

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2022

Anni Vinkki

# Muutosjohtamisen vaikutus fuusiossa



Opinnäytetyö (AMK ) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2022 | 42 sivua, 3 liitesivua

Anni Vinkki

## Muutosjohtamisen vaikutus fuusiossa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten sisustusalalla toimiva toimeksiantajayritys selviytyi fuusiosta aiheutuneen muutoksen johtamisesta. Sulautumisella eli fuusiolla tarkoitetaan järjestelyä, jossa sulautuva yhtiö liittyy vastaanottavaan yhtiöön. Toimeksiantajayrityksestä käytetään anonymiteetin säilyttämiseksi nimeä yritys X.

Tutkimusaineisto koostuu teoria- ja tutkimusosuudesta. Teoriaperustana käytetään John. P. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista muutosteoriaa, jonka kautta tarkastellaan muutosjohtamista. Kehitystyössä toteutetaan yritys X:n henkilöstölle Webropol - kyselytutkimus, jonka tulosten perusteella kohdennetaan tutkimushaastattelut osalle henkilöstöä.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käsitellään johdon toimintaa ja onnistumista muutoksesta selviytymisessä henkilöstön kokemana. Tuloksissa kuvataan henkilöstön kokemia haasteita ja kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstö olisi kaivannut johdolta lisää tukea ja ohjausta sekä johdonmukaista viestintää muutoksesta selviytymiseen. Opinnäytetyön tulokset auttavat tulevaisuudessa yritys X: ää ja muita fuusioituvia yrityksiä saavuttamaan tavoitteita entistä onnistuneemmin.

Asiasanat:Muutosjohtaminen, fuusio, muutosviestintä, johtaminen

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 42 pages, 3 pages in appendices

Anni Vinkki

## Managing Change in a Merger

The objective of this Thesis is to determine how the client company operating in interior design was able to cope with the change caused by the merger. A merger is an arrangement in which a merging company joins an acquiring company. For the sake of anonymity, the name of the Client Company is Company X.

The material consists of a theoretical and a research part. As the theoretical basis, John P. Kotter's (1996) eight-stage theory of change is used, through which change management is analysed. In the empirical part, a Webropol- survey was performed for the employees of Company X, based on the results of which the research interviews were targeted at a part of the personnel.

The research part deals with the activities and success of management in coping with the change as experienced by the personnel. The results describe the challenges experienced by the personnel and give development suggestions.

To conclude, the personnel would have needed more support and guidance from the management as well as consistent communication to cope with the change. In the future, the results of the Thesis will assist Company X and other merging companies in achieving their objectives more successfully.

Keywords:

Change management, merger, change communication, management

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Fuusio toimeksiantajayrityksessä</b>	<b>8</b>
2.1 Fuusion muodot	8
2.2 Fuusioitumisen haasteita	9
2.3 Fuusion vaikutus kohdeyrityksessä	10
<b>3 Fuusiosta aiheutunut muutos</b>	<b>12</b>
3.1 Muutosjohtamisen malleja	13
3.2 Kotterin muutosjohtamisen teoria	16
3.3 Muutosjohtamisen vaikutukset kohdeyrityksessä	19
<b>4 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>21</b>
3.4 Tutkimusmenetelmät	21
3.5 Kyselytutkimus	21
3.6 Haastattelu	22
3.7 Eettisyys ja työn luotettavuus	23
<b>5 Tutkimuksen tulokset</b>	<b>24</b>
3.1 Kyselytutkimuksen tulokset	24
3.2 Haastattelun tulokset	26
<b>6 Tulokset ja henkilöstön kehitysehdotukset</b>	<b>30</b>
<b>8 Loppupäätelmä</b>	<b>33</b>
<b>Lähteet</b>	<b>34</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Webropol -kysely.

Liite 2. Haastattelun kysymysrunko.

## **Kuvat**

Kuva 1. Mikä on uudistuksen tavoite.....	24
Kuva 2. Miten viestintä on onnistunut muutoksessa. ....	25
Kuva 3. Uudistuksen tavoitteen muotoilu. ....	26
Kuva 4. Johda onnistuneesti muutoksessa. ....	32

## **Kuviot**

Kuvio 1. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29).....	14
Kuvio 2. Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutos (Tienari & Meriläinen 2012, 163). ...	16
Kuvio 3. John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18). ....	17
Kuvio 4. Suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013, 260). ....	20

# 1 Johdanto

Muutoksen kohtaaminen tarkoittaa jotain uutta ja jonkin vanhan poisjäämistä. Kohtaamme päivittäin asioita, jotka ovat muuttuneet tai tulevat muuttumaan. Muutostilanteessa organisaatio sopeutuu uuteen tilanteeseen, jossa kaikki vanha on muuttunut uudeksi. Tänä päivänä organisaatiomuutokset ovat keinoja kehittää yrityksen liiketoimintaa ja luoda tulevaisuuteen mahdollisuuksia menestyä (Valpola 2014, 9).

Johtamiskyvyt ovat ensisijainen edellytys muutoksen onnistumiselle. Muutoksen läpivienti edellyttää onnistunutta muutosjohtamista, jossa koko organisaatio on osallisena – kapteenikaan ei ohjaa laivaa yksin. Onnistuneessa muutoksessa yritystä johdetaan ja ohjataan laadukkaasti lähtötilanteesta kohti päämäärää. Jos johtaminen on puutteellista, on mahdotonta saavuttaa haluttuja tavoitteita.

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana on Turun alueella toimiva sisustusalan vähittäis- ja tukkuliike, joka on toiminut alalla 1950-luvulta lähtien. Yritys on rakentajan, remontoijan ja ammattilaisen tavaratalo, josta saa korkealuokkaisia ja laadukkaita tarvikkeita kodin kunnostukseen ja sisustukseen. Yrityksessä työskentelee kaksikymmentä ihmistä jakautuen toimiston, myymälän, tukkumyynnin ja varaston välille. Yritys fuusioitui isompaan toimijaan loppuvuodesta 2021, jatkaen kuitenkin samalla henkilöstöllä ja toimipaikalla. Fuusion toteutuminen mahdollisti paremman kilpailuedun markkinoilla. Yritys on toiminut ennen fuusiota yhdellä toimipisteellä Turussa. Fuusioituminen valtakunnalliseen toimijaan mahdollistaa palvelun ympäri Suomea.

Tässä kehitystyössä toimeksiantajayrityksestä käytetään anonymiteetin säilyttämiseksi nimeä yritys X. Tarkastelun kohteena on toimeksiantajayrityksen fuusioitumisesta aiheutuneet muutokset sekä johtamisen vaikutus henkilöstöön. Kehitystyön tarkoituksena on selvittää, miten muutosjohtaminen on vaikuttanut kohdeyrityksen eli yritys X:n henkilöstöön ja millä tavoin muutos on koettu yrityksen henkilöstön keskuudessa. Hyvä muutosjohtaja luo läsnäolollaan luottamuksen ilmapiirin, hän viestii visioista ja oman esimerkinsä kautta johtaa muutoksen alusta loppuun (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106).

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehiksenä on käytetty muutosjohtamisen pioneeri John F. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista muutosprosessiteoriaa, joka toimi pohjana kyselytutkimukselle sekä haastattelukysymyksille. Kehitystyön tiedonkeruu on toteutettu kvalitatiivisten haastattelujen ja anonyymien Webropol -kyselyn avulla. Tavoitteena oli saada kahden eri menetelmän avulla laajempi ja monipuolisempi kuva työntekijöiden näkemyksistä. Linkki kyselytutkimukseen lähetettiin 21 henkilölle ja vastauksia saatiin 15 kappaletta. Vastausprosentti oli 71,4 %. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin, onko henkilöstö ymmärtänyt muutoksen tavoitteet ja ovatko he olleet muutoksessa osallisena. Lisäksi tarkasteltiin, millä tavoin johtaminen ja viestintä on toteutunut muutosprosessin aikana.

Haastattelun runko suunniteltiin kyselytutkimuksesta saatujen tulosten ja havaintojen perusteella. Haastatteluun valittiin yritys X:n henkilöstöstä viisi ihmistä. Joukossa on esihenkilöstöä sekä työntekijöitä eri osastoilta. Otanta on toteutettu niin, että

vastauksista muodostuu kokonaiskuva koko henkilöstön näkemyksistä. Haastattelun tavoitteena oli antaa henkilöstölle mahdollisuus sanoittaa, mitä heidän mielestään olisi voitu tehdä toisin tai paremmin. Haastattelussa tutkittiin muutosprosessin eri osa-alueita kuten osallisuutta, esimiestyötä, viestintää ja tavoitteita.

Yritykselle saattaa tulla toiminnan kehittymisen myötä tarve järjestellä rakennettaan uudestaan. Yhä nopeammin kehittyvä yritysmaailma on murroksessa nopean digitalisaation sekä jatkuvien muutospaineiden ristiaallokossa. Yritysjärjestelyillä muokataan yrityksen rakennetta tai jo olemassa olevaa toimintaa. Järjestelyillä tavoiteltavat asiat ja syyt ovat usein yksilöllisiä. Yritysjärjestelyiden uudelleen synnyttämiselle on useita eri keinoja kuten yritysmuodon purkaminen, sulautuminen, yritysmuodon muutokset ja jakautuminen. Lopullinen menettelytapa riippuu siitä mitä muutoksella tavoitellaan. (Immonen 2011, 14–15.)

Tärkeitä asioita muutoksen läpiviennin kannalta on työntekijän kuuleminen ja mahdollisten huolien ja pelkojen huomioiminen. Muutostilanteissa onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat henkilöstön osallistaminen, avoin viestintä ja osaamisen tukeminen (Viitala & Jylhä 2019, 282). Fuusion aikana johtaminen on muutoskeskeisessä ympäristössä haastavaa koska sekä yritykseltä, että esimiehiltä odotetaan kykyä jatkuvaan muutokseen sekä siihen valmiudessa olemiseen. Opinnäytetyö antaa toimeksiantajayritykselle tulevaisuuden johtamiseen uusia työkaluja sekä se tuo toimeksiantajaorganisaatiolle hyviä keinoja johtaa henkilöstöä tulevaisissa muutoksissa.

Tässä kehitystyössä on pohdittu keinoja, joilla fuusioituvan yrityksen on mahdollista selvittää muutoksesta onnistuneesti. Työ kohdentuu fuusiosta syntyneeseen muutokseen ja johtajuuteen muutoksen aikana. Muutosjohtamisen haasteiksi on tunnistettu työntekijöiden sitouttaminen muutokseen, vision ja strategian sisäistäminen sekä muutostarpeen ymmärtäminen. Tutkimuksen tarkastelu tapahtuu yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusongelmaksi määrittyi: *Miten muutosjohtaminen vaikutti fuusiossa onnistumiseen?*

Työskennellessäni yritys X:ssä, sain mahdollisuuden seurata fuusiotumista ja olla osallisena muutosprosessissa. Yritysmaailman muutos globaalissa yhteiskunnassa on ilmiö, joka kiinnostaa minua. Halusin tutkia aihetta syvällisemmin ja tämän opinnäytetyön myötä toivon, että kohdeyritys X voi hyödyntää tutkimukseni tuloksia jatkossa. Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja aiheesta löytyy runsaasti eri teorioita ja kirjallisuutta. Aiheena muutosjohtaminen on puhutteleva, ajankohtainen ja kiinnostava.

## 2 Fuusio toimeksiantajayrityksessä

Sulautumisella eli fuusiolla tarkoitetaan järjestelyä, jossa sulautuva yhtiö liittyy vastaanottavaan yhtiöön. Yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle ja sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat taas vastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita. (Huikuri, Karsio, Koila & Vartiainen 2016, 40.) Fuusion avulla tehostetaan yrityksen toimintaa ja karsitaan ylimääräisiä kuluja. Sulautumisella yhtiö saavuttaa paremman aseman markkinoilla (Villa 2018, 343). Tässä luvussa käydään läpi fuusion olemusta ja sen vaikutuksia kohdeyrityksen toimintaan.

