja siitä johtuviin johtamisen teorioihin. Tässä luvussa käyn läpi näitä teorioita eri näkökulmista, sillä yksikään mainitsemistani aiheista ei ole teoreettisesti yksiselitteinen. Käsiteltyäni olemassa olevaa teoriaa, käyn lopuksi läpi, miten kukin käsitteistä ymmärretään tässä tutkimuksessa. Lisäksi tarkastelen tässä luvussa sitä, minkälaista organisaatiokulttuurin tutkimusta fuusion ja yrityskauppojen osalta on tehty aiemmin, ja mitä se antaa aineksiksi omalle tutkimukselleni.

2.1 Organisaatiomuutos ja organisaatiokulttuuri

Käsitteellä organisaatiomuutos voi käytännössä kuvata mitä tahansa organisaatiossa tapahtuvaa muutosta aina toimintamallien ja strategian uudistamisesta fuusioituvien organisaatioiden yhdistymiseen asti. Nykyajan organisaatiot ovatkin jatkuvan muutoksen alaisina ja siksi on tärkeää määritellä, miten organisaatiomuutos milloinkin ymmärretään ja mitä sillä tarkoitetaan. Tässä tutkimuksessa keskiössä on yritystoston jälkeinen integraatio organisaatiomuutoksena ja toisaalta integraatioon vahvasti vaikuttava kulttuurillinen muutos. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen lyhyesti erilaisia organisaatiomuutoksen lähestymistapoja. Seuraavissa alaluvuissa puolestaan tarkastelen, mitä organisaatiokulttuuri oikeastaan on ja voiko kulttuuria muuttaa aktiivisesti.

2.1.1 Organisaatiomuutoksen lähestymistavat

Juuti & Virtanen (2009) esittelevät teoksessaan useita erilaisia tapoja jäsentää organisaatiomuutosta. He käsittelevät organisaatiomuutosta suunnitelmallisena tapahtumana, joka vertautuu luonnontieteelliseen ajatteluun. Tämä ajattelu vertautuu

taylorismiin ja muutosjohtamisen katsotaan perustuvan rationaaliseen logiikkaan. (mt., 32–33.) Toisekseen he tarkastelevat ajatusta organisaatiomuutoksesta orgaanisena prosessina, joka korostaa systeemiajattelua. Tässä he tuovat esille Kurt Lewinin, psykologin, jonka kokeilla oli valtava vaikutus niin palauteprosessin kehittämisessä kuin siinä, että ymmärrettiin mikä merkitys on sillä, että muutoksen kohteena olevat pääsevät itse osallistumaan ongelmanratkaisuun ja muuttavat tätä kautta helpommin omaa käyttäytymistään. Pelkkä tiedon välittäminen ei juurikaan vaikuta käyttäytymiseen. Näiden havaintojen perusteella organisaatiomuutoksen nähtiin olevan suunnitelmallista ja vaativan käyttäytymistieteellisiä tietoja ja taitoja. (mt., 37–39.)

Juuti & Virtanen (2009, 40–44) käsittelevät organisaatiomuutosta myös kulttuurisena muutoksena, joka hyödyntää niin psykodynaamisia kuin sosiologisiakin ajattelutapoja. Kulttuurillinen organisaatiomuutos korostaa organisaation epävirallisen puolen muutosta. Kulttuuri muuttuu usein organisaatiomuutoksen myötä ilman selkeää vaikuttajaa tai kulttuurin tarkoituksellista muutosta. Juuti ja Virtanen puhuvat tässä kuitenkin organisaatiokulttuurin muutoksesta psykodynaamisten ja sosiologisten keinojen avulla tuotettuna muutoksena. Ajatus on kiistanalainen, sillä osa organisaatiokulttuurin tutkijoista kokee, ettei kulttuuria ole mahdollista aktiivisesti muuttaa. Toisaalta tutkijat katsovat, että tuomalla kulttuuria näkyväksi ja tuomalla erityisesti alitajuiset voimat ja piilotetut ajatukset näkyväksi, voidaan saada ihmiset arvioimaan kulttuuriaan uudelleen ja muuttamaan sitä kautta käyttäytymistään ja kulttuuriaan. Toisin sanoen, myös kulttuurillinen muutos perustuu osin Lewinin huomioon siitä, että osallistumalla ongelmanratkaisuun, ihminen muuttaa käyttäytymistään. Osallistumalla kulttuurin julkituomiseen ja pohtimalla kulttuuria, ihmisen on mahdollista muuttaa kulttuuria.

Näiden lisäksi Juuti & Virtanen (2009) tarkastelevat hyppäyksellistä organisaatiomuutosta, jossa ajatuksena on, että organisaatio voi vaihtaa paradigmasta toiseen hyvinkin nopeasti, mutta muutos tapahtuu vain kriisien, äkillisten ja sattumanvaraisten keksintöjen, kaaoksen ja perinteisiin toimintatapoihin pakonomaisesti kiinnittymisen sekä uudistumisen vaiheiden kautta. (mt., 45–46.) He käsittelevät organisaatiomuutosta myös prosessikonsultaation ja toimintatutkimuksen kautta, joista molemmat osallistavat muutoksen kohteen joko mentaalisesti tai toiminnallisesti erilaisten kokeilujen kautta aktiivisesti mukaan muutokseen.

Viimeisenä Juuti & Virtanen (2009, 50–53) tarkastelevat organisaatiomuutosta sosiaalisen konstruktion kautta. Tämä näkökulma korostaa vuorovaikutuksen, kielen ja valitun diskurssin merkitystä. ”Ihmiset rakentavat maailmansa valitsemalla tiettyjä sanoja ja puhetapoja, joilla he kuvailevat itseään ja toisiaan sekä organisaatiota” (mt., 50–51). Organisaation kaikki toiminta on vuorovaikutusta sen jäsenten välillä. Myös muutos rakentuu vuorovaikutuksessa niin organisaation henkilöstön kuin organisaation ulkoisten suhteiden ja muiden organisaatioiden välillä.

Juutin ja Virtasen esittämistä organisaatiomuutoksen näkökulmista aineistoni kannalta merkittävimmät näkökulmat ovat kulttuurisen muutoksen ja sosiologisen muutoksen näkökulmat. On kuitenkin tärkeää huomioida, etteivät Juutin ja Virtasen esittämät näkökulmat sulje toisiaan pois, vaan tarkastelevat vain asioita eri näkökulmista. Kulttuurillinen ja sosiologinenkin muutos syntyvät suunnitelmien ja systeemisen käytöksen kautta.

2.1.2 Mitä on organisaatiokulttuuri?

Kulttuurin käsite on laaja, eikä se saa yksimielistä määritelmää edes antropologian tutkijoiden keskuudessa, saati sitten organisaatiokulttuurin tutkijoiden keskuudessa. Alvesson (2002, 3) korostaa, että eritoten juuri organisaatiokulttuurin käsitettä on käytetty usein eri määritelmin riippuen tutkimuksen syvyydestä, laajuudesta ja tarkoituksesta. Eri tutkimukset käyttävät kulttuurin käsitettä kattamaan organisaation ideat ja ymmärryksen (*ideas and cognition*), symbolit ja merkitykset (*symbols and meanings*), arvot ja ideologiat (*values and ideologies*), säännöt ja normit (*rules and norms*), tunteet ja ilmaisun (*emotions and expressiveness*), kollektiivisen alitajunnan (*collective unconscious*), käyttäytymissäännöt (*behaviour patterns*), rakenteet ja käytännöt (*structures and practises*) ynnä muita. Alvesson (2002, 3) toteaaakin, että näin laajan merkityksen saava käsite on useimmiten tiivistetty tarkoittamaan joko ”epävirallisia käyttäytymissääntöjä”, ”organisaation normeja” tai ”sosiaalisia käyttäytymissääntöjä”.

Frost et al. (1985, 13–25) kertovat tarinan erilaisista linnuista, jotka ovat kaikki kiertäneet matkoillaan tutkimassa eri organisaatioiden kulttuureja ympäri maailmaa. Kertomuksessa linnut kokoontuvat yhteen keskustelemaan kokemuksistaan ja määrittämään organisaatiokulttuurin käsitteen kukin omasta näkökulmastaan ja kokemuksistaan käsin.

Kertomuksessa kotka tarjoaa käsitteelle kaukaa ilmasta katsotun perspektiivin, joka kattaa laaja-alaisesti erilaiset käsitykset organisaatiokulttuurista:

Organisaation kulttuuri koostuu yhteisistä oletuksista, prioriteeteista, tarkoituksista ja arvoista – uskomuksista organisaation henkilökunnan kesken. [...] Jotkut puhuvat siitä ”sosiaalisena liimana”. [...] Organisaatiokulttuurista puhuminen vaikuttaa tarkoittavan symboliikan tärkeydestä – rituaaleista, myyteistä, tarinoista ja legendoista – ja tapahtumien tulkinnoista, ideoista ja kokemuksista, joihin ovat vaikuttaneet ja jotka ovat muotoutuneet sen ryhmän sisällä, jossa ne esiintyvät. Tämä lähestymistapa kiinnittää ihmisten huomion organisaation artefakteihin ja niiden merkityksiin sekä organisaation historiaan, jolla on ollut vaikutusta niin organisaation nykyhetkeen kuin tulevaisuuteenkin. (Frost et al. 2002, 17.) (oma suomennokseni)

Kertomus linnuista vertautuu organisaatiokulttuurin tutkijoihin, joista kukin tarkastelee kulttuuria hieman eri perspektiivistä. Kotkan kuvaus organisaatiokulttuurista saa muut linnut innostumaan ja he yhdessä hyväksyvät kotkan kuvauksen kulttuurista jonkinlaiseksi kattokuvaksi, jonka alla heistä jokainen on tarkentanut oman tarkastelunsa johonkin tiettyyn osaan tästä kattokäsitteestä. Kotkan määritelmä eroaa Alvessonin (2002,3) edellä kuvatusta listauksesta ratkaisevasti siinä, että kuvaus korostaa tapahtumien tulkintaa ja työyhteisön yhteisten kokemusten merkitystä osana tätä tulkintaa. Kulttuuri syntyy yhteisestä historiasta, tapahtumista ja kokemuksista sekä niistä symboleista ja merkityksistä, jotka ovat organisaation historian tapahtumien myötä muokkaantuneet. Myös Alvesson (emp.) lainaa tekstissään yllä lainaamaani kotkan kuvausta organisaatiokulttuurista ja hyväksyy kuvauksen käsitteen määritelmänä myös omassa tutkimuksessaan. Alvesson kuitenkin lisää omaan listaansa symbolien ja merkitysten lisäksi arvot ja oletukset. Hän kokoaa kulttuurin olevan näyttämö, jolla käyttäytyminen, sosiaaliset tapahtumat sekä instituutiot ja prosessit tulevat ymmärrettäviksi ja merkityksellisiksi (Alvesson 2002, 4).

Louis (1985, 27) pukee kulttuurin tunteeksi. Hän osoittaa tekstissään kulttuurin julkituomisen vaikeuden sanoilla antaen esimerkin kokemuksesta ja tuntemuksesta. Hän viittaa tunteella tilanteeseen, jossa uusi työntekijä astuu organisaatioon ensimmäistä kertaa ja organisaation kulttuuri välittyy hänelle erilaisten tuntemusten kautta. Louisin mukaan ulkopuolinen ei välttämättä osaa kuvailla vierasta kulttuuria sanoin tai ymmärrä kulttuurin olemassaoloa tietoisella tasolla, mutta työpaikan kulttuurin aistii silloin, kun kokee itsensä ulkopuoliseksi.

Kuitenkin jokainen uusi työntekijä oppii pikkuhiljaa työpaikan työrytmin ja tavat työskennellä. Kyse on työpaikan tuntemuksen, tuoksen ja persoonan oppimisesta – kulttuurin omaksumisesta.

Schein (1987, 25–26) määrittelee kulttuurin perusoletusten mallina, jonka jokin ryhmä ihmisiä on kehittänyt yhteisten kokemusten perusteella. Nämä kokemukset ovat syntyneet ryhmän ratkaistessa yhdessä niin sisäisiä kuin ulkoisiakin ongelmiaan. Tavot, joilla ongelmat on ratkaistu, ovat osoittautuneet ryhmän sisällä onnistuneiksi ja ne halutaan siksi jakaa eteenpäin myös uusille ryhmän jäsenille. Ajan saatossa nämä perusoletukset ovat muuttuneet tiedostamattomiksi toimintamalleiksi ja ryhmän yhteiseksi näkemykseksi. Saman ryhmän sisällä olevat henkilöt ymmärtävät ryhmän sisäisen dynamiikan ja kulttuurin samanlaisena ja heillä on myös yhteinen käsitys ryhmää ympäröivistä kulttuureista.

Scheinin kuvaus organisaatiokulttuurista sanallistaa kulttuurin synnyn ja sisältää aiemmin tarkastelemieni Frostin sekä Alvessonin määritelmät. Schein (2017, 18) onkin jakanut kulttuurin kolmen käsitteen avulla, joiden kautta sitä on hänen mukaansa mahdollista analysoida. Scheinin jaottelu nojautuu pitkälti myös aiemmin esittelemiini listauksiin organisaatiokulttuurin sisällöstä. Näitä ovat artefaktit eli näkyvät rakenteet ja prosessit, joita on helppo havaita ja analysoida; arvot ja uskomukset, joihin lukeutuvat myös ideologiat ja rationaalistumat; sekä perusoletukset, joihin kuuluvat tiedostamattomat arvot ja uskomukset. Perusoletuksia on hänen mukaansa vaikea analysoida, mutta ne vaikuttavat voimakkaasti käytökseemme, ajatuksiimme, näkemyksiimme ja tunteisiimme.

Cartwright ja Cooper (1996, 59) nimeävät organisaation kulttuuria muovaaviksi ominaisuuksiksi (1) organisaation historian ja omistajuuden, (2) organisaation koon, (3) organisaation liiketoiminnan muodon ja organisaation käyttämän teknologian, (4) organisaation ulkoisen ympäristön ja tuotemarkkinat, sekä (5) ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiossa, erityisesti perustajat ja johtajat. Cartwrightin ja Cooperin listaamat ominaisuudet kuuluvat Scheinin jaottelussa suurelta osin organisaatioiden artefakteihin: organisaatioiden rakenteisiin ja näkyviin prosesseihin. Arvot ja perusoletukset puolestaan manifestoituvat ihmisissä ja heidän käytöksessään ja vaikuttavat sitä kautta myös organisaation toimintamalleihin. Cartwrightin ja Cooperin listauksella ei olekaan siksi

mielekästä arvioida organisaatioiden kulttuureja sellaisenaan, mutta niiden avulla voi organisaatioiden artefaktien eron tuoda selvästi näkyville.

Kulttuuria tutkittaessa on muistettava, että kulttuuri on viime kädessä aina subjektiivinen kokemus ja tulkinta asioista. Alvesson (2002) huomauttaakin, että antropologit ovat ajan saatossa kulttuuria tutkiessaan ymmärtäneet tulkitsevansa tulkintoja. Vaikka Schein tarjoaa organisaatiokulttuurin tutkimukselle käsitteellisen jaottelun, ei sen analyysi ole yksiselitteistä. Tutkimuksessani muodostan haastattelemieni henkilöiden tulkintojen perusteella kuvan kummankin organisaation kulttuurista. Koska ihmiset kokevat ja ymmärtävät kulttuurin eri tavoin, ei tutkimuksessa ole välttämättä mahdollista eritellä selkeästi, millaiset arvot, uskomukset ja perusoletukset organisaatioissa vallitsevat, vaan käytän Scheinin käsitteitä siinä määrin, missä aineisto antaa näiden osalta mahdollisuuden kulttuurien vertailuun.

2.1.3 Erilaiset organisaatiokulttuurit

Hofstede (1991, 188) on tutkimuksessaan muodostanut kuusi erilaista vastakohtaista ulottuvuutta erilaisille organisaatiokulttuureille. Ulottuvuudet toimivat eräänlaisina mittareina, joiden avulla on mahdollista kuvata organisaatioiden kulttuureja ja vertailla erilaisia organisaatiokulttuureja toisiinsa. Nämä ulottuvuudet ovat:

1. Proessorientoitunut vs. tulorientoitunut

Proessorientoituneessa organisaatiossa työntekijät välttävät riskejä ja toimivat vahvasti sovittujen toimintaprosessien mukaan, kun taas tulorientoituneessa organisaatiossa työntekijät ottavat enemmän riskejä kehittäkseen niin omaa kuin organisaationkin toimintaa ja parantaakseen organisaation tulosta. (Hofstede 1991, 189.)

2. Työntekijäorientoitunut vs. työorientoitunut

Työntekijäorientoituneessa organisaatiossa työntekijät kokevat, että heidän henkilökohtainen hyvinvointinsa otetaan organisaatiossa huomioon ja tärkeät päätökset tehdään ryhmissä usean ihmisen toimesta. Työorientoituneessa organisaatiossa työntekijät puolestaan kokevat organisaation olevan kiinnostunut ainoastaan heidän työpanoksestaan ja päätöksiä tekevät autoritaariset yksilöt. (Hofstede 1991, 190.)

3. Nurkkakuntainen vs. ammattimainen

Nurkkakuntainen organisaatio vertautuu paikalliseen kulttuuriin ja ammattimainen kosmopoliittiseen, sivistyneeseen kulttuuriin. Ammattimaisessa organisaatiossa työntekijät tekevät selvän eron työn ja vapaa-ajan välille, kun taas nurkkakuntaisessa kulttuurissa työntekijöiden vapaa-ajan sosiaalinen tausta näkyy vahvasti myös työelämässä. (Hofstede 1991, 190–191.)

4. Avoin systeemi vs. suljettu systeemi

Avoin ja suljettu systeemi viittaavat organisaation ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen avoimuuteen. Avoimen systeemin organisaatioon on helppo tulla ulkopuolelta ja asettua osaksi organisaatiota, kun taas suljetun systeemin organisaatiossa työntekijät ovat sisäänpäin kääntyneitä eikä ulkopuolisia päästetä sisälle organisaation yhteisöihin. (Hofstede 1991, 191.)

5. Löysä kontrolli vs. tiukka kontrolli

Löysän kontrollin organisaatioissa ei seurata tarkasti toimintojen kuluja, tapaamisajat ovat suurpiirteisiä ja työntekijät saattavat myös vitsailla työstä ja työpaikasta säännöllisesti. Tiukan kontrollin organisaatiot puolestaan ovat hyvinkin kulutietoisia, tapaamisajat ovat täsmälliset eikä työn tai organisaation kustannuksella sovi vitsailla. Tiukan kontrollin organisaatioissa on Hofsteden mukaan usein myös tarkat käytös- ja pukukoodit. (Hofstede 1991, 191.)

6. Normatiivinen vs. pragmaattinen

Tämä ulottuvuus kuvaa sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan asiakkaisiin. Normatiivisissa organisaatioissa suhtaudutaan kaikkiin asiakkaisiin tarkasti organisaation prosesseja seuraten, kun taas pragmaattisissa organisaatioissa on tärkeämpää kohdata asiakkaan tarpeet ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin kuin noudattaa tarkkaan organisaation prosesseja. Työn tulos on silloin tärkeämpi kuin sen toteutustapa. (Hofstede 1991, 191.)

Hofsteden ulottuvuuksien ajatuksena on, että yksi organisaatiokulttuuri voi asettua vain jompaankumpaan päähän yhdestä ulottuvuudesta. Toisin sanoen yksi ja sama organisaatio ei voi olla yhtä aikaa prosessorientoitunut ja tulorientoitunut, vaan organisaation sijoittuminen ulottuvuudelle riippuu siitä, kumpaa organisaatio painottaa toiminnassaan enemmän. On kuitenkin mahdollista, että organisaatio asettuu ulottuvuuksien väliin, eikä edusta yksiselitteisesti kumpaakaan ulottuvuutta. Organisaation ei myöskään tarvitse olla

selkeästi vain toisen ulottuvuuden kaltainen, vaan organisaation kulttuurissa voi ilmetä myös ulottuvuuden toisen pään piirteitä, vaikka se pääpiirteittäin onkin toisen kaltainen.

Trompenaars (1997, 157–176) puolestaan esittää oman tutkimuksensa valossa neljä erilaista organisaatiokulttuurityyppiä, joita ovat perhekkulttuuri (*the family*), Eiffel-torni -kulttuuri (*the Eiffel Tower culture*), ohjuskulttuuri (*the guided missile culture*) ja hautomokulttuuri (*the incubator culture*):

1. **Perhekkulttuuri** on hyvin henkilökohtainen, mutta hierarkkinen. Perhekkulttuurissa priorisoidaan ennen kaikkea toiminnan vaikuttavuutta enemmän kuin toiminnan tehokkuutta (Trompenaars 1997, 158). Trompenaarsin perhekkulttuuri vertautuuakin tässä Hofsteden pragmaattiseen kulttuuriin eli työn tulosta pidetään tärkeämpänä kuin keinoja, joilla tulos saavutetaan.
2. **Eiffel-torni -kulttuuri** on hyvin byrokraattinen rakenteeltaan ja jakautunut selvästi eri tehtäviin ja rooleihin. Organisaation toiminnot ja prosessit ovat selvästi määriteltyjä, dokumentoituja ja ohjeistettuja. (Trompenaars 1997, 166.)
3. **Ohjuskulttuuri** on kahta edellistä tasa-arvoisempi ja se on hyvin tehtäväorientoitunut. Pääasiallisena tehtävänä on saattaa eri projektit loppuun keinolla millä hyvänsä, vaikka projektin keinot ja tarpeet eivät aina ole selvillä. Organisaation työntekijät ovat erityisen motivoituneita, sillä he kokevat sisäistä intoa tehtäväänsä kohtaan ja kaikkia työntekijöitä pidetään tasavertaisina, sillä jokaisella on potentiaalia ja mahdollisuus ratkaista keinot, jolla projekti viedään päätökseen. (Trompenaars 1997, 172–173.)
4. **Hautomokulttuuri** perustuu ajatukselle, että organisaatiot ovat eräänlaisia hautomoita itseilmaisulle. Tällaisissa organisaatioissa valtarakenteet ovat minimaaliset ja työntekijät itseohjautuvia. Vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa on välttämätöntä uusien ideoiden kehittymisen ja palautteenannon takia. (Trompenaars 1997, 175.)

2.1.4 Voiko kulttuuria hallita ja muuttaa?

Kulttuurin käsitteen laajuuden takia organisaatiokulttuurin tutkijat eivät pääse yksimielisyyteen siitä, onko kulttuuri hallittavissa tai voiko sitä tietoisesti muuttaa. Martin (1985, 95) jakaa tutkijat tällä perusteella kahteen ryhmään, joista kulttuuriset pragmatistit

(*cultural pragmatists*) uskovat kulttuurin olevan hallittavissa, kun taas kulttuuriset puristit (*cultural purists*) kokevat kulttuurin tilana, joka syntyy yhteisön jäsenten yhteiselosta, heidän kokemuksistaan ja tarpeesta muodostaa merkityksiä kokemuksilleen. Puristien mukaan tällaista kulttuuria ei tulisi pyrkiä muuttamaan tai hallitsemaan ainakaan pyrkien parantamaan vain yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tällainen kulttuurin hallinta voidaan tulkita jopa epäeettiseksi.

Nord (1985, 188) pohtii kulttuurinmuutosta Maruayamalta (1963) lainaamiensa käsitteiden kautta: vastustettu poikkeama (*deviation-counteraction*) kuvastaa tilannetta, jossa yhden tai useamman yhteisön jäsenen muutos käyttäytymisessä aiheuttaa muissa muutoksen, joka pyrkii palauttamaan muuttuneen tilan takaisin alkuperäiseen. Vahvistettu poikkeama (*deviation amplification*) puolestaan kuvastaa tilannetta, jossa yhden osan muutos saa positiivisen vahvistuksen muilta ja pieni muutos voi pikkuhiljaa johtaa koko systeemin muutokseen. Nord (1985, 193) huomauttaakin, että kulttuurinmuutos tapahtuu usein juuri pienten huomaamattomien muutosten kautta, jotka saavat ympäriltään positiivisen kaiun. Vahvistetun poikkeaman kautta pienestä muutoksesta voi ajan myötä tulla suuri kulttuurillinen muutos.

Nordin (1985, 187–196) artikkelin tarkoitus on koota yhteen muiden tutkijoiden (Martin; Sitkin & Boehm 1985, 99–124; Siehl 1985, 125–141; Danridge 1985, 141–154; Krefting & Frost 1985, 155–168; Lundberg 1985, 169–186) näkemyksiä kulttuurin muuttamisesta. Hän tekee artikkelissaan yhteenvedon, jonka mukaan kaikkien edellä mainittujen artikkelien kirjoittajat tulkitsevat kulttuurin johtamisen työkaluna ja ehdottavat erilaisia keinoja, joiden kautta organisaation kulttuuriin on mahdollista vaikuttaa. Hänen mukaansa kaikki nämä keinot ovat tavalla tai toisella kiinnittyneitä organisaation oppimiseen. Hän listaa keinoiksi paloittelun (*chunking*), symbolien käytön, tietoisuuden kasvattamisen, roolimallien palkitseminen ja toiston, toimintamallien suunnittelun, one-on-one -keskustelut ja yhteneväiset näkökulmat. Nord huomauttaa, että listatut keinot eivät poikkea juurikaan yleisistä johtamisen keinoista, mutta kun näillä keinoin pyritään muuttamaan nimenomaan organisaation kulttuuria, on niiden kanssa osattava ottaa huomioon ja korostaa myös organisaatiossa käytettäviä symboleita, metaforia ja organisaation historiaa. (Nord 1985, 192–193.)

Alvesson (2002, 58) arvioi kulttuurin merkittävyyttä ja oletettua vaikutusta esimerkiksi yhtiön tuloksellisuuteen tai työntekijöiden poissaolojen kertymiseen. Hän toteaa, että kulttuurista puhuttaessa on tärkeää huomioida, ettei varsinaista syyseuraus-ajattelua voi soveltaa kulttuurin tuottamiin muutoksiin tai tuloksiin. Syiden ja seurauksien etsiminen johtaa kulttuurin osalta usein tautologiseen ajatteluun, jossa voi todeta, että esimerkiksi käytökseen vaikuttavat normit, mutta poikkeava käytös myös muuttaa normeja. Syy ja seuraus ovat siis toistensa syy ja seuraus. Kulttuurin muutos tapahtuu silloin kulttuurin sisällä ja myös kulttuurin ylläpitäminen vaatii toimia, joita kulttuurin muutos edellyttäisi (vrt. deviation-counteraction). Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että kulttuuri muuttuu jatkuvasti pyrkien sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja toisaalta kulttuurin ylläpitävän yhteisön jäsenten vaihtumiseen. (Alvesson 2002, 176–177.) Puhuessaan kulttuurin muuttamisesta myös Alvesson kiinnittää Nordin tavoin huomion siihen, miten erilaiset käytöksen poikkeamat tai keinot, joilla organisaation kulttuuria pyritään muuttamaan, otetaan vallitsevan kulttuurin sisällä vastaan – positiivinen vastaanotto muuttaa kulttuuria, kun taas negatiivinen vastaanotto pyrkii ylläpitämään vanhaa kulttuuria.

Alvessonin ja Nordin lähestymistapaa kulttuurin muuttamiseen voi pitää varovaisen ideologisena. Nord listaa muiden esittämiä kulttuurin muuttamisen keinoja, mutta korostaa historian, symbolien ja metaforien merkitystä, koska näin muutokselle saadaan oikea diskurssi. Alvesson ei puolestaan ota kantaa siihen, minkälaisin keinoin kulttuuria tulisi muuttaa, mutta herättää miettimään, onko muutoksessa kyse kulttuurin muuttamisesta vai sen ylläpitämisestä. Hän myös muistuttaa, ettei kulttuurin muutoksella voi välttämättä suoraan vaikuttaa esimerkiksi organisaation tuloksellisuuteen. Tästä huolimatta organisaatiokulttuurin muutos on kuitenkin suosittu aihe myös erilaisten organisaation johtajien oppaissa.

Muun muassa Schabracq (2007) on kirjoittanut oppaan kulttuurinmuutosagenteille, joka sisältää niin taustateoriaa kuin erilaisia tekniikoita, muutostyökaluja, muistilistoja ja tehtäviäkin. Schabracqin (2007, 1) mukaan kulttuurin muuttaminen vaatii ihmisten muutosta. Kulttuurin muodostavan yhteisön jäsenten tulisi muuttaa oletuksiaan, tavoitteitaan ja käytöstään, jotta kulttuuri muuttuisi. Muutos puolestaan lähtee muutosagentin esimerkistä ja tekniikoista, joilla hän viestii haluttua muutosta eteenpäin. Toisin kuin Nordin listaamat organisaatiokulttuurin muutoksen keinot, Schabracqin muutosagentin opas keskittyykin

muokkaamaan muutosagentin (eli omalla esimerkillään muutosta johtavan johtajan ja/tai konsultin) ajatusmaailmaa ja ohjeistaa häntä kohtaamaan muutosvastaisuuden. Suurin osa sekä tekniikoista että harjoituksista pyrkiikin harjoittamaan juuri muutosagentin sosiaalisia taitoja (mt., 191). Opas sisältää mm. ohjeet oikeanlaisiin kysymystekniikoihin ja reflektointiin, palautteenantoon, keskittymiseen ja toisen todelliseen näkemiseen (*really seeing somebody*) (mt., 131).

Myös Scheinin (1987, 234) mukaan kulttuuria on mahdollista muuttaa erilaisten istuttamismekanismien kautta. Tällaisia istuttamismekanismeja ovat: (1) mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat, (2) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin (3) johtajan suorittama harkittu roolin mallittaminen, ohjaaminen ja opettaminen, (4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit sekä (5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. (Schein 1987, 234.)

Ensimmäisellä kohdalla Schein tarkoittaa lähes kaikkea johtajan huomion antoa asialle, myös johtajan satunnaisten huomioiden ja kysymysten voi katsoa viestivän alaisille johtajan kiinnostuksesta asiaa kohtaan. Schein (1987, 235) huomauttaakin, että mikäli johtaja on tietoinen asiasta ja toimii johdonmukaisesti, tämä on voimakas tapa kommunikoida sanomia. Johtajan reaktiot puolestaan viestivät arvomaailmasta ja taustaoletuksista ja kriisitilanteessa reaktiot myös luovat uusia normeja, arvoja ja oletuksia. Kriisit korostavat sekä johtajien että henkilökunnan emotionaalista sitoutumista ja lisäävät organisaation oppimisen voimakkuutta. (mt., 239.) Harkitulla roolin mallittamisella, ohjaamisella ja opettamisella Schein (1987, 241–242) tarkoittaa nimenomaan johtajan tietoisia pyrkimyksiä vaikuttaa alaisensa osaamiseen, oletuksiin ja arvomaailmaan. Esimerkkeinä tällaisista pyrkimyksistä hän mainitsee johtajan, joka lomilta ja osittaiselta eläkkeeltäänkin soittelee töihin halutessaan osoittaa oman kiinnostuneisuutensa ja tavoitettavuutensa, ja johtajan, joka pukeutuu epämuodollisesti, ajaa pienellä autolla ja pyrkii keskustelemaan epävirallisesti mahdollisimman monen alaisensa kanssa pyrkien hierarkioiden kumoamiseen ja avoimen ilmapiirin luomiseen. Esimerkkinä suoranaisestä opettamisesta Schein puolestaan mainitsee uuden johtajan, joka kokouksen aikana opetti alaisilleen strategian suunnittelemisen mallin, jota hän itse piti tehokkaana ja hyödyllisenä.

Viimeiset kaksi istuttamismekanismia liittyvät vahvemmin organisaation henkilökuntaan ja heihin kohdistuvaan toimintaan. Palkintojen ja statuksen luomisen kautta johtaja voi ohjata alaisiaan toimimaan tavoitelluin tavoin. Palkinnot ja ylenemismahdollisuudet toimivat motivaattorina ja tavoitellessaan palkintoja alaiset toimivat johtajan haluamalla tavalla. Schein (1987, 243) huomauttaakin, että on erityisen tärkeää, että palkitsemis-, ylenemis- ja statusjärjestelmät tukevat johtajan arvoja ja oletuksia. Rekrytoinnin kautta johtaja voi puolestaan kontrolloida sitä, minkälaisia ihmisiä organisaatiossa ylipäätään työskentelee ja sopivatko heidän arvonsa ja oletuksensa jo valmiiksi organisaation arvoihin ja oletuksiin. Tässä on toki riskinsäkin, sillä mikäli kaikki organisaation työntekijät omaavat tietynlaiset arvot, voi organisaation olla jatkossa lähes mahdotonta muuttaa arvojaan, mikäli tarve siihen ilmenee. (Schein 1987, 244.)

