

# **Strategisen muutosjohtamisen onnistuminen**

**Case: Lahden Diakonialaitoksen diakoniastrategia vuosina 2018–  
2022**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous

2022

Teemu Mäkelä & Jussi Pitkänen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Mäkelä Teemu Pitkänen Jussi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 45 sivua, 2 liitettä	Valmistumisaika 2022
Työn nimi <b>Strategisen muutosjohtamisen onnistuminen</b> Case: Lahden Diakonialaitoksen diakoniastrategia vuosina 2018–2022		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin muutosjohtamista strategisesta näkökulmasta katsottuna ja muutosjohtamisen onnistumista tietyllä strategia aikavälillä. Tapaustutkimuksen toimeksiantaja oli Lahden Diakonialaitoksen, diakoniapalvelut. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten strateginen muutosjohtaminen on onnistunut kuluvalle diakoniastrategiakaudella 2018–2022.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin strategian tarkoitusta, strategiatyön vaiheita ja suunnittelua, muutosprosessia organisaatiossa, muutosjohtamisen onnistumista, strategian jalkauttamista ja tähän liittyvää operatiivista johtamista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena käyttäen hyödyksi laadullista analyysitapaa. Tutkimusaineistoa kerättiin kolmella eri keinolla: puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, Webropol-kyselylomakkeella, sekä olemassa olevilla asiakastytyväisyyyslomakkeilla. Henkilöhaastattelussa hyödynnettiin myös havainnointia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella selvisi, että diakoniapalveluiden asiakaskunta on kasvanut huomattavasti ja asiakaspalvelu laatu on säilynyt korkeana koko strategiakauden ajan. Kyselytuloksista puolestaan havaittiin, että diakoniastrategia ja sen tavoitteet tunnetaan henkilöstötasolla varsin hyvin. Kehitettävää kyselytulosten perusteella on henkilöstöviestinnässä ja tämän säännöllisyydessä. Henkilöhaastattelu tuloksista selvisi, että muutosjohtaminen kuluvalle strategiakaudella on onnistunut varsin hyvin ja tämä antaa paremmat valmiudet tiimikeskeiseen kehitystyöhön. Sen sijaan muutosnopeus koettiin liian voimakkaana, joka antoi haasteita esihenkilön päivittäiseen perustyöhön, sekä oman tiimin organisointiin.</p>		
Asiasanat strategia, johtaminen, muutosjohtaminen, muutosprosessi, esihenkilö		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Mäkelä Teemu	Thesis, UAS	2022
Pitkänen Jussi	Number of Pages	
	45 pages, 2 appendixes	
Title of Publication		
<b>The Completion of strategy by means of management of change</b>		
Case: The diakonia strategy of Diakonia Institute of Lahti 2018-2022		
Name of Degree		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Abstract		
<p>The thesis addresses management of change from the perspective of strategy and success of management of change in a specific timespan of strategy. The client of this case study was the diakonia services of DILA. The purpose of this research was to solve how strategic management of change has worked out on the present period of diakonia strategy in 2018–2022.</p> <p>The theoretical part of the thesis covers the meaning of strategy, stages of strategy work and planning, the process of change in organization, the success of management of change, implementation of strategy and the operational management related to this.</p> <p>The research was conducted as multi-method case study with the means of qualitative analysis. The research material was collected with three different methods: half-structured theme interview, Webropol-questionnaire and by existing customer satisfaction forms. Observation was utilized during interviews.</p> <p>The results of the research showed that customer base has grown notably, and the quality of customer service has remained high during the present period of diakonia strategy. Inquiry results showed that diakonia strategy and its goals are well known among diakonia personnel. According to inquiry results there is need for development in personnel communication and its regularity. The results of person interviews revealed that management of change during the present period of diakonia strategy has succeeded quite well and therefore gives better readiness for team-based development. Instead, the rate of change in work was experienced as too intense which gave challenges to everyday work and team organization of the manager in charge.</p>		
Keywords		
strategy, management, management of change, the process of change, manager		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.....	3
2	Strategia .....	5
2.1	Strategia .....	5
2.2	Strategiatyön vaiheet.....	5
2.2.1	Suunnittelu .....	6
2.2.2	Toteuttaminen.....	8
2.2.3	Seuranta ja arviointi.....	9
3	Strateginen muutosjohtaminen .....	10
3.1	Muutosprosessin käynnistäminen .....	10
3.1.1	Henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa .....	10
3.1.2	Muutoksen käynnistysvaiheen johtaminen.....	11
3.1.3	Muutosprosessin kokeminen .....	12
3.2	Muutoksen S-käyrä.....	13
3.3	Strategian jalkauttaminen .....	14
3.3.1	Organisaatiokulttuuri.....	15
3.3.2	Viestintä.....	16
3.3.3	Henkilöstö.....	16
3.4	Operatiivinen johtaminen .....	18
3.4.1	Esimerkillä johtaminen.....	18
3.4.2	Esihenkilötyön viestintä, vastuullinen esihenkilö ja muutosvastarinta.....	18
3.4.3	Ketterä johtaminen .....	19
4	Tutkimus.....	21
4.1	Tutkimusasetelma.....	21
4.2	Tutkimusaineistojen hankinta- ja analyysimenetelmät.....	21
5	Tutkimustulokset.....	24
5.1	Diakoniapalveluiden nykytilan kuvaus.....	24
5.2	Asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset 2017–2021 .....	24
5.3	Kyselytulokset.....	28
5.4	Haastattelutulokset .....	33
6	Yhteenveto .....	37
6.1	Johtopäätökset .....	37

6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	41
6.3	Jatkokehitysajatukset.....	43
	Lähteet .....	44

## Liitteet

Liite 1. Henkilöhaastattelulomake

Liite 2. Henkilöstökyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Strategia – mitä se on? Yrityksen strategia on työkalu tärkeimpien asioiden toteuttamiseen. Itse strategiatyöllä on vahva paikka yrityksen menestyksen varmistajana. Pienikin yritys tarvitsee strategiaa tuomaan toiminnalle määrätietoisuutta ja tehokkuutta. Hyvin toimiva strategia tuo yritykselle kilpailuetua, sekä sitouttaa henkilöstön yhteiseen toimintaan. Strategia-prosessissa on pohjimmiltaan kyse keinoista, joiden avulla toimintaa kehitetään ja linjataan. (Priimalaskenta 2018.)

Oleellista on nähdä, avata ja viestiä kokonaisuus, jossa pitkän aikavälin visiot puretaan tämän päivän kehityshankkeisiin asti ja toisinpäin. Tämän päivän muutos- ja kehityshankkeilla tulee olla riittävät kytkökset ja perusta tulevaisuuden tavoitteille ja toiminnalle. (Arter 2020.)

*Vain muutos on pysyvää. ~Herakleitos*

Elämme vahvaa muutosten aikaa. Organisaation informaationkulku muuttuu jatkuvasti ja luottamuksen merkitys kasvaa. Työskentelytapamme antaa suuren määrän vapauksia, mutta vaatii yksilöltä yhä kovempaa työpanosta. Yhteiskunnallinen muutos vaikuttaa niin yritysten tuottamiin palveluihin, kuin ihmissuhteisiin. Sote-ala uudistuu ja pakottaa organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan. Muutoksen myllerryksessä on tärkeää muistaa, että onnistuakseen muutos tarvitsee oikeanlaista johtamista, muutosjohtamista. (Arter 2022.)

Tutkimuksen toimeksiantaja on Lahden Diakonialaitos eli Dila, joka on kristilliseltä arvopohjalta toimiva yleishyödyllinen säätiö ja yhteiskunnallinen toimija, joka suuntaa toimintansa ja sen tuotot Lahden alueen ihmisten hyväksi. Dilan toiminta käynnistyi Viipurissa yli 150 vuotta sitten ja on myöhempinä aikoina muuttanut Lahteen, jossa toiminta jatkuu yhä nykypäivänä. Dila kuuluu myös yhteiskunnallisten yritysten ARVO-liittoon. (Dila 2022.) Tutkimuksessa tarkastellaan ja arvioidaan Lahden Diakonialaitoksen diakoniapalveluiden strategiaa vuosilta 2018–2022.