Opinnäytetyössä käsiteltävän yritys X:n fuusio lähti etenemään kun yrityskauppojen johdosta alalla toimiva suurempi yritys osti kohdeyrityksen liiketoiminnan. Alkuun henkilöstö oli hämmentynyt sekä ihmeissään tilanteesta. Ilmassa oli useita kysymyksiä esimerkiksi siitä säilyvätkö työpaikat ja tuleeko työkuviin muutoksia. Fuusion alkumetreilla on tärkeää tuoda ilmi mitä on tapahtumassa, mitä tilanteessa on sovittu, kenen kanssa fuusiodutaan ja mitä toimenpiteitä tilanne aiheuttaa (Valpola 2004, 87–89; Hyppänen 2013, 255).

Koska työ on tärkeässä roolissa elämässämme, on luonnollista, että muutokset aiheuttavat epävarmuutta ja jopa pelkoa. Avoin viestintä heti tilanteen alussa luo organisaatiolle ymmärrystä tilanteen kulusta. Katariina Pontevan (2012, 19) mukaan esimerkiksi epävarmuuden tunteminen työn jatkumisesta on hyvin tavallinen tunne muutoksen aikana.

Johdon viestien selkeys ja suunnitelmallisuus muutoksen alussa on merkityksellistä. Toimiva viestintä tukee muutoksen toteutumista ja profiloi muutoksen sisällön ja tavoitteet organisaatiossa (Stenvall & Virtanen 2007, 66). Kohdeyrityksessä viestintää olisi ollut hyvä tehostaa alusta lähtien. Opinnäytetyön edetessä tuli esille huomioita siitä, että fuusion etenemisestä olisi kaivattu lisää tietoa henkilökunnan keskuudessa.

### 2.1 Fuusion muodot

Fuusio eli sulautuminen on yksi yritysjärjestelyjen muodoista. Sulautumisessa yhdistetään myös yhtiöiden varat ja velat. Kun toinen osakeyhtiö yhdistetään toiseen vastaanottavaan yhtiöön siirtyvät yhtiön varat ja velat vastaanottavalle yhtiölle (Immonen 2011, 147). Fuusio voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin. Esimerkiksi osakeyhtiölain mukaan (Osakeyhtiölaki 16§2) sulautuminen voidaan järjestää absorptiosulautumisena, joka on näistä sulautumistyypeistä yleisin tai kombinaatiosulautumisena, jossa vähintään kaksi yhtiötä sulautuu perustamalla yhdessä vastaanottavan yhtiön. Yhteistä näille sulautumistyypeille on se, että molemmissa sulautumistavoissa yhtiöiden osakkeenomistajat saavat vastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita. Yleensä sulautumismenettely kestää noin viidestä kuuteen kuukauteen (Huikuri ym. 2016, 41).

Absorptiosulautumisessa toinen yhtiö sulautuu varoineen ja velkoineen toiseen olemassa olevaan vastaanottavaan yhtiöön, vastaanottava yhtiö antaa sulautuneen yhtiön osakkeen omistajille vastikkeeksi omia osakkeitaan. Tässä menetelmässä

tytäryhtiöfuusio on yleisin fuusiotyyppi, johtuen siitä, että menettely on joustavampi sekä yksinkertaisempi kuin normaali absorptiofuusio koska sulautuvassa yhtiössä ei ole osakkeenomistajien vähemmistöä (Immonen 2011, 150).

Sulautumistyypeistä absorptio sulautumista kutsutaan usein tavalliseksi sulautumiseksi eli fuusioksi koska se on sulautumistyypeistä yleisin sekä käytetyin. Useimmat sulautumiset toteutetaan juuri tällä mallilla, kuten yritys X:ssä. Kombinaatiosulautumisessa vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu uuteen vastaanottavaan yhtiöön, jolle niiden varat ja velat myös siirtyvät. Tällöin syntyy täysin uusi organisaatio ja kaikki sulautuvat yhtiöt lakkaavat olemasta, Kombinaatiosulautumiset ovat harvinaisempia. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, Wilkman & Niemelä 2013, 191.)

## 2.2 Fuusioitumisen haasteita

Elämme nopeasti edistyvässä yhteiskunnassa, jossa yritysmaailman on kyettävä vastaamaan jatkuvasti kehittyvän teknologian vaatimuksiin sekä muutoksen kohtaamiseen. Muuttunut toimintaympäristö edellyttää uudenlaisia strategioita. Usein kehittämisen avulla pyritään luomaan yritykselle uusia toimintatapoja ja parantamaan esimerkiksi tuottavuutta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11–12).

Fuusion avulla yrityksen on mahdollista tehostaa myyntiä ja vahvistaa kilpailukykyä kehittyvillä markkinoilla. Fuusion sisältyy muutos, johon liittyy väistämättä muutosvastarintaa niin työntekijöiden kuin yritysten omistajien taholta. Tämän vuoksi yhdistymisvaihe on aina yritykselle haaste. Henkilöstön sopeutuminen muutokseen on liiketoiminnan kehittymisen avainkysymys. (Immonen 2011, 17–18.)

Muutokselle on tärkeää asettaa tavoitteet. Muutoksien aikana työn hallinnan tunne saattaa heikentyä ja tästä johtuen työntekijä voi tuntea jopa vieraantumisen tunteita. Muutoksen viestinnällä on mahdollista hälventää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Muutostilanteissa työntekijä voi kokea työstä vieraantumista, jos vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähenevät (Ponteva 2012, 23). Yritys X:n henkilöstö työskentelee eri osastoilla ja viestinnän on toimittava näiden osastojen välillä, muutoksen sisäistäminen ei ole mahdollista, jos henkilöstö ei tiedä mitä tulevaisuudessa tapahtuu fuusion edetessä. Onnistuneen viestinnän avulla yrityksen on mahdollista selvittää fuusioista. Usein muuttuva yritysjärjestely vaikuttaa juuri yrityksen henkilöstöön. On ratkaisevan tärkeää, miten esimiehet osaavat jäsentää ylempien organisaatioiden tuottamaa informaatiota henkilöstölle niin, että kaikilla on mahdollisuus ymmärtää se. Muutoskykyisen organisaation vahvuus on siinä, että henkilöstölle suunnattu viestintä on relevanttia ja oikea aikaista (Mattila 2007, 112–113).

Fuusio oli välttämätön toimenpide yritys X:n kohdalla. Sulautumisella mahdollistettiin parempi kilpailuasema valtakunnallisen toimijaan ja samalla mahdollistettiin asiakaspalvelu koko Suomen alueella. Fuusioitumisella tavoitellaan kevyempää yhtiörakennetta, jonka johdosta yritys X:n on mahdollista saavuttaa joustavampi ja tehokkaampi toimintakyky.

Yritysjärjestelyillä on mahdollista muokata myös yrityksen rakennetta tai toimintaa. Raimo Immosen (2011, 155) mukaan sulautuminen on aina lähtökohtaisesti erilainen tapahtuma tilanteesta riippuen. Järjestelyn tavoitteena voi olla toiminnan tehostaminen tai voimavarojen parempi ohjattavuus. Yritysjärjestelyllä on myös mahdollista lopettaa kannattamaton toiminta. Yritysjärjestelyjen muutos vaikuttaa liiketoiminnan lisäksi omistajuuteen. Erittäin tärkeää on huomioida järjestelyn vaikutus yrityksen henkilöstöön. Henkilöstön sopeutuminen uusiin olosuhteisiin on avainkysymys liiketoiminnan kehitystä ajatellen. Immonen (2011, 17) toteaa, että useasti fuusioissa liiketoiminnan haluttu kehitys on jäänyt saavuttamatta koska ostajayrityksen integrointi on epäonnistunut. Yhtenä syynä saattaa olla henkilöstön sopeutumattomuus muutokseen odotetulla tavalla.

### 2.3 Fuusion vaikutus kohdeyrityksessä

Vuonna 2021 tapahtuvien yrityskauppojen johdosta kohdeyritys siirtyi alalla toimivan suuremman ketjuyrityksen omistukseen ja seurauksena oli sulautuminen eli fuusio. Tapahtuneesta yrityskaupasta informoitiin yrityksen henkilöstöä ja tiedotettiin fuusion etenemisjärjestyksestä. Anneli Valpolan (2004, 88–89) mukaan tässä vaiheessa ollaan tilanteessa missä viestitään henkilöstölle tulevien tapahtumien tavoitteista. On tärkeää kertoa kaikki tieto rehellisesti, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus sisäistää tapahtuvan muutoksen vaikutukset. Kaikki fuusiot ovat keskenään erilaisia. Toisissa irtisanotaan useita satoja henkilöitä ja toisissa taas muutokset ovat hienovaraisempia. Fuusio on merkittävä ilmiö niin maailmalla kuin Suomessa. Markkinoiden globaalistumisen myötä fuusioiden merkitys on kasvanut.

Kohdeyrityksessä suurimmat muutokset näkyivät yrityksen nimessä ja logossa, ohjausjärjestelmässä sekä henkilöstön työnkuviissa. Nimen ja logon muutos voidaan nähdä visuaalisen identiteetin muutoksena, jolla yritys tavoittelee tunnistettavuutta ja erottavuutta (Helsingin yliopisto 2022). Ohjausjärjestelmän muutos aiheutti yritys X:n henkilöstölle eniten harmia. Suuria muutoksia oli jo tapahtunut monia. Tutusta ja turvallisesta ohjausjärjestelmästä siirtyminen uuteen ei sujunut täysin ongelmitta. Fuusion ohella yrityksessä tapahtui suuri myymälän, -varaston ja yrityspuolen remontti, jonka tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja tehostaa palvelua. Henkilöstön vähennystarpeita ei fuusion aikana tullut. Kohdeyritys jatkoi toimintaansa samoissa toimitiloissa saman henkilöstön kanssa. Yrityksen sulautuminen on kuitenkin pitkä prosessi, jossa tukea ei kaipaakaan ainoastaan henkilöstö vaan myös esimiehet. Työskentely kohdeyrityksessä jatkui normaalisti koko muutoksen ajan. Konkreettisilla toimilla kuten myymälän asteittaisella muutoksella pyrittiin turvaamaan asiakkaille mahdollisimman hyvä palvelun taso sekä takaamaan henkilöstölle työrauha. Usein samaistuminen uudistuneeseen organisaation vaatii aikaa. Fuusio on suuri muutos ja henkilöstöllä täytyy olla aikaa sopeutua siihen (Helsingin yliopisto 2022). Fuusioiden läpiviennit tapahtuvat nopeasti. Kohdeyritys ei ollut poikkeus. Henkilöstön sopeutui yllättävään tilanteeseen hyvin, muuttuneet työnkuvat olivat lopulta suunta oikeaan, ja moni tuntui lopulta löytäneen oman paikkansa uudistuneessa organisaatiossa. Opinnäytetyön edetessä sain nähdä, että henkilöstö on hioutunut yhteen ja pystyy toimimaan yhtenäisenä tiiminä kovan koettelemuksen jälkeen. Pontevan (2012, 29)

mukaan organisaatiossa olevat positiiviset tunteet lisäävät yhteistyötä, vähentävät ristiriitoja ja edistävät organisaatiomuutoksen onnistumista.

### 3 Fuusiosta aiheutunut muutos

Tässä luvussa käydään läpi muutoksen rakennetta, muutosjohtamisen malleja sekä muutoksen vaikutuksia kohdeyritykseen ja määritellään muutos.

