Eini Järvi

Tasapainottelua kahden kulttuurin välissä

Työntekijöiden kokemuksia organisaatiokulttuurien yhdistymisestä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO

Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä: Eini Järvi

Tutkielman nimi: Tasapainottelua kahden kulttuurin välissä : Työntekijöiden kokemuksia organisaatiokulttuurien yhdistymisestä

Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine: Liiketoiminnan kehittäminen

Työn ohjaaja: Marko Kohtamäki

Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** **83**

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiot toimivat jatkuvassa muutoksessa, jossa markkinoiden, teknologian ja työn tekemisen tavat uudistuvat nopeammin kuin koskaan. Todellinen muutos ei kuitenkaan tapahdu vain rakenteissa ja strategioissa, vaan ihmisten arjessa ja siinä, miten työntekijät sopeutuvat, oppivat ja rakentavat työn merkitystä jatkuvan muutoksen keskellä.

Tämä tutkimus tarkastelee kahden organisaatiokulttuurin yhteensovittamista yrityskaupan yhteydessä, jossa toisen organisaation työntekijät siirtyivät osaksi ostaneen organisaation toimintaa. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia jännitteitä kulttuurien yhteensovittaminen synnyttää. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja sen aineisto koostui kymmenen siirtyneen työntekijän haastattelusta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurien yhdistyminen synnytti jännitteitä tehokkuutta, prosesseja ja tuloksellisuutta korostavien käytäntöjen sekä inhimillisyyden, merkityksellisyyden ja autonomian tarpeiden välillä. Johtajuuden rooli osoittautui keskeiseksi jännitteiden hallinnassa. Esihenkilöt toimivat sillanrakentajina vanhan ja uuden kulttuurin välillä ja loivat työntekijöille turvan ja jatkuvuuden tunnetta. Onnistunut johtajuus muutoksessa edellytti kykyä tasapainoilla tavoitteellisuuden ja inhimillisyyden välillä.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa kulttuuri-integraation inhimillisestä ulottuvuudesta ja laajentaa organisaatioparadoksiteorian soveltamista muutostilanteiden tarkasteluun. Tulokset auttavat ymmärtämään, miksi kulttuurien yhdistäminen ei ole vain rakenteellinen tehtävä, vaan myös emotionaalinen ja vuorovaikutteinen prosessi.

AVAINSANAT: organisaatiokulttuuri, muutos, yhdistyminen

Sisällys

Sisällys 3

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimustarve 6

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen teoreettinen kontribuutio 7

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet 8

2 Organisaatiomuutos ja organisaatiokulttuuri 11

2.1 Organisaatiomuutos prosessina 11

2.2 Organisaatiokulttuuri ilmiönä: prosessit, mekanismit ja vaikutukset 13

2.3 Organisaatiokulttuuri muutosprosessissa 17

2.3.1 Kulttuurien yhdistyminen ja jännitteet fuusioissa 17

2.3.2 Johtajuus muutoksen ja kulttuurin rajapinnassa 19

2.4 Jännitteet organisaatiomuutoksessa 21

2.4.1 Organisaatioparadoksit 22

2.4.2 Pääkategorioiden väliset jännitteet 24

2.4.3 Yhteenveto ja dynaamisen tasapainon malli 25

2.5 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys 26

3 Tutkimusmenetelmä 27

3.1 Tutkimusasetelma ja tapauksen valinta 27

3.2 Aineiston kerääminen 28

3.3 Aineiston analysointi 29

4 Tulokset 32

4.1 Organisaatiokulttuurin piirteet paradoksien taustalla 32

4.1.1 Oppiminen 33

4.1.2 Suorittaminen 35

4.1.3 Kuuluminen 38

4.1.4 Organisoituminen 40

4.1.5 Yhteenveto 42

4.2 Ristiriitaiset odotukset ja arvot organisaatioiden välillä 43

4.2.1 Oppiminen vs. suorittaminen 43
4.2.2 Kuuluminen vs. suorittaminen 45
4.2.3 Kuuluminen vs. organisoituminen 46
4.2.4 Oppiminen vs. organisoituminen 47
4.2.5 Yhteenveto 49
4.3 Johtajuuden rooli jännitteiden hallinnassa 50
4.3.1 Oppiminen 50
4.3.2 Suorittaminen 52
4.3.3 Kuuluminen 53
4.3.4 Organisoituminen 54
4.3.5 Yhteenveto 55
5 Keskustelu ja johtopäätökset 63
5.1 Teoreettinen kontribuutio 63
5.1.1 Kahden organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen 64
5.1.2 Oppiminen ja organisaation uusiutumiskyky 67
5.2 Mitä pitäisi oppia johtamisessa? 68
5.2.1 Johtaminen vaatii sekä-että-ajattelua 68
5.2.2 Johtajan rooli tulkkina ja jatkuvuuden rakentajana 70
5.3 Rajaukset ja jatkotutkimusehdotukset 70
5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet 71
5.3.2 Jatkotutkimusehdotukset 72
Lähteet 73
Liitteet 78
Liite 1. Haastattelukysymykset 78
Liite 2. Saatekirje osallistujille 80
Liite 3. Tietosuojailmoitus 82

Kuviot

Kuvio 1. Kotterin kahdeksanvaiheinen malli (mukaillen Kotter, 1996, s. 21). 12

Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin eri tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (mukaillen Schein, 1987, s.32). 15

Kuvio 3.Organisaation jännitteiden kategorisointi (mukaillen Smith ja Lewis 2011). 23

Kuvio 4. Kulttuuri-integraation dynamiikka keskeisten näkökulmien mukaan. 26

Kuvio 5. Tutkielman datarakenne. 31

Kuvio 6. Johtajuus jännitteiden solmukohdassa. 55

Kuvio 7. Kulttuuri-integraation dynamiikka organisaatioiden A ja B välillä. 64

Taulukot

Taulukko 1. Johtamisen, kulttuurin ja muutoksen välinen suhde eri näkökulmista. 20

Taulukko 2. Haastateltavien perustiedot. 29

Taulukko 3. Tutkielman ylä- ja alakategoriat. 30

Taulukko 4. Ulottuvuudet, teemat, kategoriat ja sitaatit. 56

1 Johdanto

Organisaatiot elävät ajassa, jossa muutos on jatkuvaa ja usein monitasoista. Yhä nopeammin muuttuvat markkinaolosuhteet, teknologiset uudistukset tai kulttuuriset haasteet vaativat organisaatioilta sopeutumiskykyä ja tehokkaita johtamiskäytäntöjä (Bui ja muut, 2024; Wang ja muut, 2020). Muutos ei kuitenkaan tapahdu vain rakenteissa ja strategioissa, vaan se ulottuu syvälle kulttuurisiin rakenteisiin ja työntekijöiden arkeen.

Muutosprosessit synnyttävät usein jännitteitä ja työntekijöiltä odotetaan monia asioita: heidän tulisi omaksua uusi identiteetti, säilyttää ja kehittää osaamistaan, joustaa ja mukautua uuteen tilanteeseen. Samaan aikaan heidän odotetaan osallistuvan organisaation yhteisen kulttuurin rakentamiseen ja pitkän aikavälin menestyksen edistämiseen. Näitä tilanteita ei voida ymmärtää yksinkertaisina ongelmina, joihin on selkeä ratkaisu, vaan ne edellyttävät organisaatiolta toimintaa, jossa huomioidaan työntekijöihin kohdistuvat ristiriitaiset ja osin vastakkaisetkin vaatimukset. Tällaisissa tilanteissa muutos ei ole pelkästään ongelma, joka täytyy ratkaista vaan enemmin jännitteinen tila, jonka kanssa organisaation on opittava elämään.

1.1 Tutkimustarve

Tämä tutkimus tarkastelee kahden organisaatiokulttuurin yhteensovittamista yrityskaupan yhteydessä, jossa toisen organisaation työntekijät siirtyivät osaksi ostaneen organisaation toimintaa. Yhteisen kulttuurin luominen on tunnistettu strategisesti merkittäväksi tavoitteeksi, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation suorituskykyyn pitkällä aikavälillä. Tässä kontekstissa paradoksiteoreettinen näkökulma tarjoaa välineen tarkastella, millaisia jännitteitä kulttuurien yhdistyminen synnyttää työntekijöiden kokemuksissa ja miten jännitteet vaikuttavat muutokseen sopeutumisessa.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka työntekijät sopeutuvat muutokseen ja kuinka hyvin organisaatio saavuttaa tavoitteensa muutoksen yhteydessä (Lorincová ja muut, 2022; Smollan & Griffiths, 2020). Yritysostot ja -fuusiot tarjoavat erityisen merkittävän kontekstin organisaatiokulttuurien tarkastelulle, sillä kulttuurierot nousevat niissä keskeiseen rooliin. Tarban ja muiden (2019) mukaan yritysfuusion yhteydessä kulttuurinen epäyhteensopivuus voi johtaa konflikteihin ja heikentää integraation onnistumista.

Kuitenkin työntekijöiden kokemuksellinen näkökulma organisaatiokulttuurin roolista muutostilanteissa on jäänyt aiemmissa tutkimuksissa vähälle huomiolle. Esimerkiksi Perdhana ja muut (2022) sekä Agrawal ja muut (2024) korostavat, että työntekijöiden näkökulmia tulisi tuoda esiin enemmän erityisesti laadullisten tutkimusten kautta. Tämä osoittaa, että organisaatiokulttuurin ja muutoksen välinen suhde on erittäin tärkeässä roolissa ja se vaatii yhä syvällisempää tarkastelua.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kahden organisaatiokulttuurin yhteensovittamiseen liittyviä jännitteitä työntekijöiden kokemusten kautta. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijät, jotka siirtyivät yrityskaupan seurauksena osaksi ostaneen organisaation toimintaa. Tarkastelu keskittyy erityisesti työntekijöiden kokemuksiin siitä, miten kulttuuriset ristiriidat ja odotukset ilmenevät arjen työssä ja miten ne vaikuttavat muutokseen sopeutumisessa.

Tutkielma rajautuu työntekijätasolle, eikä siinä käsitellä esihenkilöiden tai johdon näkökulmia. Tutkimus ei pyri vertailemaan organisaatioiden alkuperäisiä kulttuureita, vaan tarkastelee niitä työntekijöiden subjektiivisten kokemusten kautta.

Tutkielman pääkysymys on:

> *Millaisia jännitteitä kahden organisaatiokulttuurin yhdistyminen synnyttää työntekijöiden kokemuksissa?*

Tätä tukevina alakysymyksinä tarkastellaan puolestaan:

- Millaiset organisaatiokulttuurin piirteet synnyttävät jännitteitä työntekijöiden sopeutuessa uuteen organisaatioon?
- Millaisia ristiriitaisia odotuksia tai arvoja työntekijät kokevat uuden ja vanhan kulttuurin välillä?
- Miten työntekijät kokevat johtajuuden roolin jännitteiden hallinnassa?

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos ja johtajuus.

Organisaatiokulttuuri käsitteenä on moniulotteinen ja vaikeasti rajattava. Schein (1987, s. 253) määrittelee sen joukoksi itsestään selviksi muodostuneita olettamuksia, jotka ohjaavat sitä, kuinka ryhmän jäsenet ymmärtävät suhteensa ulkoiseen ympäristöön ja toisiinsa. Everson (2003, s. 66) puolestaan korostaa käsitteen juuria, joka liittyy uskonnollisiin järjestelmiin ja rituaaleihin. Hän näkee, että organisaatioissa tämä ilmenee arvojen, missiolauseiden ja erilaisten yhteisöllisten käytäntöjen muodossa, joiden merkitys konkretisoituu siinä, kuinka organisaation käytännöt resonoivat työntekijöiden henkilökohtaisten uskomusten ja arvojen välillä. Aldhafeer (2024) puolestaan tunnistaa organisaatiokulttuurin keskeisiksi osa-alueiksi arvot, uskomukset, asenteet ja käyttäytymisen.

Tässä työssä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan arvojen, uskomusten, asenteiden ja käyttäytymisen kokonaisuutta, joka muovaa työntekijöiden kokemuksia ja ohjaa heidän toimintaansa.

Organisaatiomuutoksen käsite on epäselvä ja kirjallisuudessa muutosta käsitellään paljon, mutta sitä ei ole määritelty selkeästi sekä usein voi jäädä epäselväksi mitä muutoksella tarkoitetaan (Suddaby & Foster, 2017). Ponteva (2010, s. 13) määrittelee muutoksen tarkoittavan pelkistetymmin uutta tapaa työskennellä tai organisoida työtä, joka sisältää monia erilaisia asioita, joita ei ole osattu edes liittää muutokseen. Hän määrittelee organisaatioiden fuusioitumisen olevan usein organisaatioiden suurimpia muutoksia. Helms-Mills ja muut (2008, s.4) puolestaan määrittelevät organisaatiomuutoksen muutokseksi organisaation ydinalueissa. Ydinalueisiin kuuluvat organisaation rakenne, teknologia, kulttuuri, johtajuus, tavoitteet tai henkilöstö. Hänen mukaansa muutos voi koskea yhtä tai useampaa näistä elementeistä ja sen laajuus voi vaihdella yksittäisen osaston uudelleenjärjestelystä koko organisaation rakennemuutokseen.

Tässä työssä organisaatiomuutoksella tarkoitetaan laajuudeltaan vaihtelevaa muutosta, joka voi kohdistua koko organisaatioon tai sen osaan. Tutkimuksen kontekstina organisaatiomuutos viittaa erityisesti yritysfuusioon, jossa kahden organisaatiokulttuurin liittyminen on keskiössä.

Johtajuutta (leadership) on käsitteellistetty monin eri tavoin. Northouse (2021, luku 1) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hän korostaa, että johtajuus ei ole pysyvä piirre tai ominaisuus, vaan vuorovaikutteinen tapahtuma johtajan ja seuraajien välillä. Hän korostaa, että johtajuus ei ole yksisuuntainen prosessi vaan johtaja vaikuttaa seuraajiin ja seuraajat puolestaan johtajaan. Myös Yukl ja Gardner (2020, luku 1) nojaavat oletukseen, että johtajuudessa kyse on prosessista, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin. He kuitenkin nostavat esiin, että johtajuuden määritelmät eroavat toisistaan sen suhteen, kuka vaikuttaa, mihin tarkoitukseen vaikutus kohdistuu, millä tavoin se tapahtuu ja mitä tuloksia sillä tavoitellaan. Heidän mukaansa johtajuuden moniulotteisuus on saanut jotkut teoreetikot kyseenalaistamaan käsitteen tieteellisen käyttökelpoisuuden, mutta siitä huolimatta johtajuutta pidetään laajasti merkittävänä organisaation tehokkuuden ja toiminnan kannalta.

Tässä työssä johtajuudella tarkoitetaan vuorovaikutteista prosessia, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuutta ei pidetä yksisuuntaisena ilmiönä, vaan johtaja ja seuraajat vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksen kontekstissa johtajuus ymmärretään erityisesti esihenkilötyönä ja vuorovaikutuksena, jolla tuetaan työntekijöiden sopeutumista organisaatiomuutokseen ja kulttuurien yhdistymiseen.

2 Organisaatiomuutos ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiomuutos ja organisaatiokulttuuri ovat tiiviisti toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä. Vaikka muutos näyttäytyy usein ulospäin strategisina päätöksinä, uudistuksina tai rakenteellisina siirtoina, sen onnistuminen määräytyy pitkälti siitä, miten muutos kytkeytyy organisaation olemassa olevaan kulttuuriin ja miten se koetaan työntekijöiden arjessa.

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä organisaatiomuutos prosessina tarkoittaa ja miten organisaatiokulttuuri rakentuu ja toimii, sekä millä tavoin nämä kaksi vaikuttavat toisiinsa muutostilanteissa. Luvun lopuksi käsitellään myös jännitteitä, joita kulttuurinen muutos voi synnyttää.

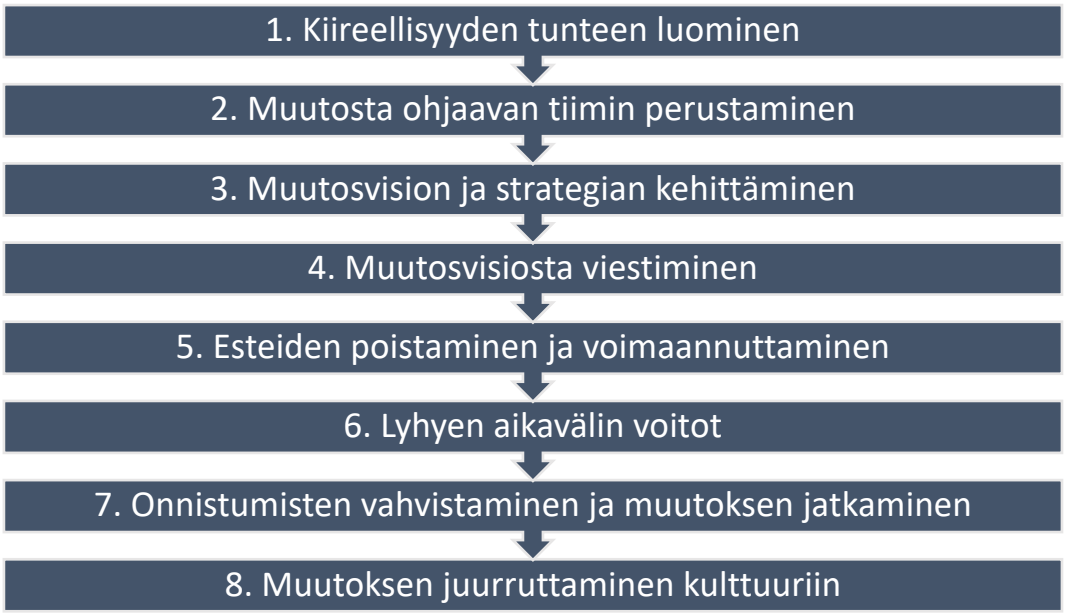
2.1 Organisaatiomuutos prosessina

Organisaatiomuutos on monivaiheinen prosessi, joka voi olla suunniteltu, äkillinen tai vähitellen kehittyvä. Yksinkertaisimmillaan muutoksella tarkoitetaan siirtymää nykytilasta kohti tavoitetilaa, mutta käytännössä tämä prosessi harvoin etenee suoraviivaisesti. Muutosta voidaan tarkastella useista eri näkökulmissa ja kirjallisuudessa on esitetty monia malleja, jotka jäsentävät muutoksen eri vaiheita.

Muutoksen onnistumista on tarkasteltu laajasti erilaisista teoreettisista näkökulmista. Erridan ja Lotfin (2021) tutkimuksessa analysoitiin 37 muutosmallia, joiden pohjalta tunnistettiin 74 alatekijää jaoteltuna kahteentoista alakategoriaan. Heidän mukaansa muutosprosessin onnistuminen edellyttää eri tekijöiden yhteisvaikutusta kuten selkeää visiota, vahvaa johtajuutta, tehokasta viestintää ja henkilöstön sitoutumista muutokseen. Näitä havaintoja tukevat myös aiemmat tutkimukset, joissa on tunnistettu vastaavia tekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneen muutoksen (Groulx ja muut, 2025; Amorin-Ribeiro ja muut, 2022, Khaw ja muut, 2023).

Yksittäisistä tekijöistä Groulx ja muut (2015) painottavat jaetun vision vahvistavan muutosvalmiutta, kun taas Amorim-Ribeiro ja muut (2022) puolestaan informaation tärkeyttä. Khaw ja muut (2023) nostavat esiin johtajuuden, viestinnän ja tärkeyden siitä, kuinka hyvin henkilöstön tunteita ja reaktioita ymmärretään muutostilanteissa. Heidän mukaansa organisaation viestintä ennen ja jälkeen muutoksen on tärkeää, jotta työntekijöiden tunteita ja käsityksiä muutoksesta voidaan ymmärtää ja tukea.

Yksittäisistä muutosmalleista tunnetuimpia on John Kotterin (1996) muutosmalli, joka kokoaa edellä mainittuja onnistumistekijöitä ja jäsentää suunnitellun muutoksen etenemistä vaiheittain. Kotterin kahdeksanvaiheen mallissa korostuu muun muassa kiireellisyyden tunteen luominen, vahvan ohjaavan tiimin kokoaminen, vision ja strategian selkeyttäminen sekä muutoksen juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria, joita on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Kotterin kahdeksanvaiheinen malli (mukaillen Kotter, 1996, s. 21).

Vaikka Kotterin malli tarjoaa käytännönläheisen rungon suunnitellulle muutokselle, on malli saanut kritiikkiä sen akateemisen ja empiirisen pohjan puutteellisuudesta ja se on perustunut pitkälti Kotterin omaan kokemukseen (Appelbaum ja muut, 2012).

Appelbaum ja muut (2012) kuitenkin toteavat, että malli voi olla hyödyllinen erityisesti muutosprosessin suunnittelun ja viestinnän tukena, mutta mallin menetelmien tukena olisi hyvä olla muita malleja, jotka soveltuvat paremmin organisaation kontekstiin ja huomioi sen erityispiirteet paremmin. He myös korostavat, että mallia ei tulisi itsessään nähdä menestyksen takeena, vaan suurimmat haasteet mallin toteuttamisessa liittyvät ensisijaisesti ihmisten käyttäytymisen muuttamiseen. Tähän viittaa myös itse Kotter todetessaan, että organisaatiokulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmisten käyttäytyminen on muuttunut (Kotter, 1996, s. 156).