Kulttuurin muuttamisessa kyse on pitkälti johtajan kyvystä tunnistaa, millainen on haluttu kulttuuri ja käytösmalli, ja kyvystä edistää tätä mallia omalla esimerkillään. Halutun kulttuurin tunnistaminen vaatii kuitenkin, että vallitseva kulttuuri on ensin tunnistettu. Scheinin (1987, 125) mukaan organisaatiokulttuurin voi tunnistaa vain refleктоimalla ryhmän toimintaa, arvoja ja uskomuksia sekä organisaation jäsenten että jonkun ulkopuolisen kanssa. Usein tämä ulkopuolinen on konsultti, mutta fuusiossa ulkopuolinen voi olla myös fuusioituvan organisaation edustaja. Juuri fuusiotilanteessa organisaatiokulttuurin tarkastelu olisikin hedelmällistä ja organisaatioiden integraatiota hyödyttävää, mutta tuloshakuisessa yritysmaailmassa tälle harvoin annetaan aikaa.

2.2 Fuusiot ja organisaatiokulttuuri

Kahden tai useamman organisaation yhdistyminen joko yritysoston tai fuusion seurauksena on mehukas tilanne organisaatiokulttuurien tarkastelemiseen usein siitä syystä, että kulttuurien piirteet korostuvat niiden kohdatessa toisen kulttuurin. Fuusioita ja yritysostoja sekä niiden eri vaiheita tarkastelevia tutkimuksia on tehty paljon, mutta suuri osa niistä keskittyy pääasiassa fuusioiden ja yritysostojen syihin ja taloudellisiin seuraamuksiin.ⁱ Paljon on tarjolla myös erilaisia opasteoksia, jotka on suunnattu fuusiota tai yritysostoa suunnitteleville johtajilleⁱⁱ. Nämä oppaat vaiheistavat fuusion ja opastavat, mihin missäkin tilanteessa tulee kiinnittää huomiota ja miten missäkin tilanteessa tulee toimia. Oppaat ottavat huomioon myös epäonnistuneet fuusiot ja yritysostot ja auttavat arvioimaan

vaihtoehtoisia jatkotoimenpiteitä taloudellisesti epäonnistuneen fuusion tai hankinnan tapauksissa.

Tässä luvussa tarkastelen fuusioita ja yritysostoja kulttuurinäkökulmasta käsitteleviä tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa huomio siirtyy fuusioiden taloudellisen edun tarkastelusta henkilöstön ja kehityksen tasolle. Usein fuusio voikin olla taloudellisesti onnistunut ja kannattava, mutta kulttuurillisesti silti hankala tai jopa epäonnistunut. Ensimmäisessä alaluvussa käynkin läpi humanistisia tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan fuusion epäonnistumiseen. Toisessa alaluvussa tarkastelen johtajuuden ja luottamuksen merkitystä erilaisten kulttuurien törmätessä toisiinsa.

Viimeisessä alaluvussa esittelen Pitkäsen (2006) tutkimuksensa perusteella muodostaman nelikentän, jolla kulttuurien törmäyksestä aiheutuvat jännitteet organisaatioissa ilmenevät. Käytän tutkimuksessani tätä nelikenttää viitteellisesti apuna erilaisten aineistosta kumpuavien ongelmien ja konfliktien luonteen määrittämiseksi. Käyttö on viitteellistä, koska Pitkänen on muodostanut nelikentän tutkimalla koko Fortum-konsernin fuusiota, minkä vuoksi nelikenttä tekee selvän rajauksen liiketoiminnan, toimintaympäristön ja tukijärjestelmien välillä. Kuitenkin oma tutkimukseni kattaa vain organisaation henkilöstöpalvelujen alueen, mikä johtaa siihen, että liiketoiminnasta tulee tukitoimintojen toimintaympäristö, eivätkä kenttien rajat ole enää yhtä selkeästi hahmotettavissa.

2.2.1 Kulttuurin aliarvioiminen johtaa fuusion epäonnistumiseen

Cartwright & Cooper (1992, 26–27) kirjoittavat fuusion alkavan aina pienestä joukosta organisaatioiden avainhenkilöitä, jotka tekevät päätöksen organisaatioiden yhdistymisestä. Kuten aiemmin mainitsemani tutkimus ja oppaatkin antavat ymmärtää, päätös fuusiosta tai yritysostosta tehdään yleensä taloudellisista lähtökohdista käsin. Tavoitteena on nopea ja huomattava tuloksellisuuden kasvu, jolloin organisaatiot valitsevat toisensa vain taloudellisesti ja strategisesti katsoen. Organisaatioiden kulttuurien tai henkilöstön yhteensopivuutta ei tässä vaiheessa arvioida. Cartwright & Cooper (1992, 28) kiinnittävätkin huomionsa eritoten fuusioiden ja yrityskauppojen humanististen vaikutusten arviointiin. He listaavat kahdeksan henkilöstöön liittyvää tekijää, jotka ovat todistetusti vaikuttaneet fuusioiden ja yrityskauppojen epäonnistumiseen:

- 1 Kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistämisen vaikeuksien aliarviointi.

2 Taitojen siirtämisen [perehdytyksen] ongelmien aliarviointi.

3 Ostetun yrityksen muutosvastarinta.

4 Avainhenkilöiden lähtö ostetusta organisaatiosta.

5 Käytetään liikaa energiaa itse yrittösten tekemiseen, liian vähän oston jälkeisen integraation suunnitteluun ja toteutukseen.

6 Päätöksenteon hitaus ja viivästyminen johtuen epämääräisistä vastuujaoista ja oston jälkeisistä konflikteista.

7 Olemassa olevan liiketoiminnan laiminlyönti sen vuoksi, että huomio on kiinnittynyt ostettuun yritykseen.

8 Riittämätön perehtyminen ostettuun organisaatioon.

(Cartwright & Cooper 1992, 28.) (oma suomennokseni)

Listattujen tekijöiden mukaan organisaatioiden fuusioissa ja yrityskaupoissa usein aliarvioidaan organisaatioiden erilaisista kulttuureista aiheutuvat ongelmat ja konfliktit. Myöskään henkilöstön osaamisen ja taitojen välittämisestä organisaatiolta toiselle ei odoteta aiheuttavan ongelmia. Mikäli muutosvastarintaa osataan odottaa ostettavan yrityksen henkilökunnan osalta, ei sitä oteta riittävän vakavasti, jotta ymmärrettäisiin, mikä merkitys on alentuneella työmotivaatiolla ja sillä, että tyytymättömät työntekijät siirtyvät pois organisaation palveluksesta vieden tietonsa mukanaan. Tavoiteltaessa nopeaa ja huomattavaa taloudellista hyötyä muutos pusketaan läpi ilman riittävää suunnittelua integraation ja organisaation jatkon osalta. Kiire vaikuttaa myös siihen, miten paljon ostava yritys ehtii perehtymään ostetun yrityksen liiketoimintaan ja toimintatapoihin.

Vaikka sekä listaus että Cartwright & Cooperin tutkimus ovat jo kohta 30 vuotta vanhoja, listattuja tekijöitä ylenkatsotaan edelleen fuusioita suunniteltaessa. Tutkimusta fuusioista leimaa kiinnostus taloudellisia ja strategisia hyötyjä kohtaan yhä 2000- ja 2010-luvuilla. Sekä Gaughan (2005, 123–158) että Rau (2008, 212–247) ovat tarkastelleet laajasti fuusioita koskevaa tutkimusta, joka käsittää niin tilastollista kuin empiiristäkin aineistoa, ja lopulta heistä kumpikin käsittelee tutkimuksia vain suhteessa siihen, mitä ja miten fuusiosta voi hyötyä taloudellisesti. Vaikka tutkimusta henkilöstön ja kulttuurin merkityksestä fuusioissa on ollut jonkin verran tarjolla myös näiden 30 vuoden aikana, ei tutkimuksesta ole otettu oppia, vaan Cartwrightin & Cooperin (1992, 28) listaamat tekijät ovat havaittavissa vielä viime vuosina toteutuneissa, epäonnistuneissa yrityskaupoissa.

Esimerkiksi laajalti uutisoidun Amazonin ja Whole Foodsin fuusiosta on julkaistu Harvard Business Review'n toimesta artikkeli lokakuussa 2018 (Gelfand et al. 2018), jossa käsitellään fuusion epäonnistumisen syitä. Artikkelin mukaan fuusiota juhlittiin etukäteen, sillä kaupan odotettiin mahdollistavan Amazonille myynnin laajenemisen nettikaupoista myös tavarataloihin ja tarjoavan samalla mahdollisuuden kerätä yritykselle tarpeellista dataa kuluttajista. Kaupan piti myös mahdollistaa Whole Foodsin hintojen lasku ja samalla kasvattaa laskenutta myyntiä. Kaupan kuvattiin olevan "rakkautta ensi silmäyksellä" ('love at first sight'). Tämä kuvaus perustui kuitenkin täysin kaupan taloudelliselle ja strategiselle hyödyille, sillä kuten Gelfand et al. (2018) artikkelissaan huomauttavat, oli yrityskaupassa jätetty organisaatioiden erilaisten kulttuurien merkitys täysin huomiotta.

Nämä kaksi yhtiötä ovat nähneet arvokkaaksi hyödyntää toistensa vahvuuksia, mutta he ovat epäonnistuneet arvioimaan yhtiöiden kulttuurista yhteensopivuutta ennen fuusiota. Nyt he ovat murroksessa, jossa jännitteet usein fuusioissa purkautuvat. Tätä murrosta kutsumme tiukan ja löysän kulttuurin kohtaamiseksi. (Gelfand et al. 2018.) (oma suomennokseni.)

Gelfand et al. (2018) toteavat Amazonin ja Whole Foodsin fuusion epäonnistuneen lähinnä siitä syystä, että yhdistymisessä ei otettu huomioon sitä, miten erilaiset organisaatioiden kulttuurit olivat. Amazonin kulttuuri oli heidän mukaansa hyvin tiukka, jonka prosessit on hiottu tarkkaan ja mahdollisimman tehokkaiksi, kun taas Whole Foodsin kulttuuri oli hyvinkin löyhä. Ennen yhdistymistä Amazonin kanssa, Whole Foodsin kulttuuri oli autonominen, idealistinen ja mahdollisimman tasavertainen. Liiketoimintaa harjoitettiin paikallisten kuluttajien ehdoilla, mikä tarkoitti, että jokainen tavaratalo sai muokata toimintaansa sen mukaan, miten se parhaiten palvelisi paikallisia asiakkaitaan. Toinen Amazonin ja Whole Foodsin fuusiota koskenut tutkimus (Blanding 2018) osoittaa, etteivät Whole Foodsin työntekijät olleet innostuneita Amazonin ajamista tarkoista ohjeista ja hierarkkisista toimintamalleista, mikä johti tyytymättömyyteen organisaatiossa. Liaksi dataa, tiukkoja ohjeita ja mittareita arvostava kulttuuri koettiin ahdistavana ja lisääntynyt paperien ja tilastojen täyttäminen vei työntekijöiltä aikaa ja motivaatiota auttaa asiakkaitaan. (Blanding 2018.)

Jo näiden kahden artikkelin perusteella on mahdollista osoittaa, että Amazonin ja Whole Foodsin yhdistymisessä on havaittavissa ainakin neljä Cartwrightin & Cooperin (1992, 28)

listaamista tekijöistä, jotka vaikuttavat fuusion epäonnistumiseen. Kulttuurien erilaisuuden merkitys on aliarvioitu selvästi. Lisäksi toisen kulttuurin väkinäinen tunkeminen ostettuun organisaatioon on aiheuttanut vastustusta ja työmotivaation laskua ostetussa yrityksessä. Samalla Whole Foodsin työntekijät ovat kokeneet joutuvansa käyttämään enemmän aikaa integraatiosta aiheutuviin töihin kuin asiakkaidensa palvelemiseen, mikä on johtanut siihen, että liiketoiminta kärsii sen sijaan, että se paranisi. Täysin erilaisen kulttuurin pakottaminen täysin erilaisen liiketoiminnan ylläpitämiseen osoittaa myös sen, että toisen organisaation liiketoimintaan ja kulttuuriin ei ole perehdytty riittävästi ennen yritysstoa ja ostetun organisaation integraatiota.

2.2.2 Kulttuurien yhteentörmäys, johtaminen ja luottamus

Johdon ja johtajan merkitystä korostetaan lähes kaikissa fuusioita ja organisaatiokulttuuria käsittelevissä tutkimuksissa. Kavanagh & Ashkanasyn (2006, S82) tutkimuksessa etusijalle nousee johtajan/johtajien rooli yksilöiden ohjaajana ja eräänlaisena valmentajana, joka auttaa työntekijöitä yksilöinä ottamaan vastaan ja hyväksymään muuttuvan työympäristön. Muutosjohtamisen strategiat ja muutokset organisaatiokulttuurissa nähdään tutkimuksessa individualistiseen hyväksyntään vaikuttavina muuttujina. Ovseiko et al. (2015) keskittyvät tutkimuksessaan fuusioituvien organisaatioiden kulttuurien eroihin ja tarkastelevat erojen synnyttämiä ongelmia ja jännitteitä. Vaikka he eivät varsinaisesti puutu johtajuuteen tutkimuksessaan, mainitsevat he tutkimuksessaan toistuvasti, että onnistunut fuusio vaatii reilua ja vahvaa johtajuutta niin kansallisella kuin lokaalillakin tasolla.

Pitkänen (2006) on väitöksessään tutkinut Suomessa Fortum-konsernin fuusioitumisen yhteydessä syntyneitä jännitteitä erilaisten organisaatiokulttuurien törmätessä toisiinsa. Hän tekee tutkimuksestaan (2006, 203–204) kolme johtopäätöstä: (1) Organisaation ilmiöitä, jännitteitä ja ristiriitoja ei voida ymmärtää ilman, että huomioidaan organisaatiokulttuurin merkitys. (2) Muutosprosessin hallinta erilaisten kulttuurien vallitessa edellyttää sekä *management*-tyylistä, selkeää johtamista että *leadership*-tyylistä osallistuvaa ja inspiroivaa johtamista. (3) Yritysfuusiossa on kyse johtamisesta, oppimisesta ja jännitteiden hallinnasta. Yrityksen on kyettävä hallitsemaan yhtäaikaaisesti toimintaympäristön nopea muutos ja henkilöstön mielen muutoksen hitaus.

Ensimmäinen Pitkäsen (2006, 203) johtopäätöksistä vertautuu suoraan edellisessä luvussa esittämiini Cartwrightin ja Cooperin (1992, 28) epäonnistuneen fuusion tekijöihin. Kulttuurin merkitystä fuusioituvien yritysten integraatiossa ei voi jättää huomiotta, mikäli integraation tahdotaan onnistuvan. Pitkäsen tutkimuksessa kuitenkin korostuu johtajan merkitys, mikä on suuri varsinkin ihmisten mielen muutoksessa. Pitkänen (2006, 204) tosin tuo selvästi esille sen, miten sekä kurinalaista management-johtamista että kannustavaa leadership-johtamista tarvitaan organisaatioiden yhdistyessä. Yhdistyminen vaatii selkeän toiminta-ajatuksen ja kannustavan esimerkin, jonka mallilla on helpompi hyväksyä uudet toiminta-ajatuksat. Tästä huolimatta leadership-johtajuuden merkitys on usein fuusiossa korosteinen. Mm. Luukkonen (2018, tiivistelmä), joka havainnoi tutkimuksessaan kuntayhtymien syntymistä, osoittaa aineistonsa perusteella yhtymien syntymisen vaatineen ennen kaikkea ihmisten johtamista (leadership) asioiden johtamisen (management) sijaan.

Luukkosenkin viittaama Juppo (2011, 151–152) on määrittänyt tutkimuksensaⁱⁱⁱ aineiston perusteella eräänlaiset ideaaliominaisuudet muutosjohtajalle. Tällaisia ideaaliominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot, määrätietoisuus, kärsivällisyys ja karismaattisuus, kyky laittaa itsensä likoon, uskottavuus, motivoivuus ja luotettavuus. Ominaisuuksissa on listattuna karismaattisuus, jota Juutikin (2003, 13–14) korostaa erityisen tärkeänä muutosjohtajan ominaisuutena. Motivoivuuden, määrätietoisuuden, itsensä likoon laittamisen ja uskottavuuden taas voi katsoa olevan niitä ominaisuuksia, joita Burns (1978, 18) puolestaan korostaa leadership-johtajilla eli ihmisten johtajilla.

Pitkäsen (2006, 14) tutkimuksessa korostuu vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys:

Vuorovaikutuksen vaje aiheuttaa luottamuspulan ja kunnioituksen vaje väistämistä, jännitteitä ja ristiriitoja kohtaamistilanteissa. Hankaluudet kumuloituvat, kun liiketoimintaympäristö ja markkinat joka tapauksessa muuttuvat. Tästä taas seuraa, että luottamuksen ilmapiiri murenee, kun keskinäisen kunnioituksen vaje kasvaa. Kulttuurien kohtaaminen muuttuu yhteentörmäykseksi. (Pitkänen 2006, 14.)

Yllä lainaamani pätkä vihjaa hyvien vuorovaikutustaitojen sekä luotettavuuden olevan suorastaan merkittävimmät johtajan ominaisuudet, joiden avulla muutosjohtaja voi hallita muutosta. Puutteellinen tai ristiriitainen vuorovaikutus johtaa Pitkäsen mukaan luottamuspulaan, joka puolestaan johtaa edelleen kunnioituksen puutteeseen. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö ei tällöin kunnioita sen enempää kohdattavaa kulttuuria, muutosta

itseään, saati muutoksen johtajaa. Kahden kohtaavan kulttuurin yhdistämisessä luottamuksen ylläpitäminen voi olla muutenkin hankalaa. Saunders (2010, 5) huomauttaa, että erilaisista kulttuurillisista taustoista tulevat henkilöt tuovat kohtaamiseen omat – toisilleen vieraat – arvot, uskomukset, käytännöt ja toimintatavat, jotka voivat pahimmillaan olla täysin päinvastaisia toistensa kanssa. Tästä syystä erilaisten kulttuurien kohtaaminen johtaakin usein väärinymmärryksiin ja konflikteihin, jotka saattavat tuottaa nolostumista, häpeää, huonoa itsetuntoa ja jopa psykologista ahdinkoa. Tällaisten tunteiden myllerryksessä voi olla erityisen vaikeaa ylläpitää luottamusta henkilöiden välillä.

Vaara (2003, Introduction) on tutkinut integraation jälkeistä päätöksentekoa ja toteaa, että on olemassa neljä syytä siihen, että integraatio epäonnistuu: (1) Monitulkintaiset henkilöstön ja yksiköiden roolit, mikä johtaa siihen, että integraatiolta tavoitellaan eri asioita. (2) Erilaiset kulttuurit ja tulkintamallit aiheuttavat väärinymmärryksiä ja hämmennystä vuorovaikutuksessa. (3) Integraation suunnittelu, toteutus ja päätöksenteko jäävät toissijaisiksi liiketoiminnan päätöksille. Toisin sanoen integraatiota ei toteuteta, koska aika ja resurssit käytetään liiketoiminnan pyörittämiseen. Tätä Vaara kutsuu organisaation tekopyhyydeksi. (4) Integraatiossa ilmenevät ongelmat muuttuvat ajan saatossa poliittisiksi kysymyksiksi, jotka jakavat henkilöstöä ja saavat heidät klikkiytymään yhä vahvemmin omiksi yksiköikseen. Vaaran mukaan tämä tuottaa entisestään konflikteja osapuolten välille.

2.2.3 Jännitteiden nelikenttä

Pitkäsen tutkimus keskittyy kulttuurien törmäyksessä ilmenevien jännitteiden analyysiin. Hänen mukaansa ristiriitoja ja jännitteitä syntyy organisaatioiden erilaisista tavoista ajatella liiketoimintaa, toimintaympäristöä, tukijärjestelmiä ja vuorovaikutusta (Pitkänen 2006, 15). Hän onkin tämän perusteella jakanut muodostuneet jännitteet neljälle eri kentälle: jännitteet liiketoiminnassa, jännitteet järjestelmissä, jännitteet vuorovaikutuksessa ja jännitteet toimintaympäristössä (mt., 38–51). Onnistuneen yhdistymisen taustalla on jännitteiden hyvä hallinta jokaisella neljällä kentällä.

Liiketoimintajännitteet syntyvät asioiden johtamisesta ja erilaisista tavoista järjestää organisaation toiminta ja työnjako (Pitkänen 2006, 38). Toisin sanoen jännitteet syntyvät erimielisyyksistä uudelleenorganisoida organisaation toimintaa suhteessa liiketoimintaan. Organisaatioilla voi olla erilaiset näkemykset siitä, minkälaista heidän liiketoimintansa on ja

miten se tulisi parhaiten järjestää. Pitkäsen (mp.) mukaan liiketoiminnan jännitteitä ratkaistaessa avainasemassa ovat organisaation ohjeistuskulttuuri, säännöt ja kurinalaisuus, joiden kautta organisaatioon luodaan uusia yhteisiä pelisääntöjä. Organisaation ohjaus, ohjeistus ja hallinnointi ovat tässä jatkuvassa kanssakäymisessä, joka toteutuu vuoropuhelun myötä (mt., 39).

Toimintaympäristöjännitteet puolestaan johtuvat erilaisesta suhtautumisesta asiakkaisiin ja markkinoihin (Pitkänen 2006, 40–41). Asiakkaan tarpeet ymmärretään eri tavoin, jonka vuoksi organisaatiot kiinnittävät huomionsa eri asioihin pyrkiessään vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Näiden jännitteiden ratkaisemisessa yhteinen palvelukonsepti tulee rakentaa siten, että asiakkaiden palveluun vaikuttavat menestystekijät ovat palvelukonseptissa ensisijalla. Henkilöstön erimielisyydet ja ristiriidat vaikuttavat lopulta väistämättä asiakaspalvelun laatuun ja tätä kautta lopulta yrityksen liiketoimintaan, kun asiakas menettää luottamuksen yritykseen ja vie asiakkuutensa muualle. Hyvä palvelu edellyttääkin luottamuksellisia suhteita niin työyhteisössä kuin asiakkaankin kanssa. (Mt., 42–43.)

Järjestelmäjännitteet liittyvät organisaation tukijärjestelmiin ja erilaisiin näkemyksiin niiden käytöstä ja tarpeellisuudesta. Erilaisia järjestelmiä käytetään niin ohjauksen, suunnittelun, vuoropuhelun kuin tiedonhallinnankin tukena (Pitkänen 2006, 43). Eri organisaatioilla on yleensä erilaiset järjestelmät, jotka on valittu tukemaan juuri kyseisen organisaation toimintaa. Jännitteet aiheutuvat siitä, ettei käytettävistä tukijärjestelmistä päästä yksimielisyyteen, sillä molemmat organisaatiot haluavat turvautua niihin järjestelmiin, jotka ovat havainneet itselleen sopiviksi. Jännitteiden hillitsemiseksi on tärkeää, että organisaatiolle valitaan käyttöön sellaiset tukijärjestelmät, jotka tukevat organisaatioiden yhteisiä suunnitelmia, yhteistä tekemistä ja kaikinpuolista yhdessäoloa (Mt., 46).

Vuorovaikutusjännitteet Pitkänen (2006, 47) sitoo vahvasti organisaation johtoon. Jännitteet vuorovaikutuksessa ilmenevät osallistumisen, kunnioituksen sekä luottamuksen pulana, joka aiheutuu johdon toimista tai toimetttömyydestä. Organisaatioiden yhdistyessä johdon tulee olla selkeä, vahva ja näkyvä, mikä tarkoittaa sitä, että johdon tulee viestiä muutoksesta ja tehdyistä päätöksistä selkeästi ja oikeaan aikaan, jotta työntekijöiden luottamus johtoon säilyy. Vahvan johdon alaisuudessa työntekijät voivat tuntea olonsa turvalliseksi muuttuvassa

ympäristössä (mt., 48). Epäselvät päätökset ja ohjeistukset puolestaan aiheuttavat turvattomuutta ja henkilöstön keskinäiset jännitteet kumuloituvat negatiivisesti.

Pitkäsen nelikentän avulla on mahdollista eritellä erilaisia ongelmia eri kenttien jännitteiksi. Nelikenttä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen, sillä tutkimukseni asettuessa organisaatioiden henkilöstöhallintoon vaikuttavat organisaatioiden näkemykset liiketoiminnasta suuresti myös siihen, miten asiakas nähdään. Henkilöstöhallinto itsessään on organisaation tukitoiminto, jonka avulla organisaatiot hallinnoivat henkilöstönsä asioita. Näin ollen henkilöstöpalvelujen asiakkaana ovat organisaation esimiehet ja heidän tuottamansa liiketoiminta – eivät siis organisaation varsinaiset asiakkaat. Tämä johtaa siihen, että tutkimuksessani liiketoiminnan- sekä toimintaympäristön jännitteiden kentät tulevat jossain määrin sekoittumaan.

2.3 Leadership ja johtaminen

Kotter (1990) erittelee kahden erilaisen johtamisen (management – leadership) eroja osoittaen, että nimenomaan leadership-johtajuus on sellaista, mitä muutoksen johtaminen vaatii. Management-johtaminen koostuu Kotterin (1990, 4) mukaan (1) suunnittelusta ja budjetoinnista, (2) työn ja työntekijöiden organisoinnista sekä (3) kontrollista ja ongelmanratkaisusta. Sen ensisijainen tavoite on pitää organisaatio sekä aikataulussa että budjetissa. Se ylläpitää organisaation järjestystä ja organisaation tulosta suhteessa asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksiin. Management- johtaminen on tästä syystä usein suomennettu asioiden johtamisena.

Leadership-johtamisen Kotter (1990, 4) puolestaan kuvaa liikkeen tuottajana. Tämän kaltainen johtaminen tuottaa muutosta ja kannustaa liikkeeseen. Leadership-johtaja (*leader*) vertautuu valmentajaan, joka antaa suunnan, ohjaa ja kannustaa sekä saa valmennettavansa motivoituneiksi ja toimintaan sitoutuneiksi. Leadership-johtaminen koostuukin (1) suunnan osoittamisesta, (2) ihmisten linjaamisesta ja ohjaamisesta oikeaan suuntaan siten, että he, jotka jakavat saman näkemyksen asioista, pystyvät työskentelemään yhdessä, sekä (3) ihmisten motivoimisesta ja inspiroimisesta (Kotter 1990, 5). Leadership-johtaminen kääntyy tästä syystä suomeksi ihmisten johtamisena. Siinä missä asiajohtaja (*manager*) siis keskittyy vahtimaan ja ohjaamaan työntekijöidensä tehokkuutta ja tapaa työskennellä, ihmisten johtaja

johtaa omalla esimerkillään inspiroiden ja kannustaen työntekijöitään. Kotter (1990, 7) kuitenkin muistuttaa, että kumpaakin johtamistyyliä tarvitaan organisaation johtamisessa, sillä ihmisten johtaja ei yksinään pidä organisaatiota aikataulussa tai budjetissa.

Burns (1978, 18) määrittelee ihmisten johtamisen olevan sosiologisesti sellaista johtamista, jota harjoitetaan erityisesti konflikti- ja kilpailutilanteessa.

Ihmisten johtamisesta on kyse silloin, kun henkilöt, joilla on tiettyjä motiiveja ja tavoitteita, kannustavat ihmisiä kilpailemaan tai konfliktiin muiden kanssa institutionaalisiin, poliittisiin tai psykologisiin keinoin herättääkseen, sitouttaakseen ja tyydyttääkseen seuraajiensa motiiveja. Näin tehdään täyttääkseen sekä johtajien että heidän seuraajiensa tavoitteet, kuten esimerkiksi Leninin vaatimus rauhasta, leivästä ja maasta. (Burns 1978, 18.)

Burns puhuu ihmisten johtamisesta nimenomaan sosiologisista lähtökohdista käsin ja määrittelee käsitteen historiassa tunnettujen kansanjohtajien mukaan (vrt. yllä Lenin). Hänen määritelmänsä on kuitenkin verrattain samanlainen kuin Kotterin organisaationäkökulman tuottama määritelmä. Burns (mp.) vertaa myös ihmisten johtajien suhdetta valtaan: se on välittyvää, kollektiivista ja tavoitteellista. Hän kuitenkin huomauttaa, että siinä missä valtaa pitävät (vrt. diktaattorit, entisaikojen kuninkaat yms.) kontrolloivat ihmisiä ja saattavat suhtautua ihmisiin asioina, todelliset ihmisten johtajat eivät tee näin.

Sekä Burns että Kotterin määritelmät maalaavat ihmisten johtajasta hyvin positiivisen johtajan kuvan, joka ottaa huomioon alaisensa. Määritelmät ovat hyvin lähellä sellaisen johtajan määritelmää, joka kykenee Scheinin määrittelemien istuttamismekanismien käyttöön. Ihmisten johtaja johtaa omalla esimerkillään ja kykenee sitä kautta opettamaan ja innostamaan muut työntekijät omaksumaan uuteen organisaatioon halutun uuden kulttuurin. Ajattelussa on kuitenkin ristiriita, sillä siinä missä Schein ehdottaa kulttuurinmuutoksen tapahtuvan johtajan toimesta, voi Kotterin (1990, 127) mukaan organisaation vallitseva kulttuuri estää ihmisten johtamisen kokonaan. Hän rajaakin kolme esimerkkiä, miten kulttuuri voi toimia tällaista johtamistapaa vastaan. Näistä viimeisen mukaan organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation verkostoihin siten, ettei organisaatio vedä puoleensa sellaisia johtajia, jotka olisivat kykeneviä ihmisten johtajia.

Juuti (2003, 10) tarkastelee kulttuurinmuutoksen johtamisessa erityisesti johtajan merkitystä ja nostaa muutoksessa merkittäväksi tekijäksi johtajan persoonallisuuden. Hänen mukaansa

johtajan persoona on tulkintaväline, jonka kautta muut organisaation jäsenet hahmottavat tapahtumien yhteneväisyyden ja järjestyksen. Toisaalta johtajan persoona toimii myös suodattimena, joka valitsee, mitkä asiat muutoksessa korostuvat. Muut eivät siis tulkitse muutosta omasta näkökulmastaan, vaan peilaavat muutosta suhteessa johtajan persoonaan ja hänen toimintaansa muutoksessa. Juuti (mt., 11) jakaa sosiaalisen todellisuuden neljään eri tasoon, joilla johtaja vaikuttaa:

- I taso: Sosiaalisen toiminnan taso: roolien, sosiaalisten normien ja vuorovaikutuksen taso.
- II taso: Vallan taso: roolien ja sääntöjen muodostumisen sekä yhteisön sosiaalisen rakenteen määräytymiseen liittyvä taso
- III taso: Ajattelun taso: arvottamisen, päämäärien asettamisen sekä sisäistämisen ja ulkoistamisen taso.
- IV taso: Merkityksen taso: olemassa olevan symbolisen kentän, luovuuden ja uusien mielikuvien synnyn taso.

(Juuti 2003, 11.)

Muuttaakseen kulttuuria johtajan on osattava vaikuttaa jokaisella sosiaalisen todellisuuden tasolla. Tässä johtajan on oltava luova ja karismaattinen, jotta hän kykenee luomaan vallitsevasta kulttuurista poikkeavan ajattelutavan ja välittämään sen yhteisölle siten, että uusi ajattelutapa koetaan vastauksena organisaation ongelmiin. Tällöin ajattelutapa myös omaksutaan osaksi organisaation kulttuuria. Juuti (mt., 13–14) kirjoittaa johtajan karisman syntyvän juuri siitä ominaisuudesta, että hän kykenee uudistamaan organisaation ajattelua. Juuti vertaa organisaation yhteisöä Platonin luolavertauskuvaan, jossa ihmiset ovat tottuneet tuijottamaan todellisesta maailmasta näkyviä varjoja ja oppineet pitämään varjoja todellisuutena. Kun joku tulee yhteisön luolaan toisesta luolasta ja paljastaa todellisuuden olevan erilainen kuin millaiseksi luolan asukkaat ovat sen kuvitelleet, hänet koetaan karismaattisena muutoksentuojana. Juuti (mp.) kuitenkin huomauttaa, että muutoksen haasteena on, että ihmiset usein haluavat pitäytyä tutussa ympäristössään, vaikka heille avautuisikin uudenlainen maailma, sillä he pelkäävät oman persoonansa pirstoutumista.