Nopeasti kehittyvä yhteiskunta muuttuu koko ajan. Muutokset ovat läsnä kehittyvässä yritysmaailmassa kuten organisaatioiden rakenteissa. Kehityskulku on jatkuvaa, muutoksiin ajavat voimat eli muutostarpeet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, samoin muutos voi olla hetkellistä tai pitkäkestoisempaa. Yritysjärjestelyn muuttaminen vaatii usein huolellista suunnittelua sekä monien eri toimintojen huomioon ottamista kuten henkilöstön tietotaitoa ja sopeuttamista. Organisaatiomuutokset koskettavat yritysmaailmaa ja usein muutosten kohteena ovat yrityksessä työskentelevät ihmiset.

Muutoksen pelko on ihmisille luonteenomaista. Kuitenkin yritysmaailmassa on väistämättä kohdattava muutostilanteita, jotta on mahdollista pysyä mukana yhä kiristyvässä kilpailussa. Muutostilanteessa ei riitä, että hoidetaan vain muutosta, tilannetta pitäisi seurata ja suunnitella havaintoihin perustuvia jatkotoimenpiteitä.

Toimintaympäristön ja teknologian nopea kehitys haastaa yritykset uudella tavalla pohtimaan arvojaan sekä uudenlaista strategiaa. Muutos on muodostunut uudeksi normaalitilaksi ympärillämme. Pekka Järvisen, Rantalan & Ruotsalaisen (2016, 11) mukaan keskeisiä muutosvoimia ovat teknologian nopea kehitys, liiketoiminnan vaatimukset sekä kilpailun kiristyminen globalisaation myötä. Kohdeyrityksessä varsinainen muutos alkoi fuusion myötä.

Yritys X:ssä ei ollut muutokseen johtavaa kriisiä vaan halu uudistua sekä kasvaa ja kehittyä suuremmaksi toimijaksi. Muutos ei tarvitse aina kriisiä käynnistyäkseen. Usein kriisin synnyttämät muutostarpeet saavat aikaan nopeasti isoja muutoksia, mutta ovatko ne pysyviä. Onnistunut muutos ja uusiutuminen on mahdollista toteuttaa pienin askelin. (Korhonen & Bergman 2019, 24.)

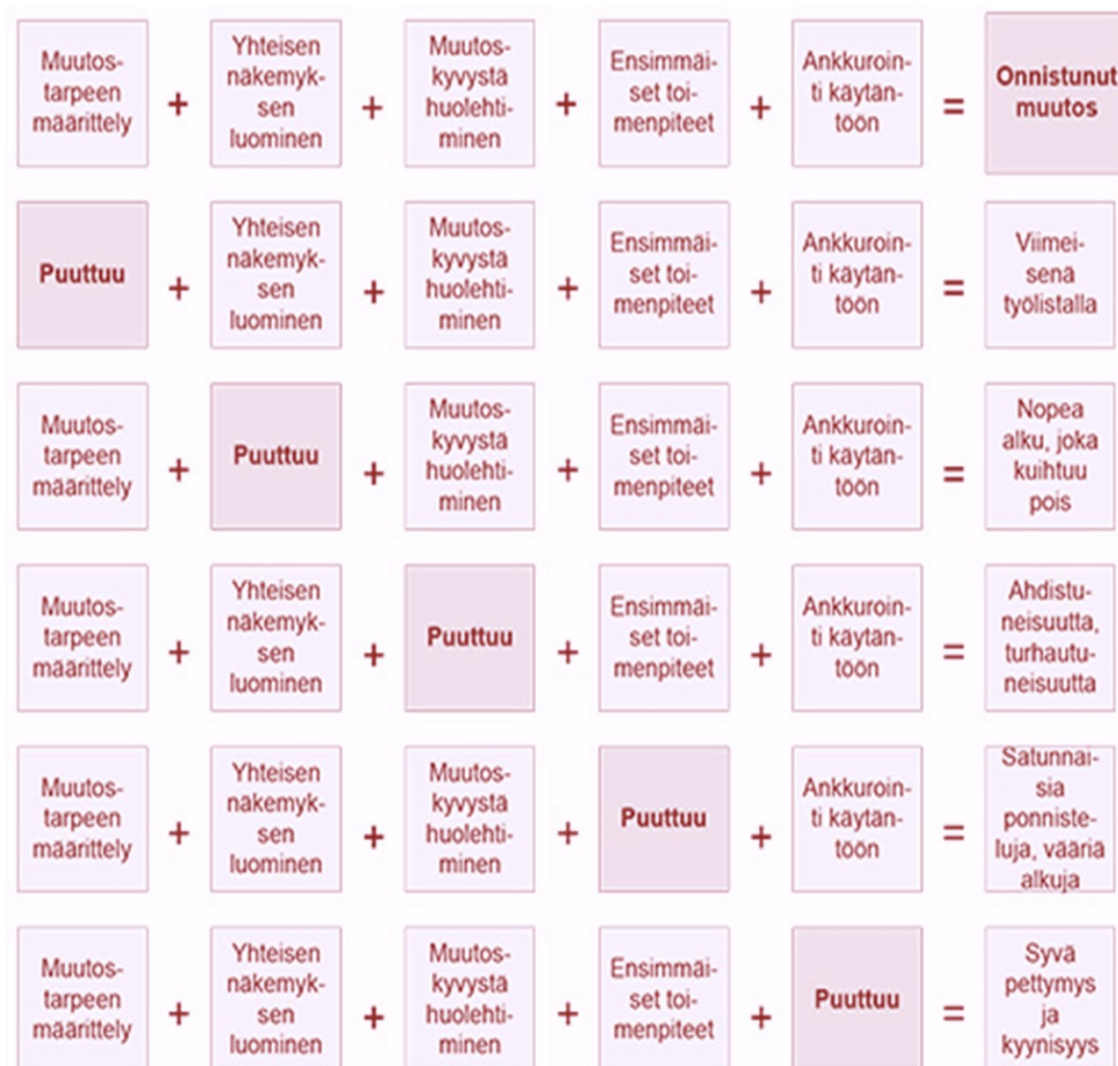
Mikään muutos ei toteudu yksin. Muutos ei toteudu myöskään määräämällä tai pakottomalla. Reino Myllymäen (2017, 22) mukaan muutokseen lähteminen on helpompaa silloin, kun muutoksen tavoitteet ovat lähellä omia tavoitteita. Siksi on tärkeää tuoda muutoksen tavoitteet heti alussa koko organisaation ulottuville. On luotava uusia tapoja selviytyä ja johtaa organisaatioita. Globaaleilla yritysmarkkinoilla toimiminen vaatii sitä, että organisaatio on ketterä ja työntekijät pystyvät toimimaan itsenäisesti muutosta edistäen. Hyvässä muutosjohtamisessa keskitytään kehittämiseen ja suorituksen johtamiseen. Muutosjohtaminen on säännönmukaista toimintaa, jolla on päämääränä toteuttaa tavoiteltu muutos. (Viitala & Jylhä 2013, 215.) Suurien muutoksien aikana ihmiset kaipaavat enemmän johtamista ja selkeitä suuntaviivoja siitä mihin ollaan menossa. Yritys X:ssä muospaineet olivat kasvaneet suuremmiksi ja muutos ei ollut lopulta enää pelkästään fyysisen olomuodon eli ison remontin aikaansaama vaan myös ulkoisesti tapahtuva organisaatiomuutos.

Järvisen ym. (2016, 12–13) mukaan tulevaisuudessa menestyvien organisaatioiden on ymmärrettävä muutostarpeista johtuva ajattelutavan muutos: uusi johtamisote yhdistää osaamista ja parantaa asiakaskokemuksen onnistumista. Onnistunut muutos vaatii huolellista suunnittelua ja koko organisaation sitoutumista. Tähän tulokseen päästään, jos muutokseen johtavat lähtökohdat, syyt ja tavoitteet ovat selkeät. Kohdeyrityksessä

esimiehet joutuivat jo ennen varsinaista fuusioita kohtaamaan isoja muutospaineita, jotka haastoivat heidät johtamaan henkilöstön ensimmäisen muutoksen eli mittavan remontin läpi. Esimiehen tehtävä onkin ohjata työntekijää säännöllisesti ja systemaattisesti muutoksen läpi (Järvinen ym. 2016, 165).

### 3.1 Muutosjohtamisen malleja

Muutosta ja siihen liittyviä malleja on pyritty selittämään kautta aikojen. Mallien avulla on pyritty selkiyttämään muutosprosesseja mahdollisimman ymmärrettävästi. Valpolan (2004) mukaan onnistunut muutos tarvitsee tuekseen viisi tekijää, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. Näitä viittä tekijää voidaan käyttää apuna muutostilanteen aikana ja synnyssä. Alla olevassa kuviossa on hyvin havainnollistettu millä tavoin onnistunut muutos etenee. Kaikki onnistuneen muutokseen tekijät ovat lueteltu kaavion ensimmäisellä rivillä. Kuvio näyttää myös sen, että onnistunut muutos ei toteudu, mikäli joku viidestä tekijästä jää puuttumaan. Mallista on havaittavissa yhtäläisyyksiä Kotterin (1996) ja Lewisin (1947) muutosjohtamisen malliin. Valpolan (2004) muutosjohtamisen malli on valittu opinnäytetyöhön, koska se on selkeä, ymmärrettävä ja kuvaa organisaation muutosta edelleen ajankohtaisella tavalla.



Kuvio 1. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29).

Muutostarpeen ymmärtäminen ja hyväksyminen on lähtökohta koko prosessille. Ensimmäisenä tekijänä määrittelyvaiheessa tuodaan esille muutoksen tarpeellisuus, prosessin eteneminen sekä mahdollisuudet (Valpola 2004,30).

Toisena tekijänä on yhteisen näkemyksen luominen, jonka avulla suunnitellaan toimenpiteitä, joiden avulla on mahdollista saavuttaa haluttu lopputulos eli onnistunut muutos. Kolmantena tekijänä on muutosvoima, joka toimii organisaation polttomootorina matkassa kohti muutosta. (Valpola 2004, 31–32).

Neljäs- ja viides tekijä ovat viestinnän kannalta tärkeitä. Neljäntenä tekijänä oleva ensimmäiset toimenpiteet luovat lopulta pohjan tulevalle muutokselle ja määrittävät sille suunnan. Viimeisenä tekijänä muutokset ovat ankkuroitava käytäntöön. Valpolan (2004, 33) mukaan tämä on monivaiheinen ja usein myös aikaa vievä prosessi. Ankkurointivaihe saattaa kestää muutoksen koosta riippuen useista kuukausista jopa vuosiin.

Yritykselle on elintärkeää pystyä uudistumaan ja reagoimaan ympäristön muutoksiin. Organisaation muutos tarvitsee aina toteutuakseen johtajuutta sekä johtamista. Yritys X:n tapauksessa organisaatiossa työskenneltiin normaalisti muutostyön ohella. Ilman johtamista ja selkeää suunnitelmaa olisi muutoksen toteutuminen ollut mahdotonta. Strategisissa liiketoiminnan organisaatiomuutoksissa muutos saattaa olla usein kuormittava tapahtuma koska työ jatkuu normaalisti muutoksen rinnalla. On todettu, että muutosjohtajuudella on merkittävä vaikutus muutosprojektien onnistumiselle (Kotter 1996, 5).

Hyvä esimiestyö ja johtaminen vaatii rohkeutta ja ennen kaikkea esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. Esimiesten taidot ovat ratkaisevassa asemassa siinä, miten hyvin yritys pystyy viemään muutokset onnistuneesti loppuun sekä saavuttamaan niillä todellista hyötyä (Pirinen 2014, 14). Kiinnostus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä elementtejä esimiehen työssä. Vuorovaikutuksessa on puhumisen lisäksi oleellista kuuntelu. Kuuntelemisella on todetusti vaikutuksia yksilön työhyvinvoinnin lisäksi organisaation työhyvinvointiin. Yksilölle on ensisijaisen tärkeää, että työyhteisössä hän tulee kuulluksi (Isotalus & Rajalahti, 2017, kohta 1).

