

Kahden yksikön yhdistäminen ja onnistunut dialoginen muutosprosessi Kalevassa

[Alatalo Nina](#), [Kuusipalo Jaana](#)

6.6.2014 ::

Metatiedot

Nimeke: Kahden yksikön yhdistäminen ja onnistunut dialoginen muutosprosessi Kalevassa

Tekijä: Alatalo Nina; Kuusipalo Jaana

Aihe, asiasanat: muutosjohtaminen, muutosviestintä, organisaatiokulttuuri, sanomalehdet, työpaikkakulttuuri, vuorovaikutus, yhdistyminen, yhdistäminen, yhteistyö, yrityskulttuuri

Aihe, luokitus: 69.1

Tiivistelmä: Oulun ammattikorkeakoulun ylemmän tradenomitutkinnon opiskelija Nina Alatalo tutki opinnäytetyössään Sanomalehti Kalevan kulttuuria ja siellä kahden eri yksikön yhdistymistä. Perinteisesti fuusiot ja yhdistämiset koetaan ongelmallisiksi, mutta tässä tapauksessa siinä onnistuttiin. Opinnäytetyö avaa seikkoja, jotka tekivät muutoksesta onnistuneen.

Tutkimus perustuu havaintoihin ja haastatteluihin. Kalevassa yhdistettiin kaksi yksikköä: lehtiliiketoiminta ja digitaalinen liiketoiminta. Yksiköt erosivat toisistaan monella tapaa. Lehtiliiketoiminnassa on kokeneita konkareita, lehtialan osaajia ja digitaalisessa liiketoiminnassa nuoria digitaaliosaajia.

Muutosjohtamisessa usein jätetään huomioimatta organisaation kulttuuri ja siksi muutosjohtaminen viivästyy tai epäonnistuu. Kalevassa muutos onnistui osittain siksi, koska on ymmärretty kulttuurin merkitys asioiden edistäjänä ja estäjänä.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2014-06-06

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201312047534>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Näin viittaat tähän julkaisuun

Alatalo, N. & Kuusipalo, J. 2014. Kahden yksikön yhdistäminen ja onnistunut dialoginen muutosprosessi Kalevassa. ePooki. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 8. Hakupäivä 12.9.2014. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201312047534> (<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201312047534>).

Oulun ammattikorkeakoulun ylemmän tradenomitutkinnon opiskelija Nina Alatalo tutki opinnäytetyössään Sanomalehti Kalevan organisaatiokulttuuria ja kahden eri yksikön yhdistymistä. Muutoksessa huomioitiin organisaation kulttuuri ja osallistettiin henkilöstö mukaan muutosprosesseihin. Opinnäytetyö ja siihen pohjautuva artikkeli avaavat seikkoja, jotka tekivät muutoksesta onnistuneen.

Kaleva, vanha jättiläinen, siirtyy digiaikaan

[Kaleva](http://www.kaleva.fi) (<http://www.kaleva.fi>) nähdään perinteisenä organisaationa johtuen yrityksen pitkästä ja laajasta historiasta. Suurin osa työntekijöistä on ollut Kalevan palveluksessa pitkään. Kaleva nimikin tarkoittaa vankkaa ja jättiläistä. Liiketoiminnan muutokset ovat tuoneet mukanaan tarpeen digitaaliseen osaamiseen. Digitaaliseen liiketoimintayksikköön on palkattu nuoria ihmisiä, joilla ei ole vielä pitkää työkokemusta.

Tutkimus perustuu havaintoihin ja haastatteluihin tilanteesta, jossa Kalevassa yhdistettiin lehtiliiketoiminnan ja digitaalisen liiketoiminnan yksiköt yhdeksi yrityspalveluiden osastoksi. Lehtiliiketoiminta on myyntiä, muun muassa mainostilan myyntiä lehteen. Digitaalinen liiketoiminta puolestaan muokkaa lehdestä digitaaliversion ja tuottaa sinne aineistoa. Yksiköt erosivat toisistaan monella tapaa. Lehtiliiketoiminnassa on kokeneita lehtialan osaajia ja digitaalisessa liiketoiminnassa nuoria digitaaliosaajia.



Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön [\[1\]](#) (#cite-text-0-0) aineisto kerättiin 15 teemahaastatteluilla, joissa henkilöstöä pyydettiin kuvailemaan omaa työyhteisöään. Lisäksi aineistoa kerättiin havainnoimalla kenttäpäiväkirjalla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustutkimusta.

Henkilöstön antamisen kuvausten perusteella yrityspalveluiden osasto, joka vastaa myynnistä, nähdään impulsiivisena, vauhdikkaana, lojaalina ja hieman villinä. Kuvaus heijastaa hyvin osaston myyntihenkilöstön ja "myyntimiehen" luonnetta. Hyvä myyntimies ei voi olla kovin tasainen ja hitaasti etenevä.