2.2 Organisaatiokulttuuri ilmiönä: prosessit, mekanismit ja vaikutukset

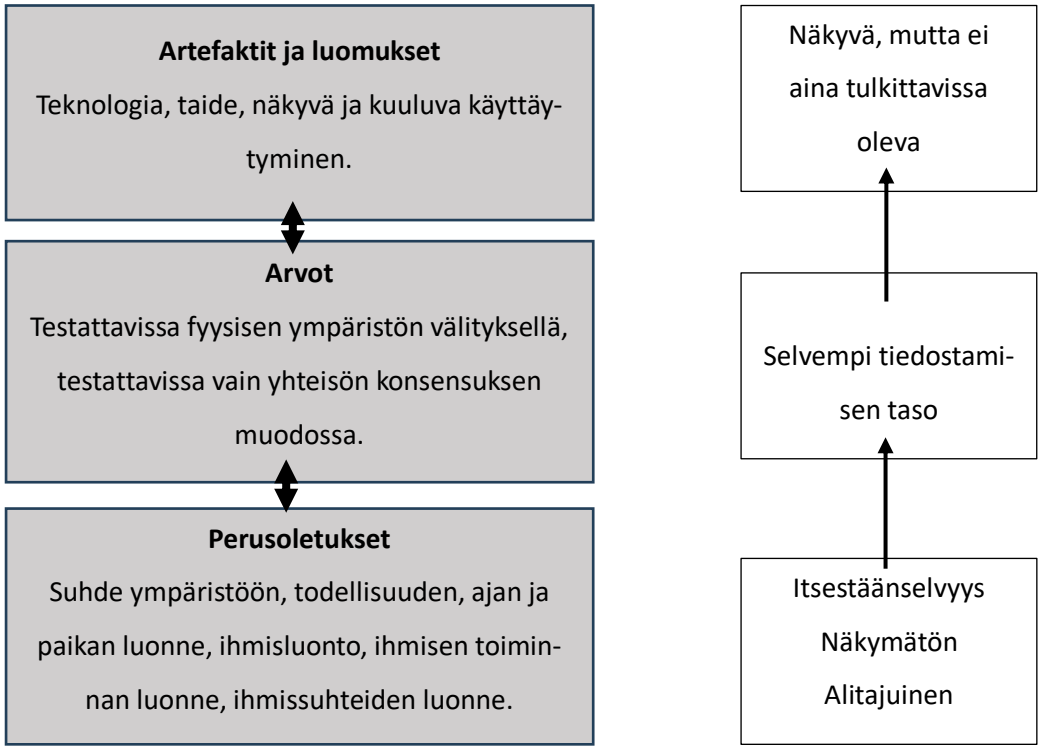
Organisaatiokulttuuri ilmiönä on moniulotteinen ja usein huomaamattomasti vaikuttava osa organisaation arkea. Kulttuurin merkitystä ei voida sivuuttaa, sillä se vaikuttaa niin yksilöiden toimintaan kuin koko organisaation tiedonhallintaan, suorituskykyyn, innovaatiokykyyn, taloudelliseen ja strategiseen onnistumiseen (Zheng ja muut, 2009; Brahm & Poblete, 2024, Brede ja muut, 2023). Vveinhardt (2018, s.2) toteaakin osuvasti, että on vaikea löytää yhtäkään organisaatiotoiminnan aluetta, johon organisaatiokulttuuri ei vaikuttaisi.

Organisaatiokulttuurin käsite juontaa Eversonin (2003, s. 66) mukaan juurensa latinan sanasta *cultus*, joka viittaa uskonnollisiin järjestelmiin ja rituaaleihin. Hänen mukaansa organisaatioissa nämä voivat näkyä esimerkiksi arvojen ja missiolauseiden kaltaisina käytäntöinä. Organisaatiokulttuurin toimivuus korostuu vasta siinä, resonoivatko käytännöt työntekijöiden henkilökohtaisten uskomusten ja arvojen välillä. Aldhafeerin (2024) mukaan organisaatiokulttuuri on abstrakti käsite, eikä sillä ole yleismaailmallista määritelmää eri tieteenaloilla. Hän kuitenkin tunnistaa kulttuurin keskeisiksi osa-alueiksi arvot, uskomukset, asenteet ja käyttäytymisen, jotka toistuvat tieteenalasta riippumatta.

Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien ja organisaatiokulttuuristen suuntautumisten välinen ero on Bogalen ja muiden (2024) mukaan niiden laajuudessa, painopisteessä ja

käsitteellistämisessä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin ulottuvuudet viittaavat kulttuurin tiettyihin näkökohtiin tai puoliin, joita mitataan usein uskomusten, normien, käyttäytymisen ja työntekijöiden vuorovaikutusten kautta ja nämä puolestaan muokkaavat organisaation yleistä kulttuuria. Organisaatiokulttuurin suuntautuminen kuvaa yleisiä kulttuuripiirteitä ja arvoja, jotka voivat vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen. Heidän tutkimuksensa pohjalla on hyödynnetty Hofsteden malleja kulttuurisista ulottuvuuksista eri vuosikymmenten (1980–2010) ajalta.

Organisaatiokulttuurin moninaiset määritelmät ja käsitteellistämiset osoittavat, että kulttuuria voidaan tarkastella useilla eri tasoilla. Yhteistä Eversonin (2003, s.66), Aldhafeerin (2024) ja Bogalen ja muiden (2024) väitteille on, että kaikissa keskiössä ovat uskomukset, käyttäytyminen, normit ja arvot, joita myös Scheinin (1987) mallissa korostetaan. Scheinin (1987) mallissa organisaatiokulttuuria ilmennetään kolmella tasolla, jotka ulottuvat hyvin näkyvästä äänettömään ja näkymättömään (Schein, 1987, s. 32). Alla olevassa kuviossa 2 on havainnollistettu Scheinin mallien tasoja tarkemmin ja niiden kytkeytymistä toisiinsa.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin eri tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (mukaillen Schein, 1987, s.32).

Artefaktit ja luomukset

Artefaktit muodostavat Scheinin (1987, s. 32–33) mukaan kulttuurin näkyvimmän tason ja ne voidaan havaita esimerkiksi organisaation päivittäisessä ympäristössä esimerkiksi fyysisinä tiloina, käytettynä kielenä tai ihmisten välisessä käyttäytymisessä. Hänen mukaansa osa artefakteista on helpommin havaittavissa, kun taas ihmisten välisen käyttäytymisen tulkitseminen vaatii syvällisempää kulttuurista tulkintaa.

Artefaktit heijastavat Scheinin (1987, s. 33) mukaan organisaation taustalla vaikuttavia keskeisiä arvoja ja oletuksia, eli miksi ihmiset toimivat kyseisellä toimintatavalla. Mikäli tähän syvempään merkitystasoon halutaan päästä nopeammin käsiksi, voidaan tarkastelun kohteeksi ottaa organisaation keskeiset arvot, jotka ohjaavat kulttuurin jäsenten päivittäistä toimintaa ja käyttäytymistä.

Arvot

Arvot muodostavat toisen tason organisaatiokulttuurin mallissa. Scheinin (1987, s. 33) mukaan nämä heijastavat alun perin joltain henkilöltä peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat miten asioiden pitäisi olla.

Tätä tasoa voidaan myös sanoa ilmaistuiksi arvoiksi Scheinin (2009, s. 32) mukaan ja nämä ilmentyvät uudelle työntekijälle esimerkiksi strategian tai arvolupausten kautta. Huomionarvoista kuitenkin on, että nämä ilmaistut arvot voivat näkyä organisaation dokumenteissa mutta hän korostaa, että ne eivät aina välttämättä vastaa organisaation todellista ja arjessa näkyvää käyttäytymistä. Termi ilmaistut arvot juontavat juurensa Argyriksen ja Schönin vuoden 1978 teoriaan, jota Schein (1987, s. 35) kuvaa viittaamalla teoriaan siten, että ihmiset sanovat eri asioita, joka voi olla ristiriidassa ihmisen tekojen

kanssa tilanteessa, jossa näiden arvojen tulisi päteä. Toisin sanoen organisaation jäsenet voivat ilmaista kannattavansa tiettyjä arvoja, mutta toimivat ristiriidassa niiden kanssa erityisesti tilanteissa, joissa näiden arvojen tulisi ohjata käytännön päätöksentekoa. Siten myös organisaatio voi sanoa arvostavansa työntekijöitään mutta todistusaineisto voi kumota täysin sen väitteet.

Havainnollistava esimerkki Scheinin (2009, s. 33–34) mukaan tästä on tilanne, jossa kahdella keskenään erilaisella organisaatiolla on identtiset kirjatut arvot, mutta käytännön toiminta ja kulttuuriset käytännöt poikkeavat toisistaan huomattavasti. Hänen mukaansa ristiriitaisuudet kertovat ajattelun ja käsitysten syvemmistä tasoista ja erityisesti siitä, millaiset piilevät oletukset ohjaavat toimintaa. Vaikka arvot ovat esillä strategioissa ja viestinnässä, todellinen organisaatiokulttuuri muotoutuu niistä uskomuksista, joita ei lausuta ääneen mutta vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen, vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon arjessa.

Arvot voivat muuttua myös Scheinin (1987, s.34) näkemyksen perusteella muuttua myös itsestäänselvyyksiksi, jolloin niistä tulee vähitellen uskomuksia ja oletuksia, jolloin ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta muuttuen alitajuisiksi ja automaattisiksi muodostuneiksi tavoiksi. Tällöin ne siirtyvät kulttuurin alimmalle ja vaikeimmin havaittavalle tasolle eli perusoletuksiin.

Perusoletukset

Perusoletukset ovat Scheinin (1987, s. 32, 36) mukaan hyvin syvälle juurtuneita itsestäänselvyyksiä ja ne muodostavat näkymättömän ja alitajuisen tason organisaatiokulttuurista. Hän kuvaa perusoletuksien olevan niin vahvoja ryhmässä, että sen jäsenet pitäisivät minkä tahansa muun perusedellytyksen pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä käsittämättömänä. Tätä havainnollistaakseen hän kuvaa asiaa esimerkiksi näin: mikäli ryhmän perusoletuksena on, että yksilön oikeudet menevät ryhmän oikeuksien edelle, sen

jäsenet pitäisivät käsittämättömänä sitä, että ryhmälle jollakin tavalla häpeää tuottaneen ryhmän jäsenen tulisi jollakin tavalla uhriutua ryhmän puolesta.

Syvimmän tason ymmärtämiseksi organisaatiota tulee katsoa myös historiallisesta näkökulmasta. Scheinin (2009, s. 34–35) mukaan organisaatiokulttuurin ytimeen kiteytyy yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista on tullut yhteisiä ja itsestäänselvyyksiä kun organisaatio pysyy menestyvänä. Alun perin ne ovat voineet olla vain perustajien tai yksittäisten johtajien näkemyksiä, mutta toiston ja menestyksen kautta niistä on tullut keskeinen osa organisaation toimintatapaa. Jotta kulttuuria voidaan ymmärtää sen syvimmällä tasolla, täytyy oletukset pystyä paljastamaan, jotka vaikuttavat mutta ovat organisaation jäsenten tietoisuuden ulkopuolella (Schein, 2009 s. 35).

2.3 Organisaatiokulttuuri muutosprosessissa

Muutos tapahtuu harvoin tyhjiössä, vaan se on vuorovaikutuksessa olemassa olevan kulttuurin kanssa. Kulttuuriset tekijät kuten yhteistyöhön kannustavat arvot ja organisaation joustavuus voivat tukea muutosta, kun taas hierarkkisilla tai defensiivisillä kulttuureilla saatetaan lisätä muutosvastarintaa (Pfaff ja muut 2023; Savović, 2019).

Puolestaan Brahm ja Poblete (2024) tuovat esiin, että kulttuurin mukautuvuus, eli kyky muuttua menettämättä kulttuurin ydintä on keskeinen tekijä organisaation suorituskyvyn, muutosvalmiuden ja innovaatiokyvyn kannalta. Heidän mukaansa mukautuva kulttuuri ei luovu arvoistaan, vaan kykenee tulkitsemaan ja soveltamaan niitä erilaisissa tilanteissa.

2.3.1 Kulttuurien yhdistyminen ja jännitteet fuusioissa

Kun omat organisaatiokulttuurinsa kehittäneet organisaatiot yrittävät fuusioitua, tulee kulttuurikysymyksestä Scheinin (2009, s. 22) mukaan näkyvämpi ja äänekkäämpi. Hänen

mukaansa kulttuuriin kuitenkin kiinnitetään yllättävän vähän huomiota, ennen kuin fuusioitunut organisaatio on luotu. Hänen mukaansa fraasi ”*Otamme molemmista kulttuureista parhaat asiat*” ei välttämättä toteudu, kun asiaa tutkitaan tarkemmin.

Myös Brede ja muut (2023) tukevat Scheinin näkemystä. Heidän mukaansa kulttuurinen etäisyys ei rajoitu pelkästään lyhyen aikavälin haasteisiin, vaan se heikentää yritysjärjestelyn synergiahyötyjä ja innovaatiokykyä pitkällä aikavälillä. He korostavat, että kulttuurierot eivät ole vain pehmeä haaste, vaan niillä on suora vaikutus yritysjärjestelyjen taloudelliseen ja strategiseen onnistumiseen. Myös Chesley (2020) tuo esiin, että kulttuurien väliset erot voivat olla merkittäviä, mutta ratkaisevaa on, millaista kulttuuria työntekijät toivovat fuusion jälkeen. Tämä tukee näkemystä siitä, että kulttuurisia odotuksia tulisi arvioida ja johtaa aktiivisesti osana fuusioprosessia.

Näihin havaintoihin linkittyy Wangin ja muiden (2020) tutkimus, jossa korostetaan ennakoivan kulttuuriselvityksen merkitystä muutoksen tukena. He painottavat, että kulttuurinen riskienhallinta ei ala vasta integraatiovaiheessa, vaan merkittävää arvoa luodaan jo ennen yrityskaupan toteutumista. Yllättävänä havaintona nousi esiin, että jälki-integraation toimenpiteillä ei ole merkittävää vaikutusta kulttuurierojen hallinnassa vaan kulttuuriset haasteet tulisi käsitellä ennakoivasti eikä reaktiivisesti. Pelkkä tavoite ”*Otamme molemmista kulttuureista parhaat asiat*” ei siis riitä, jos kulttuurista yhteensopivuutta ei arvioida jo ennen yritysostoa.

De Leonin (2020) tutkimus kahden pankin yhdistymisestä tuo esiin, miten kulttuurierot, johdon viestintä ja tuki vaikuttavat työntekijöiden irtisanoutumisaikeisiin. Epäselvä viestintä, voimakkaat kulttuurierot ja koettu johdon tuen puute lisäsivät merkittävästi lähtöaikeita siirtyneiden työntekijöiden osalta. Tutkimus suosittaa, että fuusion aikaisen viestinnän tulisi käsitellä avoimesti sekä rehellisesti työntekijöiden huolia fuusion jälkeisessä vaiheessa ja viestinnän tulisi käsitellä inhimillisiä huolenaiheita, kuten mitä työntekijöille tapahtuu ja minkälaisia odotuksia heihin kohdistuu. Johdon ja esihenkilöiden tulisi tarjota työntekijöille aktiivista tukea ja kannustusta sekä osoittaa johdonmukaisuudellaan

ja käyttäytymisellään, että työntekijät ovat uuden organisaation menestyksen kannalta keskeisessä asemassa. Myös Mühlemannin ja muiden (2022) korostavat kulttuurisen tuen merkitystä erityisesti työntekijöiden identiteetin rakentumisessa. Organisaation tulisikin tukea henkilöstöä paitsi teknisesti, mutta myös sosiaalisesti ja kulttuurisesti löytämään paikkansa uudessa kokonaisuudessa.

Nämä tutkimukset osoittavat, että organisaatiokulttuurin johtaminen ei ole vain muutoksen tukitoimi, vaan strateginen tehtävä. Sillä on keskeinen vaikutus siihen, kuinka hyvin muutos onnistuu, miten työntekijät kokevat muutoksen ja sitoutuvat uuteen organisaatioon.

2.3.2 Johtajuus muutoksen ja kulttuurin rajapinnassa

Kuten aiemmin todettiin, De Leonin (2020) tutkimus osoittaa, että epäselvä viestintä ja johdon tuen puute fuusion aikana lisäävät työntekijöiden irtisanoutumisaikeita. Tämä korostaa kuinka tärkeää on, että johto ja esihenkilöt osoittavat käyttäytymisellään työntekijöiden olevan keskiössä uuden organisaation menestyksen osalta. Johtajuus ei ole vain muutoksen suunnan määrittämistä, vaan myös kulttuurin rakentamista arjen vuorovaikutuksessa. Schein (1987, s. 324) kiteyttää tämän toteamalla, että johtajuus nivoutuu kulttuurin muodostumiseen, kehitykseen, muuntumiseen ja hajoamiseen sekä kulttuurin syntyvän ensisijaisesti johtajien toiminnan kautta.

Organisaation syvärakenteet eivät Edgar Scheinin ja Peter Scheinin (2019) mukaan muutu määräyksillä tai kampanjoilla, vaan aito vuorovaikutus ja luottamukseen perustuvat suhteet ovat keskiössä. He kutsuvat näitä 2-tason suhteiksi, jossa ihmiset kohdataan yksilöinä. Tällaisessa vuorovaikutuksessa syntyy psykologista turvallisuutta, joka luo perustan avoimemman kulttuurin kehittymiselle. Heidän mukaansa luottamuksen rakentuminen edellyttää tiedon avointa vaihtoa ja vuorovaikutussuhteita, joissa osapuolet osaavat ennakoida toistensa toimintaa ja se auttaa henkilöitä työskentelemään yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden eteen. He painottavat, että avoimuuden ja luottamuksen

tarve läpäisee niin muutoksen, johtamisen kuin kulttuurin osa-alueet. Heidän mukaansa monet nykyajan johtajuuden, muutoksen ja kulttuurin mallit perustuvat edelleen oletukseen, että pinnallisemmat ns. 1-tason suhteet toimisivat mutta käytännössä nämä suhteet eivät kuitenkaan luo riittävää perustaa kulttuuriselle muutokselle.

Johtamisen ja organisaatiokulttuurin vuorovaikutusta on tutkittu monista eri näkökulmista ja alla olevaan taulukkoon 1 on koottu keskeisiä tutkimuksia, joissa on tarkasteltu näiden merkitystä muutostilanteissa. Taulukossa esitetään teemoittain, miten eri johtamisen lähestymistavat voivat vaikuttaa muutoksen vastaanottoon ja millaiset kulttuuriset tekijät voivat tukea tai estää organisaatiomuutoksen toteutumista. Painopiste on erityisesti niissä johtamisen muodoissa ja kulttuurisissa piirteissä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, luottamukseen ja osallistumishalukkuuteen muutoksen aikana.

Taulukko 1. Johtamisen, kulttuurin ja muutoksen välinen suhde eri näkökulmista.

Näkökulma	Keskeiset havainnot	Lähde
Autenttinen johtamistyyli ja oppiminen	Autenttinen johtamistyyli tukee organisaation oppimista, mikä mahdollistaa kulttuurisen kehittymisen ja uudistumisen. Organisaatiokulttuuri joko tukee tai estää oppimista ja oppimisen kautta kulttuuri voi uudistua.	Syarif ja muut (2024)
Viestintä ja muutos	Karismaattinen johtamisviestintä erityisesti vision esittämisen, työntekijöiden innostamisen ja tukemisen osalta lisää työntekijöiden luottamusta organisaatiomuutoksen aikana, joka kasvattaa heidän valmiuttaan hyväksyä muutos ja osallistua muutoksen toteuttamiseen.	Men ja muut (2020)
Viestinnän mukauttaminen ammattiryhmien mukaan	Muutosviestintä on tehokasta, kun se mukautetaan ammattiryhmän mukaan ja erilaisten profiilien tarpeet otetaan huomioon. Visio ja suuri linja voi innostaa johtajia, mutta konkreettinen ja yksityiskohtaisempi viestintä lisää alemman tason sitoutumista.	Chapman ja muut (2011)
Tiimitason johtajuus	Tiimitason johtajat toimivat arjen muutosagentteina, jotka eivät ainoastaan vie muutosta eteenpäin vaan rakentavat luottamusta ja lisäävät sitoutumista tiimeissään. Kulttuurimuutosta edistäväksi tekijäksi nousee se, että johtajuus tapahtuu työn arjessa, ei vain ylhäältä johdettuna vaan yhdessä rakennettuna.	Ortiz-Astiz ja muut (2024)

Näkökulma	Keskeiset havainnot	Lähde
Ylemmän johdon viestintä	Osallistava ylimmän johdon viestintä vahvistaa työntekijöiden kokemusta muutosprosessin oikeudenmukaisuudesta ja tätä kautta lisää tunneperäistä sitoutumista muutokseen.	Faupel ja Helpap (2021)
Johtajuuden ja kulttuurin vuorovaikutus	Kulttuuri ja johtajuus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jäykät rakenteet ja hierarkiat estävät kulttuurimuutosta. Esteitä muutokselle voivat olla hierarkkinen organisaatiorakenne, muutoksen henkilöityminen yksittäisiin johtajiin ja riittämätön tuki yhteiselle työskentelylle ja kehittämiselle.	Miller ja muut (2025).

Kuten yllä olevasta taulukosta voidaan havaita, organisaatiokulttuurin ja johtamisen välinen vuorovaikutus muodostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä, kuten viestinnän tyylistä, johtamistasosta, osallistamisen tavasta sekä kulttuurin oppimiskyvystä. Yhteistä näille tutkimuksille on havainto siitä, että muutos ei tapahdu irrallaan johtamisesta, vaan se rakentuu sen kautta arjessa.

Tutkimuksissa painottuivat erityisesti kaksi näkökulmaa: viestinnän merkitys luottamuksen ja osallistamisen rakentajina sekä johtamisen tapa olla läsnä arjen tasolla. Johtaminen ei näyttäydy vain suunnitelmana vaan aitona toimintana, joka mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen ja kulttuurin muovaantumisen.

Näin ollen organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksenä ei ole pelkästään muutosta tukeva kulttuuri tai visionäärinen johtajuus, vaan niiden vuorovaikutteinen ja tilannesidonnainen yhteensovittaminen. Muutosta ei siis johdeta yksin strategioilla vaan ennen kaikkea ihmisten välisillä suhteilla, käytännöillä ja merkityksellisyyden tunteen vahvistamisella.

