

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

ORGANISAATION JOHTAMINEN LÄPI ORGANISAATIOMUUTOKSEN

Case Istekki Oy

TEKIJÄ Reijo Kontkanen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Reijo Kontkanen	
Työn nimi Organisaation johtaminen läpi organisaatiomuutoksen. Case Istekki Oy.	
Päiväys 11.10.2023	Sivumäärä/Liitteet 69/12
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Istekki Oy	
Tiivistelmä <p>Muutos on pysyvää. Jos yritys tai organisaatio ei kykene muuttumaan, se lopulta kuihtuu pois. Yritysten ja organisaatioiden kyky muuttua ja johtaa muutosta on siis niiden elinehto. Nykyisessä yhä hektisemmässä maailmassa ja toimintaympäristöissä muutosten tiheys ja nopeus ovat korostuneet, joten niiden onnistunut johtaminen on avainasemassa. Muutos koetaan usein kuitenkin myös uhkana, varsinkin jos sitä ei ole kyetty perustelemaan kunnolla ja siitä ei ole viestitty oikein ja riittävästi.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin muutosjohtamista ja sen kenties tunnetuimman asiantuntijan professori John P. Kotterin kahdeksanvaiheista muutosjohtamisen toimintamallia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten muutosta johdetaan onnistuneesti ja mitkä ovat sen pahimmat kompastuskivet. Tutkimuksessa käytiin läpi myös johtamiseen liittyvää johtamistyylin valintaa perustuen erilaisiin johtamistilanteisiin ja johdettavien valmiuksiin. Johtaminenhan on lopulta ihmisiin vaikuttamista. Opinnäytetyössä tutkittiin muutosjohtamisen kannalta Istekki Oy:n kesällä 2022 tekemää organisaatiomuutosta ja arvioitiin sen vaikutuksia henkilöstö- ja asiakastytyväisyyteen.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota eli monimetodista tutkimustapaa, jossa yhdistettiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tilastolliseen osuuteen oli käytettävissä tilaajayrityksen Istekki Oy:n henkilöstö- ja asiakastutkimuksen materiaaleja ja laadullinen tutkimuksen osa tehtiin teemahaastatteluna yrityksen henkilöstölle.</p> <p>Istekki Oy:n esihenkilöt kokivat tehdyn organisaatiomuutoksen positiivisena. Asiantuntijoiden antamien vastausten perusteella muutos ei kuitenkaan parantanut heidän arvioitaan aikaisemmasta. Selittäväenä tekijänä voitiin tunnistaa asiantuntijoiden vähäisempi muutoksesta viestintä, mikä tulee huomioida tulevissa muutoksissa. Asiakastytyväisyydessä todettiin olevan merkittäviä eroja riippuen asiakassegmentistä. Aineistosta oli pääteltävissä, että Suomessa tehty sote-uudistus näkyi mittauksissa ja palautteissa, mutta Istekin organisaatiomuutoksella ei ollut niihin tunnistettavaa vaikutusta. Opinnäytetyön lopputuloksena laadittiin muutosjohtamisen pelikirja Istekki Oy:lle.</p>	
Avainsanat muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, toimintamalli, viestintä	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Competence Management	
Author(s) Reijo Kontkanen	
Title of Thesis Leading the Organisation Through Organisational Change. Case Istekki Oy.	
Date October 11, 2023	Pages/Appendices 69/12
Client Organisation /Partners Istekki Ltd	
<p>Abstract</p> <p>Change is permanent. If a company or organisation is unable to change, it will eventually fade away. The ability of companies and organisations to change and lead change is therefore their lifeline. In today's increasingly hectic world and operating environments, the frequency and speed of change have become more pronounced, so their successful management is important. However, change is also often seen as a threat, especially if it has not been properly justified and communicated correctly and sufficiently.</p> <p>This thesis examined change management and perhaps its best-known expert, Professor John P. Kotter's eight-step change management approach. The aim of the study was to find out how change is managed successfully and what its main stumbling blocks are. The study also examined leadership style selection based on different leadership situations and those being managed. After all, leadership is about influencing people. In terms of change management, the thesis examined the organisational change carried out by Istekki Ltd in summer 2022 and estimated its effects on personnel and customer satisfaction.</p> <p>The method used in the study was triangulation, which is a multi-method research method that combined quantitative and qualitative research methods. Materials from the personnel and customer survey of the client company Istekki Ltd were available for the statistical part, and the qualitative part of the study was conducted as a thematic interview with the company's personnel.</p> <p>Istekki Ltd's supervisors felt that the organisational change was positive. However, based on the experts' answers, the change did not improve their estimates compared to the earlier ones. As an explanatory factor, it was possible to identify less communication from experts about the change, which should be taken into account in future changes. It was found that there were significant differences in customer satisfaction depending on the customer segment. It could be concluded from the data that the health and social services reform carried out in Finland was visible in the measurements and feedback, but Istekki's organisational change did not have a recognisable effect on them. As one result of the thesis, a change management playbook was made for Istekki Ltd.</p>	
<p>Keywords</p> <p>change management, organisational change, operating model, communication</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	JOHDA TYYLILLÄ.....	9
2.1	Johtaminen on vaikuttamista	9
2.2	Johtamistyylin valinta perustuu johdettavan valmiuteen	10
2.3	Jatkaa ennallaan vai uudistua?.....	11
2.4	(Organisaatio)muutoksen käynnistäjät.....	13
2.5	Organisaatiomuutoksen riskit ja epäonnistumisen uhat.....	16
2.5.1	Virhe 1: Liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen	16
2.5.2	Virhe 2: Muutosta ohjaava vahva ryhmä puuttuu	18
2.5.3	Virhe 3: Selkeän vision merkitystä ei ymmärretä.....	18
2.5.4	Virhe 4: Visiosta ei viestitä tarpeeksi	19
2.5.5	Virhe 5: Tavoitetilan tieltä ei poisteta esteitä	19
2.5.6	Virhe 6: Pikavoittoja ei synny	20
2.5.7	Virhe 7: Nuolaistaan ennen kuin tipahtaa	20
2.5.8	Virhe 8: Muutosta ei viedä arkeen.....	20
3	JOHN KOTTERIN MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI.....	22
3.1	Taloustieteilijä John P. Kotter.....	22
3.2	McKinsey & Company -yhtiön kansainvälinen tutkimus 2009	22
3.3	John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen toimintamalli.....	24
3.3.1	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	25
3.3.2	Ohjaavan tiimin perustaminen	25
3.3.3	Vision ja strategian laatiminen	26
3.3.4	Muutosvisiosta viestiminen	26
3.3.5	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	28
3.3.6	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	29
3.3.7	Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	30
3.3.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	30
3.4	Toimintamallin päivitys 2012.....	31
4	ISTEKKI OY:N ORGANISAATIOMUUTOKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	32
4.1	Istekki Oy.....	32
4.2	Miksi Istekki Oy tarvitsi organisaatiomuutoksen?	32

4.3	Organisaatiomuutos ja sen tavoitteet	33
4.4	Tilaajan odotusarvot tutkimuksen suhteen	34
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	35
5.2	Tutkimuksen etiikka	35
5.3	Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus	36
5.3.1	PeoplePower-tutkimus	37
5.3.2	Asiakastyytyväisyyskysely ja NPS	38
5.4	Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus	38
5.4.1	Teemahaastattelut.....	40
5.4.2	Haastatteluteemat ja kysymykset	41
6	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
6.1	PeoplePower-tulosten analyysi	42
6.2	Asiakastyytyväisyystutkimuksen analyysi	43
6.3	Teemahaastattelujen tulokset	44
7	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	50
7.1	Tutkimuksen eettisyys	50
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.3	Organisaatiomuutoksen onnistuminen ja kehityskohteet	51
7.4	Muutosjohtamisen pelikirja	52
8	YHTEENVETO.....	53
8.1	Onnistunut muutos vaatii onnistunutta johtamista	53
8.2	Oma oppiminen	54
8.3	Jatkotutkimusaiheet	54
	LÄHTEET	56
	LIITE 1: VANHA ORGANISAATORAKENNE	58
	LIITE 2: UUSI ORGANISAATORAKENNE	59
	LIITE 3: PEOPLEPOWER-TULOKSET, ASIANTUNTIJAT	60
	LIITE 4: PEOPLEPOWER-TULOKSET, ESIHENKILÖT	60
	LIITE 5: KOOSTE ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUKSESTA.....	60
	LIITE 6: MUUTOSJOHTAMISEN PELIKIRJA.....	60

KUVALUETTELO

KUVA 1. Suorituksen johtamisen tyylit (Järvinen ym. 2014)	10
KUVA 2. NIH-ilmiö (Hiltunen 2015).....	12
KUVA 3. Muutoksen globaalit ajurit (Kotter 1996).....	14
KUVA 4. Erilaiset muutostilanteet (Mattila 2007)	15
KUVA 5. Menestyminen vie muutostahdon (Kotter 2009).	17
KUVA 6. Valtuuttamisen esteet (Kotter 1996).....	28
KUVA 7. Esimerkki Likertin asteikosta (Valli 2018)	37
KUVA 8. PeoplePower-tutkimuksen rakenne (Istekki kohtaamo 2023).....	37

1 JOHDANTO

Jotta kasvit pystyvät kasvamaan, ne tarvitsevat valon ja veden lisäksi oikeanlaisen maaperän. Lisäksi oikea ja riittävä lannoitus auttaa kasvua. On hyväksyttävä myös se, että on annettava riittävästi aikaa, jotta siemenestä ehtii kasvaa toivottu kukoistava kukkanen. Usein kasvutapahtuma on vain paikallista. Samat siemenet eivät idä yhtä hyvin samankaltaisesta maaperästä tai hoidosta huolimatta. Toisessa paikassa kasvin elinvoiman saattaakin viedä viereinen toisen lajin kasvi. Toisen sijainnin valo saattaakin olla lämpimämpää, vesi puhtaampaa ja maaperän multa parempilaatuista. Organisaatiomuutoksissa voidaan todeta pätevän samanlaiset lainalaisuudet. (Ponteva 2010, 11).

Onnistunut muutos vaatii muutostyöhön sitoutuneet johdon ja esimiehet, jotka pystyvät kiistatta osoittamaan muutoksen tarpeellisuuden. Johtajaa voidaan ajatella puutarhurina, joka kasvien käskemisen sijaan auttaa niitä kasvamisessa. Työssään onnistunut muutosjohtaja ymmärtää olosuhteet ja rajoitukset, ja niiden vaikutukset prosessissa – kuten esimerkiksi muutosvastarinnan – ja osaa kannustaa henkilöstä jatkamaan eteenpäin. (Ponteva 2010, 11).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamista alansa huippuosajan amerikkalaisen professorin John P. Kotterin toimintamalliin pääosin perustuen. Tavoitteena on tunnistaa parhaat toimintatavat ja menetelmät onnistuneen organisaatiomuutoksen tekemiseen ympärillä piilevät karikot välttäen. Kuten tutkimustyöstä selviää, muutos on pysyvää. Siksi on tärkeää, että yrityksillä ja organisaatioilla on oikeat työkalut muutosten hallintaan ja niissä onnistumiseen.

Tutkimuksessa käydään läpi kuopiolaisen Istekki Oy:n kesällä 2022 tapahtunut iso organisaatiomuutos ja arvioidaan sen onnistumista sille asetettuihin tavoitteisiin nähden. Organisaatiomuutos oli yhtiön historian suurin ja yrityksen johto halusi selvittää, miten muutoksessa onnistuttiin ja miten tulevien muutosten haasteisiin voisi varautua paremmin. Tutkimuksessa rajataan asiakasnäkökulma varsin pieneksi, sillä organisaatiomuutoksen varsinainen ajuri oli sisäisen toiminnan kehittäminen ja tehostaminen. Tutkimus ei tarkemmin analysoi tai pureudu asiakastytyväisyyden muutosten tarkasteluun, vaan painopisteenä on yhtiön oman toiminnan tehostuminen. Asiakastytyväisyyden tunnuslukuja tarkastellaan tutkimuksessa kuitenkin osana muutoksen ajureita.

Tutkimuksesta on tilaajan toimesta rajattu pois myös kustannus- ja kannattavuuslaskelmat ja muut taloudelliset analyysit, joihin tehdyllä organisaatiomuutoksella on luonnollisesti vaikutuksia. Tutkimusta tehdessä kyseisiä talouden tunnuslukuja ei ole vielä riittävästi käytettävissä, jotta niiden perusteella voisi tehdä johtopäätöksiä muutoksen onnistumiseen liittyen.

Tutkimuksen lopputuloksena yhtiölle laaditaan niin sanottu muutoksen pelikirja eli ohjeistus muutosjohtajille- ja -ryhmille, jotta ne voivat jatkossa johtaa tulevia muutoksia systemaattisemmin. Tutkimuksessa hyödynnetään yhtiön vuosina 2021 ja 2023 tekemiä henkilöstö- ja asiakastytyväisyyskyselyjä, joiden perusteella muutoksen visio ja strategia laadittiin. Kyselyjen materiaaleja kvantitatiivisesti analysoimalla voidaan nähdä tehdyn muutoksen vaikutukset mittareihin.

Osana tutkimusta toteutetaan myös teemahaastattelu, jolla selvitetään muutoksen kvalitatiivinen merkitys. Tutkimuksen kysymykset ovat johdettavissa suoraan muutoksen käynnistäjistä eli siihen miksi muutos oli tarpeen, ja miten tavoitteissa onnistuttiin. Kvalitatiivisessa osuudessa arvioidaan

myös sitä, miten hyvin muutos johdatteli John Kotterin kahdeksanvaiheista muutosjohtamisen toimintamallia.

Tämä opinnäytetyö sisältää Istekki Oy:n salaiseksi määrittämää aineistoa, joka on esitetty liitteissä 3–6. Kyseiset liitteet on jätetty pois opinnäytetyön julkisesta versiosta.

2 JOHDA TYYLILLÄ

2.1 Johtaminen on vaikuttamista

Johtaminen on yksinkertaisuudessaan ihmisiin vaikuttamista (Hiltunen 2015, 131). Johtajan tehtävänä on saada joukko ihmisiä toimimaan haluamallaan tavalla. Johtaja saattaa haluta järjestellä yrityksensä uusiksi tai toteuttaa jonkin yrityskaupan, jolloin johtaminen kohdistuu rakenteiden uusimiseen. Mutta tässäkin tapauksessa lopulta johdetaan ihmisiä, sillä vain he voivat toteuttaa johtajan suunnitelmat. (Hiltunen 2011, 33.)

Johtamisesta voidaan sanoa myös, että se on kuin itse elämä – monimutkaista, vaikeaselkoista, yllättävää ja joskus myös epäoikeudenmukaista ja epäloogista. Siinä toimivat myös samat lainalaisuudet kuin kaikessa sivistyneessä vuorovaikutuksessa. Siihen liittyy toisten kunnioittaminen, kuunteleminen, hyvät käytöstavat, eettisyys ja kiinnostus toista kohtaan. Tämän vuoksi johtamiseen liittyy niin paljon itsestäänselvyksiä. (Hiltunen 2015, 11.)

Jotta johtaja voi onnistua omassa esihenkilötehtävässään, hänen on ymmärrettävä oman tehtävänsä merkitys ja osattava käyttää siihen liittyvää valtaa työyhteisön eduksi. Hänellä tulee olla kyky kuunnella henkilöstöä ja käyttää hyväksi sen ajatuksia ja osaamista. Mutta tarvittaessa johtajan on pystyttävä tekemään itsenäisiä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2013, 13.)

Kukaan ei ole johtaja jo syntyessään, vaan kyseessä on opittavissa oleva taito ja tehtävä (Järvinen 2013, 13). Yrityksissä usein esimiehiksi valikoituvat sellaiset henkilöt, jotka ovat onnistuneet hyvin asiantuntijatehtävissään. Siinä ei ole sinällään mitään väärää, sillä usein johtamistehtävässä tarvitaan ymmärrystä johdettavasta teknologiasta ja muista työn sisältöön liittyvistä asioista. Jos esihenkilö toimii lähellä suoritusporrasta ja tuotantoa, sitä enemmän hänen tehtäviinsä kuuluu henkilöstön päivittäisissä työtehtävissä avustaminen, niiden ongelmien käsittely ja esille nousseiden kysymysten ratkaiseminen. Sen sijaan mitä ylemmäs yrityksen organisaatiossa mennään, sitä korostuneempaa on sen liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvät asiat. (Järvinen 2013, 14.)

Edwin Friedmann on esittänyt, että johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja itsensä määrittämisestä. Itsetuntemus on puolestaan itsensä määrittelyn perusta. Jos johtaja ei tunne kunnolla itseään, hänen elämänarvonsa asenteineen, uskomuksineen ja motivaatioineen muokkaavat hänen käytöstään automaattisesti. Jotta voi johtaa toisia, täytyy ensin alkaa johtaa itseään harkitusti ja määrätietoisesti. Se taas vaatii ensin itsensä määrittelyä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 120.)

Mitä selkeämmin johtaja on määritellyt itsensä, sitä paremmin hän kykenee selviytymään vaikeistakin paikoista ryhmänsä keskellä. Johdettava ryhmä voi kokea uhoa ja ristiriitoja tai paniikoitumista ja lamaantumista. Esimiehen hyvä itsensä tuntemus ja sitä kautta saavutettu ahdistumaton toiminta näissä tilanteissa, joissa ryhmää ohjaa järjen sijasta tunne, on korvaamatonta. (Järvinen ym. 2014, 121.)

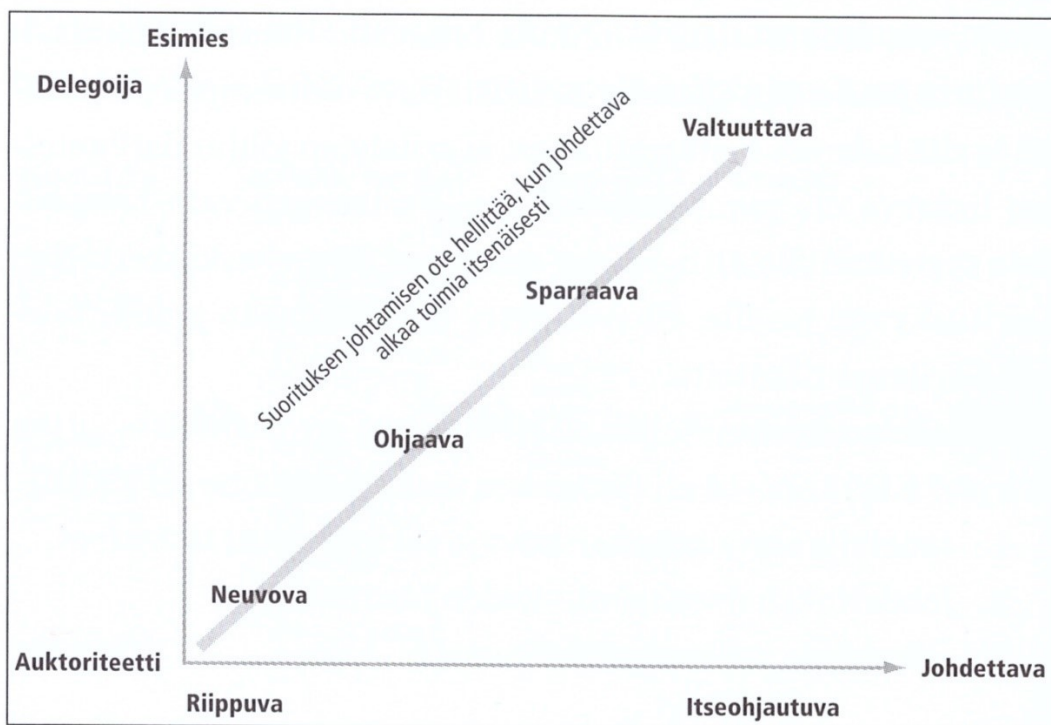
Johtamisen taitoja tarvitaan niin akuuteissa tilannejohtamisen hetkissä kuin myös ennakoivassa johtamisessa. Ne eivät ole kuitenkaan ristiriidassa keskenään, vaan täydentävät toinen toistaan. Jotkut johtajat saattavat selvittää muutostilanteista taitavalla tilannejohtamisella, mutta jos heillä ei ole enna-

koivan johtamisen osaamista, erilaisten johtamistilanteiden kannalta tilanne ei ole paras mahdollinen. Myös tasapaksua systemaattista johtamista suorittavat johtajat jäävät keskinkertaiselle tasolle, elleivät he tunnista ja osaa käsitellä erilaisia johtamistilanteita. (Järvinen ym. 2014, 189.)

2.2 Johtamistyylin valinta perustuu johdettavan valmiuteen

Johtamismalleja on useita erilaisia. Perinteinen hierarkkinen johtamismalli perustuu eri tasoihin, jossa päätökset kulkevat ylhäältä alas. Tällöin päätöksenteko ja valta keskittyvät ylimmille johdon edustajille. Hierarkkista johtamismallia käyttää esimerkiksi Suomen puolustusvoimat. Henkilöstöjohtamista voi tehdä myös henkilöstöä kuunnellen ja osallistaen, jolloin puhutaan osallistavasta johtamisesta. Johtamismallin valinta on tärkeä päätös, ja se vaikuttaa siihen, miten organisaatio toimii ja saavuttaa tavoitteensa. Kaikille johtamistavoille ja -tyyleille on kuitenkin yhteistä se, että sitä parempaan lopputulokseen pääsee, mitä paremmin tuntee johdettavansa.

Kuten monessa muussakin asiassa, hyvä valmistautuminen on avainasemassa henkilöiden suorituksen johtamisessa. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi eri johtamistilanteet vaativat oikean johtamistyylin valintaa riippuen johdettavan valmiuksista. Esimiehellä on valittavissa neljä eri johtamistyyliä tavoitteesta ja tilanteesta riippuen. Johtamistyyliä voidaan jakaa seuraavasti: valtuuttava, sparraava, ohjaava ja neuvova. (Järvinen ym. 2014, 190.)



KUVA 1. Suorituksen johtamisen tyylit (Järvinen ym. 2014)

Valtuuttava johtamistyyli toimii parhaiten silloin, kun johdettavalla on hyvät valmiudet ja osaaminen sekä halu toteuttaa sovittuja tavoitteita. Tässä johtamistyyliässä esimies pyrkii delegoimaan johdettavalle vastuuta mahdollisimman paljon itsenäisen työn onnistumiseksi. Esimiehen tulee kuitenkin varmistaa, että tavoitteet ovat selvät, johdettavalla on halu suoriutua niistä ja että johdettavalla on

riittävät resurssit onnistua. Sovittavaksi jää se, miten ja milloin johdettava raportoi esimiehelleen ja milloin hänen tulee pyytää lisäsparrausta asiaan. Tyypillinen esimerkki valtuuttavan johtamismallin käytöstä on kokenut huippuasiantuntija, joka tarvitsee tehtävässään onnistuakseen vain valtuutuksen ja pelisäännöt. Valtuuttavan johtamistyylin yksi päämäärästä onkin parantaa johdettavien itseohjautuvuutta. (Järvinen ym. 2014, 191.)

Kun johdettavalla on motivaatio kohdallaan, mutta taidot, osaaminen ja muu valmius ei vielä riittävä valtuuttavaan johtamistyyliin, voidaan käyttää sparraavaa tyyliä. Siinä esimiehellä on suurempi rooli, koska silloin paneudutaan tarkemmin tavoitteiden lisäksi tarvittaviin resursseihin ja menetelmiin. Etenemisen varmistamiseksi ja tehtävässä onnistumiseksi esihenkilö myös sopii omasta aktiivisemmasta roolista. Sparraavaa johtamistyyliä käytetään tyypillisesti silloin, kun johdettavalla on halua ja motivaatiota, mutta ei riittävää kompetenssia itsenäiseen toimintaan. Hän tarvitsee vielä enemmän ohjausta ja tukea sekä syys-seuraussuhteiden ymmärtämistä onnistuakseen työssään. (Järvinen ym. 2014, 191.)