Viiden vuoden strategiakauden aikana diakoniapalveluiden tarkoitus oli laajeta palvelemaan ikäihmisiä, maahanmuuttajia, yksinäisiä – kaikkia heitä, joita muut saman toimialan palvelut eivät tavoita. Jotta diakoniapalvelut pystyivät vastaamaan kasvavaan tuen tarpeeseen, sekä yhä moninaisempaan asiakaskirjoon, oli diakoniapalveluiden toimintojen kasvatettava palvelemaan yhä useampaa asiakaskuntaa.

Muutoksen onnistunut käynnistäminen edellytti hyvää oman toiminnan, markkinatilanteen, muiden alan toimijoiden sekä asiakaskuntien tuntemusta. Muutoksen käynnistyessä

diakoniapalveluiden oli arvioitava kyseisen toiminta-alueen kaikki keskeiset osa-alueet, niiden tarvitsemat muutokset ja valittavat kehitystoimet.

Valitsimme tutkittavan aiheen sen kiinnostavuuden ja yhteiskunnallisen tärkeyden vuoksi, sekä myös siitä syystä, että toimeksiantaja organisaatiolla on tarve kartoittaa diakoniapalveluiden edellisen kauden strategian onnistumista. Diakoniapalveluiden kasvu on ollut valtavaa viimeisimpien vuosien aikana, joten varsin kiinnostavalta tuntui selvittää sitä, miten operatiivisella kentällä työskentely on sujunut tämän muutoksen aikana. Toimintojen määrän kasvaessa kahdesta kahteenkymmeneen, työntekijämäärän jopa kolminkertaistuessa ja asiakkaiden määrän potentiaalisesti kasvaessa yli viisisataa prosenttia uskoimme, että strategisen muutoksen tutkimiselle olisi tarvetta.

Asiakastyytyväisyyden tarkastelun lisäksi meitä erityisesti kiinnosti se, kuinka strateginen muutosjohtaminen onnistui kuluvalle strategiakaudella v. 2018–2022, ja kuinka henkilöstö koki tämän. Kysymyksiä varsinkin herätti säännöllisen viestinnän riittävyys, uuden strategian omaksuminen osaksi organisaation toimintakulttuuria, muutosnopeus, kehittämistyö, sekä keskeisimmän organisaation arvon – ihmisten kohtaamisen, mukaan toimiminen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten strateginen muutosjohtaminen on onnistunut kuluvalle diakoniastrategia kaudella 2018–2022. Aihetta tarkastellaan strategisen johtamisen, operatiivisen johtamisen, henkilökunnan kokemusten sekä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa käytetään seuraavaa 4. tutkimuskysymystä apuna. Tutkimuskysymykset toimivat pohjana aineistonhankintamenetelmien määrittämisessä.

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

1. Kuinka strateginen muutosjohtaminen on onnistunut strategiakauden aikana?

Alakysymyksinä tutkimuksessa toimivat:

1. Onko diakoniapalveluiden henkilökunta tietoinen diakoniastrategiasta ja sen tavoitteista?
2. Kuinka henkilökunta kokee strategisen muutoksen?
3. Kuinka muutos vaikutti asiakaskohtaamiseen?

Tutkimus rajataan koskemaan henkilöstöä, keskijohtoa sekä asiakastyytyväisyyttä. Vaikka-kin kysely toteutetaan diakoniapalveluiden koko henkilöstön kesken, rajoittuvat haastattelut diakoniapalveluiden keskijohdon piiriin. Koska strategisen muutosjohtamisen keskeisimmät

osat painottuvat strategiseen päätöksentekoon ja operatiiviseen päivittäisjohtamiseen, on keskijohdon mielipide keskeinen strategisen ja operatiivisen johtamisen rajapinnassa. Henkilöstöltä taas saadaan kerättyä tietoa päivittäisjohtamisesta ja voidaan analysoida operatiivisen puolen onnistumista. Kerätyn aineiston avulla saavutetaan tietoa siitä, kuinka muutosjohtamisella on onnistuttu toteuttamaan strategisia tavoitteita. Asiakastyytyväisyyskyselyistä puolestaan selviää, miten volyymin kasvu on vaikuttanut asiakkaan kohtaamiseen.

### 1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena. Käsiteltävä aihe on myös rajattu tietyn aikaikkunan ja organisaation sisälle, jolloin kyseessä on tapaus-tutkimus. Tämän tutkimusstrategian etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla on saatavissa kattavampaa ja monipuolisempaa aineistoa kuin pelkällä määrällisellä, tai laadullisella tutkimusmenetelmällä yksistään. Tutkimusmenetelmät painottuvat kuitenkin enemmän laadulliseen dataan, mikä on tapaus-tutkimukselle tyypillistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Näistä erilaisista tutkimuksista saatua aineistoa voidaan verrata toisiinsa johtopäätöksiä tehdessä. Kun useita kvalitatiivisia tutkimuksia käytetään rinnakkain, voidaan kvalitatiivisten tutkimusten tuloksia vertailla keskenään. Täten erilaisilla tavoilla ja aihetta lähestyttäessä monesta eri kulmasta, on mahdollista saada monipuolista tietoa esimerkiksi tarkasteltavan ilmiön syy- seurauksuhteista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Eri näkökulmista tehdyt tutkimukset helpottavat myöhempää reliabiliteetin ja validiteetin arviointia.

Tutkimuksessa hyödynnetään sekä primäärilähteitä, että sekundaarilähteitä. Tutkimuksen primäärilähteisiin kuuluu osallistava havainnointi, kyselylomake, sekä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämän lisäksi käytössämme on jo olemassa olevaa asiakastyytyväisyysdataa, joka kuuluu sekundaarilähteisiin. Kyselyitä toteutetaan yksi kappale ja otanta koostuu joukosta diakoniatyöntekijöiden henkilöstöstä. Kysely liittyy erityisesti koko henkilöstön kokemusten mittaamiseen ja tavoitteena on saada vähintään 80-% eli 20 henkilöä diakoniatyöntekijöiden henkilöstöstä vastaamaan. Kysely toteutetaan monivalintaisena ja muutamassa vastausvaihtoehdoissa on mahdollista valita useampi vaihtoehto tai kirjoittaa vapaamuotoinen kommentti. Haastattelut taas toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka tallennetaan äänitallenteena ja litteroidaan myöhempää analysointia varten. Tietosuojakäytäntöjen vuoksi haastattelut suoritetaan haastateltavan tahon osalta anonyymisti. Tämä laadullinen aineisto antaa entistä syvempää ymmärrystä keskijohdon ajatuksista, joita ei olisi muuten mahdollista saada kerättyä. Esimerkiksi johtamisen onnistumista arvioidessa tämä on tärkeää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)



Aineistoja tullaan analysoimaan seuraavilla tavoilla. Jo olemassa olevaan aineistoon ja kyselyiden aikaansaamaan dataan tullaan soveltamaan määrällistä menetelmää, laadullisen sisällönanalyysin muodossa. Aineistoa havainnollistetaan graafisesti ja sitä vertaillaan vuositasolla yhteisten teemojen osalta tilastollisesti kuvaavan analyysin menetelmin. Kyselyjen perusteella syntyvässä aineistossa taas käytetään luokittelu menetelmää, jolloin saadaan johtopäätöksiä eri vastaajaprofiilien kyselyssä painottamista asioista (Seitamaa- Hakkarainen 2014.)

Haastattelujen avulla saatu litteroitu aineisto analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysimenetelmänä käytetään fenomenografista analyysiä, jossa tarkastelun kohteena ovat ihmisten erilaiset tavat kokea jokin asia, erilaiset käsitykset jostain asiasta tai erilaiset tavat ajatella jotain asiaa. Koska haastattelut ovat käytännössä haastateltavan kokemuksia ja tuntemuksia asioista, ei niitä välttämättä ole tarve käsitellä jonkin tietyn teorian mukaan vaan analyysissä pyritään saamaan esiin tutkittavan ilmiöön liittyvien erilaisten käsitysten tai kokemusten kirjo ja vaihtelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 38–40.)

## 2 Strategia

### 2.1 Strategia

Strategialla tarkoitetaan toiminnan tai toimintojen suunnitelmaa siitä, miten organisaation nykytilasta päästään vision kuvaamaan tavoitetaan. Strategia on tapa, jolla organisaatio pyrkii hyödyntämään rajallisia resurssejaan ja vahvuuksiaan saavuttaen kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Mitsis 2022.) Strategia on kiinteä osa menestyvän organisaation ydin-toimintoja. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla strategia, jota tunnettu johtamistutkija Henry Mintzberg (1987) kuvaa organisaation toiminnan punaiseksi langaksi. Strategia antaa organisaatiolle suunnan ja hyvä strategia kuljettaa organisaatiota kohti sen tahtotilaa huolimatta siitä, että lähtötilanne olisi kilpailijoita huonompi.