2.4 Jännitteet organisaatiomuutoksessa

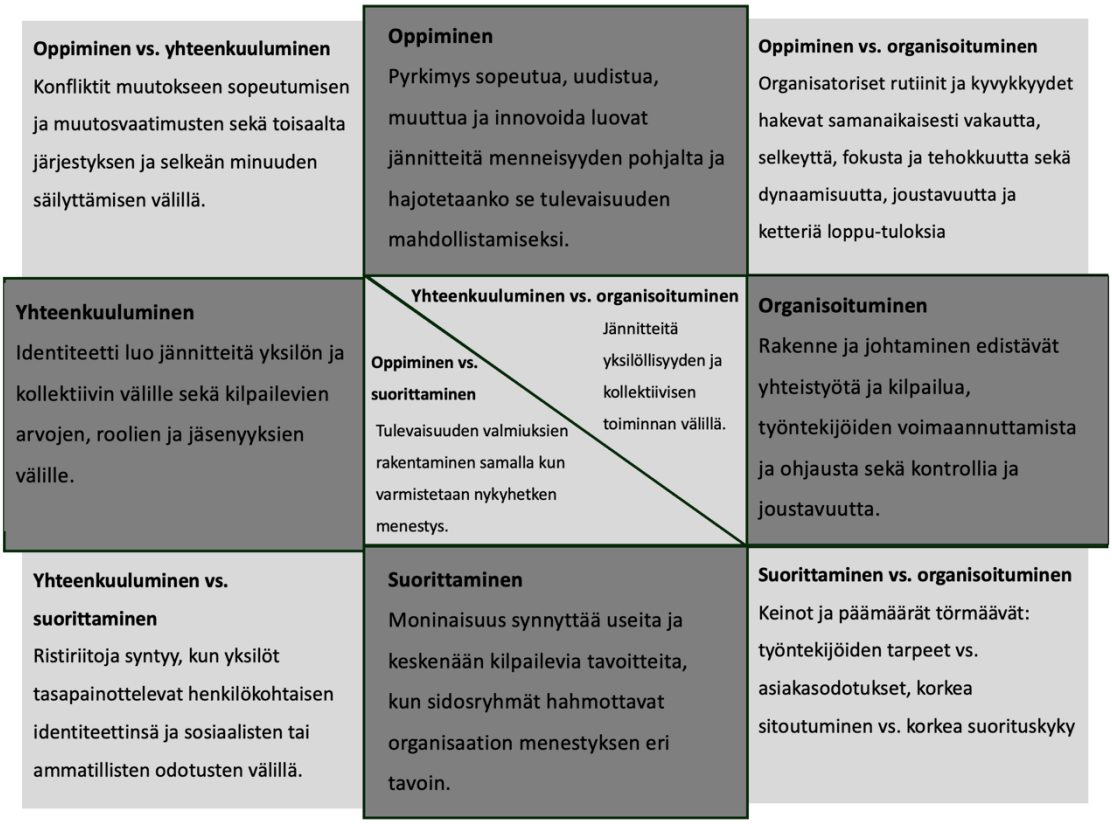
Organisaatiomuutoksiin liittyy usein tilanteita, joissa johto, työntekijät ja toimintaympäristö asettavat toisilleen ristiriitaisia mutta yhtä aikaa perusteltuja vaatimuksia. Tällaiset

tilanteet eivät ratkea joko-tai-ajattelulla ja muutosta ei voida nähdä vain ratkottavana ongelmana vaan ennemmin jännitteisenä tilana, jossa organisaation on opittava elämään. Kuten edeltävässä luvussa todettiin, muutoksen dynamiikka ei ole kovinkaan yksiselitteinen, eikä sen haasteisiin ole löydettävissä yhtä oikeaa ratkaisua.

Aiemmat paradokseihin liittyvät tutkimukset ovat Smithin ja Lewisin (2011) mukaan taarjonneet vaihtoehtoisen tavan tarkastella jännitteitä. Heidän mukaansa vastakkaisia vaatimuksia ei tulisi nähdä toisiaan poissulkevina, vaan pikemminkin samanaikaisesti tapahtuvina tekijöinä, joiden hallinta on keskeistä organisaation pitkän aikavälin menestykselle. Smith ja muut (2017) korostavat, että tällaiset paradoksaaliset jännitteet eivät ole pysyviä eivätkä yksitasoisia, vaan ne muotoutuvat, kietoutuvat ja muuttavat luonnettaan eri tasoilla ajan kuluessa.

2.4.1 Organisaatioparadoksit

Smith ja Lewis (2011) jäsentävät organisaatioparadoksit neljään pääkategoriaan: oppiminen (tieto), yhteenkuuluminen (identiteetti/ihmissuhteet), organisoituminen (prosessit) ja suoriutuminen (tavoitteet), joita on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Organisaation jännitteiden kategorisointi (mukaillen Smith ja Lewis 2011).

Oppimisen paradoksit liittyvät Smithin ja Lewisin (2011) mukaan jännitteeseen nykyisten käytäntöjen hyödyntämisen ja uusien mahdollisuuksien etsimisen välillä (exploitation vs. exploration). Yhteenkuulumisen paradoksit puolestaan kuvaavat yksilöllisen identiteetin säilyttämisen ja kollektiiviseen yhteisöön kiinnittymisen välistä tasapainoilua. Organisoitumisen paradoksit nousevat esiin tarpeesta yhdistää joustavuus ja muutokseen sopeutuminen toisaalta kontrolliin ja tehokkuuden vaatimuksiin. Suoriutumisen paradoksit puolestaan ilmenevät tilanteissa, joissa organisaation on vastattava erilaisten ja keskenään ristiriitaisten sidosryhmien tavoitteisiin.

Paradoksit eivät kuitenkaan ole erillisiä lokeroita, vaan ne ovat usein toisiinsa linkittyneitä ja monitasoisia. Tosey (2005) korostaa, että oppimisen paradoksit eivät rajoitu vain uuden omaksumisen ja vanhasta pois oppimisen tasapainoon, vaan niihin kietoutuu

myös organisaation sisäisiä rajoitteita ja vallankäyttöä. Hänen mukaansa organisaation käytännöt voivat määrittää, millaista oppimista pidetään hyväksyttävänä ja mitä torjutaan. Tämä liittää jännitteen myös yhteenkuulumisen jännitteisiin, sillä kyse on myös identiteetistä ja rooleista.

Samoin Cunha ja muut (2019) havainnollistavat paradoksien moninaisuutta tarkastellessaan niin sanottua ”ääneen puhumisen” kulttuuria, joka voi lisätä yhteenkuuluvuuden kokemusta rohkaisemalla työntekijöitä tuomaan näkemyksiään esiin, mutta samalla se voi altistaa yksilöt kritiikille ja ulossulkemiselle. Heidän mukaansa osallistamista korostava kulttuuri voi kantaa mukanaan epätoivottuja vaikutuksia: samalla kun työntekijöitä rohkaistaan tuomaan näkemyksiään esiin, voivat organisaation hierarkiat ja valtasuhteet rajata sitä, kuinka pitkälle aito osallistuminen voi aidosti toteutua.

Nämä esimerkit osoittavat, että pääkategorioiden välisiä jännitteitä on tarve tarkastella erikseen ja niiden keskinäinen kietoutuneisuus on olennainen osa paradoksien luonnetta.

2.4.2 Pääkategorioiden väliset jännitteet

Jännitteet toimivat sekä näiden pääkategorioiden sisällä ja niiden välillä. Kuviossa 3 havainnollistettiin Smithin ja Lewisin (2011) mallin yläkategorioiden välisiä jännitteitä seuraavasti:

- Oppimisen <-> suoriutuminen: tulevaisuuden kyvykkyyksien rakentaminen vs. nykyhetken menestys.
- Oppiminen <-> yhteenkuuluminen: muutoksen tarve vs. nykyisen identiteetin ja tarkoituksen säilyttäminen.
- Oppiminen <-> organisoituminen: tehokkuus ja selkeys vs. muutoskyky ja ketteryys.
- Organisoituminen <-> suoriutuminen: prosessit ja keinot vs. päämäärät ja tulokset.

- Yhteenkuuluminen <-> suoriutuminen: yksilöllinen identiteetti vs. ammatilliset ja organisatoriset tavoitteet.
- Yhteenkuuluminen <-> organisoituminen: yksilön autonomia vs. kollektiivinen toiminta.

2.4.3 Yhteenveto ja dynaamisen tasapainon malli

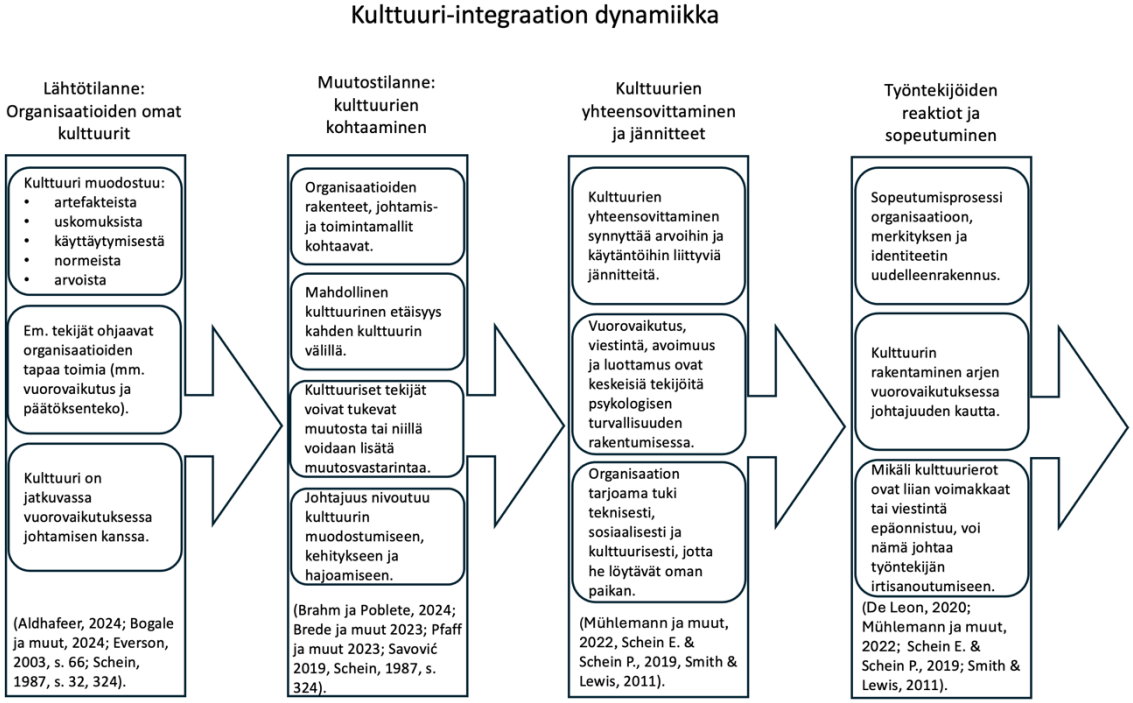
Smithin ja Lewisin (2011) mukaan jännitteiden kanssa tasapainoiluun tarvitaan dynaamista tasapainoa (dynamic equilibrium), jossa jännitteet hyväksytään, eletään niiden kanssa ja pyritään aika ajoin löytämään ratkaisuja, jotka huomioivat molemmat puolet. Dynaamisen tasapainon malli korostaa, että paradoksaalinen ratkaisu tarkoittaa tietoista ja toistuvaa liikkumista vaihtoehtojen välillä niin, että niille annetaan huomiota ajan myötä. Tällainen toiminta vaatii johdonmukaista epäjohdonmukaisuutta: johtajat tekevät päätöksiä joustavasti tilanteen mukaan, mutta säilyttävät pitkällä aikavälillä tietoisen hyväksynnän ristiriidalle. Heidän mukaansa paradoksaalisten jännitteiden hallinta auttaa myös yksilöitä, ryhmiä ja yrityksiä olemaan joustavia ja vastustuskykyisempiä, joka edistää dynaamisempaa päätöksentekoa ja muutokseen sopeutumista (Smith & Lewis, 2011; Smith ja muut, 2017).

Yhteenvetona voidaan todeta, että paradoksiteoria voi tuoda lisäarvoa kulttuuri-integraation tarkasteluun: kulttuurien yhdistyessä työntekijät voivat samanaikaisesti kokea sekä ylpeyttä omasta taustastaan ja epävarmuutta uuden organisaation vaatimuksista. He voivat ymmärtää muutoksen välttämättömyyden mutta haluavat säilyttää vanhat toimintatavat. Tässä tutkielmassa organisatoriset jännitteet toimivat tulkintakehyksenä, jonka avulla tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia kahden organisaatiokulttuurin yhdistymisestä. Tarkoituksena ei ole ratkaista jännitteitä, vaan ymmärtää, millaisia jännitteitä siirtyneiden työntekijöiden kokemuksissa esiintyy sekä miten he käsittelevät ja tulkitsevat niitä osana muutosta.

2.5 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Tässä luvussa tarkasteltiin organisaatiomuutoksen, organisaatiokulttuurin, kulttuurien yhteensovittamisen, johtamisen vaikutusta kulttuuriin sekä muutokseen sopeutumisen keskeisiä teoreettisia näkökulmia.

Alla olevassa kuviossa 4 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka kokoaa yhteen luvussa käsitellyt keskeiset teemat. Kuvio havainnollistaa kulttuuri-integraation dynamiikkaa ja sitä, miten organisaatioiden kulttuurierot, integraatiosta syntyvät jännitteet ja työntekijöiden sopeutuminen muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden.



Kuvio 4. Kulttuuri-integraation dynamiikka keskeisten näkökulmien mukaan.

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvataan tutkielman metologinen lähestymistapa, tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruun ja -analyysin toteutus. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen filosofisia lähtökohtia, tapausvalintaa ja tutkimuksen luotettavuutta analyysin yhteydessä.

3.1 Tutkimusasetelma ja tapauksen valinta

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyritään ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia organisaatiokulttuurista muutostilanteissa. Laadullinen lähestymistapa on perusteltu, koska niiden tutkimuskohteet ovat usein näkymättömiä, vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia tai ilmiöön perustuvia (Puusa ja muut, 2020, luku 3). Tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus, jonka avulla voidaan tarkastella ilmiötä sen kontekstissaan ja ottaa huomioon paremmin organisaation erityispiirteet.

Tutkimusta ohjaa fenomenologinen lähestymistapa, joka korostaa yksilöiden kokemuksia ja pyrkii tavoittamaan niiden merkityksiä. Puusan ja muiden (2020, luku 3) mukaan fenomenologiselle tutkimussuuntaukselle keskeistä on kiinnostus ihmisen elämismaailmasta suhteessa tietoisuuteen ja empiirisessä tutkimuksessa huomiota kiinnitetään ihmisen kokemukseen ja siihen, miten ne jäsentyvät suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Fenomenologisiin tutkimusmenetelmiin voidaan lukea myös heidän mukaansa hermeneuttiset tutkimustavat, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessi ei etene lineaarisesti. He korostavat sen kehäluonteista etenemistä: tutkija palaa prosessin eri vaiheissa aiempiin tulkintoihin, jolloin uudet oivallukset ja johtopäätökset voivat muovata ymmärrystä tutkimuskohteesta.

Tapauksena toimii suomalainen organisaatio, joka koki vuonna 2024 yrityskaupan kautta tapahtuneen kahden organisaatiokulttuurin integraation. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona kyseiselle organisaatiolle ja aihe on rajattu yhteistyössä organisaation

edustajan kanssa. Tapausvalinta on tarkoituksellinen, sillä se tarjoaa hyvän kontekstin tarkastella kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistymisestä syntyviä jännitteitä työntekijöiden näkökulmasta. Yrityskauppa toi yhteen kaksi organisaatiota, joilla on taustalla erilaisia toimintatapoja ja -käytäntöjä. Näin ollen tapaus tarjoaa mahdollisuuden syventyä kulttuurisiin ristiriitoihin, työntekijäkokemuksiin ja jännitteisiin, joita muutosprosessi voi synnyttää.

Toimeksiantosuhteen myötä tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää organisaation sisäistä näkökulmaa ja kerätä aineistoa työntekijöiltä, jotka ovat kokeneet muutoksen omakohtaisesti. Tutkimus toteutetaan itsenäisenä pro gradu -tutkielmana ja aineiston käsittelyssä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tutkimuseettisiä periaatteita.

3.2 Aineiston kerääminen

Aineisto kerätään teemahaastatteluilla eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jotka toteutetaan syyskuussa 2025. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina joko kasvokkain tai etäyhteydellä. Ennen haastattelua osallistujille toimitetaan tietosuojalomake sekä saatekirje, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä, anonymiteetistä ja vapaaehtoisuudesta. Osallistujilta pyydetään suullinen suostumus nauhoittamiseen ja aineiston tutkimuskäyttöön. Aineistonkeruun aikana ylläpidetään tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjataan haastatteluhavaintoja ja mahdollisia pohdintoja tai tulkintoja prosessista.

Puolistrukturoiduille menetelmille on Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.2.3) mukaan ominaista, että jokin haastattelun teema eli aihealue on määritelty etukäteen, mutta tarkat kysymykset voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Kysymykset voivat olla samoja kaikille haastateltaville, mutta ne tarjoavat joustoa tarkentaville kysymyksille ja yksilöllisille vastauksille.

Teemahaastattelu on tämän tutkielman osalta tarkoituksenmukaisin aineistonkeruumenetelmä, sillä sen avulla voidaan tavoittaa syvällisesti haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä aihealueen parista.

Tutkimuksessa käytetään tarkoituksenmukaista otantaa, jossa osallistujiksi valitaan yrityskaupan yhteydessä siirtyneitä työntekijöitä toimeksiantajan organisaatiosta. Otos rajataan 10 osallistujaan, joka mahdollistaa aineiston hallittavuuden ja riittävän syvällisen analyysin aiheesta. Otanta rajataan koskemaan asiantuntijatasoa, eli esihenkilö- ja johtotaso rajataan tutkimuksesta pois, koska tutkielman tavoite on selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia aihealueen parista. Osallistujat hankitaan yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja osallistujia valitaan eri työtehtävistä sekä maantieteellisesti eri sijainneista Suomessa. Haastateltavien perustiedot on koottu taulukkoon 2. Jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy, taulukossa ei ole esitetty haastateltavien ammattinimikkeitä tai organisaatioyksikköä.

Taulukko 2. Haastateltavien perustiedot.

Haastateltava	**Ikä**	**Työskentelyaika organisaatiossa A**
H1	56-vuotias	< 5 vuotta
H2	39-vuotias	> 10 vuotta
H3	55-vuotias	> 20 vuotta
H4	32-vuotias	< 1 vuotta
H5	39-vuotias	< 5 vuotta
H6	31-vuotias	< 8 vuotta
H7	34-vuotias	< 5 vuotta
H8	58-vuotias	> 30 vuotta
H9	33-vuotias	> 8 vuotta
H10	29-vuotias	< 5 vuotta

3.3 Aineiston analysointi

Tutkielman aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.2) mukaan teoriaohjaavalla analyysillä tarkoitetaan sitä, että teoria toimii apuna mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan.

Tutkielman analyysiprosessi rakentuu Puusan ja muiden (2020, luku 9) esittämään laadullisen aineiston analyysin etenemismalliin, joka koostuu analyysiyksikön valinnasta, aineistoon tutustumisesta ja pelkistämisestä, kategorisoinnista, teemoittelusta sekä tulkinnasta. Nämä vaiheet eivät muodosta suoraviivaista prosessia, vaan ne limittyvät ja toistuvat analyysin edetessä, jolloin ymmärrys tutkimuskohteesta syvenee vähitellen. Etenemismallia seuraten aineisto analysoidaan vaiheittain: aineiston pelkistämisen, teemoittelun ja kategorisoinnin, joiden kautta rakentuvat ylä- ja alakategoriat (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Tutkielman ylä- ja alakategoriat.

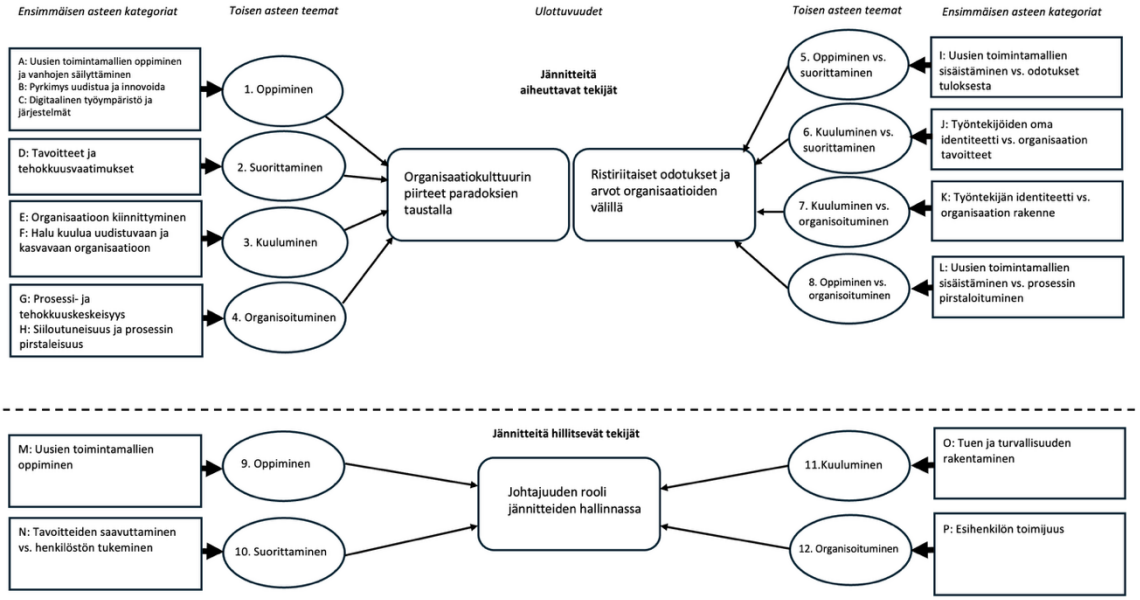
Yläkategoria	**Alakategoriat**
Organisaatiokulttuurin piirteet paradoksien taustalla	Oppimisen jännitteet Organisoitumisen jännitteet Suorittamisen jännitteet Kuulumisen jännitteet
Ristiriitaiset odotukset ja arvot	Oppiminen vs. kuuluminen Kuuluminen vs. suoriutuminen Suorittaminen vs. organisoituminen Oppiminen vs. organisoituminen Oppiminen vs. suorittaminen Kuuluminen vs. organisoituminen
Johtajuuden rooli jännitteiden hallinnassa	Oppiminen Organisoituminen Kuuluminen Suorittaminen

Tämän tutkimuksen validiutta ja reliabiliteettia pyritään vahvistamaan sillä, että tutkimusprosessi on läpinäkyvä ja loogisesti suunniteltu. Haastattelukysymykset suunnitellaan tutkimuskysymysten mukaiseksi ja haastatatttelurunko on sama kaikille osallistujille, jolla pyritään laadukkaan aineiston muodostumiseen. Analysoinnissa käytetään teemoittelua, joka auttaa minimoimaan tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta tulkintoihin.