Ohjaavaa johtamistyyliä käytetään silloin, kun epävarma johdettava tarvitsee emotionaalista ja sisällöllistä apua omassa tehtävässään. Tällöin esimiehen on tarpeen käydä tavoitteet selkeästi läpi ja purkaa ne eri suoritusvaiheisiin. Tehtävien seuranta ja niiden etenemisen raportointi sekä tarvittava lisäohjeistus tulee sopia selkeästi. Tyypillisesti ohjaavaa johtamistyyliä käytetään silloin, kun johdettava on nuorehko työntekijä laajemman vastuunoton äärellä tai kokeneempi asiantuntija uuden tehtäväalueen edessä. (Järvinen ym. 2014, 192.)

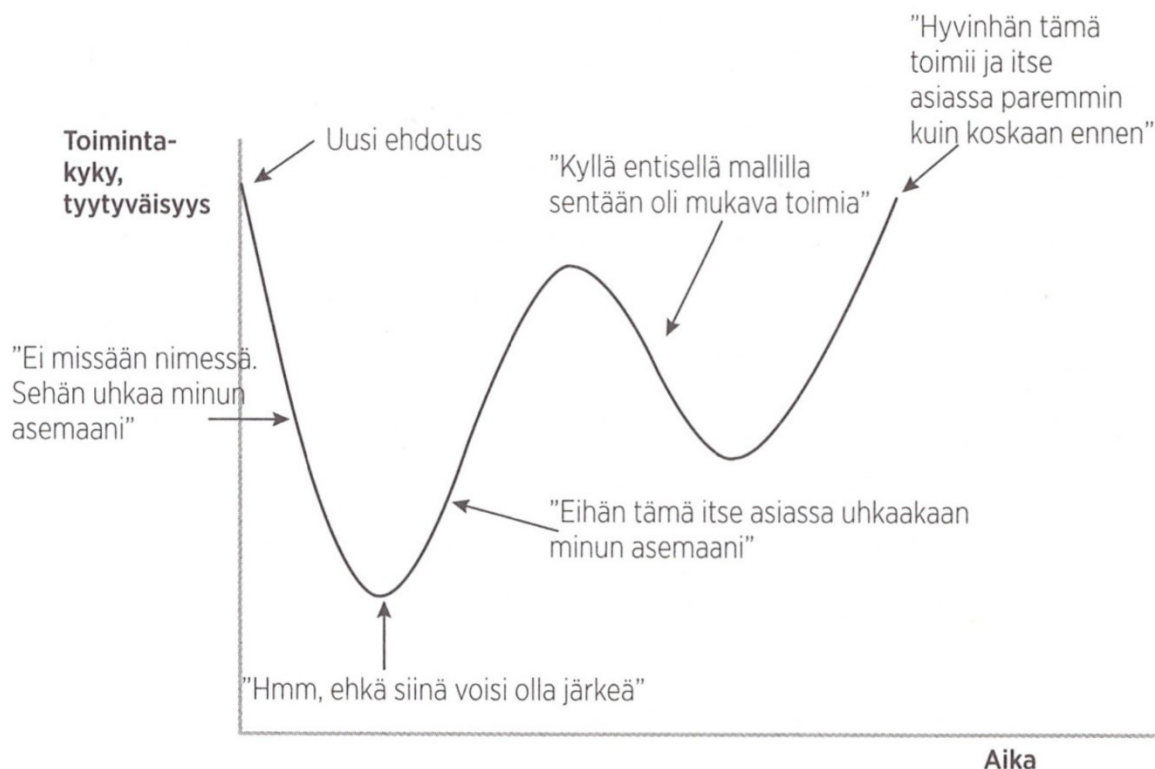
Neljäs johtamistyyli tai -ote on neuvova tyyli. Sitä tarvitaan silloin, kun kyseessä on kokematon tai motivaationsa hukannut johdettava, joka tarvitsee tuekseen selkeitä ohjeita ja vastuunjakoa. Tällöin esihenkilö jakaa tavoitteet selkeisiin osiin ja tehtäviin, mikä helpottaa johdettavan toimeen tarttumista. Usein johdettavana on nuori uraansa aloitteleva työntekijä ensimmäisissä tehtävissään tai kokeneempi työntekijä, joka uuden tehtävän äärellä on epävarma. Esimiehen tulee olla hyvin aktiivinen ja seurata tehtävien edistymistä ja niissä suoriutumista jatkuvasti. (Järvinen ym. 2014, 192.)

2.3 Jatkaa ennallaan vai uudistua?

Muutos on hengenvaarallista. Esi-isistämme uteliaimmat ja rohkeimmat päätyivät sapelihammastiikereiden aterioksi tai kuolivat herkullinen myrkkymarja suussaan. Vaaran tiedostavat juoksivat petoja karkuun ja söivät vain tuttuja mauttomia kasveja, mutta säilyivät hengissä. Omat esi-isämme olivat siis pelkureita, mutta elossa. Tällä perusteella on loogista todeta, että luonnostaan myös nykyihmiset suhtautuvat muutoksiin suurin varauksin. (Myllymäki 2017, 41.)

Vallalla on käsitys, että muutostilanteissa ihmiset osaavat ajatella uhrautuvasti yrityksen ja yhteisön parasta ennen omaa etuaan, mutta se ei todellakaan pidä paikkaansa. Muutostilanteessa ihminen aina ajattelee sitä omasta perspektiivistään kysyen itseltään, "miten minun tässä käy?". Jos muutoksen perustelut tai visio on vähänkin epäselvä, ihmisen reaktio on siihen kielteinen. Antamalla kuulijalle aikaa pohtia muutosta ja omaa asemaansa siinä, hän saattaa pudottaa suojaustaan ja kuunnella aidosti avautuvia uusia mahdollisuuksia. (Hiltunen 2015, 113.)

Hiltunen (2015, 112) kuvaa kirjassaan NIH-ilmiötä (Not Invented Here) ja toteaa sen soveltuvan myös muutosten aiheuttamien tunteiden kuvaamiseen. Ilmiö kuvaa hyvin ihmisten reaktioita uusiin ideoihin tai muutosehdotuksiin, jotka eivät ole heidän itsensä keksimiä.



KUVA 2. NIH-ilmiö (Hiltunen 2015)

Aito ja rehellinen muutoshaluinen toimintatapa ei jaottele, että kaikki on joko hyvin tai päin helvettiä. Se ymmärtää, että maailmassa on loistavia uusia tilaisuuksia ja mahdollisuuksia, mutta myös liuta monenlaisia uhkia ja riskejä. Sen katalyyttinä on sisäinen halu panna toimeksi ja voittaa. Tämänkaltaiset ajatukset johtavat käyttäytymismalliin, jossa valppaana ja aloitteellisena tarkastellaan yrityksen toimintaympäristöä sisä- ja ulkopuolelta ja huomioidaan hankittu tieto menestymisen ja selviytymisen kannalta. (Kotter 2009, 6.)

Jokainen yritys ja yhteisö kamppailee jatkuvasti sen kanssa, mikä on oikea tasapaino jatkuvuuden ja muutoksen kesken, sillä mikään ihmisten välinen yhteishanke tai tekeminen ei menesty ilman tiettyä jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Jos yhdistävät menetelmät ja systemaattiset toimintatavat puuttuvat, ympäristöt muutoksineen ja tekijöineen alkavat ohjata yritystä mielivaltaisesti. Toisaalta jos yritys ei kykene uudistumaan, niin se ei voi menestyä. (Collins & Hansen 2013, 152.)

Nykyisin eri organisaatioiden suuretkin muutokset fuusioineen ja irtisanomisineen ovat medioissa arkipäivää. Jokainen tehty muutos on yksilöllinen ja näyttäytyy ulkopuoliselle, yrityksen johdolle ja konkreettisesti sen vaikutuksen piiriin joutuvalla henkilöstöllä hyvin eri tavalla. (Ponteva 2010, 9.)

On yleinen käsitys, että muutostahto ei pysty pitämään yllä pitkiä aikoja palamatta loppuun. Kuitenkin riippumatta tarvittavasta valppaudesta, vaadittavasta aloitteellisuudesta ja kovasta vauhdista, aito muutostahto ei aiheuta liian korkeaa stressitasoa. Aito muutostahto nimittäin kannustaa

myös jatkuvasti hakemaan uusia keinoja pääsemään irti organisaation epäolennaisista ja turhauttavista vähän lisäarvoa tuottavista tehtävistä, jotka vain täyttävät henkilöiden kalenterit. (Kotter 2009, 7.)

Osan henkilöistä on helpompi omaksua muutoksen mukanaan tuoman uuden tai päivitetyn organisaation uudet toimintatavat, tavoitteet ja asiat. He tarttuvat innostuneesti tehtäviinsä ja ovat luonnollinen osa uutta organisaatiota. Osa kyseenalaistaa asioita, mutta näkevät muutoksen silti positiivisena ja kykenevät sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen. Toiset tarvitsevat vahvaa tukea ja sparrausta selviytyäkseen uudesta tilanteesta. Joitakin muutokset eivät kiinnosta lainkaan ja heidän suhtautumisensa on välinpitämätöntä. Tärkeintä heille on, että oma työ säilyy. (Ponteva 2010, 10.)

Sellaiset ihmiset, jotka ovat aiemmin osallistuneet hankaliin ja huonosti onnistuneisiin muutoshankkeisiin suhtautuvat niihin yleensä kriittisesti ja niitä vastusten. He epäilevät muutoksen motiiveja ja pelkäävät siitä aiheutuvia menetyksiä. Lisäksi heitä pelottaa myös mahdolliset uudet epäpätevät esimiehet. (Kotter 1996, 15.)

Ihminen haluaa olla oman elämänsä herra. Ihmiset itse asiassa haluavat innokkaasti muutoksia elämäänsä. Harva tuntee sisäistä muutosvastarintaa kosiessaan tulevaa kumppaniaan tai muuttaessaan isompaan asuntoon. Ihminen sitoutuu muutokseen mielellään, kun saa suunnitella sitä itse ja rauhassa analysoida sen vaikutuksia elämäänsä. Mutta jos joku ulkopuolinen ilmoittaa tulevasta muutoksesta ilman siihen valmistautumista, se koetaan useimmiten uhkaavana. (Hiltunen 2011, 108.)

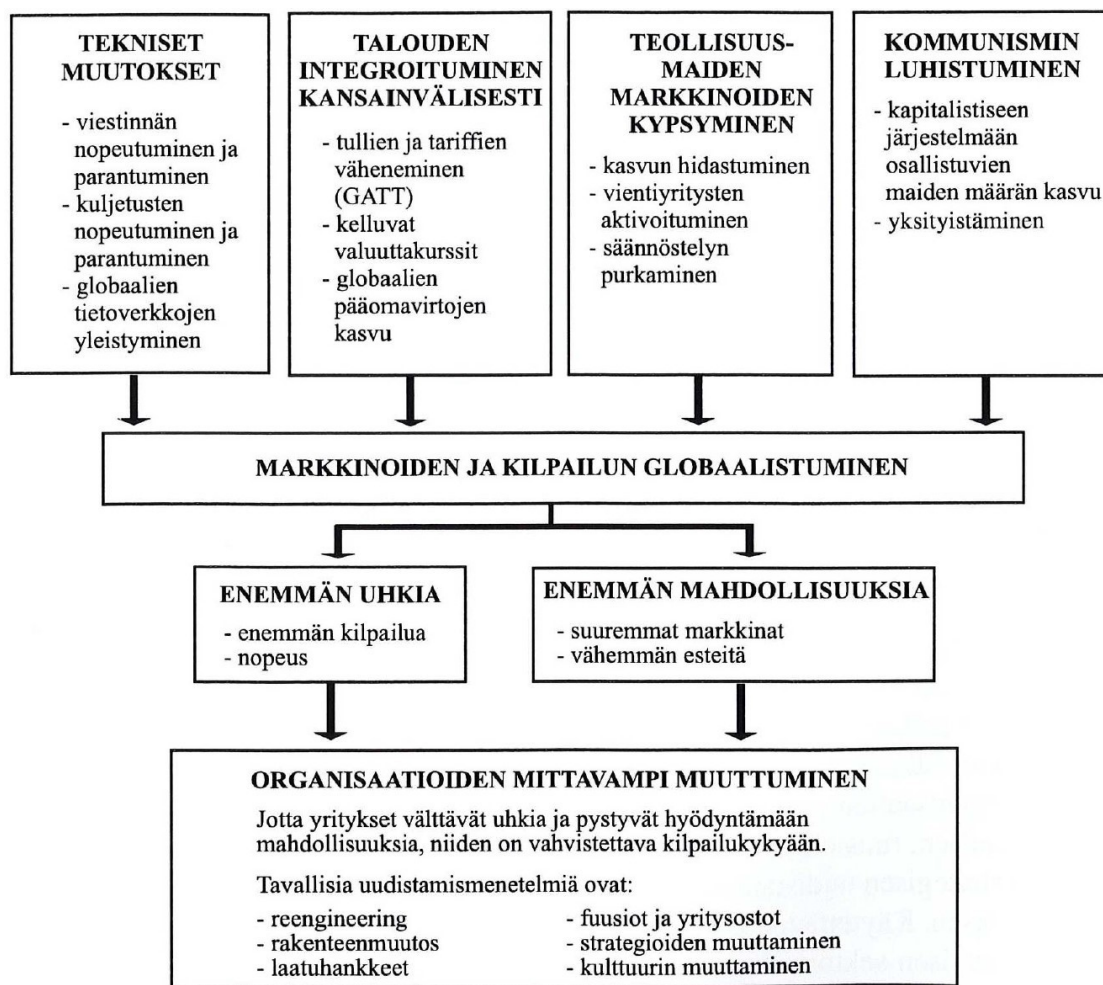
Aiemmat hyvät kokemukset muutoksista auttavat myös uusissa ja tulevaisuudessa muutoshankkeissa. Pitkään työskennelleet ovat jo kokeneet todennäköisesti useita muutoksia elämässään, mikä toimii heille vahvuutena. Näin ollen he suhtautuvat tuleviin muutoksiin yleensä rauhallisemmin ja rakentavammin kuin muut työntekijät. Täytyy toki ymmärtää myös se, että tutun työympäristön muuttuessa uudistuksessa radikaalisti, nämä vanhat konkarit tarvitsevat kollegoita enemmän aikaa vanhasta poisoppimiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 51.)

Vanhan sanonnan mukaan muutokset ovat vaikeita. Mutta muutos itsessään ei ole kuitenkaan vaikea asia. Paljon vaikeampaa muutoksen käynnistämisen ja läpiviemisen sijaan on selvittää ja tietää, mikä toimii ja mikä ei. Täytyy ymmärtää, miksi muutos toimii, milloin on muututtava ja myös se, milloin ei pidä muuttua. (Collins & Hansen 2013, 142.)

2.4 (Organisaatio)muutoksen käynnistäjät

Ennen 2000-lukua organisaatioiden uudistumista ei juurikaan tapahtunut, sillä kilpailu oli paikallista ja muutokset vakaisissa liiketoimintaympäristöissä olivat hitaita. Muutoksia tapahtui harvakseltaan ja vallitsevana ajatuksena oli "jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä". (Kotter 1996, 16.)

Nykyään toimintaympäristöt ovat globaaleja ja globaali talous tarkoittaa kaikille enemmän uhkia, mutta myös lisää mahdollisuuksia. Yritysten on pakko käynnistää uudistumishankkeita kasvaneen kilpailun ja jo ihan pelkän hengissä pysymisen vuoksi. Globaalien muutosten taustalla on merkittäviä tekijöitä, jotka liittyvät muun muassa teknologioiden muutoksiin ja digitalisaatioon, talouden kansainväliseen integroitumiseen, maiden kotimarkkinoiden kasvun hidastumiseen ja kapitalististen maiden määrän kasvuun. (Kotter 1996, 17.)



KUVA 3. Muutoksen globaalit ajurit (Kotter 1996)

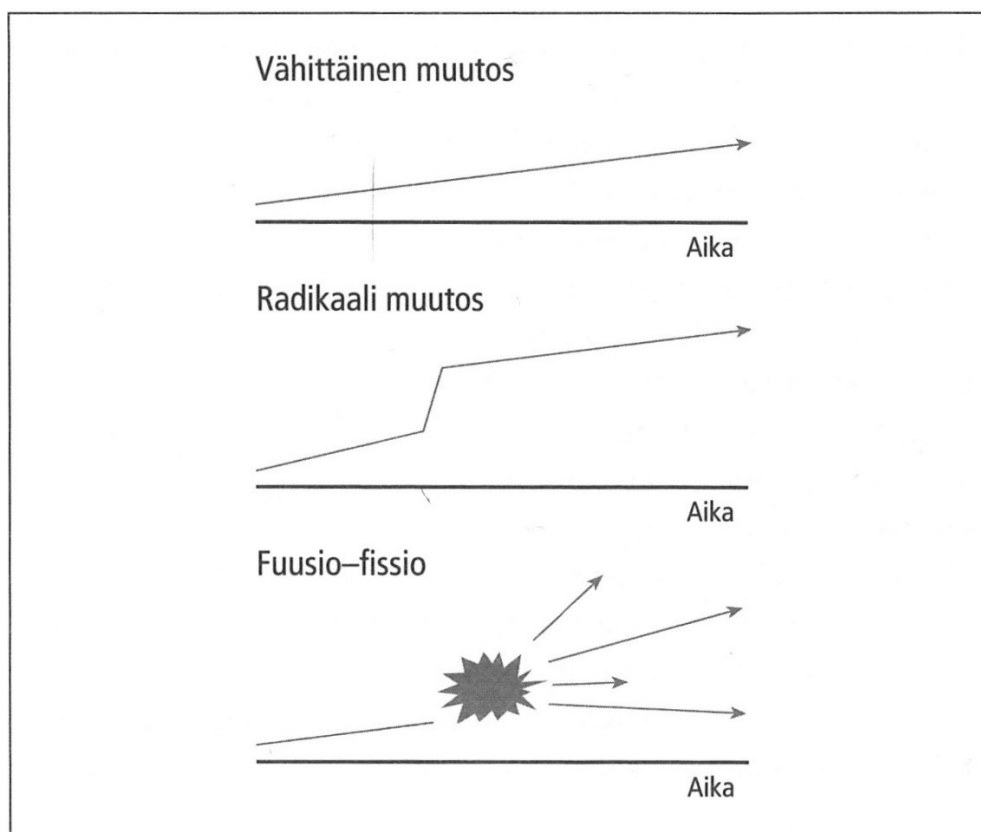
Yleisesti muutostarpeen tunnistamiseen ajavat yrityksen sisäiset tai ulkoiset syyt. Sisäisiä syitä ovat tyypillisesti kannattavuus- ja tuottavuusongelmat, laatuongelmat, henkilöiden väliset ristiriidat, avainhenkilöiden vaihdokset tai strategiamuutokset. Ulkoisia syitä ovat esimerkiksi kilpailutilanteessa tapahtuvat muutokset, muutokset lainsäädännössä ja viranomais määräyksissä, teknologioissa tapahtuvat muutokset, asiakastoiveiden ja -ympäristöjen muutokset sekä muut toimintaympäristöjen muutokset suhdanteineen. (Mattila 2007, 135.)

Maailmanlaajuinen Covid-19 -pandemia on esimerkki merkittävästä ympäristömuutoksesta ja sen vaikutuksesta organisaatioiden toimintaan. Esimerkiksi ravintolat ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan asiakasmäärien romahdettua koronasulkujen vuoksi. Osa ravintoloista meni konkurssiin, mutta osa muutti toimintatapaansa mahdollistamalla esimerkiksi kotiinkuljetukset. Korona aiheutti merkittävimmän muutoksen historian aikana ulkona syömisen kulttuuriin (Kespro 2020).

Ravintoloihin määrättiin rajoituksia asiakasmääriin ja turvaväleihin. Kulkureitit piti merkitä ja osa ahtaista reiteistä piti muuttaa yksisuuntaisiksi. Suojaavia pleksejä piti asentaa baaritiskeille ja kassoille. Terassien asiakaspaikkoja piti väljentää ja siivouskertojen määriä kasvatettiin. Hygieniamääräyksiä piti noudattaa tarkasti. (Kespro 2020.)

Korona-aika lisäsi ravintoloiden toimituspalveluita, kuten UberEats, Deliveroo, Wolt ja Foodora. Niiden merkitys ravintolan toiminnan säilymisessä on ollut iso ja niiden aiheuttamat kustannukset hyväksytään nyt helpommin. Tilauspalvelut ovat myös mahdollistaneet uusille asiakkaille tutustumiset uusiin ravintoloihin ja niiden tuotteisiin. Myös isoille yrityksille tarjottujen catering-palvelujen suosi kasvoi, jotta henkilöstö välttyisi mahdollisilta altistuksilta virukselle. Osa yrityksistä puolestaan päätyi supistamaan ruokalistaansa, mikä on vähentänyt hävikkiä, mahdollistanut tehokkaamman raaka-aineiden ostamisen ja helpottanut vuokratyövoiman käyttämistä. Turvallisuutta on parannettu siirtämällä pöydissä aiemmin kiertäneet ruokalistat liitutauluille tai mobiilisovelluksiin. (Kespro 2020.) Korona-pandemia aiheutti radikaalin muutoksen lukuisten yritysten toimintaan ja loi sitä kautta tarpeen niiden uudistumiselle.

Organisaatioiden muutoksia voidaan määritellä usein eri tavoin, mutta kolme yleisintä ovat vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio (Mattila 2007, 16).



KUVA 4. Erilaiset muutostilanteet (Mattila 2007)

Toimiva ja tehokas organisaatio muuntuu jatkuvasti ja korjaa samalla itseään (Mattila 2007, 15). Vähittäisen muutoksen taustalla on siis esimerkiksi yrityksen jatkuva tarve parantaa sen tuotteiden tai palveluiden laatua. Radikaaliin organisaation muutostarpeeseen ajavat useimmiten rakenteelliset uudelleenjärjestelyt tai liiketoimintaan vaikuttavat merkittävät tekijät. Fuusio-fissio -mallissa organisaatio lakkaa olemasta ja sen täysi tai osittainen toiminta rakentuu jatkossa yhden tai useamman uuden organisaation varaan. (Mattila 2007, 16.)

2.5 Organisaatiomuutoksen riskit ja epäonnistumisen uhat

Kun organisaatio tunnistaa tarpeensa muuttua – joko vähittäisen, radikaalin tai fuusio-fissio-tilanteen perusteella – on sen syytä myös tunnistaa pahimmat karikot ja epäonnistumisen kuopat, jotta se voi varautua ajoissa niiden välttämiseen.

Aivan liian usein muutoshankkeet ovat aiheuttaneet pettymyksiä odotettujen parannusten jäätyä vähäisiksi. Resursseja on käytetty liikaa ja henkilöstö on ylikuormittunut, turhautunut ja kärsinyt pe-loista. (Kotter 1996, 4.)