Pieni ja nuori digitaalinen liiketoimintayksikkö on tuonut mukanaan teknologisen tiedon ja osaamisen, kokeiluun ja kokemukseen liittyvän luovan ja tietyllä lailla kaoottisen organisaation. Vanhempi lehliiketoimintayksikkö on puolestaan tuonut suuremman yksikön asiakkuudet, järjestelmällisyyden ja asiakaslähtöisyyteen perustuvan vahvan myyntikulttuurin.

Yksiköiden yhdistyessä yrityspalveluiden osastoksi, sen johtajaksi tuli digitaalisen liiketoiminnan johtaja. Myyjien työssä muutos näkyi siten, että lehliiketoiminnan ja digitaalisen liiketoiminnan myyjien edellytettiin tekevän yhteistyötä keskenään. Toimintakulttuurit olivat kuitenkin kovin erilaiset, johtuen pitkälti muun muassa yksiköiden erilaisesta johtamistavasta. Toisen yksikön johtaminen oli hyvin autoritääristä ja toisen taas vastaavasti hyvin epämuodollista.

Erilaisuus näkyi muun muassa suhtautumisessa työaikaan. Digitaalisessa liiketoimintayksikössä oli totuttu tekemään etätöitä ja työskentelemään joustavasti, kun taas lehliiketoiminnassa noudatettiin työaikaan 8–16. Lehliiketoiminnassa arvostettiin itsenäistä työskentelyä ja parityöskentelyyn ei ole tuttu toimintatapa. Yhdistämisen myötä tällaiseen haastettiin ja se aiheutti aluksi jännitteitä.

Yhteistyö ja vuorovaikutus avainroolissa

Tutkimuksen *ensimmäinen johtopäätös* on, että osastossa toimivien henkilöiden yhteistyö ja vuorovaikutus ovat yhdistymisen onnistumisen edellytys. Edgar Schein on tunnettu organisaatiokulttuurin tutkija ja hän kutsuu kulttuuriansaksi eli harhaluuloksi sitä, että ymmärrämme toisiamme. Avain toisen ymmärtämiseen on vuoropuhelu. [\[2\]](#) (#cite-text-0-1) Toki Kalevan tapauksessa vuoropuhelua edisti se, että jäsenillä oli jo yhteisiä kokemuksia ja he ovat olleet samassa organisaatiossa töissä, ja altistuneet niin sanotulle "valtakulttuurille". Paikkojen vaihto ja uudet henkilöt toivat uudenlaista toimintaa osastolle.

Scheinin [\[3\]](#) (#cite-text-0-2) teorian mukaan ryhmä ei voi suorittaa ensisijaista tehtäväänsä, ellei tavoitteiden saavuttamiskeinoista ole selkeästi sovittu. Tähän ilmiöön liittyy osaltaan niin sanotut reviiriin liittyvät oletukset. Jokainen haluaa olla asiantuntija omalla alueellaan. Usein organisaation prosessien muuttaminen on vaikeaa, sillä se vaatii pohdiskelua, jotka liittyvät organisaation suorituskykyyn ja sisäisen omistajuuden uudelleen kohdentamiseen. Ryhmän täytyy yksimielisesti sopia niistä keinoista, miten tavoitteisiin päästään. Roolien jakautumistapa ja kriteerit on keino, jolla saadaan työtehtävä tehtyä ja samalla sisäinen ongelma saadaan ratkaistua. Kun yhteinen työskentely luo onnistumisia ja tulosta, siitä tulee automaattisesti tapa toimia ja näin se saa aikaan kulttuurin, joka vaikuttaa positiivisesti ryhmien väliseen dynamiikkaan.

Hamel [\[4\]](#) (#cite-text-0-3) kutsuu tätä yhteisen suunnan käsitettä yhteiseksi strategiseksi tahtotilaksi. Tämä yhdistää yöntekijän henkilökohtaisen

vapaudentarpeen ja tarpeen työskennellä yhdessä ja koordinoitusti. Hän jatkaa, että johtajat eivät saa luopua roolistaan suunnannäyttäjänä, vaikka saattavat tuntea houkutusta siihen. Henkilöstö haluaa tuntea olevansa menossa tiettyyn suuntaa yhtä paljon kuin he haluavat valtaa ja sen suomaa vapautta.