Muutosvistarinnan lisäksi Juuti (2003, 14–30) käsittelee kolmea isoa johtamisen ongelmaa, joita johtajat muutostilanteessa kohtaavat, ja joita heidän tulee punnita osana johtamistaan. Ensimmäinen ongelma aiheutuu siitä, että ihmisten kokemukset ja tulkinnat asioista ovat erilaisia. On vaikeaa saavuttaa yhtenäistä näkemystä asioista, kun johdon päämääränä on

tulos, tehokkuus ja laatu ja työntekijöiden tavoitteena on korkea elintaso, parempi elämän laatu ja kehittyminen ihmisenä. Tavoitteet ovat erilaiset, ja jotta löydetään keinot molempien tavoitteiden saavuttamiseen, vaaditaan sekä työntekijöiltä että johdolta empatiaa ja kykyä tarkastella tilannetta myös toisen näkökulmasta. (mt., 16.)

Toinen ongelma kytkeytyy johtajan valta-asemaan, joka saa muut yhteisön jäsenet muuttamaan käytöstään suhteessa siihen, miten he olettavat johtajan haluavan heidän käyttäytyvän. Tämä saattaa johtaa siihen, että ongelmista ja epäonnistumisista ei viestitä johtajalle avoimesti, vaan pyritään miellyttämään johtajaa ja uskotaan, että ongelmat on mahdollista ratkaista omin voimin. Tämä puolestaan tuottaa johtajalle vääristyneen käsityksen tilanteesta ja vähentää mahdollisuuksia vaikuttaa tilanteeseen. Tämän ongelman ratkaisuksi Juuti tarjoaa johtamisen kehittämisen ulkoistamista konsulteille ja tutkijoille, jotka voivat paremmin tuoda esiin organisaatiossa vaietetut asiat. (Juuti 2003, 22–23.)

Johtamisen kolmas ongelma puolestaan koostuu kulttuurin ja yksilöiden kehittymisen tarpeista ja mahdollisuuksista. Juutin (2003, 27–30) mukaan kulttuuri kehittyy erilaisten kerrostumien kautta, joita voi verrata ihmisen psykologisiin kehitysvaiheisiin. Kuten ihmisen kehitys, myös organisaation kehitys on sidoksissa sen historiaan ja aiempiin päätöksiin. On hankalaa tai jopa mahdotonta verrata vallitsevaa tilaa siihen, mitä ehkä olisi voinut olla, jos jossakin asiassa olisi tehty toisin. Muutos sisältääkin valtavasti vaihtoehtoja, joita muutoksen edetessä ja valintoja tehtäessä suljetaan samalla pois ja hylätään. Toisin kuin kahteen aiempaan ongelmaan, tähän Juutilla ei ole antaa yhtä vastausehdotusta. Sen sijaan hän ehdottaa merkityksellisyyttä ratkaisuksi jokaiseen kolmeen ongelmaan, joiden hän kokee liittyvän toisiinsa. Empatiakyky tarjoaa ratkaisun myös merkityksellisyyden tuottamiseen, sillä Juutin (mt., 31) mukaan merkityksellisyys muodostuu siitä, että ihmiset kokevat kehittyvänsä ja heidän unelmansa toteutuvat. On siis löydettävä ratkaisu, joka ottaa huomioon erilaiset näkökulmat, tarpeet ja tavoitteet.

Tässä luvussa olen määritellyt muutosjohtajalle tarpeellisia ominaisuuksia ja ongelmia, joita muutosjohtaja voi johtamisessaan kohdata. Vastaavanlaisia haasteita ja ongelmia on havaittavissa myös kohdeorganisaatioissani. Johtajan ominaisuuksien teoreettinen pohjustus tarjoaa täten vertauskohdan tutkimukselleni siinä, millaisia ominaisuuksia johdolta

muutostilanteessa odotetaan ja toisaalta, millaisena johdon tulisi erilaisten haasteiden edessä näyttäytyä.

3 Aineisto ja analyysimenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistolähtöinen tapaustutkimus. Hirsjärvi et al. (1997, 165) määrittelevät kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tyypilliseksi piirteeksi, että tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa olosuhteissa ja siten, että tutkija itse osallistuu tiedonkeruuseen tehden tilaisuudessa muistiinpanoja omista havainnoistaan ja tulkinnoistaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on myös, että tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan kerätyn aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jonka myötä aineistosta voi paljastua yllättäviä ja odottamattomiakin seikkoja.

Tutkimusaineisto on tässä tutkimuksessa kerätty teemahaastatteluin, kuten laadullisessa tutkimuksessa usein on tapana (emt.). Haastatteluja kertyi kahdeksan kappaletta ja haastateltaviksi valikoitui organisaatioiden eri tasoilta sellaisia henkilöitä, jotka olivat olleet mukana HR-palvelujen integraatiossa joko suunnittelemassa tai toteuttamassa integraatiota ja siihen liittyviä siirtoprojekteja. Erityisenä kriteerinä haastateltavien valinnassa oli, että haastateltavia valikoitui suurin piirtein tasaisesti kummastakin organisaatiosta. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun suostuttelematta. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset hieman ennen haastattelua, jotta heillä oli myös mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin nauhoitusten perusteella. Aineistoa ei ollut tarpeen täsmentää tai täydentää haastattelujen jälkeen.

Organisaatiokulttuurin muutosta ja eritoten henkilöstön muutosvalmiutta on tutkittu jonkin verran myös kvantitatiivisin kyselylomakkein^{iv}, jotka tosin ovat sisältäneet kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeet ovat hyödyllisiä silloin, kun henkilöstöä on paljon ja on tärkeää saada mahdollisimman kattava otos henkilöstöstä tutkimuksen kohteeksi. Tällainen menetelmä kuitenkin tyypistää ja homogenisoi vastauksia liiaksi, jotta erilaiset kokemukset ja näkemykset muutoksen eri tasoilla tulisivat näkyviksi. Scheinin (1999, 10, 76) mukaan organisaatiokulttuuria ei kuitenkaan kannata tutkia kvantitatiivisin menetelmin, sillä siten on mahdollista saavuttaa vain kulttuurin näkyvät artefaktit, mutta arvot ja syvemmät oletukset jäävät tutkimuksessa saavuttamattomiksi. Näin ollen Scheinin mielestä ainoastaan haastattelemalla, havainnoimalla ja osallistumalla voi kokea ja ymmärtää kulttuurin perusoletuksia ja arvoja. Tässä tutkimuksessa olen päätenyt keräämään aineiston laadullisin

teemahaastatteluin, koska HR-palvelujen integraatiosta vastaava väkimäärä on suhteellisen pieni ja koen, että haastattelujen aikana on mahdollista pyytää haastateltavaa selventämään ja tarkentamaan kantaansa. Teemahaastattelu on myös keinona sellainen, että se mahdollistaa keskustelevan otteen haastattelussa pitäytyen kuitenkin aiheessa.

Tapaustutkimuksissa käytetään tavallisesti myös monenlaisia aineistoja rinnakkain. Kohdennetusta tapauksesta voi tutkimuksessa hyödyntää muun muassa kerättyä haastatteluaineistoa, media-aineistoja, kokouspöytäkirjoja, muistiinpanoja ja päiväkirjoja. Näiden lisäksi tapaustutkimuksissa tutkijalle kertyy yleensä hiljaista, sanatonta tietoa hänen ollessa läsnä organisaatiossa ja osallistuessa organisaation arkeen toiminnallisesti ja kahvipöytäkeskusteluissa. (Eriksson ja Koistinen 2005, 27.) Myös tässä tutkimuksessa on hyödynnetty omakohtaista kokemusta ja haastattelun ulkopuolella käytyjä keskusteluja organisaation henkilökunnan kanssa. Nämä kokemukset ja haastattelut ovat osaltaan vaikuttaneet tekemiini tulkintoihin organisaatioiden kulttuureista.

Laadullisen aineiston analyysille ei ole yhtä määriteltyä analyysimetodia, vaan aineiston voi analysoida usein eri keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on sidottu tutkimuskysymyksiin. Litteroiduista haastatteluista on ensin alleviivattu kohtia ja kertomuksia, jotka viittaavat tai kuvaavat organisaatioiden kulttuureja ja/tai integraation ongelmia. Nämä lainaukset on sitten ryhmitelty sen mukaan, mitä organisaatiokulttuuria tai ongelmaa se koskee. Organisaatiokulttuurikuvausten ryhmittelyperusteen on määrittänyt se, kummasta organisaatiosta haastateltava on ja kumman organisaation kulttuurista haastateltava milloinkin puhuu. Nämä kommentit on myöhemmin jaoteltu myös sen mukaan, tulkitaanko kommentin olevan positiivinen tai neutraali kommentti vai negatiivinen kommentti organisaation kulttuurista. Integraation ongelmia koskevat kommentit on puolestaan lajiteltu sen mukaan, mitkä kommentit koskettavat joko täysin samaa ongelmaa tai toisiaan lähellä tai sidoksissa olevia ongelmia.

4 Organisaatiokulttuurien kuvat

Tässä luvussa analysoin aineiston tuottamia organisaatiokuvia. Haastateltavistani 4 oli alkuperäisiä Konsernin työntekijöitä, 3 alkuperäisiä Perheyrytyksen työntekijöitä ja 1 työskentelee 50% ajasta Konsernissa ja 50% ajasta taas Perheyrytyksessä. Pyysin haastateltaviani kuvaamaan oman ja toisen organisaation kulttuuria. Tarvittaessa tarkensin kysymystä kysymällä organisaation arvoista, ilmapiiristä ja suhtautumisesta työhön ja liiketoimintaan. Näiden vastausten perusteella olen muodostanut seuraavat organisaatiokuvat. Tässä tutkimuksessa huomio on keskittynyt HR-toimintoihin. Kulttuuria on siksi arvioitu paljolti vain HR:n näkökulmasta, vaikka haastateltavat pyrkivätkin mahdollisuuksiensa mukaan arvioimaan koko organisaation kulttuuria.

4.1 Konsernin organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa tarkastelen yritystoston ostavan osapuolen, eli Konsernin organisaatiokulttuuria. Haastateltavien vastauksista on poimittu lukuun lainauksia, jotka kuvaavat konsernin toimintaa, arvoja ja perusoletuksia. Kulttuurin kuvaukset on jaettu sen mukaan, ovatko lainaukset konsernin alkuperäisten työntekijöiden kommentteja organisaation kulttuurista vai ovatko ne ostetun yrityksen työntekijöiden kommentteja. Tämän jaottelun perusteella luvun ensimmäinen alaluku käsittelee organisaation sisäistä kulttuurikuvaa ja toinen ulkoista kulttuurikuvaa. Viimeisessä alaluvussa kulttuurikuvat yhdistyvät.

4.1.1 Konsernin sisäinen kulttuurikuva

Konserni on kattoyhtiö, jonka alla toimii useita eri yhtiöitä omine kulttuureineen. Konsernin kulttuurin merkittävänä huomiona voi pitää sitä, ettei konsernissa ole olemassa pelkkää yhtä yhteistä kulttuuria, vaan eri yhtiöt ja toimialat muodostavat kukin oman kulttuurinsa yhteisen konsernin kulttuurin alla. Yritystosten myötä konsernin alakulttuurit saattavat olla hyvinkin erilaisia perusarvoiltaan ja oletuksiltaan.

Myös HR-toiminnot on jaettu eri asiantuntija-alueisiin, jopa eri toimipisteisiin. HR on jaettu kolmeen eri toimijaan, joilla jokaisella on oma vastuualueensa. Yksi toimija keskittyy organisaation henkilöstön kehitykseen ja erilaisten henkilöstöprosessien suunnitteluun. Jokaisella konsernin toimialalla on oma Business HR:nsä, joka vastaa oman toimialansa

henkilöstöasioista ja linjauksista. Näiden lisäksi konsernilla on HR-palvelukeskus, joka hallinnoi henkilötietoja, työsuhteasioita ja palkanlaskentaa.

Eräs haastateltavista kertoi HR toimijaon näkyneen aiemmin eriytyneempänä. Hän mainitsee kaikkien ”puuhailleen omilla nurkillaan” yhteistyön sijasta. Organisaatiossa on kuitenkin viime vuosina kiinnitetty paljon huomiota siihen, että HR:n toimintoja yhtenäistettäisiin ja kullekin toimijalle löytyisi vastinpareja ja yhteistyökumppaneita muista toiminnoista. Tämä johtuu osin myös siitä, että organisaatio on kokenut viime vuosina useita muutoksia, fuusioita ja yrityskauppoja, joiden myötä konserniin on tullut paljon uusia toimijoita ja erilaisia toimintamalleja. Organisaatiossa on pyrkimys yhteen yhteiseen HR:ään, jolla on yhteiset toimintatavat ja yhteiset toimintaohjeet.

Ilmapiiri, arvot ja kehittyminen

Konsernissa on työntekijöidensä mukaan hyvä ilmapiiri ja voimistuva me-henki. Vastauksissa verrattiin organisaatiota konsernin aiempien muutosten takaiseen aikaan, mutta tämän tutkimuksen kohteena olleen yritystalon ei nähty juurikaan vaikuttaneen organisaation kulttuuriin, ainakaan yksistään. Useampi haastateltavista kuvasi organisaation kulttuurin kehittyneen muutosten myötä niin yhteistyön ja vuorovaikutuksen kannalta kuin organisaation ulkoisen ja sisäisen mielikuvan kannalta.

[...] semmosta, hyvänlaista draivia on tullu yrityskulttuuriin ja no, kuulee muun muassa paljon sitä, kun tänne tulee ihmisiä ja täältä lähtee ihmisiä, ni sitte voivat kommentoida, et kyl siellä oli ainaki mukavaa porukkaa, jonka kanssa tehdä töitä. Et sillä tavalla kyllä kai sitten yrityskulttuuriin kuuluu, että kyllä täällä ainakin on kivaa porukkaa töissä. [...] Ja sehän on tyypillinen vahvuus. Ihmiset tykkää siitä omasta työstään ja lähiyhteisö lähtökohtaisesti tyypitapauksessa on se vahvuus.

Jokainen haastateltavista mainitsi erikseen, että organisaatiossa on kiva tehdä töitä. Yhteistyö ja vuorovaikutus muiden kanssa koettiin arvostavaksi, joskin huomautettiin myös siitä, etteivät kaikki ymmärrä yhteisiä arvoja samalla tavoin, mikä toisaalta johtaa joidenkin kohdalla siihen, ettei aivan kaikkia huomioida tasa-arvoisesti, vaikka tasa-arvoon pyritäänkin.

Musta täällä on lähtökohtaisesti kiva tehdä töitä ja täällä on, täällä ihmisiä arvostetaan. [...] sit ku tehään yhes töitä, [...] niin sellanen sisäinen asiakaspalvelu ja se, että yritetään olla asiallisia toisia kohtaan.

No arvothan pitäis olla kaikilla samat, elikä siellä on nää luotan ihmisiin ja laitan itseni likoon ja nää perinteiset. [...] osa ymmärtää sen vähän eri tavalla, et osa aattelee, että luotan ihmisiin ja laitan itseni peliin, ni se tarkoittaa sitä, että teetetään asioita vaan pienellä porukalla, niin että se toimii ajattelematta koko kokonaisuutta.

Yksi haastateltavista mainitsi eritoten organisaation modernien toimintamallien ja tiimityön tuottavan työhön mielekkyyttä ja lisäävän työmotivaatiota. Organisaation kehityksestä ja toimintatapojen uudistamisesta puhui kuitenkin useampikin haastateltava positiiviseen sävyyn.

...meillä tehdään, ollaan onneksi jo 2000-luvun puolella. Ehkä mun ajatusmaailma vaan sopii paremmin tähän, mitä me täällä tehdään, että se, että me tiedetään, mitä me tehdään, ja miks me tehdään ja meil on aikataulut ja tavoitteet ja, et mä en vaan mee töihin ja tuu sieltä sitten pois, vaan että ne odotukset... Se on vähän mielekkäämpää mun mielestä se työ, et tietää mihin pyrkii.

Suhtautuminen asiakkaisiin ja liiketoimintaan

Kysyttäessä organisaation suhtautumisesta asiakkaisiin ja liiketoimintaan haastateltavien vastauksista huokui HR-ajattelu. Haastatteluissa ei juurikaan mainittu liiketoiminnan kuluttaja-asiakkaita, vaan asiakkaina puhuttiin lähes poikkeuksetta liiketoiminnan esimiehistä, jotka ovat HR-palvelujen asiakkaita eli organisaation sisäisiä asiakkaita. Vastauksiin kuitenkin saattoi vaikuttaa myös tieto siitä, että tutkimukseni keskittyy erityisesti HR-toimintoihin.

Meillähän palvelukeskusmaailmassa tietysti se asiakas on se, ketä varten me täällä ollaan.

No täs on ollu niin paljon tota liikehdintää, et asiakas on meille asiakas, niit on tullu tässä enemmänkin ennen [Perheyritystä] ja sen jälkeen. Et se on projekti muiden joukossa.

Kommentit asiakkaista jäivät varsin lyhyiksi, mutta lyhyissäkin kommenteissa huomioitiin, se että työtä tehdään asiakkaille. Konzernissa eri toimialojen asiakkaat myös asetettiin samalle viivalle. Yksi haastateltavista kuitenkin myös kritisoi HR:n suhtautumista erityisesti liiketoimintaan.

[...] must ois hirveen tärkeä, et me enemmän sitoutetaan meidän asiakkaita näihin meidän kehitysjuttuihin, kun sitten tehtäis tavallaan yhteistyötä ja muistettais HR:ssä, että ollaan asiakkaita, esimiestä ja henkilöstöä varten täällä. [...] Välillä tuntuu, et

tavallaan koko konsernissa unohdetaan, et ajjaa, meil oli se liiketoiminta. [...] Täällä tehdään aika itseriittoisesti itsellemme töitä täällä, et se ei aina ehkä ihan näy se, että nii joo, tää oli liiketoimintaa varten tää homma.

Haastateltava mainitsee, että asiakas otetaan nykyään paremmin ja enemmän huomioon kuin aikaisemmin viitaten tässä aikaan, jolloin useimpia fuusioista ei vielä oltu tehty. Tuohon aikaan myös HR-palvelut olivat osa talouspalvelujen yhtiötä, irrallisena muusta konsernin hallinnosta. Irrallisessa yhtiössä on ollut helppo keskittyä vain omaan toimintaan ja näiden erillisten yhtiöiden yhdistämisen myötä on paremmin herätty siihen, että toimintaa tulisi kehittää lähinnä asiakkaan näkökulmasta, paremmin asiakasta huomioiden. Haastateltava kuitenkin kohdistaa kritiikkinsä myös nykyhetkeen ja toteaa ongelman vaativan kehittämistä koko konsernin tasolla.

Organisaatorakenne ja päätöksenteko

Suuren konsernin kulttuuriin tuo negatiivista kaikua päätöksenteon hitaus ja hankaluus. Haastateltavista kaksi tiedostaa organisaation olevan jossain määrin byrokraattinen. Heistä kumpikin kuitenkin perustelee sen organisaation suurella koolla ja kokevat byrokraattisuuden olevan siksi tyypillistä tai jopa väistämätöntä. Tähän liittyen he myös mainitsevat päätöksenteon hitaudesta ja siitä, että asiat tulevat päätettyinä valmiiksi eikä tietyillä henkilöryhmillä ole enää juuri päätösvaltaa. Vaikutusvallan puutteesta kertoo myös kommentti siitä, miten organisaatiossa asioista tiedotetaan usein vain sähköpostin tai intran kautta, eikä tiedotteita siten ole mahdollista aktiivisesti kommentoida tai kyseenalaistaa.

...me ollaan niin iso putiikki, koko konserni, että täällä on väkisinkin sitä tiettyä byrokratiaa ja sitä, että asiat tulee päätettyinä valmiiksi.

...mitä on tähän isoon yritykseen liittyviä ehkä negatiivisia asioita, [...] tämmönen päätöksenteon hitaus, byrokraattisuus. Jossakin kohti niitä organisaation portaita voi olla liikaakin tai ainakin tuntemus on siitä, että niitä ois liikaa tai päätöksiä tehdään kaukana itsestä.

Tuntemus siitä, että organisaation portaita tai päättäjiä olisi liikaa voi tässä organisaatiossa johtua myös siitä, että konserni on matriisiorganisaatio. Honkanen (2006, 142–144) kirjoittaa usean yritysorganisaation Suomessa päätyneen matriisiorganisaatioksi prosessijohtamisen myötä. Kullekin organisaation prosessille on tällöin nimetty oma prosessin ”omistaja”, joka

vastaa oman prosessinsa sujuvuudesta. Saman yksikön sisällä voidaan toteuttaa useita prosesseja ja täten kyseisen yksikön toimintaa valvoo useampi prosessin omistaja. Myös Konzernissa eri prosesseille on määritelty omat omistajansa ja tämä aiheuttaa haastateltavan mukaan sen, että organisaatiossa asioiden eteenpäin viemiseksi on oltava yhteydessä useampaan päättävään tahoon, sekä kyettävä neuvottelemaan ja myös mainostamaan omaa asiaansa. Tämä tuottaa organisaatioon myös tietynlaisen lobbauskulttuurin.

... kankeuden ja hitauden lisäksi tämmöinen sisäsen lobbauksen kulttuuri, et se varmaan koetaan myös ongelmaksi, että pitää saada niin monia ihmisiä puolelleen omien ajatuksiensa taakse, ennen kun niitä voidaan sitten viedä eteenpäin.

4.1.2 Konzernin ulkoinen kulttuurikuva

Ulkopuolisen näkökulmasta Konzerni on korosteisen kaksijakoinen. Toisaalta organisaatio on maineeltaan suuri ja menestynyt, iso työnantaja Suomessa. Konzernin työntekijöitä pidetään mukavina ja yhteistyökykyisinä. Haastateltavista jokainen mainitsee ihmisten hyvän tahdon ja ilon tehdä yhdessä asioita. Kääntöpuolena organisaatio saa kuitenkin jyrkkää kritiikkiä byrokraattisuudestaan, tehottomuudestaan ja järkähtämättömydestään.

Useimmat haastateltavista mainitsivat heillä olleen Konzernista hyvin yleinen mielikuva ennen yritysostoa ja yhdistymistä. Heillä Perheyriyksessä oli ennen organisaation myyntiä ollut pelko, että organisaatio myydään ehkä ulkomaiselle sijoitusyhtiölle, minkä vuoksi vastauksissa korostuu myös Konzernin kotimaisuus. Haastateltavat olivat selvästi yllättyneitä, mutta myös ilahtuneita siitä, että heidän organisaationsa säilyi kotimaisen yhtiön omistuksessa.

Niin, se oli jotenkin yllätys, et se oli [Konzerni], mutta sitten taas oli semmonen, et hyvä, et se on suomalainen. Ja jos muistan oikein, ni omistajalle oli tärkeetä, et se on suomalainen yritys kenelle hän sen myy.

... oli tullu hyvä kuva ja mielikuva ja näin pois päin. Tietysti iso työnantaja ja viel laajentaa näit mahdollisuuksii ja että [Perheyriyksen] tulevaisuus on kotimaisissa käsissä. Ja varmaan riittää resurssi kehittää sitä toimintaa. Et kun mieltii, sitä, et toinen vaihtoehto olis ollu, et olis myyny jollekki sijoitusyhtiölle, joka ois ehkä vaan mieltiny sitä, että... Tai kyllä varmaan [Konzerni] pörssi-yhtiönä mieltii sitä, et miten tää tuottaa, mut sijoitusyhtiöllä ei olis varmaan ollu yhtään kärsivällisyyttä mieltii tätä kehitystä pitkäjänteisesti. Kyl mulle ainakin tuli ihan positiivinen kuva.

Suomalaisuuden lisäksi haastateltavat mainitsivat Konsernin suuren koon sekä työnantajana että liikevaihdon osalta. Suuren liikevaihdon ja tunnetun brändin arveltiin luovan lisää mahdollisuuksia kehittää myös Perheyrytyksen nykyistä liiketoimintaa. Haastatteluissa Konsernia ei liiaksi keuhuttu, mutta haastateltavat olivat tunnistaneeet mahdollisuuden, eettä Perheyrytyks olisi voitu myydä myös ulkomaiselle sijoitusyhtiölle, joka olisi saattanut laittaa yrityksen osiin ja repiä tuotot nopeasti ja tehokkaasti, ilman eettä yrityksen liiketoimintaan olisi enää juuri panostettu.

Ilmapiiri, arvot ja kehitys

Konsernissa työskenteleviä ihmisiä kuvattiin kivoiksi ja jokainen haastateltavista oli löytänyt toisesta organisaatiosta henkilöitä, joiden kanssa kemiat pelaavat hyvin yhteen. Samalla kuitenkin paheksuttiin ja kummasteltiin, miten tiukasti organisaation toimintamalleista pidetään kiinni, vaikka ne eivät kaikessa toimisikaan. Haastateltavat kokivat joutuvansa pakotetuksi samanlaiseen muottiin muiden konsernin yhtiöiden kanssa, vaikka Perheyrytyksen liiketoiminta eroaa suuresti Konsernin muihin liiketoimintoihin nähden.

[...] Ne on aivan tosi kivoja ja kemiat menee tosi hyvin yhteen. Siitähän se lähtee. Mut niistä mä en tykkää, niistä ihmisistä, jotka yrittää meitä laittaa siihen, et kaikkien pitää toimia samallailla. Mun mielest se henkilö ei sillon ymmärrä liiketoiminnan tarpeita. Ja tottakai on, sanon ihan suoraan, et [kaikkien kanssa] kemiat ei kohtaa.

Sinänsä täs on se hullua, et niinku hirveen paljon hyvää tahtoa, siis kaikki toimijat, [...] joiden kans on toiminu, ni sinänsä henkilötasollahan yhteistyö toimii hirveen hyvin. Täs on vaan jotain näissä niinku toimintatavoissa, -malleissa, et se kokonaisuus ei vaan toimi [...].

Organisaation työnjako ja asenne herättivät pääasiassa pelkkää kritiikkiä. Suuressa konsernissa työntekijöiden nähdään olevan liian keskittyneitä omaan asiantuntija-alueeseensa, eikä asioiden kokonaisuus ole sen takia hallinnassa. Ison konsernin tapa järjestää HR-toiminnot kolmella eri toimijalla, usean eri yksikön voimin, vertautuu vastauksissa Perheyrytyksen omaan tapaan pyörittää organisaation koko HR-toimintoja vain yhden tiimin voimin. Vastauksissa korostuu haastateltavien oma asiantuntijuus ja yhden tiimin toiminta koetaan selvästi tehokkaampana kuin Konsernin kolmen erillisen HR-tason monijäsenisen HR-henkilöstön toiminta. Vertailua tehdään kuitenkin pääasiassa vain Perheyrytyksen oman HR-tiimin ja Konsernin HR-palveluja tuottavan tiimin välillä. Group HR:n ja liiketoimintojen omien

HR-toimijoiden työ jää vertailun ja vastausten ulkopuolelle, mikä herättää epäilyksen siitä, ettei Konsernin HR-toimintojen kokonaiskuvaa ole Perheyrityksen puolella kyetty kunnolla hahmottamaan.

... ehkä enemmän isos talossa sellasii työnkuvia, joissa tehdään suppeemmin jotain tiettyä asiantuntijuusaluetta. [...] se on vähän tuonu sitä haastetta, et sit sielt vastaa tai pistää jonku viestin tietämättä sitä, et miten se vaikuttaa kokonaisuuteen, kun se tuntee vaan se yhen osa-alueen.

... siel on yks, joka hoitaa etuudet, siel on yks joka hoitaa vaikka työsopimusasioita, siel on yks, joka hoitaa työkykyasioita, siel on yks, tai yksi siilo, joka hoitaa työsuojeluasioita. [...] mun nähdäkseni, [...] niiltä puuttuu sellanen kokonaishallinta sit niistä.

Organisaatioiden HR-palvelujen integraatio on ollut vaikea, minkä vuoksi suuri osa haastattelijoiden antamista kommentista kääntyy nopeasti negatiiviselle tolalle. Tästä huolimatta haastateltavien yleinen asenne Konsernia kohtaan vaikuttaa positiiviselta. Yksi mainitsee, ettei yhdistä integraation hankaluuksia niinkään organisaatioon itseensä, vaan kokee hankalien asioiden olevan ratkaistavissa. Toinen taas huomaa kehitystä ja kokee Perheyrityksen tuoneen Konsernin kulttuuriin positiivista kaikua pakottamalla sen pohtimaan toimintamalliansa toimivuutta.

Sanotaan, et siinä vaiheessa, kun [Perheyritys] tuli mukaan siihen, ni jollain lailla se tuntui siltä, että [arvot] oli vaan niinku kirjutettuja sanoja. Nyt rupee tuntuun siltä, et se ihan oikeesti rupee jo vähän toimintaa ohjaa se arvo. Ja sitte mä oon aina tykänny [...] näistä toimintaperiaatteista. Mun mielest, ne on hirveen hyvät, [...] ku ne vaan oikeesti saadaan toimimaan.

Suhtautuminen asiakkaisiin ja liiketoimintaan

Perheyrityksen haastateltavat vertaavat Konsernin HR:ää ulkopuolistettuun HR-palveluun. Haastateltavat puhuvat haastattelussa pääasiassa konsernin HR-palveluista. Kehitys ja Business HR jäävät keskustelun ulkopuolelle, koska selvää integraatiota HR-toimintoihin on tähän mennessä suunniteltu vain HR-palvelujen osalta. Perheyrityksen työntekijät ovat itse kuitenkin jo tavallaan asettuneet osaksi Konsernia, että heidän työntajansa on toukokuusta 2018 asti ollut Perheyrityksen sijasta Konserni. Haastateltavat toimivat Konsernissa oman organisaationsa ja liiketoimintansa Business HR:n roolissa, joskin toimivat myös oman

organisaationsa HR-palvelujenkin tuottajana ja välikätenä. Konzernin HR-palveluja kritisoidaan niiden tiukasta toimintamalliohjeistuksesta ja haastateltavat kokevat, etteivät pysty vaikuttamaan samaansa palveluun. Lisäksi he kokevat joutuvansa maksamaan palvelusta, jota sellaisenaan eivät halua, vaan palvelu ja maksu tulevat heille pakotettuina. Ainoana perusteluna Konzernin HR:n palvelukeskusmallille ymmärretään Konzernissa HR:n hallinnollinen rooli.

... mä en ymmärrä sitä palvelukeskusmallia, koska mä sanoisin, et jos se ois ulkopuolinen, me ei ikinä hyväksyttäs tällästä palvelumallia. Mutku se on sisäinen, ni se annetaan meille annettuna tekijänä. Koskaan ulkopuolinen firma ei vois tälleen toimia, että asiakkaan pitää mennä siihen, miten siellä tehdään asiat. Ei.

... HR-palvelut pitäis tästä henkilökohtasesta palvelusta siirtää sinne palvelukeskukseen,[...] missä ei oo sitä liiketoiminnan tuntemusta tietenkään, eikä oo tavotettakaan, että liiketoiminnan tuntemus ois kauheen syvää, vaan tehdään tämmöst tarkemmin määriteltyä HR-palvelua. [...] mä ymmärrän, et sitte konsernis kaikki menis siihen samaan malliin, ku sillon sä saat hallinnollisesti paremmin tiedot ja pystyt paremmin sillä tiedolla johtamaan.

Konzernin HR-palvelut saavat myös runsaasti kritiikkiä siitä, että toimintamallit eivät haastateltavien mukaan taivu lainkaan heidän liiketoimintansa tarpeisiin. Palvelukeskus ei heidän mukaansa huomioi asiakkaidensa tarpeita, vaan keskittyy enemmän omien toimintamalliensa ylläpitoon ja kehittämiseen. Jokainen haastateltavista nostaa esille sen, että Konzerni on ostanut heidän organisaationsa myötä liiketoimintaa, jota Konzernissa ei aiemmin ole ollut juuri lainkaan tai ollenkaan. Sitä myöden Konzernilla ei myöskään ole liiketoimintaa kohtaan riittävää ymmärrystä tai osaamista.

HR on kehittänyt enemmän niitä keskinäisiä prosessejaan, niinku HR:n näkökulmasta tehokkaammaksi, mut ei suhteessa sinne organisaatioon. Se on eniten [...] hämmästyttäny mua, et ku puhutaan tehokkuudesta, niin ei tehdä kuitenkaan niitä prosesseja tehokkaiksi sen esimiehen tai henkilön näkökulmasta, [...] ne, jotka tekee rahaa tälle talolle, ei niiden tule käyttää aikaa kaiken maailman hömppälomakkeisiin ja prosesseihin.