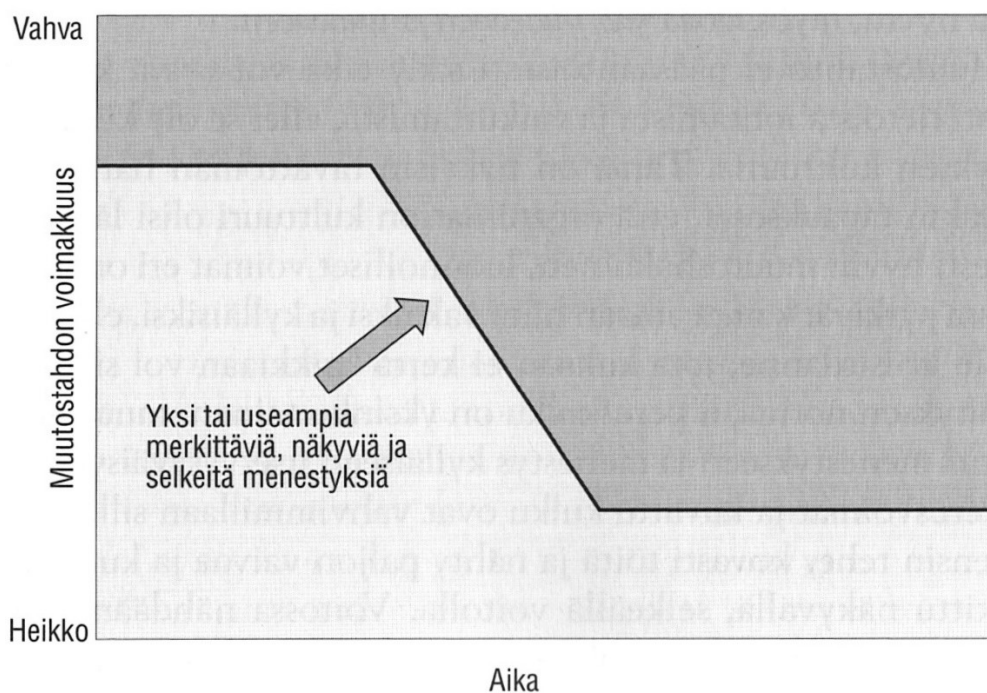
Mutta on tosiasia, että muutokset aiheuttavat väistämättä myös kielteisiä seurauksia. Tuskaa koe-taan aina silloin, kun organisaation on sopeuduttava vallitsevien olojen muutokseen. Mutta muutok-sessa tapahtuvaa tuhlausta ja tuskaa on mahdollista minimoida merkittävästi huomioimalla yleisim-mät tehdyt virheet. (Kotter 1996, 4.)

2.5.1 Virhe 1: Liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen

Muutoshankkeissa tehty suurin virhe on se, että organisaation ylin johto ja henkilöstö ei ymmärrä muutoksen välttämättömyyttä, mutta muutoksessa edetään silti. Kun organisaatiossa ollaan tyyty-väisiä nykytilanteeseen, uudistustarpeen tavoitteet jäävät aina saavuttamatta. (Kotter 1996, 4.)

Vallitsevaan tilanteeseen ollaan organisaatiossa tyytyväisiä usein siksi, että yritys on menestynyt aiemmin, näkyviä kriisejä ei ole ollut, suoritustavoitteet eivät ole olleet kovin korkeita tai ulkopuoliset tahot eivät ole antaneet riittävästi palautetta. Jos henkilöstö ei koe muutosta tarpeellisena ja välttä-mättömänä, ihmiset eivät sitoudu muutokseen ja anna siihen tarvittavaa panostaan. He takertuvat nykyhetkeen ja asettuvat vastustamaan muutoksia ja aloitteita, joita johto heille esittää. (Kotter 1996, 5.)

Muutostahto voi pysyä korkealla ja säilyä ainoastaan tietoisella johtamisella, ellei se ole jo osa orga-nisaation kulttuuria, mikä on todella harvinaista. Vaikka organisaation kulttuuri olisikin hyvin muutos-hakuinen, niin organisaation eri osat pyrkivät saattamaan sen vakaaksi ja tasaiseksi. Poikkeuksena tästä on jokin kriisitilanne, jota organisaatio ei voi mitenkään sivuuttaa. Kehityksen normaalina kier-tokulkuna on muutostahto, joka johtaa menestykseen ja joka puolestaan johtaa vaaralliseen itsetyy-tyväisyyteen. (Kotter 2009, 125.)



KUVA 5. Menestyminen vie muutostahdon (Kotter 2009).

Ranskassa muutosvastarinta ilmenee usein lakkoiluna ja Suomessa sitä ilmaisee useimmiten mykkäkoulu tai jupina. Nämä molemmat ovat otollisimmillaan kahvihuoneissa, yleisönosaston kirjoituksissa tai julkisissa kulkuneuvoissa ja tiloissa. (Mattila 2007, 20.)

Muutosvastarinnasta syytetään lähes oletuksena työntekijä- ja esihenkilöporrasta. Kuitenkin tarkemmissa analyyseissä on huomattu, että suurimpia vastaan hangoittelijoita ovatkin ylimmän johdon henkilöt, joilta mahdollinen muutos uhkaa katkaista urapolut ja viedä saavutetut edut. Lähellä johtoa olevan keskijohdon vastarinta-asenteen voi ymmärtää siinä valossa, että usein muutosten tavoitteena on pienentää kustannuksia väliportaana ja hallinnollisten tehtävien vähentämisen kautta. Sen sijaan alemmat työnjohtajat asettuvat usein tukemaan muutosta tuoden samalla johdon tietoisuuteen henkilöstön ajatuksia ja kriittisiäkin mielipiteitä johdon avuksi. Valitettavasti tämä muutokseen osallistumisen halu käsitetään usein väärin muutosvastarinnaksi. (Mattila 2007, 20–21.)

Organisaation väliportailla muutosvastarinnan syyt poikkeavat ja painottuvat eri tavalla toimihenkilö- ja asiantuntijarooleihin nähden. Päälliköiden ja muun keskijohdon tyypillisimpiä syitä muutosvastarinnalle ovat:

- pelko oman kontrollin ja käytettävissä olevien resurssien menetyksestä
- pelko oman työpaikan menetyksestä
- uhka oman statuksen pienenemisestä
- työtehtävien lisääntymisen kautta tuleva kuormitus ja kiire
- epäselvät muutoksen perusteet ja taustat
- puutteelliset kyvyt muutoksen johtamisessa

(Mattila 2007, 24.)

Suurimpana ongelmana muutoshankkeissa on itsetyytyväisyys, jonka merkitystä ja yleisyyttä usein aliarvioidaan. Ihmiset eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota avautuviin uusiin mahdollisuuksiin tai heiltä jää huomaamatta ympärillä olevat uhkat. Ihmiset jatkavat tekemällä asioita aivan kuin he ovat aina tehneet, olipa sitten kysymys tehtyjen työpäivien pituudesta, pukeutumisesta pukuun tai farkkuihin, tai keskittymisestä järjestelmiin tai palveluihin. Itsetyytyväisyys on vaarallista ja mahdolliset aiemmat onnistumiset luovat organisaatioon ylimielisyyttä ja hitautta. (Kotter 2009, 4.) Nopeatempoisessa muuttuvassa maailmassa hidasliikkeisyys, liiallinen itsetyytyväisyys ja muuttumattoman tilan hyväksyminen voi johtaa organisaation tuhoon, kirjaimellisesti (Kotter 2009, 4).

2.5.2 Virhe 2: Muutosta ohjaava vahva ryhmä puuttuu

Ellei yrityksen johtaja ole aktiivisesti mukana muutoksessa, sanonnan mukaan suuret muutokset ovat mahdottomia (Kotter 1996, 4). Kun muutokseen ovat sitoutuneina toimitusjohtaja, yksikönjohtajat, osastopäälliköt ja liuta muita muutosmyönteistä ihmistä ryhmänä, ovat muutoshankkeet menestyksekkäitä. Ryhmässä on kuitenkin harvoin kaikki johdon edustajat, sillä heissäkin on aina osa muutosvastarinnan edustajia. Parhaiten menestyvät ne vahvat ryhmät, joissa on riittävästi tietoa, asiantuntemusta, hyvää mainetta, hyviä suhteita ja johtamisosaamista. Vahvat yksilöt riippumatta pätevydestään tai karismaattisuudestaan eivät koskaan ole yksin riittävän vahvoja murtamaan muutosvastarintaa ja vallitsevia perinteitä. Poikkeuksena tähän voidaan pitää jotakin todella pientä organisaatiota. Lisäksi heikot ryhmät ovat vahvoja yksilöitä vieläkin tehottomampia muutoksen läpiviennissä. (Kotter 1996, 5–6.)

Monissa yrityksissä henkilöstön edustajilla, usein luottamusmiehillä, on vahva mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Riippumatta heillä olevasta varsin vahvasta johtajuusroolista, heitä koulutetaan kuitenkin lähinnä edunvalvonnan tehtäviin. (Korhonen & Bergman 2019, 81.)

Epäonnistuminen muutosten läpiviennissä johtuu usein siitä, että muutoksen tarvitsemia aikaansaannoksia pidetään helpompina mitä ne ovatkaan ja vahvan ohjaavan ryhmän merkitystä ei ymmärretä. Muutokseen tai ryhmätyöskentelyyn tottumattomat organisaatiot usein aliarvioivat vahvan muutosta johtavan ryhmän tarpeellisuuden tai olettavat, että ryhmän vetäjänä voi onnistua esimerkiksi henkilöstöjohtaja, laatujohtaja tai strategiajohtaja. Riippumatta siitä, kuinka taitava ja hyvä henkilöstöjohtaja tai muutoshankkeelle nimetty johtaja onkaan, jos ryhmässä ei ole mukana vahvaa tuotantopuolen edustajaa, ryhmä ei voi saavuttaa sellaista asemaa, joka voittaisi muutosvastarinnan. (Kotter 1996, 6.)

2.5.3 Virhe 3: Selkeän vision merkitystä ei ymmärretä

Vaikka muutosten tarpeellisuus ymmärrettäisiin kollektiivisesti ja muutoksen läpivientiin olisi käytettävissä vahva osaava ryhmä, ei muutos voi onnistua, jos siltä puuttuu selkeä visio. Visio on onnistuneen muutoksen tärkein tekijä, sillä se nuotittaa ihmisten tekemistä ja auttaa vastuullisia ohjaamaan ja koordinoimaan isonkin ihmisjoukon toimintaa. Ilman selkeää visiota muutos pilkkoutuu osiksi irrallisia epäselviä toistaan riippumattomia projekteja, jotka ohjaavat yritystä väärään suuntaan muutoksen kannalta. Jos selkeä ja ymmärrettävä visio puuttuu, henkilöstö ei kykene sitoutumaan täydellä tarmollaan muutokseen. (Kotter 1996, 7.)

Muutoksesta vastaavan johtajan tai ryhmän on kyettävä tiivistämään kuvaus tavoitetilasta niin, että he voivat sitoutua siihen aidosti itsekkin ja pystyvät sen myötä viestimään visiosta houkuttelevasti myös henkilöstölle. Usein ongelmana on luodun vision liian pelkistetty sanoma, joka tarkoittaa johdolle ja työntekijäportaalle eri asioita, eivätkä tavoitteet näytty näin ollen yhtenäisinä. Tällöin henkilöstö ei motivoidu riittävästi muutoksen läpivientiin. (Brik-lehti 2022.)

Ilman muutokselle tarvittavaa visiota muutoksessa mukana olevat henkilöt ja ryhmät ajautuvat todennäköisesti keskusteluissaan ristiriitoihin ja väittelyihin kunkin tulkittaessa muutoksen ajureita ja suuntaa omalla tavallaan. Nyrkkisääntönä voidaankin todeta, että ellei muutoksen visiota pysty kuvailemaan viidessä minuutissa visio ei ole riittävän selkeä. (Kotter 1996, 8.)

2.5.4 Virhe 4: Visiosta ei viestitä tarpeeksi

Vaikka muutoksesta vastaava ryhmä saisi määriteltyä selkeän ja helposti viestittävän muutoksen tavoitetilan, muutoksen läpivienti voi pysähtyä tai epäonnistua huonoon tai puutteelliseen viestintään. Jos visiosta tyydytään viestimään vain muutamissa palaverissa, ei viestin perillemeno ole mahdollista. Viestintä ei ole riittävää myöskään silloin, jos muutoksesta vastaava johtaja hoitaa viestinnän yksin ilman ryhmän tukea tai sen osallistumista. Viestinnän määrä jää tällöinkin liian vähäiseksi. Pahimman luokan virhe tehdään silloin, kun visiosta viestitään paljon ja aktiivisesti, mutta joku tai jotkut muutoksen avainhenkilöistä toimivat tavoitetilan vastaisesti. Tämä romuttaa henkilöstön uskon koko muutokseen ja sen epäluulo hanketta kohtaan vaan kasvaa. Muutoshankkeen vaarantaa siis pahiten se tilanne, jossa johtoasemassa olevien henkilöiden puheet ja teot ovat ristiriidassa. (Kotter 1996, 8.)

Myös muutoksesta vastaavien liiallinen vetäytyminen, heikko tavoitettavuus tai jopa pyydettyjen tapaamisten välttely ja epäselvät vastaukset esitettyihin kysymyksiin herättävät henkilöstössä epäilyjä vastuullisten omasta sitoutumisesta muutokseen. Se puolestaan lisää henkilöstön muutosvastarintaa ja motivaatiota koko hanketta kohtaan. (Brik-lehti 2022.)

2.5.5 Virhe 5: Tavoitetilan tieltä ei poisteta esteitä

Muutoksen eteenpäin vienti voi vaatia muutoksia tietojärjestelmiin tai organisaation toimintatapoihin. Niitä voivat olla esimerkiksi henkilöstöjärjestelmään tarvittavat uudet rakenteet tai tarvittavat muutokset aiempiin palkitsemisjärjestelmiin. Mikäli tarvittavia muutosta edesauttavia toimenpiteitä ei saa tai voi tehdä, niillä on hidastava tai jopa muutoksen pysäyttävä vaikutus. Esimerkiksi vallitseva palkitsemisjärjestelmä voi pakottaa työntekijän valitsemaan uuden vision edistämisen ja oman pulleamman tilipussinsa välillä. Voi varmaan arvata, kumman hän valitsee. Mikäli muutoksen tiellä olevia esteitä ei ratkota tai poisteta, ei henkilöstöllä ole aidosti toimintaedellytyksiä edistää muutosta ja se vaarantuu. (Kotter 1996, 9.)

Joskus muutoksen edistämiseksi tarvitaan direktio-oikeuden käyttöä. Mikäli tarvittava muutos on yritykselle pakottava esimerkiksi äkillisen taloudellisen tilanteen muuttumisen tai toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi, täytyy muutoksesta vastaavien käyttää toimivaltaansa vastustuksesta huolimatta. Tällöin tulee huolehtia siitä, että johdettaville annetaan selkeät tavoitteet ja ohjeet, heidän työtään valvotaan ja tarvittaessa siihen liitetään palkitsemis- ja sanktiokäytännöt. Kokeemus on osoittanut, että monet toimivat tehokkaimmin selkeiden ohjeiden ja tarkasti määriteltyjen

tehtävien puitteissa. (Brik-lehti 2022.) Vanhan sananlaskukin mukaan mikään ei muutu, jos kukaan ei suutu.

2.5.6 Virhe 6: Pikavoittoja ei synny

Muutosvastarintaa voidaan vähentää todentamalla muutostyön toimivuutta ja järkevyyttä lyhyen aikavälin onnistumisten avulla (Arter 2022).

Jos muutoshanke on suuri ja monimutkainen tavoitteenaan muuttaa esimerkiksi koko liiketoimintarakennetta tai yrityksen strategiaa, se tarvitsee pikavoittoja eli lyhyen aikavälin onnistumisia joita juhliä. Muussa tapauksessa vaarana on muutokseen tarvittavan innon laantuminen ja koko hankkeeseen kyllästymisen, sillä moni ihminen odottaa pitkänkin aikavälin hankkeelle konkreettisia näyttöjä sen menestyksestä. Muussa tapauksessa heistä tulee epäilijöitä ja muutosvastarinnan kasvaessa he siirtyvät hanketta vastustavien joukkoon. (Kotter 1996, 10.) Sotakin voitetaan taistelulla.

Vaikka esimiehistä usein tuntuu, että heitä suorastaan painostetaan lyhyen aikavälin tavoitteiden kautta onnistumisiin, oikeissa olosuhteissa sillä on positiivinen vaikutus muutosprosessissa. On tavallista, että kun pitkäkestoiseen muutoshankkeeseen tarvittava aika käy ilmeiseksi, muutosprosessi ei ole enää niin kiinnostava ja henkilöillä on taipumusta tyytyä nykytilanteeseen. Siitä syystä lyhyen aikavälin onnistumiset toimivat muutosprosessin katalyyttinä. (Kotter 1996, 10.)

2.5.7 Virhe 7: Nuolaistaan ennen kuin tipahtaa

Vasta sitten, kun saalis on kaadettu tai lintu pudotettu oksalta, voi lipaista huuliaan maukas ateria mieleensä. Sama pätee liian aikaiseen muutoksen onnistumisen julistamiseen.

Kun pitkäaikainen ja monimutkainen muutoshanke saa yhden tai useamman merkittävän onnistumisen, voi tulla kiusaus julistaa koko muutos onnistuneeksi. Onnistumisia tulee toki juhliä, mutta missään tapauksessa ei tule antaa ymmärtää koko muutoksen päättyneen. Tavoitetilan uudet toimintamallit ja prosessit ovat vaarassa, ennen kuin ne ovat juurrutettu osaksi organisaation arkea. Yrityksestä ja muutoshankkeen koosta riippuen siihen saattaa kulua useitakin vuosia. Muutoksen ennenaikainen juhliminen pysäyttää sen kerta heitolla. (Kotter 1996, 11.)

On hieman jopa tragikoomista, että tämän virheen aiheuttajina voivat olla sekä muutoksen käynnistäjät että myös sen vastustajat. Muutosta edistävät henkilöt ja ryhmät riemuitsevat onnistumisista liian innoissaan ja muutosta vastustavat voimat yhtyvät näennäisesti heidän iloonsa. Se on nimittäin muutoksen vastustajille oiva tilaisuus väittää muutosmatkan päättyneen. Muutoksen edistäjiltä vaatii voimia pyrkiä jatkamaan muutosta, kun vastavoimat jo pyrkivät purkamaan muutoksen vaatimia rakenteita ja vapauttamaan siihen kiinnitettyjä resursseja. Kaiken tämän seurauksena muutos pysähtyy ja paluu entiseen valtaa alaa. (Kotter 1996, 12.)

2.5.8 Virhe 8: Muutosta ei viedä arkeen

Muutosta voi pitää onnistuneena vasta silloin, kun sen tavoittelemat toimintatavan muutokset, organisaatorakenteet, järjestelmät ja muut visiossa määritetyt tavoitteet ovat luonnollinen osa organisaation arkea. Kun muutoshankkeeseen liittyvät paineet ja kiireet aikatauluineen hellittävät, uudet toimintamallit ovat vaarassa unohtua. (Kotter 1996, 12.)

Jotta muutoksen mukanaan tuomat uudet toimintatavat ja -mallit saadaan osaksi arkea, on ensiarvoisen tärkeää ymmärryttää henkilöstöllä, miten uudistukset ovat auttaneet heitä omassa työssään ja suorituksissaan. Lisäksi muutoksen pysyvyyttä voidaan varmistaa uuden esihenkilösukupolven kautta vaatien siltä uusien toimintamallien mukaista toimintaa edellytyksenä esihenkilöasemalle. Yksikin vanhan toimintamallin nimeen vannova johtaja saattaa tehdä turhaksi vuosien muutokseen uhratun työn. (Kotter 1996,12.)

3 JOHN KOTTERIN MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

3.1 Taloustieteilijä John P. Kotter

Muutosjohtamista käsittelevissä teoksissa, lähteissä ja artikkeleissa mainitaan lähes poikkeuksetta yksi nimi – John P. Kotter. Hän loi 1996 kahdeksanvaiheisen toimintamallin muutosjohtamisen tueksi ja se on niittänyt huomattavaa kansainvälistä mainetta vuodesta toiseen. Istekki Oy on vuoden 2023 aikana ottamassa käyttöönsä laajemmin myös niin sanottuja ketterän menetelmän toimintamalleja, joista mainittakoon SAFe (Scaled Agile Framework) ja ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). SAFe-muutosjohtaminen tarjoaa suunnitelmallisen tavan integroida ketterät käytännöt organisaation laajuiseen muutokseen, kun ADKAR puolestaan korostaa yksilöiden muutosprosessin ymmärtämistä ja tukee heitä ketterien käytäntöjen omaksumisessa. Näillä viitekehyksillä on siis omat muutosjohtamisen mallinsa, mutta tähän tutkimukseen muutosjohtamisen malliksi valittiin yleisesti tunnettu ja paljon käytetty Kotterin malli.

John P. Kotter on kansainvälisesti tunnettu johtajuuden ja varsinkin muutosjohtajuuden puolesta puhuja. Hän on johtava alansa asiantuntija, kun puhutaan siitä, miten yritykset saavuttavat toivomansa onnistuneet muutokset. Kotter on julkaissut urallaan tähän mennessä 18 teosta, joista 12 on yltänyt bestsellereiksi. Hänen kirjojansa on julkaistu jo yli 150 eri kielellä kokonaisyhtymämäärän ollessa yli kolme miljoonaa kappaletta. Kotter saavutti myös professuurin Harvard Business School'ssa jo 33 vuoden iässä vuonna 1980. (Harvard Business School 2023.)

Kotterin muutosjohtamisen malli syntyi hänen aiempien tutkimustensa perusteella, joissa hän selvitti syitä muutosten epäonnistumisiin. Hän poimi niistä kahdeksan yleisintä virhettä, puutetta tai ongelmaa ja huomasi, että niiden vaikutuksia voi minimoida, kun ne tiedostetaan ja niihin osataan varautua ajoissa. (Kotter 1996, 14.) Näitä Kotterin esille nostamia virheitä, joiden mitigointiin muutosjohtamisen toimintamalli perustuu, käsiteltiin aiemmissä kappaleissa.

Jotta aiemmissä kappaleissa mainituilta epäonnistumisilta ja virheiltiltä voidaan välttyä, on organisaatioiden merkittävät muutokset syytä toteuttaa systemaattisesti ja hallitusti eri vaiheissa. On selvää, että organisaation sisäinen kulttuuri, byrokratia, luottamuspula, ylimielisyys, itsetyytyväisyys, huono johtajuus, toimintojen siiloutuminen ja pelot toimivat tarvittavien ja ulkopuolisten silminkin tarpeellisten muutosten jarruina. (Kotter 1996,19.)

Kotterin 1996 tekemän tutkimuksen mukaan vain joka kolmas organisaatioiden tekemistä muutoksista onnistuu. Vaikka Kotterin kirjan julkaisun jälkeen vastaavia teoksia ja artikkeleita on julkaistu tuhansia, vuonna 2008 julkaistu McKinseyn yli kolmen tuhannen otoksen tutkimus paljasti, että edelleenkin ainoastaan joka kolmas muutos onnistuu. Tästä voidaan päätellä, että muutosjohtamisen ja sen kehittymisen saralla ei ole ollut merkittävää vaikutusta muutoshankkeiden onnistumiseen. (Aiken & Keller 2009.)

3.2 McKinsey & Company -yhtiön kansainvälinen tutkimus 2009

McKinsey & Company on yksi maailman suurimmista ja tunnetuimmista liikkeenjohdon konsulttiyrityksistä. Se tarjoaa strategista neuvontaa ja liikkeenjohdon konsultointipalveluja monille eri aloille ja organisaatioille, mukaan lukien suuret yritykset, valtiot, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja

julkiset sektorit. McKinsey on perustettu vuonna 1926 ja sillä on laaja kansainvälinen läsnäolo toimistoilla ympäri maailmaa. Yritys on tunnettu korkeasta laadusta ja asiantuntemuksestaan liikkeenjohdon konsultoinnissa, ja se on vaikuttanut monien maailman suurimpien yritysten ja hallitusten päätöksentekoon ja strategioihin vuosikymmenten aikana. (McKinsey & Company julkaisuaika tuntematon.)

McKinseyn tutkimuksessa 2009 (Aiken & Keller 2009) tunnistettiin neljä perusasiaa, jotka ovat välttämättömiä muutosjohtamisessa, ennen kuin työntekijät muuttavat käyttäytymistään:

- vakuuttava tarina, koska työntekijöiden on nähtävä muutoksen tarkoitus ja oltava saamaa mieltä siitä.
- roolimallit, koska heidän on myös nähtävä toimitusjohtaja ja kollegat, joita he ihailevat, toimivan uudella tavalla.
- vahvistavat mekanismit, koska järjestelmien, prosessien ja kannustimien on oltava linjassa uuden käyttäytymisen kanssa.
- kykyjen kehittäminen, koska työntekijöillä on oltava tarvittavat taidot haluttujen muutosten tekemiseksi.