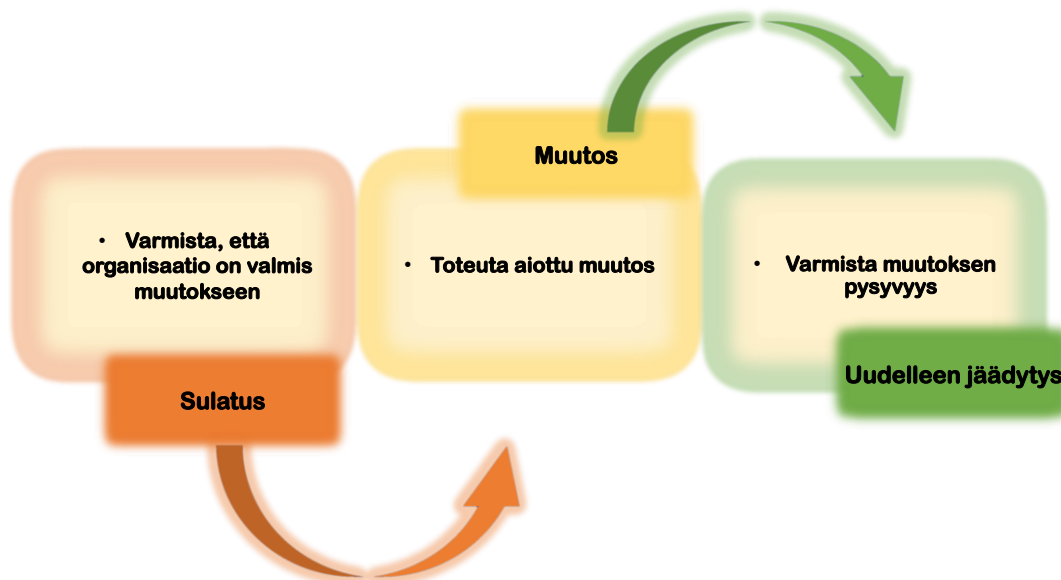
Muutosjohtajuus on tärkeä osa yrityksen johtamisprosessia. Usein muutos tapahtuu melkein itsestään, kun työntekijät saavat olla mukana muutoksen suunnittelussa. Muutoksen toteutuminen käytännössä onnistuu paremmin, kun saamme ihmiset siihen mukaan. Oleellista muutosprosessin kannalta on tietoa siitä, että epävarmassa tilanteessa, mahdollisuus keskusteluun vähentää tilanteen epäselvyyttä ja vähentää hämmennystä (Valpola 2004, 197).

Usein pelkistäminen ja perustelu sekä tavoitteiden selkeä kuvaaminen auttavat esimiestä muutoksen viestinnässä. Vastuullisessa muutosjohtamisessa esimies ottaa vastuun muutoksen suunnan näyttämisestä. Tällöin esimiehellä tulee olla ymmärrystä, tietoa ja rohkeutta. Muutoksen johtaminen käsittää monen eri osa-alueen hallintaa ja tehtävänä ei ole mitenkään yksiselitteinen tai helppo.

Onnistuneella muutosjohtamisella on todettu olevan merkittävä vaikutus muutoksen omaksumiseen. Onnistunut muutos ei tapahdu itsestään, vaan sen taustalla vaikuttaa muutosjohtaja sekä työyhteisö, jonka tulee ymmärtää muutoksen tarkoitus. Vuonna (1947) Psykologi Kurt Lewin esitteli yhden kuuluisimmista muutosjohtamisen malleista. Vuonna 2022 se on edelleen ajankohtainen ja siteerattu. Malli toimii koska se on selkeä ja sitä on mahdollista soveltaa moniin eri toimintaympäristöihin.

Lewinin teorian mukaan muutos näyttäytyy kolmen eri vaiheen mukaan. Teorian kolme eri vaihetta ovat sulatus (unfreeze), muutos (change) ja jäädytys (freeze). (Tienari & Meriläinen 2012, 163.) Ensimmäinen vaihe kuvaa organisaation valmistautumista tulevaan tilanteeseen. Tämän vaiheen aikana (unfreeze) pyritään luomaan turvallinen ilmapiiri ja perustelemaan muutoksen tarpeellisuus ja vakauttamaan tilanne. Tavoitteena on luoda muutoksesta positiivinen mielikuva. Mallin toista vaihetta voidaan pitää jo varsinaisena muutosvaiheena, tässä vaiheessa henkilöstön tulisi jo omaksua tilanne. Muutoksen tässä vaiheessa motivaation ylläpitäminen on raskasta koska uutta toimintatapaa ei olla vielä pystytty omaksumaan. On tärkeää suunnata kaikki voimavarat yhdessä samaan suuntaan. Mallin kolmas eli viimeinen vaihe on jäädytys. Tässä vaiheessa pyritään vakauttamaan organisaation tilanne ja luomaan uusia toimintamalleja. Näin toimiessa pyritään estämään regressiota eli vanhoihin

toimintamalleihin palaamista. Lewin ymmärsi, että ryhmäytymisellä on suuri vaikutus onnistuneessa muutoksessa. (Burnes 2004.)



Kuvio 2. Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutos (Tienari & Meriläinen 2012, 163).

### 3.2 Kotterin muutosjohtamisen teoria

Yksi aikamme käytetyimmistä muutosjohtamisen malleista on John. P. Kotterin luoma malli kahdeksanvaiheisesta muutosprosessista. Muutosjohtamisen teoria on kehitetty vuosia sitten vuonna 1996, mutta se on edelleen yksi käytetyimpiä muutosjohtamisen malleja. Kohdeyrityksen muutos eteni näiden kahdeksan vaiheen mukaan. Sen suosio saattaa selittyä sillä, että malli on suoraviivainen ja helppo toteuttaa käytännössä. Muutoshankkeet ovat usean organisaation arkipäivää. Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, on usein vallalla käsitys siitä, että se tulee myös onnistumaan. Aina näin ei kuitenkaan ole. (Kotter 1996, 4) mukaan suurin muutoshankkeessa tehtävä virhe on kiire, syöksytään asiassa eteenpäin ennen kuin perusteellista suunnitelmaa on vielä ehtinyt syntyä.

Kotter on tehnyt havaintonsa niiden yleisimpien virheiden kautta, joiden vuoksi muutos yleensä epäonnistuu. Kahdeksanvaiheisessa mallissa painotetaan sitä, että onnistuneessa muutoksessa mallin jokainen vaihe tulee käydä läpi. Malli on ollut perustana opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Seuraavassa kaaviossa on osoitettu kahdeksanvaiheinen prosessi kohti onnistunutta muutosta.



Kuvio 3. John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18).

Mallin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää luoda organisaatiossa tunne muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä. Hyvinvoivassa organisaatiossa muutoksen tarpeellisuus kyseenalaistetaan helposti. Liasta tyytyväisyydestä onkin päästävä ja tuotava rohkeasti esille muutoksen tuomat hyödyt. (Kotter 1996, 38.) Todellisuudessa muutos lähtee etenemään vasta siinä vaiheessa, kun kaikki ymmärtävät muutoksen tarpeen merkityksen.

Toisessa vaiheessa korostuu oikeanlaisen tiimin luomisen tärkeys. Tiimin tulisi koostua eri asemassa olevista henkilöistä, jotka ajavat samaa asiaa luottaen toistensa näkemyksiin (Kotter 1996, 45–46). Tiimin tarkoitus on viedä muutosta onnistuneesti eteenpäin organisaation muille tasoille.

Kolmannessa vaiheessa luodaan visio ja siihen tähtäävä strategia. Muutoksessa on oikean suunnan selkiyttäminen oleellista onnistumisen kannalta. Onnistuneessa muutoksessa ohjaava tiimi sekä esimies ymmärtävät itse muutoksen tarpeellisuuden, seuraavaksi he vievät viestiä eteenpäin vision ja strategian avulla. Kun yhteen pelaavat henkilöt kerätään yhteen, tulee heidän muodostamiansa tiimeistä usein vahvempia (Kotter 1996, 57).

Neljännessä vaiheessa visiosta tulisi viestiä niin, että koko henkilöstö ymmärtäisi muutoksen tärkeyden. Viestinnän tulee olla mahdollisimman totuudenmukaista koko prosessin ajan. Sen saavuttaminen vaatii kolmen ensimmäisen vaiheen onnistumista. Muutosviestinnän hankaluutta voidaan verrata rikkinäisen puhelimen symboliikkaan: Viesti muuttuu matkalla aina kertojan mukaan. Kotterin (1996, 80–81) mukaan viestinnän perille viemiseen on mahdollista vaikuttaa kertaamalla viestiä yhä uudestaan.

Viidennessä vaiheessa annetaan henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa ja valtuudet toimia muutoksen vaatimalla tavalla. Tarkoitus on saada henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan muutoksen tärkeyteen. Jos vaikutusmahdollisuuksia ei ole, on muutokseen suhtautuminen yleensä hankalampaa. Kun viides vaihe on saavutettu, jatkuu vision mukaan toimiminen, organisaatioiden vanhat rakenteet voivat toimia esteenä sen toteutumiselle. Siksi on olennaista, että muutosprosessi ei keskeydy (Kotter 1996, 87–89). Onnistunut muutos ei toteudu hetkessä, suuriin muutoksiin ja niiden toteuttamiseen kuluu useasti hyvinkin paljon aikaa. Siksi kuudennessa vaiheessa Kotter (1996, 104–105) korostaa lyhyen aikavälien onnistumisten tärkeyttä, niiden avulla johdon on mahdollista nähdä, onko haluttu visio oikea vai kaipaako se uudistamista, samoin henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen läpikäymiseen paremmin. Muutoksien läpikäymisessä onnistumisten esiintuominen on tärkeää monellakin tavalla, se lopulta tekee muutoksesta todellisen.

Seitsemännessä vaiheessa keskitytään vahvistamaan muutosta sekä vakiinnuttamaan parannukset. Usein tällä tasolla toteutuvat muutokset ovat jo aika mittavia. Esimerkkinä tässä vaiheessa on hyvä käyttää kohdeyrityksessä meneillään olevia muutoksia. Kuten Kotter (1996, 122–123) on todennut, että tässä muutoksen vaiheessa mittavia projekteja on käynnissä samanaikaisesti useita.

Yritys X:ssä muutosprojekteja oli useita rinnakkain. Muutoksien läpikäymisen ongelma syntyy usein samoista osatekijöistä, ei ymmärretä pilkkoa muutoksia pieniin osiin vaan pyritään hallitsemaan turhankin isoja kokonaisuuksia. Muutos tilanteessa tiedon tulisi valua alas tasaisena virtana, virran mukana kulkisi visio, strategia ja haluttu tahtotila. Virta mutkittelee läpi pitkän organisaation käyden läpi jokaisen osaston esimiehen ja henkilöstön. Lopulta virta johtaa isoon lampeen, jossa sijaitsee yhteinen päämäärä. Tässä vaiheessa johtamisen taito on merkittävää ja muutoksen on pysyttävä käynnissä sekä uudistuttava matkan varrella (Kotter 1996, 125–126).