...tietyissä asioissa joustovara on hyvin pieni, [...] halutaan vaan, et tehdään tällä meidän mallilla, mikä tässä nyt on, et ei hirveesti lähdetä keskustelea siitä, et pitäiskö tässä [Konsernin] ympäristössä jotain muuttaa.

Organisaatorakenne ja päätöksenteko

Ison konsernin byrokraattisuus näyttäytyy ulkopuolelta tulevien vastauksissa voimakkaampana kuin organisaatiossa aiemmin työskennelleiden vastauksissa. Henkilöt käyttävät toimintamalleista toistuvasti kuvausta ”tahmea”, ”jähmeä”, ”hankala” ja ”hidas”.

... se, mihkä sitte taas on törmänny tässä [Konsernissa], ku kaikki on tahmeeta, jähmeetä, hidasta. Sun on vaikee löytää sitä, että kuka edes tekee päätöksen jostakin asiasta.

... päätöksenteko on hidastunut ja hankaloitunut ja ehkä jokseenkin mennyt vielä vähän byrokraattisemmaks isossa talossa. Moni asia vaatii hirveen monta käsittelyä ja vahvistusta, ennen ku saadaan lyöty leimasin siihen.

Sanaa ”byrokraattisuus” käyttää haastateltavista vain kaksi, vaikka kaikkien vastauksissa kierrellään aiheen ympärillä. Yksi vertaa Konsernin kulttuuria virkamieskulttuuriin ja toinen etsii sopivaa sanaa kuvaamaan organisaatiossa käytävää dialogia ja haastattelijan ehdottaessa sanaa formaali tai hallinnollinen, haastateltava myötäilee, joskin toteaa, ettei hän kuitenkaan ole kokenut, etteikö asioista voisi puhua avoimesti.

Myös organisaation matriisirakenteesta ja päätöksenteon epäselvyydestä annetaan kommentteja. Jotkut jopa kokevat joutuvansa tekemään salapoliisityötä selvittääkseen, kuka organisaatiossa tekee mitäkin päätöksiä ja keiden kaikkien puoleen eri asioissa tulisi kääntyä. Tämä aiheuttaa haastateltavissa turhautuneisuutta ja luottamuksen puutetta, koska he kokevat, että eivät voi olla varmoja siitä, ovatko saaneet esitettyä asiansa oikealle taholle ja tuleeko tarvittavat asiat hoidetuiksi.

[Konserni] on niin valtavan iso organisaatio. Ja sit ku tää on viel matriisiorganisaatio, [...]. Muutama ihminen ei voi tehdä isoja päätöksiä, eikä välttämättä ees kauheen pieniäkään muutoksia, ku siihen pitää ottaa niin monta eri tekijää mukaan. Ja sit se, että sä tunnistat, et puhut sä edes oikeelle henkilölle asiasta.

... sä et saa edes kiinni, et kuka helvattu täällä nyt taas tästäkin asiasta on mennyt päättämään, et ku sä et löydä sitä ihmistä välttämättä, [...] ja sit mä lähen selvittäään, [...]

että missä, kuka tän on tehny ja aina poikkeuksetta on niin, että maito on jo kaatunu pöydälle ja sit me ruvetaan selvittää, et mitä täs oikeen tapahtu, miten me tää korjataan.

4.1.3 Kokonaiskuva konsernin kulttuurista

Konsernin sisäinen kulttuurikuva	Konsernin ulkoinen kulttuurikuva
Positiiviset tai neutraalit kommentit: <ul style="list-style-type: none"> HR:ssä kolme toimijaa: Group HR, Business HR ja HR Services yksi yhteinen HR, toimintamallien yhtenäistäminen monta eri toimialaa, keskenään eri tyyppisiä ja kokoisia ei vain yhtä kulttuuria, vaan monia eri kulttuureja hyvä ilmapiiri, voimistuva yhteen hiileen puhaltaminen kiva tehdä töitä, ihmisiä arvostetaan kivaa porukkaa töissä yhteneväiset toimintatavat totuttu jatkuvaan muutokseen yrittäjähenkisyys dynaamisempi, positiivisempi, modernimpi kuin aiemmin sisäinen asiakaspalvelu ja asiallisuus toisia kohtaan selkeät johtamismallit, tarkat ohjeet, miten toimitaan aikataulut, tavoitteet, odotukset 	Positiiviset tai neutraalit kommentit: <ul style="list-style-type: none"> hyvää tahtoa, ystävälliset ihmiset, yhteistyö sujuu hyvin iso, menestyvä yritys arvoissa asiakaslähtöisyys hyvä mielikuva organisaatiosta iso työnantaja kotimainen palvelee kuluttajia HR:llä hallinnollinen rooli – palvelukeskus, laskutusmalli Yhtiö tekee isoa kokonaissuunnittelua paljon eri yhtiöitä ja toimialoja hirveesti populaatiota
Negatiiviset kommentit: <ul style="list-style-type: none"> arvot näkyvät ihmisille isossa konsernissa eri tavalla – erilaisia toimintatapoja asioista tiedotetaan sähköpostitse tai intran kautta byrokraatia, päätöksenteon hitaus, asiat tulee päätettyinä matriisiorganisaatio sisäinen lobbauskulttuuri – pitää pystyä perustelemaan asiansa moneen suuntaan, ennen kun sen saa läpi yrityskaupunkulttuuri verrattain uusi – vaatinut organisaation kyvyn ja ymmärryksen kasvattamista 	Negatiiviset kommentit: <ul style="list-style-type: none"> tietty mallit, miten toimitaan, kaikkien pitää istua konsernin malliin tahmea, jähmeä, byrokraattinen HR hallinnollinen funktio – kehittänyt omia prosessejaan vs. kehittänyt asiakkaan toimintaa epäselvä päätöksenteko virkamieskulttuuri arvot vain sanoja siilotettu työnjako, suppeita asiantuntijatyönkuvia kokonaishallinta puuttuu iso matriisiorganisaatio muutokset tehdään useiden eri tekijöiden toimesta (monta päättäjää) dialogi formaalia / hallinnollista pieni joustovara toimintamallien muuttamisessa, jäykkyyttä hidas päätöksenteko prosessit monimutkaisia ja epäluotettavia asiat tulee annettuna, ei vaikutusmahdollisuuksia tiketti ja kahden päivän palvelulupaus

TAULUKKO 1. Konsernin kulttuurikuvat

Verrattaessa Konsernin kulttuuria annettujen vastausten valossa luvussa 2.1.3. esittämiini Trompenaarsin (1997, 166) organisaatiokulttuurityyppeihin, voi Konsernin kulttuurin määritellä Eiffel-torni -kulttuuriksi, jonka perusta on byrokraattisessa rakenteessa ja selvästi dokumentoiduissa ja ohjeistetuissa toimintaprosesseissa. Sekä Perheyrytyksen että Konsernin työntekijät mainitsivat organisaation byrokraattisuuden ja varsinkin Perheyrytyksen työntekijöiden kommentissa korostui Konsernin siiloutunut työnjako ja rajatut vastuualueet, joista pidetään tiukasti kiinni.

Kuitenkin sekä Konsernin sisäinen että ulkoinen mielikuva organisaation ilmapiiristä on positiivinen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaatiossa työskentelee

kivoja ihmisiä ja yhteistyö eri tahojen kanssa toimii pääasiassa hyvin, vaikka aivan kaikkien kanssa eivät kemiat kohtaisikaan. Organisaatiossa ennen yritystoa työskennelleet kokivat, että heitä arvostetaan työntekijöinä ja he viihtyvät työssään. He myös kokivat, että organisaatio on kehittynyt niin arvojen kuin toimintamallienkin kanssa viime vuosina, vaikka juuri näistä organisaatio sai paljon kritiikkiä ostetun organisaation työntekijöiltä. Haastateltavat myös mainitsivat, että varsinainen yritystokulttuuri on konsernille verrattain uusi, eikä vahvistettuja ja hyväksi todettuja toimintamalleja ole siksi vielä rakentunut.

Mahdollisesti tämä konseptointien ja jäseneltyjen toimintamallien puuttuminen on vaikuttanut myös ostetun organisaation työntekijöiden vastauksiin. Negatiivisten vastausten lista on heidän vastauksissaan huomattavasti pidempi kuin positiivisten tai neutraalien vastausten lista. Negatiivisissa vastauksissa korostuvat päätöksenteon hitaus ja sekavuus sekä Konsernin järkähtämättömyys omien toimintamalliensa osalta. Nämä hitaus ja sekavuus johtuvat varmasti suurelta osin siitä, että Konsernissa on vastikään pyritty määrittelemään, minkälaisin toimin integraatiota pitäisi tällaisessa yritystossa edistää. Konsernilla ei ole ollut kokemusta tai ymmärrystä siitä, miten erilainen liiketoiminta ja sen tukitoiminnot tulisi integraatiossa huomioida, kun juuri tätä kyseistä integraatiota on lähdetty toteuttamaan. Toisaalta suuri osa hitaudesta ja sekavuudesta kiinnittyy myös Konsernin organisaation byrokraattisuuteen ja erilaisilla vastuilla tarkasti rajattuun matriisirakenteeseen.

Mitä tulee kritiikkiin konsernin toimintamallien järkähtämättömyydestä ja haluttomuudesta muokata prosessejaan paremmin asiakasta palvelevaksi, voi tämän tulkita osoituksena siitä, että konsernin HR-kulttuuria voi myös jossain määrin luonnehtia Hofsteden (1991, 188) ulottuvuuksien mukaan normatiiviseksi. Tätä kritiikkiä ei esitetty vain ostetun yrityksen osalta, vaan osa konsernin vanhoista työntekijöistä kommentoi myös sitä, kuinka palvelukeskuksessa ei aina suunnitella asioita asiakkaille edullisimmin tavoin, vaan ennemminkin palvelukeskuksen omaa toimintaa tehostaen. Konsernin HR-palveluissa huomio vaikuttaa kiinnittyvän enemmän siihen, että työt tehdään sovittujen prosessien mukaisesti kuin siihen, mikä on työn todellinen lopputulos, ja onko tulos asiakkaalle se edullisin.

Hofsteden (1991, 188) ulottuvuuksien avulla kulttuuria analysoitaessa, Konsernin kulttuurin voi tulkita selvästi myös avoimen kulttuurin organisaatioksi. Muita ulottuvuuksia ei tämän aineiston perusteella ole mielekästä lähteä analysoimaan. Konsernin avoimesta kulttuurista

kielivät Perheyrytyksen työntekijöiden kommentit hyvästä ilmapiiristä ja mukavista ihmisistä sekä Konsernin vanhojen työntekijöiden kokemukset siitä, että heidän työtään arvostetaan. Huomionarvoista myös on, että vaikka Konsernissa vuorovaikutus koettiin jokseenkin formaaliksi ja hallinnolliseksi, kokivat haastateltavat kuitenkin, että asioista voi organisaatiossa puhua avoimesti. Eräs haastateltavista kehui Konsernin työntekijöiden olevan hyvä tiimi, joka ottaa mielellään tiimiin mukaan uusia jäseniä.

Konsernin ulkopuolelta annetut negatiivissävytteiset vastaukset ovat sellaisia, jotka on tunnustettu myös konsernin sisällä aiemmin työskennelleiden vastauksissa. Konsernissa tiedostetaan sen byrokraattinen ja jähmeä hallinto, mutta vastausten perusteella tähän on viime vuosina kiinnitetty huomiota ja organisaation kuvataan olevan aikaisempaa dynaamisempi ja modernimpi. Myös päätöksenteon epäselvyys, mikä johtuu osittain organisaation matriisirakenteesta, on tiedostettu konsernissa. Tämä ei kuitenkaan vaikuta olevan niinkään ongelma Konsernin toimintamallit jo tunteville henkilöille, vaan organisaatiossa tiedostetaan se, että yritystojen myötä tulevien työntekijöiden ja muiden toimijoiden on vaikeaa aluksi ymmärtää organisaation rakennetta.

4.2 Perheyrytyksen organisaatiokulttuuri

Perheyrytyks on yritystojen myyvä tai ostettu osapuoli, jonka hallinnollinen toiminta on integraatiossa tarkoitus sulauttaa osaksi Konsernin toimintaa, joskin liiketoiminta säilyy jatkossakin alkuperäisen nimen alla ja jatkuu sellaisenaan. Tässä luvussa analysoin Perheyrytyksen organisaatiokulttuuria vastaavasti kuin edellä on analysoitu Konsernin kulttuuria. Ensimmäisessä alaluvussa koostan organisaation omien työntekijöiden kommentteista kulttuurikuvan, toisessa taas analysoin konsernin työntekijöiden vastauksia organisaation kulttuurista. Viimeisessä luvussa sisäinen ja ulkoinen kulttuurikuva tuodaan yhteen.

4.2.1 Perheyrytyksen sisäinen kulttuurikuva

Perheyrytyksen kulttuuri kytkeytyy hyvin voimakkaasti organisaation liiketoimintaan. Haastateltavat kuvaavat organisaatiotaan liiketoiminta- ja tulosorientoituneeksi. Organisaation HR-toiminnot oli ennen yritystoa järjestetty siten, että koko organisaation

kaikista HR-toiminnoista vastasi yksi tiimi. Työntekijät kuvaavat vastauksissaan työnsä laajaa kirjoa ja korostavat ennen kaikkea työnsä merkitystä liiketoiminnan tukitoimintona.

Meillä oli [HR:ssä] tämmönen yhden luukun periaate, et ku meit oli niin pieni porukka. [...] se oli kauheen hyvä, [...] ku me oltiin kaikki täs samalla käytävällä oltu, palkkis on, rekrytointi on, henkilöstönkehittäminen on ja hoidettiin työsuhdeasioita. [...] Me aina tiedettiin, me oltiin aina iholla, mitä täs organisaatios tapahtuu.

... monessa asiassa tehtiin kaikki sen eteen, että HR palvelis sitä meidän myyntiä ja, et se perusliiketoiminta pyörii. Tavallaan kaikki asiat suunniteltiin silleen, että ne olis mahdollisimman yksinkertasia myynnin näkökulmasta, että he pystyy tekemään sitä omaa perustyötään.

Ilmapiiri ja arvot – suhtautuminen asiakkaisiin ja liiketoimintaan

Haastateltavat kehuvat organisaation ilmapiiriä ja yhteistyötä. Työkaverien tuki ja hyvä henki töissä on joidenkin kohdalla osoittautunut jopa ratkaisevaksi tekijäksi siinä, että he ovat yritystoston jälkeisessä myllerryksessä yleensä edes pysyneet töissä organisaatiossa. Ilmapiirin ja henkilöstön tyytyväisyyden kuvataan kuitenkin olleen korkeampi ennen yritystosta ja integraatiota.

...tälläset myyntiorganisaatiot on yleisesti ottaen hirveen tyytyväisiä organisaatioita. [...] se on luonut koko organisaatioon aika sellasen rennon ja yhteen hiileen puhaltavan hengen. [...] Esimerkiks näissä henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa ne tulokset oli [...] loppuvaiheessa jo yli neljän, [...] viisportaisella asteikolla. [...] Sitoutumisaste oli yli 80 %.

Sen mä haluan korostaa, et jos näitä ihmisiä ei tässä olis, ni en mä tiedä, et mitä sit tekis. [...] Me tuetaan kaikki toisiamme tässä näin. Se on ihan valtavan iso juttu. Sitä varten on kiva tulla töihin.

Organisaation hyvä henki ja yhteisöllisyys vaikuttavat myös vahvasti organisaation arvomaailmassa, joka pohjaa liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Liiketoiminnan merkityksellisyys toistuu vastauksissa tämän tästä. HR:n ensimmäisenä ja ainoana tehtävänä on turvata se, että esimiesten ja myyjien työ on mahdollisimman helppoa ja tehokasta, ilman että heidän tulee huolehtia hallinnollisista tai työsuhdeasioista. Organisaation arvoiksi lueteltiin asiakaslähtöisyys, avoimuus ja yrittäjähenkisyys. Verrattuna Konsernin vastauksiin, myös asiakassuhtautuminen oli organisaatiossa selvän yksimielinen. Kaikki ymmärsivät, että

liiketoiminnan asiakkaat ovat ne, jotka maksavat niin myyjien, varastotyöntekijöiden kuin tukitoimintojenkin palkan.

Asiakas on se, joka maksaa kaikkien palkan, on se sitte HR, keräilijä tai myyjä.

Mä kävin perehdyttään uutta esimiestä, [...] ni mä sanoin, et oo yhteydessä. ”Noo, mut ku sulla, mä tiedän, et sul on niin paljon ja kaikki on yhteydes, sul on niin paljon”. Mä sanoin, et kuule, me ollaan just vaan ainoastaan teitä varten. Jos teitä ei oo, ni meillä ei oo mitään itseisarvoa täällä itsessään olla. Se on mulle se tärkein juttu tääl töissä.

HR-palveluiden tuottamisessa tärkeintä organisaatiolle oli palvelun tehokkuus, kellonajasta riippumaton ja henkilökohtainen palvelu. Haastateltavat kertovat selvällä ylpeydellä tekevänsä kaikkensa, jotta liiketoiminnan työntekijät saisivat avun ja vastauksen kysymyksiinsä samalla hetkellä, kun he sitä tarvitsevat. Tämä tarkoittaa sitä, että HR-henkilökunnan tulee kyetä reagoimaan kentältä tuleviin kysymyksiin nopeasti ja joustavasti.

Meil on sellanen oma palvelunumero, jos me ei osata auttaa, ni sit se tuo vaikka puhelimen mulle. [...] jos sil on mikä vaan kysymys, ni me palvellaan sitä heti. [...] me lähdetään siit, et meidän pitää olla valmiit meidän liiketoiminnan ihmisiä varten.

... pitää olla hirveen dynaaminen ja pitää olla tosi nopee [...] asiakastilanteisiin liittyvis asioissa. [...] Meidän täytyy olla tosi nopeita, joustavia tekemään niitä ratkasuja.

Päätöksenteko ja organisaatorakenne

Perheyriityksellä oli ennen yritysostoa matalan kynnyksen hallinto. Alemmillakin henkilöstöryhmillä oli sananvaltaa ja keskustelu eri henkilöiden välillä koettiin avoimeksi ja välittömäksi. Päätökset oli mahdollista tehdä nopeasti, koska ylimääräisiä väliportaita ei juuri ollut ja kaikki organisaation hallinnon työntekijät työskentelivät samassa talossa – suurin osa jopa samassa kerroksessa.

Asian ku asian, minkä tarvitsi saada päätettäväks, ni se ketju oli siinä, et se oli parhaimmillaan 10 minuutissa päätetty se asia, vaik ois kuinka suuresta asiasta kyse.

Haastateltavat kiittelivät sitä, että olivat aiemmassa organisaatiossa saaneet tehdä omassa työssään itsenäisiä ratkaisuja. Luottamus työntekijöihin on näkynyt myös siinä, että HR-

palveluita tuottavat henkilöt ovat päässeet mukaan palvelujen integraation suunnitteluun sanomaan mielipiteensä asioista ja vaikuttamaan sitä kautta päätöksentekoon.

Me saatiin tosiaankin toimia itsenäisesti ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.

On päässyt vaikuttamaan, mitä siellä [integraation projektiryhmissä] keskustellaan ja mitä ehdotetaan. Toki, en oo päättämässä ollu, mut ehdotuksia tekemässä sit sen suhteen.

Lisäksi organisaatiossa oli aiemmin myös tarjottu aikaa ja mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen, joskin integraation myötä aika on haastateltavien mukaan ollut kortilla, eikä työn kehittämiseen ole enää jäänyt aikaa.

4.2.2 Perheyrietyksen ulkoinen kulttuurikuva

Perheyrietyksen merkittävä suhtautuminen liiketoimintaan on selvästi välittynyt myös yrityskaupan toiselle osapuolelle. Tämä havainto toistui jokaisen haastateltavan vastauksessa. Kuitenkaan vastauksissa ei korostunut yhtä paljon liiketoiminnan merkitys kuin niissä korostui HR-palvelun laatu ja työntekijöiden sitoutuminen työlleen. Suurimmaksi osaksi suhtautuminen tähän oli neutraalia, mutta joidenkin haastateltavien puheesta kuului arvostus, toisilta hämmästys.

Aika voimakkaasti esimiehiä tukeva HR. HR, joka kantaa vastuuta myös esimiesten puolesta semmosista asioista, jotka ei oo ihan puhtaasti HR-asioita, esim. IT-asioita. [...] hyvin vahvasti sitä bisnestä varjeleva kulttuuri.

... siel ei oo ollu niin ees työaikoihin sidottua tää nää yhteydenotot ja he on tottunu semmoseen, et he vaan soittaa ja asia korjaantuu sen jälkeen.

Myös organisaation erilaista rakennetta ja kokoa kommentoitiin. Moni perusteli organisaatioiden eroja nimenomaan organisaatioiden kokoerolla. Haastateltavat kokivat selvästi, että pienemmässä organisaatiossa toiset asiat korostuvat eri tavalla.

[Perheyrietyksen] kulttuuri sitten taas on sillä tavalla suoraviivaisemman yksiomisteisen organisaation kulttuuri, jonka keskikokoisuuteen, tai sanotaan niin, että ei suuryritysmäisyyteen kuulu suoraviivaisuuden lisäksi myös sellanen ketteryys ja nopeus [...] yksittäisen henkilöstöryhmän työ näkyy tosi merkittävänä.

Se on paljon pienempi yritys ja sitä kautta tietysti matalampi organisaatio. Siel paljon suurempaa puhutaan ja käsitellään asiat.

Ilmapiiri ja arvot – suhtautuminen asiakkaisiin ja liiketoimintaan

Perheyriityksen ainoaksi arvoksi organisaation ulkopuolisten haastateltavien vastauksissa nousi jo paljon käsitelty liiketoiminnan tuloksellisuus. Maininta HR:n roolista nimenomaan tukitoimintona löytyy jokaisen haastateltavan vastauksista. Muihin arvoihin ei toisaalta juuri oltu kiinnitetty – ainakaan tietoista – huomiota.

HR:n fokus on täysin tukea sitä liiketoimintaa antamalla niin paljon tukee sille, et tavallaan tästä hallinnollisesta humpasta jäis mahdollisimman vähän sinne liiketoiminnan tehtäväksi.

Siellä pyritään järjestämään myyjän työ mahdollisimman hyvin ja hallinnolliset asiat mahdollisimman hyvin. [...] HR pyrkii sit mahdollisimman kattavan ja hyvän serviisin sit tarjoamaan näille esimiehille...

Perheyriityksen ilmapiiristä osasi sanoa vain harva. Ne, jotka olivat päässeet kokemaan organisaation ilmapiirin, kuvailivat ilmapiirin olevan hyvin perheenomainen. Yksi haastateltavista muisti kertoa varsin yhteisöllisen kokemuksen organisaatiosta, toiset puolestaan tiesivät kertoa, että organisaatiossa tunteet ja mielipiteet ilmaistaan yhtä avoimesti kuin ne perhepiirissä voi ilmaista.

Heillä työssäolo oli vähän erilainen, semmonen sosiaalinen tapahtuma samalla. Et siellä jos joku ihminen tuli, oli juuri palannut lomalta, ni siellä niinku ruokalassa vaihdettiin lomakuulumiset. Katottiin kuvat ja kerrottiin koko loman tarina kaikille kerrallaan. Se oli semmonen yhteinen hetki ja toivotettiin paluiksi töihin.

Päätöksenteko ja organisaatorakenne

Organisaation päätöksentekoon liittyen kaikki haastateltavista olivat tunnistaneeet Perheyriityksellä vapaamman keskustelukulttuurin kuin Konsernilla. Organisaation koon ja sen perhemäisyyden arveltiin vaikuttaneen siihen, että organisaatioon on kehittynyt hyvin keskusteleva ja kyseenalaistavakin kulttuuri. Haastateltavat sanoivat ymmärtäneensä, että Perheyriityksessä työntekijät kokivat oikeudekseen mainita huomaamistaan haasteista ja mahdollisesti myös vastustaa tehtyjä päätöksiä ja pyytää päätöksille perustelut.

...mielikuva [Perheyrytyksestä], että siellä kaikki osallistuu hyvin aktiivisesti ja antaa palautetta. Et jos tullaan tuomaan esimerkiksi joku uus toimintamalli, ni liiketoiminnan eri edustajat hyvin nopeesti lähtee kyseenalaistaa, jos he ei ymmärrä, että miks jotain muutetaan. Ja vaatii perusteluita. [...] se ei riitä, et sanotaan, et te teette näin, vaan sun pitää myydä ne sun ajatukset sinne eteenpäin.

Siellä on varmaan ollu vähän eri tapa toimia, et siellä ei niin päätetä ja siellä keskustellaan enemmän. [...] Ja siellä on erilailla eri henkilöillä mahdollisuudet vaikuttaa. Tai tietyillä henkilöryhmillä on, kuin täällä, missä on vähän.

Kommentit keskustelukulttuurista vertaavat organisaatioiden vaikuttamismahdollisuuksia ja työntekijöiden tapaa reagoida muutoksiin. Osa haastateltavista hämmästelee sitä, miten paljon sananvaltaa eri henkilöryhmillä on. Nämä henkilöt selvästi kokevat, ettei Konsernissa ole yhtä avointa keskustelukulttuuria tai ainakaan he eivät koe, että asioihin voisi reagoida yhtä voimakkaasti, kun toisessa organisaatiossa reagoidaan. Toisaalta osa kokee, että myös Konsernissa tapahtuu kyseenalaistamista, mutta se ei ole yhtä äänekkästä, vaan kyse on pikemminkin hiljaisesta vastarinnasta.

[Perheyrytyksen] kulttuuri on se, että ku sielt tulee, että pitää jotain tehdä, ni sit sielt tulee, et jos ei ymmärrä miksi, ni et (lyö kädet yhteen) ”enhän tee”. Ja kun sit voi [Konsernin] ympäristös olla niin, et ku tulee sit, ni ollaan vaan, et (pyörittelee silmiään) ”niin varmaan”.

Kyseenalaistava kulttuuri on organisaation ulkopuolelta tulevien vastauksissa todennäköisesti poikkeuksellisen voimakas siksi, että haastateltavat kertovat kohdanneensa organisaatiosta paljon muutosvastarintaa, kun HR-palveluiden integraatiota on pyritty viemään läpi. Jokainen mainitsi haastattelussaan jonkin esimerkin, joka kuvastaa vastarintaa tai yleistä haluttomuutta sopeutua toisen organisaation malleihin. Toiset olivat selvästi myös pahoittaneet mielensä tästä vastarinnasta.

[Perheyrytyksessä] hanakasti pohditaan niitten yhteisten toimintatapojen toimivuutta [Perheyrytyksen] ympäristössä, kun sitten taas monessa muussa Konsernin osassa ne otetaan aika nopeesti käyttöön, sitä kummemmin pohtimatta, että mites nää nyt toimii vai ei. Siellä kyseenalaistetaan helpommin.

4.2.3 Kokonaiskuva Perheyriytyksen kulttuurista

Perheyriytyksen sisäinen kulttuurin kuvaus	Perheyriytyksen ulkoinen kulttuurin kuvaus
Positiiviset ja neutraalit kommentit: <ul style="list-style-type: none"> • selkeä organisaatio • HR vastasi koko henkilöstöprosessista • HR dynaamisesti liiketoimintaa tukeva funktio • tulosorientoitunut ja bisnesorientoitunut • tehdään tulosta myös tukitoiminnoissa • dynaaminen, nopea, joustava • asiakaslähtöisyys, avoimuus, yrittäjähenkisyys • rento ja yhteen puhaltava henki, tekemisen meininki • perheyriyty: päätöksenteon nopeus • kehittyvä • asiakas on tärkein • laajat työnkuvat • henkilökohtainen palvelu • itsenäisyys päätöksenteossa • matala kynnyks keskustella kenen tahansa kanssa • henkilökohtainen ja välitön palvelu • työntekijät tukevat toisiaan • aina valmiina liiketoimintaa varten 	Positiiviset ja neutraalit kommentit: <ul style="list-style-type: none"> • pienempi, matalampi organisaatio • HR palvelee liiketoimintaa mahdollisimman kattavasti ja henkilökohtaisesti • työtä tehdään joustavasti liiketoiminta tuntien • paljon toimipisteitä, paljon esimiehiä • HR lähellä esimiestä • ihmiset tuntevat toisensa ja tietävät toistensa vastuualueet – nopea päätöksenteko • puhutaan suoraan, ongelmat tiskiin ja sitten niitä lähdetään puimaan • mukavia tyyppejä, helposti lähestyttäviä, juttelevat mielellään • työssäolo sosiaalinen tapahtuma • asioista tiedotetaan liveinä • eri henkilöstöryhmillä laajasti vaikutusmahdollisuuksia – keskusteleva kulttuuri • suoraviivainen, yksiomisteinen kulttuuri • ketterä, nopea, välitön • yksittäisen henkilöstöryhmän työ erityisen merkittävää (B2B-myyjä) • tarkkoja ja vaativia
Negatiiviset kommentit:	Negatiiviset kommentit: <ul style="list-style-type: none"> • kyseenalaistetaan päätöksiä äänekkäästi ja heti, mikäli hyötyä ei ole selvästi näkyvillä • Tiivis perhe, ei tahdo tiimiä • lähestyvät asioita välillä ongelmakeskeisesti • porukkaan kuulumattomuutta yhdistymisen jälkeen • kyseenalaistavat ja pohtivat toimintatapojen toimivuutta hanakasti

TAULUKKO 2. Perheyriytyksen kulttuurikuvat

Perheyriytyksessä vallitsee jo historiansa puolesta perhekulttuuri. Kulttuurin kuvaus vertautuu myös selvästi Trompenaarsin (1997, 158) perhekulttuurin kulttuurityyppiin, jolle leimallista on henkilökohtaisuus ja se, että panostetaan työn tulokseen. Tätä kulttuuritulkintaa tukee myös kuvaukset organisaation kulttuurista tulosorientoituneena ja toisaalta kertomukset siitä, miten organisaatiossa on sallittua osoittaa avoimesti tunteensa ja mielipiteensä. Haastateltavien antamissa vastauksissa on myös yhtäläisyyksiä erityisesti siinä, miten HR palvelee ja puolustaa organisaation liiketoimintaa. Hofsteden (1991, 188) ulottuvuuksien avulla arvioituna suhtautuminen asiakkaisiin onkin HR:n toiminnassa jopa korosteisen pragmaattista. Tämä näkyy varsinkin siinä, miten työntekijät ovat valmiita joustamaan vapaa-ajastaan ja auttamaan asiakkaitaan heidän ongelmiaan myös kotoa käsin. Organisaatiossa ei myöskään ole Konserniin verrattuna yhtä tarkkaa jokaisen noudattaa samoja prosesseja ja toimintamalleja.

Puolin ja toisin työntekijät kokevat, että ihmiset organisaatioissa ovat mukavia ja yhteistyö on sujuvaa. Organisaation keskusteleva kulttuuri nähtiin yhtä aikaa positiivisena ja negatiivisena, sillä keskustelun kautta useammalla on mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation

päätöksentekoon, mutta antaa myös mahdollisuuden päätösten ja toimintaohjeiden kyseenalaistamiseen. Tämä kyseenalaistava kulttuuri nähdään Konsernin työntekijöiden puolelta pääasiassa negatiivisena, koska sen koetaan hidastavan HR-palveluiden integraatiota ja osoittavan epäluottamusta Konsernia kohtaan. Haastatteluissa kuitenkin mainitaan, ettei asioiden kyseenalaistaminen välttämättä ole huono asia, vaan kertoo myös siitä, että kyseenalaistavat henkilöt pohtivat ja käyttävät aikaansa toimintamallien arviointiin.

Perheyrityksen osalta Hofsteden avoimen tai suljetun kulttuurin ulottuvuutta on Konsernin kulttuuria vaikeampi määrittää. Organisaation työntekijöiden kuvataan olevan avoimia ja ystävällisiä, mutta samaan aikaan Konsernin työntekijät kokevat, että Perheyrityksen työntekijät vastustavat sekä muutosta että kulttuuriin integroitumista. Heidän koetaan jättäytyvän tarkoituksella ulkopuolelle. Eräs haastateltavista vertaakin Konsernin työntekijöitä tiimiksi ja Perheyrityksen työntekijöitä perheeksi, joka ei tahdo tiimiytyä.