Perinteinen muutosjohtaminen korostaa vakuuttavan muutostarinan luomista, sen viestimistä työntekijöille ja jatkuvan viestinnän ja osallistumisen seuraamista. Tämä on hyvä neuvo, mutta käytännössä sen toteuttaminen voi olla monimutkaisempaa kuin miltä se kuulostaa. Psykologian näkökulmasta on useita tekijöitä, jotka voivat tehdä vakuuttavasta tarinasta tehottoman:

1. Kognitiivinen kuormitus: Ihmisillä on rajoitettu kyky käsitellä monimutkaista tietoa kerrallaan. Liian monimutkaiset tarinat tai viestit voivat ylittää tämän kapasiteetin ja saada ihmiset menettämään kiinnostuksensa.
2. Negatiivinen tunnetila: Ihmiset voivat vastustaa muutosta, jos he ovat negatiivisessa mielentilassa esimerkiksi epävarmuuden, pelon tai epäluottamuksen takia. Positiivisen tarinan kertominen voi olla tehokkaampaa, mutta se vaatii myös tunteiden hallintaa ja tunnetilan parantamista.
3. Ristiriitaiset viestit: Jos organisaatio viestii muutoksesta ristiriitaisesti tai antaa erilaisia signaaleja, se voi aiheuttaa epävarmuutta ja sekaannusta työntekijöissä.
4. Luottamuksen puute: Luottamuksen puute organisaatiota tai sen johtoa kohtaan voi tehdä vaikeaksi saada työntekijöitä uskomaan muutostarinaan.

Kuuluisassa käyttäytymiskokeessa puolelle osallistujista annettiin satunnaisesti arpajaislipun numero, kun taas muita pyydettiin kirjoittamaan tyhjään lippuun mikä tahansa haluamansa numero. Juuri ennen voitonumeron arpomista tutkijat tarjoutuvat ostamaan liput takaisin niiden haltijoilta. Riippumatta siitä, missä maantieteellisessä tai demografisessa ympäristössä koe on suoritettu, tutkijat ovat aina havainneet, että heidän on maksettava vähintään viisi kertaa enemmän niille, jotka keksivät oman numeronsa itse. Tämä paljastaa jotain ihmisluonnosta: kun valitsemme itse, olemme paljon sitoutuneempia lopputulokseen. Perinteiset muutoksenhallinnan lähestymistavat aliarvioivat tämän vaikutuksen. (Aiken & Keller 2009.)

Nämä tekijät osoittavat, että vakuuttavan tarinan luominen vaatii enemmän kuin pelkän tarinan kertomisen. Johtajien on ymmärrettävä työntekijöiden emotionaaliset reaktiot tarinaan ja otettava ne huomioon viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. On siis tärkeää kuunnella työntekijöiden huolia ja epäilyjä ja tarjota heille mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällä tavalla voidaan vähentää vastustusta ja lisätä mahdollisuuksia onnistuneelle muutokselle. (Aiken & Keller 2009.)

Roolimallien tarjoaminen on toinen keskeinen näkökohta muutosjohtamisessa. Johtajien odotetaan toimivan esimerkkinä ja näyttävän, miten uutta käyttäytymistä tulisi toteuttaa. Kuitenkin ongelmana voi olla, että johtajat eivät aina toimi niin kuin heidän odotetaan, ja työntekijät voivat pettyä ja menettää luottamuksensa heihin. Ihmiset ovat luonnostaan herkkiä ristiriidoille ja epäjohtonmukaisuuksille, ja heillä voi olla vaikea hyväksyä johtajia, jotka eivät noudata omia ohjeitaan. Tämä voi johtaa luottamuksen menettämiseen ja vastustukseen muutosta kohtaan. Siksi on tärkeää, että johtajat ovat johdonmukaisia omien arvojensa ja ohjeidensa suhteen ja näyttävät hyvää esimerkkiä muutoksen toteuttamisessa. Heidän on myös oltava avoimia ja rehellisiä omista epäonnistumisistaan ja virheistään, ja heidän on pyrittävä oppimaan niistä. Tämä voi auttaa luomaan luottamusta ja auttaa työntekijöitä omaksumaan uutta käyttäytymistä. (Aiken & Keller 2009.)

Kolmas näkökohta muutosjohtamisessa on vahvistavien mekanismien luominen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation prosessit, rakenteet ja kannustimet on suunniteltava niin, että ne tukevat ja palkitsevat uutta käyttäytymistä. Kuitenkin tämä ei aina ole helppoa toteuttaa, sillä organisaatiot voivat olla monimutkaisia ja hitaita muuttamaan. Ihmiset ovat myös luonnostaan vastustuskykyisiä muutokselle, ja he saattavat yrittää pysyä vanhoissa tavoissaan, vaikka uudet mekanismit olisivat käytettävissä. Tämä voi johtaa siihen, että muutoksen toteuttaminen vie kauemmin kuin odotettiin, ja se voi aiheuttaa turhautumista ja vastustusta. Siksi on tärkeää, että organisaatiot tekevät tarvittavat muutokset prosesseihinsa ja rakenteisiinsa ja varmistavat, että kannustimet tukevat uutta käyttäytymistä. Samalla on tärkeää tarjota koulutusta ja tukea työntekijöille, jotta he voivat kehittää tarvittavia taitoja ja tuntea olonsa mukavaksi uuden toimintamallin kanssa. (Aiken & Keller 2009.)

Viimeinen näkökohta muutosjohtamisessa McKinseyn tutkimuksen mukaan on kykyjen kehittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille on tarjottava mahdollisuus kehittää tarvittavia taitoja ja osaamista muutoksen toteuttamiseksi. Kuitenkin tämä voi olla haastavaa, sillä ihmiset voivat olla vastahakoisia oppimaan uusia asioita ja muuttamaan vanhoja tapojaan. Ihmisillä on myös erilaisia oppimistyyylejä ja -tarpeita, joten yksi koko ei välttämättä sovi kaikille. Tämä voi tehdä koulutus- ja kehittämisohjelmien suunnittelusta vaikeaa. Siksi on tärkeää, että organisaatiot tarjoavat monipuolisia ja joustavia koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia, jotka vastaavat erilaisiin tarpeisiin ja oppimistyyliin. Lisäksi on tärkeää kannustaa ja motivoida työntekijöitä oppimaan ja kehittymään sekä tarjota heille mahdollisuus soveltaa uusia taitojaan käytännössä. (Aiken & Keller 2009.)

3.3 John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen toimintamalli

Seuraavissa kappaleissa listataan Kotterin muutosjohtamisen toimintamallin vaiheet ja sisällöt. Selkeyden vuoksi kunkin kahdeksan vaiheen nimi (Kotter 1996, 18) on lainattu suoraan Kotterin kirjasta *Muutos vaatii johtajuutta*.

3.3.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Onnistunut muutos kumpuaa muutoshalukkuudesta. Mikäli sitä ei ole, ei muutoksen eteenpäin viemisellä ole riittävää kannatusta ja innokkuutta, sillä ihmisluonteelle on ominaista pyrkiä säilyttämään turvallinen nykytila. Muutoksen tärkeyttä tulee siis korostaa, jotta organisaatio saa kokoon muutokseen uskovan vahvan ryhmän sitä vetämään. Samoin muutoshalukkuus mahdollistaa muutoksen tarvitseman aktiivisen viestinnän ja ylipäättään siihen tarvittavien resurssien käytön. (Kotter 1996, 31–32.) Ihmisillä on taipumus keksiä lukemattomia syitä olla sitoutumatta muutosten vaatimaan yhteistyöhön, jos he eivät usko siihen itse tai pitävät muutosta väärän suuntaisena (Kotter 1991, 32).

Mikäli yrityksellä ei ole välttämätöntä tarvetta esimerkiksi taloudellisen tilanteen takia tehdä muutosta direktio-oikeutta käyttämällä, sillä on tarve luoda muutoksen perusteet muutoin. Organisaation sisäinen itsetyytyväisyys pitää minimoida kaikin käytettävissä olevin keinoin. Muutoksen välttämättömyyttä tulee korostaa, jotta kiire ja muutoksen tarve toimivat itse muutokselle katalyyttinä sitä kiihdyttäen. (Kotter 1996, 37.)

Muutoksen välttämättömyyden tunnetta voi kasvattaa esimerkiksi näyttämällä kirjanpidossa tappiollista tulosta, paljastamalla organisaation omia heikkouksia kilpailijoihin verrattuna tai antamalla virheiden tapahtua niihin ennalta puuttumatta. Myös tavoitteet voi asettaa uusiksi siten, että niitä ei voi perinteisiä toimintatapoja noudattamalla saavuttaa. Myös asiakas-, toimittaja- ja omistajatytyttömyyttä tulee viestiä läpi koko organisaation. (Kotter 1996, 18.)

Itsetyytyväisyys saa joskus aikaan näennäistä turhaa kiirettä ja epäolennaista tekemistä, kuten jatkuvaa kokoustamista, työryhmien turhaa pöhinää ja sähköpostitulvan kanssa tuskailua. Sitä voi olla joskus vaikea erottaa muutostahdon aikaansaamasta välttämättömästä ja pakottavasta tekemisestä. (Myllymäki 2017, 70.)

3.3.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Maailmassa on esimerkkejä yrityksistä, joiden johtajat, kuten esimerkiksi Elon Musk yrityksessä Tesla, mielletään koko brändin yksinvaltiaaksi ja menestyksen avaimiksi. Yleisen käsityksen mukaan nämä superjohtajat pystyvät yksin viemään läpi vaikeitakin muutoksia niissä aina onnistuen. Tämä käsitys on erittäin vaarallinen. (Kotter 1996, 45).

Todellisuudessa mittavia muutoksia on yhden ihmisen erittäin vaikea saada aikaan, vaan muutokselle tarvitaan vahva ohjaava ryhmä, jossa on riittävästi asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. Ryhmän tulee kyetä esittämään visio uskottavasti ja itsekkin siihen uskoen suurelle joukolle organisaation henkilöitä siten, että epäilijät ja muutosvastaiset jäävät vähemmistöön. (Kotter 1996, 45–48.)

Parhaiksi kehittyneissä yrityksissä niiden johtajat ovat aloittaneet muutoshankkeita hankkimalla ensin oikeat ihmiset johtamaan muutosta. Samassa yhteydessä he ovat karsineet pois ne henkilöt, jotka ovat todenneet muutosten kannalta vääriksi. (Myllymäki 2017, 66.)

Ryhmää perustettaessa sen henkilöt tulisi valita siten, että siihen ei oteta mukaan liian vahvan itsetunnon omaavia jäseniä eikä niin sanottuja selkään puukottajia. Liian itsevarmat ryhmän jäsenet vievät ajan ja tilan muilta jäseniltä näivettäen muutostyön tarvitsemat keskustelut. Tärkeilevät selkään

puukottajat sitä vastoin rikkovat ryhmän sisällä tarvittavan ehdottoman luottamuksen omia etujaan itsekkäästi ajaen. Fiksut muutosjohtajat tunnustavat edellä mainitut ihmistyypit ja jättävät heidät pois laskuista ryhmää perustettaessa. (Kotter 1996, 52.)

3.3.3 Vision ja strategian laatiminen

Kun yritys tai organisaatio perustetaan, sen olemassaololle on jokin syy eli missio. Missio siis kertoo yrityksen tehtävästä sen omassa toimintaympäristössä tai yhteiskunnassa. Visio puolestaan tarkoittaa yrityksen tulevaisuuden tavoitetilaa, johon se pyrkii tietyn ajanjakson kuluessa. Strategia vastaa kysymykseen siitä, miten tavoitetilaa aiotaan saavuttaa. (Yrityksen-perustaminen.net 2023.)

Visio on siis tulevaisuuden kuva, johon muutoshankkeella tähdätään. Se kirkastaa tavoitetta, kannustaa ihmisiä toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen ja auttaa satojen tai jopa tuhansien ihmisten tehtävien tehokkaassa ja nopeassa koordinoinnissa. (Kotter 1996, 60.)

Hyvä visio myös tuo näkyviin sellaiset hankkeet ja projektit, jotka eivät edesauta tavoitetilaa pääsemistä, vaan ovat kokonaisuuden kannalta turhia kustannuseriä ja resurssisyöppöjä. Sellaiset projektit voidaan keskeyttää yhteensopimattomina. (Kotter 1996, 61.)

Jotta visio olisi innostava ja omaksuttavissa, sen koostamisessa kannattaa käyttää konkretiaa ja hyödyntää kuvia ja tarinoita. Vision tulisi olla käsin kosketeltava, ymmärrettävä ja muutenkin ihmisille sopivan kokoinen. Jos vision ja sen toteuttamiseen tarvittavan strategian kuvaamiseen tarvitaan kymmenien sivujen dokumentti, se ei todennäköisesti avaudu kuin sen laatijoille itselleen. Keskeistä visiolle ja strategialle on se, että jokainen yksilö voi samaistua niihin ja peilata omaa työtään niiden kautta. Tavoitetilan tulee myös olla riittävän kaukana nykytilasta, sillä muuten on riski paikoilleen jäämisestä. (Korhonen & Bergman, 46–50.)

Hyvä visio kuvaa tulevaisuuden hyvin ja vetoaa työntekijöiden, asiakkaiden, osakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksiin. Se koostuu realistisista ja toteutettavissa olevista tavoitteista, jotka ovat riittävän selkeästi rajattu. Joustavuus on myös yksi hyvän vision tunnusmerkki, sillä sen tulee olla riittävän mukautuva, jotta ihmiset pystyvät reagoimaan toiminnassaan oma-aloitteisesti ja eri tavoin olosuhteiden muuttumisen mukaan. (Kotter 1996, 63.)

3.3.4 Muutosvisiosta viestiminen

Myllymäki (2017, 85) on tiivistänyt kirjassaan Osmo A. Wiion (1928–2013) inhimillisen viestinnän lait viestinnän vaikeudesta:

1. Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.
 - 1.1 Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu.
 - 1.2 Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu.
 - 1.3 Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys.
 - 1.4 Jos olet itse viestintään tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu.

2. Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.
3. On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.
4. Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu.

Muutokseen osallistuvilla on aina pitkä liuta kysymyksiä, joihin muutoksen vastuullisten viestinnältä odotetaan vastauksia. Kaikkiin kysymyksiin on kuitenkin mahdoton vastata ennalta. Niinpä muutoksesta tiedottamista kannattaa tehostaa info- ja keskustelutilaisuuksissa. Kahdenvälisiä keskusteluja kannattaa myös järjestää, sillä monet pelkäävät tulevansa nolatuiksi, jos avaavat suunsa suuremman joukon edessä. Myös muutoshankkeen puolestapuhujia kannattaa sparrata kahden kesken, sillä heillä on mahdollisuus puhua muutoksen puolesta kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. He pystyvät tuomaan myös henkilöstöä mietityttävät asiat johdon tietoisuuteen. (Myllymäki 2017, 86.)

Nykyään useissa organisaatioissa käytössä olevat kaksisuuntaiset digitaaliset työkalut, kuten Microsoftin Yammer ja Teams, tarjoavat monipuoliset kanavat oikea-aikaiseen ja tehokkaaseen viestintään. Monissa organisaatioissa niillä on pystytty korvaamaan suuri osa sähköpostiviestinnästä. (Korhonen & Bergman, 113.) Sähköpostilla tai muilla yksisuuntaisilla digitaalisilla viestintävälineillä ei voi kuitenkaan korvata tilaisuuksia, joissa oman työyhteisön tai koko osaston asioita käydään keskustellen läpi (Järvinen 2013, 39).

Onnistunut visiosta viestiminen on kuitenkin muutoksen kulmakivi. Kun helposti ymmärrettävä viestintä hyvin perustellusta tavoitetilasta saavuttaa koko henkilöstön, se motivoi ja edesauttaa toimenpiteiden edistämiseksi. Muussa tapauksessa muutoshankkeen kone alkaa yskähtelemään. (Kotter 1996, 73.)

Viestittäessä kannattaa kiinnittää huomiota muutamiin keskeisiin seikkoihin. Viestinnän tulee olla yksinkertaista ja selkeää, ja ammattislangi tulee karsia pois. Sanalliset kielikuvat ja esimerkit auttavat viestin perille menoa, samoin kuin viestin toistaminen. Myös selvittämättä jäävät ristiriitaisuudet nakertavat koko viestinnän uskottavuutta, joten ne kannattaa selvittää heti niiden ilmettyä. (Kotter 1996, 76.)

Pelkkä hyvästi laadittu viesti ei varmista viestin perille menoa, ellei sitä tarjoilla oikein. Kehonkielellä on nimittäin itse sanoja suurempi voima. Jos sanat ja kehonkieli tekoineen ovat ristiriidassa, ihmiset kuuntelevat ehdottomasti kehonkieltä ja sanat menettävät merkityksensä. (Skogholm 2021, 52.)

Skogholm (2021, 53) nostaa kirjassaan esiin Albert Mehrabianin ja hänen kollegansa tutkimuksen, jossa tutkittiin ilmeiden ja äänensävyn merkitystä verbaalisen viestinnän kannalta. Tutkimus paljasti, että sanojen osuus oli ainoastaan 7 prosenttia, kun haluttiin ilmaista viestiin liittyvää tunnetta.

- sanat 7 %
- painotus ja puheen sävy 38 %
- ilmeet 55 %

Jotta muutosjohtaja saa varmimmin viestinsä perille, hänen kannattaa esiintyessään kääntyä kuulijoiden puoleen koko kehollaan, kumartua aavistus henkilön tai ryhmän suuntaan, luoda katsekontakti kuulijoihin ja pitää kämmenet ulospäin ja eteen ojennettuina. Näillä keinoilla puhuja osoittaa,

että se haluaa olla lähellä ryhmää, eikä ole pakenemassa tai lamaantumassa. Varsinaisen viestin perillemeno on näin todennäköisempää. (Skogholm 2021, 60–62).

3.3.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Organisaation muutosajureita ovat sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Jotta kokonainen organisaatio kykenee muuttumaan, on muutoksen tapahduttava aidosti myös sisältä käsin, mikä puolestaan edellyttää henkilöstöltä riittäviä toimintavaltuuksia. Muussa tapauksessa henkilöstö ei pysty myötävaikuttamaan muutoksen vaatimalla tavalla. Henkilöstö siis tarvitsee muutoksen onnistumisen kannalta riittävästi vastuuta ja valtuuksia. (Kotter 1996, 87.)

Kotterin toimintamallin (1996, 88) mukaan muutoshankkeen polulta on poistettava esteitä, jotka voidaan jakaa neljään tärkeimpään: rakenteelliset esteet, puutteelliset taidot, tietojärjestelmät ja sopimattomat esimiehet.



KUVA 6. Valtuuttamisen esteet (Kotter 1996)

Organisaatioiden uudistamishankkeiden yhteydessä vallitseva organisaatorakenne ei ole yleensä mikään este, mutta silti hyvin laadittu visio ja sen toteuttamismahdollisuudet pilataan usein sillä, että organisaatiossa ei ole annettu riittäviä valtuuksia. Jos rakenteellisia esteitä ei poisteta heti hankkeen alkumetreillä, vaarannetaan koko muutosprosessi henkilöstön katkeroitumisen ja turhautumisen seurauksena. (Kotter 1996, 90–91.)

Jotta henkilöstö osa hyödyntää tilaisuutta käyttää heille annettua vastuuta ja valtaa, täytyy muutoksesta vastaavien varmistaa heidän osaamisensa. Heille täytyy järjestää valmennusta ja koulutusta, joka ottaa huomioon myös sen, että pitkäaikaiset työntekijät eivät voi poisoppia jopa vuosivuosisikymmenten aikaisista toimintatavoistaan muutamassa päivässä. Ihmisille tulee opettaa teknisten taitojen lisäksi myös muutoksessa tarvittavia sosiaalisia taitoja ja asennemuutosta. (Kotter 1996, 92.)

Jokaisella muutoshankkeella on rajalliset resurssit. Aikaa, rahaa ja henkilöresurseja syövällä hankkeella ei voi muuttaa heti kaikkea. Organisaation kulttuurin muuttaminen ennen koko muutoksen päättymistä on vaikeaa, mutta tietojärjestelmien muutokset ovat helpompia. Mutta jos tehdään vain

pieniä korjauksia epäjohtonmukaisuuksiin nykytilan ja tavoitetilan välillä, tuloksena on usein epäonnistuminen. Muutoksesta vastuullisella ryhmällä on harvoin kykyä ja valtaa toteuttaa tarvittavia suuria tietojärjestelmämuutoksia, ennen kuin on saavutettu riittävästi lyhyen tähtäimen onnistumisia. (Kotter 1996, 95.)

Esimiehet ovat avainasemassa muutoshankkeissa, mutta myös heissä on muutokselle haitallisia ihmisiä. Osa ei suostu luopumaan omaksumistaan johtamismalleista, vaan jatkaa esimerkiksi käskyttämistä ja työn jatkuvaa valvomista, mikä sammuttaa aloitteellisuuden ja innovatiivisuuden kuin Argonkaasu tulen. Jos tuo muutosta ja sen visiota epäilevä joukko on liian suuri, se aiheuttaa vakavia ongelmia. Jos kyseessä olevilla ihmisillä on kaiken lisäksi paljon valtaa, he saattavat viedä pohjan koko muutoshankkeelta. Tällöin jo hankkeen alkuvaiheessa on käytävä rehelliset keskustelut kyseisten tahojen kanssa ja jos heitä ei saada aidosti mukaan muutokseen, heidät tulee jopa irtisanoa. (Kotter 1996, 98.)

3.3.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Muutoksen ja siitä pilkottujen toimenpiteiden etenemistä tulee seurata aktiivisesti luotuihin mittareihin pohjautuen. Palautteenanto ja palkitseminen muutoshankkeessa sen ollessa vielä kesken on oleellista, jotta hankkeen vaatima innostus ja aktiivinen eteenpäin vieni jatkuu. Parhaimmillaan muutoksen seurantaan voidaan käyttää samoja tuttuja tiedonkeruumenetelmiä ja informaationlähteitä, joita käytetään itse perusorganisaationkin seurannassa. Se auttaa vähentämään muutoksen aiheuttamia kustannuksia ja auttaa välttämään muutosta varten laadittavia keinotekoisia mittareita, jotka eivät tosiasiaassa ole muutoksen onnistumisen kannalta edes merkityksellisiä. (Mattila 2007, 176–177). Muutoshankkeen reippaan etenemisen varmistaminen on myös kustannuskysymys, sillä nopeasti läpiviety muutos on aina halvempi ja kuluttaa vähemmän henkilöresursseja kuin hidas (Tuominen 2015, 16).

Muutoksen etenemistä kannattaa mitata numeraalisesti – tuotemäärinä, tunteina ja euroina. Määrittelemätön yleistasoinen mittaustapa todentaa muutoksen etenemistä ja tukee yksilön ja ryhmän tuntemusta, mutta ei kuitenkaan kerro totuutta. Konkreettiset luvut ovat muutoksen peili. (Hackseilius-Fonsén, 84.)

Lyhyen aikavälin onnistumisia on saatava organisaatiolle näkyviksi riippumatta siitä, ovatko muutoshankkeen jotkin muut vaiheet vielä alkutekijöissään. Ne nimittäin vahvistavat muutoshanketta osoittamalla, että muutoksen eteen tehtävät toimenpiteet kannattavat. Toiseksi ne antavat muutoksen vastuullisille mahdollisuuden hengähtää, sillä jatkuva pitkäaikainen jännittyneisyys on kuormittavaa. Kolmanneksi onnistumiset antavat mahdollisuuden analysoida päätetyn vision toimivuutta konkretian kautta, sillä toisinaan visiokin vaatii viilaamista. Se taas vaikuttaa strategian tavoitteisiin ja sen toimenpiteisiin. Ilman lyhyen aikavälin onnistumisen juhlimista ja tarkastelua, vision ja strategian tarvitsemat korjausliikkeet saattavat tulla eteen liian myöhään. Onnistumiset riisuvat myös hankkeen epäilijät ja vastustajat aseista. He näkevät, että muutos tuottaa parannuksia ja hyötyjä. Itse asiassa mitä enemmän hankkeella on muutosvastarintaa, sitä enemmän tarvitaan lyhyen aikavälin onnistumisia. (Kotter 1996, 105–106.)