Varhaisimpia strategisen ajattelun kehittäjiä ja käyttäjiä osana liiketoimintaa oli muun muassa General Motorsin Alfred Sloan, joka saavutti segmentoivalla markkinointistrategiallaan kilpailuetua Fordiin nähden. Hän erilaisti konsernin eri yhtiöiden tuotteita, niin hinnan kuin laadunkin suhteen eri asiakassegmenttien mukaan. (Puusa ym. 2015, 100.) Nykyään samankaltaista segmentointia käyttää esimerkiksi Volkswagen Group.

Strategian pohjana toimivat missio, visio ja arvot. Missio tarkoittaa organisaation olemassaolon tarkoitusta, visio tulevaisuuden tavoitetta. Arvot tarkoittavat nimensä mukaisesti asioita, ihanteita ja arvoja, joita organisaatio edustaa ja joihin se pyrkii. (Lumen 2022.)

Jotta arvot, missio ja visio eivät jää vain ajatuksen tasolle vaaditaan organisaatiolle strategia. Huomionarvoista on se, että organisaatioilla ja yrityksillä on usein useita strategioita. Tällä tarkoitetaan konserni- tai organisaatiokohtaista strategiaa, joka määrittää koko organisaation suuntaviivat. Tämän lisäksi on olemassa spesifimpiä strategioita liittyen johonkin organisaation toimintoon esimerkiksi markkinointiin tai henkilöstöön. Kun missio vastaa kysymykseen miksi organisaatio on olemassa ja visio on puolestaan sen tulevaisuuden tavoitetta, vastaa strategia kysymykseen, miten ja millä käytännön keinoilla nykytilanteesta päästään vision tavoitetaan. (Puusa ym. 2015, 97.)

### 2.2 Strategiatyön vaiheet

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan mitkä tekijät vaikuttavat strategiaan ja kuinka strategiatyön avulla organisaation strategia muodostuu, kuinka se toteutetaan ja kuinka sitä mitataan. Seuraava kappale pohjautuu vahvasti suunnittelulähtöisyyden koulukuntaan. Koulukunnista mainittakoon lisäksi esimerkiksi Inkrementalismi ja Osaamispainotteisuus (Puusa ym. 2015, 108). Strategiatyötä voidaan pitää prosessina, johon vaikuttaa mission, vision ja arvojen lisäksi eri tekijöitä. Strategiaa kuvataan käytännössä tapana, jolla

organisaatio hyödyntää rajallisia resurssejaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Puusa ym. 2015, 98).

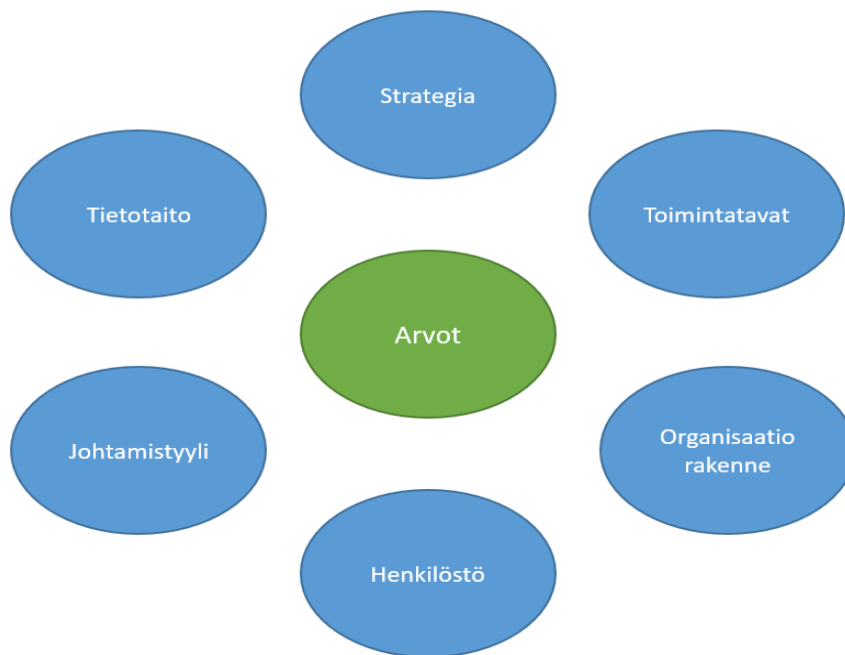
### 2.2.1 Suunnittelu

Tämä kappale käsittelee yhtä mahdollista lähestymistapaa strategiseen suunnitteluun. Strategia vaatii suunnittelua, joka alkaa kartoittamalla toimintaympäristöä ja sen reunaehdot. Reunaehdot ovat toimintaympäristön ominaisuuksia, joihin ei voida itse vaikuttaa. Nämä tekijät muovaavat organisaation liiketoiminnallisen viitekehyksen pohjan. Kaikkien toimintaympäristön reunaehtojen kartoittaminen on mahdoton tehtävä ja olennaista onkin keskittyä niihin, jotka ovat toiminnan kannalta keskeisiä. Esimerkkejä tällaisista tekijöistä on maantieteellinen sijainti, poliittiset tekijät, lainsäädäntö ja taloudellinen tilanne. Organisaatio itse on alistainen näille tekijöille, jotka osaltaan rajoittavat, mutta myös luovat mahdollisuuksia erilaisille strategioille. Ehtoihin ei voi vaikuttaa, mutta niiden tunnistaminen ja ennakoiminen on tärkeää ja tämä voi tarjota organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. (Puusa ym. 2015, 53.)

Tämän jälkeen määritellään strategiset tavoitteet, jotka voivat olla esimerkiksi seuraavia.

- liitetoimintamallien, tavaroiden ja palveluiden kehittäminen
- toimivan organisaatorakenteen luominen ja henkilöstön motivointi
- toiminnan tehostaminen ja prosessien kehitys
- organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisu
- kansainvälistyminen ja laajennus uusille kohdemarkkinoille.

Kun kohde on määritetty, aletaan siihen perehtyä, tämä tarkoittaa, että käsiteltävä ilmiö tai ongelma pyritään ymmärtämään syvällisesti ennen konkreettisten toimien suunnittelua ongelmien ratkaisuun tai tavoitetilan saavuttamiseen. Tässä, kuten myös reunaehtojen määrittelyssä, apuna voi käyttää esimerkiksi SWOT- analyysiä tai 7S- mallia (Kuvio 1.) (Puusa ym. 2015, 102). Organisaatioissa voi olla olemassa paljon dataa kehitystyön kohteeseen liittyen. Tietopohjaa ilmiön luonteesta hankitaan myös muita reittejä pitkin. Esimerkiksi tieteellinen kirjallisuus, tutkimukset ja julkaisut tarjoavat kattavaa tietopohjaa, joka auttaa ymmärtämään käsiteltävää kokonaisuutta. Tässä vaiheessa informaatiolukutaitoa ja lähdekriittikin merkitys korostuu. (Ojasalo ym. 2015, 30–31.)