Tuloksen tekemisen tarve fokusoi toimintaa

Toinen johtopäätös liittyi tuloksen tekemiseen. Kaikki osaston työntekijät ymmärtävät ulkoisen toimintaympäristön merkityksen, ja näin ollen se luo edellytykset vahvaan ja toimivaan ryhmään. Kaikilla osaston myyjillä on samoja myyjän ominaisuuksia ja yhteinen tavoite. Kaikissa myyjiin liittyvissä haastatteluissa tavoitteena on tuloksen tekeminen ja kärjistetyksi sanoen intohimo rahaan. Kalevan arvoissa tuloksellisuutta ei ole suoraan kirjattuna, mutta voima, joka yhdistää tätä porukkaa on myynti ja tuloksen tekeminen. *"Myyntiporukka ei ole mitään nynnyä. Tavoite on raha."*

Kolmas johtopäätös on tulevaisuuden usko toimivaan ryhmään. Vastauksissa korostui, että yhdistyminen tuo ajan kanssa etuja. Osaajista tulee moniosaajia. Entinen lehtimyyjien porukka on kovasti eteenpäin menevää, ja haastatteluiden perusteella he tiedostivatkin, että ovat jämähtäneet paikalleen. He uskovat, että johtaja tuo varmasti hyviä ideoita, kun tulee toisenlaisesta työmaailmasta. Muutosta kaivattiin molempien yksiköiden taholta. Jotakin, joka veisi tekemistä parempaan ja tuloksellisempaan suuntaan. Edellytykset yhteiseen tekemiseen siis löytyivät ja lähtökohta oli hyvä, koska muutokseen oltiin valmiita ja sitä jopa kaivattiin.

Viimeinen ja *neljäs johtopäätös*: Vaikka yksiköissä on havaittavia eroja niin mikään ei estä yhteisen kulttuurin muodostumista, sillä kummassakaan toimintakulttuurissa toista ryhmää ei koettu toimimattomaksi. Lähtökohtana oli molempien toimintatapojen arvostus ja erityisesti toisen työn arvostaminen.

Omista toimintatavoista luopuminen on usein vaikeampaa kuin uuden opetteleminen. Muutos on kuitenkin tuonut kaivattua vaihtelua työhön ja haasteiden keskellä on koettu paljon onnistumisia. On hyvä tietää, mitkä ovat kulttuurin vahvuudet, niistä ei kannata luopua, vaan rakentaa uusi kulttuuri vahvuuksien ympärille.

Muutosjohtamisessa usein [\[5\] \(#cite-text-0-4\)](#) jätetään huomioimatta organisaation kulttuuri ja siksi muutosjohtaminen viivästyy tai epäonnistuu. Muutoksen pitäisi aiheuttaa mahdollisimman vähän tuskaa. Ihmisten oma työ, osaaminen ja niihin liittyvät kehitysajatukset on otettava vakavasti. Kalevassa muutos onnistui osittain siksi, että ihmiset otettiin mukaan vuoropuheluun eli kyseessä oli dialoginen muutosprosessi.

Muutoksen johtamisesta muutoksessa johtamiseen

Johtamiskirjallisuudessa dialogisuuden rooli ja merkitys on vahvistunut viime vuosina. Puhutaankin suhteissa tapahtuvasta johtamisesta [\[6\] \(#cite-text-0-5\)](#). Käytännössä tämä tarkoittaa, että vanha ylhäältä alaspäin suuntautuvat muutosjohtaminen on havaittu tehottomaksi useissa tilanteissa. Sen sijaan dialogisuuden myötä saadaan parempia tuloksia. Tähän vaikuttaa myös johtajasukupolven vaihdos: perinteinen muutosjohtaminen nähdään vanhanaikaisena ja nuorempi johtajasukupolvi uskoo vuorovaikutukseen.

Muutosjohtamisen tutkimuksissa keskitytään usein haastattelemaan johtoa [\[7\] \(#cite-text-0-6\)](#). Näin ei saada työntekijöiden kokemusta siitä, miten he ovat kokeneet muutoksen ja miten johtaminen koetaan. Alatalon [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#) työn vahvuus on työntekijöiden äänen esiintuominen. Tämäntyyppinen tutkimus helpottaa jatkossa tapahtuvien muutosten suunnittelua ja läpivientiä. [\[8\] \(#cite-text-0-8\)](#)

Lähteet

- [^][ab](#) Alatalo, N. 2013. Kahden yksikön yhdistyminen: Case Kaleva. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu. Hakupäivä 22.4. <http://www.oamk.fi/kirjasto/opinnaytteet/?id=923>
- [^]Schein, H. E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös.
- [^]Schein, H. E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Suom. P. Rosti. Tampere: Tammer-paino.
- [^]Hamel, G & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevista. Suom. M. Mikkonen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- [^]Abrahamson, E. 2000. Change Without Pain. Harvard Business Review. July-August, 75-79.
- [^]Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, not Leaders: On the Study of Leadership as Practices and Interactions. Scandinavian Journal of Management 26 (4).
- [^]Vaara, E. 2002. On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger integration. Organization Studies 23 (2).
- [^]Bryant, M. 2006. Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. Management Decision 44 (2).