Valittu tutkimusmenetelmä ja -strategia heikentää tutkimuksen reliabiliteettia sen kontekstisidonnaisuuden vuoksi. Koska tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus, joka on kontekstisidonnainen, tutkimustulokset eivät ole toistettavissa identtisinä eri

ajankohtina tai eri organisaatiossa. Näin ollen tuloksia ei voida yleistää suoraan muihin organisaatioihin, toimialoihin tai aikakausiin, mutta ne tarjoavat syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tässä kontekstissa.

Analyysin jäsentämisessä ja tulkinnassa hyödynnetään Nagin ja muiden (2007) esittämää datarakennetta, joka tarjoaa systemaattisen tavan kuvata merkitysten muodostumista ja kytkeytymistä toisiinsa. Analyysin tuloksena muodostettu datarakenne esitetään kuviossa 5, joka havainnollistaa analyysin etenemistä haastatteluaineiston ensimmäisen asteen kategorioista kohti toisen asteen teemoja ja hahmottaa sitä, miten tutkimuksen analyysitasot kytkeytyvät toisiinsa.



Kuvio 5. Tutkielman datarakenne.

Haastatteluaineistosta poimitut sitaatit kootaan Nagin ja muiden (2007) datarakenteen mukaisesti taulukkoon, joka tukee analyysin systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä. Näitä sitaatteja käsitellään tarkemmin luvussa 4 osana tulosten käsittelyä. Taulukkoon on koottu keskeiset haastateltavien sitaatit, joiden pohjalta muodostetaan ensimmäisen asteen kategoriat. Nämä kategoriat puolestaan yhdistyvät toisen asteen teemoiksi, jotka vastaavat aiemmassa taulukossa 3 esitettyjä alakategorioita.

4 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan, miten kahden organisaatiokulttuurin integraatio näyttäytyy työntekijöiden kokemuksissa ja millaisia jännitteitä muutostilanne synnyttää arjen työssä. Tulokset jäsentyvät datarakenteen mukaisesti siten, että haastatteluaineistosta tunnistetut ensimmäisen asteen kategoriat yhdistyvät laajemmiksi toisen asteen teemoiksi ja edelleen kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen: organisaatiokulttuurin piirteet paradoksien taustalla, ristiriitaiset odotukset ja arvot organisaatioiden välillä sekä johtajuuden rooli jännitteiden hallinnassa.

Tulosluku etenee näiden ulottuvuuksien kautta kuvatakseen, miten työntekijät kuvaavat muutosta, paikkaansa uudessa organisaatiossa ja arjen käytäntöjä, jotka joko lieventävät tai vahvistavat kulttuurisia jännitteitä.

4.1 Organisaatiokulttuurin piirteet paradoksien taustalla

Organisaatiokulttuurin piirteet heijastuivat aineistossa vahvasti työntekijöiden arjen kokemuksiin ja siihen, miten he kuvasivat muutosta ja omaa toimijuuttaan muutoksen aikana. Tässä alaluvussa tarkastellaan niitä organisaatiokulttuurin piirteitä, jotka toimivat taustatekijöinä aineistosta nousseille jännitteille.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan neljää teemaa: oppiminen, suorittaminen, kuuluminen ja organisoituminen, jotka yhdessä muodostivat kulttuurisen maaperän sille, miten integraation jännitteet rakentuivat ja miltä organisaatio B:n kulttuuri näyttäytyi siirtyneille työntekijöille.

4.1.1 Oppiminen

Oppiminen nousi aineistossa keskeiseksi organisaatiokulttuuria ilmentäväksi piirteeksi, joka kuvasti siirtyneiden työntekijöiden arkea uudessa organisaatiossa. Se ei rajoittunut yksittäisiin perehdytyksiin tai koulutuksiin, vaan oli osa työn jatkuvaa rytmiä ja uuden muodostuneen organisaation toimintalogiikkaa.

Työntekijät kantoivat mukanaan organisaatio A:n tapoja, rutiineja ja käsityksiä hyvästä työstä, samalla kun he kohtasivat uuden organisaation käytännöt, järjestelmät ja mittarit. Tämä sai yksilöt pohtimaan, mikä on uutta ja tuttua, ja miten nämä sovitetaan yhteen niin, että työ säilyy sujuvana ja asiakkaalle tuotettava arvo pysyisi katkeamattomana integraatiopäivän jälkeenkin? Jo itse lähtötilanne asetti tilanteelle tiettyä jännitteisyyttä: uusia prosesseja, rooleja ja järjestelmiä oli omaksuttava nopeasti, mutta samaan aikaan työntekijältä odotettiin kykyä kohdata asiakkaita samaan tapaan kuin vanhassa organisaatiossa oli kohdattu vielä muutama päivä ennen integraation toteutumista.

Oppiminen oli siis yhtä aikaa innostavaa ja kuormittavaa. Uusi ympäristö viritti uteliaisuutta ja halua kehittyä, mutta epävarmuus ja kiire söivät tilaa omaksumiselta. Oppiminen ei kuitenkaan ollut vain käytännön taitojen hankkimista, vaan se kosketti syvemmin ammatillista identiteettiä ja työn merkityksellisyyttä. Siirtymä uuteen kulttuuriin käynnisti oman ammatillisen minän uudelleen neuvottelun. Se, mikä aiemmin oli ollut oikein, ei välttämättä pätenyt uudessa organisaatiossa. Työntekijät pohtivat omaa tapaansa arvioida ja tehdä työtä ja osa kuvasi, että epävarmuus kohdistui myös omaan ammatilliseen varmuuteen:

> *”Mulla on vieläkin välillä, että onko tässä asiassa nyt virhe mitä minä katson ja pitäisikö mun korjata se? Vai koenko, mä että tässä on virhe koska mun ajatustapa on nyt, että tämä olisi aikaisemmassa organisaatiossa tehty eri tavalla.”* (H4)

Tällaiset kuvaukset kertovat kulttuurista, jossa oppiminen on jatkuvaa tasapainoilua kahden erilaisen ajatusmaailman välillä. Työntekijä toimii eräänlaisena tulkkina, jossa hän

kääntää vanhan organisaation periaatteita uuden organisaation kielelle ja etsii tapoja sovittaa ne yhteen. Tämä rinnakkaiselo voidaan nähdä myös rikkautena, joka mahdollistaa vertailun ja parhaiden käytäntöjen yhdistämisen. Yksilötasolla se koettiin kuitenkin kuormittavana, sillä se vaatii aikaa ja tukea myös uudelta organisaatiolta.

Uudessa organisaatiokulttuurissa oppiminen kietoutui uudistumisen ja kehittämisen ideologiaan. Aineistossa toistui kuva jatkuvasti liikkeessä olevasta organisaatiosta, jossa erilaiset kehittämishankkeet ja -foorumit pyörivät taustalla. Kehittäminen nähtiin osana organisaation arkea, mutta samalla se ei kuitenkaan näkynyt omaan yksikköön:

> *”Täällähän on nyt kaikki kehitysjunat ja erinäköiset foorumit, että se on valtava niin kun armeijan ihmisiä, jotka tekevät siellä taustalla mikä ei näy suoraan niinku meidän yksikköömme.”* (H3)

Ristiriitaa aiheutti myös kokemukset siitä, että samalla kun työntekijöiltä odotettiin innovointia ja kehittämistä, määritti työntekijöiden arkea kuitenkin tiukat myyntivaatimukset. Kehittämistyöhön osallistuminen ei vähentänyt tulospaineita ja -odotuksia, vaan ne pysyivät ennallaan:

> ”*Tämmöisellä peruspankkiirilla on aika kovat myyntitavoitteet ja jos vielä lähtee johonkin kehityshankkeisiin, niin sen pitäisi näkyä myös myyntitavoitteissa.”* (H3)

Oppimista muovasi myös digitaalinen työympäristö. Teams ja muut järjestelmät toivat organisaation jäseniä yhteen valtakunnallisesti ja mahdollisti yhteisen kommunikaation, mutta samalla ne muokkasivat työn rytmiä ja vuorovaikutusta. Useat haastateltavat kuvasivat, että työn digitaalisuus oli vaikeuttanut vuorovaikutusta, lisännyt hektisyyttä ja tehnyt arjesta pirstaleisempaa:

> *”Kun ollaan Teamsin välityksellä niin eleet ja ilmeet ja tämmöiset niin ne välittyvät ehkä toisella tavalla, kun että jos oltaisiin samassa tilassa.”* (H1)

”Valtava hektisyys kun toi Teams paukkuu koko ajan, että kun lounaallakin käy tai muuta, niin koko ajan se pimputtaa.” (H3)

Aineistosta nousi esiin useampaan kertaan maininnat muista järjestelmistä, pelko virheistä ja huoli siitä, onko kirjaukset tehty oikein kaikkiin paikkoihin. Tämä kertoo kulttuurista, jossa digitalisaatio oli sekä työn mahdollistaja että oppimisen kohde.

Yhdessä nämä kuvaukset piirtävät esiin kulttuuria, jossa oppiminen on jatkuvaa, monitasoista ja välineellistä. Se on osa organisaation identiteettiä ja jatkuvan uudistumisen henkeä, mutta samalla se heijastuu myös tehokkuuden puoleen. Oppiminen ja uuden kehittäminen ei tapahdu irrallaan työstä tai tavoitteista, vaan tarve oppia kytkeytyy tiiviisti tuloksellisuuden vaateisiin. Tämä tekee oppimisesta kaksisuuntaisen ilmiön; samalla se mahdollistaa uudistumisen ja tulevaisuuteen suuntautumisen, sen on ylläpidettävä menneestä kumpuavaa jatkuvuutta ja suoriutumiskykyä.

Tämä ilmentää juuri sitä jännitettä, jota Smith ja Lewis (2011) kuvaavat oppimisen jännitteenä, organisaation ja sen jäsenten on yhtä aikaa pidettävä kiinni juuristaan ja päästettävä niistä irti. Aineiston perusteella tämä näkyy työntekijöiden arjessa jatkuvana tasapainoiluna jatkuvuuden ja uudistumisen välillä. Vanhat toimintamallit antavat turvaa ja luovat identiteettiä, mutta samalla ne haastavat sopeutumista uuteen. Oppiminen on siten organisaatiossa yhtä aikaa muutoksen väline ja sen haaste: se ylläpitää jatkuvuutta mutta samalla se tekee näkyväksi tarpeen irrottautua vanhasta, jotta uutta voidaan luoda.

4.1.2 Suorittaminen

Suorittaminen nousi aineistossa näkyväksi teemaksi, joka heijasti organisaation tehokkuus- ja tuloskulttuuria. Haastateltavat kuvasivat työtään määrällisten tavoitteiden ja mittareiden ohjaamaksi, jossa arki rakentui lukujen, aikataulujen ja suoritusten ympärille.

Tehokkuus ja tuloksellisuus näyttäytyi paitsi organisaation arvona myös työn rytmiä ja työntekijöiden ajattelua ohjaavana periaatteena. Moni kertoi kokevansa jatkuvaa painetta suoriutua, pysyä kyydissä ja täyttää asetetut tavoitteet, myös oman jaksamisen kustannuksella:

> ”*Mulla on vaan niin kun laput silmillä eteenpäin ja kohti tavoitetta -mentaliteetti, että en ole varmaan itsekään ehtinyt vielä huilahtaa ja miettiä, miten tasapainottelen tavoitteiden, asiakaspidon/-tyytyväisyyden ja oman jaksamisen kannalta.*” (H10)

Tämä kuvasi organisaatiokulttuuria, jossa tehokkuudesta oli tullut osa ammatillista identiteettiä. Työntekijöiden kokemus omasta osaamisestaan ja identiteetistään kytkeytyi siihen, kuinka hyvin he pystyivät vastaamaan numeerisiin mittareihin. Useampi haastateltava toi esiin sen, että organisaation tehokkuusvaatimukset ja oma käsitys ”hyvästä työstä” eivät aina vastanneet organisaation tapaa mitata onnistumista. Tämä näkyi erityisesti tilanteissa, joissa asiakaslähtöinen tai liiketoimintaa aidosti edistävä työ jäi toissijaiseksi suhteessa johdon määrittämiin tavoitteisiin:

> ”*Sen X asian kehitys oikeasti edesauttaisi X-yksikköä ihan hirveästi, mutta samaan aikaan meidän LPM (Lean Portfolio Management) toteaa, että no ei ole tärkeä niin, mun on tosi vaikea välillä sitten niinku miettiä, että mihin sitä aikaa oikeasti käyttää*.” (H6)

Monet haastateltavat kuvasivat, että kun onnistumista mitattiin ensisijaisesti numeroiden kautta, se kavensi työn merkitystä ja heikensi tunnetta työn hallinnasta. Toisaalta tehokkuus myös yhdisti työntekijöitä: se loi yhteisen kielen ja tavoitteen, jonka avulla organisaatio määritteli itseään kasvuhaluisena ja kunnianhimoisena. Samalla aineistosta nousi esiin myös organisaatioyksiköiden väliset erot määrällisten tavoitteiden osalta. Yhdessä tiimissä oli linjattu, että numeeriset tavoitteet otetaan välittömästi pois, mikäli

työn laatu alkaa kärsiä. Haastateltava kuvasi, että keskittyminen laatuun saattoi todellisuudessa lisätä tehokkuutta:

> *”Mä en kyttää sitä kelloa tai työtehtävämääriä, niin oon silloin jopa tehokkaampi, koska pääsen sellaiseen flow-tilaan ja sitten huomaakin, että oho no päivä on mennyt ja ollaan tehty näin tehokkaasti.”* (H4)

Samalla aineistosta havaittiin, että organisaation rakenteet ja resurssit eivät aina tukeneet tehokkuuden saavuttamista. Työntekijät kokivat, että todellinen tehokkuus vaatisi parempia järjestelmiä, resursseja, toimivampia prosesseja ja tilaa kehittämiselle. Ilman niitä tehokkuus jäi helposti yksilön harteille.

Organisaatio B:n kulttuurissa suorittamisen jännitteisyys näkyi jatkuvana tasapainoiluna tulosvaatimusten ja työn laadun välillä. Työntekijät halusivat olla osa menestyvää, kasvuhaluista organisaatiota, mutta samalla he kaipasivat tilaa harkinnalle, palautumiselle ja työn merkityksellisyyden säilyttämiselle ja löytämiselle. Näin ollen suorittaminen ei ollut vain yksilön onnistumisen mittari, vaan koko kulttuuria läpäisevä ilmiö ja voima, joka vei muutosta eteenpäin ja teki sen osin raskaaksi.

Yhdessä nämä kuvaukset muodostavat moniulotteisen kuvan organisaatiokulttuurista, jossa suorittaminen oli sekä tavoite että toimintatapa. Se määritti, mitä pidetään onnistumisena, mutta myös sen, miten työntekijät kokivat oman arvonsa ja paikkansa organisaatiossa:

> *”Mä en tule tänä vuonna pääsemään mun tavoitteisiin ja tunnen niinku semmoista, että olen huono työntekijä.”* (H9)

Suorittamiseen liittyvät jännitteet syntyvät Smithin ja Lewisin (2011) mukaan moninaisuudesta, kun organisaatiossa on useita keskenään kilpailevia tavoitteita ja eri sidosryhmät hahmottavat menestyksen eri tavoin. Tämä näkyy myös haastatteluaineistossa:

työntekijöiden kokemuksissa menestystä mitattiin yhtä aikaa määrällisin tuloksin, asiakastyytyväisyytenä, kehityshankkeiden edistymisenä ja työn laadun ylläpitämisenä. Näiden rinnakkaisten tavoitteiden yhteensovittaminen teki suorittamisesta paradoksaalisen ilmiön, sen mikä toisaalta mahdollisti kasvun, synnytti myös jatkuvaa kuormitusta ja riittämättömyyden tunnetta arjen työssä.

4.1.3 Kuuluminen

Kuulumisen teema kuvasi työntekijöiden kokemuksiaan omasta paikastaan ja merkityksestään osana uutta organisaatiota. Muutoksen alkuvaiheissa kuuluminen rakentui epävarmuuden ja varovaisuuden sävyttämänä. Työntekijät pohtivat rooliaan ja paikkaansa uudessa rakenteessa, sekä sitä, miten heidän aiempi osaamisensa ja toimintatapansa sopivat yhteen uuden kulttuurin kanssa. Aineistossa toistui kuva ”me ja te” -asetelmasta, joka kuitenkin ajan myötä alkoi hälvetä yhteisten prosessien ja tiimityön vahvistuessa.

Haastateltavat kuvasivat, että yhteinen tekeminen loi uudenlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakensi pohjaa yhteiselle identiteetille. Kuuluminen ei ollut vain tunne, vaan konkreettinen osa arjen työn organisointia tiimien, vastuiden ja työnjaon osalta:

> ”*Että täällä huomaa, että on eri just tämmöisiä tiimejä mitkä on osana sitä omaa työn etenemisprosessia niin kuin, jos mä sen lainan uitan johonkin, niin kaikki sen osalta kuuluu mun tiimiin hoitamaan sen loppuun asti.”* (H5)

Tiimien merkitys vaihteli yksilöittäin, osalle se tarkoitti laajempaa prosessia, joka ulottui useisiin yksiköihin, kun taas toisille kuuluminen tiimiin määrittyi enemmän lähikollegoiden kautta. Tämä osoittaa, että kuuluminen ei ollut vain rakenteellinen vaan myös subjektiivinen kokemus. Sitä määrittivät sekä työn konteksti, että yksilön oma identiteetti.

Kuulumisen teeman alle linkittyy myös yksilön halu olla osa menestyvää ja uudistuvaa organisaatiota. Useat haastateltavat kertoivat kokevansa ylpeyttä siitä, että organisaatio

B on kasvava, joka tuo työhön merkityksellisyyttä ja yksilön tasolla halua olla mukana kasvussa. Kasvu ja uudistuminen vahvistivat kuulumisen tunnetta organisaatioon ja pelkkä työyhteisö ei määrittänyt kuulumisen tunnetta yksilötasolla, vaan enemmän osallistumista organisaation tulevaisuuden suuntaan:

> *”On selkeästi haluttu uudistua ja nyt uudistutaankin koko ajan, se ei tapahdu hetkessä. Se on useamman vuoden työ, mutta mun mielestä ollaan hyvällä polulla.”* (H3)

> *”Tää organisaatio on niinku kuuluukin olla, että kyllä me kaikki varmasti halutaan olla osana siinä kasvun tekijänä.”* (H5)

Tämä vahvisti identiteettiä, mutta samalla se lisäsi myös suorittamisen jännitteitä, menestykseen samaistuminen toi mukanaan painetta vastata odotuksiin tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta.

Samanaikaisesti aineistosta esiintyi myös kokemuksia etäisyydestä ja oman roolin pienuudesta suuressa organisaatiossa. Vaikka yhteisöllisyys ja kasvu lisäsivät ylpeyttä, jotkut kokivat jäävänsä sivuun tai toimivansa vain pienenä osana isoa koneistoa: ”Mä oon vaan muurahainen täällä.” (H9)

Tällaiset kuvaukset paljastavat kuulumisen kaksijakoisuuden. Samat rakenteet, jotka mahdollistavat yhteisöllisyyden voivat myös etäännyttää. Organisaation laajuus, prosessimaisuus ja hierarkkisuus loivat kokemusta siitä, että yksilö on pieni osa suurempaa kokonaisuutta, jossa oma vaikutusvalta on rajallinen. Tämä kytkeytyy laajemmin organisoitumisen jännitteisiin, jossa tehokkuutta ja yhteisiä rakenteita rakentava kulttuuri voi samanaikaisesti heikentää yksilön kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Kuulumisen teema heijastaa Smithin ja Lewisin (2011) kuvaamaa kuulumiseen liitettäviä jännitteitä, joissa yksilö pyrkii samanaikaisesti erottumaan ja sulautumaan yhteisöön.

Aineiston perusteella tämä näkyi haluna olla kasvavaa ja menestyvää organisaatiota, mutta samalla tarpeena säilyttää oma itsenäisyys ja identiteetti. Identiteetti toimii tämän jännitteen ytimessä, kun työntekijät neuvottelevat jatkuvasti omaa paikkaansa suhteessa yhteisöön, ja sen arvoihin ja rooleihin. Kuuluminen voi siten olla sekä yhdistävä että rajaava voima, joka muokkaa sitä, miten työntekijät kokevat paikkansa ja identiteettinsä organisaatiossa.