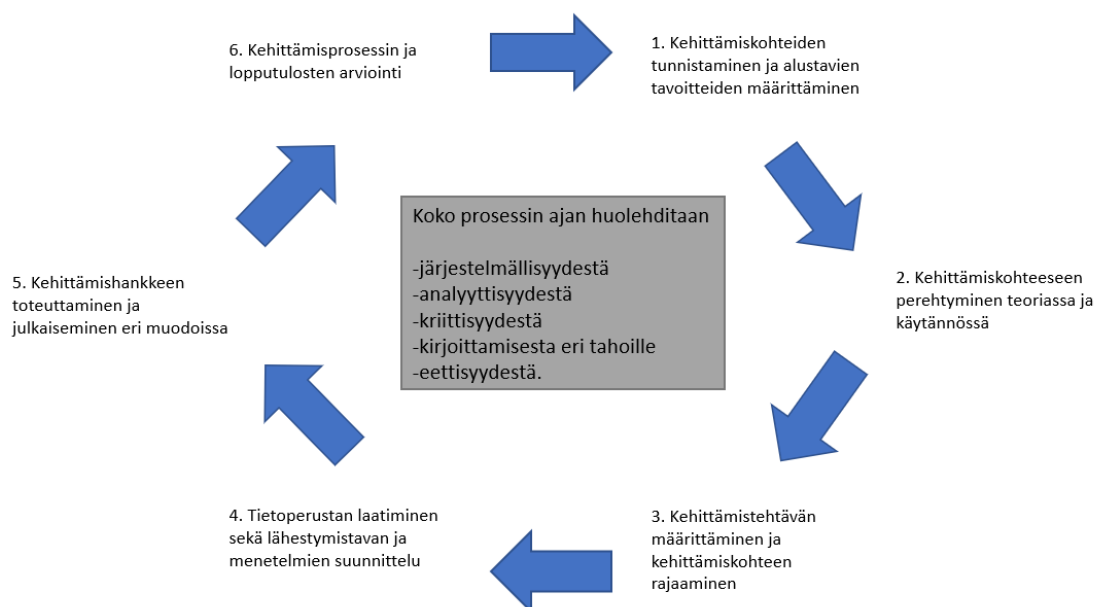
Kuvio 1. 7-s malli käänös (mukailtu Emerald works ltd. 2022)

Kun aihe ymmärretään riittävän syvällisesti, siirrytään määrittelemään kehitystehtävä tai kehitystehtävät. Kehitystehtävät määrittävät tarkasti, mihin kehittämällä halutaan päästä. Usein kehittämistehtävällä pyritään luomaan jotain konkreettista, kuten esimerkiksi tuote, idea, toimintatapa tai palvelu. Liian ylimalkainen tavoite ei tarjoa riittävää tukea käytännön toteuttamiselle, joten tavoite tulisi määritellä konkreettisesti ja siten, että sitä pystytään mitaamaan. Kun onnistumiselle on määritetty riittävän selkeät tavoitteet, voidaan kehitystyötä myöhemmin arvioida faktoihin perustuen. Mittareita on monenlaisia, ja ne riippuvat paljon tehtävän luonteesta. Esimerkiksi taloudellisia lukuja voidaan mitata tilastoimalla, mutta henkilöstön työtyytyväisyyttä selvittäessä on parempi käyttää haastatteluja. (Ojasalo ym. 2015, 32–33.)

Seuraava vaihe perustuu tietopohjan kartoittamiseen, joka tarkoittaa tässä osassa käsitteistön laatimista. Tämä käsitejärjestelmä toimii Ojasalon ym. (2015, 34–35) mukaan perustana kehitystyölle ja lähestymistavan valinnalle. Koska käsitteet toimivat teorioiden ja mallien pohjana, ovat ne keskeisiä kehittämistyön onnistumisen kannalta. Aineistoa ja käsitteitä kerätessä haasteeksi voi muodostua keskenään ristiriidassa olevat aineistot. On kuitenkin mahdollista saada olemassa olevat teoriat ikään kuin keskustelemaan keskenään, jolloin on mahdollista luoda täysin uusia näkökulmia. Kun tietopohjaa on kartutettu riittävästi, on aika valita lähestymistapa.

Lähestymistapa määrittää, millä tavoin kehittämistyötä viedään eteenpäin. Lähestymistavalla ei tässä tapauksessa tarkoiteta mitään tiettyä menetelmää tai tekniikkaa, vaan se liittyy

enemmän kokonaisvaltaisesti kehitystyön tavoitteeseen. Lähestymistapoja ovat esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen sekä ennakointi ja verkostotutkimus, joista kaksi viimeisintä ovat hyvin samankaltaisia strategisia valintoja ja tärkeitä kehitystyössä käytettäviä näkökulmia vaikeivat olekaan lähestymistapoja. Nämä lähestymistavat määrittelevät millaisia menetelmiä ja tutkimenetelmiä strategiaa suunniteltaessa käytetään. Tukimenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, kyselyt ja prosessikartat. Näiden lähestymistapojen ja menetelmien avulla organisaation strategia lopulta muodostuu. (Ojasalo ym. 2015, 36.) On siis olennaista, että strategian luominen ei perustu pelkkiin oletuksiin, vaan sen tukena käytetään myös tutkittua tietoa. Edellä käsitellyt prosessit ovat osa tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmän osia 1–4. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (mukailtu Ojasalo ym. 2015, 24)

## 2.2.2 Toteuttaminen

Vaikka suunnitelma on tärkeä osa strategiatyötä ja se pitkälti määrittää myös strategian onnistumisen, se ei yksin mahdollista organisaatiolle kilpailuetua ennen kuin strategia on saatu sovellettua käytäntöön. Suunnitelmassa harvoin epäonnistutaan, haaste muodostuu usein strategian toimeenpanovaiheessa. Strategian onnistumiseen vaikuttavat lukuisat kontekstuaaliset tekijät, esimerkiksi organisaation kyvykkyys ja valmiudet. Erityisesti merkitystä on henkilöstöresursseilla ja johdon kyvykkyydellä. Kun tähän lisätään alati muuttuva toimintaympäristö, on selvää, että suunnitelman toteutumisen edellytykset voivat vaihdella organisaatioiden välillä paljonkin. Tilastot ja tutkimukset kertovat karua kieltä siitä, kuinka 70-

prosenttia uusista strategia-avauksista epäonnistuu, keskimäärin 40- prosenttia tavoittelusta taloudellisesta hyödystä jää saavuttamatta ja kuinka vain viisi prosenttia henkilöstöstä ymmärtää keskimäärin organisaation strategian. Strategian luominen nähdään usein ylimmän johdon työnä, kun taas alempien organisaation tasojen tehtävä on toteuttaa se, joskus jopa sitä syvällisesti ymmärtämättä. (Puusa ym. 2015, 111–113.)

Johdolla on strategian toteuttamisessa suurin vastuu, sillä strategia tulisi saada muutettua riittävän ymmärrettävään muotoon, jotta organisaation jokainen jäsen pystyy sen sisäistämään ja näin ollen myös toteuttamaan ja edistämään strategiaa. Jokaisella organisaation jäsenellä on oma roolinsa strategiassa ja on vaikeaa toteuttaa jotakin, josta ei ole tietoinen. Lopulta onnistuminen, kuten kaikki muukin organisaation toimintaan liittyvä on kiinni yksilöiden osaamisesta ja tahtotilasta. Strategia on lähtökohtaisesti aina muutosprosessi, jossa asioiden ymmärrys, tulkinta ja tunteet ovat aina vuorovaikutuksessa keskenään. Strategian suunnittelu ja hyvät asiat sen taustalla ovat käytännössä ajanhukkaa, jos strategia ei tunnu toteuttavan portaan mielestä omalta. (Puusa ym. 2015, 113–114) Johtamiseen puolestaan palataan tarkemmin myöhemmin opinnäytetyössä, jonka vuoksi sitä ei tässä kappaleessa käsitellä enempää.

### 2.2.3 Seuranta ja arviointi

Strategisen prosessin viimeinen osa on arviointi, vaikka sitä voidaan toteuttaa jo prosessin aikaisemmissa vaiheissa. Toteuttamisen aikana suoritettavan arvioinnin tehtävänä on pääasiassa ohjata strategisen kehittämistyön suuntaa ja toimia palautteena osallistujille. Edellä kuvattua tapaa käytetään osana toimintatutkimusta, jossa suunnittelu, havainnointi, reflektointi ja toiminnan muutos tähän perustuen seuraavat toisiaan (Puusa ym. 2015, 117). Toimintatutkimusta voidaankin siis käyttää strategian suunnittelusta aina lopulliseen arviointiin saakka. Lopuksi tehdyn arvioinnin tarkoituksena on puolestaan osoittaa ja määrittää, kuinka kehitystyössä onnistuttiin. Kun kerättyjä tuloksia verrataan ennalta määrättyihin kriteereihin ja tavoitteisiin voidaan arvioida toteutettujen toimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. Tämä vaatii kehittämistyön tavoitteiden, panosten ja lopputulosten tunnistamista ja kuvaamista, jotta arviointi on pätevä. Yleensä arviointi kohdistuu strategian tavoitteisiin, prosessiin ja lopputuloksiin, sekä niiden keskinäisiin suhteisiin.