[Perheyritys] tuntuu olevan semmonen tiivis perhe. [...] me ollaan enemmänki hyvä tiimi. Ja molemmilla toimii, et enemmänki sit taas, et perheeseen ei haluta päästää tiimiläisiä ja tiimiläiset ottais sen perheen, mut perhe on niin tiivis, ettei se oikein tiimiydy.

Hofsteden (1991, 191) ulottuvuuden avoimen kulttuurin piirteenä on, että kulttuuri on helposti sisäistettävissä ja ulkopuoliset pääsevät nopeasti osaksi kulttuuria. Suljetun kulttuurin Hofstede (emp.) puolestaan kuvaa sellaisena, johon on vaikea päästä sisälle. Trompenaarsin (1997, 160) mukaan erityisesti perhekulttuurille on ominaista, että kulttuuri muodostuu sisäpiiritiedosta, jota kulttuurin sisällä olevat pitävät itsestäänselvyytenä, eikä ulkopuolisen siksi ole helppoa päästä kulttuurin ja toimintaan mukaan. Haastatteluissa annettujen vastausten perusteella voisikin tulkita, että Perheyrityksen sisäisen vuorovaikutuksen kulttuuri on avointa, mutta kokonaisuudessaan organisaatio on suljettu systeemi, johon ei ainakaan tässä yritysostotilanteessa olla valmiita hyväksymään ulkopuolisia.

Merkittävää Perheyrityksen kulttuurikuvassa on, etteivät organisaation työntekijät itse maininneet organisaatiosta mitään negatiivista. Myös Konsernin työntekijät puhuvat Perheyrityksen kulttuurista huomattavan positiiviseen tai neutraaliin sävyyn. Annetut vastaukset vertaavat vahvasti organisaatioiden kulttuureja toisiinsa ja Perheyrityksen työntekijöiden vastauksissa esiintyvät usein juuri ne oman kulttuurin positiiviset puolet, jotka korostavat toisen kulttuurin negatiivisia puolia. Positiivisina piirteinä omassa kulttuurissa

mainitaan mm. henkilökohtainen palvelu, laajat työnkuvat sekä itsenäisyys ja nopeus päätöksenteossa. Vastaavasti he kritisoivat Konsernin palvelukeskusmallia siitä, ettei palvelu ole riittävän henkilökohtaista, Konsernin työt tehdään siiloissa liian suppeilla työnkuvilla, ja että päätöksenteko on Konsernissa hidasta ja vaatii useamman henkilön hyväksynnän.

Vastauksissa näkyy ostetun yrityksen puolustautuva asema, jossa omia, tuttuja ja totuttuja toimintamalleja puolustetaan uusia toimintamalleja vastaan. Eräs haastateltavista jopa kutsuu yritysostoa ja integraatiota miehitykseksi. Lisäksi osa organisaation työntekijöistä on verrannut yritysoston osapuolia piirroshahmo Asterixin maailmaan, jossa pieni gallialaisten kylä (vrt. Perheyryitys) joutuu kaikin keinoin puolustautumaan roomalaisten suurta armeijaa (vrt. Konserni) vastaan. Tällaisessa puolustusasemassa oman organisaatiokulttuurin negatiiviset puolet helposti unohtuvat ja positiiviset puolet korostuvat.

4.3 Kulttuurikuvien teoreettinen analyysi

Scheinin (2017, 18) jaottelun mukaan organisaation kulttuuri näkyy artefakteissa eli näkyvissä rakenteissa ja prosesseissa, arvoissa ja uskomuksissa, joihin lukeutuvat myös ideologiat ja rationaalistumat sekä perusoletuksissa, joihin kuuluvat tiedostamattomat arvot ja uskomukset. Vertaamalla organisaatioiden artefakteja Cartwrightin ja Cooperin (1996, 59) jaottelun avulla voi organisaatioiden kulttuurien todeta olevan lähtökohtaisesti täysin erilaiset. Ne eroavat toisistaan kooltaan, omistajuudeltaan, historialtaan, liiketoiminnaltaan ja tuotteiltaan. Organisaatiot eivät siis juuri voisi olla erilaisempia toisistaan.

Myös haastateltavien vastauksissa korostuvat organisaatioiden erilaiset artefaktit ja varsinkin Konsernin organisaatorakennetta ja toimintaprosesseja kritisoidaan Perheyryityksen puolelta voimakkaasti. Konsernin merkittäviksi artefakteiksi voi haastattelujen perusteella osoittaa organisaation matriisirakenteen sekä jokseenkin byrokraattiset ja spesifikoituneet tai siiloutuneet toimintaprosessit. Perheyryityksen puolella taas leimallinen artefakti on organisaation matala rakenne, joka on mahdollistanut yksittäisen työntekijän laaja-alaisemman toiminnan. Eräs haastateltavista vertaakin organisaatioiden rakenteita ja kulttuuria kiinteistönhuoltometaforalla.

[Konsernin] malli, tapa toimia ja järjestää HR-asiat, niin se on ehkä enemmän tämmönen talohoitoyhtiömalli ja sitten pienen yhtiön malli on tällänen talonmiesmalli, jossa ehkä

tehokkuudesta ja toimintatavoista ei välttämättä ole niin dokumentoituja ja systemaattisia ja tällaisia. Mut se henkilökohtainen panos ja serviisi on sitten hyvää talonmiehillä.

Isossa Konsernissa on siis tarkasti rajatut ja dokumentoidut prosessimallit, joita seuraamalla taataan tasaveroinen ja samanlainen palvelu kaikille konsernin osayhtiöille. Tässä Konsernin normatiivinen Eiffel-torni -kulttuurityyppi asettuu jopa täysin päinvastaiseen valoon Perheyrytyksen pragmaattisen perhekulttuurityypin kanssa, jossa HR-palvelu on puolestaan saattanut olla henkilö- ja tilannekohtaista ilman tarkkoja prosessikuvia tai dokumentoituja toimintaohjeita. Palvelu on suhteutettu kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan.

Kulttuurin artefaktit heijastavat myös organisaatioiden merkittävimpiä arvoja. Vaikka osa haastateltavista koki arvojen olevan vaikeasti muistettavia, hienosti muotoiltuja lauseita, tulevat organisaatioissa (ainakin HR-toiminnoissa) vallitsevat arvot selkeästi esille. Haastateltavien vastausten perusteella organisaatioiden arvot risteävät kiehtovalla tavalla. Perheyrytyksen puolelta organisaation arvona korostetaan liiketoiminnan tuloksellisuutta, joka HR:n toiminnassa näkyy mahdollisimman hyvänä ja henkilökohtaisena asiakaspalveluna. Konsernin puolella taas organisaation arvoina korostetaan asiakkaiden ja laadun merkitystä, mutta HR:n operatiivisissa toiminnoissa korostuvat tarkasti määritellyt prosessit ja oman toiminnan tehokkuus. On kuitenkin huomioitava, että tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei voida määrittää, millaiset arvot esiintyvät organisaatioiden liiketoiminnassa ja korostuvatko asiakkaat, laatu ja tuloksellisuus organisaatioiden liiketoiminnassa toisin kuin sisäisissä HR-palveluissa.

Schein (2017, 18) toteaa, että organisaatioiden perusolettamukset eli tiedostamattomat arvot ja uskomukset ovat se kulttuurin osa, joka on kaikista vaikeimmin havaittavissa. Myös haastateltavien vastauksista muodostetuissa kulttuurikuvauksissa selkeimmin ovat esillä organisaatioiden artefaktit ja julkisesti nimetyt arvot, mutta ainakaan oman organisaation kulttuuria kuvattaessa perusoletuksia ei voi sanoa nimetyn. Joitakin organisaatioiden perusoletuksia on kuitenkin mahdollista tunnistaa haastateltavien esittämästä kritiikistä ja siitä, miten he reagoivat integraatioon.

Esimerkiksi Perheyrytyksen suhtautuminen avoimuuteen ja luottamukseen nousee esille siinä, miten organisaation työntekijät kritisoivat Konsernin byrokraattisuutta ja siiloutuneisuutta.

He arvostavat suuresti sitä, että ovat omassa organisaatiossaan voineet aiemmin vaikuttaa asioihin enemmän omasta asemastaan ja roolistaan huolimatta ja asioista ja ongelmistakin on voinut avoimesti kertoa ja ottaa kantaa, vaikka se ei omaan vastuualueeseen kuuluisikaan. Oma mielipide on saanut kuulua ja näkyä tekemisessä. Haastateltavien vastauksista on aistittavissa, että he kokevat, ettei heidän Konzernissa anneta enää vaikuttaa samalla tavalla tai ettei tieto kulje avoimesti osapuolilta toisille. Tämä on myös johtanut luottamuspuolaan Konzernia kohtaan, sillä Perheyrytyksessä luottamus on perustunut pitkälti avoimuuteen ja näkynyt myös siinä, että työntekijöille on annettu laajemmin vastuuta kuin Konzernissa yksittäiselle henkilölle annetaan ja että työntekijöiden on myös sallittu ottaa kantaa ja sanoa oma mielipiteensä.

Konzernissa avoimuuteen ja luottamukseen suhtaudutaan eri tavalla. Keskinäinen luottamus syntyy siitä, että jokainen hoitaa oman vastuualueensa ja muiden kanssa työskennellään yhteistyössä mahdollisimman asiallisesti ja omat rajat tuntien. Konzernin työntekijät kritisoivatkin vastauksissaan Perheyrytyksen työntekijöitä kyseenalaistavasta otteesta ja tavasta puuttua ongelmiin äänekkäästi ja hanakasti. Tämä koetaan selvänä luottamuksen puutteena. Eräs haastateltavista kommentoi oivasti omaa suhdettaan luottamukseen työpaikalla ja tulee samalla osoittaneeksi sen, miten selvästi jatkuva kyseenalaistaminen osoittaa luottamuksen puutteen.

Joku näkee sen semmosena, et no vähän hölmöö hommaa, et eksä niinku yhtään kyseenalaista, mut se on mulle taas, se on semmost työkuultuuria, jossa sä luotat siihen, et ku jonkun tehtäväks on tullu se selvittää, ni ei sitä sit monta muutakin työryhmää lähde selvittämään samaa asiaa, et se on mulle luottamusta.

On kuitenkin todettava, että haastateltava puhuu tässä vain omasta suhteestaan luottamukseen työpaikalla. Hän ei puhu tässä liioin Konzernin tai Perheyrytyksen luottamuksesta, vaan antaa samassa yhteydessä kritiikkiä kummankin organisaation kyseenalaistavasta kulttuurista. Hän kokee, että siinä missä Perheyrytyksellä ollaan verrattain hyökkäävän kyseenalaistavia, Konzernissa sama ilmiö ilmenee passiivisessa muodossa. Kyseenalaistuksia ei tehdä ääneen, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö henkilöiden toiminnassa olisi havaittavissa passiivista vastarintaa.

Haastateltavien esittämästä kritiikistä puolin ja toisin on mahdollista havaita, ettei organisaatioiden välillä ole juurikaan keskinäistä luottamusta, joka suurelta osin johtuu siitä, että käsitykset avoimuudesta ja luottamuksesta ovat organisaatioissa kovin erilaiset. Se, mikä Perheyrytyksessä koetaan luottamusta herättävänä avoimuutena, koetaan Konsernissa pikemminkin konfliktina kuin asiallisena kannanottona. Tämä luottamuspula on myös merkittävä vaikuttaja integraation ongelmassa ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Seuraavassa luvussa tarkastelen niitä integraation ongelmia, jotka nousevat haastatteluissa selvimmin esille. Näistä ongelmista suurin osa, ellei jopa kaikki, on vahvasti sidoksissa siihen, miten organisaatiot kokevat toisensa ja luottamuksen puutetta toisiaan kohtaan.

5 Integraation ongelmat

Kysyttäessä haastateltavilta ongelmista ja konflikteista, joita he ovat kohdanneet, erilaisia ongelmia ja konflikteja lueteltiin yhteensä 24 kpl vain kahdeksan hengen toimesta. Ongelmista 12 kpl oli sellaisia, joista mainitsi vähintään puolet haastateltavista. Jotkin ongelmista saivat haastateltavilta myös toistuvia mainintoja.

Käsittelen seuraavaksi kahdeksan eniten mainittua ongelmaa. Nämä ovat (1) muutosvastarinta, (2) IT-ongelmat, (3) erilaiset kulttuurit, (4) epäselvä päätöksenteko, (5) avainhenkilöiden lähteminen, (6) epäonnistunut viestintä ja dialogi, (7) resurssien kiinnittyminen vanhoihin toimintamalleihin uusien sijasta sekä (8) projektimuotoinen muutos ja päättyvät vastuut. Tarkastelen ongelmia verraten niitä Cartwright ja Cooperin (1992, 28) listaukseen inhimillisistä syistä, jotka johtavat integraation epäonnistumiseen sekä Vaaran (2003, Introduction) luokittelemaan neljään syyhyn integraation epäonnistumiselle.

5.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on hyvin yleinen ongelma organisaatiomuutoksissa ja se on listattuna Cartwrightin ja Cooperin (1996, 28.) integraation inhimillisten ongelmien listalla kolmantena. Dunphy et al. (2003, 278) toteaa, että suurin osa ihmisistä kokee muutosvastarintaa, mikäli muutos on lähtöisin muualta kuin heistä itsestään. Erityisesti tällaisessa yritysostotilanteessa, jossa muutosta ajetaan ostajan toimesta ostettavaan yritykseen, on muutosvastarinta odotettavissa oleva ilmiö, etenkin ostetun yrityksen puolelta.

Muutosvastarinta esiintyikin tavalla tai toisella mainittuna jokaisessa haastattelussa. Pääasiassa erityisesti sanaa ”muutosvastarinta” tai pelkästään ”vastarinta” käyttivät Konzernin alkuperäiset työntekijät kuvaten Perheyrytyksen suhtautumista integraatioon.

... me ollaan kohdattu aika tavalla [Perheyrytyksen] päästä sitä vastarintaa ja epäilyä, että miten me saadaan asiat hoidettua. Ja tavallaan sitä yhteistyötä on jouduttu aika monta kertaa tarkentamaan, että se sujuu. [...]

... siellä on sitä muutosvastarintaa olemassa ja heil on tää perhe, mihkä he ei halua tunkeutujia ja sitten kun sinne menee ja kertoo, et minä olen nyt sieltä [Konzernista], niin

eihän meitä ole toivotettu hyvällä tulemaan sinne. Et siinä sitten aina ne yrittää vähän työntää meitä pois reviiriltänsä, [...] ohan sellasen kans vähän haastava työskennellä.

Puolin ja toisin moni kokikin, että muutosvastarinta on yksi merkittävimmistä syistä integraation ongelmille. Siinä missä Perheyrytyksen työntekijöiden koettiin olevan selvästi muutosvastaisia ja siksi haluttomia luopumaan omista toimintamalleistaan, kuitenkin myös Konsernin toimintamallit nähtiin jäykkinä ja järkähtämättöminä.

[Perheyrytyksen] HR:llä on vielä hirveen voimakasta muutosvastarintaa, ei kaikilla [...] mutta kyllä sitte taas vastaavasti [Konsernillakin] tietyissä asioissa joustovara on hyvin pieni.

Dunphyn (2003, 278) mukaan myös tämä on hyvin yleistä, sillä muutos on aina poliittinen prosessi, jossa valtarakenteet tulevat näkyviksi. Tässä tapauksessa voikin tulkita niin, että Konsernin haluttomuus muokata omia toimintamallejaan juontaa halusta osoittaa oma valtansa ja asemansa ostavana osapuolena. Perheyrytyksen työntekijät kuitenkin kokevat puolestaan tämän vastarintana, vaikka he eivät sitä suoraan mainitsekaan. Haastateltavat kokevat, ettei heidän näkökulmaansa ole otettu integraatiossa riittävästi huomioon, vaikka Konsernin toimintamallit sopivat heidän mielestään huonosti heidän liiketoimintansa tarpeisiin.

... [Konsernissa] on niinku yks tietty malli, miten toimitaan ja kaikkien pitäis fuusioituu siihen malliin. Se on niinku sellanen pänkköpäinen viesti, [...] että tällä lailla me täällä toimitaan ja tän mallin täytyy sopia kaikille – jaa? Mutkun ei sovi. Ei vaan toimi. [...] Et puhutaan, et [Konsernissa] pitäis olla joustavia ja ketteriä, mut tässä meen toimintatavoissa, ni mehän ollaan niinku dinosauruksia!

... olis pitäny tuoda vaan selkeemmin ilmi se, että mikä on [konsernin palvelukeskuksen] palvelumalli, ja mitä se pystyy tarjoamaan. [...] Ku must tuntuu, et sitä ei hirveesti haluttu räätälöidä sen mukaan, mitä asiakas toivoo.

Yksi Perheyrytyksen haastateltavista mainitsee, että kaikkea heidän vastustustaan erilaisia toimintamalleja ja järjestelmiä kohtaan pidetään Konsernissa jopa hieman virheellisesti muutosvastarintana. He kokevat, että joutuvat puolustamaan omaa liiketoimintaansa, joka ei vain taivu Konsernin toimintamalleihin ja siksi toimintamalleja tulisi heidän mukaansa joustavasti muokata heidän liiketoiminnalleen sopivaksi. Tässä kohtaa olisikin tärkeää osata

erotella se, mikä on tunnepohjaista muutosvastarintaa, joka syntyy siitä, että henkilöt kokevat itsensä ja oman tilanteensa uhattuna (Haveri ja Majoinen 2000, 28; Dunphy et al. 2003, 278), ja mikä on perusteltua vastustusta liittyen erimielisyyksiin arvoissa, liiketoiminnassa tai strategisissa valinnoissa (Dunphy et al. 2003, 278). Järjestelmien ja toimintamallien sopimattomuutta liiketoiminnalle voi Dunphyn määritelmän mukaan pitää perusteltuna syynä muutosvastarinnalle.

Esimerkkinä perusteettomasta muutosvastarinnasta voi puolestaan pitää erään työntekijän kertomusta siitä, miten ostetussa yrityksessä tiedotteista ja esityksistä oli tietoisesti poistettu Konsernin logot ja nimet:

... se oli aika mielenkiintosta, meillä oli yks työntekijä ollut puhumassa yhdessä tilaisuudessa [...], niin siellä oli yks kuulemma ihan iso johtaja poistanut meidän tekemiltä dioilta noi [Konsernin] logot. [...] Tavallaan tuntuu, et ne yrittää [Konsernin] nimeä himmata, et miksi ihmeessä? Jotenkin semmosta piilovaikutusta ja tuntuu, et se on aika korkeella se, [...] tää vastarintaliike.

Santalaisen (1990, 147) mukaan muutosvastarinta voi ilmetä mm. välinpitämättömytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana ja ideologisen ristiriitana. Tämä kyseinen kertomus kuvastaa passiivista muutosvastarintaa, jonka voi tulkita sekä välinpitämättömytenä ostavaa organisaatiota kohtaan sekä toisaalta myös eräänlaisena informaation torjuntana siltä osin, että esitetty ja tarjottu materiaali on käynyt läpi tekstin sensuurin.

Dunphyn (2003, 278) mukaan paras tapa edetä sellaisessa tilanteessa, jossa muutosagentti kohtaa huomattavaa muutosvastarintaa, on ottaa muutosta vastustavat henkilöt – mahdollisuuksien mukaan – mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon ja muutoksen edistämiseen. Tämän ohjeen mukaan onkin hyvä, että myös tässä tapauksessa integraatiota ovat aktiivisesti olleet työstämässä myös Perheyrytyksen työntekijät. Dunphy (mp.) kuitenkin huomauttaa, että tämä ei aina ole se paras keino edetä, sillä erimielisyydet ja vastarinta saattavat hidastaa muutosta huomattavasti, mikä toisaalta usein nostaa myös muutoksen kustannuksia (Haveri ja Majoinen 2000, 30). Tältä osin lienee syytä huomauttaa, että tässä tutkimuksessa integraation kustannuksia ei ole arvioitu suuntaan tai toiseen.

5.2. IT-ongelmat

... kun heillä oli aiemmin käytetty sitä SAP HR:ää henkilötietojärjestelmänä, josta oli sit liittymät kaikkiin järjestelmiin, mihin heillä tarvii henkilötietojen siirtyä. Ja sitten, kun tuli tämä tilanne, että he siirtyy Success Factorsiin, niin niitä samoja liittymiä ei saatu sitten rakennettua. Ei saatu tai ei ehditty. [...] sillen siihen tarvittiin sitten käsiparit, jotka toimivat sinä liittymänä. Ja sillen oli sitten tehty se päätös, että [Konsernin palvelukeskus] on sitten se taho, joka sen tallennustyön voisi tehdä.

HR-palvelujen integraatiota on lähdetty edistämään järjestelmät edellä. Integraation ensimmäisenä askeleena on päätetty, että Perheyrytyksellä käytössä olleen SAP HR-järjestelmän käyttö lopetetaan ja kaikki yhtiön henkilö- ja työsuhdetiedot siirretään Konsernin käyttämään Success Factors -henkilötietojärjestelmään. Tämä johti siihen, että Perheyrytyksen tarkasti suunniteltu IT-arkkitehtuuri hajotettiin ja pääjärjestelmä korvattiin toisella. Kaikki automaattiliittymät järjestelmien välillä katkesivat ja se työ, joka oli aiemmin tapahtunut automaattisesti eri järjestelmien toimesta, olikin yhtäkkiä manuaalisesti tehtävää työtä, johon tarvittiin lisäresursseja. Tämä ylimääräinen manuaalinen työ päätettiin siirtää tehtäväksi palvelukeskuksessa ja tästä sai alkunsa integraation ensimmäinen siirtoprojekti.

Muutosvastaisuuden lisäksi suurimmaksi ongelmien lähteeksi haastateltavat kokivat järjestelmämuutoksesta alkaneet IT-ongelmat. Haastateltavat kokevat, että Perheyrytyksen IT-ympäristö hajotettiin liian nopeasti ja liian vähällä selvityksellä siitä, miten järjestelmät oikeasti toimivat. Katkenneet yhteydet ovat johtaneet monenlaisiin järjestelmäongelmiin. Tiedonkulku järjestelmistä toiseen on ollut puutteellista ja pahimmillaan työntekijöiltä on katkennut käyttöoikeuksia useiksi päiviksi, joillakin jopa kuukausiksi. Myös laitetilauksien kanssa on ollut ongelmia puutteellisen tiedonsiirron vuoksi. Vaikka varsinaisia laskelmia siitä, miten ongelmat ovat vaikuttaneet liiketoimintaan, ei ole tehty, varsinkin Perheyrytyksen puolelta huomautetaan, että ongelmat ovat olleet myös rahallisesti tappiollisia liiketoiminnalle.

Jos mä sanon vaikka, että mejän keskimääränen myyjän, lasketaan poissaolopäivä on 1000€. Meille tulee uus henkilö tänne. Pahimmillaan meni kaks kuukautta, et se sai ees koneen! Joka tarkoittaa, voi kuvitella, et eihän nyt uus henkilö voi heti rupee tekee, mut se ei päässy mitään tekemään!

IT-ongelmat itsessään eivät kuitenkaan useinkaan ole se suurin ongelma, varsinkaan HR:n puolella. Osa haastateltavista on toki melko tuohtuneita järjestelmäongelmien vuoksi, mutta kuitenkin kaikkien vastaukset antavat ymmärtää, että IT-ongelmat ovat lopulta useimmiten seurausta toimintamalleihin, päätöksentekoon ja viestintään liittyvistä ongelmista. Toisaalta järjestelmäongelmat saattavat myös helposti aiheuttaa muita ongelmia.

Integraatio on ollut kaikkein tuskasin IT:n osalta, niin se ei oo voinut olla vaikuttamatta myös tänne HR:n järjestelmiin. [...] Mut ehkä mä kuitenkin sanoisin niin, et [...] järjestelmät on tekniikkaa ja tyypillisesti hoidettavissa, et niihin yleensä löytyy joku ratkasu. Mut sit se isompi kysymys on siellä taustalla ne toimintatavat, ja mitä tehdään mihinkin järjestelmään, ja kuka sitä tekee.

Haastateltavat kokivat myös monen muun ongelman vaikuttaneen vahvasti IT-ongelmien määrään ja laatuun. Muutama haastateltavista ihmetteli, miksi ja kuka oli päättänyt, että integraatiota ylipäätään lähdetään toteuttamaan järjestelmä edellä ja vieläpä sellaisella aikataululla, ettei IT:llä ole ollut aikaa tutustua kunnolla Perheyriyksen aiempaan IT-arkkitehtuuriin saati rakentaa sitä uudelleen toimivaksi.

Ongelmat ehkä johtuu siitä, et ollaan lähdetty järjestelmänäkökulmast viemään. [...] ku nähän johtuu moni siitä, et ku on järjestelmiä muutettu ja meil on ollu tietyt prosessit ja automatisoinnit ja nyt, ku ne järjestelmät on muutettu, ni homma on katkennu tietysti siihen.

Se lähti oikeestaan vähän kummalliselta kulmasta. Kun tää lähti [...] siltä kulmalta, et oli tehty päätös, että SAP HR, joka heillä oli ollu käytössä, ni siitä katkastaan piuhat näihin muihin järjestelmiin ja heille tulee Success Factors käyttöön. Ja se tuli siinä meille, et se meidän työmmä, ensimmäinen asia, mitä me lähdetään tekemään, ni lähdetään toimimaan niinku manuaaliliittymänä tässä välissä.

Pitkänen (2006, 46) huomauttaa, että tuki- ja tietojärjestelmillä on usein hyvinkin tärkeä rooli muutoksen hallinnassa ja johtamisessa. Hänen mukaansa muutoksen osapuolilla on oltava jotain konkreettista, johon voi tarttua, jotta muutos menisi eteenpäin ja yhteistyö sujuisi. Järjestelmät, jotka tukevat yhteisiä suunnitelmia, yhteistä tekemistä ja kaikinpuolista yhdessäoloa, ovat Pitkäsen mukaan tässä ratkaisevia työkaluja, jotka toimiessaan kantavat kulttuurin muutosta ja edesauttavat muutoksen aiheuttamaa jännitteiden hallintaa. Ei siis ole

lainkaan tavatonta, että muutosta on lähdetty ajamaan järjestelmänäkökulmasta, sillä yhteisten järjestelmien avulla osapuolten yhteistyö väistämättä tiivistyy ja integraatio ja kulttuurinmuutos saavat yhteisistä järjestelmistä kasvualustan. Järjestelmien tulee kuitenkin olla kaikille toimivia edistääkseen integraatiota sen hidastamisen sijaan. Tämän integraation osalta olisikin ollut suotavaa antaa IT-henkilöstölle aikaa tutustua järjestelmiin ja niiden toimintaan ennen kuin järjestelmien liittymiä katkotaan ja vanhoja järjestelmiä poistetaan käytöstä.

Eniten muista ongelmista IT-ongelmien laajuuteen on kuitenkin vaikuttanut se, että osaajat ovat lähteneet organisaatiosta. Moni haastateltavista toteaa, ettei IT-ympäristöä tuntevia henkilöitä ole enää integraatiota suunniteltaessa ollut talossa, eikä ympäristöstä toisaalta ole myöskään ollut riittävän tarkkaa dokumentaatiota siitä, mikä järjestelmä vie mitäkin tietoa ja minne.

Ehkä järjestelmien erilaisuudet ei ole se syy, vaan se, ettei ole osaamista niihin. Jos joku meistä olis osannut suoraan kertoa, et no hei, tää menee näin ja tämä tarkoittaa tässä, ni oishan se ollu selkeempää.

... ei löytyyny enää sitä toimintatapaa, prosessia, et kukas tän tämmösen tiedon prosessin omistaa ja kenen pitäis huolehtia, että se tallennetaan, ja miten se tallennetaan. [...] sit tähän liittyy se, et aika paljon henkilöitä IT-puolella vaihtu ja lähti pois, ni sit jäi tämmösii möhkäleitä.

Tätä kautta IT-ongelmat linkittyvät Cartwright ja Cooperin (1992, 28) listan neljänteen ongelmaan, eli avainhenkilöiden lähtöön organisaatiosta ja heidän mukanaan menetettyyn hiljaiseen tietoon, jonka tietojen puutteellinen dokumentointi on mahdollistanut. Samalla ongelma yhdistyy myös em. listauksen toiseen ongelmaan eli taitojen siirtämisen ongelmiin.

IT-ongelmat ovat myös osaltaan aiheuttaneet integraatiolle muita ongelmia. Järjestelmäperäisiä ongelmia on erehdytty puolin ja toisin pitämään ihmisten ongelmina, joko osaamattomuutena tai välinpitämättömyytenä. Tämä on usuttanut HR:n osapuolet syyttämään toinen toisiaan ongelmista, jotka eivät ole olleet kenenkään HR-puolen työntekijöiden ratkottavissa, vaan ovat vaatineet IT-järjestelmien ja liittymien korjaamista. Vaara (2003, Introduction) esittelee neljäntenä integraation ongelmana sen, miten integraation ongelmat saavat osapuolet klikkiytymään entistä tiiviimmin omiksi yksiköikseen.

Tämä vaikeuttaa ennestään yhteistyötä ja tuottaa helposti konflikteja osapuolten välille. Tässä integraatiossa IT-ongelmat ja ennen kaikkea niiden tuntemattomuus ovat olleet yksi suurimmista klikkiytymistä aiheuttavista tekijöistä.

... syksyllä meni aika paljon aikaa siihen, että oletettiin, et viat johtuu jostain asioista. Ja sitte se ohjas aika pitkälle tekemistä, ennen ku mä tajusin, että ei se näistä itseasias nyt sit johdukkaan.

Nyt vast täs herätään ja löydetään oikeet tahot, et on turhaan sit syytelty itse kukin toista sellasist asioist, mitkä ois voitu ratkasta aikasemminkin.

5.3 Kaksi tuntematonta kulttuuria

Cartwright ja Cooperin (1992, 28) listauksessa ensimmäisenä ongelmana on kahden erilaisen kulttuurin yhdistämisen vaikeuden aliarviointi. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa ei tunnusteta erilaisista kulttuureista johtuvia erilaisia näkemyksiä, koska toista kulttuuria ei tunneta tai ymmärretä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden yrityskulttuurit ovat hyvin erilaiset, kuten todettu, ne ovat kulttuurityypeiltäänkin jo lähes päinvastaiset. Tämä aiheuttaa sen, että osapuolet tulkitsevat tilanteita eri tavoin ja tekevät erilaisia johtopäätöksiä perustuen heidän aiempaan ymmärrykseensä asioista.

Liiketoiminnallinen eroavaisuus nousee aineistossa huomattavan selkeästi esille ja varsinkin ostetussa yrityksessä koetaan, ettei ostajaosapuoli ymmärrä heidän liiketoimintaansa. Juuri ostajan tulisi myös Cartwrightin ja Cooperin (1992) mukaan perehtyä ostettuun organisaatioon ja heidän liiketoimintaansa. On selvää, että mikäli osapuolet eivät tunne ja ymmärrä toistensa liiketoimintaa, ei tukitoimintojen tarpeesta ja toimintamalleista olla yhtä mieltä. Kummallakin puolella haastateltavat myöntävät, etteivät varsinkaan alkuun tietäneet toisesta organisaatiosta juuri mitään, eivätkä kaikki koe vielääkään tietävänsä, miten toisessa organisaatiossa toimitaan.

... ehkä on sit HR:ssä ihmiset toimii erilailla ku me. [...] Itse asias, mä en tiedä, mitä ne liiketoiminta ja HR:t sit tekee.

...mä en tunne sinänsä sitä heidän organisaatioo enkä toimintatapoja, mutta se ymmärrys, mikä täs on tullu, ni se [organisaatiokulttuuri] on varmasti ollu erilainen.

Ajattelumallien erilaisuus ei välttämättä tule esiin aivan ensimmäisissä yhteisissä keskusteluissa. Monissa organisaatioissa asioista puhutaan samoilla termeillä, mutta se, mitä termeillä missäkin organisaatiossa tarkoitetaan, voi vaihdella paljonkin. Siksi on mahdollista, että asioista on voitu puhua ja integraatiota on voitu suunnitella yhteisymmärryksessä, mutta toteutusvaiheessa onkin huomattu, ettei toteutuksesta olekaan yhteistä näkemystä. Haastateltavat kokevatkin, että nyt, kun yritysostosta on jo kohta kolme vuotta ja ensimmäisistä integraatioprojekteistakin on aikaa jo puolitoista vuotta, he vasta ymmärtävät, miten toisessa organisaatiossa asioista ajatellaan. Nyt on myös ymmärretty, että samoilla termeillä voidaan tarkoittaa eri asioita, minkä vuoksi on tärkeää huomioida ja selvittää myös toisen osapuolen oikea kanta tarkasti.