4.1.4 Organisoituminen

Organisoitumisen teema kuvasi sitä, miten uusi organisaatiorakenne ja prosessit muokkasivat työn tekemisen tapaa ja hallinnan tunnetta. Muutos toi joillekin toivottua selkeyttä ja tehokkuutta, mutta toisille se näyttäytyi rajaavana ja jäykkänä. Työnkuvat rajautuivat ja samalla kokonaisuus hajosi pienempiin osiin. Prosessimaisuus teki työn rytmistä ennustettavamman, mutta myös yksipuolisemman: ”Me ollaan tavallaan semmoisessa putkistossa, että on joku putki ja siinä työskennellään.” (H1).

Haastateltavat kuvasivat, että tehokkuutta haettiin selkeillä rooleilla ja vastuunjaolla: jokaisella oli oma osuutensa putkistossa, jossa yksi neuvotteli, toinen teki päätöksen ja kolmas viimeisteli dokumentit. Tämä toi työhön järjestystä, mutta samalla se loitonsi yksilöä kokonaiskuvasta. Aiemmin laaja-alaisempi vastuu muuttui kapeammaksi rooliksi osana prosessin virtaa. Useampi haastateltava kuvasi, että kokonaisuuden hallinta ja vaikutusmahdollisuudet kaventuivat ja asioiden vieminen eteenpäin edellytti useita vaiheita ja hyväksyntöjä, joka loi tunnetta byrokratiasta:

> *”Täällä on ihan järkyttävän paljon eri foorumeita, mä tarkoitan, että jos sä haluat yhden asian maaliin, niin sulla on kymmentä (10) foorumia missä sun pitää sitä käydä pyöräyttämässä kaiken kaikkiaan.”* (H6)

Kun päätöksenteko siirtyi yhä kauemmaksi arjesta, työntekijöiden kokemus autonomiasta heikkeni. Prosessin monivaiheisuus ei aina lisännyt sujuvuutta, vaan teki arjesta

hitaampaa ja lisäsi turhautumista. Haastateltavat pohtivat, oliko tehokkuus lopulta saavutettu, jos päätöksenteko hidastui ja asiakasrajapinnassa reagointikyky heikkeni.

Organisoitumisen toinen ulottuvuus liittyi siiloutumiseen ja tiedonkulkuun. Uudet vastuunjaot ja liiketoimintakohtaiset roolit toivat työhön selkeyttä, mutta samalla tiedon liikkuminen yksikköjen välillä vaikeutui ja suppilot eivät keskustelleet keskenään. Rajapintojen hallinta ja yhteistyö korostuivat, mutta niiden puute synnytti katkoksia ja epäjatkuvuutta:

> *”Miten sitä tietoa jaetaan ja missä sitä tietoa syntyy ja miten se tieto etenee ja miten sitä voidaan hyödyntää ja soveltaa, niin tavallaan tämmöistä karheutta on.”* (H1)

Siiloutuminen lisäsi kokemusta siitä, että työntekijä ei näe koko kuvaa. Kun jokainen keskittyi omaan osaansa prosessista, ymmärrys kokonaisuuden etenemisestä jäi osittaiseksi. Tämä loi tilanteita, joissa työ kyllä eteni tehokkaasti oman suppilon sisällä, mutta kokonaisvaikuttavuus kärsi.

Samaan aikaan osa haastateltavista tunnisti prosessimaisen rakenteen tarpeellisuuden kasvavassa organisaatiossa, jossa volyymeista saadaan kannattavaa liiketoimintaa, mutta ongelmaksi koettiin se, miten tehokkuuden tavoittelu kääntyi yhteistyön ja yksilön kokonaiskuvan ymmärrystä vastaan.

Organisoitumisen teema paljasti kulttuurin osan, jossa tehokkuuden tavoittelu ja kokonaisuuden hallinta elivät rinnakkain. Prosessit toivat järjestystä ja ennustettavuutta mutta toisaalta ne kavensivat autonomiaa ja hidastivat reagointikykyä asiakkaan suuntaan. Tämä kuvastaa Smithin ja Lewisin (2011) esittämää organisoitumisen jännitettä, jossa rakenne ja johtaminen edistävät samanaikaisesti yhteistyötä ja kilpailua, työntekijöiden voimaannuttamista ja ohjausta sekä kontrollia ja joustavuutta.

Aineiston perusteella työntekijät kokivat nämä jännitteet arjessaan hallinnan tunteen vaihteluna: prosessit toivat varmuutta, mutta samalla ne loivat tunnetta etäisyydestä ja irrallisuudesta. Rakenteiden vahvistaminen lisäsi tehokkuutta, mutta vähensi joustoa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Toisaalta prosessien puute olisi mahdollisesti heikentänyt työn sujuvuutta.

Organisoituminen näyttäytyi siten jatkuvana tasapainoiluna. Tarpeena säilyttää järjestys ja kontrolli, mutta myös mahdollisuus vaikuttaa ja toimia omaehtoisesti. Tämä jännite oli olennainen osa organisaatiokulttuuria ja se määritti, miten tehokkuus, yhteistyö ja yksilön toimijuus asettuivat suhteessa toisiinsa.

4.1.5 Yhteenveto

Organisaatiokulttuurin piirteet muodostivat taustan, jolle integraatiosta syntyneet jännitteet rakentuivat. Aineiston perusteella oppiminen, suorittaminen, kuuluminen ja organisoituminen ilmensivät kukin omalla tavallaan organisaation pyrkimystä yhdistää vakaus ja muutos. Nämä neljä teemaa kietoutuvat tiiviisti yhteen muodostaen kokonaisuuden, joka kuvastaa kulttuurin sisäistä dynamiikkaa ja sen paradoksaalista luonnetta.

Oppimisen jännitteet näkyivät työntekijöiden kokemuksissa tarpeena säilyttää menneisyyden tuoma varmuus, mutta samalla oppia uutta ja sopeutua nopeaan muutostahtiin. Suorittamisen teema puolestaan ilmensi tehokkuuden ja merkityksellisyyden välistä tasapainoilua ja sitä, miten tulospaineet ja kasvun tavoittelu luovat painetta, mutta myös yhteistä päämäärää ja identiteettiä.

Kuulumisen teema toi esiin identiteetin kaksijakoisuuden: työntekijät halusivat olla osa kasvavaa organisaatiota, mutta säilyttää oma ammatillinen itsenäisyys ja merkityksellisyys työssä. Organisoitumisen osalta jännitteitä havaittiin rakenteiden ja joustavuuden välillä, jossa prosessit toivat järjestystä ja tehokkuutta, mutta samalla loivat kokemusta etäisyydestä ja yksilön vaikutusmahdollisuuksien pienenemisestä.

Tämä kokonaisuus luo pohjan seuraavalle luvulle, jossa tarkastellaan miten kulttuuriset piirteet ja arvopohjat törmäävät integraatiotilanteessa ja synnyttävät jännitteitä yksilön kokemuksissa.

4.2 Ristiriitaiset odotukset ja arvot organisaatioiden välillä

Edellisessä luvussa tarkasteltiin organisaatio B:n kulttuurin sisäisiä piirteitä, jotka loivat pohjan jännitteille. Tässä luvussa puolestaan tarkastellaan, miten kahden organisaatiokulttuurin kohtaaminen synnytti jännitteitä työntekijöiden arvojen, odotusten ja työnteon tapojen välillä.

Aineiston perusteella organisaatioiden välinen ero ei ollut ainoastaan rakenteellinen tai prosessitasoinen, vaan siirtyneet työntekijät vertasivat uutta ympäristöään aiempaan ja kuvasivat, miten erilaiset arvot, tavoitteet ja johtamiskäytännöt vaikuttivat heidän arkeensa ja kokemukseensa muutoksesta.

Luvussa tarkastellaan jännitteitä kahdella tasolla, ensin analysoidaan miten oppimiseen ja suorittamiseen liittyvät odotukset eriytyivät organisaatioiden välillä ja sen jälkeen, miten yksilön identiteetti, arvot ja kuulumisen kokemus asettuivat osaksi uutta kulttuurista kontekstia.

4.2.1 Oppiminen vs. suorittaminen

Oppimisen ja suorittamisen havaittu jännite nousi aineistossa esiin erityisesti integraation alkuvaiheessa, jolloin työntekijöiden odotettiin samanaikaisesti omaksuvan uuden organisaation prosesseja ja järjestelmiä sekä tuottavan mitattavia tuloksia. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että työtehtäviin perehtyminen ja työn suorittaminen tapahtuivat rinnakkain, ei peräkkäin. Työntekijöiden oli hallittava uudet työkalut ja toimintatavat samaan aikaan, kun he jatkoivat asiakastyötä:

> *”Jos olisi ollut aikaa tottua siihen sisäiseen tapaan toimia, niin mä en usko, että siitä olisi muodostunut semmoista niin kun haastetta ja painetta, tai mikä silloin sitten siitä muodostui, kun se asiakastarve oli hetkestä yksi 100.”* (H7)

Tämä loi painetta onnistua tilanteessa, jossa varmuus omaan tekemiseen ja osaaminen eivät olleet vielä kehittyneet riittävälle tasolle. Eroavaisuudet organisaatioyksiköiden välillä vaikuttivat kuitenkin siihen, miten tämä jännite koettiin. Osa kuvasi siirtymää hallituksi ja aikaa perehdytykselle riitti, kun taas toiset joutuivat sopeutumaan välittömästi jatkuvaan asiakaskysyntään ilman riittävää perehdytystä.

Haastatteluista välittyi myös havainto kahden organisaation tehokkuuslogiikan välisistä eroista. Siinä missä organisaatio A:ta kuvattiin asiakassuhteita painottavaksi, organisaatio B:ssä menestystä mitattiin nopeammin ja tuloshakuisemmin. Tämä ero konkretisoitui yhdessä haastateltavan toteamuksessa: ”Organisaatio A:ssa vuoden tavoite on täällä kolmen kuukauden tavoite” (H10). Ero tavoitteissa kuvasti myös kulttuurista siirtymää: vanhan organisaation rytmi oli maltillinen ja keskittyi asiakkaiden pitämiseen, kun taas uusi organisaatio edusti nopeampaa sykliä ja vahvempaa tehokkuusajattelua.

Tämä jännite heijastaa oppimisen ja suorittamisen jännitettä, jossa organisaation on rakennettava tulevaisuuden valmiuksia samalla, kun on varmistettava nykyhetken menestys (Smith & Lewis, 2011). Aineiston perusteella tämä näkyi työntekijöiden arjessa jatkuvana tasapainoiluna uuden oppimisen ja välittömien tulosvaatimusten välillä. Toisaalta heidän tuli kehittää osaamistaan ja sisäistää uudet toimintamallit, mutta samalla heidän oli säilytettävä siirtyneet asiakassuhteet ja saavutettava asetetut tavoitteet. Näin oppiminen ja suorittaminen muodostivat myös kuormittavan kokonaisuuden: työntekijöiden oppiminen oli edellytys pitkän aikavälin menestykselle, mutta lyhyen aikavälin suorituspaineet rajoittivat sen toteutumista.

4.2.2 Kuuluminen vs. suorittaminen

Toinen havaittu jännite liittyi työntekijöiden oman identiteetin ja organisaation tavoitteiden väliseen suhteeseen. Monille haastateltaville työn merkitys oli A:n puolella rakentunut asiakaspalvelun laadusta ja pitkäjänteisistä asiakassuhteista. Organisaatio B:n puolella työn onnistumista alettiin mitata yhä vahvemmin määrällisten tavoitteiden ja myyntilukujen kautta:

> *”Kyllähän me eletään sellaisessa organisaatiossa, että se määrä on tärkein asia. Toivoisin, että siihen laatuunkin kiinnitettäisiin huomiota, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että ne asiakkaat pysyisivät.”* (H1)

Arjen tasolla tämä näkyi ristiriitana oman ammatillisen identiteetin ja organisaation menestyskriteerien välillä. Työntekijöiden puheessa korostui halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja asiakkaan parhaaksi, mutta samalla he kokivat laadun ja välttämättömän tuloksellisuuden vetävän heitä eri suuntiin. Haastateltavat kuvasivat riittämättömyyden tunnetta ja vertailua tehokkaampiin kollegoihin:

> *”En myy yhtä hyvin kuin yksi huippumyyjä, mutta pyrin siihen pikkuhiljaa, että olisin joku päivä itsekin semmoinen tehokas mutta ne aivot vaan ei niin äkkiä toivu siitä kaikesta muutoksesta.”* (H5)

Arvojen törmäys näkyi myös siinä, miten oman työn tarkoitusta hahmotetaan, kun työn inhimillinen puoli halutaan säilyttää tehokkuuspaineen keskellä. Asiakkaan kokonaisvaltainen kohtaaminen, joka oli aiemmin hyväksytty normi, on nyt vain suorite toisen perään lukujen valossa katsottuna.

Kuulumisen ja suorittamisen välinen jännite heijastaa Smithin ja Lewisin (2011) mukaan sitä, että yksilöt tasapainottelevat henkilökohtaisen identiteetin ja sosiaalisten tai ammatillisten odotusten välillä. Aineiston perusteella tämä näkyi työntekijöiden arjessa

jatkuvana tasapainoiluna sen välillä, mitä organisaatiossa pidetään hyvän työn mittarina ja sopeutuuko yksilö näihin vaateisiin.

4.2.3 Kuuluminen vs. organisoituminen

Kolmas havaittu jännite liittyi yksilön identiteettiin ja organisaation rakenteisiin, eli siihen miten työntekijät asemoivat itsensä suhteessa prosesseihin, hierarkiaan ja päätöksentekoon. Aineistossa nousi esiin kokemus siitä, että uuden organisaation rakenteet määrittelivät työn rajoja aiempaa tarkemmin. Tämä teki työstä selkeämpää ja ennustettavampaa, mutta samalla kavensi yksilön vaikutusmahdollisuuksia ja vähensi autonomiaa.

Haastateltavat kuvasivat, että päätöksenteko oli siirtynyt kauemmaksi arjesta ja työn rytmi muuttunut prosessiohjautuneemmaksi. Organisaatio A:ssa työntekijöihin luotettiin enemmän ja annettu enemmän vapautta tehdä ratkaisuja asiakkaan parhaaksi, kun taas B:ssä rakenne toi mukanaan valvontaa ja kontrollia:

> *”Organisaatiossa A:ssa sai aika vapaasti tehdä ja tietyllä tavalla luotettiin, että raportointia oli paljon vähemmän ja enemmän katsottiin vaan sitä, että kunhan kauppa vaan käy ja tulee myyntiä. Niin sitten taas niin kun tässä organisaatio B:ssä, niin oli se varmaan monelle iso shokki niinku itsellekin tavallaan, että miten paljon sellaista niin kuin ja mikä tavalla varmaan vaikutti siihen negatiiviseen ilmapiiriin, että sellaista luottamusta ei ollut työntekijöihin.”* (H2)

Tämä kokemus heijastaa siirtymää, jossa organisaation rakenteet pyrkivät lisäämään tehokkuutta, mutta samalla ne kaventavat työntekijän toimijuuden tunnetta. Joissain tilanteissa prosessimaisuus nähtiin kuitenkin myös mahdollistavana tekijänä, se rajasi työkuormaa ja loi selkeämmän roolin, jossa yksilö sai syventää omaan asiantuntijuuttaan:

> *”Niin silloin myös se mahdollistaa sen, että siellä voit ihan eri tavalla sitä sun asiantuntijuutta tiettyyn asiaan kehittää, kun sun ei tarvitse tavallaan niin montaa asiaa samanaikaisesti kehittää ja oppia.”* (H4)

Haastateltavat kuvasivat kuitenkin myös tilanteita, joissa prosessien monivaiheisuus hidasti päätöksentekoa ja loi tunnetta siitä, että oma työ jäi irralliseksi osaksi isommassa kuvassa. Tämä näkyi arjen turhautumisena ja etäisyytenä omasta työn vaikutuksesta:

> *”Me pystyttiin aikaisemmin sanomaan siihen vanhassa organisaatiossa, että joo, totta kai sä saat tämän lainan ja tehdään kaupat ensi viikolla niin nyt sä et voi tehdä sitä koska sä tarvitsen leiman vielä muualta, että se on OK.”* (H3)

Kuulumisen ja organisoitumisen välinen jännite heijastaa Smithin ja Lewisin (2011) kuvaamaa yksilöllisen ja kollektiivisen toiminnan välisiä jännitteitä. Aineiston perusteella tämä näkyi työntekijöiden arjessa jatkuvana tasapainoiluna henkilökohtaisen toimijuuden ja organisaation rakenteiden asettamien rajojen välillä. Toisaalta rakenteet loivat selkeyttä, mutta toisaalta ne kavensivat yksilön toimijuutta. Työntekijät joutuivat sopeuttamaan omaa toimintatapaansa osaksi prosessiohjautuvaa kokonaisuutta ja samalla etsimään keinoja säilyttää oma ammatillinen identiteetti.

Organisaation näkökulmasta kyse on tasapainosta: miten ylläpitää yhtenäisiä rakenteita ja prosesseja, mutta samalla mahdollistaa työntekijöiden kokemus toimijuudesta ja luottamuksesta. Kuulumisen ja organisoitumisen välinen jännite ei siten näyttäydy ainoastaan ongelmana, vaan myös dynaamisena voimana, joka pakottaa organisaation ja sen jäsenet jatkuvaan liikkeeseen hallinnan ja autonomian välillä.

4.2.4 Oppiminen vs. organisoituminen

Neljäs havaittu jännite liittyi oppimisen ja organisoitumisen yhteensovittamiseen. Organisaatio B:ssä työntekijöiltä edellytetään kykyä navigoida monivaiheisissa prosesseissa ja

löytää oikeat kontaktipisteet, mutta samalla kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutui. Oppiminen ei tällöin tarkoittanut vain uusien järjestelmien tai prosessien omaksumista, vaan myös vanhojen työtapojen purkamista ja niiden sovittamista uuteen rakenteeseen.

Aiemmassa organisaatiossa A työnkuvat olivat laajempia ja asiakasprosessien kokonaisuus näkyi työntekijöille selkeämmin. Tämä tuki myös organisaation oppimista, koska tieto kulki horisontaalisesti ja päätösten vaikutukset voitiin nähdä koko asiakaspolussa. Uudessa organisaatiossa B työnkuvat eriytyivät ja vastuut jakautuivat pienempiin osiin, joka teki työstä kapeampaa ja tiedonkulusta katkonaisempaa.

> *”Kyllähän niitä puhelinlinjoja sinänsä varmaan oli, mutta mun täytyy myöntää, että en mä ehtinyt niihinkään kiireessä perehtyä. Jälkikäteen ajateltuna niin tosi paljon perustui siihen, että sulla oli niinku kyky löytää ne oikeat ihmiset vastaamaan niihin asioihin.”* (H7)

Haastateltavan kuvaus osoittaa, että tieto ei välittynyt organisaation prosessien kautta vaan tiedon liikkuminen perustui yksittäisen työntekijän verkostoihin. Kun organisaation prosessit olivat monivaiheisia, perustui muutoksesta selviäminen osin yksilön kykyyn navigoida muutoksen keskellä.

Osa haastateltavista korosti myös prosessimaisuuden hyötyjä ja sen tuomaa rakennetta. Prosessit toivat vakautta, mutta samalla ne loivat tarpeen ymmärtää kokonaisuutta. Aineistosta nousi myös esiin yksilön tarve toimia eräänlaisena ”orkesterinjohtajana”, joka varmistaa, että asiakkaan asia etenee vaiheiden ja rajapintojen läpi oikeassa järjestyksessä:

> *”*H*aluaisin uskoa, että se on kuitenkin parempi niin että ei, ei sählää niinku joka paikassa vaan mutta että se kokonaiskuva on ymmärtäminen sen lankojen käsissä pitäminen, niin se on kyllä sitten kuitenkin tosi tärkeätä, että vaikka se siiloutuukin,*

mutta että siinä pitää nyt ehkä enemmän olla semmoinen orkesterin esittelijä, tämmöinen orkesterinjohtaja.” (H3)

Tämä orkesterinjohtajuuden rooli kuvastaa sitä, kuinka yksilöt pyrkivät ylläpitämään kokonaiskuvaa tilanteessa, jossa organisaation rakenteet pirstaloivat sen. Samalla se paljastaa jännitteen oppimisen ja organisoitumisen välillä: vakautta ja selkeyttä hakevat prosessit voivat estää tiedon virtaamista ja yhteisen oppimisen syntymistä.

Smithin ja Lewisin (2011) mukaan tämä jännite kuvastaa tilannetta, jossa organisatoriset rutiinit ja kyvykkyydet hakevat samanaikaisesti vakautta, selkeyttä, fokusta ja tehokkuutta sekä dynaamisuutta, joustavuutta ja ketteryyttä.

4.2.5 Yhteenveto

Ristiriitaiset odotukset ja arvot ilmensivät kulttuurien välistä kuilua, jossa organisaatio A:n ihmisläheinen ja joustava toimintatapa kohtasi organisaatio B:n prosessi- ja tuloskeskeisen lähestymistavan. Työntekijöiden arjessa tämä näyttäytyi samanaikaisina vaatimuksina oppia uutta, tuottaa tulosta, ylläpitää asiakaslähtöisyyttä ja sopeutua rakenteisiin.

Aineiston perusteella jännitteet eivät rajoittuneet vain yksittäisiin tilanteisiin, vaan ne kietoutuivat toisiinsa muodostaen toisiinsa linkittyviä kokonaisuuksia. Oppimisen ja suorittamisen jännite kuvasi painetta kehittyä ja rakentaa tulevaisuuden valmiuksia samalla, kun tulosta piti tehdä nopeasti. Kuulumisen ja suorittamisen jännite puolestaan heijasti yksilön identiteetin ja organisaation tavoitteiden välistä ristivetoa: halua tehdä merkityksellistä ja asiakaslähtöistä työtä, mutta samalla vastata määrällisiin tavoitteisiin. Kuulumisen ja organisoitumisen jännite korosti yksilöllisyyden ja kollektiivisen rakenteen välistä tasapainoilua, jossa hierarkia ja prosessit kavensivat työntekijöiden toimijuutta. Viimeisenä oppimisen ja organisoitumisen jännite toi esiin, miten tehokkuutta hakevat

prosessit voivat samanaikaisesti rajoittaa tiedon virtaamista ja organisaation yhteistä tavoitetta kehittyä.