Toimintaa ja toteutusta arvioitaessa huomiota voidaan keskittää niin organisaation, ryhmän kuin yksilönkin toimintaan. Lopputuloksia arvioidessa taas kriteereinä voidaan käyttää asian merkittävyyttä, sovellettavuutta, yksinkertaisuutta, toistettavuutta ja yksinkertaisuutta. Olennaista onkin esimerkiksi pohtia, johtuvatko muutokset nimenomaan strategiatyöstä vai jostain muusta ja mitkä menetelmistä vaikuttivat keskeisimmin tavoitteiden saavuttamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 47–48.)

### 3 Strateginen muutosjohtaminen

#### 3.1 Muutosprosessin käynnistäminen

Organisaatio ei ole koskaan valmis. Voisikin sanoa, että jos organisaation johtaja kuvittelee, että hänen johtamansa organisaatio on valmis, hän on kuin urheilija, joka lakkaa harjoittelemasta. Nykypäivän liiketoimintaympäristöjen muuttuessa jatkuvasti, on organisaation toiminnankin jatkuvasti uudistuttava. Kaikki asiat voi aina tehdä paremmin ja tämän tulisikin olla johdon tavoitteena. Tämä onkin itsestään selvää, jos asiaa katsoo asiakkaan näkökulmasta; Kun organisaatiolla on kirkas suunta ja kaikki organisaatiossa katsovat sen palveluiden käyttäjien ja asiakkaiden silmin, parannettavaa löytyy koko ajan. On tärkeää ymmärtää, että mitä pidemmälle organisaatio kehittyy, sitä enemmän avautuu uusia kehittämismahdollisuuksia. (Alahuhta 2015, 30.)

Muutos onnistuu, kun siihen saadaan mukaan koko henkilöstö. Ennen kuin mitään muutosta voi tapahtua, muutos on perusteltava ihmisille. Henkilöstön ennen kaikkea, on ymmärrettävä muutoksen tarve. Ensimmäinen askel muutosprosessin käynnistämässä on vastata kysymyksiin: Miksi meidän on syytä muuttua ja miten meidän kannattaa muuttua. Alahuhdan mukaan muutoksen tarpeen ymmärtää parhaiten silloin, kun yrityksellä on vaikeuksia. Silloin motivointi ja huomion saaminen kohti muutosta on helppoa. Jotta muutos onnistuisi, siitä tulee tehdä iso yhteinen asia ja siitä tulee jakaa tietoa jatkuvasti ja runsaasti. (Alahuhta 2015, 46–47.)

Muutoksen suunta tulee määritellä siten, että jokainen ymmärtää sen. Ilman yksinkertaista ja kirkasta viestiä muutos ei lähde kunnolla liikkeelle. Alahuhta (2015, 47) toteaa, että viestin tulee sisältää vain olennaisin. Yksinkertaisuus ja selkeys viestissä ovat valtava voimavara. Kun ihmiset ymmärtävät mistä on kyse ja mitä viesti tarkoittaa, he innostuvat. Ja kun heidät saa sitoutumaan lähes mahdollisiin, mutta silti realistisiin tavoitteisiin, ne usein toteutuvat. Alahuhdan (2015, 47) mielestä organisaatioviestinnässä on tärkeää toistaa, toistaa ja toistaa, käyttää samoja sanoja uudelleen ja uudelleen, vaikka ne olisivat kuinka tuttuja itsellekin.

##### 3.1.1 Henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa

On hyvin yleistä, että uudet kehityshankkeet, sekä toimenpiteet herättävät yrityksissä aluksi innostusta, mutta sitten muutos syystä tai toisesta väsähtää. Muutoksia ei useinkaan jakseta viedä johdonmukaisesti eteenpäin. Sen sijaan, että keskityttäisiin viemään olemassa olevien hankkeiden kehitystoimenpiteet päättyyn asti, keksitään tilalle uusia hankkeita, jotka herättävät taas alkuinnostuksen, mutta lopahtaminen toistuu. (Alahuhta 2015, 47.)

Alahuhta (2015, 47) kertoo, että Koneen viisi kehitysohjelmaa vuoden 2005 muutosta varten määriteltiin avainhenkilöiden kesken. Kyseisiin kehitysohjelmiin ei olisi ikinä päästy, ellei johto olisi hyödyntänyt dialogin ja diversiteetin eli monimuotoisuuden voimaa. Aivoriihessä oli ensivaiheessa mukana kolmisenkymmentä konelaista ja myöhemmissä vaiheissa joukko kasvoi sataan. Eritaustaiset ihmiset ja heidän välillään käydyt keskustelut tuottivat parempia tuloksia kuin yhden toimitusjohtajan tai johtoryhmän pohdiskelu olisi tuottanut.

Organisaation henkilöstön itse pitää päättää suurten muutosten suunta. Konsulttien käyttö suurten muutosten linjauksissa on perusteltua silloin, kuin organisaatiolla itsellään ei ole tarpeeksi osaamista, mutta kun suuressa organisaatiossa tavoitellaan suurta muutosta, se on tärkeää tehdä mahdollisimman suurelta osin oman henkilöstön voimin. (Alahuhta 2015, 48.)

Vain osallistumalla aktiivisesti prosessiin oma henkilöstö voi oppia ja sitoutua. Alahuhdan (2015, 48) mukaan tämä voi tehdä prosessista jonkin verran hitaamman, mutta oppimisen ja sitoutumisen ansiosta saadaan enemmän aikaan. Johtajien tuleekin pitää tämä koko ajan mielessä. Ylin johto voi olla vaikka, kuinka innostunut muutoksesta, mutta tämä ei johda mihinkään, jos muita ei saada aktiivisesti ja innolla mukaan. Jokaisen ihmisen panos työyhteisössä on tärkeää, ja muutoksen pyörteessä jokaisen ihmisen tärkeys korostuu. On varmistettava, että viesti menee jokaiselle perille. Jokaisen kanssa, kaikilla organisaation tasoilla, on keskusteltava siitä, mitä muutokset merkitsevät juuri hänen työssään. (Alahuhta 2015, 48.)

### 3.1.2 Muutoksen käynnistysvaiheen johtaminen

Muutos usein katkeaa keskijohdon tasolla. Tästä syystä onkin tärkeää määritellä tukiprosessi, joka varmistaa sen, että viestintä ulottuu kaikkialle. Organisaation ylin johto on pääasiassa vastuussa viestinnän ulottuvuudesta. (Alahuhta 2015, 48.)

Muutoksen käynnistysvaiheessa toimitusjohtajan on itse oltava ns. muutoksen moottori. Alahuhta (2015, 48) kertoo hänen roolistaan vuoden 2005 Koneen muutosprosessissa:

*Koneen muutoksen liikkeelle saamiseksi haastoin ihmisiä ja halusin tuloksia. Samalla kerroin innostuneesti tavoitteistamme ja kuvasin sitä, millaisten toimien avulla voimme saada tuloksia aikaan.*

Perustavanlaatuisessa muutoksessa toimitusjohtajan tulee etenkin alkuvaiheessa varmistaa muutoksen eteneminen henkilökohtaisella ja vahvalla läsnäolollaan. Hänen tulee olla uskottavasti läsnä muutoksen jokaisella osa-alueella. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että johtajan on itse oltava osaava ja näkemyksellinen kaikissa niissä asioissa, joihin



muutosta halutaan. Muussa tapauksessa johtaja ei onnistu uskottavasti välittämään ihmisille sitä, mitä muutoksen aikaansaaminen vaatii, eikä muutosta tällöin tapahdu. Johtajan tulee olla muutoksen moottorina otteeltaan äärimmäisen tiukka ja tinkimätön. Vaativuus ei ole ongelma, jos kaikki näkevät, että johtaja haluaa organisaatiolle hyvää, ja että hän vaatii tasapuolisesti kaikilta ja että ihmisistä pidetään huolta muutoksen aikana. (Alahuhta 2015, 49.) Käynnistysvaiheen jälkeen toimitusjohtaja voi ottaa askeleen taaksepäin ja kannustamaan omia avainhenkilöitä ottamaan yhä laajemmin itse vastuuta muutoksen etenemisestä.