... on myös ollut vahvat ja on edelleen vahvat, leimalliset omat kulttuurit. Et sen tunnistaminen, tiedostaminen ja huomioiminen sillon, kun asioita tehdään, et hei, että [Perheyrytyksessä] näistä asioista pohditaan tällä tavalla.

Vaara (2003, introduction) nimeää ensimmäiseksi ongelmaksi integraatiossa juuri roolien erilaisuuden ja monitulkintaisuuden, joka aiheuttaa helposti sen, että integraatiolta tavoitellaan eri asioita, kun ei ymmärretä toisen osapuolen roolien ja vastuiden olevan erilaisia. Tässäkin integraatiossa on huomattu, että jotkin asiat ovat jääneet kokonaan tekemättä, kun ei enää olla ymmärretty, kenen vastuulla niiden kuuluisi olla.

Roolit on voinu olla, et on sama nimike, mut se rooli on voinu olla ihan erilainen. Ja päätöksentekorakenne voi olla ihan erilainen. [...] pitää varmistaa, et se ketä oletetaan, että tekee sen työn, ni katotaan, että hän osaa sen työn.

Integraation vaikeuksien syyksi on jälkikäteen ymmärretty se, ettei integraatiolle lopulta ole onnistuttu löytämään yhteistä tavoitetta. Yhteisistä toimintamalleista tai integraation toteutuksesta ei ole päästy sopimukseen vielä tämän tutkimuksen aikanakaan. Näin siitä huolimatta, että HR-palveluiden integraatiota työstetään jo kolmatta vuotta. Organisaatioilla on alun alkaen ollut hyvin erilaiset tavoitteet ja tulkinnat siitä, miten integraatio tulee tapahtumaan ja mitä se tulee sisältämään.

Minkä tässä on sit ymmärtäny, et miks se [integraatioprojekti] oli niin vaikeeta, kun se ei ollu se mikään yhteinen suunta ja tahto siinä asiassa.

Erilaisten kulttuurien ongelma sitoutuu tältä osin hyvin voimakkaasti myös epäselvän päätöksenteon sekä puutteellisen viestinnän kanssa. Haastateltavien vastauksissa on selkeitä eroja siinä, miten he kokevat integraation edenneen, ja miten he tulkitsevat, että integraatio tulisi toteuttaa. Eräs haastateltavista toteaa, että oli huomannut selvän eron siinä, miten asioista oli mahdollisesti hänelle itselleen ja toisen organisaation työntekijälle viestitty, ja koki juuri tämän viestin vaikuttaneen integraation lähtöoletuksiin puolin ja toisin.

Ehkä meidän päähän tämä myytiin sellasena, et se tuli, että tää on samanlainen siirtoprojekti, ku mikä tahansa. [...] Mut sit musta tuntuu, et [toiseen] päähän se ei ollutkaan viestitty niin.

Viestien erilaisuus johtuu Vaaran (2003, introduction) mukaan organisaatioiden erilaisista kulttuureista ja sitä myötä erilaisista tulkinnoista, jotka aiheuttavat väärinymmärryksiä ja hämmennystä vuorovaikutuksessa. Toisaalta vuorovaikutukseen vaikuttaa myös epäselvä tai puutteellinen päätöksenteko, joka voi yhtä lailla olla puutteellisen vuorovaikutuksen ja erilaisista kulttuureista johtuvan hämmennyksen tuote. Kulttuurit, vuorovaikutus ja päätöksenteko ovat vahvassa linkissä keskenään niin, että kaikki vaikuttavat kaikkeen.

5.4 Epäselvä päätöksenteko

Kulttuurikuvia muodostettaessa moni haastateltavista mainitsi, että konsernissa on vaikeaa löytää ne henkilöt, jotka milloinkin tekevät mistäkin asioista päätöksiä. Osa haastateltavista koki joutuvansa tekemään varsinaista salapoliisintyötä löytääkseen oikean henkilön tekemään päätöksiä. Lisäksi aineistossa päätöksenteosta puhutaan toistuvasti passiivissa muodossa ”on tehty päätös” tai vaihtoehtoisesti aktiivisena tekijänä on ”joku”. Myös integraation osalta päätöksistä käytetään passiivimuotoa ja muutama myöntää suoraan, etteivät he tiedä, kuka on tehnyt päätöksiä.

Sitähän mä en tiedä, että missä se iso päätös on tehty, että nyt tätä näitä töitä lähdetään siirtämään. Siitä en sinänsä tiedä.

... kun on sovittu, linjattu siinä vaiheessa kun [Perheyryitys] tuli, että nää tietyt prosessit ja toimintatavat harmonisoidaan [Konsernin] toimintatapoihin, niin eihän siinä kauheesti meiltä kysytty siitä tota, halutaanko me vai ei.

En mä tiedä, kuka sen päätöksen on tehny. Sitä mä en osaa sanoo.

Haastateltavat antoivat myös paljon kritiikkiä sekä hitaasta että epäselvästä päätöksenteosta integraation osalta. Pitkänen (2006) tunnisti tutkimuksessaan erilaisia johtamisen puutteita, jotka aiheuttivat jännitteitä Fortum-konsernin fuusiossa. Hänen tutkimuksensa aineiston mukaan kyseisessä fuusiossa koettiin puutteita muutosjohtamisessa, asioiden johtamisessa ja ihmisten johtamisessa. Puutokset asijahtamisessa johtivat epäselvyyksiin vastuualueissa ja pakottivat työntekijöitä ottamaan vastuuta asioista, joihin heillä ei todellisuudessa olisi ollut valtaa (Pitkänen 2006, 92). Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat antoivat samankaltaisia vastauksia. Osa koki, ettei ylemmällä tasolla ollut tehty riittävän selkeitä päätöksiä, jotta toteutukselle olisi selvät sävelet ja yhteinen tavoitetilä, vaan siirtoprojekteissa on jouduttu projektiryhmässäkin vielä miettimään, toteutetaanko koko projektia vai ei. Tämä on johtanut projektien aikana konflikteihin ja kireään tunnelmaan. Haastateltavat myös kokivat saaneensa erilaisen viestin siitä, mitä koko integraatiolta ylipäätään haetaan.

... yllättävän paljon piti sen projektin aikana [projektiryhmässä] keskustella siitä, että no siirretäänkö se ylipäätään [...] Mun mielestä se ei ole oikea paikka. Et sellaset isot linjat pitää olla, että tämä on se, eikä niin, että sitten projektiryhmä vielä ihmettelee ja keskustelee.

Tälläisissä asioissa pitäis olla vaan se, että joku päättää, että ne yhdistetään ja piste. Eikä niin, että keskustellaan, että kannattaisko tää ja haluuttekste.

Toki meil on päämäärät ollu joka suuntaan, mut ei oo aina ollu sit sellast selkeet ratkasuu, et miten se toteutetaan.

Epäselvä päätöksenteko on Cartwrightin ja Cooperin (1996, 28) listalla kuudentena syynä sille, miksi yritysostojen jälkeiset integraatiot epäonnistuvat. Listalla päätöksenteon on määritelty olevan usein hidasta ja epäselvää johtuen oston jälkeisistä konflikteista ja epämääräisistä vastuujaosta. Varsinkin epäselvät vastuujaot ovat olleet tässä integraatiossa päätöksenteon hidasteena. Kuten haastateltavat mainitsevatkin, he kokevat joutuneensa vielä neuvottelemaan ja tekemään itse päätöksiä sellaisista asioista, jotka olisi heidän mielestään pitänyt neuvotella ja päättää jo ylempänä ja aiemmissa yhteyksissä. Haastattelujen valossa on myös melko selvää, että integraatioon liittyvä päätöksenteko on kokonaisuudessaan ollut epäselvää ja sopivaa organisaatorakennettakin on haettu usein erilaisin vaihtoehtoin.

Ja sit tuli sitä organisaatios, joku sano, et pahimmillaan oli kuukauden organisaatio. Et tehtiin aivan ihmeellisiä organisaatioita, joka tarkotti sitä, et me oltiin tääl ihan huuli pyöreenä, et mitä tarkoittaa. [...] Ja tätähän jatku varmaan, jos mä sanoisin, toista vuotta. Ja sit yhtäkkiä todettiin, et osa [Konsernin] johtajista sai lähtee ja palataan back to basics siihen, mikä meil on ollu.

Lähes kaikki haastateltavista antoivat myös jonkinlaisia ehdotuksia siitä, miten epäselvissä tilanteissa olisi pitänyt toimia sen sijaan, miten tilanteissa todellisuudessa toimittiin. Epäselvään päätöksentekoon turhautuneet peräänkuuluttivat sitä, että edes jonkun pitäisi tehdä joku päätös, jota muut voisivat noudattaa. Toiset pohtivat niitä tahoja, joiden päätöksiä tulisi tehdä. Suurin osa haastateltavista koki, että mitä ylempänä päätös yhteisestä etenemisestä tehdään, sen parempi. Vastauksissa huomioitiin myös, että ei riitä, että HR-palvelujen integraatiossa päätöksiä tekee HR:n johto, vaan myös liiketoiminnan johdon tulee olla mukana päätöksenteossa. Mikäli yksimielisyyteen ei tälläkään tasolla päästäisi, tulisi päätös saada koko konsernin johtoryhmältä.

Ensin pitäis olla se selkee tavotetila ja sit, et tähän mennään ja tämän takana on kumpikin johto [HR-johto ja liiketoiminnan johto]. Sillon on hyvin vaikee tehdä muutosta, jos ei siihen saa kaikilta tavallaan päätöksentekotukea.

Se yhteinen ymmärrys ja jotenkin ne rajaviivat siitä, että minkälaista integraatiota tässä haetaan. Ja yhdessä siis myös [Perheyrytyksen] liiketoimintajohdon ja HR-johdon, jotenki siinä vielä aikasemmassa vaiheessa sen yhteisymmärryksen hakeminen ja tarvittaessa vaikka eskaloiminen konsernin johtoryhmälle asti.

5.5 Avainhenkilöiden lähteminen

Yhtenä merkittävänä ongelmana tässä integraatiossa näyttäytyy myös ostetun yrityksen työntekijöiden lähtö pois organisaatiosta. Sama ongelma löytyy jo toisteisesti mainitun Cartwrightin ja Cooperin (1996, 28) listauksen sijalta neljä. Yritystoston jälkeen varsinkin ostetusta yrityksestä on lähtenyt pois henkilöitä nimenomaan IT:n ja palkanlaskennan puolelta. Tästä henkilökadosta on integraatiolle aiheutunut kahdenlaisia ongelmia. Perheyrytyksen palkanlaskijan vaihtaessa työpaikkaa organisaatiossa tuli hätä siitä, kuka jatkossa tulee laskemaan palkkoja. Integraation suunnitelmissa oli, että Perheyrytyksen palkanlaskenta tulee jossain vaiheessa siirtymään palvelukeskukseen, jossa lasketaan myös

kaikkien muiden Konsernin yhtiöiden palkkoja, joten Perheyrytyksen palkanlaskenta päätettiin siirtää kuukaudessa Perheyrytykseltä konsernin palkanlaskennalle.

... ruvettiin puhumaan, et jossain vaiheessa se meidän oma palkanlaskenta päättyy, ni [palkanlaskija] teki omat johtopäätökset siitä ja hän päätti, et hän lähtee pois. Ja sitä varten tuli sit hirvee kiire vielä se palkat muuttaa.

... se palkanlaskentakin tais lähtee siitä, että se vähän alettiin henkisellä tasolla puhua, et palkanlaskenta siirtyy ja sit siin tais käydä niin, että heidän palkanlaskijansa irtisanoutu ja sit sille tulikin hirvee kiire sille asialle.

Siirron kiireinen aikataulu johti siihen, ettei kaikkea millään kyetty siirtoprojektissa ottamaan huomioon, vaan siirrosta seurasi järjestelmäongelmia sekä poikkeuksellisia toimintamalleja, joilla pyrittiin ennen kaikkea varmistamaan se, että palkat tulevat maksetuksi ajallaan. Ongelmia ja järjestelmävikoja jouduttiin korjaamaan jälkikäteen, mikä aiheutti myös ylimääräistä työtä kummallekin osapuolelle. Onneksi palkkoihin ei kuitenkaan juuri tullut virheitä, joten varsinaisiin palkkoihin ei korjauksia tarvittu.

Se tuli niin vauhdilla, että siinä jäi pakostikkin tiettyjä asioita huomioimatta. Se johtu pelkästään siitä, että heidän palkanlaskija ilmoitti vaihtavansa työpaikkaa. Ja se irtisanomisaika ei hänellä ollut siinä kun se kuukausi, jota hän sitten hieman siirtymisen kannalta venytti jo, mutta silti se oli niin lyhyt aika, että siinä ei pystytty ottaan kaikkia asioita huomioon.

Vaikka palkanlaskijan lähtö aiheutti kiireen ja tuotti ongelmia siirtoprojektille, oli siitä kuitenkin se hyöty, että integraatio on edennyt palkanlaskennan siirron verran. Muutamat haastateltavista mainitsevatkin, että työt siirtyvät organisaatiosta toiseen viimeistään siinä vaiheessa, kun niitä tekevät henkilöt poistuvat. Ei ole varmaa, olisiko palkanlaskentaa saatu vieläkkään siirrettyä, mikäli palkanlaskija ei olisi vaihtanut työpaikkaa.

Ja sitä mä oikeastaan pelkään, ettei sit käy niin, et muissakin töissä inputtina on, et sieltä sit taas joku irtisanoutuu ja sit yhtäkkiä on taas hirvee kiire. Et mennään sen mukaan, et sieltä lähtee resurssit pois.

Yllä referoitu haastateltavan maininta siitä, että pelkää HR-palveluiden integraation edistyvän vain siinä tapauksessa, että Perheyrytyksen työntekijät lähtevät organisaatiosta kuvastaa hyvin

integraation jokseenkin pysähtynyttä tilaa. Käydyt neuvottelut eivät ole tuottaneet tulosta ja jo siirretyt projektit näyttäytyvät kaoottisina, koska ne on jouduttu toteuttamaan kovalla kiireellä. Samalla, kun integraatiota on poisjäävien henkilöiden osalta jouduttu nopeuttamaan, kiireessä siirrettyjen prosessien virheellisyys on kuitenkin johtanut epäluottamukseen organisaatioiden välillä. Ostetun yrityksen työntekijät ovat saaneet syyn ja perustelun pyrkimyksilleen pitäytyä entisissä toimintamalleissa niiden integroinnin sijaan.

Yhtäältä organisaatiosta on poislähteneiden henkilöiden mukana kadonnut valtava määrä hiljaista tietoa. Tämä on varsinkin IT-puolella aiheuttanut suuria ongelmia, kun järjestelmiä on vaihdettu ja poistettu käytöstä, eikä kukaan olekaan enää tiennyt, mikä kaikki tieto mistäkin järjestelmästä on liikkunut ja minne. Tähän ongelmaan liittyy yhtä lailla dokumentoinnin puute. Tieto on hiljaista silloin, kun siitä ei ole olemassa dokumentaatiota, jolla se olisi välitetty myös muille.

Ja sitten ehkä isona haasteena siinä oli se, että kun heillä on ollu ne liittymät niihin muihin järjestelmiin, niin silloin ei ollut sellasia ihmisiä enää töissä, jotka ymmärtäisivät ne muut järjestelmät, ja mitä ne on syöny, ja mitkä tiedot mistäkin siirtyy, kun se liittymä katkeaa. [...] sellasta osaamista ei enää ollu.

Ei oo ollu semmost tahoo, joka olis osannu kertoa, et miten se on ja miten, et myynnilläkään ei oo ollu sellasta.

Varsinkin IT-osaamisen katoaminen on ollut kohtalokasta järjestelmille ja mahdollisesti myös liiketoiminnalle, joka on joutunut kärsimään järjestelmien toimimattomuudesta. Ongelmana ei ole ollut ainoastaan se, että ei ole tiedetty, miten jokin hajotettu liittymä järjestelmien välillä korjataan, vaan järjestelmien korjaaminen on itsessään voinut aiheuttaa uusia ongelmia. Dokumentoimattomien järjestelmien korjaaminen näin ison IT-arkkitehtuurin osalta on lähes mahdotonta toteuttaa ilman, että onnistuu korjatessaan vahingoittamaan jotain muuta osaa järjestelmästä. Yksi haastateltavista toteaaakin, ettei järjestelmiä kaiketi voi enää hallita kuin katsomalla, mikä milloinkin hajoaa, kun jotain tehdään.

Ne on niin monimutkasii, et mä en tiedä, että pystyykö niitä edes millään muulla hallitsemaan, ku hajoita ja kato mitä hajos.

5.6 Epäonnistunut viestintä ja dialogi

Mä koen, että mä oon saanu aina riittävästi tietoa siitä, mitä tulee tapahtumaan. Mutta se ehkä, että miten se tulee tapahtumaan, ni siitä ei ollu aina siinä viestissäkään.

Viestinnässä on tämän integraation osalta menty monessa kohtaa harhaan. Kuten edellä oleva kommentti ja jo aiemmin käsitelty luku epäselvästä päätöksenteosta osoittavat: mikäli päätöksiä on tehty, ei niistä ole viestitty riittävällä tarkkuudella. Viestinnässä voi kuitenkin katsoa olleen melko kokonaisvaltaisia puutteita siinä mitä, miten, kenelle ja kenen kanssa viestitään. Haastateltavien osalta huomio kiinnittyi eniten siihen, että osapuolten välillä ei ollut käyty riittävän selvää dialogia siitä, mitä koko integraatiolta ylipäätään haetaan. Toiset olettivat, että kyseessä on samanlainen integraatio kuin mitä oli aiemmin toteutettu muiden ostettujen yritysten kohdalla, kun taas toiset olivat saaneet integraatiosta täysin päinvastaisen käsityksen.

... mielikuva oli kahden tasaveroisen kumppanin yhteenliittyminen. Et tää oli tämmönen perfect match-sloganilla tätä markkinoitiin. Että siinä kävi viestissä ilmi, et ei olla tekemässä samanlaista mallia, kun mitä tehtiin [toisen ostetun yhtiön] osalta, jossa lähdettiin nopeeseen integraatioon.

Voidaankin todeta, että tämä on yksi juurisyy siihen, miksi integraatio on edennyt niin huonosti. Osapuolten lähtökohdat integraatiolle ovat olleet täysin päinvastaiset, eikä riittävää dialogia aiheesta ole käyty ennen integraatioprojektien toteutusta. Tämän lisäksi ongelmia on tuottanut myös se, että dialogin puuttuessa integraation syyt ja perustelut ovat jääneet vähäisiksi. Järjestelmämuutokset ja integraatioprojektit on toteutettu ilman, että kummallekaan osapuolelle on kunnolla perusteltu, miksi muutos ylipäätään toteutetaan tai miksi se toteutetaan niin kuin se on päätetty toteuttaa.

No, ku mun mielest niit syitä ei olla käyty läpi, että ku on vaan yritetty runttaa jotaki läpi ilman, että semmost perustavaa laatua olevaan keskustelua olis käyty, et mitä täs ollaan ja miks tätä ollaan tekemässä.

Yksi haastateltavista nosti esille myös huomion siitä, missä mistäkin tiedotetaan. Hänen mukaansa Konsernilla yksistään on useampia sähköisiä kanavia, joissa asioista tiedotetaan.

Kyllä sitä tiedotusta olis saanu olla aika paljon enemmän puolin ja toisin. Ja enemmänkin varmaan se on ollu viime aikoina päällimmäisenä, että missä tiedotetaan niin, että sen tiedon saa kaikki. [...] on kolme-neljä eri paikkaa, mistä ihmiset käy tietoja kattomassa.

Tämän lisäksi tiedotusta tapahtuu esimiesketjuissa esimiehiltä alaisille ja mahdollisesti joistakin asioista järjestetään myös tiedotustilaisuuksia, joissa asioista tiedotetaan kerralla suuremmalle joukolle. Tässä myös organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus, sillä kuten jo aiemmin esitin, on Perheyrytyksessä totuttu ennen kaikkea tällaisiin tiedotustilaisuuksiin, kun taas Konsernissa tiedotus tapahtuu pääasiassa sähköisesti. Sähköisesti siirtyvä viesti on helposti erilainen kuin suullisesti välittyvä viesti, vaikka aihe olisikin sama.

Näiden lisäksi ongelmaksi koettiin puolin ja toisin myös se, että dialogia käydään väärin tahojen kanssa. Kun integraatiota vaikeuttavat yhtäläisesti organisaatioiden työntekijöiden yleinen muutosvastaisuus ja erilaiset näkemykset integraation tasosta, on entistä hankalampaa työstää integraatiota niiden henkilöiden kesken, joilta töitä siirretään, ja joille sitä siirretään. Tämä ongelma on vahvasti yhteydessä organisaatioiden muutosvastaisuuteen. Perheyrytyksen työntekijät kokevat, että Konsernin työntekijät eivät ole valmiita muuttamaan työtään ja toimintamallejaan, jotta ne soveltuisivat paremmin Perheyrytyksen liiketoiminnan tarpeisiin. Tässä tapauksessa muutoksesta pitäisikin mahdollisesti keskustella ylemmällä tasolla, jotta henkilöt eivät keskenään neuvottelisi töidensä muokkaamisesta.

...miten jotain työ sopimusasiaa tai jotain käsitellään, ni se on ihan ehkä väärä taho mennä sinne [palvelukeskuksen] HR-palveluitten kanssa tätä muokkamaan. Se pitää lähteä kauempaa.

Vastaavasti monet haastateltavista mainitsevat kokeneensa sen hankalana, että integraatio vaatii ennen kaikkea niiden henkilöiden työpanosta, joiden töitä ollaan siirtämässä heiltä pois. Tämä ongelma yhdistyy vahvasti muutosvastarintaan. Kuten Dunphykin (2003, 278) toteaa, ihmiset ovat erityisen muutosvastaisia, mikäli he kokevat oman asemansa uhatuksi. Haveri ja Majoinen (2000, 28–29) puolestaan toteavat, että erityisesti taloudellisista lähtökohdista toteutetut muutokset herättävät työntekijöissä usein pelkoa työpaikan menetyksestä. Myös ongelmasta maininneet haastateltavat olivat sitä mieltä, että on hyvin ymmärrettävää, että Perheyrytyksen puolella integraatiota vastustetaan, sillä eihän kukaan halua luopua työstään, mikäli se tarkoittaa sitä, ettei työtä tulevaisuudessa ole ollenkaan. Tässä integraatiossa ei

kuitenkaan aineiston perusteella ilmeisesti ole kyse siitä, että henkilöt olisivat menettämässä työtään, mikä tekee tästä enemmän viestintään ja dialogiin liittyvän ongelman kuin muutosvastarintaan kytkeytyvän ongelman.

Tavallaan on lähtökohtaisesti hirveen huono, [...] et ne ihmiset, [joiden töitä integroidaan] osallistuu siihen suunnitteluun. Se toimii siinä tapauksessa, jos näille ihmisille on tehty ihan kirkkaaksi se, että sulla on sellanen loistava tilanne, että näitä sun rutiinitöitä siirretään [palvelukeskukseen] ja sä saat tämmösiä uusia, haastavia ja kiinnostavia asiantuntijaita tilalle. [...] liian kauan oli epäselvää, et mikä se heidän roolinsa tulee jatkossa olemaan ja et heillä selkeesti oli sellasta pelkoa, et luopuu omista töistään ja sit ei oookkaan enää töitä.

Erityisesti Konsernin puolella tuntui olevan se käsitys, että Perheyrietyksen työntekijöille oli jo luvattu toisenlaisia asiantuntijatehtäviä, eikä siis pelkoa työn menettämisestä pitäisi enää olla. Valitettavasti Perheyrietyksen haastateltavien puheista saa kuitenkin toisenlaisen käsityksen. Heille ei vaikuta olevan luvattu muita töitä, vaan yksi haastateltavista mainitsi suoraan odottavansa, että organisaatioon tulee tulevaisuudessa YT:t ja heiltä loppuvat työt.

...oletettavaa on, et jossain vaiheessa mun työ muuttuu. [...] sit mä en tiedä, mitä mä tulevaisuudes enää sitten teen. [...] mä oon varautunu siihen, et meille tulee YT:t ja työt loppuu.

Tämä osoittaa selvästi sen, että viestit integraation eri puolille ovat olleet tässäkin asiassa varsin erilaiset eikä kummallakaan puolella ole varmuutta siitä, mikä tulevaisuudessa on kenenkin työtilanne organisaatiossa. Puutteellinen tieto ja epäluottamus johtoa kohtaan synnyttävät tässä tilanteessa turhaa muutosvastaisuutta Perheyrietyksen puolella. Ongelman voisi ratkaista yksinkertaisesti varmistamalla, että tilanteesta on viestitty samalla tavoin kummallekin osapuolelle. Erityisesti ongelma helpottuisi myös, jos työnsä puolesta pelkääville henkilöille kerrotaisiin tarkemmin, minkälaista heidän työnsä tulee olemaan tulevaisuudessa – mikäli työtä siis todellisuudessa on vielä tulevaisuudessa tarjolla.

5.7 Organisaation tekopyhyys

Vaara (2003, 860) nimeää yhdeksi integraatioiden ongelmaksi organisaatioiden tekopyhyden, jolla hän tarkoittaa sitä, että organisaatiolla ei ole aikaa integraation toteuttamiselle, kun kaikki aika ja resurssit menevät itse työn tekemiseen vanhoilla

toimintamalleilla. Tämä nähtiin yhtenä merkittävänä ongelmana myös tässä integraatiossa. Erityisesti Perheyrityksen puolella työntekijät kokevat, etteivät pysty irrottautumaan työstään riittävän pitkäksi aikaa, että ehtisivät suunnittelemaan integraatiota tai työstämään siitä aiheutuvia ongelmia. Kukaan ei halua, että liiketoiminta kärsii HR-palvelujen integraatiosta ja siksi jo olemassa oleva työ ajaa integraation toteutumisen edelle.

Tää tilanne, kun on koko aika sellasta muutostilannetta, niin se aika keskittyä siihen omaan asiakkaaseen, ni se on, et kun pitää olla monessa paikkaa samaan aikaan ja hoitaa montaa asiaa kerralla, ni se priorisointi, et mihin sä oikeesti, hoidatko sä nyt jonkun järjestelmään liittyvän kysymyksen vai hoidatsä sen asiakkaan, joka kysyy sulta jotain yksityiskohtaa sopparista tai muuta, niin mihin sä tartut millonkin.

HR-resurssit on [Perheyrityksellä] ihan totaalisen niin tähän arkityöhön jo käytössä, et se muutoksen läpivieminen on tosi haasteellista sen takia, kun se tulee se normaalityö kaikki päälle, et siel ei oo sitä löysää.

Konsernin puolella tämä tekopyhyys on jossain määrin tiedostettu. Haastateltavien mielestä on hölmöä, että Perheyrityksen työntekijöiltä ei löydy aikaa integraatiolle, joka mahdollistaisi ylimääräisen työn siirron palvelukeskukselle. Integraation myötä Perheyrityksen aikaa vapautuisi enemmän asiantuntijatehtäville, kun operatiivinen toiminta olisi palvelukeskuksessa.

... tää yhdistyminen tyssää esimerkiks sellasiin perusteluihin, että heidän HR-asiantuntijoillaan ei oo aikaa siirtää niitä töitään. Joka on tietysti sellanen dilemma, et ne ikään kuin niin kiire töissään, että niillä ei oo aikaa siirtää niitä meille, että niillä olis enemmän aikaa.

Eräs haastateltavista huomauttaa myös tämän ongelman johtavan erityisen helposti henkilöiden välisiin konflikteihin. Koetaan, että yhtä aikaa vaaditaan integraation toteuttamista nopealla aikataululla ja toisaalta odotetaan, ettei se vaikuta normaaliin työhön ja liiketoimintaan.

...aikataulu on tiukka ja sitten on kuitenkin muitaki töitä, ni sittenhän ihmisillä pinna kiristyy.

Tämä tarkoittaa sitä, että integraatio pääasiassa hetkellisesti lisää henkilöiden työtaakkaa ja samalla myös työn tuottaman stressin määrää. Tällöin henkilöt ottavat helpommin yhteen myös pienistä asioista, kun hermot ovat jo valmiiksi kireällä.

5.8 Projektimuotoinen muutos ja päättyvät vastuut

Epäselvän päätöksenteon lisäksi myös eri henkilöiden roolit muutoksessa ja vastuunkantajina on koettu epäselviksi. Tämä yhdistyy jo edellä käsiteltyihin kulttuurieroihinkin siinä, miten puolin ja toisin ymmärretään tietyt roolit ja vastuut. Konsernin puolella on totuttu siihen, että jokaisella on oma vastuualueensa, kun taas Perheyrytyksen puolella useampi henkilö on kantanut vastuuta kaikista asioista, eivätkä vastuurajat ole olleet selviä, vaan yksi henkilö on tarvittaessa hoitanut jonkin asian alusta loppuun, vaikka vastuu olisi Konsernin puolella siirtynyt henkilöltä toiselle.

Päätöksenteon vastuurajaus on integraation osalta ollut epäselvää, koska haastateltavat ovat kokeneet, ettei selkeitä päätöksiä ole tehty tai niistä ei ole viestitty selkeästi. Tämä on johtanut siihen, että integraation muodosta ja toteutuksesta on käyty paljon keskustelua, mutta päätöksen tekeminen ei ole osunut selvästi kenenkään vastuulle. Epäselvin vastuu on ollut siirtoprojektien vetäjällä, jonka vastuu Konsernin näkökulmasta on ollut siirtää pelkästään siirron kohteena olevat HR-palvelut Konsernin palvelujen piiriin. Kuitenkin Perheyrytyksen puolella on oletettu, että projektinvetäjän vastuulle olisi kuulunut koko integraatio ja siihen kuuluvat osat myös HR-prosessien ulkopuolella. Tämä on johtanut siihen, että Perheyrytyksen puolelta ei olla osattu huolehtia ja vaatia, että jonkun vastuulle jäävät myös muut integraation osat.

... me kuviteltiin, että ku [palvelukeskus] asetti niinku projektille projektipäällikön, ni mä olen ymmärtänyt sillon, et se projektipäällikkö vastaa niinku siitä kokonaisuudesta, mutta jälkeempäin ymmärs, et se projektipäällikkö vastasi siitä osuudesta, jonka [palvelukeskus] imasee itselleen ja tavallaan kaikki muu putosi siihen ulkopuolelle, mut kukaan ei meille kertonu.

Monessa kohtaa projektimuotoinen muutos on muutenkin koettu harmilliseksi juuri sen vuoksi, että projektiin osallistuneet henkilöt ovat projektin päätyttyä siirtyneet seuraaviin tehtäviin, eikä kenenkään vastuulle ole määritetty varsinaista integraation seuranta tai, että

integraatiota edistetään tästä eteenpäin. Integraation siirtoprojektien aikana haastateltavat ovat muun muassa kokeneet, että vuorovaikutus puolin ja toisin on ollut toimivaa, mutta projektien päätyttyä yhteydenpito on loppunut. Osa projektin työstä on myös jäänyt tekemättä, kun varsinainen siirto on saatu päätökseen ja projektin on katsottu olevan valmis.

Jossain ei ehkä oo, varmaan on käyty lävitte nää, et mistä nää tiedot lähtee eteenpäin, mut se on vaan jääny, et kukaan ei hoitanu niitä asioita sitte loppuun.

No kyl mun mielest vuorovaikutus on ollu ihan hyvä, et toki niis projekteis, projektien jälkeen se on ollu ehkä vähän epäsäännöllisempää, että siit on jääty vähän omiin poteroihin.

Eräs haastateltavista ehdottaakin, että koko integraatiolla olisi pitänyt olla niin sanottu iso projektinvetäjä, jonka vastuulla olisi ollut ennen kaikkea edistää integraatiota ja seurata sen etenemistä yksittäisten töiden siirtoprojektien jälkeen. Hänen lisäksi erillisillä siirtoprojekteilla olisi voinut olla omat projektipäällikkönsä, jotka vastaavat omasta projektistaan, aivan kuin nyt palvelukeskuksen projektipäällikkö vastasi omasta osuudestaan. Niin sanottu iso projektin vetäjä olisi pienempien siirtoprojektien jälkeenkin ollut varmistamassa, että työt tulee onnistuneesti tehdyksi vielä yksittäisten projektien päätyttyä.