Nämä jännitteet heijastavat syvempää arvojen yhteentörmäystä organisaatioiden välillä: luottamus vs. kontrolli, laatu vs. määrä ja autonomia vs. prosessikeskeisyys. Näiden jännitteiden hallinta edellytti työntekijöiltä jatkuvaa tasapainottelua, joissa menestyksen mittarit ja toimintalogiikat olivat muutoksessa. Samalla jännitteet loivat myös tilaa uudelle: mahdollisuudelle rakentaa yhteistä toimintakulttuuria, jossa oppiminen, tuloksellisuus ja yhteisöllisyys voisivat vähitellen kietoutua yhteen.

4.3 Johtajuuden rooli jännitteiden hallinnassa

Aiemmissa luvuissa esitetyt jännitteet heijastivat kahta yhdistyvää kulttuuria, joiden arvot, toimintalogiikat ja rakenteet erosivat toisistaan. Jännitteet eivät kuitenkaan ilmenneet vain rakenteellisina ristiriitoina, vaan ne kietoutuivat myös johtamiseen ja siihen, miten esihenkilöt kykenivät tukemaan työntekijöitä muutoksen keskellä. Johtajuudella oli keskeinen rooli tasapainon luomisessa, kun uusi ja vanha kulttuuri kohtasivat.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, miten johtajuus näyttäytyi eri jännitteiden hallinnassa ja millaisia merkityksiä työntekijät antoivat johdon ja esihenkilöiden toiminnalle. Näiden kuvausten avulla pyritään ymmärtämään, miten johtajuus voi tukea kulttuurista sopeutumista ja rakentaa luottamusta.

4.3.1 Oppiminen

Johtajuuden merkitys korostui siinä, miten työntekijät pystyivät omaksumaan uusia toimintamalleja ja sovittamaan niitä aiempaan osaamiseensa. Lähiesihenkilön rooli nähtiin suunnannäyttäjänä ja rinnalla kulkijana, joka auttoi rakentamaan yhteyttä vanhaan ja samalla suuntaamaan ajatusta kohti uutta organisaatiota. Esihenkilöiden toiminta oli

tärkeässä roolissa siinä, miten muutosta tulkittiin ja millaisena uusi kulttuuri työntekijöiden silmissä näyttäytyi.

Haastateltavat kuvasivat, että esihenkilön tapa puhua muutoksesta vaikutti ratkaisevasti siihen, miten sopeutuminen eteni. Myönteinen ja hyväksyvä suhtautuminen vanhojen toimintatapojen siirtämiseen vanhasta organisaatiosta uuteen auttoi työntekijöitä näkemään muutoksen jatkumona. Kun esihenkilön kanssa oltiin samoilla linjoilla siitä, että vanhasta tuodaan uusia käytäntöjä, se lievitti työntekijöiden epävarmuutta:

> *”Me ollaan mun esihenkilön kanssa aika niinku samoilla linjoilla, että tuodaan niitä hyviä asioita ja mennään sitten taas toisaalta eteenpäin täällä tässä organisaatiossa, että siinä mielessä on ollut kyllä niin kun se on varmaan helpottanut kanssa hirveän paljon.*" (H3)

Toisaalta kaikissa tilanteissa esihenkilön tuki ei ollut riittävää. Myös yrityskaupan mukana siirtynyt lähiesihenkilö on kamppaillut itse uuden organisaation toimintatapojen omaksumisen kanssa, joka näkyi tuen puutteena työntekijän suuntaan:

> *”Sanottiin että kysy esimieheltäsi ja hän on ollut samassa muutosprosessissa, niin onhan se tietysti ollut niinku haaste, että jos siinä olisi vaikka ollut joku, joka on jo niinku talossa ja olisi vaikka ollut esimiehen tukena joissakin asioissa.”*(H9)

Esihenkilön rooli muutoksen yhteydessä oli kaksijakoinen: miten tukea tiimiläisiä, jotka kipuilivat uuden organisaation kanssa, mutta samalla omaksua myös itse uusia toimintamalleja. Aineiston perusteella esihenkilöt toimivat oppimisen mahdollistajina silloin, kun he loivat siltoja vanhan ja uuden välille. Parhaimmillaan heidän toimintansa ei ollut pelkkää ohjeiden välittämistä, vaan yhteistä tulkintaa siitä, mitä vanhasta kannattaa säilyttää ja mitä muuttaa. Tämä vahvisti kokemusta jatkuvuudesta ja lisäsi työntekijöiden luottamusta siihen, että heidän osaamistaan arvostetaan myös uudessa organisaatiossa.

Samalla kuitenkin itse johtajuus oli itsessään oppimisen kohde, esihenkilöiltä vaadittiin kykyä sietää epävarmuutta, sillä heidän oli johdettava prosessia, jota he itsekin vasta opettelivat.

4.3.2 Suorittaminen

Esihenkilöiden rooli tavoitteiden saavuttamisessa ja henkilöstön tukemisen välillä näyttäytyi tasapainotteluna tehokkuuden ja inhimillisyyden välillä. Johtajien tehtäväksi muodostui varmistaa, että tavoitteet saavutetaan ilman, että henkilöstön jaksaminen tai motivaatio vaarantuu.

Haastateltavat kuvasivat, että esihenkilöt toimivat usein puskurina ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Vaikka myyntipaine tulee ylempää esihenkilöille, lähiesihenkilön rooli oli kääntää ne tiimille kannustavalla ja realistisella tavalla. Tämä näkyi erityisesti siinä, miten he viestivät tavoitteista ja tukivat tiimejään niiden saavuttamisessa:

> *”Tulee se myyntipaine sieltä esihenkilölle, joka esittää meille kyllä asiat ja tsemppaa meitä, että miten me voitaisiin siihen tavoitteeseen päästä.”* (H5)

Aineistossa nousi esiin myös tilanteita, joissa viestintä ja taustoitus jäivät puutteellisiksi. Joissain tapauksissa työntekijät kokivat, että organisaation päätöksiä vietiin käytäntöön ilman riittäviä perusteluita. Tämä lisäsi etäisyyden tunnetta ja heikensi työn merkityksellisyyttä:

> *”Olisi voinut niinku myynnin johdolla olla parempaa viestintää välillä meidän suuntaan, että taustoitetaan miksi näin tehdään eikä vain ilmoiteta.”* (H7)

Näissä tilanteissa lähiesihenkilön rooli korostui entisestään, hän oli usein se henkilö, jonka kautta työntekijät muodostivat käsityksen organisaation suunnasta ja arvoista. Kun

esihenkilö onnistui sanoittamaan tavoitteet niin, että ne linkittyivät työn tarkoitukseen, se vahvisti luottamusta ja vähensi muutosvastarintaa.

Johtajuus näyttäytyikin kykynä hallita jännitettä tulosvastuun ja ihmislähtöisen tuen välillä. Aineiston perusteella tehokkuuden ja tuen tasapaino oli johtamisen arkea, esihenkilöiden tulikin tasapainoilla sen kanssa, milloin painottaa numeroita ja milloin ihmisiä. Parhaimmillaan tämä synnytti luottamusta ja yhteisöllisyyttä, pahimmillaan se johti epävarmuuden ja kuormituksen tunteeseen. Johtajuus ei siis ollut vain tavoitteiden johtamista vaan myös tunteiden, epävarmuuden ja muutoksen johtamista.

4.3.3 Kuuluminen

Johtamisen inhimillinen puoli korostui tilanteissa, joissa muutos herätti epävarmuutta ja työntekijät etsivät paikkaansa uudessa organisaatiossa. Näissä tilanteissa esihenkilön rooli koettiin keskeiseksi kuulumisen tunteen ja psykologisen turvallisuuden rakentajaksi. Kun esihenkilö koettiin kuuntelevaksi, rohkaisevaksi ja turvaa luovaksi elementiksi, kuvailtiin esihenkilöä seuraavasti:

> *”Esihenkilö seisoo hienosti meidän takana, mitä ikinä me just sanotaankin, oli ongelmia tai mitä vaan ja pitää meidän puolia kyllä ja on semmoinen tsemppaava.”* (H5)

Tällainen johtaminen loi kokemusta yhteisestä suunnasta. Esihenkilön aktiivinen läsnäolo, kuunteleminen ja kyky toimia suunnan näyttäjänä loivat työntekijöille tunnetta vakaudesta muutoksen keskellä. Kun työntekijät kokivat, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja he voivat ilmaista epävarmuuttaan ilman pelkoa, vahvistui myös yhteisöllisyys ja luottamus. Tämä näkyi paitsi työntekijöiden ja esihenkilöiden välisessä suhteessa, myös tiimien sisäisessä ilmapiirissä.

Aineistosta nousi esiin myös, että ne työntekijät, jotka kuvasivat esihenkilöään tukevaksi ja helposti lähestyttäväksi, oli heillä kokonaisuudessaan myönteisempi kokemus muutoksista ja sen vaikutuksista. He kuvasivat sopeutuneensa nopeammin ja kokivat vahvempaa kuuluvuuden tunnetta tiimiinsä ja organisaatioon. Niissä tapauksissa, joissa esihenkilö jäi etäiseksi, myös työntekijöiden kokemus kuulumisesta jäi heikommaksi.

4.3.4 Organisoituminen

Johtajuuden roolia rajasivat myös organisaation rakenteelliset tekijät. Aineistosta nousi esiin kokemus siitä, että esihenkilön toimijuus oli rajattu hierarkkiseen päätöksentekoon ja valvontamekanismeihin. Myös esihenkilön roolin ristiriitaisuus nousi esiin siinä, että sama henkilö valvoo ja kirittää tulokseen:

> *” ”Sama henkilö valvoo sitä, teetkö sä kaikki ohjeiden mukaan ja kirittää tulokseen, se voisi olla vähän neutraalimpi se taho, joka valvoo.”* (H1)

Haastateltavien kuvaukset paljastavat esihenkilön kaksoisroolin, jossa hän toimii yhtä aikaa tukijana ja kontrolloijana. Tämä teki johtajuudesta ristiriitaista, kun johtaja oli sekä osa tiimiä että osa järjestelmää, jonka työntekijät kokivat etäiseksi ja ylhäältä ohjatuksi.

Tämä heijastaa organisaatio B:n tapaa toimia, jossa johtajien tehtäväksi muodostui toimintamallien yhdenmukaisuuden varmistaminen. Esihenkilöiden toiminta oli näin osa laajempaa kontrollijärjestelmää, järjestelmää joka pyrki vakauttamaan prosesseja ja minimoimaan riskejä, mutta samalla kavensi tilaa inhimilliselle joustolle.

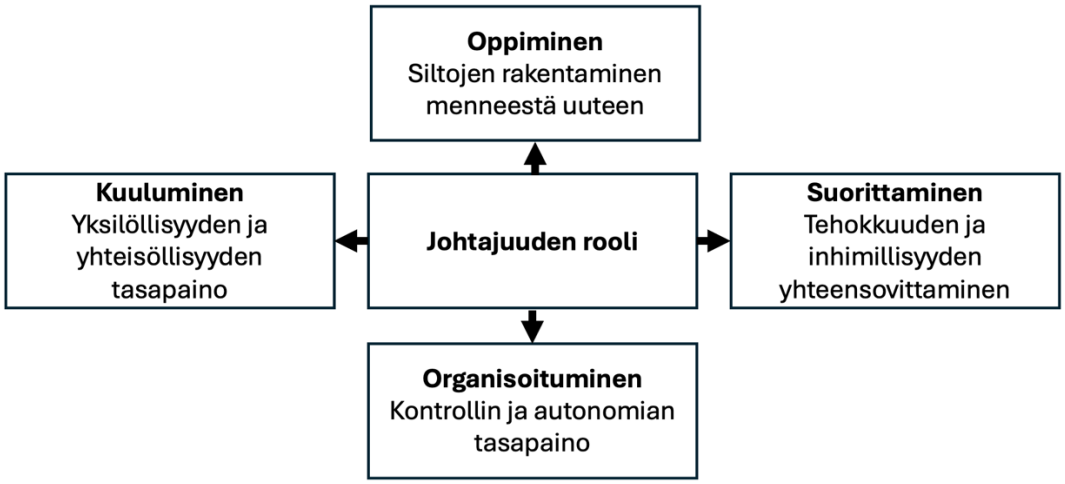
Aineiston perusteella esihenkilöt toimivat organisoitumisen jännitteen keskiössä: heidän on johdettava tiimejään, mutta samalla noudatettava tarkasti ohjeita ja varmistettava yhtenäiset toimintatavat. Johtajuuden paradoksaalisuus näkyi erityisesti siinä, miten esihenkilö pyrki luomaan turvallisuutta ja tukea tilanteissa, jossa hänen oma toimijuutensa oli rajattu. Esihenkilöiden arkea leimasi jatkuva tasapainottelu rakenteiden ja

inhimillisyyden välillä, koska heidän oli oltava yhtä aikaa sääntöjen vartijoita ja inhimillisiä johtajia.

4.3.5 Yhteenveto

Johtajuuden rooli näyttäytyi aineistossa keskeisenä tekijänä siinä, miten kahden organisaatiokulttuurin jännitteitä voitiin hallita. Esihenkilöt toimivat osin linkkeinä vanhan ja uuden kulttuurin välillä, he tasapainottivat uuden ja suoriutumisen vaatimuksia sekä samalla loivat turvaa ja jatkuvuuden tunnetta työntekijöille. Ne esihenkilöt, jotka pystyivät yhdistämään suunnan näyttämisen ja inhimillisen puolen, näyttivät toimivan jännitteiden lieventäjinä työntekijöiden sopeutuessa uuteen organisaatioon.

Aineiston perusteella johtajuus ei ollut vain jännitteiden hallintaa, vaan jatkuvaa yhteisen suunnan rakentamista. Parhaimmillaan johtajuus toimi dynaamisena voimana, joka mahdollisti samaan aikaan muutoksen ja jatkuvuuden, eli kahden kulttuurin yhteensovittamisen arjen tasolla.



Kuvio 6. Johtajuus jännitteiden solmukohdassa.

Kuviossa 6 on havainnollistettu, miten johtajuus toimii linkkinä neljän kategorian välillä. Esihenkilöt tasapainottelivat samanaikaisesti oppimisen, suorittamisen, kuulumisen ja organisoitumisen osalta. Johtajuus ei poistanut jännitteitä, vaan toimi niiden hillitsijänä ja miten jännitteitä koettiin organisaatiossa työntekijöiden näkökulmasta.

Edellä kuvatut tulokset pohjautuvat aineistosta muodostettuun rakenteeseen, jossa yksittäiset työntekijöiden kokemukset jäsentyvät tutkielman datarakenteen mukaisesti. Datarakenne kuvaa analyysin etenemistä yksittäisistä sitaateista ja ensimmäisen asteen kategorioista kohti laajempia toisen asteen teemoja ja kolmea keskeistä ulottuvuutta.

Taulukko 4 havainnollistaa tätä rakennetta esittämällä keskeiset analyysin elementit: ulottuvuudet, niihin liittyvät teemat ja kategoriat sekä niitä kuvaavat aineistolainaukset. Taulukko toimii tiivistyksenä analyysin kokonaisuudesta ja osoittaa, miten työntekijöiden kokemukset kytkeytyvät toisiinsa muodostaen tämän tutkielman tulososion perustan.

Taulukko 4. Ulottuvuudet**,** teemat, kategoriat ja sitaatit.

Ensimmäisen asteen kategoriat ja toisen asteen teemat	**Sitaatit**
Ulottuvuus: Organisaatiokulttuuri B:n piirteet paradoksien taustalla	
1. Oppiminen	
A: Uusien toimintamallien oppiminen ja vanhojen säilyttäminen	”Asiat on vanhoja, tuttuja kyllä, mutta sitten se niin kuin toimintatapa niin sehän on eri." (H8) ”Mulla on vieläkin välillä, että onko tässä asiassa nyt virhe mitä minä katson ja pitäisikö mun korjata se? Vai koenko, mä että tässä on virhe koska mun ajatustapa on nyt, että tämä olisi aikaisemmassa organisaatiossa tehty eri tavalla.” (H4) ”Meillähän oli niinku monen kuukauden koulutusjakso, jossa meidät vähän niinku ajettiin sisään ennen kuin me saatiin alkaa vasta niinku kontaktoimaan asiakkaita.” (H10) ”Jotenkin odotetaan kuitenkin organisaatiotasolta, että pystytään pitämään asiakkaat niin kuin ennen.” (H10)
B: Pyrkimys uudistua ja innovoida	”Täällähän on nyt kaikki kehitysjunat ja erinäköiset foorumit, että se on valtava niin kun armeijan ihmisiä, jotka tekevät siellä taustalla mikä ei näy suoraan niinku meidän yksikköömme.” (H3)

Ensimmäisen asteen kategoriat ja toisen asteen teemat	Sitaatit
	”Tämmöisellä peruspankkirilla niin on aika kovat myyntitavoitteet ja ja sitten jos sä vielä lähdet johonkin kehityshankkeisiin, niin se pitäisi näkyä myös siinä sun myyntitavoitteissa” (H3)
C: Digitaalinen työympäristö ja järjestelmät	”Kun ollaan Teamsin välityksellä niin eleet ja ilmeet ja tämmöiset niin ne välittyvät ehkä toisella tavalla, kun että jos oltaisiin samassa tilassa.” (H1) ”Teams oli kyllä ensin vähän shokki, kun ei voi soittaa kenellekään suoraan, kun pitää ensin laittaa Teams siitä, että voiko soittaa kun kaikki on koko ajan punaisella, kun ne istuu palavereissa tai muuten ei ole tavoitettavissa.” (H3) ”Valtava hektisyys kun toi Teams paukkuu koko ajan, että kun lounaallakin käy tai muuta, niin koko ajan se pimputtaa.” (H3) ”Miten sijoitusneuvonta tai mihin se kirjataan ja mihin kaikkiin järjestelmiin esimerkiksi kaikki merkinnät pitää tehdä” (H2) ”Odotus, että meidän pitää saada pidettyä ne asiakkaat ja hoitaa ne tilanteet, mutta meillä ei ole mitään osaamista siihen, koska opetellaan vasta esimerkiksi järjestelmiä.” (H4)
2. Suorittaminen	
D: Tavoitteet ja tehokkuusvaatimukset	”Mulle on ihan siis sanottu, että nämä numeraaliset tavoitteet otetaan välittömästi pois, jos laatu alkaa kärsiä sen takia, että sun pitää päästä niihin lukuihin.” (H4) ”Mä en kyttää sitä kelloa tai työtehtävämääriä, niin oon silloin jopa tehokkaampi, koska pääsen sellaiseen flow-tilaan ja sitten huomaakin, että oho no päivä on mennyt ja ollaan tehty näin tehokkaasti” (H4) ”Jos mua ei niin, vaikka joku pikkulaina kiinnosta niin mä huomaan sen omassa neuvottelun laadussa. Yritän olla tietenkin näyttämättä ja hoitaa yhtä laadukkaasti, mutta itsessäni huomaan sen.” (H5) ”Ei niin kun myöskään ymmärretä sitä, että jotta sitä tehokkuutta saataisiin, se vaatisi joustavuutta siinä, että saadaan niitä parempia järjestelmiä, jotka vaatii niin kun oikeasti resursseja ja ne vaatii oikeasti tekemistä.” (H6) ”Sen X asian kehitys oikeasti edesauttaisi X-yksikköä ihan hirveästi, mutta samaan aikaan meidän LPM (Lean Portfolio Management) toteaa, että no ei ole tärkeä niin, mun on tosi vaikea välillä sitten niinku miettiä, että mihin sitä aikaa oikeasti käyttää.” (H6)”

Ensimmäisen asteen kategoriat ja toisen asteen teemat	Sitaatit
	”Mä en tule tänä vuonna pääsemään mun tavoitteisiin ja tunnen niinku semmoista, että olen huono työntekijä.” (H9) ”Mulla on vaan niin kun laput silmillä eteenpäin ja kohti tavoitetta mentaliteetti, että en ole varmaan ehtinyt itsekään vielä huilahtaa ja miettiä, että miten tasapainottelen tavoitteiden, asiakaspidon/-tyytyväisyyden ja oman jaksamisen kannalta. ” (H10) ”Organisaatiolla on kovat tavoitteet, kovat myyntitavoitteet ja kovat odotukset, niin tyypillisestihän se on siitä, että organisaatiolla on kasvuhalukkuutta.” (H10)
3. Kuuluminen	
E: Organisaatioon kiinnittyminen	”Että täällä huomaa, että on eri just tämmöisiä tiimejä mitkä on osana sitä omaa työn etenemisprosessia niin kuin, jos mä sen lainan uitan johonkin, niin kaikki sen osalta kuuluu mun tiimiin hoitamaan sen loppuun asti.” (H5) ”Se fiilis siinä meidän tiimissäkin muuttui ihan kokonaan, että me (siirtyneet) ei tultu tänne viemään kenenkään työpaikkaa, vaan me tultiin niin kun jakamaan taakkaa.” (H6) ”Mä oon vaan muurahainen täällä.” (H9) ”Mä vaan niinkun mä vaan teen duunii hyvinkin pitkälti, että en oo taas sitten persoonana semmoinen, että mulla ei ole semmoista tarvetta kuulua johonkin tiettyyn organisaatioon.” (H10)
F: Halu kuulua uudistuvaan ja kasvavaan organisaatioon	”No valtavasti on potentiaalia ja on tavallaan kaikki semmoiset onnistumisen edellytykset olemassa.” (H1) ”Tää organisaatio on niinku kuuluukin olla, että kyllä me kaikki varmasti halutaan olla osana siinä kasvun tekijänä.” (H5) ”On selkeästi haluttu uudistua ja nyt uudistutaankin koko ajan, se ei tapahdu hetkessä. Se on useamman vuoden työ, mutta mun mielestä ollaan hyvällä polulla.” (H3)
4. Organisoituminen	
G: Prosessi- ja tehokkuuskeskeisyys	”Me ollaan tavallaan semmoisessa putkistossa, että on niinku joku putki ja sitten siinä työskennellään.” (H1) "Tässä on niinku haluttu hakea tehokkuutta siitä, että neuvottelija neuvottelee ja seuraava tekee päätökset ja sitten kolmas tekee paperit." (H3) ”Mä niinku otan pullan uunista ja sitten mä otan jo seuraavan” (H5)