Jotta muutos saisi kaiken mahdollisen voiman, siihen on kytkettävä kaikki olennaiset johtamistekijät: ymmärrys olemassa olevasta tilanteesta, strategian määrittely, kehitysohjelmien valinnat, avainhenkilöiden valinnat, johtamismalli, prosessiarkkitehtuurin määrittely, sekä yrityksen arvot. Samalla on tärkeää tehdä muutos siten, että kunnioitus yrityksen menneisyyttä kohtaan säilyy. (Alahuhta 2015, 50.)

### 3.1.3 Muutosprosessin kokeminen

Hallittuun muutoksen johtamiseen kuuluu olennaisesti mm. selkeä organisointi, täsmällinen ja objektiivinen laskenta, budjetointi, pitävät ja loogiset aikataulut, toimiva työnjako, selkeät toimenkuvaukset ja riskianalyysi. Valitettavan usein liikkeenjohto kuitenkin paneutuu niin täysillä näiden asioiden järjestelyyn ja miettimiseen, että se tosiasia, että muutoksia on kuitenkin lopulta toteuttamassa ihminen, jolla on omat vaistot, tunteet ja arvot, unohtuu. Ihmisen sopeutuminen muutokseen ei tapahdu hetkessä, tai lineaarisesti ja johdon tulee olla tietoinen tästä. Puhutaankin ihmisten johtamisesta. (Hiltunen 2014, 107–108.)

Ihminen haluaa itse ohjata elämäänsä. Kun ihminen saa itse suunnitella muutoksen ja rauhassa analysoida sen vaikutukset elämäänsä, hän hakeutuu siihen ihan mielellään. Sen sijaan, jos muutospäätös tulee ulkopuolelta ja ilmoitus asiasta yllättäen, antamatta mahdollisuutta valmistautumiseen, koetaan tämä tilanne usein uhkaavana. Kun ihmisen aivot alkavat käsitellä tilannetta ja toteavat, että tilanne on epäselvä ja seuraukset epävarmoja, luonnollinen reaktio on pelko. Viestin saaja ei ajattele tässä tilanteessa organisaation parasta tai kokonaisuutta vaan vain ja yksin itseään. Tämän vuoksi johdon ei kannatakaan näissä muutostilanteissa korostaa kokonaisuuden etua tai organisaation kannattavuuden parantumista. Toki tärkeää on mainita järjestelyn syyt muutokselle, mutta pitää myös ymmärtää, että yksilö etsii muutosviestistä elementtejä oman tulevaisuutensa hahmottamiseen. (Hiltunen 2014, 109.)

Ihmisen vastaanottokyky on erittäin heikko muutosviestin tullessa ilmi. Toisaalta kyse on uhkatilannereaktiosta ja toisaalta siitä, että pelko on niin vahva tunne, että se estää

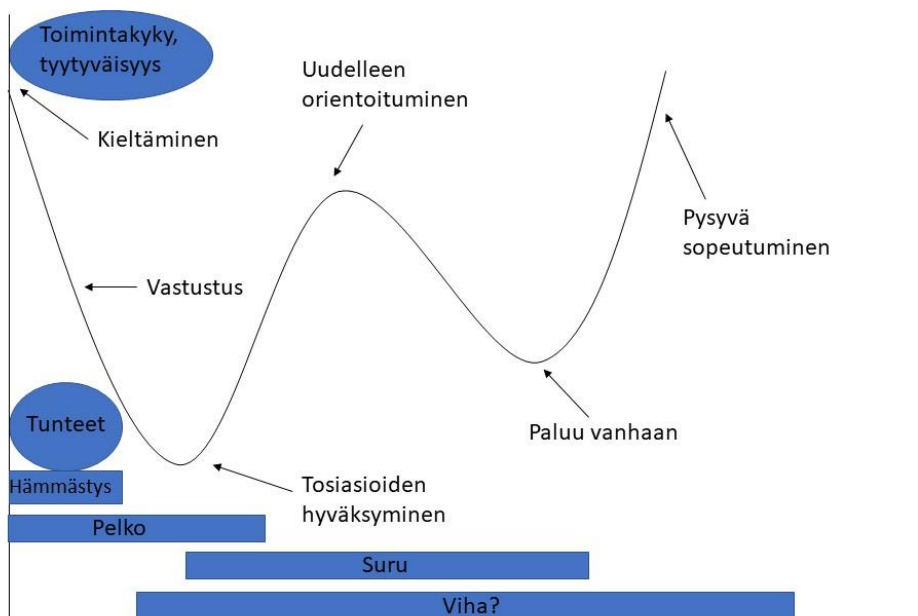
ajattelua. Esimerkiksi irtisanomistilanteissa viisas menettelytapa on kertoa peruspäätös – että työ loppuu – ja sopia aika vaikka seuraavalle päivälle, jolloin voidaan paneutua yksityiskohtiin ja syy-seuraus-asioihin. Muutosviestin lähtiessä on kohtuutonta ja epäinhimillistä vaatia ihmistä hahmottamaan detaljeja, jos hänen keskeisimmän toimentulonsa keino, työn, ilmoitetaan päättyvän, tässä irtisanomistilanteessa. Sen sijaan viestintä, joka rauhoittaa viestinsaaajaa ja jolla hänet saadaan uskomaan, että hänen käy muutoksessa hyvin, tai että muutos ei ainakaan ole täydellinen katastrofi hänen itsensä kannalta, on tarpeen. Mitä nopeammin pelon tunteen saa väistymään onnistuneella muutosviestinnällä, sitä nopeammin päästään muutosprosessissa eteenpäin. (Hiltunen 2014, 109–110.)

Muutosviestinnässä organisaation ylimmän johdon rooli on ensisijaisen tärkeä. Henkilökunnalle ei ole yhdentekevää, keneltä saa rauhoittavan viestin. Jos oma esihenkilö kertoo, että tässä muutoksessa käy hyvin, fiksu ihminen ymmärtää, että yrityksen ylimmällä johdolla voi olla jotain sellaista tietoa tai suunnitelmia, joita oma esihenkilö ei tiedä. Tämä tieto voi taas aiheuttaa jotain negatiivista tiedon saajalle, joka johtaa pelkotilan jatkumiseen. Jos pystytään lupaamaan jotain muutosviestinnän yhteydessä, on uskottavinta, että lupauksen antaa yrityksen ylin johto. Jos ylin johto antaa tällaisen lupauksen, täytyy pitää huoli siitä, että se pystytään myös pitämään, sillä muuten koko yritysjohton uskottavuus katoaa. (Hiltunen 2014, 110.)

Iso rakennejärjestely ei ole vain yksi muutos vaan yksilön kannalta pitkä sarja pienempiä muutoksia. Tästä syystä muutosprosessin aikana johdon pitää muistaa koko ajan viestiä aktiivisesti muutoksen eri vaiheista. Johtajalla tulee olla myös tunnejärkeä viestiessään isoista muutoksista. Muutosta pitkään valmistellut johtaja suhtautuu muutokseen pääosin järjellä ja yrityksen näkökulmasta, mutta siihen valmistautumaton alainen tunteella ja omasta yksilönäkökulmastaan. (Hiltunen 2014, 110–111, 120.)

### 3.2 Muutoksen S-käyrä

Muutosjohtamis-kirjallisuudessa esitetään usein muutoksen yhteydessä tapahtuva henkinen prosessi U:n muotoisena käyränä. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutosviestin saadessaan ihmisen motivaatio ja suorituskky putoavat jyrkästi ja lähtevät sitten nousuun noudattaen U:n muotoa. Hiltunen (2014, 111) mukaan muutoksen henkinen prosessi muistuttaa enemmän S kirjainta, tai jopa W. U:n oikeanpuolimmaisena sakaran jälkeen motivaatio lähtee uudestaan laskuun, ei mene yhtä syvälle kuin ensimmäisessä laskussa, kunnes jälleen nousee pysyvästi normaalille tasolle. Seuraava Muutoksen S-käyrä (Kuvio 3.) kuvaa muutoksen henkistä prosessia.



Kuvio 3. Muutoksen S-käyrä. (mukailtu Hiltunen 2014, 112)

Kuviosta huomataan, että ihmisen reagointi muutokseen ei etene lineaarisesti, vaan aaltoillen ja siihen liittyy useita vaiheita. Käyrä kuvastaa ihmisen motivaatiota ja toimintakykyä muutoksen eri vaiheissa. Nuolet kuvaavat ihmisen toimintaa ja eri vaiheita ohjaavat tunne-tilat on kuvattu palkeilla alhaalla. Vihan tunne voi liittyä mihin tahansa vaiheeseen, jos epäoikeudenmukaisuuden kokemus on ihmisellä kovin vahva. Vihan tunteen estäminen ja hallitseminen on liikkeenjohdon näkökulmasta erittäin tärkeää. Keinoja henkilöstön vihan torjumiseksi ovat mm. ehdoton tasapuolisuus ja rohkeus kohdata vihainen ihminen. (Hiltunen 2014, 112.)