Muutosjohtamisen mallin viimeisenä eli kahdeksantena kohtana on uusien toimintatapojen juurruttaminen. Muutoksen tulisi juurtua myös yksilön lisäksi koko

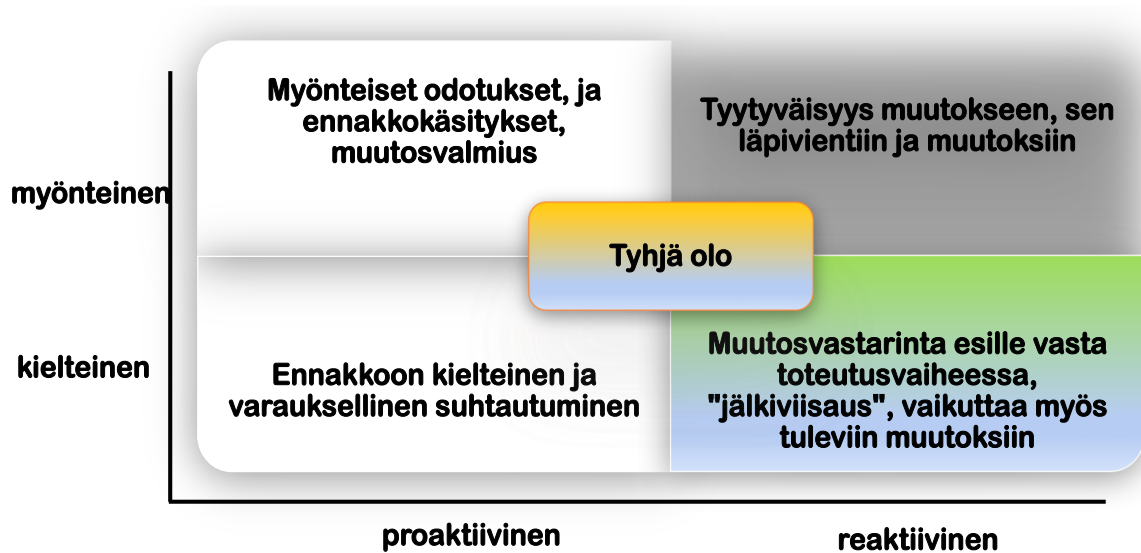
organisaatioon. Muutokseen aikaansaamiseen on tehty paljon töitä, siksi on tärkeää pitää kiinni työn hedelmistä ja siirtää niitä organisaatiossa jokaisen ulottuville, myös uuden työntekijän. Organisaatiossa vallitsevat arvot ja normit voivat muuttua ajan myötä, mutta niiden varsinainen muutos ja ymmärrys tapahtuu viimeisessä vaiheessa. On erityisen tärkeää näyttää henkilöstölle, millaisia hyötyjä muutoksella on mahdollista saavuttaa (Kotter 1996, 136–137).

### 3.3 Muutosjohtamisen vaikutukset kohdeyrityksessä

Muutosjohtamisen vaiheita on kuvattu runsaasti eri tutkijoiden toimesta vuosien saatossa. Yhteistä näille malleille on johdonmukaisuus ja kuvaus siitä, että muutos etenee tietystä järjestyksessä. On kuitenkin hankalaa nähdä minkään muuttuvan, ellei muutosta johdeta oikeaan suuntaan. Usein muutostilanteet luovat ympärilleen epävarmuutta ja jopa kaaosta, siksi esimiehen rooli muutoksen johtajana on tärkeä. Juutin (2010, 150) mukaan uudistaminen edellyttää organisaatiolta ja johtamiselta uudistamista tukevia periaatteita. Johtajat luovat rohkaisevan ilmapiirin, jossa he kuuntelevat alaisiaan ja luovat luottamusta tukevan ympäristön, jossa henkilöstöllä on mahdollista kasvaa ja kehittyä. Usein muutosjohtaminen kaipaa tukea ja niin myös tässä kyseisessä yrityksessä.

Muutostarpeen hyväksyminen luo perustan koko muutokselle, sen avulla henkilöstön on mahdollista ymmärtää, miksi muutos tapahtuu ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Onnistunut muutoksen määrittely auttaa henkilöstöä hyväksymään tulevan tilanteen ja se myös vähentää muutosvastarintaa sekä hämmennyksestä aiheutuvaa epäilyä (Valpola 2004, 30; Mattila 2007, 135). Kehitystyön tuloksista näkyi selkeästi, että henkilöstö piti tärkeänä tavoitteiden asettamisen muutokselle, esimerkiksi se mitä tehdään ja miksi. Pääasiallinen vaikutus on näkynyt siinä, että koko organisaatiolla ei ole ollut selkää kokonaiskuvaa muutoksen toteutumisesta. Tällöin seurauksena on, että yhteistyö kärsii koska informaatio toimii huonosti herättäen työntekijöissä huolta. Kotterin (1996, 74–75) mukaan syyksi siihen, että visiosta viestiminen epäonnistuu, johtuu usein siitä, että henkilöstö ei täysin ole sisäistänyt muutoksen tärkeyttä tai syytä siihen. Kun yritys X:ssä oli tehty päätös fuusioitumisesta, alkoi henkilöstön keskuudessa versoa erilaisia huolenaiheita, jotka liittyivät ensisijaisesti omaan työhön. Epävarmuuden aikana henkilöstö kaipaa esimiehiltä ja johdolta mahdollisimman paljon tietoa ja tukea. Arvailut, huhupuheet ja epävarma tilanne kuormittavat työntekijöiden jaksamista ja lisäävät muutosvastarinnan kehittymistä. Epävarmuuden aikana viestintä ja tiedottaminen ovat tärkeässä roolissa. Varsinkin fuusioitumispäätöksen alussa on viestinnän sisältöön kiinnitettävä erityisen paljon huomiota (Hyppänen 2013, 254). Muutosten johtamisessa onnistuminen vaatii monenlaista eri osaamista. Kuitenkin muutokset ovat organisaatiolle pakollisia eikä niiltä voi välttyä. Niissä on mahdollista kehittyä paremmaksi ja löytää uudenlainen tapa toimia. Kohdeyrityksessä yksikään työntekijä ei irtisanoutunut vaikeassakaan tilanteessa. Kun tilannetta tarkastelee näin jälkikäteen voi ymmärtää sen, että lopulta henkilöstö sai ymmärryksen siitä, miksi muutosta tehdään ja organisaatio löysi uudenlaisen tavan työskennellä yhdessä. Vaikka viestiminen ei sujunut täysin ongelmitta sai kohdeyritys toteutettua fuusion onnistuneesti.

Ihmiset reagoivat muutoksissa eri tavoin. Hyppäsen (2013, 260) mukaan positiivisesti reagoiva ihminen osaa ennakoida tulevaa (proaktiivinen) ja negatiivisesti (reaktiivinen) suhtautuva saattaa reagoida vahvasti ja vastustaa muutosta koska ei tiedä mitä on tulossa. Osalla ihmisistä jää kaikki tunteet näyttämättä kuten alla oleva kaavio osoittaa. Yksi muutosjohtajuuden haasteista on se, että eri tavoin reagoivat ihmiset kaipaavat johtamista, jonka avulla muutokseen suhtautuminen on kaikille tasavertaista. Koska eri ihmiset muistavat ja kokevat asiat eri tavoin on muutosjohtamisessa oltava hienovarainen (Myllymäki 2017, 54).



Kuvio 4. Suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013, 260).

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 3.4 Tutkimusmenetelmät

Tärkeintä tiedonhankinnassa on kriittisyys ja löydetyn informaation arviointi sekä lukutaito. On hyvä tunnistaa eri tapoja kerätä tietoa ja hyödyntää niitä. Opinnäytetyön kannalta oleellisesti onnistumiseen vaikuttaa käytetyt mittarit, joita voivat olla esimerkiksi haastattelut tai havainnointit. (Ojasalo ym. 2014, 32.) Kehittämistyössä on mahdollista käyttää useita menetelmiä. Tutkimuskirjallisuudessa menetelmät jaetaan usein määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Eri menetelmien avulla saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja näkökulmia (Ojasalo ym. 2014, 40).

Tässä opinnäytetyössä menetelminä on käytetty haastatteluja, jotka edustavat kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja anonyymia tiedonkeruuta eli Webropol-kyselyä, joka luokitellaan kvantitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Opinnäytetyössä on käytetty molempia tutkimusmenetelmiä, jotta määriteltäisiin tutkimusongelmiin saadaan vastauksia laajalti.

### 3.5 Kyselytutkimus

Kyselyssä kysytään usein samaa asiaa isolta joukolta, se voidaan tehdä paperisena tai sähköisenä. Kyselyssä tiedon tulee perustua jo olemassa olevaan tietoperustaan. Keskeisintä onkin perusjoukon ja otoksen määrittäminen, jotta kyselystä saadaan oikeat johtopäätökset (Ojasalo ym. 2014, 41). Tässä kehitystyössä käytettiin Webropol-kyselyä, joka toteutettiin anonyyminä kyselynä verkossa. Linkki kyselystä lähetettiin henkilöstön työsähköposteihin. Saatteessa kerrottiin kyselylomakkeen tarkoituksesta ja annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Linkki kyselyyn lähetettiin 21 henkilölle ja vastauksia saatiin 15 kappaletta. Vastausprosentti oli 71,4 %.

Kyselytutkimuksen kysymykset on laadittu muutosjohtamisen teorian pohjalta. Teoriapohjana on käytetty John. P. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksanvaiheista prosessia. Kysymykset on laadittu niin, että jokaisella on ollut mahdollisuus ymmärtää kysymys. Kyselystä ei myöskään haluttu tehdä liian pitkää ja raskasta koska silloin vastausprosentti ei olisi ollut näin hyvä. Kyselyssä on seitsemän kysymystä, joista kaksi on avoimia ja loput monivalintakysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla vastaajien on mahdollista kertoa omin sanoin mitä hänellä on mielessä, kun taas monivalintakysymykset antavat valmiiksi rajatut vastaukset (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200–201). Kyselytutkimuksen avulla on haluttu selvittää, onko henkilöstö ymmärtänyt muutoksen tarkoituksen ja ovatko he olleet osana sitä. Millä tavoin johtaminen on onnistunut ja onko viestintä ollut selkeää alusta loppuun?

### 3.6 Haastattelu

Tutkimuksen toisena menetelmänä käytettiin haastattelua, jonka tehtävänä on syventää tutkittavaa asiaa (Ojasalo ym. 2014, 106).

Haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, joka on keskustelunoloinen tilanne. Kysymykset laaditaan ennakkoon mutta niiden järjestystä on mahdollista vaihdella haastattelujen edetessä. Haastattelussa on mahdollista kysyä kysymyksiä, jotka syntyvät haastattelun aikana eikä etukäteen (Ojasalo ym. 2014, 108–109). Kvalitatiivisen haastattelun tarkoitus on antaa kohdeyritykselle tietoa siitä, millä tavoin henkilöstö on kokenut fuusioista aiheutuneen organisaatiomuutoksen. Esille on haluttu nostaa myös onnistumiset ja epäonnistumiset joiden avulla muutosta on mahdollista suunnitella paremmin tulevaisuudessa. Haastattelusta saatiin arvokasta tietoa tukemaan kyselytutkimusten tuloksia. Haastattelussa toivoin selvittäväni syvemmin miltä muutos on tuntunut ja kokeeko henkilöstö olleensa osa muutosta. Onnistuneen muutoksen yksi kivijalka on hyvä esimiestyö, jossa informaatio ja viestintä on mutkatonta sekä visio on selkeä koko organisaatiolle. Kotterin (1996, 88) mukaan muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että työntekijä ymmärtää vision. Haastattelussa halusin selvittää, onko muutos ollut niin ymmärrettävä kuin yritys X:n johto oletti. Yksi onnistuneen muutoksen peruspilareista on viestintä ja informaatio. Kyselytutkimuksen vastaukset olivat yksiselitteisiä, viestintä on koettu ongelmallisena ja se on aiheuttanut turhautumista henkilöstön keskuudessa. Haastattelussa toivoin saavani vastauksia viestinnän ja informaation vaikutuksesta muutoksen onnistumiseen. Huono muutosviestintä voi pahimmassa tapauksessa vesittää koko muutoksen onnistumisen ja luoda epävarmuutta, tehottomuutta sekä vaikuttaa työssä jaksamiseen (Pirinen 2014, 127).