... olis pitäny olla koko projektissa, niinku iso projektipäällikkö, joka vastaa, että se kokonaisuus tulee hoidettua jatkossa. Ja sit se ois voitu jakaa, että [palvelukeskuksella] on oma projektipäällikkönsä, joka vastaa siit [palvelukeskuksen] osuudesta ja joku toinen vastaa sitte taas jostain muusta osuudesta.

Tämä niin kutsuttu iso projektipäällikkö olisi myös voinut ratkaista muita vastuukysymyksiä, sillä haastateltavat kokevat, että integraation osalta on muutenkin ollut hyvin hankala edetä, kun juuri kukaan haastateltavista ei tiennyt, mihin tahoon missäkin asiassa olisi pitänyt olla yhteydessä. Vaikka integraation aikana tunnistettiin useita erilaisia ongelmia, ei niitä osattu viedä eteenpäin, kun ei tiedetty, kuka näitä osaisi ratkoa ja kenellä on aikaa ja resursseja selvittää epäselväksi jääneitä asioita.

Ja sit se on ollu vaikee viedä, ku ei loppupeleis, ku kävi sit niin, että ei sille ollu sille ERPille liiketoiminnas tunnistettu ketään omistajaa. Ja sit sille haettiin omistajuus. Ni tää on tän johdonki haaste, et jotain esimerkiks, ku on ollu haasteet tiedos, mut sit ku ei oo kanavoitu.

... meidän aika ei vaan riittäny kaikkeen. Ja sit meil ei ollu tietysti aina sitä tahookaan, [...] et kuka täst asiast oikeesti vastaa, ni ei me tiedetty sitä.

Tämä integraation ongelma vertautuu Cartwrightin ja Cooperin (1996, 28) listauksen viidenteen ongelmaan, jonka mukaan organisaatioissa panostetaan usein paljon varsinaiseen yritysostoon, mutta organisaatioiden toimintojen ja työntekijöiden integraatiota ei suunnitella riittävästi, eikä siihen käytetä riittävästi aikaa. Edellisessä luvussa käsitellyn organisaation tekopyhyden voikin tässä tapauksessa katsoa olevan seurausta integraation projektiluontoisuudesta ja siitä, ettei organisaation johto ole varannut integraatioon riittävästi resursseja, vaan integraatiota on edistetty kiireellisillä projekteilla. Kaiken lisäksi projektinvetäjän on tullut tehdä työnsä ilman ylemmän johdon selviä ohjeita siitä, mitä koko integraatiolta ylipäättään halutaan.

5.9 Yhteenvedo integraatiossa ilmenneistä ongelmista

8 aineistossa useimmiten mainittua ongelmaa integraatiossa

1. Muutosvastarinta
2. IT-ongelmat
3. Kaksi erilaista kulttuuria, kaksi erilaista tulkintaa integraation tavoitteista, erilaiset oletukset integraatiosta
4. Epäselvä päätöksenteko
5. Avainhenkilöiden lähteminen ja hiljaisen tiedon katoaminen
6. Epäonnistunut dialogi/viestintä
7. Resurssit kiinni olemassa olevien toimintamallien pyörittämisessä – ei aikaa integraation toteutukselle
8. Projektimuotoinen muutos – ei riittävästi aikaa ja panostusta integraation suunnittelulle tai toteutumisen seurannalle

8 tekijää, jotka vaikuttavat integraation epäonnistumiseen (Cartwright & Cooper 1992, 28.)

1. Kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistämisen vaikeuksien aliarviointi.
2. Taitojen siirtämisen [perehdytyksen] ongelmien aliarviointi.
3. Ostetun yrityksen muutosvastarinta.
4. Avainhenkilöiden lähtö ostetusta organisaatiosta.
5. Käytetään liikaa energiaa itse yritystoston tekemiseen, liian vähän oston jälkeisen integraation suunnitteluun ja toteutukseen.
6. Päätöksenteon hitaus ja viivästyminen johtuen epämääräisistä vastuujaosta ja oston jälkeisistä konflikteista.
7. Olemassa olevan liiketoiminnan laiminlyönti sen vuoksi, että huomio on kiinnittynyt ostettuun yritykseen.
8. Riittämätön perehtyminen ostettuun organisaatioon.

TAULUKKO 3. Vertailu aineistosta nousseiden integraation ongelmien ja integraation epäonnistumiseen vaikuttavien syiden välillä.

Aineistossa useimmin mainituista integraation ongelmista viisi vastaa lähes täysin Cartwrightin ja Cooperin (1996, 28) integraation epäonnistumiseen johtavien syiden listausta. Kolme jäljelle jäävää integraation ongelmaa ovat kuitenkin vahvasti yhteydessä muihin ongelmiin. Eniten mainintoja haastatteluissa keräsi muutostilanteessa hyvin yleinen ongelma – muutosvastarinta. Tästä puhuivat kaikki haastateltavista, muutama jopa useampaan kertaan. Kaikki kertoivat myös IT-ongelmista, joita oli kohdattu monissa muodoissa. Kuitenkaan kaikki eivät pitäneet järjestelmiä itsessään ongelmana, vaan he kokivat, että

erilaisten toimintatapojen luomat ongelmat vain manifestoituivat järjestelmissä. Kuusi haastateltavista puhuikin erilaisista organisaatiokulttuureista johtuvista alkuoletuksista ja niistä aiheutuneista ongelmista. Kaksi erilaista kulttuuria johtaa siihen, että eri organisaatioista tulevat henkilöt tulkitsevat tilanteita eri tavalla omista lähtökohdistaan käsin. Tämä on integraation osalta johtanut puolestaan siihen, ettei integraatiolle ole alun alkaenkaan pystytty määrittämään täysin yhteneväisiä oletuksia tai päämääriä.

Haastateltavista kuusi kommentoi myös päätöksenteon epäselvyyttä. Osa kritisoi päätöksentekoa ja vastuunjakoa useaankin kertaan, sillä haastateltavat kokivat, ettei tehdyistä päätöksistä viestitty riittävän selvästi tai he joutuivat itse tekemään päätöksiä, jotka eivät olisi heille kuuluneet. Toisaalta, kuten jo organisaatiokulttuureja tarkastellessa totesin, kaikki haastateltavista mainitsivat, että Konsernissa on vaikeaa ylipäätään tietää, mikä taho milloinkin tekee päätöksiä.

Viisi haastateltavaa mainitsi ongelmiksi myös avainhenkilöiden lähdön organisaatiosta ja niistä aiheutuneet ongelmat. Osa henkilöistä mainitsi tästä useampaan otteeseen ja tähän liittyviä mainintoja kertyi siksi kokonaisuudessaan kahdeksan. Myös epäonnistunut viestintä ja/tai dialogi organisaatiossa, projektimuotoinen muutos ja projekteihin sidotut vastuut sekä resurssien kiinnittyminen olemassa oleviin toimintamalleihin niiden uudistamisen sijasta keräsivät mainintoja viiden eri haastateltavan osalta. Projektimuutoksen kritiikki yhdistyi voimakkaasti epäselvään päätöksentekoon ja vastuujakoon.

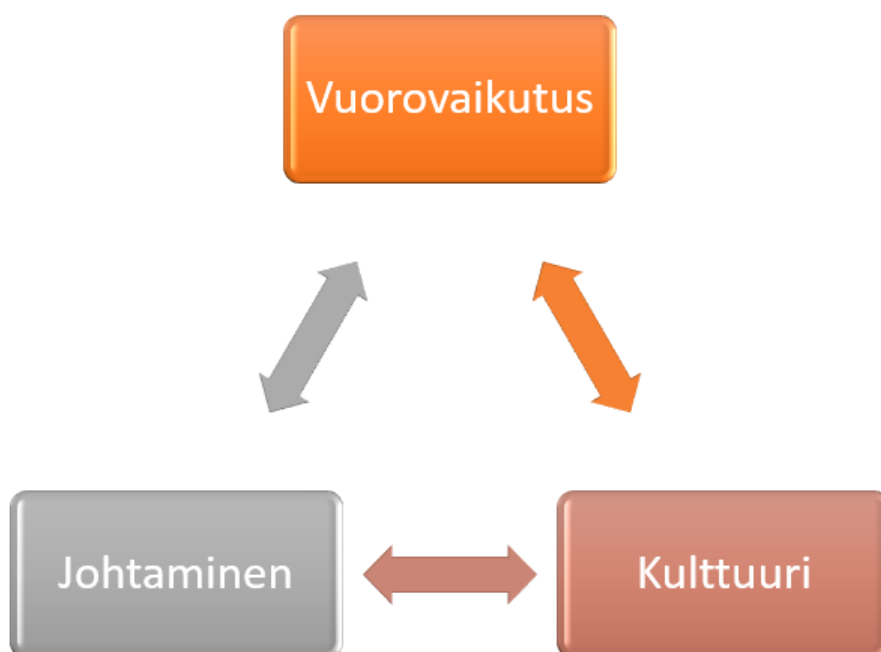
Yksi epäonnistuneeseen viestintään ja dialogiin sekä muutosvastarintaan kytkeytyvä ongelma mainittiin erikseen neljän haastateltavan toimesta. Erityisesti Konsernin puolella koettiin, että on erityisen hankalaa edistää integraatiota, kun siihen tarvitaan niiden henkilöiden panosta, joiden töitä ollaan siirtämässä muualle. Koettiin, ettei näille henkilöille ollut onnistuttu osoittamaan, minkälaista heidän työnsä tulee olemaan jatkossa, eikä heillä siksi ole motivaatiota edistää integraatiota, vaan ovat ymmärrettävästi muutosvastaisia. Tämä näkemys vahvistui vastapuolen vastauksissa, sillä yksi haastateltavista mainitsi suoraan odottavansa, että jossakin kohtaa heillekin tulee YT:t ja työsuhteet irtisanotaan.

Näiden lisäksi puolet haastateltavista mainitsi ongelmina myös puutteellisen dokumentoinnin, jolla perättiin sekä integraation puutteellista dokumentointia että Perheyriityksen aiempien ohjeistuksien puutteita. Haastateltavat kokivat, että IT-ympäristön ongelmat sekä

organisaatioiden vaikeudet ymmärtää toistensa toimintamalleja johtui paljolti siitä, ettei Perheyrytyksessä ollut dokumentoitu riittävällä tarkkuudella toimintaprosesseja tai IT-arkkitehtuuria, jotta olisi oikeasti ymmärretty, mikä mihinkin vaikuttaa. Tämä on johtanut osin myös siihen, ettei varsinaisia HR:n toiminnallisia virheitä tai IT-ongelmia ole osattu erottaa toisistaan ja tilanne on äitynyt molemminpuoliseen kyräilyyn ja toisten syyttelyyn.

6 Kulttuurit, johtaminen ja vuorovaikutus

Integraation ongelmat tiivistyvät kolmen tekijän yhteisvaikutukseen. Nämä ovat kulttuuri, päätöksenteko ja vuorovaikutus. Organisaation kulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen, millaiseen vuorovaikutukseen ja johtamistyyliin organisaatiossa on totuttu. Toisaalta vuorovaikutus ja johtajan persoona, reaktiot ja valinnat luovat kulttuuria. Luvussa 2.1.4 esitin Scheinin kulttuurinistuttamismekanismit keinoina muuttaa kulttuuria. Samassa luvussa esitin myös Kotterin (1990, 127) näkökulman siitä, että vallitseva kulttuuri voi estää muutoksen vaativien ominaisuuksien olemassaolon organisaatiossa. Kulttuuria, vuorovaikutusta, päätöksentekoa ja johtamista ei muutostilanteessa voikaan tarkastella täysin irrallisina toisistaan.



KUVIO 1. Kulttuurin, vuorovaikutuksen ja johtamisen vaikutussuhde.

Myös tämän tutkimuksen aineisto osoittaa selvästi näiden kolmen tekijän yhteyden ja merkityksen. Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen johtopäätöksiä, jotka käsittelevät eritoten organisaatioiden kulttuuria ja muutosjohtamista. Organisaatioiden totut vuorovaikutuskeinot ja käytännöt ovat tiukassa linkissä organisaatioiden kulttuurin ja valittujen (tai valitsemattomien) muutosjohtamisen käytänteiden kanssa. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelem organisaatioiden erilaisia kulttuureja ja niiden suhdetta integraatiossa ilmenneisiin ongelmiin. Toisessa alaluvussa syvennyn tarkemmin integraation

muutosjohtamiseen, sen puutteisiin ja jakautuneisuuteen. Viimeisessä luvussa kerron lyhyesti, mitä organisaatio on jo oppinut integraatiosta ja minkälaisin toimin integraatiota on tutkimuksen aikana pyritty edistämään.

6.1 Kulttuurit jännitteiden kentällä

Haastattelujen perusteella luvussa 3 luodut kulttuurikuvat kertovat kahta erilaista tarinaa, kahdesta hyvin erilaisesta organisaatiokulttuurista. Konsernin HR:n kulttuuria voi haastattelujen perusteella luonnehtia normatiiviseksi Eiffel-torni-kulttuuriksi, joka on hierarkkinen, asiallinen, dokumentoitu ja suhtautuu asiakkaisiin ja toimintoihin hyvin prosessilähtöisesti. Perheyriityksen kulttuuria voi puolestaan kuvata pragmaattiseksi perhekulttuuriksi, jossa tehdyn työn tulosta ja laatua arvostetaan enemmän kuin keinoja tuloksen ja laadun tavoittamiseksi. Toimintamallien ja prosessien dokumentointi on toissijaista, ja toimintamalleja ollaan tarvittaessa valmiita muuttamaan ja muokkaamaan hyvinkin ketterästi ja joustavasti, mikäli tilanne ja asiakas sitä vaatii.

Konsernin ja Perheyriityksen integraatiota voi varovaisesti verrata luvussa 2.2.1 lyhyesti esiteltyyn Amazonin ja Whole Foodsin fuusioon, jossa Amazonin tiukka organisaatiokulttuuri törmäsi Whole Foodsin löyhään organisaatiokulttuuriin vakavin seurauksin. Siinä missä Amazonin ja Whole Foodsin fuusiossa syntyneet kulttuuriset ongelmat näkyivät liiketoiminnassa Whole Foodsin tyhjinä hyllyinä ja asiakkaiden vihaisena palautteena, tämän tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden kulttuurien ei voi sanoa törmänneen yhtä räikeästi. Yhtäläisyyksiä fuusioiden välillä on kuitenkin tunnistettu jopa Konsernin työntekijöiden taholta, sillä eräs Konsernin työntekijä, joka ei osallistunut haastatteluihin, mutta joka halusi antaa panoksensa tutkimukselleni, vinkkasi minulle Harvard Business Review'n artikkelin Amazonin ja Whole Foodsin fuusiosta saatesanoin "Tämä kuulostaa kovin tutulta." Konsernin normatiivisuuden Eiffel-torni -kulttuurin voikin katsoa olevan kulttuurina huomattavasti tiukempi kuin Perheyriityksen pragmaattisen perhekulttuurin. Ero kulttuurien välillä ei tosin ole yhtä merkittävä kuin Amazonin ja Whole Foodsin tilanteessa.

Pitkänen (2006, 38) kuvaa liiketoimintajännitteiden syntyvän organisaatioiden erilaisesta suhtautumisesta liiketoimintaan ja organisaation toimintamalleihin. Ratkaisevassa asemassa ovat silloin organisaation ohjeistuskulttuuri, säännöt ja kurinalaisuus. Tässä suhteessa

Konsernin Eiffel-torni-kulttuuri ja Perheyrytyksen perhekulttuuri asettuvat vastakkain. Tämän eron voi tulkita vahvistaneen organisaatioiden muutosvastarintaa erityisesti toinen toistensa toimintamalleja kohtaan sekä lisänneen ongelmia mm. projektimuotoisen toteutuksen ja epäselvien vastuiden osalta. Siinä missä Konsernissa jokaisella työntekijällä on selvä vastuu- ja toimintarajauksensa, Perheyrytyksen työntekijät ovat tottuneet toimimaan laaja-alaisemmin ja toinen toistaan joustavasti tukien.

Vastaavasti organisaatioiden normatiivisuutta ja pragmaattisuutta voi verrata Pitkäsen (2006, 40–41) toimintaympäristöjännitteiden syntyymiseen vaikuttaviin arvoihin. Toimintaympäristöjännitteet syntyvät Pitkäsen mukaan siitä, että organisaatioiden suhtautuminen asiakkaisiin on erilaista. Normatiivisesti asiakkaisiin suhtautuvassa Konsernin HR-palveluissa jokaiselle HR:n asiakkaalle pyritään tarjoamaan tasa-arvoista ja yhdenmukaista palvelua tarkkoja prosessiohjeita noudattamalla. Perheyrytyksen HR-henkilökunta on taasen tottunut ratkaisemaan ongelmat tilanteen mukaan, mikä on tarvittaessa vaatinut määritetystä prosessista poikkeamista. Integraatiossa muodostuneen tallennuspalvelumallin voikin katsoa olevan ennen kaikkea toimintaympäristöstä aiheutuneiden erimielisyyksien tulos. Konsernin palvelukeskus on tarjonnut samaa kaikille tarjoamaansa toimintamallia myös Perheyrytyksen organisaatiolle, joka kokee, että toimintamallit ovat liian tiukat ja raskaat palvellakseen heidän tarpeitaan. Näin ollen on luotu palvelumalli, joka käytännössä mahdollistaa sen, että aikaa vievä operatiivinen työ on siirretty palvelukeskukseen, mutta asiakkaan palvelu tapahtuu yhä lähes täysin Perheyrytyksen oman henkilökunnan toimesta heidän oman kulttuurinsa mukaisesti.

Integraatiossa suurta huomiota saaneet IT-ongelmat voi puolestaan määrittellä Pitkäsen kentällä järjestelmäjännitteiksi. Ongelmien varsinaisen syyn voidaan tulkita olevan lähtöisin organisaatioiden erilaisista kulttuurityypeistä käsin. Ennen kaikkea järjestelmiä integroitaessa on organisaation dokumentoinnin laadulla ollut suuri merkitys. Tarkkaan dokumentointiin ja selviin vastuurajauksiin tottuneet Konsernin työntekijät ovat keskittyneet järjestelmien osalta omaan palaansa, vaikka vastassa on ollut organisaatio ja järjestelmät, jotka ovat jääneet vähäisemmälle dokumentoinnille. Tämä on johtanut siihen, että valtavasta IT-arkkitehtuurista on irrotettu yksi järjestelmä ja korvattu se toisella, ilman että on osattu täysin kiinnittää huomiota siihen, mihin kaikkeen se organisaatiossa todella vaikuttaa. Toisaalta puutteellinen dokumentointi ja Perheyrytyksen organisaatiosta poistuneet henkilöt

ovat aiheuttaneet sen, ettei organisaation IT-arkkitehtuuria ole ollut mahdollistakaan hahmottaa kokonaisuudessaan.

Monet integraation ongelmista ovat sidoksissa viestinnän, vuorovaikutuksen ja päätöksenteon puutteisiin. Epäselvä päätöksenteko ja epäonnistunut viestintä itsessään nousivat suuriksi ongelmiksi integraatiossa sen lisäksi, että puutteellinen päätöksenteko ja ohjeistus näyttelivät osaa myös integraatioprojektin vastuurajauksen ongelmassa ja muutosvastarinnan synnyssä. Epäonnistunut dialogi myös mahdollisti sen, että integraatiota ylipäätään lähdettiin toteuttamaan niin, että osapuolilla oli selvästi erilaiset oletukset siitä, mitä integraatiolla haetaan. Pitkäsen (2006,47) mukaan jännitteet vuorovaikutuksessa ilmenevät osallistumisen, kunnioituksen ja luottamuksen pulana, joka on pääasiassa lähtöisin johdon toimista tai toimettomuudesta. Organisaatiomuutoksissa johdon ja alaisten välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja säilyttääkseen alaistensa luottamuksen, johdon tulee tehdä vaikeitakin päätöksiä ja viestiä niistä selkeästi alaisilleen. Kuten myös tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, epäselvät päätökset ja epäonnistunut viestintä aiheuttavat työntekijöille lähinnä turvattomuuden tunnetta ja pahentavat työntekijöiden välisiä jännitteitä entisestään.

Organisaatioiden erilaiset kulttuurit ovat olleet sekä vuorovaikutuksen että päätöksenteon esteenä. Perheyrytyksen perhekulttuurissa kaikki toiminta on ollut henkilökohtaisempaa kuin mihin Konzernissa on totuttu. Tämä tarkoittaa sitä, että myös vuorovaikutus ja keskinäinen kanssakäyminen on tapahtunut useimmiten kasvotusten ja esimerkiksi myös tunteiden on annettu näkyä ja kuulua. Kun vastassa on sitten integraatiota suunniteltaessa olleet Konzernin työntekijät, jotka puolestaan ovat tottuneet ennen kaikkea asialliseen ja hillittyyn käytökseen sekä sähköisten viestimien kautta käytävään vuorovaikutukseen, on kulttuurinen kontrasti ollut suuri.

Samaten päätöksentekoon liittyen haastateltavien voi huomata suhtautuvan hyvin erilaisesti siihen, oliko päätökset tehty oikealla tasolla ja riittävän selkeästi. Laajaan toimenkuvaan ja avoimeen ja toisaalta kyseenalaistavaan päätöksentekoon tottuneet Perheyrytyksen työntekijät puhuvat positiivisesti siitä, miten he ovat päässeet vaikuttamaan integraation suunnitteluun vielä projektiryhmässä, kun taas Konzernin työntekijät mainitsevat kaivanneensa selkeämpiä päätöksiä ja määräyksiä ylempää. Tässä on tosin muistettava, että

tilanteessa on vaikuttanut myös se, että Konsernin työntekijät ovat projektissa olleet ottamassa haltuun toisten työtä, mikä olisi selvästi helpompaa, mikäli työ olisi siirrettävissä ilman vastustusta ja neuvotteluja. Asiasta neuvottelemisen ja vastarinnan kohtaaminen vaikuttaakin tässä tapauksessa vastuulta, jota kukaan ei haluaisi itselleen, mutta joka on lopulta langennut projektiryhmälle.

6.2 Muutosjohtaminen integraatiossa

Juutin (2003, 10–11) mukaan muutosjohtaja toimii muutoksessa eräänlaisena suodattimena, jonka läpi organisaation muu henkilökunta tarkastelee muutosta. Johtajan tehtävänä on yhtäältä määritellä muutoksen suunta ja tapahtumat, mutta hänen tulee myös omalla toiminnallaan osoittaa alaisilleen tavan, jolla muutokseen tulisi suhtautua. Muutosta edistääkseen johtajan pitäisi kyetä vaikuttamaan kerralla sekä organisaation näkyviin artefakteihin: rooleihin ja toimintamalleihin että alaisten ajatusmaailmaan: tunnustettuihin arvoihin ja sisäisiin merkityksiin ja oletuksiin. Muutosjohtaja tarvitsee siis yhtä aikaa sekä asioiden johtajan ominaisuuksia että ihmisten johtajan ominaisuuksia.

Tutkimuksen kohteena olevalle integraatiolle ei aineiston perusteella henkilöidy selvää johtajaa ollenkaan, vaan HR-palvelujen integraation johto on toteutettu ohjausryhmän kautta. Näin ollen integraatiolla ei ole ollut Juutin mainitsemaa muutosta suodattavaa johtoa, vaan muutoksen suodattimiksi ovat todennäköisesti valikoituneet henkilöt, jotka eivät ole kuitenkaan kantaneet varsinaista vastuuta roolistaan. Käsittelen seuraavissa alaluvuissa integraation jakautunutta johtajuutta sekä haastatteluaineistosta nousutta ehdotusta niin kutsutusta ”isosta projektipäälliköstä”.

6.2.1 Integraation jakautunut johto

Olen konsernin työntekijänä käynyt keskusteluja integraatioon liittyen myös muiden kuin varsinaisten haastateltavien kanssa ja erityisen hyvin muistan keskustelun, jossa eräs konsernin työntekijä mainitsi, että muutoksia johdettaessa pitäisi ensisijaisesti keskittyä asioiden johtamiseen, jotta toimintamallit ja prosessit saadaan kuntoon ja pyrkiä sitten vasta muokkaamaan uuden organisaation kulttuuria ihmisten johtamisen keinoin. Myös tässä integraatiossa on selvästi pyritty ensin ratkomaan oikeat toimintamallit ja siirtämään HR-toiminnot yhtiöltä toiselle, ennen kuin pyritään vaikuttamaan siihen, mitä organisaatioiden

työntekijät ajattelevat tilanteesta, ja miten he muutoksen kokevat. Näin ollen integraation johtoon on asetettu yhden henkilön sijasta ohjausryhmä, jonka eri jäsenet viestivät ja myös suodattavat muutosta eteenpäin alaisilleen ja heidän alaisensa taas omille alaisilleen. Tämä on johtanut siihen, että varsinaista integraatiota toteuttavilla henkilöillä on ollut hyvinkin erilaiset käsitykset siitä, mitä integraatiolta oikeasti odotetaan.

Pitkänen (2006, 204) nimeää yhtenä oman tutkimuksensa johtopäätöksenä, että muutosprosessin hallinta kahden erilaisen kulttuurin välillä edellyttää sekä kurinalaista asijahtamista että osallistuvaa ja mahdollistavaa ihmisten johtamista. Ylikoski (2009) puolestaan korostaa vuorovaikutuksen merkitystä muutoksessa. Inhimillinen vuorovaikutus ja toisten ihmisten huomio auttaa yksittäistä ihmistä muutostilanteessa. Tämän tutkimuksen aineiston esille tuomat ongelmat HR-palveluiden integraatiossa vertautuvat suurelta osin Cartwrightin ja Cooperin (1996, 26) listaukseen niistä inhimillisistä syistä, jotka johtavat integraation epäonnistumiseen. Esiintyneistä ongelmista voi päätellä, että jo integraation alkuvaiheessa olisi ollut tarvetta myös leadership-tyyliselle ihmisten johtamiselle ja integraatiota rohkaisevalle, inhimilliselle vuorovaikutukselle.

Organisaatioiden HR-palvelujen integraatiolla ei ole yhtä selvää johtajaa, vaan kuten todettu, integraation ja muidenkin projektien johtamisesta vastaa projektipäällikkö ja häntä ohjeistava ohjausryhmä. Organisaatioiden integraatiosta ei näin ollen ole onnistuttu luomaan henkilökunnalle yhtenäistä näkemystä, vaan kummankin organisaation HR-johto on vienyt oman tulkintansa ohjausryhmästä omille alaisilleen. Kiireessä sovitut asiat, vähäinen tutustuminen ja puutteellinen dialogi myös ohjausryhmän välillä on johtanut siihen, että tulkinat integraation asteesta ovat olleet erilaiset myös ohjausryhmän sisällä.

Ainoa yhteinen mielikuva organisaatioiden integraatiosta ovat sloganit, joilla yritysostoa on organisaatioissa markkinoitu. Tämä vertautuu jo aiemmin mainittuun samankaltaisuuteen tämän integraation ja Amazonin ja Whole Foodsin fuusion välillä. Gelfand et al. (2018) kirjoittavat Whole Foodsin toimitusjohtaja John Mackeyn kuvanneen fuusiota julkisesti sloganilla "love at first sight", kun taas tämän tutkimuksen kohteena olevaa yritysostoa mainostettiin sloganilla "perfect match". Tämän lisäksi integraatiota mainostettiin yhtiöissä sisäisesti oksymoroniksi viitatulla lausahduksella: "Mikään ei muutu, mutta paranee". Nämä sloganit viestivät onnistuneesta yhdistymisestä ja paremmista toimintamalleista, mutta eivät

todellisuudessa anna organisaatioiden yhteistyöstä tai yhteensopivuudesta minkäänlaista konkreettista kuvaa. Päinvastoin, ne korostuvat irvokkaina kuvina todellisuuden poiketessa niiden mainostamasta aavosta.

Sloganit ovat esimerkki siitä, miten organisaatioilla on tapana panostaa erityisesti yritysostoon ja sen ulkoiseen markkinointiin, mutta organisaatioiden sisäinen integraatio jää suunnittelematta, eikä ulospäin luotua mielikuvaa välitetä sisälle organisaatioon. Nämä sloganit ovat kokeneet vähättelyä ja vitsailua ylemmiltäkin tahoilta organisaatiossa ja yleinen puhe organisaatioiden integraatiosta on puolin ja toisin negatiivisesti sävytynyttä johdolta alas operatiiviseen toimintaan asti. Haastatteluaineiston perusteella saa sen käsityksen, että integraatiosta ei ole pidetty yhtä yhteistä tiedotustilaisuutta, jossa muutosjohtaja olisi omalla esimerkillään voinut näyttää organisaatioiden henkilökunnalle mallia siitä, miten integraatioon tulisi suhtautua.

Scheinin (1987, 234) luettelemat uuden kulttuurin istuttamiskeinot kytkeytyvät vahvasti johtajaan ja hänen persoonaansa. Kaksi ensimmäistä keinoa ovat erityisen riippuvaisia muutosjohtajan esiintymis- ja vuorovaikutustaidoista ja perustuvat siihen, että johtaja vaikuttaa huomaamattomasti omalla olemuksellaan myös alaisiinsa. Muutosjohtaja viestii muutosta eteenpäin omalla esimerkillään, sillä mihin hän kiinnittää huomiota ja mitä hän kontrolloi, ja miten hän itse reagoi kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin. Toisin sanoen, johtaja viestii muutoksesta omalla käyttäytymisellään, oli se harkittua tai ei. Integraatiossa, jolle ei ole määritelty selvää johtajaa, muutosjohtajuus on epäselvien vastuiden myötä jakautunut useille eri henkilöille, jotka eivät välttämättä ole olleet ollenkaan tietoisia tästä asemastaan, eivätkä siksi ole ehkä ymmärtäneet, mikä merkitys heidän omilla puheillaan ja reaktioillaan on integraation eteenpäin ajamisessa. Negatiivissävytteinen puhe ja vihaiset tai välinpitämättömätkin reaktiot näiltä henkilöiltä ovat tällöin siirtyneet heidän alaisilleen tai muulle henkilökunnalle, jotka ovat ottaneet heiltä vaikutteita ja sitä kautta negatiivinen tai välinpitämätön suhtautuminen integraatioon on lähtenyt kertaantumaan ja levinnyt yhä pidemmälle organisaatioon.

6.2.2 Integraation projektipäällikkö

Yksi haastateltavista esitti toiveen niin sanotusta isosta projektipäälliköstä, joka olisi ollut vastuussa koko HR-palvelujen integraatiosta eikä pelkästään yksittäisten töiden

siirtoprojekteista. Tämä on toki mahdollista olettaa jonkun ylemmän tason johtajan vastuuksi, mutta Konzernin HR-johtajalla ja vielä hänen suorilla alaisillaankin on organisaatiossa kuitenkin niin paljon muutakin työtä, ettei heidän resurssinsa riitä keskittymään integraatioon sen vaatimalla intensiteetillä.

Vaikka nimellisesti tällaista integraation vetäjää ei tässä tapauksessa koskaan ole nimettykään, on integraatio edennyt siihen pisteeseen, että HR-palvelujen siirtoprojekteja on seurannut selvitysprojekti, jonka vetäjän on tarkoitus nimenomaan selvittää sitä, mitä työtä on mahdollista integroida sellaisenaan ja mitä pitää muuttaa ja valmistella enemmän, jotta työn voi siirtää. Tämän projektin vetäjällä voi katsoa olevan tällaisen kaivatun ison projektinvetäjän asema, sillä hänelle on tarjottu erikseen resursseja nimenomaan selvitystyötä ja integraation edistämistä varten. Hän ei kuitenkaan ole varsinaisesti vastuussa integraation etenemisestä ja integraatiosta tehtävistä päätöksistä, vaan hänen tarkoituksenaan on enemmänkin välittää tietoa ja toimia eräänlaisena vuorovaikutuksen ja integraation fasilitaattorina puolin ja toisin.