3.3.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Kotterin mallin seitsemännessä vaiheessa muutoshankkeen lopputulos alkaa hahmottua ja saavutetut hyödyt realisoituvat. Tärkeää on kuitenkin pitää huoli siitä, että koko hankkeen loppumista ei juhlita liian aikaisin, sillä henkilöstö saattaa tulkita nopeasti, että koko vaikea ja pitkä muutoshanke projekteineen on niin sanotusti menen talven lumia. Yhtenä vakiinnuttaminen vaiheen toimenpiteenä muutoksessa kiinnitettynä olleet resurssit allokoidaan uudelleen uusiin muutoksiin tai saavutettujen hyötyjen lunastamiseen. (Mattila 2007, 192–193.)

Merkittävässä muutoshankkeissa kannattaa käyttää vakiinnuttamisessa apuna projektihenkilöstöä. Heitä voidaan kiinnittää käyttötukeen, uusien toimintatapojen perehdytykseen tai sisäiseen myyntityöhön. Näillä toimenpiteillä voidaan varmistua siitä, että projektissa vallinnut intensiteetti jatkuu myös operatiivisessa tuotannossa ja saatujen aikaansaannosten hyödyntämisessä. Tällöin myös hyötyjen käyttöönotto on nopeampaa. (Mattila 2007, 193.)

Muutoksiin kohdistuva vastustus ei häviä koskaan (Kotter 1996, 116). Muutokset kannattaa juurruttaa osaksi organisaation kulttuuria, sillä paikoilleen jähmettyvä yritys on kuoleva yritys. Myös käynnistetyt muutokset tulee viedä loppuun, vaikka lyhyen aikavälin onnistumisia tuleekin juhlia. Juhlitsen krapulassa tulee helposti tunne, että nyt on aika levähtää ja kerätä voimia jatkovaiheita ajatellen. Se on virhe, sillä vauhtia ei saa hellittää. Muussa tapauksessa menetetään saatua liike-energiaa, josta seuraa väistämättä taantuminen. Jopa usean vuoden työ muutoshankkeen parissa on vaarassa valua hukkaan. (Kotter 1996, 117). Toisaalta juuri lyhyen aikavälin onnistumiset toimivat usein uusien muutoshankkeiden katalyytteinä herättämällä ihmisissä uskoa ja rohkeutta tarttua uusiin ja suurempiin muutosprojekteihin. (Kotter 1996, 124.)

3.3.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Yrityskulttuuri syö strategian lounaaksi (Rossi 2015, 13). Yrityskulttuuri tarkoittaa käytännössä yrityksen päivittäistä totuttua tapaa tehdä asioita. Riippumatta siitä, miten hyvin organisaatio on kuvannut visionsa ja siihen tähtäävän strategian tavoitteineen ja toimenpiteineen, se ei onnistu toteuttamisessa, mikäli yrityksen kulttuuri on strategian kanssa ristiriidassa. (Rossi 2015, 13).

Koska uudistamishankkeissa visioon tähtäävän strategian sen tavoitteiden kautta syntyy uusia toimintamalleja, niiden säilymisen ehtona on yhteensopivuus vallitsevan yrityskulttuurin kanssa. Jopa vuosien aikana saavutetut hyödyt ja muutokset saattavat kuihtua pois, mikäli niitä ei saada juurrutettua organisaation kulttuuriin. (Kotter 1996, 130.)

Useissa uudistamishankkeissa on tarpeen karsia vanhan kulttuurin osia uusien menettelytapojen tieltä, vaikka edeltävä yrityskulttuuri ei olekaan vahvassa ristiriidassa muutoshankkeen tavoitetilan kanssa. Kulttuuri on vaikeasti muokattavissa, koska se ei onnistu väkisin. Vasta kun muutoshanke tuottaa henkilöstölle näkyviä parannuksia ja hyötyjä heidän muutettuaan toimintatapojaan, kulttuurin on mahdollista muuttua. Vaikka muutosprosessi vaikuttaa jo heti alusta lähtien asenteisiin ja toimintatapoihin, niistä suurin osa sulautuu osaksi yrityskulttuuria vasta muutosprosessin lopussa. Uusien toimintatapojen juurruttaminen vaatii niiden paremmuuden todistamista. Ne juurtuvat kulttuu-

riin silloin, kun niiden toimivuus on henkilöstölle kiistatonta. Tuo paremmuus tulee osoittaa sanallisen tuen ja ohjeiden kautta. Lisäksi vaaditaan ylentämiskäytäntöjen uudistamista ja jopa keskeisten henkilöiden vaihtamista, jotta kulttuurin muutos saadaan aikaiseksi. (Kotter 1996, 137).

Kun muutoshankkeen hyödyt on saatu juurrutettua osaksi yrityksen kulttuuria, voidaan puhua muutosmyönteisestä kulttuurista. Tällaisessa kulttuurissa henkilöstöllä on mahdollisuus tarttua uusiin tilaisuuksiin, minimoida uhkia ja tunnistaa uusia tapoja voittaa. Kyseisiä asioita he arvostavat ja ovat tällöin avoimina uusille muutoksille. (Kotter 2009, 135.)

3.4 Toimintamallin päivitys 2012

2012 Kotter julkaisi Harvard Business Review -julkaisussa päivityksen varsin vanhaan muutosjohtamisen toimintamalliinsa. Päivitys sisälsi edelleen kahdeksan kohtaa, joista Kotter käyttää nimitystä kiihdyttimet. Artikkelissaan Kotter toteaa itsekin, että vanhat toimintatavat eivät ole enää ajanmukaisia. Uudet kiihdyttäjät, jotka seurailevat kuitenkin varsin lähellä Kotterin aiempaa mallia, perustuvat isomman ihmismäärän tekemiseen aiempien johtaja tai esihenkilö -vetoisen mallin sijaan. Lisäksi hän painottaa jatkossa johtajuuden (leadership) lisäämistä pelkän työn ohjaamisen (management) sijaan (Harvard Business Review 2012).

Päivityksen suurin muutos oli vaiheiden nimien ja järjestyksen muuttaminen, mutta peruseriaate pysyi samana: selkeä muutoksen visio, vahva johtaminen ja jatkuva viestintä ovat edelleen keskeisiä muutoksen onnistumisen kannalta. Päivityksen tarkoituksena oli tehdä mallista entistä helpommin ymmärrettävä ja sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin organisaatioissa.

On siis tärkeää huomata, että nämä muutokset eivät poista aiemman Kotterin muutosjohtamisen mallin peruseriaatteita, kuten muutoksen kiireellisyyden korostamista ja vaiheittaisen lähestymistavan käyttämistä. Sen sijaan ne täydentävät ja päivittävät näitä periaatteita vastaamaan nykypäivän liiketoimintaympäristön vaatimuksia. Muutosjohtaminen on jatkuva oppimisprosessi, ja mallit kehittyvät ajan myötä vastaamaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia.

4 ISTEKKI OY:N ORGANISAATIOMUUTOKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

4.1 Istekki Oy

Istekki Oy on suomalainen vuonna 2009 Kuopiossa perustettu ICMT-yritys (Information, Communication and Medical Technology), joka tarjoaa monipuolisia teknologia- ja tietojärjestelmäpalveluita ja -ratkaisuja eri toimialoille. Istekki Oy keskittyy erityisesti julkishallinnon, terveydenhuollon ja yrityssektorin asiakkaisiin toimien näiden inhouse-kumppanina, missä yhtiön omistavat ne organisaatiot, jotka käyttävät sen palveluita. Istekki Oy:n palveluvalikoimaan kuuluvat muun muassa tietojärjestelmäkehitys, ohjelmistotuotanto, tietoturva- ja verkkojärjestelmät, kapasiteettipalvelut sekä IT-konsultointi. Se tarjoaa asiakkailleen myös erilaisia pilvipalveluita, digitaalisia ratkaisuja ja asiakastukipalveluita. Istekki Oy on vakiinnuttanut asemansa Suomessa ollen vuonna 2023 Suomen suurin julkioimisteinen ICMT-yhtiö. Yhtiön asiakasomistajia ovat lukuisat hyvinvointialueet sekä kaupungit ja kunnat, ja sen toiminta koskettaa jo yli neljää miljoonaa suomalaista. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen luotettavia ja innovatiivisia ratkaisuja, jotka vastaavat heidän liiketoimintatarpeisiinsa. Se auttaa asiakkaitaan hyödyntämään teknologiaa liiketoimintansa kehittämisessä ja tehokkuuden parantamisessa. (Istekki yrityksenä 2023).

Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut yhtiön toimintavuosien aikana rajusti. Yrityksen perustamisen aikaan henkilöstömäärä oli alle 150 ja toimintaa oli yhdellä paikkakunnalla. Vuonna 2023 henkilöstömäärä on jo yli 1400 ja toimipisteitä viidessä eri kaupungissa. Myös asiakasomistajien määrä on noussut kyseisenä ajanjaksona kahdesta kuuteenkymmeneenviiteen. Yhtiön liikevaihto vuonna 2022 oli 197 miljoonaa euroa ja yhtiö on ollut jokaisena toimintavuotenaan kannattava. (Istekki hallinto 2023).

Istekillä on kansainväliset sertifikaatit osoituksena toimivista laatu- ja toiminnanohjausmenetelmistä ja -järjestelmistä. Se on auditoitu ISO 9001, ISO 13485 ja ISO 20000-1 sertifikaatein. ISO 27001 auditointi tapahtuu vuoden 2023 aikana. Yhtiöllä on myös Suomen vahvimmat Platina, Yhteiskunnallinen yritys ja EkoKompassi -sertifikaatit. (Istekki yrityksenä 2023.)

Yhtiön strategian mukaan se varmistaa Suomen suurimman sote-alan muutoksen onnistumisen tukemalla 2023 perustettujen hyvinvointialueiden toimintaa omilla ICMT-palveluillaan. Lisäksi se varmistaa asiakkaidensa toimintaympäristöjen laadukkaan tietoturvan ja tietosuojan varmistuen samalla asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen parantumisen. Yhtiön arvoja ovat asiakkaan menestys, rohkeus, johtajuus, yhteistyö ja vastuullisuus (Istekki arvot 2023).

4.2 Miksi Istekki Oy tarvitsi organisaatiomuutoksen?

Suomessa toteutettiin vuonna 2022 sen historian suurin sote-uudistushanke. Uudistuksessa Suomeen perustettiin 21 hyvinvointialuetta, joiden tehtävänä on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen sekä pelastustoimen järjestäminen. Helsingin kaupunki hoitaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut alueellaan kuitenkin itse. Hyvinvointialueet aloittivat tehtävässään 1.1.2023 ja samalla aiemmat sairaanhoitopiirit lakkautettiin. (Soteuudistus 2023.)

Istekki Oy:n asiakaskuntaan uudistus vaikutti merkittävästi, sillä sen asiakasomistajia olivat aiemmin olleet muuan muassa sairaanhoitopiirit. Yhtiö tunnisti hyvinvointialueiden perustamisesta aiheutuvan

muutoksen toimintaympäristössään ja joutui pohtimaan asemaansa uudelleen. Yhtiön rullaava strategia tarkennettiin vuonna 2022 kolmeen eri painopisteeseen: hyvinvointialueiden ICMT-palvelujen haltuunotto ja tuottaminen, kyberturva ja asiakaskokemuksen parantaminen. Myös aiemmat asiakastytyväisyysmittausten vaatimattomat tulokset otettiin strategiassa huomioon. Niiden perusteella Istekki oli varsin hidas ja kustannustehoton.

Istekin henkilömäärä on kasvanut toiminta-aikanaan huimasti. Lisäksi Covid-19 -pandemia muutti yhtiön päivittäistä toimintaa merkittävästi muun muassa etätöihin siirtymisen vuoksi. Lisäksi aiemmissa henkilöstötyytyväisyysmittauksissa yhtiö ei ollut saavuttanut sellaisia tuloksia, jotka olisivat tukeneet vallinneen toimintamallin säilyvyyttä. Päinvastoin. Henkilöstö indikoi epäselvistä vastuista, epäselvästä päätöksenteosta ja sen hitaudesta sekä liiallisesta byrokraatiasta.

Aivan liian usein muutoksen tarve jää yrityksiltä ja organisaatioilta havaitsematta. Joko tarvittavia muutoksia ei tunnisteta, niiden toteutuksessa ei onnistuta tai saatuja hyötyjä ei saada juurrutetuksi osaksi arkea. Jos muutoksessa onnistutaan, sen hyödyt saadaan takaisin moninkertaisena. Epäonnistuuessaan muutos saattaa yrityksen vaaraan. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.)

Oli siis selvää, että Istekissä muutosta tarvittiin. Asiakkaiden toimintaympäristöissä tapahtuisi valtava muutos, eikä vuoteen 2022 saakka voimassa ollut yhtiön organisaatorakenne ollut enää parhaimmillaan sitä tukemaan. Yhtiö käynnisti organisaatiomuutoksen suunnittelun ja uusi organisaatio otettiin käyttöön 1.7.2022, jotta se olisi toiminnassa hyvinvointialueiden käynnistyessä 1.1.2023. Uusi organisaatorakenne luotiin palvelemaan kansallista toimintaa.

4.3 Organisaatiomuutos ja sen tavoitteet

Tavoitteina organisaation muuttamiselle ja onnistumiselle pidettiin muuan muassa parantunutta asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä. Mittarit niiden mittaamiseen olivat jo olemassa, samoin kuin vertailudataa aiemmista mittauksista.

Aiempi organisaatorakenne (liite 1) oli toiminut aiemmin varsin hyvin, sillä yhtiö oli toiminut pääasiassa Pohjois-Savossa ja Pirkanmaalla. Mutta kun yhtiö laajensi toimintaansa myös Pohjois-Pohjanmaalle, Keski-Suomeen ja Länsi-Uudellemaalle ja aloittavat hyvinvointialueet huomioitiin, tarvittiin rakenteeseen yksinkertaistamista.

Yrityksen yksiköiden välisestä siiloutumisesta haluttiin eroon purkamalla aiemmin erilliset liiketoiminta- ja tuotantoyksiköt yhdistämällä ne viideksi eri liiketoiminta-alueeksi (liite 2). Organisaation päätöksentekokykyä nopeutettiin ja vastuiden selkiyttämistä parannettiin esimerkiksi laatimalla uudet laajat hankinta- ja päätösvaltuudet sekä tuomalla ne esihenkilöportaan käyttöön. Päätöksentekoa tuotiin lähelle toimintaa. Liiketoimintayksiköitä tukemaan perustettiin sisäisiä tukipalveluja, joista nimettiin kullekin liiketoiminta-alueelle omat henkilöresurssinsa. Kyseisten henkilöresurssien työnohjauksesta vastaa kukin liiketoiminta-alue.

Liiketoiminta-alueiden johtajat nimettiin tulos- ja tuotantovastuullisiksi laajoin päätös- ja hankintavaltuuksin. Myös tuotteiden ja palveluiden kannattavuuslaskelmat ja hinnoittelut keskitettiin liiketoi-

mintajohtajien vastualueille tuotannon johtamisen oheen. Muutoksella haluttiin lisätä tuotantokustannusten, palveluiden hinnoittelun ja asiakastyytyväisyyden ymmärrystä ja keskinäistä riippuvuutta. Olihan asiakas ilmaissut tyytymättömyyttään ICMT-kustannuksiinsa.

Muutamia keskeisiä aiempia roolikuvauksia tarkennettiin. Palvelupäällikön poistuvan roolin aiemmat tehtävät jaettiin ryhmäpäällikön ja perustettujen tuoteomistajan ja ratkaisuarkkitehdin roolien kesken. Tätä kautta roolien tehtävät ja vastuut selkiytyivät.

Myös johtamisfoorumit ja johtoryhmätyöskentely uudistettiin. Tiivistetysti kuvattuna valtaa ja vastuuta annettiin yhä useammalle ja hierarkiassa yhä alemmas, jotta päätöksenteko olisi nopeaa ja päätökset tehty siellä, missä paras substanssikin oli.

4.4 Tilaajan odotusarvot tutkimuksen suhteen

Tehty organisaatiomuutos oli yhtiön historian suurin. Toki organisaatiota oli viilattu ja viritetty muutamia kertoja aiemminkin, mutta nyt puhuttiin aidosti isosta muutoksesta.

Muutoksen omistivat kaksi strategisen johtoryhmän jäsentä. He laativat muutokselle vision aikatauluineen asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyihin ja muuttuvaan toimintaympäristöön perustuen. Muutoksen päätettiin jo heti sen julkistuksen yhteydessä olevan joustava. Organisaatiota tulisi pystyä muuttamaan ja korjaamaan heti, jos valittu malli ja rakenne ei osoittautuisi toimivaksi.

Tämän opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tilaajana oli yhtiön tuotantojohtaja, joka toimi myös muutoksen toisena omistajana. Tutkimuksen kautta haluttiin selvittää, miten muutoksessa onnistuttiin. Miten tavoitteiden mahdollinen saavuttaminen näkyi mittareiden kautta? Paranko henkilöstön tyytyväisyys? Miten esimiehet kokivat muutokset? Näkyikö organisaatiomuutos asiakastyytyväisyydessä? Miten muutoksia tulisi jatkossa systemaattisesti johtaa halutun lopputuloksen varmistamiseksi?

Tutkimuksen osana koostettiin myös niin sanottu muutosjohtamisen pelikirja, joka toimii apuna seuraavien muutosten läpivienneissä. Pelikirja on tarkoitettu vain Istekin sisäiseen käyttöön, eikä sitä julkaista osana opinnäytetyötä.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmät

Monimetodisessa tutkimustavassa voidaan yhdistää kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Tavoitteena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta tekemällä tutkimuksesta kattavampi. Usein monimetodinen tutkimustapa on kuitenkin hidas ja kallis. (Vilka 2015, 70.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin menetelmätriangulaatiota, jossa numeerisen aineiston tutkimisen lisäksi tehtiin teemahaastattelut syvällisemmän tiedon saamiseksi.

Istekki on mitannut henkilöstön tyytyväisyyttä useiden vuosien ajan, joten aiempaa numeerista vertailudataa oli saatavilla. Yhtiö oli myös tehnyt uuden henkilöstötyytyväisyyskyselyn organisaatiomuutoksen jälkeen keväällä 2023, joten relevanttia kvantitatiivista tutkimusaineistoa oli jo valmiiksi.

Istekki on mitannut säännöllisesti myös asiakastytyväisyyttä NPS-suositeluindeksimittauksin (Net Promoter Score) ja sanallisin arvioin. Asiakastytyväisyysmittaus tehtiin vuoden 2023 kesäkuussa lähes vuosi organisaatiomuutoksen jälkeen. Myös nämä tulokset olivat käytettävissä tutkimuksen kvantitatiivisen arvioinnin materiaalina, eikä erillistä kyselyä tutkimuksen nimissä tarvinnut tehdä. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin Istekin organisaatiomuutoksen sisäiseen tarkasteluun, minkä vuoksi asiakastytyväisyysmittauksen sanalliset arviot jätettiin tietoisesti pois tutkimuksesta.

Tutkimusta varten erikseen tehdyt vastaavat kyselyt olisivat aiheuttaneet turhia kustannuksia, joten tutkimuksessa päätettiin hyödyntää jo tehtyjä kyselyjä. Lisäksi henkilöstö ja asiakkaat olisivat todennäköisesti jättäneet suurelta osin kyselyihin vastaamatta, sillä olihan vastaavat kyselyt juuri tehty.

Tutkimuksen kvalitatiivisena osana oli puolistrukturoitu haastattelu. Opinnäytetyössä tehtiin teemahaastattelu, jolla selvitettiin haastateltavien näkemyksiä organisaatiomuutokseen. Saatuja tuloksia verrattiin kvantitatiivisiin tuloksiin.

5.2 Tutkimuksen etiikka

Anonymiteetti on yksi keskeisistä tutkimuksen eettisistä perusteista. Sen tulee taata tutkittaville tai tutkimuksessa mukana oleville ihmisille ja organisaatioille mahdollisuus säilyä anonyymeinä. Se antaa myös lisää vapautta tutkijalle. Lisäksi lupaus anonymiteetistä rohkaisee tutkittavia rehellisiin mielipiteisiin vaikeistakin asioista. On tosin pyrittävä varmistamaan, että haastateltaville ei anneta suojakilpeä ja sitä kautta mahdollisuutta epäasiallisiin tai loukkaaviin kommentteihin. Sellaiset tutkija voi jättää tutkimusaineistosta pois oman harkintansa mukaan, mutta asiaa tarkasti pohtien. Toki toisinaan tutkittava haluaa esiintyä tutkimuksessa omalla nimellään, sillä siitä saattaa olla hänelle esimerkiksi julkisuudessa henkilökohtaista hyötyä. (Mäkinen 2006, 114–115.)

Tutkimusaineistoa on käsiteltävä luottamuksellisesti. Sen tallennuspaikat ja mahdolliset salaustavat on kerrottava tutkittaville, jotta he voivat vakuuttua yksityisyytensä toteutumisesta. Anonymiteetti onkin yksi keskeinen luottamuksen osoittamisen menetelmä. Myös se on kerrottava, ketkä pääsevät tutkimusaineistoon käsiksi. Tutkijan on suhtauduttava kaikkeen tutkimusaineistoonsa ja tutkittaviinsa suurella vakavuudella luottamuksen varmistamiseksi. (Mäkinen 2006, 115–116.)

Julkisten yritysten ja organisaatioiden osallistuessa tutkimuksiin voidaan lähtökohtaisesti olettaa, että ne tarjoavat tukijoille kaiken niiden tarvitseman informaation ja avun. Niiden tuottavat yhteiskunnalle julkisia palveluja, jolloin myös tutkimustulokset ovat pääpiirteissään avoimia julkiselle tarkastelulle. Sitä vastoin yksityiset yritykset joutuvat pohtimaan kilpailijoitaan, liikesalaisuuksiaan ja muita luottamuksellisia tietojaan osallistuessaan tutkimuksiin, jotta niiden asema markkinassa ei tueta uhatuksi. (Mäkinen 2006,119.)

Tutkimuksessa käytetyn aineiston säilyttämisessä tulee varmistua siitä, että myös silloin anonymiteetti säilyy. Aineiston myöhempien käyttäjien huolellisuudesta ei voi nimittäin etukäteen varmistua. Lisäksi tulee arvioida, on ylipäättään tarve säilyttää kaikkea tutkimusaineistoa. Joskus riittää, että säilytetään vain ne osat, joihin tutkimuksen argumentit perustuvat. (Mäkinen 2006, 120.)

5.3 Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu numeraalisen tiedon käsittelyyn. Se soveltuu metodiksi silloin, kun halutaan selvittää, miten jokin asia on muuttunut tai mitä riippuvuuksia tietyillä mitattavilla asioilla on. Tavoitteena on selittää mitattavan ilmiön tai asian toimintaa teknisesti numeroiden kautta, ja selvittää syy-seuraus -suhteita. (Vilka 2015, 66–67.)

Yleisin aineiston keräämistapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyselylomake (Vilka 2015, 94). Sen perinteisin versio on paperisilla lomakkeilla tehty kysely, mutta nykyään sen rinnalle on tullut sähköiset alustat esimerkiksi yritysten internet-sivustoille tai Facebookiin. Kyselyn toteutus riippuu kohderyhmästä ja kyselyn tarkoituksesta. Kyselyn tekijä voi itse olla mukana kyselytilanteessa tai kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköisesti tai postitse ilman tekijän läsnäoloa, jolloin vastaaja toimii käytettävissä olevien ohjeiden perusteella. (Valli 2018, 92.)