Haastattelun tavoitteena oli, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus sanoittaa, mitä heidän mielestään olisi voitu tehdä toisin tai paremmin. Kyselytutkimuksesta jäi päällimmäisenä mieleen, että henkilöstö koki jääneensä ulkopuolelle muutoksen tavoitteista sekä suunnittelusta. Tässä kohtaa muutosta nousee esille johtamisen tärkeys. Myllymäen (2017, 53) mukaan usein syy epäonnistumiseen ei ole muutosvastarinta, vaan muutosjohtamisen puuttuminen tai sen epäonnistuminen. Haastattelussa päädyin avoimempaan malliin koska toivoin luovani tätä kautta vapautuneemman ilmapiirin. Ihmiset, joita haastattelin ovat kollegoitani ja koen tämän hyödyttäneen minua, koska haastattelutilanteet olivat rentoja ja välittömiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, vaikka on kokemuksia siitä, että ryhmässä toteutettavat haastattelut ovat luontevampia ja vapaampia (Hirsijärvi ym. 2009, 201–211).

Haastatteluun valitsin yritys X:n henkilöstöstä viisi ihmistä. Joukossa on esihenkilöstöä sekä työntekijöitä eri osastoilta. Otanta on toteutettu niin, että vastauksia saadaan laajasti. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Varsinkin vapaamuotoisten haastattelujen käyttö on lisääntynyt, kuitenkin se ei ole täysin ongelmaton tiedonkeruutapa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34). Tässä opinnäytetyössä haastattelut järjestettiin yritys X:n tiloissa. Jokaisen henkilön kanssa sovittiin henkilökohtaisesti aika haastattelulle. Haastatteluihin varattiin vähintään puoli tuntia aikaa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja lopuksi litteroitiin.

### 3.7 Eettisyys ja työn luotettavuus

Tutkimuksessa on noudatettu tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyön tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä niiden arvioinneissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

HTK-ohje (Responsible conduct of research) toimii mallina kaikille tieteellisen tutkimuksen harjoittajille, hyvästä tavasta toimia. Ohjetta noudatetaan Suomessa kaikissa tieteenaloissa ja ohjeen vaikuttavuus perustuu tiedeyhteisön vapaaehtoiseen sitoumukseen noudattaa ohjetta sekä näin edistää tieteellisen työn syntyä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tässä työssä on noudatettu hyvän etiikan mukaista tapaa toimia.

Koska yritys on pieni, kyselyssä ei vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi selvitetty vastaajien taustamuuttujia, kuten ikää tai sukupuolta. Lisäksi kysely toteutettiin nimettömänä, koska kehitystyön onnistumisen kannalta oli tärkeää, että vastaajat pystyivät vastaamaan kysymyksiin ilman pelkoa tunnistamisesta.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 3.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kuvataan kehitystyön tuloksia käytettyjen tiedonkeruumenetelmien perusteella. Kehitystyön menetelminä on käytetty Webropol -kyselyä ja haastatteluja.

Kyselyllä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia muutoksesta, johtamisesta, viestinnästä sekä muutoksen tarkoituksesta. Kyselyyn vastasi 21 henkilöstä yhteensä 15 vastaajaa. Vastausprosentti kyselyyn oli 71,4 %. Kyselyssä käytettiin määrällisiä kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä lisäksi kahta avointa kysymystä. Kyselyn kysymykset on luotu Kotterin (1996) muutosjohtajuuden teoriaa mukailleen.

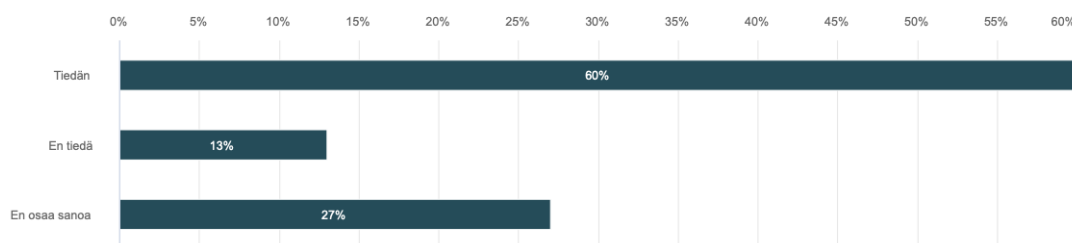
### Kysymys 1–3 Muutostarpeen sisäistäminen

Ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä kysyin työnkuvan muutoksista ja siitä, onko esimiehen tuki ollut riittävää? 15 vastaajasta yhdeksällä työnkuva oli muuttunut. Muutoksien aikana tyypillinen ja tärkeä asia henkilöstölle on muutoksen vaikutus omaan työhön ja sen sisältöön (Stenvall & Virtanen 2007, 64). Esimiehen tuki muutoksessa sai keskiarvon 6,1 Tuloksista voi päätellä, että esimiehen tuki on ollut jokseenkin riittämätöntä.

Kyselytutkimuksen keskeisimmässä kysymyksessä selvitettiin, oliko vastaaja tietoinen uudistuksen tavoitteesta. (kts. Kuva 1.) Muutosta on mahdotonta ymmärtää, ellei sen tavoitetta tunneta. 15 vastaajasta 9 eli 60 % on ymmärtänyt muutoksen tavoitteen. 2 vastaajista ei tiedä mitä muutoksella on tavoiteltu ja loput 4 vastaajaa valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Vastausten tulosten perusteella kuusi viidestätoista vastaajasta ei ollut tietoinen tavoitteista tai ei osannut sanoa tunnistaako tavoitteen. Osuus on merkittävä pienen yrityksen henkilöstössä.

#### 3. Tiedätkö mikä on uudistuksen tavoite?

Vastaajien määrä: 15



	n	Prosentti
Tiedän	9	60,0%
En tiedä	2	13,3%
En osaa sanoa	4	26,7%

Kuva 1. Mikä on uudistuksen tavoite.

## Kysymys 4–5 Viestinnän vaikutus

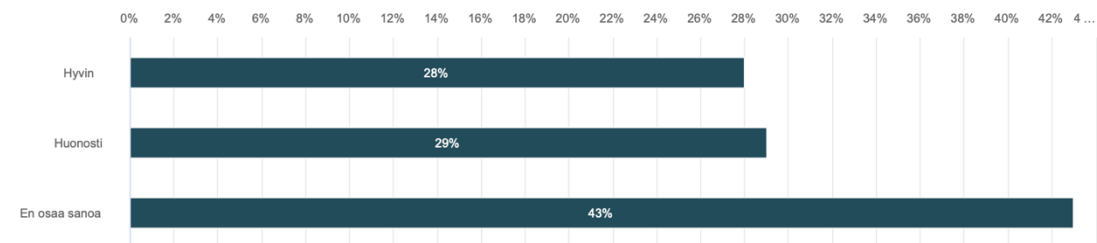
Neljäntenä kysymyksenä henkilöstö sai kertoa omin sanoin muutosprosessin tärkeimpiä asioita. Vastauksissa korostui viestinnän merkitys.

”Henkilökunnan informointi kaikesta. ”Uuden yhtiön tavoitteet ja mitä henkilökunnalta odotetaan”.

Tässä vastauksessa korostui henkilökunnan tarve ymmärtää muutoksen tavoitteet ja etenemisen aikataulu.

### 5. Miten viestintä on onnistunut muutoksessa?

Vastaajien määrä: 14



	n	Prosentti
Hyvin	4	28,6%
Huonosti	4	28,6%
En osaa sanoa	6	42,8%

Kuva 2. Miten viestintä on onnistunut muutoksessa.

Viidennessä kysymyksessä 14 vastaajasta 4 eli 28 % kokee, että viestintä on ollut onnistunutta muutoksessa. (kts. kuva 2.) Samoin 4 vastaajaa kokee, että viestintä on hoidettu huonosti ja loput 6 ei osaa sanoa miten viestimisessä on onnistuttu. Viestintä on kaikissa vastauksissa koettu tärkeäksi osa-alueeksi, mutta sen onnistuminen jakaa selkeästi henkilöstön mielipiteen.

”Avoin ja aktiivinen viestintä, henkilökunnan osallistaminen, läpinäkyvyys ja suunnitelmallisuus”, ”Uuden yhtiön tavoitteet ja mitä henkilökunnalta odotetaan”.

Näistä vastuksista voi päätellä, että selkeämpää tiedottamista olisi kaivattu.

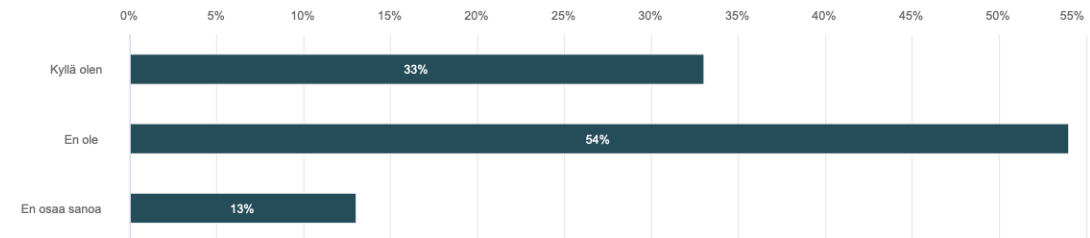
## Kysymys 6–7 Uudistuksen tavoitteet

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, miten henkilöstö koki olleensa mukana muotoilemassa uudistuksen tavoitteita? (kts. kuva 3.) 15 vastaajasta 5 koki saaneensa olla mukana. 8 vastaajan näkemys oli päinvastainen ja loput 2 ei osannut sanoa mielipidettään. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että suurin osa henkilöstöstä koki, ettei ollut saanut olla mukana suunnittelemassa uudistuksen tavoitteita.

Muutosjohtamisen teorioiden mukaan onnistuneessa muutoksessa osallistetaan henkilöstö mukaan muutoksen tavoitteiden määrittämiseen.

**6. Oletko saanut olla mukana muotoilemassa uudistuksen tavoitteita?**

Vastaajien määrä: 15



	n	Prosentti
Kyllä olen	5	33,3%
En ole	8	53,4%
En osaa sanoa	2	13,3%

Kuva 3. Uudistuksen tavoitteen muotoilu.

### 3.2 Haastattelun tulokset

Tässä osiossa analysoidaan haastattelusta saatuja tuloksia neljän muutosjohtamisen teeman avulla sekä käydään vuoropuhelua teorian ja haastateltavien vastausten välillä. Haastattelun teemoina olivat osallisuus muutoksessa, johtaminen, muutoksen tavoitteet ja viestintä. Muutosten toteutumista kannattaa tarkastella juuri henkilöstön näkökulmasta, koska he ovat siinä avainasemassa (Stenvall & Virtanen 2007, 57). Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi haastateltavat on analyysissä nimetty kirjaimin A, B, C, D ja E.

#### Henkilöstön kokemus muutoksessa osallisena olemista

Muutosvaiheessa esimiehen ja työntekijän on kyettävä mukautumaan epämukaviin tilanteisiin sekä johtamaan itseään kohti haluttua päämäärää. Osa haastatelluista on ollut muutoksen kannalta keskeisemmässä roolissa kuin toiset. Muutoksen tekeminen on keskimäärin koettu mielekkääksi, mutta toisaalta myös raskaaksi. Haastattelun alussa haluttiin selvittää miltä muutos on henkilöstöstä tuntunut ja millä tavoin siihen on saanut vaikuttaa.

Haastateltava A:n mukaan on tuntunut hyvältä olla mukana muutoksessa ja hän kokee, että on tullut kuulluksi prosessin aikana. Haastateltava B kertoo olleensa fuusiossa mukana suunnittelusta toteutukseen. B:n mukaan osallisuus on tuntunut välillä turhauttavalta, koska tavoitteet eivät aina ole olleet selkeät. Pirisen (2014, 19) mukaan työntekijän rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa voivat aikaansaada tunteen, että ettei hän voi vaikuttaa asioihin tarpeeksi.