Juutin (2003, 22–23) mukaan muutosjohtajan yhtenä ongelmana on, että työyhteisö ei halua tuoda epäonnistumisia, ongelmia ja konfliktejaan julki johtajalleen, vaan pyrkivät miellyttämään tätä ja kaunistelevat siksi totuutta. Tämän vuoksi Juutin (mp.) mukaan onkin jopa parempi, että muutosta edistää ulkopuolinen konsultti tai tutkija, jolle helpommin tehdään tietäväksi erilaiset ongelmat ja konfliktit. Kohdeorganisaatiossa tätä selvitysprojektia vetävä henkilö voidaan lukea osittain konsernin ulkopuoliseksi henkilöksi, sillä ennen projektiaan hänellä ei ole ollut aiempaa kontaktia tähän integraatioon tai sen osapuoliin, vaan kyseinen projektinvetäjä on tuotu mukaan Konzernin toisen alayhtiön palveluksesta. Ilman päätäntävaltuuksia olevaa henkilöä ei tarvitse yrittää miellyttää, vaan hänelle voi ja pitääkin nostaa ongelmia, jotta hän voi sitten viedä niitä eteenpäin ja siten auttaa niiden selvittämisessä.

6.3 Integraatiosta opiksi

Tämä kyseinen integraatio ongelmineen on Konzernin HR-palveluissa muodostunut jo eräänlaiseksi esimerkkitapaukseksi siitä, miten mahdollisten tulevien yritysostojen ja niiden integraatioiden ei haluta menevän. Integraation ongelmia onkin pyritty selvittämään sekä uuden selvitysprojektin ja sen edellä mainitun projektinvetäjän avulla. Lisäksi organisaatiossa

on käytetty enemmän aikaa uusien integraatioiden suunnitteluun ja niihin etukäteen suoritettavaan valmistautumiseen. Perheyriksen epäonnistuneesta integraatiosta halutaan ottaa oppia ja samalla integraatiota halutaan yhä edistää, mutta integraatiolle on asetettu maltillisemmat tavoitteet ja sitä pyritään edistämään rauhallisessa tahdissa muutama asia kerrallaan.

Tässä tutkimuksessa integraation merkittävinä puutteina korostuvat vuorovaikutuksen ja viestinnän puutteet sekä epäselvät vastuurajaukset ja jakautunut muutosjohtajuus. Tutkimuksen aikana ja edetessä näihin ongelmiin on kuitenkin osattu jo jonkin verran kiinnittää huomiota ja ongelmille on pyritty löytämään ratkaisuja. Sen lisäksi, että integraatiolle on jo nimitetty eräänlainen iso projektipäällikkö, on integraation ongelmiin tartuttu jo muiltakin tahoilta. Organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä HR-palveluiden osalta on päätetty edistää säännöllisin yhteistyöpalaverien sekä operatiivisella että johdon tasolla. Näillä palavereilla mahdollistetaan jatkuva ja aktiivinen vuorovaikutus integraation osapuolten välillä. Palavereissa osapuolet voivat keskustella ja ratkoa ongelmia. Samalla myös osapuolten välinen ymmärrys toistensa toimintamalleista ja prosesseista kasvaa ja ihmiset oppivat tuntemaan paremmin toisiaan, mikä johtaa entistä tiiviimpään ja sujuvampaan yhteistyöhön.

Verrattaessa nykytilannetta integraation lähtötilanteeseen integraatio on edistynyt myös siltä osin, että integraatiota toteuttavien henkilöiden vastuita on tarkennettu ja esimerkiksi ensimmäisen siirtoprojektin tallennuspalvelutyö on siirretty palvelukeskuksessa työsuhdepalvelutiimin työksi, joka vastaa muidenkin yhtiöiden työsuhdepalvelujen tuottamisesta sen sijaan, että tallennuspalvelun työt tehtäisiin palkanlaskennassa, jonne ne alun perin Perheyriksen HR:stä siirrettiin. Lisäksi työtä tekee nyt useampi henkilö kuin aikaisemmin. Tämä on mahdollistanut sen, että organisaatioiden toimintamallien erot ovat tulleet aikaisempaa selvemmin esille ja ymmärrys organisaatioista on puolin ja toisin kasvanut.

7 Lopuksi

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut yritysoston jälkeisen integraation ongelmia HR-palveluissa Konsernin ja ostetun Perheyrityksen välillä sekä erilaisten organisaatiokulttuurien merkitystä ilmenneissä integraation ongelmissa. Tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskysymys oli: Millaisena fuusioituvien organisaatioiden kulttuurit fuusiossa näyttäytyvät ja millaisia organisaatioiden kulttuurit ovat? Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että integraation aikana organisaatiokulttuurien vastakohtaisuudet korostuvat. Haastateltavat osasivat parhaiten kuvailla toisen organisaation kulttuuria verratessaan sitä oman organisaationsa kulttuuriin ja erityisesti kulttuurien eroavaisuudet nousivat vastauksissa keskiöön. Huomion arvoista on myös, että toisen organisaation kulttuurin tunteminen oli hataraa ja perustui lähinnä kuulopuheeseen. Tutkimusaineiston avulla olen muodostanut kulttuureista kulttuurikuvat, joita vertasin erilaisiin teoreettisiin kulttuurityyppeihin. Konsernin kulttuuri on tässä määritelty Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien ja Trompenaarsin kulttuurityyppien mukaan normatiiviseksi Eiffel-torni -kulttuuriksi, jonka erityispiirteisiin kuuluu toimintaprosessien ja ohjeiden järjestelmällinen noudattaminen ja dokumentointi sekä hierarkkinen organisaatorakenne tarkkoine vastuurajauksineen. Perheyrityksen organisaatiokulttuurin olen määritellyt pragmaattiseksi perhekulttuuriksi, jossa hierarkkisesta organisaatorakenteesta huolimatta työntekijöillä on laajat vastuut ja matala kynnyksellä tuoda oma mielipide julki. Pragmaattisen kulttuurin olennainen tunnusmerkki on myös se, että huomio organisaatiossa on kiinnittynyt työn tulokseen eikä toimintamalleja ja ohjeita tarvitse aina noudattaa kirjaimellisesti, mikäli ne eivät tilanteeseen sovi. Tässä suhteessa organisaatioiden kulttuurit ovat selvästi erilaisia, ja tämä erilaisuus on aiheuttanut myös paljon ongelmia organisaatioiden HR-palvelujen integraatiossa. Osa työntekijöistä tulkitseekin integraation epäonnistuneen kokonaan – jääneen jopa toteutumatta.

Kysyessäni haastateltavilta, miksi Perheyrityksen puolella vastustetaan palvelujen siirtoa Konsernin palvelukeskukseen, vastaus on, ettei palvelukeskuksen toimintamalleja pidetä yhteensopivina Perheyrityksen liiketoiminnan kanssa. Tämä on osin totta, mutta suurimmaksi osaksi kyse on siitä, etteivät osapuolet tunne riittävästi toistensa toimintamalleja ja liiketoimintaa, jotta toimintamallien ja liiketoiminnan yhteensopivuutta voisi todellisuudessa täysin arvioida. Tämä näkyi haastateltavien vastauksissa siinä, että kuvaukset toisen

organisaation kulttuurista olivat varsin pintapuoliset ja perustuivat monella lähes pelkkään kuulopuheeseen. Integraation aikana ei ollut otettu riittävästi aikaa toiseen organisaatioon tutustumiseksi, vaan toteutetut siirtoprojektit oli viety läpi kiireessä ja virheellisinä, eivätkä osapuolet kokeneet vielä haastatteluvaiheessakaan tuntevansa toista organisaatiota ja heidän toimintamallejaan.

Kulttuurikuvien lisäksi olen tutkimuksessa käsitellyt myös integraatio aikana ilmenneitä ongelmia. Johdannossa lisätutkimuskysymyksiä esitinkin kysymykset: Minkälaisia ongelmia erilaisten kulttuurien kohtaaminen tuottaa toimintatapoja yhtenäistettäessä? Mistä ongelmat johtuvat ja, miten mahdollisia jännitteitä ja ongelmia on pyritty ehkäisemään? Aineistossa integraation keskeisiksi ongelmiksi nousivat (1) muutosvastarinta, (2) IT-ongelmat, (3) kulttuurien tuntemattomuus, (4) epäselvä päätöksenteko, (5) avainhenkilöiden lähteminen, (6) epäonnistunut viestintä ja dialogi, (7) organisaation tekopyhyys sekä (8) projektimuotoinen muutos ja päättyvät vastuut. Tarkemmin tarkasteltuna suurin osa edellä luetelluista ongelmista on kytköksissä vuorovaikutuksen ja muutosjohtamisen puutteisiin. Epäonnistunut vuorovaikutus ja puutteellinen tai jakautunut muutosjohtajuus ovatkin merkittävimmät tekijät tämän integraation epäonnistumiselle. Haastateltavat kertoivat ymmärtäneensä vasta integraation siirtoprojektien jälkeen, että osapuolilla oli alun perinkin ollut aivan erilainen käsitys integraatiosta, jolloin integraatiota oli työstetty tyystin erilaisin oletuksin. Nämä erilaiset oletukset puolestaan ovat johtuneet siitä, että integraation tavoitteista viestimiseen ei ole käytetty yhtä yhteistä kanavaa tai järjestetty yleistä tiedotustilaisuutta, vaan kukin haastateltavista oli kuullut integraatiosta, sen oletuksista ja tavoitteista omalta esimieheltään. Samalla integraation muutosjohtajuus on siirtynyt esimiesportaassa esimieheltä seuraavalle aina portaan alimmalle esimiehelle asti sekä kulloisellekin siirtoprojektin vetäjälle sen sijaan, että jo integraatiota ohjaavan ohjausryhmän taholta olisi lähtenyt yhteinen viesti kaikille integraatiota toteuttaville tahoille. Tietoista muutosjohtajuutta ja esimerkkiä yhteisten toimintamallien hyväksyvistä käytöksistä ei ole ymmärretty muutoksessa hyödyntää.

Integraatiossa esiin nousseet ongelmat ovat niin sanotusti ihmisiin sidottuja tai ihmisten ongelmia. Muutosta on lähdetty toteuttamaan ja johtamaan lähinnä asiat edellä, mutta syntyneet ongelmat ovat inhimillisestä kanssakäymisestä tai sen puutteesta johtuvia. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että asiapainotteinen johtaminen integraatiossa on syrjäyttänyt tässä ihmisten johtamisen ja sitä myöten myöskään ihmisten välisiä ongelmia ei

olla juuri osattu ennakoida tai ehkäistä. Tämä tutkimus osoittaa selvästi sen, miten jo kolmekymmentä vuotta sitten todetut integraation ongelmat ovat todellisia ongelmia vielä nykypäivänkin organisaatioissa. Tutkimus toisintaa monen muun fuusioita ja yritysstojen integraatioita tarkastelevien tutkimusten tuloksia. Erilaiset organisaatiokulttuurit johtavat siihen, että organisaatioiden työntekijät eivät ymmärrä toisiaan yhteisestä kielestä huolimatta, eikä muutoksen hallinnassa oteta riittävästi huomioon kulttuurin merkitystä ja sitä kautta tarvetta erityisesti ihmisten johtamiselle (*leadership*) muutostilanteessa. Tässä integraatiossa johdon huomio on ollut ensisijaisesti asioiden johtamisessa (*management*), mikä näkyy erityisesti inhimillisinä henkilöstöllisinä ongelmina integraatiossa. Johtopäätöksenä tälle tutkimukselle onkin, että kahden erilaisen kulttuurin omaavan organisaation integraatio vaatii aikaa ja huolellista tutustumista toiseen organisaatioon ja sen kulttuuriin ennen integraation varsinaista toteutusta. Yhtä tärkeänä huomiona on ymmärrettävä muutosta toteuttavien ihmisten johtaminen sekä erityisesti tiedostetun muutosjohtamisen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys muutoksen onnistumisessa.

Kyseessä on tapaustutkimus, joka kuvaa ennen kaikkea kyseisen integraation tilaa ja ongelmia. Tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä muihin organisaatioihin tai täysin edes kyseisen organisaation muihin yksiköihin. Analyysin kautta tuotetut kulttuurikuvat antavat vain osittaisen käsityksen organisaatioiden kulttuureista, sillä suurissa organisaatioissa on hyvin tavallista, että sen alayksiköillä on omanlaisiaan kulttuureja, vaikka koko organisaatio yleisesti tunnistaisikin samat arvot ja perusoletukset. Integraatiossa todetut ongelmat taas ovat vain HR-toimijoiden raportoimia ongelmia. Täysin samankaltaisia ongelmia ei välttämättä esiinny muualla organisaatiossa, vaikka on oletettavaa, että samankaltaisia ongelmia kulttuurien, vuorovaikutuksen ja johtamisen osalta on olemassa myös muualla organisaatiossa.

Kulttuurintutkimuksessa on aina kyse tulkinnoista. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa onkin muistettava, että kyseessä on yksittäisestä tapauksesta tehtyjen havaintojen tuloksena syntynyt tulkinta. Tulkintojen luotettavuutta lisää se, että aineistosta kerätyt aiheet ovat toisteisia useissa haastatteluissa haastateltavan kotiorganisaatiosta huolimatta. Aineisto on haastateltavien vähäisestä määrästä huolimatta kylläntynyt ja haastattelujen ulkopuolella käydyt keskustelut ovat ennestään vahvistaneet aineistosta johdettuja tulkintoja. Tulkintojen

puolesta puhuvat myös jo tutkimuksen aikana organisaatiossa toteutetut toimet, jotka vastaavat tutkimuksella saatuja tuloksia ja niiden mukaisia mahdollisia parannusehdotuksia.

Konsernin suureen kokoon nähden Pro Gradu -tutkielma on laajuudeltaan hyvin rajallinen ja siksi tämä tutkimus on rajautunut tarkastelemaan pelkästään HR-palvelujen integraatiota yritysoston jälkeen. Laajemmassa tutkimuksessa olisi mielenkiintoista tarkastella integraatiota koko organisaation osalta. Tässä tutkimuksessa erityisesti Konsernin johtoryhmän sekä ostetun yrityksen johdon osallisuus ja vaikutus integraatioon jää kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Mahdollisia jatkotutkimuksia voisikin jalostaa tämän tutkimuksen johtopäätöksistä, joiden perusteella olisi mielekästä tarkastella erikseen muutosjohtajuutta, vuorovaikutusta ja muutosviestintää integraatiossa. Kyseisen organisaation osalta olisi myös mahdollista toteuttaa pitkittäistutkimusta ostettujen yritysten integraatiosta ja muutosjohtamisen kehittymisestä integraatiosta toiseen, sillä tutkimuksen kohteena olleen yrityskaupan jälkeen Konserni on toteuttanut muitakin yrityskauppoja ja pyrkinyt kehittämään integraatiokäytänteitään edellisistä oppien.

Tutkimukseni vastaa osittain Pitkäsen (2006, 206) ehdottamaan tutkimussuuntaan kahden erisuuren organisaation yhdistämisestä. Tämän tutkimuksen tapaukseksi määräytyi kuitenkin yritysosto, jonka integraation pääasiallisena tavoitteena on ollut sulauttaa ostettu organisaatio osaksi Konsernia. Jatkotutkimusta aiheen parista olisi hedelmällistä tuottaa myös erisuurten yritysten tasavertaisesta fuusiosta tarkastelemalla sitä organisaatiokulttuurien näkökulmasta. Tällainen tutkimus mahdollistaisi myös vertailevan tutkimuksen tapausten välillä. Vertailevalla tutkimuksella voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia esimerkiksi muutosjohtamisen eroista, kun tavoitteena on sulauttaa toisen organisaation kulttuuri toiseen tai, kun kulttuurit pyritään yhdistämään ottamalla tulevan organisaation yhteiseen kulttuuriin ja toimintamalleihin kummankin organisaation parhaat puolet.

Lähteet

Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.

Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.

Carthwright, Sue; Cooper Gary L. (1992). *Managing Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances. Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dunphy, Dexter; Griffiths, Andrew; Benn, Suzanne (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London: Routledge.

Frost, Peter; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills: SAGE Publications.

Haveri, Arto; Majoinen, Kaija (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Lontoo: McGraw-Hill Book Company.

Honkanen, Henry (2006). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita.

Itäluoma, Outi (2011). *Organisaatioiden fuusio ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri – case Petäjä-opisto*. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Juppo, Virpi (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Monografia. Acta Wasaensia 235, Julkisjohtaminen 15. Universitas Wasaensis.

Juuti, Pauli (2003). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli; Virtanen, Petteri (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Kavanagh, Marie H.; Ashkanasy, Neal M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, Vol. 17, S81–S103.

Kokko, Salme (2013). Johtajan roolit yritysoston jälkeisessä yhteensulauttamisprosessissa. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Kotter, John (1990). *A Force for Change. How Leadership differs from Management*. Free Press.

Kouvo, Johanna (2007). Henkilöstön rooli fuusiossa – sudenkuoppa vai kilpailuetu? Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Louis, Meryl Reis (1985). Perspectives on organizational culture. Teoksessa Frost, Peter; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne (toim.). *Organizational Culture*. Beverly Hills: SAGE Publications. 27–30.

Luukkonen, Jouko (2018). *Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveystalouteihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveystaloutenyhtymien syntyprosessista*. Akateeminen Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Martin, Joanne (1985). Can Organizational Culture Be Managed? Teoksessa Frost, Peter; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne (toim.). *Organizational Culture*. Beverly Hills: SAGE Publications. 95–98.

Mylläri, Jori (2014). Case-tutkimus yritysostoprosessin arvioinnista ja kehittämisestä. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Nisso, Jalmari (2012). Omistaja-arvon luominen yritysostolla. Case: Baltia, LSO Osuuskunta / HK Ruokatalo Oyj. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustiede, laskentatoimi.

Nord, Walter R. (1985). "Can Organizational Culture Be Managed? A Synthesis." Teoksessa Frost, Peter; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne (toim.). *Organizational Culture*. Beverly Hills: SAGE Publications. 187–196.

Pitkänen, Jaakko (2006). *Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa.* Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Saunders, Mark N. K.; Skinner, Denise; Dietz, Graham; Gillespie, Nicole; Lewicki, Roy J. (2010). *Organizational Trust. A Cultural Perspective.* Cambridge University Press.

Schabracq, Marc (2007). *Changing Organizational Culture. The Change Agent's Guidebook.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Schein, Edgar (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen.* Ritva Liljamo ja Asko Mattinen (suom.) Espoo: Amer-yhtymä Oy, Weilin+Göös.

Schein, Edgar (2001). *Yrityskulttuuri: selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta.* Päivi Rosti (suom.) Helsinki: Laatuokeskus.

Schein, Edgar (2010). *Organizational Culture and Leadership.* 4th Edition. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (1997). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.* Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.

Ovseiko Pavel. V.; Melham, Karen; Fowler, Jan; Buchan M. Alastair (2015). Organizational Culture and Post-Merger Integration in an Academic Health Centre. BMC Health Services Research. © Ovseiko et al.; licensee BioMed Central. 2015

Ylikoski, Kirsti; Ylikoski, Matti (2009). *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa.* Työturvallisuuskeskus TTK.

Digilähteet

Blanding, Michael (2018). Amazon vs. Whole Foods: When Cultures Collide. Harvard Business School. Working Knowledge: Business Research for Business Leaders. 14.5.2018. <https://hbswk.hbs.edu/item/amazon-vs-whole-foods-when-cultures-collide>. Luettu 4.2.2019.

Eriksson, Päivi; Koistinen, Katri (2005). Monenlainen tapaustutkimus.

Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 4/2005. <http://hdl.handle.net/10138/152279> Luettu 28.5.2019.

Gelfand, Michele; Gordon, Sarah; Li, Chengguang; Choi, Virginia; Prokopowicz, Piotr (2018).

One Reason Mergers Fail: The Two Cultures Aren't Compatible. Harvard Business Review. 2.10.2018. <https://hbr.org/2018/10/one-reason-mergers-fail-the-two-cultures-arent-compatible>. Luettu 4.2.2019.

Sherman, Andrew J. (2010). *Mergers and Acquisitions from A to Z* (3rd Edition). Saranac Lake, USA: AMACOM Books.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=631134> Luettu 23.5.2019.

Vaara, Eero (2003). Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. Journal of Management Studies. 2.6.2003.

<https://doi-org.helios.uta.fi/10.1111/1467-6486.00363>. Luettu 6.2.2019.

Liitteet

Liite 1 – Haastattelurunko

TAUSTA

1. Kerro hieman itsestäsi.
 - Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa (kumpi organisaatio)?
 - Mitä työsi pitää sisällään?
2. Mikä on osallisuutesi fuusioon?
 - oletko osallistunut suunnitteluun?
 - oletko osallistunut toteutukseen?
 - oletko osallistunut jonkun muun fuusion suunnitteluun/toteutukseen jommassakummassa organisaatiossa?
3. Minkälainen mielikuva sinulla on organisaatioiden yhdistymisestä?

ORGANISAATIOKULTTUURIT

1. Minkälaista organisaatiossa oli työskennellä ennen yhdistymistä?
 - kuvaile organisaation ilmapiiriä, toimintatapoja ja vuorovaikutusta
 - minkälaiset arvot organisaatiossa oli?
 - miten suhtauduttiin asiakkaisiin, liiketoimintaan, työhön ja työkavereihin?
2. Miten yhdistymisestä viestittiin sinulle?
 - minkälaisen kuvan sait toisesta organisaatiosta? Mitä tiedät toisesta organisaatiosta?
 - miten paljon tiedät toisen organisaation toimintatavoista?
3. Kuinka suhtauduit yhdistymiseen, kun kuulit siitä ensi kerran?
 - miten yhdistymistä suunniteltiin?
 - onko suhtautumisesi muuttunut?
4. Mikä muuttui, kun fuusio astui voimaan? Mihin kiinnitit huomiota?
5. Muuttuiko työnkuvasi yhdistymisen jälkeen/siihen liittyen?
 - perehdytettiinkö sinulle uusia tehtäviä toisen tai oman organisaation toimesta?
 - vaihtuivatko työkaverisi / toimipaikkasi / työnantajasi?
6. Minkälaista organisaatiossa on työskennellä nyt? Onko jokin muuttunut?
 - kuvaile organisaation ilmapiiriä, toimintatapoja ja vuorovaikutusta nyt
 - oletko omaksunut uusia arvoja?
 - miten nykyään suhtaudutaan asiakkaisiin, liiketoimintaan, työhön ja työkavereihin?

FUUSION AIHEUTTAMAT KONFLIKTIT

7. Miten fuusio on sinun mielestäsi sujunut?
 - onko suunnitelmissa ja aikatauluissa pysytty? (oliko sellaisia ollenkaan?)
 - miten asioista sovittiin? ovatko sopimukset pitäneet?
8. Miten mahdollisiin ongelmiin ja konflikteihin varauduttiin ennen yhdistymistä?

- onko näitä onnistuttu estämään?
9. Millaisia vastoinkäymisiä, ongelmia tai konfliktitilanteita olet kohdannut omalta osaltasi?
- onko konfliktit ja ongelmat onnistuttu ratkomaan? Miten?
 - miten mielestäsi näitä olisi voinut ehkäistä?
10. Mikä merkitys erilaisilla järjestelmillä on ollut yhdistymisessä?

VAPAA SANA

Taulukot ja kuvat

TAULUKKO 1. Konsernin kulttuurikuvat (s. 41)

Konsernin sisäinen kulttuurikuva	Konsernin ulkoinen kulttuurikuva
<p>Positiiviset tai neutraalit kommentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR:ssä kolme toimijaa: Group HR, Business HR ja HR Services • yksi yhteinen HR, toimintamallien yhtenäistäminen • monta eri toimialaa, keskenään eri tyyppisiä ja kokoisia • ei vain yhtä kulttuuria, vaan monia eri kulttuureja • hyvä ilmapiiri, voimistuva yhteen hiileen puhaltaminen • kiva tehdä töitä, ihmisiä arvostetaan • kivaa porukkaa töissä • yhteneväiset toimintatavat • totuttu jatkuvaan muutokseen • yrittäjähenkisyys • dynaamisempi, positiivisempi, modernimpi kuin aiemmin • sisäinen asiakaspalvelu ja asiallisuus toisia kohtaan • selkeät johtamismallit, tarkat ohjeet, miten toimitaan • aikataulut, tavoitteet, odotukset 	<p>Positiiviset tai neutraalit kommentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvää tahtoa, ystävälliset ihmiset, yhteistyö sujuu hyvin • iso, menestyvä yritys • arvoissa asiakaslähtöisyys • hyvä mielikuva organisaatiosta • iso työnantaja • kotimainen • palvelee kuluttajia • HR:llä hallinnollinen rooli – palvelukeskus, laskutusmalli • Yhtiö tekee isoa kokonaissuunnittelua • paljon eri yhtiöitä ja toimialoja • hirveesti populaatiota
<p>Negatiiviset kommentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvot näkyvät ihmisille isossa konsernissa eri tavalla – erilaisia toimintatapoja • asioista tiedotetaan sähköpostitse tai intran kautta • byrokrania, päätöksenteon hitaus, asiat tulee päätettynä • matriisiorganisaatio • sisäinen lobbauskulttuuri – pitää pystyä perustelemaan asiansa moneen suuntaan, ennen kun sen saa läpi • yrityskaupakkulttuuri verrattain uusi – vaatinut organisaation kyvyn ja ymmärryksen kasvattamista 	<p>Negatiiviset kommentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tietyt mallit, miten toimitaan, kaikkien pitää istua konsernin malliin • tahmea, jähmeä, byrokraattinen • HR hallinnollinen funktio – kehittänyt omia prosessejaan vs. kehittänyt asiakkaan toimintaa • epäselvä päätöksenteko • virkamieskulttuuri • arvot vain sanoja • siilotettu työnjako, suppeita asiantuntijatyönkuvia • kokonaishallinta puuttuu • iso matriisiorganisaatio • muutokset tehdään useiden eri tekijöiden toimesta (monta päättäjää) • dialogi formaalia / hallinnollista • pieni joustovara toimintamallien muuttamisessa, jäykkyyttä • hidas päätöksenteko • prosessit monimutkaisia ja epäluotettavia • asiat tulee annettuna, ei vaikutusmahdollisuuksia • tiketti ja kahden päivän palvelulupaus

TAULUKKO 2. Perheyriksen kulttuurikuvat (s. 49)

Perheyriksen sisäinen kulttuurin kuvaus	Perheyriksen ulkoinen kulttuurin kuvaus
<p>Positiiviset ja neutraalit kommentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • selkeä organisaatio • HR vastasi koko henkilöstöprosessista • HR dynaamisesti liiketoimintaa tukeva funktio • tulorientoitunut ja bisnesorientoitunut • tehdään tulosta myös tukitoiminnoissa • dynaaminen, nopea, joustava • asiakaslähtöisyys, avoimuus, yrittäjähenkisyys • rento ja yhteen puhaltava henki, tekemisen meininki • perheyritys: päätöksenteon nopeus • kehittyvä • asiakas on tärkein • laajat työnkuvat • henkilökohtainen palvelu • itsenäisyys päätöksenteossa • matala kynnyks keskustella kenen tahansa kanssa • henkilökohtainen ja välitön palvelu • työntekijät tukevat toisiaan • aina valmiina liiketoimintaa varten 	<p>Positiiviset ja neutraalit kommentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pienempi, matalampi organisaatio • HR palvelee liiketoimintaa mahdollisimman kattavasti ja henkilökohtaisesti • työtä tehdään joustavasti liiketoiminta tuntien • paljon toimipisteitä, paljon esimiehiä • HR lähellä esimiestä • ihmiset tuntevat toisensa ja tietävät toistensa vastuualueet – nopea päätöksenteko • puhutaan suoraan, ongelmat tiskiinkin ja sitten niitä lähdetään puimaan • mukavia tyyppejä, helposti lähestyttäviä, juttelevat mielellään • työssäolo sosiaalinen tapahtuma • asioista tiedotetaan livenä • eri henkilöstöryhmillä laajasti vaikutusmahdollisuuksia – keskustelevala kulttuuri • suoraviivainen, yksiomisteinen kulttuuri • ketterä, nopea, välitön • yksittäisen henkilöstöryhmän työ erityisen merkittävää (B2B-myyjä) • tarkkoja ja vaativia
<p>Negatiiviset kommentit:</p>	<p>Negatiiviset kommentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kyseenalaistetaan päätöksiä äänekkäästi ja heti, mikäli hyötyä ei ole selvästi näkyvillä • Tiivis perhe, ei tahdo tiimiytyä • lähestyvät asioita välillä ongelmakeskeisesti • porukkaan kuulumattomuutta yhdistymisen jälkeen • kyseenalaistavat ja pohtivat toimintatapojen toimivuutta hanakasti

TAULUKKO 3. Vertailu aineistosta nousseiden integraation ongelmien ja integraation epäonnistumiseen vaikuttavien syiden välillä. (s. 74)

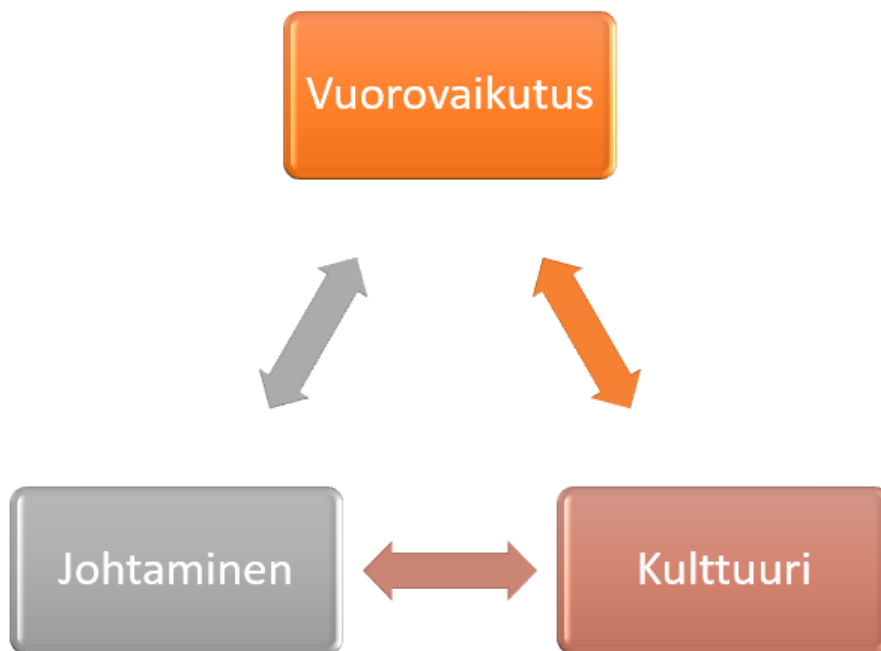
8 aineistossa useimmiten mainittua ongelmaa integraatioissa

1. Muutosvastarinta
2. IT-ongelmat
3. Kaksi erilaista kulttuuria, kaksi erilaista tulkintaa integraation tavoitteista, erilaiset oletukset integraatiosta
4. Epäselvä päätöksenteko
5. Avainhenkilöiden lähteminen ja hiljaisen tiedon katoaminen
6. Epäonnistunut dialogi/viestintä
7. Resurssit kiinni olemassa olevien toimintamallien pyörittämisessä – ei aikaa integraation toteutukselle
8. Projektimuotoinen muutos – ei riittävästi aikaa ja panostusta integraation suunnittelulle tai toteutumisen seurannalle

8 tekijää, jotka vaikuttavat integraation epäonnistumiseen (Cartwright & Cooper 1992, 28.)

1. Kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistämisen vaikeuksien aliarviointi.
2. Taitojen siirtämisen [perehdytyksen] ongelmien aliarviointi.
3. Ostetun yrityksen muutosvastarinta.
4. Avainhenkilöiden lähtö ostetusta organisaatiosta.
5. Käytetään liikaa energiaa itse yritysoston tekemiseen, liian vähän oston jälkeisen integraation suunnitteluun ja toteutukseen.
6. Päätöksenteon hitaus ja viivästyminen johtuen epämääräisistä vastuuajoista ja oston jälkeisistä konflikteista.
7. Olemassa olevan liiketoiminnan laiminlyönti sen vuoksi, että huomio on kiinnittynyt ostettuun yritykseen.
8. Riittämätön perehtyminen ostettuun organisaatioon.

KUVIO 1. Kulttuurin, vuorovaikutuksen ja johtamisen vaikutussuhde. (s.77)



Viitteet

ⁱ Mm. Krishnamurti, Chandrashekar, Vishwanath, S. R. (2008). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE.

ⁱⁱ Mm.

Galpin, Timothy J. (2014). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Brand.

Gaughan, Patrick A. (2005). *Mergers. What Can Go Wrong and How to Prevent It*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

ⁱⁱⁱ Jupon tutkimus käsittelee muutosjohtamista suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta.

^{iv} Mm. Kouvo, Johanna (2007). Henkilöstön rooli fuusiossa – sudenkuoppa vai kilpailuetu? Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.