Vastausten keräämisessä voidaan käyttää useita eri tapoja. Kyselyt voidaan rakentaa perustuen avoimiin palautteisiin, valmiisiin vastausvaihtoehtoihin tai järjestystä mittaviin asteikkoihin. Mielenpitävien mittaamisessa yleisin mittaustapa on Likertin asteikko. Alun perin Likertin asteikko oli seitsenportainen, mutta nykyään siinä käytetään myös joko yhdeksän- tai viisiportaista asteikkoa. Parittomuus antaa vastaajalle mahdollisuuden valita asteikon keskimäinen vaihtoehto, joka on yleensä "en osaa sanoa" tai muuta vastaavaa. Joskus tutkittavasta asiasta riippuen keskimäistä neutraalia vaihtoehtoa ei ole tarjolla lainkaan, vaan valinta tulee tehdä esimerkiksi vaihtoehtoista Ei koskaan, Harvoin, Puolet ajasta, Usein tai Aina. (Valli 2018, 106–107.)

Valitse seuraavien vaihtoehtojen pohjalta:

- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Melkein samaa mieltä
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Melkein samaa mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Ottaa huomioon toisten mielipiteet	1	2	3	4	5
Hänen kanssaan yhteistyö onnistuu hyvin	1	2	3	4	5
Rikkoo koulun sääntöjä	1	2	3	4	5

KUVA 7. Esimerkki Likertin asteikosta (Valli 2018)

5.3.1 PeoplePower-tutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa hyödynnettiin Istekin henkilöstölleen tekemiä PeoplePower-henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia (liitteet 3 ja 4) vuosilta 2021 ja 2023. Kyseiset liitteet sisältävät salaiseksi luokiteltua tietoa ja on jätetty pois opinnäytetyön julkisesta versiosta. Sähköiseen kyselylomakkeeseen pohjautuvaa PeoplePower-henkilöstötutkimusta tarjoaa Suomessa Eezy Flow Oy. Likertin 5-asteikkoisen kyselyn kysymykset ja mittareiden asteikot ovat tutkimuksen laatijan määrittelemiä yritysten keskinäisen vertailun mahdollistamiseksi, mutta muutamia yrityskoh- taisia kysymyksiä kyselyyn voi tarvittaessa lisätä avointen palautteiden osioon. Istekin tekemän vuo- den 2021 kyselyn tulokset edustavat aikaa ennen organisaatiomuutosta ja vuoden 2023 tulokset ai- kaa muutoksen jälkeen. Tutkimusmetodi oli molemmissa tutkimuksissa sama, joten eri vuosien tu- loksia voitiin pitää vertailukelpoisina.

PeoplePower-henkilöstötutkimus sisälsi 50 väittämää ja ne jaoteltiin 9 kategoriaan alla olevan kuvan mukaisesti.

PEOPLEPOWER*	SITOUTUMINEN	JOHTAMINEN	SUORITUSKYKY
OMA TYÖ	TYÖMOTIVAATIO	TYÖN HALLINTA	TYÖSKENTELY- EDELLETYKSET
OSASTO	VIESTINTÄ JA OSALLISTUMINEN	ESIMIESTYÖ	TEHOKKUUS JA JOUSTAVUUS
YHTIÖ	TYÖNANTAJAKUVA	JOHTAMISKULTTUURI	TOIMINTAKULTTUURI

KUVA 8. PeoplePower-tutkimuksen rakenne (Istekki kohtaamo 2023)

PeoplePower-tutkimusaineistosta ei ollut käytettävissä siinä käytettäviä algoritmeja, joten mittausten virhemarginaaleja tai keskihajontoja ei voitu esittää. Tutkimuksen kannalta niillä ei kuitenkaan ollut suurta merkitystä, sillä tärkeintä oli tunnistaa kuluneen ajanjakson aikana tapahtuneet muutokset. Lisäksi vastaajajoukko oli suuri, sillä henkilöstötyytyväisyyskyselyt olivat kokonaistutkimuksia, joiden perusjoukkona oli Istekin koko henkilöstö. Näin ollen tutkimuksessa ei tarvinnut päättää erikseen, käytettäisiinkö siinä yksinkertaista satunnaisotantaa, systemaattista otantaa, ositettua otantaa tai ryväotantaa.

PeoplePower-tutkimus pitää sisällään myös avointen vastausten osion, jossa vastataan tutkimuksessa mukana oleviin kysymyksiin vapaasti sanallisesti. Istekki Oy ei luovuttanut avointen vastausten materiaaleja tähän tutkimukseen vedoten anonymiteettisuojaan, vaikka niitäkin olisi ollut mahdollista arvioida tilastollisin menetelmin.

5.3.2 Asiakastytyväisyyskysely ja NPS

NPS (Net Promoter Score) on kansainvälisesti tunnettu nettosuositteluindeksi ja tutkimusmenetelmä, jolla mitataan asiakasuskollisuutta. Tutkimuksessa vastaajilta kysytään, suosittelesiko se kyseessä olevaa yritystä kollegoilleen, tutuilleen tai muille läheisessä suhteessa olevilleen. Suosittelun merkityksellä on todettu olevan suuri vaikutus asiakasuskollisuuteen, asiakastytyväisyyteen ja yrityksen tunnuslukuihin. (Taloustutkimus 2023.)

NPS-kyselyssä asiakas vastaa esitettyyn kysymykseen arvosanalla, joka on välillä 0–10. Arvosanan 9 tai 10 antaneita kutsutaan suosittelijoiksi. Arvosanan 0–6 antaneita nimitetään arvostelijoiksi ja passiivisiksi kutsutaan niitä, joiden antama arvosana on 7 tai 8. NPS lasketaan vähentämällä suosittelijoiden määrästä arvostelijoiden määrä ja sen jälkeen jakamalla saatu tulos kokonaisvastaajien määrällä. Lopuksi tulos kerrotaan sadalla. Mikäli saadut pisteet ovat yli 0, voidaan päätellä suurimman osan kyselyyn vastanneista suosittelleen kyseistä yritystä. Yli 50 NPS-pisteen tulos on jo erinomainen. (Sales Communications julkaisuaika tuntematon.)

Istekki teetti asiakkailleen 26.6.2023 päättyneen kyselyn, joka perustui NPS-mittaukseen. Kyselyn tuloksista saatiin kooste (liite 5) mukaan tähän opinnäytetyöhön. Koosteessa oli mukana myös aiempien NPS-kyselyjen pisteet. Istekki Oy määritteli aineiston ei-julkiseksi ja kyseinen liite on jätetty pois opinnäytetyön julkisesta versiosta.

5.4 Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää nimitystä tilastollinen tutkimus (Heikkilä 2014, 15). Se siis pohjautuu useimmiten numeraalisiin mitattaviin arvoihin ja niistä tehtyihin havaintoihin.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sen sijaan yrittää selvittää tutkimuskohteesta, joka on yleensä ihminen tai yritys, sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimus keskittyy yleensä varsin pieneen harkinnan varaisesti valittuun joukkoon, jota kuitenkin pyritään tutkimaan mahdollisimman tarkasti. Tarkoituksena ei ole laatia tilastollisia yleistyksiä. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan hyötyä esimerkiksi tuotekehityksessä ja markkinoinnissa, kun kohderyhmää tutkitaan arvojen, asenteiden tai tarpeiden valossa. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun halutaan kehit-

tää toimintaa, etsiä uusia vaihtoehtoja tai tutkia sosiaalisia ongelmia. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän erot on helppo ymmärtää niiden tutkimuskohteelle asettamien kysymysten kautta. Kun kvantitatiivinen menetelmä kysyy Mikä, Missä, Paljonko ja Kuinka usein, niin kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin Miksi, Miten ja Millainen. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on usein tekstimuotoista ja sitä ei kerätä niin määrämuotoisesti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa voi myös käyttää valmiita tutkimusmateriaaleja, joita ovat esimerkiksi omaelämäkerrat, kirjeet, päiväkirjat, tietokannat ja rekisterit. Yleensä tutkimusaineistoa kerätään kuitenkin haastattelujen avulla. (Heikkilä 2014, 16.)

Vilka toteaa (2015, 122), että haastatteluista on tullut lähes synonyymi laadulliselle tutkimukselle, vaikka se onkin vain yksi aineiston keruumenetelmä. Tutkimushaastattelun muotoja on useita: lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu.

Puhuttaessa strukturoidusta haastattelusta tarkoitetaan lomakehaastattelua, jolle on ominaista ennalta laaditut kysymykset esittämisjärjestyksineen. Vastausjärjestyksen tosin päättää haastateltava tai ryhmä itse, jos tutkija tai haastattelija ei ole ohjaamassa ja valvomassa. Jos vastaukset lomakekysymyksiin halutaan tietystä järjestyksessä, se on syytä kertoa lomakkeen täyttöohjeissa. Usein edellisen kysymyksen vastaus nimittäin vaikuttaa seuraavan kysymyksen vastaukseen. (Vilka 2014, 123.)

Lomakehaastattelu on oiva tutkimustapa silloin, kun tutkimuskohteena on hyvin rajattu asia, kuten mielipide, näkemys, käsitys tai kokemus. Nyrkkisääntönä voi pitää, että jos tutkittava asia on puretavissa kolmesta kuuteen havainnoivaan kysymykseen, lomakehaastattelu on silloin toimiva tiedonkeruun malli. (Vilka 2014, 123).

Avoimen haastattelun mallissa ei laadita ennalta kysymyksiä tai teemoja, vaan tutkimuksen aiheesta keskustellaan haastateltavien kanssa avoimesti ja useaan kertaan. Avoin haastattelu toteutetaan tyypillisesti yksilöhaastatteluina ja ne etenevät haastateltavan ehdoilla. Haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua syvemmälle aiheeseen haastateltavan vastausten perusteella. (Vilka 2014, 126–127.)

Kolmas tutkimushaastattelun muoto on teemahaastattelu, joka onkin haastattelumenetelmistä yleisin. Siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkittavasta asiasta jaotellut keskeiset osat ja teemat käydään haastateltavan kanssa läpi. Tässä mallissa käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, mutta tavoitteena on, että haastateltava antaa oman näkemyksensä kaikista aiheen teemoista. Toisin kuin avoimessa haastattelussa, teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että keskustelu pysyy teemojen ympärillä. Jos kyseessä on ryhmähaastattelu, haastattelijan on huolehdittava tasapuolisuudesta siten, että kaikilla on yhdenvertainen mahdollisuus osallistua keskusteluun. Tarvittaessa haastattelija voi jakaa puheenvuoroja. Haastattelija itse ei kuitenkaan saa osallistua keskusteluun. (Vilka 2014, 124–126.)

Verrattaessa teemahaastattelua strukturoituun ja avoimeen haastatteluun, voidaan todeta sen olevan lähempänä jälkimmäistä. Puolistrukturoitu nimitys on kuvaava siksi, että aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Strukturoituun mallin verrattuna siitä puuttuu tyypilliset ennalta asetetut kysymykset niiden järjestyksineen ja avoimeen haastatteluun verrattuna se ei ole täysin

vapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset ovat avainasemassa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48).

Haastatteluista saatua aineistoa voidaan analysoida myös numeerisesti eli laskemalla, kuinka monta kertaa jokin asia mainitaan tai esiintyy. Tulkinnan varaa jää asian tärkeydestä, yleisyydestä tai muusta vastaavasta. (Muotoilu.info 2018)

Teemahaastatteluun valittavilla henkilöillä tulee olla tietoa, kokemusta tai mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Tärkeimmät valintakriteerit saadaan itse tutkimusaiheesta. Haastateltavilla itsellään on näytännyt olevan kolme motiivia osallistua haastatteluihin: saada oma ääni kuuluviin, tarve kertoa omista kokemuksista ja halu hyödyntää muita samassa tilanteessa olevia. (Valli 2018, 32.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä teemahaastattelua. Istekin tekemät henkilöstötyytyväisyyskyselyt sisälsivät myös niin sanotun Avoimet vastaukset -osion, jossa henkilöstö sai omin sanoin antaa haluamaansa palautetta esitettyihin kahteen kysymyksiin. Aineisto ei kuitenkaan ollut tutkimuksen käytössä anonymiteettisuojaan mahdollisen vaarantumisen vuoksi.

Teemahaastattelulla haluttiin verrata ja varmistaa kvantitatiivisen analyysin johtopäätöksiä, sekä saada syvällisempää näkemystä organisaatiomuutoksen arviointiin.

5.4.1 Teemahaastattelut

Tämän opinnäytetyön laadullisen osuuden aineisto kerättiin haastatteleamalla Isteikin henkilöstöä. Aineiston keruumalliksi valittiin haastattelut siksi, että kvantitatiivista materiaalia oli jo käytettävissä ja haastatteluilla pyrittiin saamaan lisää näkökulmia tutkimuksen aiheeseen. Tavoitteena oli saada haastateltavien omat näkemykset uudesta organisaatiomuutoksesta peilaten niitä Kotterin muutosjohtamisen toimintamalliin.

Haastattelut tehtiin viidelle henkilölle, joista kukaan ei ollut suorassa esihenkilö-alainen -suhteessa haastattelijaan. Haastateltavat valittiin satunnaisesti siten, että kaksi heistä toimi esihenkilöasemassa ja kolme asiantuntijatasolla. Haastateltavissa oli sekä miehiä että naisia. Yrityksen johtohenkilöt jätettiin haastateltavista pois, sillä heillä oli merkittävä rooli muutoksen johtamisessa. Heidän arvionsa olisivat todennäköisesti olleet liian positiivisia henkilökohtaisen muutosjohtamisen roolinsa vuoksi. Haastattelut tallennettiin, josta haastateltaville kerrottiin ennakkoon. Haastattelut olivat yksilökohtaisia ja toteutettiin videovälityksen yhteydellä.

Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi, että heidän anonymiteettinsä on taattu ja tutkimuksen aineisto on tutkijan työtilassa pääsyoikeuksin suojattuna. Lisäksi haastatelluille kerrottiin, että videomateriaali poistetaan heti litteroinnin jälkeen, ja näin myös tehtiin. Aikaa kullekin haastattelulle varattiin yksi tunti.

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin videohaastattelumateriaaleista ensin ohjelmallisesti. Litteroinnissa ei ollut tarpeen merkitä painotuksia, äännähdyksiä tai taukoja, sillä kyseessä oli tutkimuksen kannalta yksinkertainen sisältöanalyysi. Materiaalit käytiin sen jälkeen heti haastattelujen

jälkeen järjestelmällisesti läpi, jotta mahdolliset käänkövirheet ja niiden vuoksi mahdolliset väärinymmärrykset saatiin karsittua pois. Haastattelujen videoinnit olivat vielä avuksi, jos jokin litteroinnin kohta oli tarkennettava varsinaisesta haastattelusta.

5.4.2 Haastatteluteemat ja kysymykset

Haastattelukysymykset jaettiin teemoittain, jotka laadittiin tutkittavan aiheen mukaan. Teemat johdattelivat Kotterin muutosjohtamisen toimintamallia, jotta haastatteluiden vastausten perusteella voitiin arvioida, millä osin sitä oli noudatettu tietoisesti tai tietämättä. Haastattelujen teemoiksi ja tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat:

1. Organisaatiomuutoksen ajurit, visio ja ohjaava ryhmä
 - a. Mitkä olivat mielestäsi syyt organisaation muutokselle?
 - b. Mitä muutoksella mielestäsi tavoiteltiin?
 - c. Oliko ajankohta mielestäsi oikea?
 - d. Ketkä olivat muutoksen omistajia ja muutoksesta vastaavia?
2. Organisaatiomuutoksen viestintä
 - a. Miten viestintä muutoksesta mielestäsi onnistui?
 - b. Saitko organisaatiomuutoksesta riittävästi tietoa?
3. Organisaatiomuutoksen onnistumiset ja kompastuskivet
 - a. Kannattiko muutos mielestäsi tehdä?
 - b. Onko se näkynyt toiminnan muutoksessa?
 - c. Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?
 - d. Miten muutoksen käynnistäminen ja toteuttaminen vaikutti omaan työhösi?
4. Muutoksen jalkauttaminen
 - a. Miten olet kokenut organisaatiomuutoksen kokonaisuutena?
 - b. Onko muutos mielestäsi nyt valmis ja ohi?

Kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville ennakoon, millä pyrittiin autenttisen tilanteen ja aitojen vastausten saamiseen itse haastattelutilanteessa.

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 PeoplePower-tulosten analyysi

Istekki on mitannut säännöllisesti henkilöstönsä tyytyväisyyttä, sillä toimivan yrityksen edellytyksenä on tyytyväinen henkilöstö, tyytyväiset asiakkaat ja kannattava liiketoiminta (Questback 2023). Aiemmin yhtiö on käyttänyt mittaamenetelmänä kansainvälisestikin tunnettua Great Place to Work -tutkimusta, mutta vuodesta 2019 lähtien sen käytössä on ollut People Power -tutkimus.

Tutkimuksen aineistona oli Istekki Oy:n kaksi PeoplePower raporttia (liite 3 ja liite 4), joista toisen henkilöstöryhmänä oli asiantuntijat (n=819) ja toisen esihenkilöt (n=95). Kyselytutkimuksen kokonaisvastaajajoukko oli 923 vastausprosentin oltua 69,8 %. Yhtiön johtoryhmän päätöksellä sen vastaukset oli jätetty tämän tutkimuksen raporteista pois (n=9). Vuoden 2021 tulokset olivat vertailupohjana vuoden 2023 tuloksille. Myös alan yleinen normi oli vertailuissa mukana.

Analyysissä ensimmäisenä huomio kiinnittyi siihen, että esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastaukset poikkesivat toisistaan suuresti. Esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen jälkeisen ajan selvästi positiivisemmin kuin asiantuntijat. Siinä missä asiantuntijoiden arviot edellisestä tutkimuksesta verrattuna paranivat 16 väittämän osalta 50:stä, esihenkilöiden vastaava luku oli 28. Toinen merkittävä havainto oli se, miten muutosten vahvuus koettiin. Asiantuntijoiden arvion mukaan suurin positiivinen muutos tapahtui viestinnän ja osallistuminen alueella, jossa väittämän ”21 Jaamme ryhmäsämme aktiivisesti omaa osaamistamme” arvo parani vaatimattomat 0,10 yksikköä. Esihenkilöiden mielestä suurin muutos parempaan nähtiin päätöksenteon tehokkuudessa, jonka arvo parani 0,57 yksikköä aiempaan.

Yksi merkittävä havainto asiantuntijoiden vastauksissa liittyi muutoksella haettuihin parannuksiin. Väittämän ”13 On selvää, kuka mistäkin päättää” arvo oli laskenut edellisestä mittauksesta -0,17 yksikköä. Huomattava lasku tarkoitti mittaamenetelmän mukaan tilastollisesti merkittävää eroa. Mittaustuloksen voitiin nähdä olevan vahvassa ristiriidassa tehtyjen ja toteutettujen muutosten suhteen, sillä hankinta- ja päätösvaltuudet uusittiin ja päätösvaltaa tuotiin huomattavasti lähemmäs operatiivista tasoa. Yhtenä selittävänä tekijänä todettiin viestintä, joka ei ollut muutoksen jälkeen asiantuntijaportaalille niin tiivistä ja toistuvaa, mitä se oli esihenkilöille. Varsinainen päätöksentekoprosessi ei myöskään näy selvästi operatiivista työtä tekevien arjessa.

Samoin asiantuntijoiden vastausten kohdan ”45 Yhtiössämme tehdyt muutokset on toteutettu hyvin” arvo oli pienentynyt -0,13 yksikköä. Myös se oli mittaamenetelmän mukaan tilastollisesti merkittävä ero. Tämän väittämän heikentynyttä tulosta voitaisiin karrikoiden sanoa kuvaavan suoraan tehtyä organisaatiomuutosta. Se tulkinta on kuitenkin liian suppea, sillä väittäjä koski kaikkia yhtiössä tehtäviä muutoksia. Istekissä on myös käytössä muutoksenhaallinnan prosessi, joten suoraa analogiaa organisaatiomuutoksen onnistumiseen väittämästä ei voitu tehdä.

Yksi väittämistä oli samansuuntainen sekä asiantuntijoilla että esimiehillä. Molempien mittaustulokset laskivat kohdassa, jossa piti arvioida henkilöstön kohtelua reiluuden ja tasapuolisuuden kannalta. Organisaatiomuutoksessa rakenteita uusittiin rajusti. Uusia esihenkilötehtäviä perustettiin ja moni asiantuntija saikin uuden esimiehen, esihenkilötehtävän tai muun mielekkäämmän tehtävän. Monet

etenivät muutoksessa urallaan. Kyseiset muutokset nimityksineen saattoivat näyttää joidenkin asiantuntijoiden ja esihenkilöiden silmissä epäoikeudenmukaisilta tai sattumanvaraisilta. Muutoksessa laadittiin myös rooli- ja tehtäväkortteja, jotta tehtävät selkiytyisivät ja henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu olisi varmempaa. Niiden merkitys jäi ilmeisesti henkilöstöltä mittauksessa huomioimatta.

Uudet perustetut tehtävät ja roolit vaativat kunnollista perehdytystä, mutta siihen ei ole ollut riittävästi aikaa, mikä käy ilmi asiantuntijoiden ja esihenkilöiden vastausten perusteella. Laskenut tulos oli helppo todeta ja ymmärtää, sillä perehdytysprosessin oli jo aiemmin todettu olevan riittämätön.

Esihenkilöiden mittaustuloksia analysoitaessa oli selkeästi nähtävissä, että organisaatiomuutoksen tavoitteet oli saavutettu. Väittämät liittyen päätöksentekoon, vähentyneeseen byrokraatiaan, päätöksenteon tehokkuuteen ja esihenkilöiden toimintaan paranivat tuloksiltaan selvästi edelliseen mittaukseen verraten.

Kun PeoplePower tutkimusten tuloksia tarkasteltiin Kotterin kahdeksanvaiheisen mallin mukaan, voitiin todeta viestinnän oleellinen merkitys muutoksessa. Esimiehet, joita aktiivisesti tiedotettiin muutoksen edetessä, antoivat selvästi parempia arvioita koko yhtiön toimintaa koskeviin väittämiin. Heille muutoksen visio oli selvä, ohjaava ryhmä ja vastuulliset olivat tiedossa ja tarve muutokselle oli perusteltu. Lisäksi heille annettiin muutoksen vaiheessa mahdollisuuksia vaikuttaa etenemiseen esimerkiksi ryhmien muodostamisessa ja rekrytoinneissa.

6.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen analyysi

Kyselyssä asiakkailta kysyttiin, ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit Istekki Oy:tä kollegallesi? 0 = erittäin epätodennäköisesti, 10 = erittäin todennäköisesti”. Kysely lähetettiin 252 asiakkaan edustajalle ja kohderyhmänä olivat päällikkönimikkeellä olevat (taktinen taso) ja johtajanimikkeellä olevat (strateginen taso). Vastausprosentti oli 41 eli kyselyyn vastasi 104 henkilöä.

Kyselyn NPS-lukema oli -25. Se tarkoittaa, että Istekin asiakkaissa oli enemmän arvostelijoita kuin suosittelijoita. NPS-tutkimus ei kerro, mitä arvosanoja arvostelijat antavat, vaan esimerkiksi arvosanoja 0 ja 6 käsitellään yhdenvertaisesti. Niiltä osin NPS-mittausta voidaan pitää varsin ankarana.

Vastaajajoukko oli jaoteltu seitsemään luokkaan asiakassegmentittain. NPS-tuloksissa oli selvää hajontaa asiakkuuksien kesken parhaan tuloksen ollessa 67 ja heikoimman -75. Parhaat arvosanat antoivat asiakkaat, joiden toiminta ei muuttunut 2023 sote-uudistuksessa paljoakaan. Koska asiakkaiden arvosanoissa oli huomattavan paljon eroavaisuutta, voitiin siis päätellä sen johtuvan muusta kuin tehdystä organisaatiomuutoksesta, sillä samalla organisaatiolla ja prosesseilla tuotettiin palvelut kaikille asiakkaille.