Haastateltava C kertoo, että hänet on palkattu yritys X:n muutosta varten: ”Kun tammikuussa aloitin työt täällä, niin minut palkattiin juuri tulevaa muutosta ajatellen, olen saanut paljon vastuuta ja oikeastaan ryhdyin työhön ilman sen suurempaa ohjeistusta”.

C:n vastauksessa kuvastuu rento suhtautuminen muutokseen. Vaikkei C saanut ohjeistusta, hän kuitenkin ryhtyi muitta mutkitta toteuttamaan muutosta. Pirisen (2014, 65) mukaan yrityksen johto ei välttämättä anna esimiehelle suoraa suuntaa, vaan hänen on itse tunnistettava se ja luotava yhteinen päämäärä työntekijöiden kanssa.

Muutoshankkeen onnistumisen kulmakivi on löytää muutokseen oikeat ihmiset, joilla on taito johtaa sekä asioita, että ihmisiä. Usein muutokset ovat lopulta suurempia mitä on kuviteltu (Kotter 1996, 31–33).

Suurin osa haastatelluista koki saaneensa olla mukana muutoksen eri vaiheissa. Yhden haastateltavan kokemus poikkesi vahvasti muiden vastauksista. Haastateltava D kertoo: että hänestä tuntui, että hän ei saanut olla lainkaan osana muutosta. Haastattelujen perusteella muutos on edennyt niin nopeasti, että kaikki eivät ole pystyneet sisäistämään sitä. Henkilöstö on kokenut raskaita tuntemuksia, tavoitteet eivät ole olleet selkeitä ja ohjaus on ollut puutteellista. Muutosprosessi on herättänyt henkilöstössä jopa turhautumisen tunteita. Kun henkilöstö kokee turhautumista ja sitä, että ei ole saanut olla osallisena muutoksessa on riski muutosvastarinnan syntymiseen suurempi. Silloin on tärkeää tunnistaa ne teot, jotka johtavat muutosta edistävään tai sitä vastustavaan toimintaan. (Mattila 2007, 105).

### **Johtamisen vaikutus muutoksessa**

Toinen haastattelukysymys käsitteli esimiehen tai kollegan antamaa tukea muutoksen aikana. Kysymyksellä haluttiin selvittää millä tavoin henkilöstö on pystynyt tukemaan kollegoitaan muutoksen aikana tai miten esimies on tarjonnut tukea alaisilleen.

Esimiehen rooli muutoksessa on luoda turvaa ja selkeyttä epävarman tilanteen äärellä ja johdattaa työntekijää kohti haluttua päämäärää. Onnistuneen muutosjohtamisen kulmakiviin lukeutuvat luottamus, osallistaminen ja vuorovaikutus. Yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on viestiä muutoksen vaiheista. Viesti koetaan usein uskottavammin, kun sen kertoo lähin esimies. (Kotter 1996, 80–83.) Muutoksessa esimies toimii itse esimerkkinä työntekijöille. Selkeä johdonmukainen ja systemaattinen johtaminen luo turvaa johdettaville. Hyvä esimies osaa johtaa itseään ja tätä kautta muita.

Haastateltava A kertoo käyneensä henkilöstön kanssa keskusteluja ja antaneensa vapaapäiviä tarvittaessa. Haastateltava C on turvautunut muutostuessa järjestelmällisyyteen jakamalla työtehtävät aikataulutetun muutoksen mukaisesti: ”Esimerkiksi päivän aikana tapahtuvat muutokset ja koko viikon suunnitelma ja sen pohjalta olen sitten jakanut myös työtehtäviä”

Haastatteluista nousi esille, että esimiehet ovat pyrkineet tukemaan työntekijöitä muutoksessa. On ollut mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa, pyytää vapaapäiviä ja saada kannustavaa palautetta. Muutos on ollut iso ponnistus henkisesti ja fyysisesti myös esimiehille ja jäin pohtimaan, onko esimiesten tuki ylemmältä johdolta ollut riittävää. Henkilöstön keskinäiset suhteet näyttäytyivät haastatteluissa voimavarana. Henkilöstö koki parhaimpina hetkinä tilanteet, joissa on pystynyt käymään lähimpien työtoverien kanssa keskusteluja.

### **Muutoksen tavoitteet**

Uusien suuntaviivojen ymmärtäminen ei ole koskaan helppo tehtävä. Usein esimiehet viestivät muutoksista liian vähän, tai viestit ovat epäjohdonmukaisia. Lopputulos näissä tilanteissa on usein se, että uudistuminen kangertelee (Kotter 1996, 73). Hyviä keinoja muutoksesta viestimiseen on säännölliset palaverit sekä selkeä visio muutoksesta. Haastatteluista voitiin havaita, että muutoksen tavoitteet ovat jääneet osin pimentoon. Informaatiota tuli henkilöstölle pieninä palasina ja lopulta muutos jäi epäselväksi.

Haastateltava B kertoo saaneensa tiedon siitä, että yrityksessä tapahtuu muutos, mutta sen enempää ei kerrottu. Haastateltava D toivoi, että olisi ollut useampi infotilaisuus, jossa muutoksen tavoitteet olisi käyty läpi. Vastauksista nousi esille informaation tärkeys, sitä olisi toivottu olevan huomattavasti enemmän. (Valpolan 2004, 62) mukaan tavoitteet on mahdollista saavuttaa onnistuneen viestinnän avulla, siihen kannattaa panostaa. Tavoitteet eivät ole kuitenkaan kaikilla olleet täysin selvillä, mikä ilmeni jo kyselytutkimuksen tuloksista.

### **Viestintä, informaatio ja yhteistyö**

Viestintä on muutoksen tärkeimpiä asioita. Ilman onnistunutta viestintää johtaminen on mahdotonta. Muutostilanteissa viestinnän ja johtamisen vaikutus korostuu entisestään (Stenvall & Virtanen 2017, 60). Haastattelun kolmantena kysymyksenä selvitettiin viestinnän, informaation ja yhteistyön vaikutusta muutoksen onnistumisessa.

Haastateltavien vastauksista oli havaittavissa, että organisaation viestintä on ollut riittämätöntä. Tietoa on tullut hajanaisesti ja epätietoisuus on aiheuttanut epävarmuutta, huolta ja stressiä. Käskyt ovat tulleet ylhäältä alaspäin ja jokin tietty tieto on saavuttanut vain osan henkilöstöstä, jonka loppuosa on saattanut kuulla vasta kollegaltaan. Yleensä muutosviestinnän tulisi olla kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista. Viestinnän tulisi olla ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista ja luottamuksen vahvistamista (Stenvall & Virtanen 2017, 80). Haastateltava D kertoo, että yhteistyö talon sisällä on toiminut parhaiten ja henkilöstö on puhaltanut yhteen hiileen. Haastateltava E kertoi, että informaatio on onnistunut huonosti.

Haastateltava A kertoo muutoksen epävarmuudesta. Hänellä ei tullut montaa tapausta mieleen, jolloin olisi ollut selvillä mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. Muutostilanteissa työyhteisöviestinnän tulee olla monipuolista sekä kielellisesti kaikkien ymmärrettävissä. Viestinnän avulla on mahdollista saavuttaa ”me henkeä”. Viitalan (2013, 206) mukaan

viestinnällä on mahdollisuus tukea organisaatiossa tapahtuvia muutoksia ja auttaa niiden ymmärtämisessä.

Positiivisena asiana viestinnän kannalta koettiin yhteistyön onnistuminen, vaikeissakin tilanteissa on ollut mahdollisuus tukea kollegaa.

## 6 Tulokset ja henkilöstön kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata muutosjohtamisen vaikutusta fuusion aikana yritys X:ssä ja selvittää minkälaisia käsityksiä henkilöstöllä on organisaatiomuutoksesta, muutosjohtamisesta, viestinnästä ja osallistamisesta. Tavoitteisiin lähdettiin toteuttamalla kyselytutkimus ja haastattelut. Muutos yrityksessä on aina haasteellista ja siksi siihen kannattaa panostaa. Tässä kehittämistyössä selvitettiin henkilöstön kokemuksen kautta organisaatiomuutoksen etenemistä. Kotterin (1996) muutosjohtamismallin ajatuksena on, että johdon on mahdollista viedä suunniteltu muutos onnistuneesti läpi, jos jokainen muutosmallin kahdeksasta kohdasta täyttyy.

Muutos on vaikuttanut jokaiseen henkilöön yritys X:n organisaatiossa. Suurella osalla työn kuva on muuttunut ja työmäärä on lisääntynyt organisaatiomuutoksen myötä. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella tärkeät asiat muutoksen etenemisessä ovat viestintä, yhteistyö, informaatio ja johtaminen. Moni toivoi selkeyttä siihen, mitä henkilökunnalta odotetaan. Samoin viestinnän merkitystä korostettiin. Kotterin tutkimusten mukaan tärkeimpiä asioita onnistuneessa muutoksessa on johdon tuki, sitouttaminen, jatkuva viestintä sekä muutoksen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen (Hyppänen 2013, 258). (60 %) kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että uudistuksen tavoite oli selkeä. Kuitenkin loppuosa kyselyyn vastanneista ei ymmärtänyt muutoksen tavoitteita.

Johtajan tehtävä on selkeyttää muutosvisio ja viestiä se niin selkeästi, että kaikilla on mahdollisuus ymmärtää se (Viitala & Jylhä 2019, 284).

Kyselytutkimuksessa ja haastattelussa sain henkilöstöltä kehittämissuhteita siitä, miten koko henkilöstön olisi ollut mahdollista ymmärtää muutoksen tavoitteet. Useissa vastauksissa korostettiin viestinnän tärkeyttä, toivottiin mahdollisimman paljon lisää informaatiota, viikkopalavereja, sähköposteja sekä henkilöstön sitouttamista. Valpolan (2004, 63) mukaan muutosasioissa tarvitaan keskimäärin 17 toistoa, jotta asian todenperäisyys on uskottava. Erään vastaajan mukaan vuorovaikutteinen infotilaisuus olisi ollut tarpeen: ”Tilaisuus, jossa olisi ollut mahdollisuus kysyä kysymyksiä ja saada vastauksia”. moni olisi kaivannut avointa ja keskustelevaa viestintää, jossa omat huolet olisivat tulleet kuulluksi.

Kohdeyrityksessä järjestettiin infotilaisuus muutoksen alkumetreillä, mutta henkilöstö koki yhden tilaisuuden olleen riittämätön. Haastateltava D ehdotti ratkaisuksi infotilaisuutta, jossa muutoksen tavoitteet olisi läpikäyty ja jokainen olisi saanut kaavakkeen, jolla kartoitetaan henkilöstön toiveita ja pelkoja tapahtuvasta muutoksesta.

Haastatteluista ja kyselytutkimuksesta ilmeni, että tietoa olisi ollut hyvä jakaa enemmän osastojen esimiehille tiedonkulun tehostamiseksi. Tiedonkulun tehostamista korostettiin useassa puheenvuorossa. Eräs vastaaja ehdotti nopeita viikkopalavereita vähintään kerran kuukaudessa. Kotterin teorian neljä ensimmäistä vaihetta käsittelee valtuuksien jakamista henkilöstölle. Kotter kehottaa: Perusta ohjaava tiimi ja viesti visiosta henkilöstölle ja luo mahdollisuus vaikuttaa samalla vähentäen muutosvastarintaa. (Kotter 1996, 87–88).