### 3.3 Strategian jalkauttaminen

Strateginen suunnittelu ja tehdyt päätökset täytyy saada sovellettua organisaation päivittäiseen toimintaan. Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, on strategian toimeenpano aina muutosta ja tilastoiden mukaan moni strategia lopulta epäonnistuu, tai ainakin jää tavoitteistaan. Usein ongelmia syntyy, kun suunnitelmaa koitetaan saada jalkautettua johtoportaalta aina organisaation ruohonjuuritasolle. Seuraavissa kappaleissa käsitellään strategian jalkauttamista organisaation sisällä ja kuinka organisaatio saadaan kokonaisuudessaan osallistumaan strategian toteuttamiseen. Tässä tilanteessa organisaation johdolla sekä keskijohdolla on suuri rooli. Johtaminen on määritelty yleisesti hyväksyen toiminnaksi, jolla saadaan aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa yhteistyössä. Esimerkiksi suomalaisessa organisaatiossa ollaan hyviä rakentamaan visioita ja niitä lähdetään viemään

eteenpäin tarmolla, mutta yhteisen näkemyksen luominen ja sitouttaminen jäävät vähälle huomiolle ja prosessi jää puolitiehen. Seuraavissa kappaleissa käsitellään keskeisiä strategian jalkauttamiseen liittyviä asioita. (Kaijala & Tolvanen 2020, 85.)

### 3.3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri voi osaltaan tulla strategian tielle. Jos organisaatiokulttuuri on pahasti ristiriidassa strategisen muutoksen kanssa, näissä tilanteissa organisaatiokulttuuri mitä todennäköisimmin tulee syömään strategian aamupalakseen. Vaikka organisaatiokulttuuri on jokaisen henkilöstön jäsenen summa, lähtee sen muutos kuitenkin niin sanotusti ylhäältä alaspäin. (Kaijalan & Tolvasen 2020, 26) mukaan Euroopan parhaita työpaikkoja yhdistää seuraavat kolme johdon ajatustasolla tekemää valintaa:

*Hyvä työpaikka on johdon arvovalinta*

*Kulttuuristrategia on parhaiden työpaikkojen johtamisote*

*Työ on hyvän työelämän perusedellytys*

Johdon tulee määritellä kulttuuri, jonka avulla suunniteltua strategiaa toteutetaan. Organisaation liiketoiminnan johtaminen tapahtuu yrityskulttuurin pohjalta pitkän aikavälin tavoitteilla vastuullisesti. Kulttuurimuutoksen haasteena toimivat usein johdon muista välttämättömistä työtehtävistä johtuvat kiireet, jotka vievät ajan ja energian. Tämän lisäksi yrityksen koko ja ikä vaikuttaa paljon siihen, kuinka helppoa tai vaikeaa muutoksen aikaansaaminen on. Sata-vuotiaan ja tuhansia työntekijöitä työllistävän yrityksen kulttuurin muuttaminen luonnollisesti vaatii enemmän toimenpiteitä ja aikaa kuin esimerkiksi kymmenen hengen viisi vuotta toimineen yrityksen kohdalla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 25–28.)

Seuraavaksi tarkastellaan tekijöitä, jolla yrityskulttuurin muutoksessa onnistutaan. Johdon rooli on keskeinen, sillä organisaatiokulttuuria johdetaan, eikä se vain tapahdu. Yrityksen strategian tulee olla integroitu tiukasti organisaatiokulttuuriin ja päinvastoin, sillä ristiriidassa ollessaan strategia jää yleensä alakynteen. Suoritusta johtaessa tulee panostaa kulttuurin pohjalta johtamiseen henkilöjohtamisen sijasta. Edellä mainittujen lisäksi on muistettava, että organisaatiokulttuuri ei ole vain organisaation sisäinen asia vaan se ulottuu myös ulkomaailmaan, yhteiskunnan ja sidosryhmien osalta. Organisaatiokulttuurin tehtävä strategisessa mielessä onkin edesauttaa strategian jalkauttamista ja rakentaa yhteinen konsensus siitä, miten organisaatiossa halutaan toimia ja tehdä työtä yhdessä, yhteisen päämäärän eteen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 25–28.)

### 3.3.2 Viestintä

Usein strategian jalkauttamisen ongelmien keskiössä on tiedon puute. Mikäli organisaatio ei ole ollut osallisena strategian suunnittelussa ylittä johtoryhmää lukuun ottamatta, on haasteena muun kuin johtoryhmän informointi strategian sisällöstä. Henkilöstö ja sen osaaminen ovat olennaisia asioita ja niitä tarvitaan väistämättä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnällä on olennainen merkitys sen suhteen, kuinka organisaation työntekijä kokee arkisen työnsä. Esimerkkinä voidaan käyttää vanhaa tarinaa kahdesta kivenhakkaajasta, kun ensimmäiseltä oli kysytty mitä hän tekee, oli hän vastannut hakkaavansa kiviä päivästä toiseen ja kokevansa työn raskaaksi. Kun toiselta kivenhakkaajalta oli kysytty sama kysymys, oli hän vastannut ylpeästi rakentavansa katedraalia. Ero avaa työn merkityksellisyyden tiedostamisen ja työmotivaation yhteyttä, vaikka kyseessä onkin vanha ja kärjistetty esimerkki. (Kaijala & Tolvanen 2020, 13.)

Kun halutaan henkilöstön sitoutuvan johonkin määriteltyyn tavoitteeseen, on prosessi syytä rakentaa alusta asti avoimesti yhdessä, jotta henkilöstö ymmärtää toiminnan lähtökohdat ja muutostarpeen välttämättömyyden. Vaikein ja tärkein osa-alue muutoksen aikaansaamiseen on saada henkilöstölle yhteinen tahtotila ja arvopohja ja vaikka johtoryhmällä olisi perusteltu ja vahva visio tulevaisuudesta, eivät he löydä menetelmiä henkilöstön motivoimiseen ja ohjeistamiseen kohti tavoitetta. Tähän asiaan liikkeenjohdon konsultit usein törmäävät. (Kaijala & Tolvanen 2020, 87–88.)

Yksi ongelmista voi olla useat päällekkäiset esihenkilötasot. Skenaario, jossa esihenkilötaasoja on esimerkiksi seitsemän, tarjoaa tilanne seitsemän erillistä mahdollisuutta katkaista hyvä johtamispolku, tällöin strategian viestiminen alemmalle tasolle saattaa katketa. Nyt ja tulevaisuudessa on myös olennaista rakentaa toimiva sisäinen viestintäjärjestelmä. Julkinen ja avoin yhtiön sisäisten keskeisten tai haastavien asioiden läpikäynti edellyttää taitoa, avoimuutta ja sitä, että henkilöstö panostaa siihen ja laittaa itsensä likoon. Yrityksen tehtävänä on siis muodostaa oikeanlainen toimintaympäristö ja valita oikeat ihmiset, jotta viestintä on mahdollista toteuttaa hyvin ja koko organisaatio asemastaan huolimatta saadaan toteuttamaan yhteistä tavoitettaan. Toisinaan tämä voi vaatia henkilöstömuutoksia. (Kaijala & Tolvanen 2020, 87–88.)

### 3.3.3 Henkilöstö

Henkilöstöllä onkin olennainen rooli osana organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista ja tästä syystä yrityksen johdon tai hallituksen on tärkeää olla kiinnostunut henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista. Työn tehokkuus kasvaa, kun haastavuus on oikea suhteessa työntekijän taitoihin, jolloin on mahdollista päästä jopa flow-tilaan. Tätä tilaa käsitellään

suomennettuna useasti terminä työn imu, jolloin henkilö on täysin keskittynyt tekemiseen ja saavuttaa maksimaalisen potentiaalinsa tehtävän suorittamiseen. Ongelmallisempaa on, että keskimäärin henkilöstö on noin viisi prosenttia työajasta tässä tilassa. Flow-tilaan pääsy on pitkälti kiinni yksilöstä itsestään ja työntekijän asenne voi vaikuttaa tilaan pääsemisen kannalta joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esihenkilön tehtävänä on sen sijaan pyrkiä valikoimaan ja järjestelemään tehtävät siten, että työtehtävien toteuttaminen tuntuu mielekkäältä, jolloin työn imua on mahdollista kokea. Rekrytointi ja irtisanomispäätöksissä tulee myös pohtia, sopiiko henkilö osaksi organisaatiokulttuuria ja tukevatko hänen toimensa ja tavoitteensa kulttuuria vai toimivatko ne sitä vastaan (Kaijala & Tolvanen 2020, 28.)