Koosteen vapaan sanan palautteista huomioitiin kolme selkeintä. Asiakaspalautteissa ylivoimaisena kivenä kengässä oli palvelujen saatavuuteen, toimitusaikoihin ja ongelmien ratkaisuun liittyvät ongelmat. Laatuongelmat ja palvelujen hinta olivat myös mainittuina monissa asiakaspalautteissa.

Sote-uudistuksessa sairaanhoitopiirit lakkautettiin ja hyvinvointialueet ottivat sote-palvelut vastattavikseen, kuten myös pelastustoimen palvelut. Kuntien ja kaupunkien henkilöstöstä lähes puolet vaihtoi työnantajaa heidän siirtyessään hyvinvointialueiden palvelukseen. Heidän aiemmin käytössään

olleet järjestelmät vaihtuivat pääsääntöisesti hyvinvointialueiden käyttämiin järjestelmiin. Vuodenvaihteessa luotiin Istekissä kymmeniä tuhansia uusia asiakkaiden käyttäjätunnuksia. Samoin työasemia ja matkapuhelimia asennettiin valtavia määriä uudelleen tai vanhojen tilalle toimitettiin kokonaan uusia. Laitetoimittajilla oli ongelmia toimittaa tilattuja laitteita ajallaan, mikä oli maailmanlaajuisen koronan jälkeinen ongelma. Useat toimittajat käyttivät tilannetta hyväkseen ja nostivat hintoja jopa kohtuuttomasti. Asiakkaiden itsensä vastuulla olleet loppukäyttäjien perehdytykset uusiin järjestelmiin jäivät kiireessä varsin ohuiksi. Myös hyvinvointialueet itse olivat vaikeuksissa työntekijämääriensä tuplaannuttua. HR-järjestelmät eivät olleet ajan tasalla ja hyvinvointialueiden tärkein vuoden vaihteen tavoite olikin saada maksettua työntekijöidensä palkat. Kaikki edellä mainittu näkyi kiistatta räjähtäneenä työkuormana myös Istekissä. Niiltä osin NPS-tulokset ja niiden asiakaskohtaiset erot selittyivät sote-uudistuksella, eikä Istekissä tehdyllä organisaatiomuutoksella.

6.3 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastatteluista saadut aineistot tukivat tutkimuksen kvantitatiivisia tuloksia. Haastatteluista esimiesasemassa olevat (n=2) kokivat organisaatiomuutoksen positiivisemmin, kuin asiantuntijarooleissa (n=3) toimivat. Jokainen haastateltava oli ollut yhtiön palveluksessa vähintään neljä vuotta.

Haastateltuihin henkilöihin viitataan alla anonymisti merkinnöillä E1-E2 (esimiesasemassa olevat) ja A1-A3 (asiantuntijarooleissa toimivat). Tutkimustulokset on jaoteltu alla teemoittain.

Teema 1. Organisaatiomuutoksen ajurit, visio ja ohjaava ryhmä

Haastattelujen aluksi keskustelu johdateltiin muutoksen tarpeeseen ja sen ajureihin. Jokainen haastateltava totesi organisaation nopean kasvun ensisijaisesti syyksi muutostarpeelle. Haastateltujen mukaan aiempi rakenne ei ollut tarpeeksi ketterä, mistä esimerkkeinä nostettiin liiketoimintojen ja tuotannon väliset kuilut.

„.. siihen ehkä ovat johtaneet sellaiset tekijät, että mehän ollaan kasvettu aika lailla. Samaa rataa millä on tehty joskus kun on lähdetty pienestä ponnistamaan niin ei, ei kyllä sitten suuressa mittakaavassa sitten varmaan sellaisenaan toimi.”(A1)

„.. ainakin niinku minun nähdäkseni osasy syy oli se, että haluttiin tätä liiketoimintaa niin kun tuoda lähemmäksi sitä tuotantoa, missä sitä palvelua tehdään.”(A2)

„.. kasvu on yksi iso syy, minkä takia tarvittiin organisaatiomuutos ja siihen se välimerkos.”(A3)

”No tuota tuota tietysti tuo yrityksen kasvu on ollut niin niin valtava, että on kipuillut sen suhteen, että tota miten se enää toimii tommoisessa yli 1000 asiantuntijan ja monen ison asiakkaan kokonaisuudessa.”(E1)

”No kyllähän ne varmaan lähtökohtaiset syyt oli nimenomaan sen tuotannon ja liiketoimintojen välinen kuilu mitä haluttiin kaventaa.”(E2)

Kysyttäessä 1.1.2023 aloittaneiden hyvinvointialueiden merkitystä muutoksen ajureina, haastateltavat totesivat myös sen vaikuttaneen muutoksen katalyyttinä. Sitä ei kuitenkaan nimetty kertaakaan ensisijaiseksi muutoksen käynnistäjäksi.

"No juu kyllä tota nimenomaan niin kun se meidän oma järjestäytyminen näitä hyvinvointialueita ajatellen." (A2)

Myös henkilöstö- ja asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia ei mainittu muutoksen käynnistäjinä, ennen kuin haastattelija kysyi niiden merkityksestä. Huomio on sinällään merkittävä, koska organisaatiossa kuitenkin viestittiin muutostarpeista myös asiakkaan palautteiden ja henkilöstötyytyväisyysmittausten perusteella.

Muutoksella tavoiteltaviin hyötyihin liittyivät oleellisesti asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjen tulokset. Asiakkaan kommentit yhtiön hitaudesta ja kustannustasosta tai henkilöstön palautteet päätöksenteon kankeudesta ja epäselvistä vastuista eivät kuitenkaan nousseet haastatteluissa esiin, kun haastattelija kysyi muutoksen visiosta eli tavoitteista.

"Niinku kokonaisuutena ja oltaisi semmoinen niinku hyvä kumppani, niin kun näille isoille hyvinvointialueille plus meidän muillekin asiakkaille ja pystyttäisiin toimimaan niinku valtakunnallisesti hyvänä kumppanina." (A1)

"Jotenkin mulle tulee mieleen se, että en tiedä oliko se vanhanaikainen se entinen, mutta tuota edellisestä isommasta organisaation muutoksesta oli mennyt jo aikaa, että jos miettii sitä." (E1)

Kysyttäessä organisaatiomuutoksen ajankohtaa, haastateltavat kritisoivat sen julkistamista juuri ennen kesälomia. Ajankohdan valintaa liittyen hyvinvointialueiden toiminnan aloittamiseen ei myöskään tunnistettu. Yhteistä haastateltaville oli, että organisaatiomuutoksen ajankohtaa olisi haluttu aikaistaa.

"Jos meillä olisi ollut niin kun oma organisaatio jo heti siinä kaksikymmentäkaksi alussa tässä mallissa, niin se olisi ollut ehkä niin kun paras, että sitten tota kaksikymmentäkaksi vuonna olisi voitu keskittyä sitten pelkästään näihin asiakkaan muutoksiin." (A3)

"Aika heikko heikko valinta. Kesälomat päällä just ennen kesälomia tehdään päätös, että nyt muutetaan organisaatiota ja tiedotetaan. Niin kukaan ei enää muista kuin palaa, että aina olla uudessa organisaatiossa." (E2)

Vaikka onnistuneen muutoksen yksi tärkeä edellytys on toimiva johto ja muutosta varten perustettava työryhmä, ainoastaan yksi haastatelluista osasi nimetä kaksi organisaatiomuutoksen omistajaa oikein. Myös muutosta johtamaan perustettu ryhmä tai sen jäsenet eivät olleet haastateltavien tiedossa.

"Enpä itse asiassa tiedä. Luulen että johtoryhmä, mutta se ei ole varma tieto." (E2)

"(Toimitusjohtaja) Lasse, minun mielestä se on Lasse. Oikeasti en tiedä että ketä siellä on." (A3)

"Joo, siis mielestäni niin kun yksiköiden johtajat eli esimerkiksi niin kun meidän yksikössä sinä. En, en osaa niinku nyt muuten nimetä sitä." (A2)

"Joo en, en osaa siihen niinku tiettyjä nimiä siis sinällään yhdistää." (A1)

Muutoksen omistivat kaksi strategisen johtoryhmän jäsentä, jotka perustivat muutosta johtavan ryhmän. Ryhmässä oli mukana viisi liiketoimintajohtajaa sekä myös HR:n ja viestinnän johtajat.

Teema 2. Organisaatiomuutoksen viestintä

Viestintä ja sen merkitys on noussut esille jokaisessa yhtiön teettämässä henkilöstökyselyssä. Isossa organisaatiomuutoksessa sen merkitys korostuu entisestään. Toisessa haastattelun teemassa keskityttiin muutoksen viestintään ja siitä annettuun tietoon. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiesporras oli saanut selkeästi enemmän tietoa, kuin asiantuntijataso. Jaettu tieto ei siis ollut tavoittanut asiantuntijatasoa siten, kuin muutosta varten perustettu työryhmä kuvitteli tai toivoi. Myös itse viestintä koettiin liian ylätasoiseksi ja vaikeaselkoiseksi.

"Mä kuvittelin itse, että se (informointi) on tarkoituksella pidetty salassa." (A3)

"Mutta sitten niinku että se ei tarkoita sitä, etteikö niitä sivistyssanoja ymmärrettäisi kuitenkin. Mutta että jos asioista puhuttaisiin niiden oikeilla nimillä, niin se varmaan sitten niinku myöskin helpottaisi sitä, että tiedettäisiin niinku ne odotukset mitkä on." (A1)

"En ole tullut kuulluksi. Ei ole kysytty monesti organisaatiouudistuksessa. Ei niitä hirveästi pystytä edes ennakkoon käymään läpi, mutta sitten se tuli se uusi organisaatorakenne esille, elikkä mitenkä me nyt tullaan jakautumaan. Siellä oli paljon kysymyksiä kyllä joihin ei silloin vastauksia saanut ja tavallaan vieläkin on kesken." (E1)

"Nyt puhun tietysti omasta näkökulmasta, niin että en, en uskalla sanoa että miten asiantuntijat sen näki, mutta kyllähän ainakin esimiestasolle siitä viestittiin. Että pysyin kyllä kärryillä että mitä tapahtuu ja milloin." (E2)

"Tiedonkulku kun saataisiin nyt vielä niin, että se tulisi ihan oikeasti sieltä ylhäältä alas asti ja siten, että me tiedettäisiin, että mitä se johto on halunnut niillä muutoksilla niinku että kuinka sen pitäisi näkyä ihan ylhäältä sinne loppupäähän saakka." (A1)

"Että olisi pitänyt ehkä saattaa niinku vähän pidemmälle sitä keskustelua ja viestintää ja sitä ehkä meidän omaa kaksisuuntaista viestintää. Olisi kuunneltu myös niin kun tota ruohonjuuritasoa." (E2)

Tulevissa muutoksissa viestintään on kiinnitettävä erityisesti huomiota, jotta se saavuttaa myös asiantuntijataso. Erityisesti kannattaa panostaa kaksisuuntaiseen viestintään, jotta kaikilla, joita muutos koskettaa, on mahdollisuus tulla kuulluksi.

Teema 3. Organisaatiomuutoksen onnistumiset ja kompastuskivet

Onnistuneen muutoksen yksi tarve on saada onnistumisia näytetyksi toteen jo muutoksen aikana. Ne tukevat muutoksen jatkumista ja motivoivat jatkamaan sen edistämistä. Kolmannessa teemassa

keskityttiin pohtimaan, miten organisaatiomuutoksessa on onnistuttu ja mitä olisi mahdollisesti kannattanut tehdä toisin.

Kysyttäessä haastateltavilta, kannattiko muutos ylipäätään tehdä, olivat vastaukset varsin yksiselitteisiä. Muutosta pidettiin hyvänä ja positiivisena asiana, mutta sen hitaus ja keskeneräisyys nousivat haastatteluissa myös esille.

”Kannatti siis ehdottomasti, kannatti ja niinku sanoin, niin minun silmissä on ollu onnistunein organisaatiomuutos 10 vuoden aikana.” (A3)

”Kyllä minun mielestä kannatti. Se on hyvä että tota nimenomaan voi toimia siinä tuotannon lähellä. Se on hyvä, että niitä päätöksiä saataisiin suoraviivaistettua.” (A2)

”.. mitä silloin haettiin ja tehtiin, niin tuntuu, että osa niistä on vielä piipussa.” (E1)

”Että asiantuntijat ihmetteli vuodenvaihteessa, että ei tää muutos ole vaikuttanut yhtään millään tavalla, että miten tää nyt näin kauan kestää.” (E2)

Kun haastattelussa keskusteltiin muutoksen näkymisestä omassa työssä, asiantuntijat totesivat, että se ei varsinaisesti näy heidän arjessaan ja odotusarvo muutoksesta ei toteutunut täysimääräisesti. Kuitenkin myös positiivisia muutoksia oli havaittu muun muassa yhteistyön ja byrokratian vähenemisen saralla.

”Se ei se ei kyllä valitettavasti vielä tuota näy.” (A1)

”.. pitää pikkuisen vielä tehosta ja parantaa toimintaa ja tosiaan päästäisiin siihen uuteen rutiiniin kiinni.” (A2)

”On enemmän yhteistyötä, läheisempää yhteistyötä.” (A2)

”Aikaisemminhan oli jonkun verran byrokraattisempaa.” (A1)

Muutos on näkynyt selkeämmin haastateltujen esimiesten työssä. Esimerkiksi uudet hankinta- ja päätösvaltuudet ovat sujuvoittaneet heidän työtään ja nopeuttaneet päätöksentekoa.

”Niinku omalta osalta se on näyttäytynyt silleen, että toiminta on tehostunut.” (E1)

”Ehkä sen ryhmäpäällikön roolikortin ohi oleva työkuorma on vähentynyt.” (E2)

”Nyt on aikaa sitten ehkä siihen uuteen ja semmoiseen, mitä ei ennen pystynyt tekemään eikä ehtinyt tekemään.” (E2)

”Priorisointi on helpompaa.” (E1)

Organisaatiomuutoksen kompastuskiviksi tunnistettiin vain muutamia asioita. Esimerkiksi jo aiemmin haastatteluissa noussut muutoksen ajankohta koettiin huonona ja viestintä riittämättömänä. Myös muutoksessa laaditut uudet roolit roolikortteineen olivat jääneet epäselviksi.

”Ensimmäinen se ajankohta, ei heinäkuussa, ei kesälomien aikaan. Kiitos.” (E2)

”Tuossa tuli (mieleen) se aikataulutus, että mieluummin ei kesäloma-ajalle. Eli sitä olisin ottanut aikaisemmaksi.” (E1)

"Niinku aikaisemmin sanoin ne (roolien) rajat on vieläkin epäselviä." (A3)

*"Sitä niinku roolien tarkentamista, että mitä kukakin tekee ja ehkä vielä vähän hio-
mista, että onko siellä päällekkäisyyksiä, niin niitä, niitä pois." (A2)*

*"Olisi tarvinnut, että joku olisi ne (roolikortit) jalkauttanut silleen niinku selkeästi."
(E1)*

Jotta muutoksella haetut parannukset saadaan osaksi arkea ja vallitseva yrityskulttuuri muuttumaan halutusti, tulee muutoksen tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet viedä hallitusti ja epäröimättä loppuun. Onnistumisista kannattaa myös viestiä isosti ja juhlia pienempiäkin onnistumisia.

Teema 4. Muutoksen jalkauttaminen

Neljäntenä teemana haastatteluissa keskityttiin muutoksen tuomiseen osaksi arkea. Vanha kulttuuri ja sen toimintatavat istuvat organisaatioissa tiukasti, mikä luo erityistarpeen uusien toimintamallien jalkauttamisen varmistamiselle. Muutoksen tuloksista, onnistumisista, päättämisestä ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä kannattaa viestiä henkilöstölle aktiivisesti.

Jo aiemmissa puheenvuoroissaan osa haastateltavista totesi muutoksen varsinaisen tavoitteen olleen hämärän peitossa.

"Se organisaatiomuutos. Niin jos miettii sitä, niin se on aavistuksen semmoinen kuitenkin niinku hämärän peitossa tietyllä tapaa." (A1)

Muutosta johtava ryhmä lopetti muutoksen johtamiseen keskittyneen toimintansa vuoden vaihteen jälkeen ja sen rooli muutettiin taktiseksi johtoryhmäksi. Itse organisaatiomuutoksesta oli viestitty jo aiemmin, että sen mahdolliset valuvirheet korjataan niin sanotusti lennossa, eikä seuraavaa isoa muutosta jäädä odottamaan. Kun haastateltavilta kysyttiin, vieläkö heidän mielestään organisaatiomuutos on kesken ja muutosta johtava ryhmä olemassa, vastaukset olivat yhteneväisiä. Muutoksen mahdollisesta päättymisestä ei ollut käsitystä, eikä muutosta johtavan ryhmän toiminnan lopettamisesta ollut tietoa.

*"Itse asiassa en. En kyllä tiedä, että onko tota (muutosryhmä) sellaisena olemassa?"
(A2)*

"Minä toivon, että se ei ole vielä ohi. Niinku tarkoitan sillä sitä, että se voi olla niin, kun jotkut linjaukset on jo siellä tehty. Mutta nyt minä odotan kovin, että se kantaa hedelmää niinku sinne pohjalle saakka." (A1)

"Ei, ei hajuakaan siitä, että mitä ne (muutosryhmässä) tekee siellä taustalla." (A3)

"No ei minun mielestä ole ohi, koska ei me vielä olla ehkä siinä missä meidän pitäisi olla." (E2)

"En tiedä. En tiedä (onko muutosryhmä enää kasassa)." (E2)

Teemahaastattelujen vastaukset ja kommentit olivat linjassa henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten kanssa. Asiantuntijat kokivat organisaatiomuutoksen eri tavoin kuin esimiehet. Viestinnän merkitys

korostui monen teeman kohdalla ja sitä olisi pitänyt olla muutoksessa selvästi enemmän, varsinkin asiantuntijatasolle. Muutosta johtava ryhmä oli jäänyt varjoon, eikä muutoksen mahdollisesta päätymisestä ollut tietoa. Myös uudet roolit vaativat parempaa esittelyä ja jalkauttamista organisaatioon. Kun asiantuntijat, joita organisaatiossa on määrällisesti eniten, eivät tunnista muutoksesta syntyviä hyötyjä tai eivät voi konkreettisesti todeta muutosta parempaan, riskinä on vanhan kulttuurin voitto tavoitellusta uudesta toimintamallista. Tällöin toimintatavat luisuvat ennalleen, eikä muu-
tolla tavoiteltuja hyötyjä saada konkretisoitua.

7 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset käsiteltiin luottamuksellisina ja anonyymisti. Henkilöstö- ja asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksista ei käynyt ilmi vastaajan nimi, tehtävä, sukupuoli, etnisyys, uskonto tai mikään muukaan sellainen tieto, jolla vastaaja voitaisiin yhdistää todelliseen henkilöön. Kaikki tutkimusaineisto on Istekki Oy:n omaisuutta ja se vastaa aineiston säilytyksestä ja sen käsittelyyn oikeutettujen käyttöoikeuksista. Henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyjen tutkimusaineisto oli ei-julkista, eikä niitä saanut julkaista osana opinnäytetyötä. Kyseinen aineisto oli opinnäytetyön liitteinä, jolloin ne voitiin jättää raportin julkaisemisesta helposti pois.

Toimin Istekki Oy:ssä infrastruktuuripalvelut-yksikön liiketoimintajohtajana. Pysin ottamaan roolini huomioon tutkimuksessa niin, että se ei vaikuttanut tutkimustulosten analysointiin. Teemahaastattelujen vastaukset ja kommentit pyrin käsittelemään mahdollisimman neutraalisti ja objektiivisesti. Myös teemahaastatteluihin osallistujat valittiin siten, että suoraa esihenkilö-alaissuhdetta ei ollut.

Tälle opinnäytetyölle ei tarvinnut hakea lupaa eettisestä toimikunnasta, vaan tutkimusluvan antoi tilaajana toiminut Istekki Oy. Kaikki haastateltavat olivat täysi-ikäisiä, eikä tutkimuksessa käsitelty arkaluonteisia tietoja. Aineiston keruuseen osallistuminen oli vapaaehtoista.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin toimimaan huolellisuutta ja luottamusta noudattaen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyössä noudatettiin Savonia ammattikorkeakoulun ohjeita ja määräyksiä. Muiden tutkijoiden ja kirjailijoiden aineistot on merkitty lähdeluetteloihin ja viitteisiin tarkasti.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaineistoa saatiin opinnäytetyön tilaajayritykseltä Istekki Oy:ltä. Se on mitannut henkilöstönsä tyytyväisyyttä jo vuosia, samoin kuin asiakastyytyväisyyttä. Aineisto oli ulkopuolisen yrityksen koostamaa, eikä siinä käytettyjä laskenta-algoritmeja ollut käytettävissä. Mutta tutkimuksessa keskeistä oli tutkia toimintamallin muutosta verrattuna entiseen, joten aineiston virhemarginaalit eivät olleet merkityksellisiä. Lisäksi vastaajajoukko oli suuri, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman uusia kirjoja ja teoksia. Muutosjohtaminen ja sen periaatteet ovat muuttuneet varsin vähän vuosien mittaan, mikä puolsi myös vanhempien teosten käyttämistä lähdeaineistoina.

Verkkosivustojen materiaaleja käytettiin kohtuudella. Monet aiheeseen liittyvät sivustot ovat blogityyppisiä ja edustavat usein kirjoittajan omia näkemyksiä. Niissä on harvoin viittauksia varsinaisiin lähteisiin.

Teemahaastatteluissa huomioitiin haastateltavien asema suhteessa haastattelijaan. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavien vastaukset olivat mahdollisimman aitoja, eikä heidän tarvinnut pohtia vastaustensa vaikutuksia omaan asemaansa. Haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

7.3 Organisaatiomuutoksen onnistuminen ja kehityskohteet

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia muutosjohtamista ja sen merkitystä organisaatiomuutoksessa. Opinnäytetyön tilaajana ollut Istekki Oy halusi myös näkemystä siihen, miten kesällä 2022 tehty iso organisaatiomuutos oli onnistunut ja näkyikö se henkilöstön ja asiakkaiden arvioinneissa.

Muutosta arvioitaessa on tarkkaan mietittävä muun muassa sen perusteet, tarvittavat resurssit, kustannukset ja ajankohta. Istekki muutti organisaatiotaan 1.7.2022, jotta se oli valmis 2023 alussa, kun hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Organisaatiomuutoksessa vastuita järjesteltiin uusiksi, perustettiin uusia rooleja ja päätösvaltaa vastuineen jaettiin merkittävästi keskijohdolle. Muutos oli iso ja ison muutoksen jalkauttaminen osaksi organisaation arkea vie aikaa.

Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä voi todeta, että organisaatiomuutos ei ollut jalkautunut riittävästi osaksi yhtiön päivittäistä toimintaa ennen vuodenvaihdetta, mikä oli asetettu niin sanotuksi henkiseksi takarajaksi. Uuden organisaation viilaaminen huippuvireeseenhan voi kestää vuosia. Uudet tehtävät eivät olleet kaikille vielä selkeitä ja vastuut vielä hieman hämäriä. Vuodenvaihteessa aloittaneet hyvinvointialueet generoivat uuteen organisaatioon valtavasti lisää tekemistä häiriö- ja palvelupyynnöineen, mikä lisäsi painetta vastuuhenkilöille entisestään. Jatkossa muutoksen kannalta on siis oleellista miettiä sen ajankohta ja varata riittävästi aikaa sen toteuttamiseen ja juurruttamiseen osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa.

Asiantuntijoiden ja esihenkilöiden mielipiteet organisaatiomuutoksesta poikkesivat toisistaan paljon. Henkilöstötyytyväisyysmittauksessa esihenkilöiden arviot olivat selvästi positiivisempia aiempaan mittaukseen verrattuna. Niiden perusteella muutoksella haetut parannukset olivat toteutuneet: päätöksenteko oli nopeutunut, vastuut olivat selkeämmät ja liiasta byrokratiasta oli päästy eroon. Myös heidän esihenkilönsä saivat mairittelevaa palautetta esimerkiksi palautteenannon ja ongelmiin puuttumisen osalta.