Suurin osa kehitysehdotuksista käsitteli viestintään ja informaatioon liittyviä asioita. Pirisen (2014, 116) mukaan viestintä on ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Viestinnän avulla voidaan edesauttaa asioiden ymmärtämistä ja jopa yhteenkuuluvuutta. Tietynlainen suunnitelman puute jäi harmittamaan henkilöstöä. Normaalisti työssä jokaisella on oma paikkansa ja tieto siitä, miten työpäivä tulee etenemään, muutoksessa perusasiat usein muuttuvat ja aiheuttavat epävarmuutta. Eräs vastaajista kuvaa miten suunnitelmallisuutta on mahdollista muutoksen aikana edistää: ”Selkeä suunnitelma ja aikataulu kaikkien näkyville ja s-postiin siitä mitä muuttuu, milloin muuttuu ja miten muuttuu”

Organisaatiomuutoksen keskellä yksittäisen ihmisen tärkein peruskysymys on, mitkä ovat mahdollisuuteni vaikuttaa, kehittyä ja löytää uusi mieleinen työtehtävä. Mitä selkeämmin nämä vastaukset ovat saatavilla sitä pienemmällä stressillä on mahdollisuus selvittää. (Valpola 2004, 180.) Tuloksien mukaan henkilöstö koki esimiesten ja johdon tuen olleen jokseenkin riittämätöntä. Vastausten perusteella jäi tunne, että kaikki eivät kokeneet tasavertaista käytöstä johdon ja esimiesten kannalta.

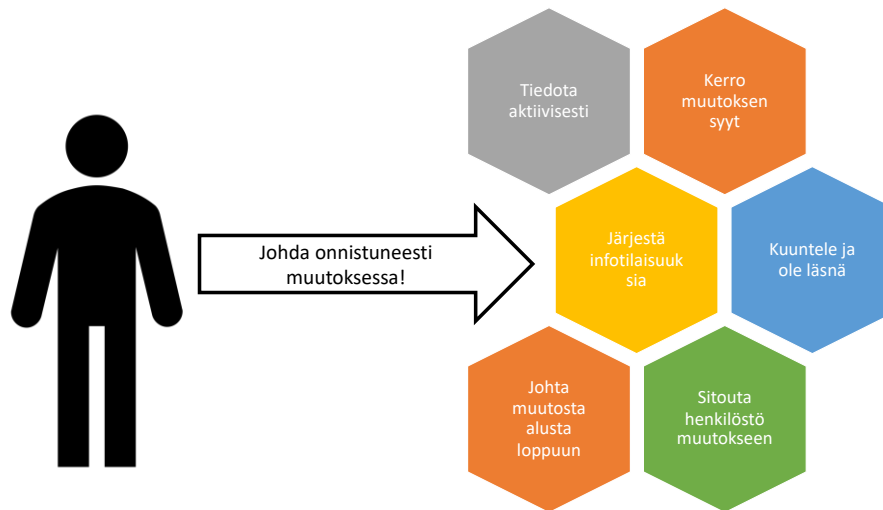
Yritys X:ssä vallitsee kuitenkin kaikkien vastausten perusteella hyvä työilmapiiri, joka auttoi henkilöstöä organisaatiomuutoksen läpi. Positiivisena asiana viestinnän kannalta koettiin yhteistyön onnistuminen, vaikeissakin tilanteissa on ollut mahdollisuus tukea kollegaa.

Henkilöstö on läpikäynyt yhdessä ison muutoksen ja vertaistuen avulla on ollut mahdollista selviytyä hankalistakin tilanteista. Muutoksen läpikäynti auttoi myös yrityksen johtoa näkemään henkilöstön voimavarat.

Eniten kritiikkiä ilmeni viestintään ja informaatioon liittyvistä asioista. Muutosta on lähdetty toteuttamaan vauhdilla ja sen suunta on ollut selkeämpi ylemmälle johdolle kuin henkilöstölle. Kyselyn ja haastattelujen perusteella henkilöstö koki, ettei muutokseen osallistuminen ollut läheskään mahdollista kaikille. Ainostaan 30 %kyselyyn vastanneista kertoi, että on saanut olla mukana muotoilemassa muutoksen tavoitteita. Tämä mielestäni selventää sitä, miksi muutos on kangerrellut. Tämän kehitystyön tuloksien avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa muutoksia entistä onnistuneemmin. Viestintää on mahdollista kehittää toimivammaksi ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen, jotta muutosvastarinta vähenee. Tämän kehitystyön tulosten avulla yritys X:n johdon on mahdollista kehittää muutosjohtamisen käytäntöjä ja saavuttaa yhdessä esimiesten ja henkilöstön kanssa tulevaisuudessa parempia tuloksia.

Kehitystyön loppuun on koottu henkilöstön kehitysajatusten perusteella tapoja, joilla muutoksesta olisi mahdollisuus selvittää onnistuneesti. Henkilöstö toivoi runsaampaa viestintää. Muutosjohtamisen teorioiden mukaan useat muutokset kaatuvat viestinnän puuttumiseen tai sen rajallisuuteen. Muutosta suunnittelevalle johtajalle voisikin antaa seuraavan ohjeen: Viesti muutos rohkeasti. Kerro heti muutoksen alussa miksi se toteutetaan ja mikä tärkeintä, miten. Kun yrityksen ylin johto ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden on viesti helppo jakaa koko organisaatioon. Järjestä infotilaisuuksia usein ja kutsu koko henkilöstö koolle. Järjestä sen jälkeen lisää infotilaisuuksia esimiehille ja anna heidän viedä viesti uudelleen henkilöstölle. Jaa valtuuksia! Kun henkilöstö saa olla mukana muutoksessa, tulee ydinviesti herkemmin ymmärretyksi. Viesti sähköposteilla, infotilaisuuksilla ja jätä vielä toimiston ovi auki. Ole valmis kuuntelemaan henkilöstön huolia! Muutos on iso asia ja herättää usein pelkoa ja

epävarmuutta. Kun huolia saa jakaa on sen todettu vaikuttavan työssä jaksamiseen ja jopa sairauspoissaoloihin. Kerro vielä uudestaan muutoksen aikataulu ja pohdi miten sitä voisi viestiä kaikille? Olisiko mahdollista nostaa kahvihuoneeseen fläppitaulu, jossa muutoksen aikataulu olisi kaikkien nähtävillä? Ole valmis kuuntelemaan ja jakamaan tietoa. Onnistuneen muutoksen tärkein tekijä on johtaminen.



Kuva 4. Johda onnistuneesti muutoksessa.

## 8 Loppupäätelmä

Yritysmailmassa muutokset ovat välttämättömiä. Niiden avulla yrityksen on mahdollista kasvaa ja kehittyä sekä pysyä kilpailukykyisenä. Muutosten läpivieminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja usein ne jopa epäonnistuvat. On esitetty, että tavoitellut tulokset saavutetaan ainoastaan vain noin kolmasosassa muutosprosesseja (Viitala & Jylhä 2019, 281).

Muutos on ehto kilpailussa mukana pysymiselle. Usein tilanteet tulevat yllättäen ja niihin ei ole kyetty varautumaan tarvittavalla asiantuntemuksella. Tärkeintä muutoksessa on tuoda ilmi sen tarkoitus ja tavoitteet. Visio saattaa olla yrityksen ylimmälle johdolle täysin selvä, mutta henkilöstölle ei. Jotta muutos onnistuisi, on sitä johdettava. Teorioiden mukaan muutosjohtamisen haasteita ovat muutostarpeen ymmärtäminen, viestinnän sanoitus sekä vision ja strategian viestiminen.

Toimeksiantajayrityksen muutos eteni nopeasti ja kiireellä kuten muutoksissa yleensä tapahtuu. Suunta oli selkeä yrityksen johdolle, mutta tutkimusten tulosten mukaan henkilöstö ei ollut täysin ymmärtänyt syitä muutokselle. Yritys X koki fuusioitumisen yhteydessä loppuvuonna 2021 myös myymälän ja varaston täydellisen muodonmuutoksen. Näissä tilanteissa henkilöstö oli kovilla ja tukea olisi kaivattu enemmän kuin ylin johto sitä pystyi antamaan. Tyypillisesti suuret muutokset herättävät epävarmuutta ja jopa uhan tuntua. Epävarmuus nousee siitä, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Huolta voi aiheuttaa esimerkiksi työn jatkuminen tai työnkuvan muutokset. Siksi suurten muutosten tapahtuessa on onnistuneella muutosjohtamisella suuri vaikutus lopputulokseen. On tärkeää kertoa henkilöstölle muutokseen liittyvät tapahtumat rehellisesti ja avoimesti sekä kuvata muutoksen vaiheet ja tiedottaa ajantasaisesti muutoksista työtehtävissä.

Yritys X:n muutos onnistui. Yritys fuusioitui suurempaan toimijaan ja paransi kilpailuasemaansa markkinoilla. Yksikään henkilöstön jäsenistä ei jättänyt työpaikkaansa. Vaikeasta alusta huolimatta henkilöstö ja johto tekivät paljon töitä selvittääkseen muutoksesta. Opinnäytetyön tulokset auttavat tulevaisuudessa yritystä X:ää saavuttamaan tavoitteita entistä onnistuneemmin.

## Lähteet

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies* 41 (6), 977–1002. Viitattu 23.2.2022.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Huikuri, H., Karsio, T., Koila, T. & Vartiainen, S. 2016. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. [4. uudistettu painos]. Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Immonen, R. 2011. Yritysjärjestelyt. 5., uud. p. Helsinki: Talentum.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svennas, K., Wilkman, N. & Niemelä, J. 2013. Yrityskauppa. 2. p. [Helsinki]: Talentum Media.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Lipponen, J., Erjansola, A-M., Virtanen, L., Hakonen, M. & Jokinen, E. Helsingin yliopisto 2022. Fuusiot.fi. Visuaalinen identiteetti. Viitattu 22.3.2022.  
<https://fuusiot.fi/muuttuva-visuaalinen-identiteetti/>

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 1. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.

Osakeyhtiölaki, 21.7.2006/624. Saatavilla  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1. p. [Helsinki]: Talentum.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.–4. p. [Helsinki]: Talentum.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Villa, S. 2013. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.

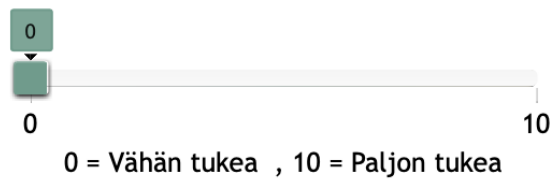
## Webropol-kysely

### 1. Onko työkuvasi muuttunut fuusiossa?

Kyllä

Ei

### 2. Olen saanut riittävästi tukea muutoksessa? (Esimiestyö/Johtaminen)



### 3. Tiedätkö mikä on uudistuksen tavoite?

Tiedän

En tiedä

En osaa sanoa

### 4. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä muutoksen läpiviennissä?

**5. Miten viestintä on onnistunut muutoksessa?**

- Hyvin
- Huonosti
- En osaa sanoa

**6. Oletko saanut olla mukana muotoilemassa uudistuksen tavoitteita?**

- Kyllä olen
- En ole
- En osaa sanoa

**7. Mitä olisi voinut tehdä paremmin?**

## Haastattelun kysymysrunko

Muutos on nopeasti kehittyvässä yritysmaailmassa usein läsnä. Millä tavoin olet saanut olla mukana fuusion synnyttämässä muutoksessa ja miltä se on tuntunut?

Millä tavoin olet tukenut työntekijöitä/kollegaa muutoksessa?

60 % vastaajista kokee ymmärtäneensä muutoksen tarkoituksen, mitä olisi voitu tehdä vielä paremmin, jotta loputkin työntekijöistä olisi saatu mukaan ymmärtämään muutoksen tavoite. Kehittämisaatus:

Tärkeitä asioita muutoksen onnistumisessa on viestintä, yhteistyö ja informaatio, miten koet, että siinä on onnistuttu?

Olisiko sinulla vielä jotain sanottavaa?