Ensimmäisen asteen kategoriat ja toisen asteen teemat	Sitaatit
	”Täällä on ihan järkyttävän paljon eri foorumeita, mä tarkoitan, että jos sä haluat yhden asian maaliin, niin sulla on kymmentä (10) foorumia missä sun pitää sitä käydä pyöräyttämässä kaiken kaikkiaan.” (H6) ”Suoritan sitä mitä tuossa niin kuin liukuhihnalla tulee.” (H8)
H: Siiloutuneisuus ja prosessin pirstaleisuus	” Miten sitä tietoa jaetaan ja missä sitä tietoa syntyy ja miten se tieto etenee ja miten sitä voidaan hyödyntää ja soveltaa, niin tavallaan tämmöistä karheutta on.” (H1) ”Se on kuitenkin parempi niin että ei, ei sählää niinku joka paikassa vaan mutta että sen kokonaiskuva on ymmärtäminen ja sen lankojen käsissä pitäminen, niin se on kyllä sitten kuitenkin tosi tärkeätä” (H3) ”Ihmiset tekee niin omissa poteroissaan niitä asioita, että siellä on kun on nää tietyt tuotealue tai liiketoiminta-alueet, niin saattaa olla, että jossain vaiheessa joku kehitys on viety hyvinkin pitkälle ja mä saan sähköpostiin sen tiedon, että se koskee myös mun pöytää.” (H6) ”Suppilot ei keskustele välttämättä ensinnäkään toistensa kanssa.” (H7) ”Kyllähän täällä on paljon enemmän niin kun tätä hierarkiaa ja mitä mä nyt oon ymmärtänyt, että jos sä haluat saada jonkun asian eteenpäin niin sitä ei vaan ihan tuosta sormia napsauttamalla saada järjestettyä.” (H8)
Ulottuvuus: Ristiriitaiset odotukset ja arvot organisaatioiden välillä	
5. Oppiminen vs. suorittaminen	
I: Uusien toimintamallien sisäistäminen vs. odotukset tuloksesta	”Ja kun sä et oikein niinku tuntenut sitä niinku järjestelmää, sulla ei ollut sitä niin kun prosessia itsellä niin kuin ihan selvillä niin olihan se aika vaikea niin kun siinä sitten lähteä soittaa asiakkaalle." (H8) ”Jos olisi ollut aikaa tottua siihen sisäiseen tapaan toimia, niin mä en usko, että siitä olisi muodostunut semmoista niin kun haastetta ja painetta, tai mikä silloin sitten siitä muodostui, kun se asiakastarve oli hetkestä yksi 100.” (H7) ”Organisaatio A:ssa vuoden tavoite on täällä kolmen kuukauden tavoite” (H10)
6. Kuuluminen vs. suoriutuminen	

Ensimmäisen asteen kategoriat ja toisen asteen teemat	Sitaatit
J: työntekijöiden oma identiteetti vs. organisaation tavoitteet	”Kyllähän me eletään sellaisessa organisaatiossa, että se määrä on tärkein asia. Toivoisin, että siihen laatuunkin kiinnitettäisiin huomiota, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että ne asiakkaat pysyisivät.” (H1) ”En myy yhtä hyvin kuin yksi huippumyyjä, mutta pyrin siihen pikkuhiljaa, että olisin joku päivä itsekin semmoinen tehokas mutta ne aivot vaan ei niin äkkiä toivu siitä kaikesta muutoksesta.” (H5) ”Mä oon itse tottunut niinku vähän niinku siihen kokonaisvaltaisempaan enkä ihan silleen niinku että nyt vaan äkkiä uusmyynti uusi myynti.” (H9)
7. Kuuluminen vs. organisoituminen:	
K: työntekijän identiteetti vs. organisaation rakenne	”Organisaatiossa A:ssa sai aika vapaasti tehdä ja tietyllä tavalla luotettiin, että raportointia oli paljon vähemmän ja enemmän katsottiin vaan sitä, että kunhan kauppa vaan käy ja tulee myyntiä. Niin sitten taas niin kun tässä organisaatio B:ssä, niin oli se varmaan monelle iso shokki niinku itsellekin tavallaan, että miten paljon sellaista niin kuin ja mikä tavalla varmaan vaikutti siihen negatiiviseen ilmapiiriin, että sellaista luottamusta ei ollut työntekijöihin.” (H2) ”Me pystyttiin aikaisemmin sanomaan siihen vanhassa organisaatiossa, että joo, totta kai sä saat tämän lainan ja tehdään kaupat ensi viikolla niin nyt sä et voi tehdä sitä koska sä tarvitsen leiman vielä muualta, että se on OK.” (H3) ”Niin silloin myös se mahdollistaa sen, että siellä voit ihan eri tavalla sitä sun asiantuntijuutta tiettyyn asiaan kehittää, kun sun ei tarvitse tavallaan niin montaa asiaa samanaikaisesti kehittää ja oppia.” (H4)
8. Oppiminen vs. organisoituminen	
L: Uusien toimintamallien sisäistäminen vs. prosessin pirstaloituminen	”Haluaisin uskoa, että se on kuitenkin parempi niin että ei, ei sählää niinku joka paikassa vaan mutta että se kokonaiskuva on ymmärtäminen sen lankojen käsissä pitäminen, niin se on kyllä sitten kuitenkin tosi tärkeätä, että vaikka se siiloutuukin, mutta että siinä pitää nyt ehkä enemmän olla semmoinen orkesterin esittelijä, tämmöinen orkesterinjohtaja.” (H3) ”Itselleen esimerkiksi ei ollut tuttua, että miten ne prosessit sitten oikeasti etenevät.” (H4) ”Kyllähän niitä puhelinlinjoja sinänsä varmaan oli, mutta mun täytyy myöntää, että en mä ehtinyt niihinkään kiireessä perehtyä. Jälkikäteen ajateltuna niin tosi paljon perustui siihen, että sulla oli niinku kyky löytää ne oikeat ihmiset vastaamaan niihin asioihin.” (H7)

Ensimmäisen asteen kategoriat ja toisen asteen teemat	Sitaatit
Ulottuvuus: Johtajuuden rooli jännitteiden hallinnassa	
9. Oppiminen	
M: Uusien toimintamallien oppiminen	”Me ollaan mun esihenkilön kanssa aika niinku samoilla linjoilla, että tuodaan niitä hyviä asioita ja mennään sitten taas toisaalta eteenpäin täällä tässä organisaatiossa, että siinä mielessä on ollut kyllä niin kun se on varmaan helpottanut kanssa hirveän paljon." (H3) ”Sanottiin että kysy esimieheltäsi ja hän on ollut samassa muutosprosessissa, niin onhan se tietysti ollut niinku haaste, että jos siinä olisi vaikka ollut joku, joka on jo niinku talossa ja olisi vaikka ollut esimiehen tukena joissakin asioissa.” (H9)
10. Suorittaminen	
N: Tavoitteiden saavuttaminen vs. henkilöstön tukeminen	”No joo siis totta kai esihenkilö nyt on on niin kun tietyllä tavalla ehkä varmasti vyöryttää sen sen sitten eteenpäin mitä oli, mutta ehkä se oli ennemminkin että en tiedä varmaan, ei nyt esihenkilö varmaan niin, että enemmän se oli varmaan sitten tullut niinku seuraavalta niin kun esihenkilön esihenkilölle että annettuna.” (H2) ”Tulee se myyntipaine sieltä esihenkilölle, joka esittää meille kyllä asiat ja tsemppaa meitä, että miten me voitaisiin siihen tavoitteeseen päästä.” (H5) ”Olisi voinut niinku myynnin johdolla olla parempaa viestintää välillä meidän suuntaan, että taustoitetaan miksi näin tehdään eikä vain ilmoiteta.” (H7) ”Hän tietää, että mä oon ihan hirveän tunnollinen eikä halua aiheuttaa mitään ylimääräistä, että se tietää jo että mä niitä tavoittelen että mä en ole mikään niinku joka vaan istuu ja odottaa tilanteen tapahtuvan, että hän on kyllä niinku ollut hyvin hyvin tsemppaava.” (H9)
11. Kuuluminen	
O: Tuen ja turvallisuuden rakentaminen	”Esihenkilö seisoo hienosti meidän takana, mitä ikinä me just sanotaankin, oli ongelmia tai mitä vaan ja pitää meidän puolia kyllä ja on semmoinen tsemppaava.” (H5) ”Täällä se oli ekat kuukaudet ehkä vähän semmoinen, että (edellistä) esihenkilöä näki tiimipalaverissa tai aamustartissa ja sitten ei tiennyt missä se pyörii ja ei siitä paljoa kuulunutkaan.” (H6) ”Hän on ihan oikeasti esihenkilö, että se tsemppaa ja niin kun kuuntelee ja ohjaa, ja antaa niin kun niitä suuntaviivoja jatkuvasti, että se oli niinku odotuksen arvoista.” (H6)

Ensimmäisen asteen kategoriat ja toisen asteen teemat	Sitaatit
	”Esihenkilötason viestintä piti erittäin hyvin meidät jatkuvasti kartalla siitä mitä pitää tapahtua ja miten mitä asioita tulee ottaa huomioon. (H7)
12: Organisoituminen	
P: Esihenkilön toimijuus	”Sama henkilö valvoo sitä, teetkö sä kaikki ohjeiden mukaan ja kirittää tulokseen, se voisi olla vähän neutraalimpi se taho, joka valvoo.” (H1) ”Hän saattoi tulla niin kuin perjantai iltapäivällä vaan että no niin, että nyt pitäisi saada taas jotain niin kun raportointia.” (H2) ”Täällä vaan justiin, vaikka ylin johto päättää ne asiat, miten niinku asioita tehdään.” (H9)

5 Keskustelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman keskeiset löydökset ja pohditaan, miten ne vertautuvat tutkielman teoriapohjaan. Luku syventää erityisesti sitä, miten organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen synnyttää jännitteitä ja millaisin keinoin näitä voidaan hallita johtamisen näkökulmasta.

Luvun ensimmäisessä osassa käsitellään tutkimuksen kontribuutiota suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuskysymyksiin. Toisessa alaluvussa esitetään tarkemmin, mitä tulokset merkitsevät johtamisen osalta käytännössä ja kolmannessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Teoreettinen kontribuutio

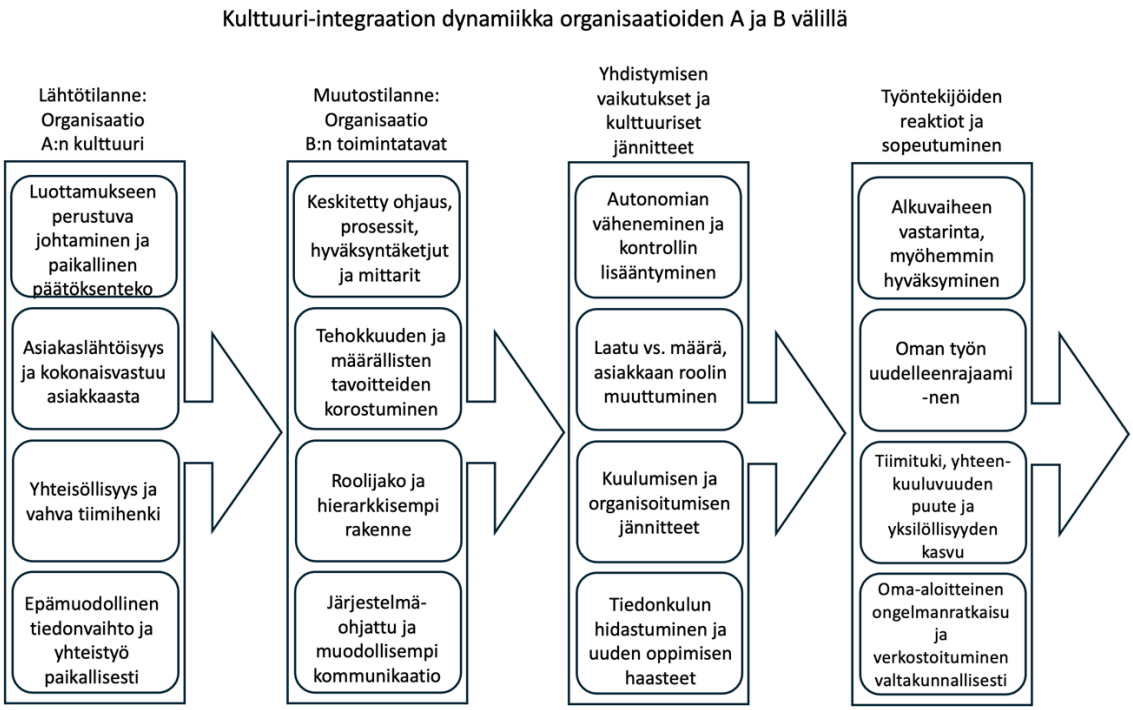
Tässä alaluvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia peilattuna tutkimuskysymyksiin. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää millaisia jännitteitä kahden organisaatiokulttuurin yhdistyminen synnyttää. Tutkielman pääkysymys oli: millaisia jännitteitä kahden organisaatiokulttuurin yhdistyminen synnyttää työntekijöiden kokemuksissa?

Tätä tukevina alakysymyksinä tarkasteltiin puolestaan millaiset organisaatiokulttuurin piirteet synnyttävät jännitteitä työntekijöiden sopeutuessa uuteen organisaatioon, millaisia ristiriitaisia odotuksia tai arvoja työntekijät kokevat uuden ja vanhan kulttuurin välillä ja miten työntekijät kokevat johtajuuden roolin jännitteiden hallinnassa.

Tutkimusaineistossa tunnistettiin useita jännitteitä, joita työntekijät kohtaavat arjessaan, mutta milloin näistä jännitteistä tulee paradokseja, jotka eivät ole ratkaistavissa? Smithin ja Lewisin (2011) mukaan paradoksi syntyy, kun kaksi keskenään vastakkaista mutta samalla toisiinsa kietoutunutta ilmiötä esiintyy samanaikaisesti ja pysyvästi sekä molemmat ovat välttämättömiä organisaation toiminnalle. Paradoksit ovat siis pysyviä, joita on opittava sietämään ja hallitsemaan.

5.1.1 Kahden organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurin vaikutus muutokseen ulottuu syvälle työntekijöiden identiteettiin. Kahden organisaation yhdistyessä yksittäiset työntekijät joutuivat arvioimaan uudelleen omaa ammatillista identiteettiään: miten olla hyvä työntekijä uudessa organisaatiossa ja sopiiko uusi organisaatio juuri minulle? Tätä muutoksen dynamiikkaa on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Kulttuuri-integraation dynamiikka organisaatioiden A ja B välillä.

Kulttuurien yhdistyminen ei tarkoittanut pelkästään uusien toimintamallien omaksumista vaan myös työn merkityksellisyyden uudelleenmäärittelyä, kuten kuviosta 7 voidaan havaita. Organisaatio A:ssa työntekijöiden identiteetti rakentui asiakaslähtöisyyden, autonomian ja ammatillisen ylpeyden ympärille. Työntekijät kokivat voivansa tehdä päätöksiä asiakkaan parhaaksi ja hallitsevansa koko palvelukatalogin. Uudessa

organisaatiossa B sen sijaan korostuivat tehokkuus, raportointi ja rajatumpi toimenkuva, joka muutti työn sisältöä.

Organisaation tulisi Mühlemannin ja muiden (2022) mukaan tukea henkilöstöä identiteetin löytämisen osalta sosiaalisesti ja kulttuurisesti, jotta työntekijät voivat löytää paikkansa uudessa kokonaisuudessa. Heidän mukaansa työntekijöiden kyky sopeutua laaja-alaisiin organisaatiomuutoksiin vahvistuu, mikäli heillä on mahdollisuus joko identiteetin säilyttämiseen tai sen vahvistamiseen. Jos työntekijöillä ei ole näihin kumpaankaan mahdollisuutta, organisaatiomuutos heikentää työntekijöiden sitoutumista sekä heidän hyvinvointiaan.

Kahden kulttuurin yhteensovittaminen ei ollut pelkästään rakenteellinen haaste, vaan myös emotionaalinen prosessi, jossa työntekijät pyrkivät löytämään tasapainon uuden ja vanhan välille. He pyrkivät säilyttämään osia A:n asiakaslähtöisyydestä, mutta omaksumaan B:n rakenteet ja resurssit. He eivät täysin hylänneet vanhaa eivätkä täysin sulautuneet uuteen, vaan muodostivat näiden välille oman tapansa olla ja toimia.

Tarkastellessa kulttuurieroja organisaatioiden välillä esiin nousee se, että organisaatio A:n kulttuurissa asiakaslähtöisyys tarkoitti sitä, että asiakaspalvelu oli henkilökohtaista: sama yhteyshenkilö hoiti asiakkaan asiat alusta loppuun ja yhteyshenkilöllä oli mandaatti hoitaa asioita itsenäisesti. Organisaatio B:n puolella asiakaslähtöisyys näyttäytyy puolestaan eri tavalla. B:n ilmaistuissa arvoissa asiakaslähtöisyys on yksi muista arvoista yhdessä uudistushalukkuuden, vastuunkantamisen ja tuloksellisuuden kanssa. Molemmissa organisaatioissa asiakaslähtöisyys on yksi toiminnan keskeisistä arvoista, mutta ne näkyvät arjessa eri tavalla. Tämä kuvastaa Scheinin (2009, s.33–34) esittämää ajatusta siitä, että yhteneväiset ilmaistut arvot poikkeavat toisistaan huomattavasti. Tähän liittyy myös se, että kahden kulttuurin etäisyys voi vaikuttaa yritysjärjestelyn onnistumiseen ja syödä organisaation innovaatiokykyä pidemmällä aikavälillä (Brede ja muut 2023).

Tilanteesta paradoksaalisen tekee se, että asiakkaalle luvataan joustavaa ja nopeaa palvelua, mutta taustaprosessi on monivaiheinen, joka vaikuttaa asiakas- ja työntekijäkokemukseen. Aineistosta on havaittavissa turhautumista prosessin kestosta ja sen pilkkoutumisesta. Tilanteesta on havaittavissa monitahoinen paradoksi: kuuluminen vs. organisoituminen vs. suoriutuminen, joista jokainen osa-alue ilmentyy arjessa omalla tavallaan.

Tämä paradoksi ei ole ratkottavissa yksittäisillä toimenpiteillä, koska sen taustalla olevat arvot ja tavoitteet ovat kaikki yhtä välttämättömiä ja toisiaan täydentäviä organisaatiolle, kuten Smith ja Lewis (2011) paradoksia määrittelevät. Organisaatio B tarvitsee tehokkuutta pysyäkseen kilpailukykyisenä, mutta se tarvitsee myös yhteisöllisyyttä ja merkityksellisyyttä työntekijöiden sitouttamiseksi, mutta se tarvitsee myös joustavuutta ja reaktiivisuutta asiakkaiden odotusten täyttämiseksi. Toisin sanoen, kun prosessit ovat tehokkaita (organisoituminen) ja ne tukevat liiketoiminnan tavoitteita kasvun osalta (suorittaminen), mutta samalla se heikentää työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja merkityksellisyyden tunnetta (kuuluminen).

Tämä paradoksi heijastuu myös asiakaslähtöisyyteen. Organisaation tehokkuusmittarit ohjaavat työn painopistettä määrällisiin tavoitteisiin, jotka mittaavat pitkälti uusmyyntiä, vaikka työntekijät itse korostaisivat asiakassuhteiden laatua ja niiden pitkää kestoa. Haastateltavat tunnistivat ristiriidan siinä, että laadukas asiakaspalvelu ja asiakkaiden kiireetön kohtaaminen jäivät toissijaisiksi tehokkuusvaatimusten rinnalla. Eräs haastateltava kiteyttikin tämän toteamalla: ”Määrä on tärkeämpää kuin laatu.” (H1).

Tämä voi kertoa siitä, että organisaation kasvuun kytkeytynyt tehokkuuslogiikka alkaa elää omaa elämäänsä, jolloin inhimilliset arvot jäävät sen varjoon. Ehkä taustalla on ollut myös usko siihen, että mittareilla johdettu kulttuuri tuottaa tuloksia nopeammin. Bortolotti ja muut (2024) tuovat kuitenkin esiin, että tehokkuutta ja kontrollia korostavat organisaatiokulttuurit voivat lisätä prosessien vakautta ja ennustettavuutta, mutta samalla kaventaa organisaation kykyä oppia ja uudistua.

5.1.2 Oppiminen ja organisaation uusiutumiskyky

Organisaatiokulttuurien integraatiossa ei ole kyse pelkästään siitä, että työntekijät sopeutuvat uuteen tapaan toimia, vaan myös siitä, miten organisaatio kokonaisuudessaan oppii ja rakentaa uusia yhteisiä toimintamalleja. Aineiston perusteella voidaan havaita, että oppiminen ei ollut vain yksilötasolla uusien järjestelmien tai prosessien omaksumista, vaan se edusti laajempaa organisaation kykyä uudistua (tai sen puutetta).

Organisaatio B:n prosessilähtöisyys näyttäytyi työntekijöiden kokemuksissa myös jäykkyytenä ja siiloutumisena. Kun oppiminen rajautui oman vastuualueen sisälle, menetettiin mahdollisuus tarkastella kokonaisuutta ja jakaa tietoa yli rajojen. Tämä saattoi heikentää organisaation kykyä luoda uusia toimintatapoja.