Asiantuntijoiden tulokset kielivät jostakin muusta. Heille oli edelleen epäselvää, kuka asioista uudessa organisaatiossa päättää. Myös puutteelliset perehdytykset nostettiin esiin, samoin kuin koettu epätasa-arvo ja epäoikeudenmukaisuus. Myös yhtiössä toteutettuja muutoksia arvioitiin huonommin toteutetuiksi kuin aiemmin. Asiantuntijoiden suunnasta tarkasteltuna organisaatiomuutos ei siis tuonut toivottua tulosta. Kysymys kuuluukin, miten esihenkilöiden kokema olisi saatu näkyväksi myös asiantuntijoille. Vastauksena voidaan todeta muutosjohtamisen yhdeksi virheeksi jo aiemmin todettu liian vähäinen viestintä. Jatkossa muutoksissa kannattaa varmistaa oikea-aikainen ja ennen kaikkea riittävä viestintä, jotta se tavoittaa koko henkilöstön ja sitä kautta ymmärryttää koko yhtiön uuteen toimintamalliin. Esimiehillä itsellään on myös iso vastuu muuttaa yhtiön toimintaa vastaamaan uusia toimintatapoja ja -malleja. Vanhaan toimintamalliin jumiutuminen ja siinä roikkuminen uhkaa yrityskulttuurin muutosta vielä vuosia.

Tiivistettynä voidaan kuitenkin todeta, että organisaatiomuutos oli kokonaisuudessaan onnistunut ja sille asetetut tavoitteet toteutuivat. Muutos on kuitenkin vielä kesken. Muutosta pitää vielä johtaa ja sitä pitää seurata pitkään. Lisäksi siitä tulee viestiä edelleen koko yhtiössä. Myös esihenkilöitä pitää tukea tehtävässään ja uudet perustetut roolit kuvata tarkemmin ja jalkauttaa perusteellisesti.

7.4 Muutosjohtamisen pelikirja

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli kehittää yrityksen organisaatiomuutosten johtamista systemaattisemmaksi. Tilaaja halusi yhtenä opinnäytetyön lopputuloksensa niin sanotun muutosjohtamisen pelikirjan, jota voidaan hyödyntää jatkossa muutosvastuullisten apuna.

Pelikirja (liite 6) laadittiin hyödyntäen John Kotterin muutosjohtamisen toimintamalleja ja opinnäytetyössä esille tulleita kehityskohteita. Pelikirjassa nostettiin riskeinä esiin myös mahdolliset muutoksen riskit ja kompastuskivet.

Pelikirja on tarkoitettu vain Istekki Oy:n sisäiseen käyttöön, eikä se korvaa Istekin ISO 20000 mukaisia muutoshallinnan prosesseja tai muitakaan sen käytössä olevia toimintamalleja. Pelikirja on Istekillä käytettävissä PowerPoint-muotoisena esityksenä. Sen muutoshistoria, käyttöoikeudet ja sijainti ovat määriteltä yhtiön asiakirjahallintaa koskevien määräysten mukaisesti.

8 YHTEENVETO

8.1 Onnistunut muutos vaatii onnistunutta johtamista

Muutoksen on oltava tarkoin harkittu ja organisaation johdon on määriteltävä selkeä visio siitä, mitä muutoksella haetaan. Tavoitteiden on oltava konkreettisia, mitattavissa olevia ja realistisia. On erittäin tärkeää viestiä muutoksen syistä, tavoitteista ja vaikutuksista organisaation sisällä. Tiedonkulun on oltava avointa ja jatkuvaa, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät muutoksen merkityksen ja osallistuvat siihen aktiivisesti. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada organisaation jäsenet sitoutumaan muutokseen ja osallistumaan sen suunnitteluun ja toteutukseen. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja mahdollisuus vaikuttaa muutoksen kulkuun lisäävät omistajuuden tunnetta ja motivaatiota.

Organisaation on oltava valmis sopeutumaan muutokseen ja kehittymään jatkuvasti. Tämä edellyttää joustavuutta, oppimiskykyä ja kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin. Muutoskyvykyys on keskeinen kilpailuetu nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

On tärkeää luoda selkeä muutosjohtamisen suunnitelma, joka sisältää aikataulut, vastuut, resurssit ja mittarit muutoksen edistymisen seurantaan varten. Suunnitelmaa on päivitettävä tarvittaessa, ja muutoksen edistymistä on seurattava ja arvioitava säännöllisesti.

Muutokseen liittyy usein muutosvastarintaa, ja muutosjohtajan tehtävänä on tunnistaa ja käsitellä vastarintaa rakentavalla tavalla. On tärkeää kuunnella ja ymmärtää vastarinnan syitä, kommunikoida tehokkaasti ja tarjota tukea ja koulutusta tarvittaessa.

Muutos ei lopu siihen, että uudet järjestelmät tai prosessit on otettu käyttöön. Jatkuva seuranta, arviointi ja tarvittaessa korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen ovat olennainen osa muutosjohtamista. On myös tärkeää juurruttaa uudet toimintatavat organisaation kulttuuriin ja tehdä niistä osa normaalia toimintaa. On tärkeää kuitenkin muistaa, että jokainen muutos on ainutlaatuinen, ja muutosjohtaminen on sopeutettava organisaation tarpeisiin ja olosuhteisiin.

Johtaminen on perinteisimmillään ja yksinkertaisimmillaan ihmisiin vaikuttamista. Asiat muuttuvat ihmisten kautta ja niiden vaikutuksella, eivät itsekseen. Muutosjohtaminen tarkoittaa organisaation, yrityksen tai yksilön tavoitteellista lähestymistapaa muutosten hallintaan ja johtamiseen. Se on prosessi, jolla pyritään saavuttamaan sujuva ja onnistunut muutos organisaation toiminnassa, rakenteissa, kulttuurissa tai strategiassa. Muutokset voivat olla esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönotto, organisaation rakenteen muuttaminen, liiketoimintaprosessien uudistaminen tai kulttuurin muokkaaminen vastaamaan paremmin uusia haasteita ja tavoitteita. Hyvin toteutettu muutosjohtaminen voi auttaa organisaatiota välttämään kaaosta ja vastustusta muutoksen aikana sekä saavuttamaan halutut tulokset tehokkaasti.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin amerikkalaisen professori John P. Kotterin kahdeksanvaiheista muutosjohtamisen toimintamallia. Vaikka toimintamalli on jo vanha, se on edelleen käyttökelpoinen. Opinnäytetyössä käytiin läpi yleisimmät kompastuskivet muutoksissa ja vaihe vaiheelta Kotterin toimintamalli, johon viitattiin useissa lähteenäkin käytetyissä kirjoissa ja teoksissa.

Suomessa tehtiin vuoden 2023 alussa sen historian suurin sote-muutos, kun hyvinvointialueet ottivat vastatakseen sosiaali-, perus- ja erikoisterveydenhoidon sekä pelastustoimen palvelut. Istekki Oy muutti organisaatiotaan sitä ennen, jotta se olisi rakenteiltaan ja johtamismalleiltaan ryhmittynyt oikein palvelemaan hyvinvointialueita ICMT-palveluissa. Tutkimusaineistona oli käytössä Istekki Oy:n henkilöstö- ja asiakastyytyväisyysaineistoa vuosilta 2021 ja 2023. Materiaali oli ajankohtaista ja sitä pystyttiin käyttämään kesällä 2022 tehdyn organisaatiomuutoksen arvioinnin mittarina. Tutkimuksessa tehtiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän tutkimusosuus. Kvalitatiivinen tutkimus tehtiin teemahaastatteluna, jonka tulokset tukivat kvantitatiivisen tutkimuksen johtopäätöksiä.

Tutkimuksessa havaittiin, että yksi keskeinen kehitettävä muutoksen osa on viestintä. Istekki Oy:n tulee jatkossa panostaa tulevissa muutoksissa siihen, että muutoksen visio, vastuulliset, aikataulut ja onnistumiset viestitään tehokkaasti läpi koko organisaation. Asiantuntijataso huomioiminen paremmin muutoksen kaikissa vaiheissa auttaa myös uuden toimintamallin jalkauttamisessa.

Opinnäytetyössä laadittiin myös niin sanottu muutosjohtamisen pelikirja Istekin sisäiseen käyttöön. Siihen koottiin opinnäytetyön keskeisimmät huomiot ja ohjeet tulevien muutosten onnistumisen varmistamiseksi.

8.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, ajankohtainen ja se kasvatti omaa osaamistani muutosjohtamisen osalta paljon. Koko oppimisprosessi oli kehittävä ja konkreettinen, ja sen tuloksia pystytään hyödyntämään Istekki Oy:ssä heti. John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen toimintamalli ei ollut minulle ennalta tuttu, mutta se vakuutti pitkäikäisyydestään huolimatta, vaikka muitakin muutosjohtamisen toimintamalleja on olemassa. Työssä käytiin läpi ihmisen psykologiaa, muutosvastarintaa, palkitsemista ja esihenkilöiden merkitystä muutoksissa. Nuo kaikki elementit tulee osata ottaa huomioon, jotta haluttu muutos onnistuu. Niillä on luonnollisesti merkitystä myös jokapäiväisessä työssäni. Tärkein oppi tässä opinnäytetyössä oli kuitenkin vision merkitys muutokselle. Visio viitoittaa tien ja ilman sitä matka on päämäärätöntä näennäistä etenemistä.

Oma osaamiseni kehittyi myös tieteellisen tekstin tuottamisen saralla, missä pyrin tarkastelemaan lähdeaineistoja kriittisesti. Esimerkiksi pyrin minimoimaan verkkolähteiden käyttöä ja tukeuduin pääosin kirjalliseen tutkimusaineistoon. Aiempaa tutkimusmateriaalia muutosjohtamisesta löytyi varsin helposti ja sitä oli riittävästi.

Teemahaastattelujen toteuttaminen tuntui luontevalta ja haastateltavat kertoivat omia kokemuksiaan ja näkemyksiään avoimesti. Haastattelut pysyivät teemojen aiheissa ja ne etenivät keskustelunomaisesti. Myös teemahaastattelujen tekeminen oli minulle uuden oppimista. Pyrin hyödyntämään niitä omassa työtehtävässäni muissakin yhteyksissä.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen jatkokehityskohteena olisi mielenkiintoista analysoida tehdyn organisaatiomuutoksen vaikutuksia yhtiön taloudellisiin ja tuotannollisiin mittareihin. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut kannattavuuteen? Miten henkilöstön tuottavuusmittari HCROI (Human Capital Return on Investment) on muuttunut ja miten muutos on vaikuttanut ostopalveluna ostetun työn määrään ja sen

OSVA-mittariin (Outsourcing Value Added)? Myös asiakastyytyvyyden tarkempi tarkastelu organisaatiomuutoksen näkökulmasta on yksi hyvä jatkokehitysidea.

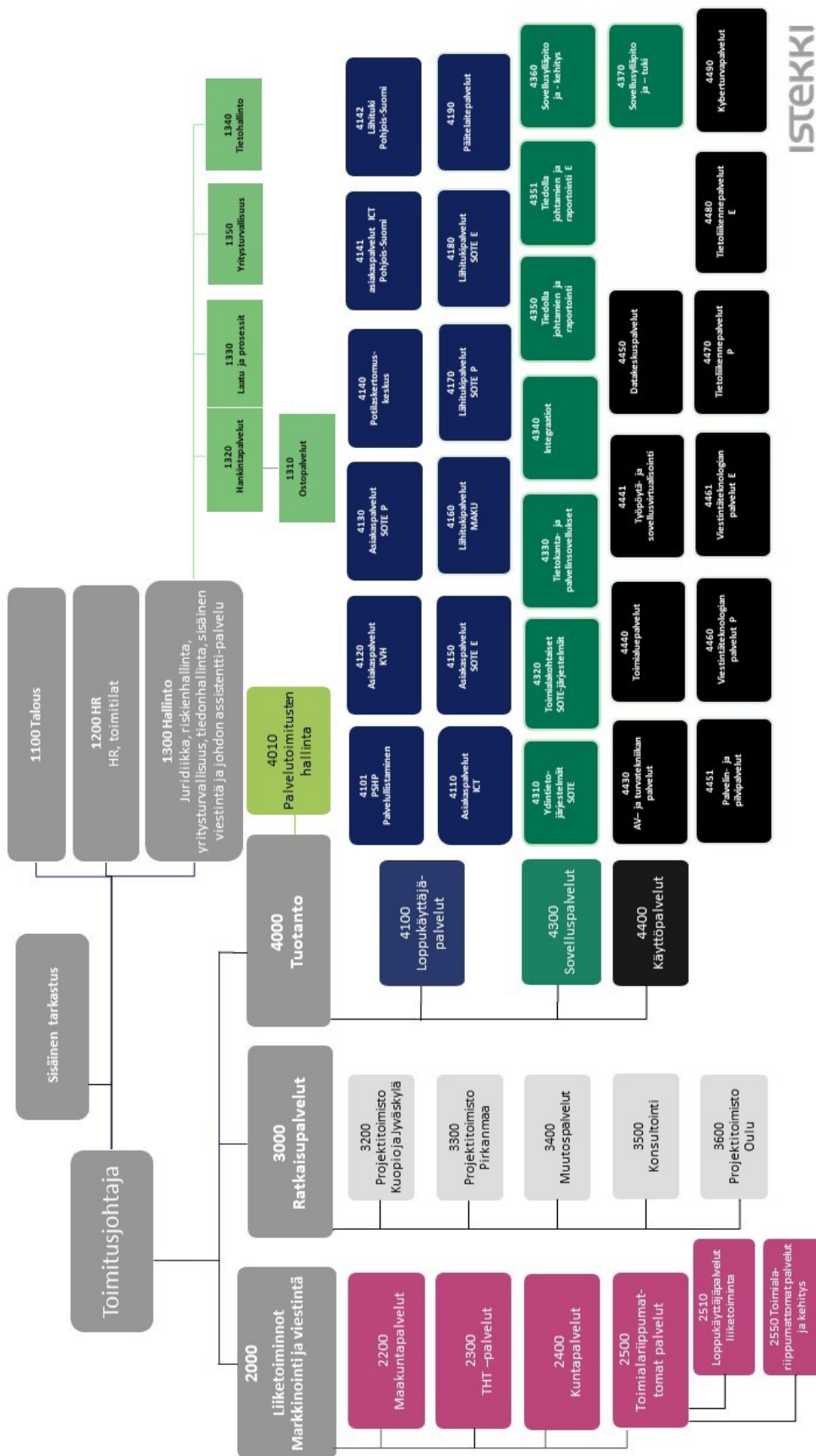
Organisaatiomuutoksilla haetaan useimmiten myös tehokkuutta. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä selvittää myös, mitä muutoksia läpimenoaikoihin on saatu eli miten uudet prosessit ja toimintamallit ovat muuttaneet läpimenoaikoja myynnin liideistä tarjouksiin, tilauksiin, käyttöönottoprojekteihin ja lopulta tuotantoon siirtoon.

LÄHTEET

- Aiken, Carolyn & Keller, Scott 2009. Verkkojulkaisu. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-irrational-side-of-change-management#/>. Viitattu 4.10.2023.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Arter 2022. Verkkojulkaisu. <https://www.arter.fi/muutosjohtaminen-mita-miten-ja-miksi/>. Viitattu 6.7.2023.
- Brik-lehti 2022. Verkkojulkaisu. <https://brik.fi/brik-lehti/muutoksen-johtaminen-vaatii-monipuolisia-johtamistaitoja/>. Viitattu 6.7.2023.
- Collins, Tim & Hansen, Morten T 2013. Tietoisesti paras. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hackselius-Fonsén, Riikka 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trükikoda AS.
- Harvard Business Review 2012. Artikkel. <https://hbr.org/2012/11/accelerate>. Viitattu 7.7.2023.
- Harvard Business School 2023. Verkkojulkaisu. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6495>. Viitattu 7.7.2023.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hiltunen, Arto 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hiltunen, Arto 2015. NIH-ilmiö. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Istekki arvot 2023. Verkkojulkaisu. <https://www.istekki.fi/strategia-ja-arvot/>. Viitattu 10.7.2023.
- Istekki hallinto 2023. Verkkojulkaisu. <https://www.istekki.fi/hyva-hallinto/>. Viitattu 11.7.2023.
- Istekki kohtaamo 2023. Sisäinen dokumentti. Ei julkinen. Esihenkilöiden Kohtaamo 20230505.pptx. Viitattu 11.7.2023.
- Istekki kohtaamo 2023. PeoplePower-tutkimuksen rakenne. Valokuva. Esihenkilöiden Kohtaamo 20230505.pptx. Viitattu 11.7.2023.
- Istekki yrityksenä 2023. Verkkojulkaisu. <https://www.istekki.fi/istekki-yrityksena/>. Viitattu 10.7.2023.
- Järvinen, Pekka 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, Pekka T, Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Järvinen, Pekka T, Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Suorituksen johtamisen tyyli. Valokuva, kuvauspäivä tuntematon.
- Kespro 2020. Verkkojulkaisu. <https://www.kespro.com/ideat-ja-nspiraatiot/artikkelit/ravintola-2020-mika-muuttui/>. Viitattu 4.7.2023.
- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

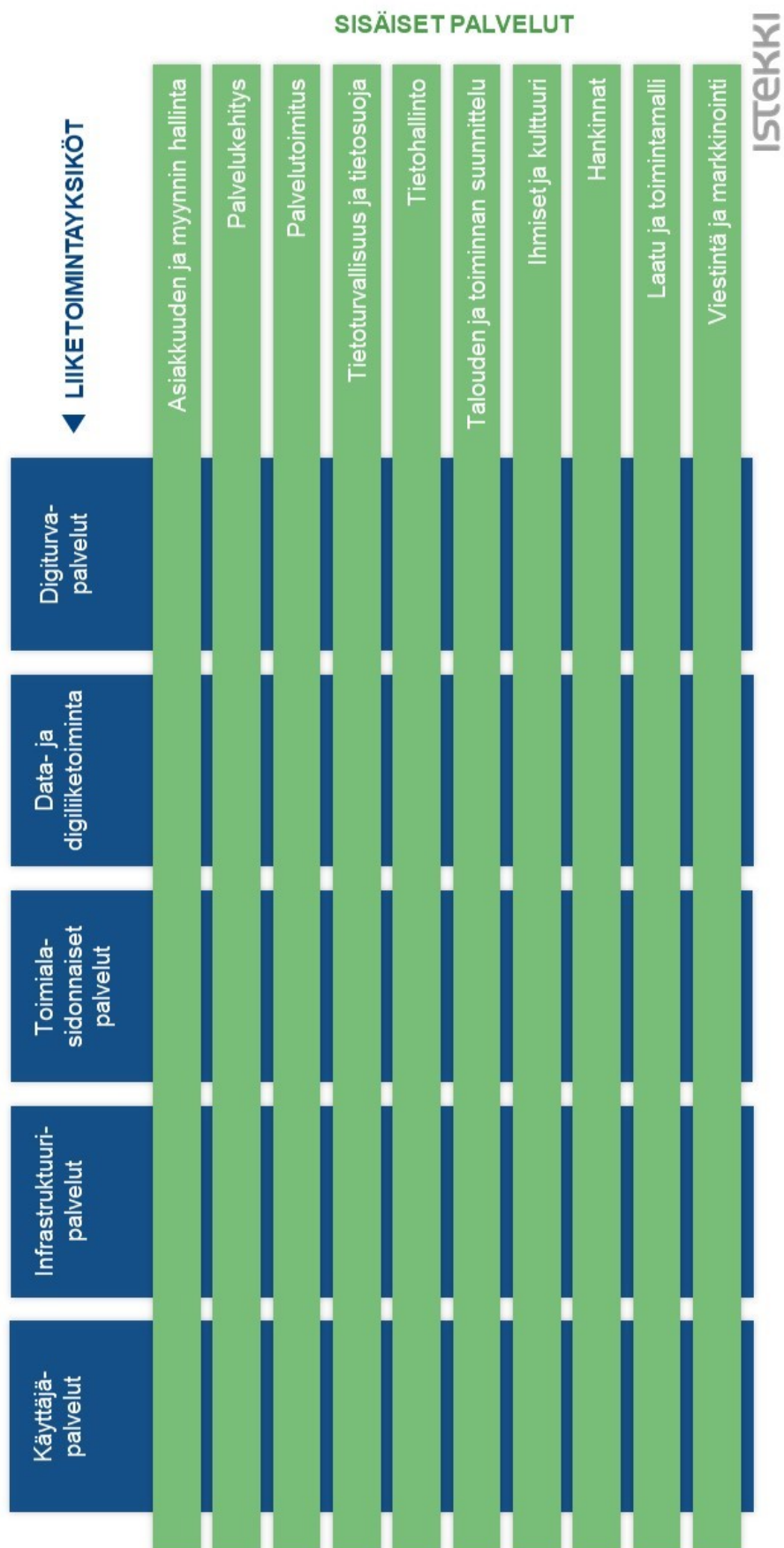
- Kotter, John 1996. Muutos vaati johtajuutta. Suomennos: Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor Oy.
- Kotter, John 1996. Muutoksen globaalit ajurit. Valokuva, kuvausaika tuntematon.
- Kotter, John 1996. Valtuuttamisen esteet. Valokuva, kuvausaika tuntematon.
- Kotter, John 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum Oy.
- Kotter, John 2009. Menestyminen vie muutostahdon. Valokuva, kuvausaika tuntematon.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Oy.
- Mattila, Pekka 2007. Erilaiset muutostilanteet. Valokuva, kuvausaika tuntematon.
- McKinsey & Company julkaisu aika tuntematon. Verkkajulkaisu. <https://www.mckinsey.com/about-us/overview>. Viitattu 4.10.2023.
- Muotoilu.info 2018. Verkkajulkaisu. <http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>. Viitattu 14.7.2023.
- Myllymäki, Reino. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Karkkilan Painopalvelut Oy.
- Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Questback 2023. Blogi. <https://www.questback.com/fi/blogi/tyytyväinen-työntekijä-tyytyväiset-asiakkaat/>. Viitattu 12.7.2023.
- Rossi, Asta 2015. Kulttuuristrategia 2. Meedia Zone OÜ
- Sales Communications julkaisu aika tuntematon. Verkkajulkaisu. <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>. Viitattu 13.7.2023.
- Skogholm, Lena 2021. Kohtaamisen koodit. Tukholma: Harper Collins AB.
- Soteuudistus 2023. Verkkajulkaisu. <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>. Viitattu 10.7.2023.
- Taloustutkimus 2023. Verkkajulkaisu. <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/asiakassuhdetutkimukset/nps-nettosuositteluindeksi.html>. Viitattu 13.7.2023.
- Tuominen, Kari 2015. The Path to Development – Management of Change. Oy Benchmarking Ltd.
- Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Valli, Raine 2018. Esimerkki Likertin asteikosta. Valokuva, kuvausaika tuntematon.
- Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Yrityksen-perustaminen.net 2023. Verkkajulkaisu. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/#visio>. Viitattu 7.7.2023.

LIITE 1: VANHA ORGANISAATORAKENNE



ISTEKKI

LIITE 2: UUSI ORGANISAATORAKENNE



LIITE 3: PEOPLEPOWER-TULOKSET, ASIAANTUNTIJAT

Liite sisältää yrityksen salassa pidettävää aineistoa ja on jätetty pois tästä julkaisusta.

LIITE 4: PEOPLEPOWER-TULOKSET, ESIHENKILÖT

Liite sisältää yrityksen salassa pidettävää aineistoa ja on jätetty pois tästä julkaisusta.

LIITE 5: KOOSTE ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUKSESTA

Liite sisältää yrityksen salassa pidettävää aineistoa ja on jätetty pois tästä julkaisusta.

LIITE 6: MUUTOSJOHTAMISEN PELIKIRJA

Liite sisältää yrityksen salassa pidettävää aineistoa ja on jätetty pois tästä julkaisusta.