Tämä voi kertoa siitä, että oppimista rajoittivat myös kulttuuriset tekijät. Wolf ja muut (2022) esittävät, että organisaatiokulttuuri ja oppiminen muodostavat toisiaan jatkuvasti muokkaavan kaksisuuntaisen suhteen, jossa kulttuuri toimii oppimisen perustana ja oppimisprosessit muokkaavat kulttuuria. Heidän mukaansa organisaation kyky oppia uutta ja uudistua riippuu siitä, kuinka avoin sen kulttuuri on uuden tiedon käsittelylle ja kokeilulle. Mutta myös siitä, kuinka hyvin johto kykenee huomioimaan sen, soveltuuko valitut oppimistoimenpiteet olemassa olevaan kulttuuriin ja päinvastoin.

Tämän tutkimuksen havaintoja voidaan tulkita siten, että integraation alkuvaiheessa organisaatiokulttuurit eivät vielä mahdollistaneet laajempaa yhteistä oppimista, vaan oppiminen jäi yksiköiden sisäiseksi. On mahdollista, että kulttuurinen perusta ei vielä tukenut tiedon jakamista ja yhteistä reflektiota siitä, mikä rajoitti organisaation uudistumiskykyä.

5.2 Mitä pitäisi oppia johtamisessa?

Tässä alaluvussa syvennytään siihen, mitä tutkimustuloksista voidaan oppia johtamisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on, miten kulttuuri-integraatio ja siihen liittyvät jännitteet vaikuttavat johtamiskäytäntöihin.

Tutkimustulokset osoittavat, että kulttuuri-integraatio kahden organisaation välillä ei ole yksiselitteinen muutosprosessi, vaan pitkäkestoinen työ, jossa organisaatioiden eri arvot, käytänteet ja uskomukset joutuvat vastakkain. Johtamisen näkökulmasta perinteinen muutoksenhallinta ei riitä, vaan johtajien tulee elää jännitteiden keskellä ja luoda tilaa erilaisille toimintalogiikoille tiimeissä ja laajemmin koko organisaatiossa.

5.2.1 Johtaminen vaatii sekä-että-ajattelua

Kahden yrityksen integraatio tuo väistämättä mukanaan vastakkaisia ja kahdensuuntaisia vaatimuksia: tehokkuus vs. inhimillisyys ja hallinta vs. vapaus. Tämä edellyttää sekä-että-ajattelua, jossa johtaja ei pyri ratkaisemaan ristiriitoja, vaan luo tilan, jossa molemmat vaatimukset voivat olla läsnä.

Tutkimustulosten perusteella tällainen johtamisote tuki työntekijöiden sopeutumista muutokseen. Esihenkilöt, jotka pystyivät samanaikaisesti ylläpitämään tavoitteellisuutta mutta ymmärtämään myös työn kuormittavuutta ja tavoitteita, loivat tiimeihinsä tunnetta turvallisuudesta ja työn merkityksellisyydestä. Tämä vahvisti luottamusta ja vähensi muutosvastarintaa tiimeissä.

Tätä havaintoa tukee myös Ortiz-Astizisin ja muiden (2024) tutkimus, jonka mukaan tiimitason johtajat toimivat arjen muutosagentteina, jotka eivät ainoastaan vie muutosta eteenpäin vaan rakentavat luottamusta ja lisäävät sitoutumista tiimeissään. Heidän mukaansa tiimitason johtajat, jotka integroivat ja ilmentävät organisaation arvoja auttavat

luomaan joustavan ja kestävän organisaatiokulttuurin, joka on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa.

Millerin ja muiden (2025) mukaan kulttuuri ja johtajuus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Kulttuuri muokkaa sitä, miten johtajuutta toteutetaan ja johtajuus puolestaan vahvistaa tai haastaa olemassa olevia kulttuurisia rakenteita. Heidän mukaansa hierarkkinen organisaatiorakenne, muutoksen henkilöityminen yksittäisiin johtajiin ja riittämätön tuki yhteiselle työskentelylle ja kehittämiselle estävät muutoksen toteutumista.

Tutkimustulokset tukevat Millerin ja muiden (2025) näkemystä siitä, että riittävä tuki yhteiselle työskentelylle on välttämätöntä muutoksen toteuttamiseksi ja esihenkilöiden rooli on keskeinen tämän mahdollistamisessa. Esihenkilöiden tulee pystyä tarjoamaan tukea sekä sisäisissä kehitystehtävissä toimiville että asiakasrajapinnassa työskenteleville, jotta kulttuurin ja muutoksen välinen vuorovaikutus voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Aineistossa tämä näkyi siinä, että esihenkilöiden toiminta muodosti sillan eri yksiköiden välille, heidän kauttaan välittyi sekä ylhäältä johdettu muutosviesti ja työntekijöiden kokemus arjesta. Tämä edustaa sekä-että-ajattelua käytännössä, johtajan tulee kyetä viemään muutosta eteenpäin ja samalla ylläpitää yhteisöllisyyttä sekä työn hallinnan tunnetta.

Tuloksista on havaittavissa myös esteitä tämän toteutumiselle. Työntekijöiden kokemus hierarkkisuudesta ja prosessikeskeisestä rakenteesta rajoittivat esihenkilöiden toimijuutta, jonka myötä esihenkilön rooli näyttäytyy kaksijakoisena: valvojana ja tsemppaajana. Milleriin ja muihin (2025) peilaten tässä voi olla yksi syy, miksi muutoksen aikana työntekijätasolta on nähtävissä kipuilua.

5.2.2 Johtajan rooli tulkkina ja jatkuvuuden rakentajana

Kulttuuri-integraatiossa johtajat toimivat paitsi tavoitteiden viestijöinä, myös merkityksen rakentajina. Tuloksissa esihenkilöiden merkitys korostui tilanteissa, joissa viestintä oli hajanaista ja epäselvää. Kun esihenkilö tulkkasi muutosta ymmärrettävämpään muotoon ja linkitti sen toimintatapoihin, auttoi se työntekijöitä ymmärtämään sen, että uusi toimintatapa ei ole poistanut kaikkea vanhaa vaan se tarjosi mahdollisuuden yhdistää hyväksi koettuja käytänteitä uuteen organisaatioon.

Kulttuurien kohtaamisessa tämän kaltainen merkityksen johtaminen on keskeistä, koska ilman sitä työntekijät voivat menettää yhteyden siihen, miksi muutos tapahtuu ja mitä se tarkoittaa yksilön työlle. Johtajien tulisikin panostaa viestintään eri tasojen mukaan, joka ei ainoastaan korosta tavoitteiden merkitystä, vaan auttaa yksittäisiä työntekijöitä ymmärtämään muutosta ja miksi muutos tehdään. Tähän havaintoon linkittyy myös Chapmanin ja muiden (2011) tutkimus siitä, että muutosviestintää tulisi mukauttaa ammattiryhmien mukaan. Heidän mukaansa vision ja suurempien linjojen viestintä voi innostaa johtajia, mutta konkreettinen ja yksityiskohtaisempi viestintä lisää alemman tason sitoutumista.

Samansuuntaisesti Bortolotti ja muut (2024) korostavat, että johtamisen rooli on keskeinen organisaatiokulttuurin ja käytäntöjen sovittamisessa. Heidän mukaansa johtajien tulisi tunnistaa oman organisaationsa kulttuuriprofiili ja mukauttaa käytäntöjä sen mukaisesti sen sijaan, että pyrittäisiin muuttamaan koko kulttuuria.

5.3 Rajaukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia tuleville tutkimuksille. Ensin arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä laadullisen tutkimuksen viitekehyksessä.

5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Puusan ja muiden (2020, luku 11) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden perusteella. Uskottavuuden osalta merkityksellistä on, voiko laajempi yleisö pitää esitettyjä tuloksia todenmukaisina. Tähän vaikuttaa tutkimustulosten aineiston asianmukainen kerääminen ja huolellinen analysointi. Tutkimuksen luotettavuutta puolestaan arvioidaan siinä, kuinka tutkija vakuuttaa lukijan omista valinnoistaan, menetelmistään ja lähestymistavoistaan ratkaistakseen tutkimusongelman. Eettisyyden arvioinnin osalta kriteerinä on se, kuinka tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita ja tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville ihmisille.

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta ja luotettavuutta on pyritty vahvistamaan kuvaamalla aineistonkeruu- ja analyysiprosessi läpinäkyvästi, sekä liittämällä tulkinnat tutkimuksen teemoihin. Tutkimustuloksia on peilattu aiempaan teoriaan, joka tukee johtopäätösten johdonmukaisuutta ja vahvistaa niiden uskottavuutta. Eettisyyden näkökulmasta tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota osallistujien anonymiteetin turvaamiseen, jonka takia menetelmäosuudessa ei ole kerrottu osallistujien organisaatioyksiköitä tai ammattiryhmiä.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkimustulokset kuvaavat yhden organisaation kulttuuri-integraatiota tiettynä ajankohtana, jonka vuoksi niitä ei voida suoraan yleistää muihin organisaatioihin tai konteksteihin.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että vaikka tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa sen tapaustutkimuksellinen luonne ja kontekstisidonnaisuus, sen vahvuutena on johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja eettisesti kestävä tutkimusprosessi.

5.3.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain organisaatioon siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia yrityskauppatilanteesta ja jatkotutkimuksissa olisi tärkeää tutkia tarkemmin koko organisaation kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Jatkotutkimuksissa voisi käsitellä kulttuuri-integraatiota pidemmällä aikavälillä, joka mahdollistaisi sen tarkastelun, miten jännitteitä käsitellään ajan myötä ja miten kulttuureiden välinen dynamiikka kehittyy.

Toinen jatkotutkimusehdotus kohdistuu johtamisen rooliin muutostilanteessa. Tässä tutkimuksessa johtamisen roolia käsiteltiin työntekijäkokemusten kautta, mutta tulevissa tutkimuksissa olisi kiinnostavaa selvittää, millaisilla johtamiskäytännöillä, johtajuus- tai viestintätyyleillä voitaisiin tukea kulttuureiden yhteensovittamista vielä paremmin.

Lähteet

Agrawal, A., Pandey, A., & Kumar, P. (2024). A Case Study of a Post-Acquisition Organizational Healing Intervention: Enablers and Outcomes. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, *13*(1), 98–116. https://doi.org/10.1177/22779779241235844

Aldhafeeri, N. (2024). Organizational Culture: A Concept Analysis. *Nursing Science Quarterly*, *37*(4), 365–372. https://doi.org/10.1177/08943184241269891

Amorim-Ribeiro, E., Neiva, E., Macambira, M., & Martins, L. (2022). Well-being at work in processes of organizational change: the role of informal social networks. *Revista de Administração Mackenzie*, *23*(1). https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220125

Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J.-L., Montreal, C., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. https://doi.org/10.1108/02621711211253231

Bogale, A., & Debela, K. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.234012 9

Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., & Flynn, B. B. (2024). Moderation of OM practice effectiveness by organizational culture profile: contingency vs paradox perspective. https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2024-0105

Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational Culture, Adaptation, and Performance. https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16791

Bui, M., Jeng, D., & Ta, H. (2024). Accelerating Digital Supply Chain Management Practices, Customer Development, and Firm Performance: Organizational Culture Matters. *Contemporary Economics*, *18*(1), 40–66. https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.525

Chapman, G., Hayes, K., Sloan, T., & Fitzgerald, J. (2011). Organisational change: communicating to Schein's operator, engineer and executive occupational subcultures. *International Journal of Learning and Change Rights statement*. https://doi.org/10.1504/IJLC.2011.045071

Chesley, C. G. (2020). Merging Cultures: Organizational Culture and Leadership in a Health System Merger. *Journal of Healthcare Management*, *65*(2), 135–150. https://doi.org/10.1097/JHM-D-18-00213

Cunha, M., Simpson, A., Clegg, S., & Rego, A. (2019). Speak! Paradoxical Effects of a Managerial Culture of 'Speaking Up.' *British Journal of Management*, *30*(4), 829–846. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12306

De Leon, M. V. (2020). "Impact of managerial communication, managerial support, and organizational culture difference on turnover intention: A tale of two merged banks." *Problems and Perspectives in Management*, *18*(4). https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.30

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, *13*. https://doi.org/10.1177/18479790211016273/FORMAT/EPUB

Everson, C. (2003). *Organizational culture and context.* Routledge.

Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *Journal of Applied Behavioral Science*, *57*(2), 204–232. https://doi.org/10.1177/0021886320979646/FORMAT/EPUB

Groulx, P., Johnson, K., & Harvey, J. F. (2025). Team Readiness to Change: Reflexivity, Tenure, and Vision in Play. *Journal of Applied Behavioral Science, 61*(1), 14–38. https://doi.org/10.1177/00218863231216724/FORMAT/EPUB

Helms-Mills, J., Dye, K., & Mills, A. J. (2008). *Understanding Organizational Change.* Routledge.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. p.). Gaudeamus.

Khaw, K., Alnoor, A., Al-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, *42*, 19137–19160. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lorincová, S., Miklošík, A., & Hitka, M. (2022). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, *28*(1), 220–238. https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983

Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, *46*(3), https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927

Miller, R., Waterman, C., Jackson, C., Mahesh, S., Tingle, A., Mayrhofer, A., & Toma, M. (2025). Leading by example? Culture, change, and strength-based social work. *British Journal of Social Work*, *00*, 1–20. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf070

Mühlemann, N., Steffens, N., Ullrich, J., Haslam, S. A., & Jonas, K. (2022). Understanding responses to an organizational takeover: Introducing the social identity model of organizational change. *Journal of Personality and Social Psychology*, *123*(5), 1004–1023. https://doi.org/10.1037/PSPI0000386

Northouse, P. G. (2021). *Leadership* (9. painos). International student edition. In *Core textbook.* SAGE Publications, Inc.

Ortiz-Astiz, S., Gisbert-Trejo, N., Careaga-Aja, I., & Landeta, J. (2024). Cultivating organizational cultural change: the role of team-level leadership in modern organizations. *Development and Learning in Organizations*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/DLO-05-2024-0128/FULL/PDF

Pfaff, M., Wohlleber, A., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers and Industrial Engineering*, *183*. https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Talentum.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Savović, S. (2016). Organizational culture differences and post-acquisition performance The mediating role of employee attitudes. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0043

Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (3. painos 1991). Weilin+Göös.

Schein, E. (2009). *Yrityskulttuuri: selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta* (2. p.). Suomen laatukeskus.

Schein, E., & Schein, P. (2019). A New Era for Culture, Change, and Leadership. https://www.proquest.com/docview/2269353958/fulltext/8E9BFB65EEE34DE8PQ/1?accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals

Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M., & Tracey, P. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, *38*(4), 303–317. https://doi.org/10.1177/0170840617693560

Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, *36*(2), 381–403. https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958

Smollan, R., & Griffiths, C. (2020). Taking over or taking in? A qualitative case study of successful acquisitions. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.12

Suddaby, R., & Foster, W. (2017). History and Organizational Change. *Journal of Management*, *43*(1), 19–38. https://doi.org/10.1177/0149206316675031

Syarif, S., Raharjo, K., Ruhana, I., & Nurthjahjono, E. (2024). Navigating readiness for change: exploring the influence of authentic leadership, culture, learning and internal locus of control. *Cogent Business & Management*, *2024*(1), 2433170. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433170

Tarba, S., Ahammad, M., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2019). The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance. *Group & Organization Management*, *44*(3), 483–520. https://doi.org/10.1177/1059601117703267

Tosey, P. (2005). The Hunting of the Learning Organization A Paradoxical Journey. https://doi.org/10.1177/1350507605055350

Vveinhardt, J. (2018). *Organizational Culture*. IntechOpen.

Wang, D., Hain, D., Larimo, J., & Dao, L. (2020). Cultural differences and synergy realization in cross-border acquisitions: The moderating effect of acquisition process. *International Business Review*, *29*(3). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101675

Wolf, P., Verma, S., Kocher, P.-Y., Bernhart, M. J., & Meissner, J. O. (2022). In search for the missing link: studying the interrelationship between organizational learning and organizational culture change Organizational learning and culture change. *Journal of Organizational Change Management*, *35*(1), 135–164. https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0234

Yukl, G., & Gardner, W. (2020*). Leadership in Organizations*. *In Leadership in Organizations, Global Edition.* Pearson.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, *63,* 763-771. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

- Ikä?
- Työskentelyaika organisaatiossa A ennen siirtymistäsi organisaatioon B?

1. Muutoskysymykset:
    a. Miten koit organisaatiossa tapahtuneen muutoksen?
    b. Miten muutos vaikutti arjen työhösi ja millaisia tunteita se herätti?
2. Kulttuurikysymykset:
    a. Miten kuvailisit organisaatio A:n kulttuuria ennen siirtymistäsi organisaatioon B?
    b. Mitkä kulttuuriset erot nousivat erityisesti esiin organisaatio A:n ja B:n välillä?
        i. Toimintatavat arvot tms.
    c. Oliko organisaatio B:n kulttuurissa jokin piirre, joka oli erityisen helppo omaksua? Tai vaikea omaksua?
        i. Tai sellainen, johon erityisesti koit kiinnittyneesi tai ottaneesi sen omaksesi?
3. Johtajuus ja vuorovaikutus:
    a. Millaisena olet kokenut esihenkilösi tai johdon roolin muutoksen aikana?
        i. Koitko saaneesi muutoksen hetkellä riittävästi tukea, tietoa ja suuntaa?
    b. Miten työntekijöitä on kuunneltu ja otettu mukaan muutokseen?
4. Jännitteet:
    a. Oppiminen (järjestelmät):
        i. Millaisia odotuksia sinuun on kohdistunut uuden oppimisesta ja toisaalta vanhojen toimintatapojen säilyttämisestä?
        ii. Miltä nämä odotukset tuntuivat arjen työssä?
    b. Suoriutuminen (tavoitteet):

i. Koitko, että sinuun on kohdistunut ristiriitaisia odotuksia esim. työn laatuun, määrään tai eri sidosryhmien odotuksiin liittyen?
ii. Miten olet tasapainotellut näiden eri odotusten välillä?
iii. Minkä odotusten kanssa on ollut vaikeinta toimia?

c. Organisoituminen (prosessit):

i. Miten koit sääntöjen tai kontrollien muuttuneen?
    1. Toivatko ne joustavuutta vai rajoittivatko ne työtäsi?
ii. Oletko kokenut ristikkäisiä vaatimuksia joustavuuden ja tehokkuuden välillä? Jos olet, miten tämä näkyi työssäsi?

d. Identiteetti (ihmissuhteet):

i. Miten koet kuuluvasi osaksi uutta organisaatiota?
ii. Minkälaisia kokemuksia sinulla on ollut oman paikan löytämisestä uudessa organisaatiossa?
iii. Miten vanha organisaatio- tai tiimi-identiteetti näkyi mielestäsi muutoksen jälkeen?

Liite 2. Saatekirje osallistujille

Hyvä vastaanottaja,

saat tämän viestin, koska sinua pyydetään osallistumaan haastatteluun osana pro gradu -tutkielmaa. Tutkielma on osa Vaasan yliopiston liiketoiminnan kehittämisen -koulutusohjelman maisteriopintoja. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä S-Pankki Oyj:n kanssa.

Tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia tilanteesta, jossa kaksi organisaatiota on yhdistynyt yrityskaupan myötä. Tutkielmassa keskitytään erityisesti siihen, millaisia muutoksia ja mahdollisia jännitteitä organisaatiokulttuurien yhdistyminen on herättänyt sekä millainen rooli esihenkilötyöllä ja vuorovaikutuksella on ollut muutoksen aikana.

Haastattelussa käsitellään muun muassa seuraavia teemoja:

- omat kokemukset muutoksesta
- kulttuurierot vanhan ja uuden organisaation välillä
- tilanteet, joissa olet mahdollisesti kohdannut ristiriitaisia odotuksia tai toimintatapoja
- kuulumisen kokemus muutoksen jälkeen
- johtamisen ja esihenkilötyön merkitys muutoksessa.

Haastattelu toteutetaan syyskuussa 2025 joko kasvokkain tai etäyhteydellä Teamsin välityksellä. Haastatteluun osallistuminen on työaikaa. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia ja se nauhoitetaan tutkimusaineiston analysointia varten. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja aineisto anonymisoidaan siten, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa.

Mikäli haluat osallistua haastatteluun, vastaathan tähän viestiin niin varataan yhdessä sopiva aika haastattelullemme.

Ystävällisin terveisin,

Eini Järvi

044 2839744

eini.jarvi@student.uwasa.fi

Liite 3. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 3.9.2025

Rekisterin nimi

Pro gradu -tutkielma: Kahden organisaatiokulttuurin integraatio ja siihen liittyvät jännitteet työntekijöiden näkökulmasta

Rekisterinpitäjä(t)

Eini Järvi

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia kahden organisaatiokulttuurin integraatiosta ja siihen liittyvistä jännitteistä. Henkilötunnusta tai yhteystietoja ei kerätä haastattelututkimuksessa. Tämä laadullinen tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluiden avulla.

Haastattelut toteutetaan Teams-työkalulla verkossa. Haastattelu tallennetaan Teamsiin, joka tuottaa haastattelusta litteroinnin. Haastattelu taltioidaan Vaasan yliopiston suojatulle verkkolevylle. Äänitallennetta ei voi yhdistää henkilön yhteystietoihin. Litteroinnit taltioidaan anonyymina Vaasan yliopiston verkkolevylle. Ainoastaan litteroituja materiaaleja käytetään tutkimuksessa. Anonyymeja litterointeja ei voi yhdistää haastatteluun osallistuneeseen henkilöön.

Tutkimuksen henkilötietojen käsittely perustuu tietosuojalainsäädännön mukaisesti osallistujan antamaan suostumukseen sekä tieteelliseen tutkimustarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä

rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Äänitaltio säilytetään 12 kuukautta Vaasan yliopiston suojatulla verkkolevyllä. Anonyymi litteroitu haastatteluaineisto säilytetään 10 vuotta. Haastattelua ei voida tämän jälkeen yhdistää haastateltavaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:

- Haastatteluaineisto

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä:
tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tiedonsiirto suojataan myös lain mukaisesti.