Henkilöt, jotka kokevat työssään työn imua ovat keskimäärin onnellisempia, sitoutuneempia ja motivoituneempia työssään. Esihenkilön viestinnän avulla taas strategiset muutokset voidaan parhaimmillaan saada tuntumaan mielekkäältä ja sopivalta haasteelta, joka edistää työn kokemista mielekkäänä ja flow-kokemuksia. Tässä kohtaa voidaan muistella kahta kivenhakkaajaa ja työn merkityksellisyyden roolia. Flow-tila ei myöskään rajaudu pelkästään yksilöön vaan myös tiimit voivat saavuttaa yhdessä tämän työnteon tason. Valmentavan johtamistyylin on katsottu edistävän henkilöstön kehittymistä ja kasvua, joka yleisesti koetaan palkitsevana. Henkilöstöjohton rooli on taas toimia johdon ja henkilöstön välisenä tulkkina ja oikeiden osaajien rekrytoimisen lisäksi pitää huolta, että henkilöstön olosuhteet ovat kohdallaan. (Virolainen & Virolainen 2016, 203–207.) Työtä ei välttämättä enää pidetä itseisarvona vaan enemmänkin välineenä oman hyvinvoinnin ja onnellisuuden saavuttamiseen, jolloin organisaation joustavuus esimerkiksi työaikojen, etätyön tai elämäntilanteen muutosten osalta nousee arvoonsa (Kaijala & Tolvanen 2020,91).

### 3.4 Operatiivinen johtaminen

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan sitä johtamista, jolla strategiset päätökset viedään osaksi käytännön toteutusta, käytännössä operatiivinen johto onkin suurimmassa roolissa, kun puhutaan strategian jalkauttamisesta organisaatiossa. Operatiivinen johto pitää sisällään sen käytännön esihenkilötason työn, jolla strategiaa organisaation päivittäisessä arjessa toteutetaan ja viedään eteenpäin. On syytä muistaa, että niin strategisella, kuin operatiivisellakin tasolla jokainen organisaatio on yksilö, eikä yhtä tiettyä johtamistapaa tai työkalua voi sellaisenaan yleistää sopivaksi kaikkiin tilanteisiin (Kaijala & Tolvanen 2020,87). Koska strategian jalkauttaminen on aina eräänlainen muutosprosessi, käsitellään seuraavissa kappaleissa mahdollisia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisuja, joita esihenkilö voi operatiivisen muutosjohtamisen aikana kohdata.

#### 3.4.1 Esimerkillä johtaminen

Johtajan rooli osana muutoksen alullepanoa ja määrätietoista eteenpäin vientiä on keskeinen. Vaikka nykyaikana on entistä yleisempää pyrkiä rakentamaan itseohjautuvia tiimejä, ei johtaja voi ulkoistaa päätöksentekoa ja siihen liittyvää vastuuta alaisilleen. Vaikeat päätökset, muutosprosessin alullepano, sen ylläpitäminen ja edellä mainittuihin liittyvä vastuunkanto kuuluu esihenkilön tehtäviin. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sen vaikeampaa tämä lopulta on. On kohtuullisen yleistä, että johtajilla on omat vastuualueensa ja kokonaisvaltainen johtaminen jää vajaaksi. Esimerkiksi strategisen muutosjohtamisen kohdalla olisi suotavaa, että kaikki johtoryhmän jäsenet tuntisivat strategian ainakin välttävästi. Johtajan, joka ei itse tunne yrityksen strategiaa, on vaikea perustella alaisilleen miksi tämän pitäisi samainen strategia osata. Samaan tapaan johtaja, joka ei aktiivisesti toiminnassaan edistä strategian toteuttamista voi olla vaikeaa vaatia samaa alaiseltaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 87–91.)

#### 3.4.2 Esihenkilötyön viestintä, vastuullinen esihenkilö ja muutosvastarinta

Se, miten johtaja alaisilleen viestii, on erittäin tärkeää ja vaikuttaa henkilöstöön niin työhyvinvoinnin, muutoksen omaksumisen ja sen eteenpäinviemisen kannalta. Kun aiemmin käsiteltiin enemmänkin viestinnän sudenkuoppia ja organisaation vastuuta luoda toimivat viestintäkanavat paneudutaan tässä kappaleessa esihenkilön ja henkilöstön väliseen vaikuttamiseen. Loppukädessä operatiivisella johdolla on suurin vastuu saada henkilöstö osallistumaan käynnissä olevaan muutokseen, koska he toimivat rajapinnassa asian suhteen. Vastuullinen esihenkilö tarkastelee alaistensa ajankäyttöä huomioi työntekijöiden muuttuvat ja erilaiset elämäntilanteet ja huolehtii siitä, että tavoitteiden saavuttaminen ei mene alaisten

jaksamisen edelle. Esihenkilön tulee kohdata työntekijä aidosti, eikä henkilöstökyselyn teettäminen kerran vuodessa enää riitä, sillä vastuu heidän hyvinvoinnistaan on viime kädessä aina esihenkilöllä. Johtajan ja alaisten välisellä vuoropuhelulla on merkitystä ja vastuullisen johtajan tulisikin olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä alaisella on kerrottavanaan. Nykyajan työntekijä tahtoo usein kehittää ja kehittyä ja toivoo tätä mahdollisuutta myös organisaatiolta, jossa työskentelee. (Kaijala & Tolvanen 2020, 90–93.)

Vaikka muuttuvassa toimintaympäristössä muutos ja mukautuminen ovat välttämättömiä asioita, ei sitä aina nähdä positiivisena asiana ja henkilöstö voi asettua sitä vastaa ja kyseenalaistaa muutoksen tarpeellisuuden. Johtajan on hyvä muistaa, että vaikka hänelle itselleen muutoksen tarve on perusteltu ja looginen, on kyse näkökulmasta. Vaikka joissakin tilanteissa ihmiset arvostavat tuttuja ja turvallisia toimintatapoja, he harvoin kieltäytyvät itsensä kannalta positiivisista muutoksista. Vastarinnan taustalla on usein pelko jonkin asian menettämisestä, oli kyseessä sitten asema organisaatiossa, vaikutusmahdollisuudet tai työpaikka itse. Tästä näkökulmasta katsottuna näkökulma on huomattavasti perustellumpi ja tilanteen ratkaisu vaatii esihenkilöltä taitoa. (Tanner 2022.)

Johtajan viestintä korostuukin juuri muutosjohtamisessa, jossa muutoksesta viestintä henkilöstölle on ensiarvoista. Mikäli tämä jää vajavaiseksi voi henkilöstöllä olla epätietoisuutta tulevaisuuden suhteen, joka voidaan kokea uhkaavaksi. Viestinnän tulee myös olla vuorovaikutteisista, ei sanelevaa. Organisaation sisäinen luottamus, joka on keskeisesti osa toimivaa organisaatiokulttuuria, on tärkeää muutoksen aikaansaamiseksi. Mikäli luottamusta ei ole, on muutosvastarinta todennäköistä. Luottamuksellinen avoin ja vuorovaikutteinen organisaatiokulttuuri yhdistettynä selkeään viestintään on avain muutosvastarinnan hävittämiselle, ihmiset eivät luonnostaan vastusta muutosta, johdon tehtävä on perustella henkilöstölle, miksi muutos on välttämätön ja ennen kaikkea positiivinen asia. (Tanner 2022.)

### 3.4.3 Ketterä johtaminen

Käskyttäminen ja autoritäärinen johtaminen ovat auttamatta mennyttä aikaa ja useassa organisaatiossa on siirrytty kohti ketterää johtamismallia ja itseohjautuvia tiimejä. Kahteen ensimmäisenä mainittuun johtamistyyliin sisältyvä mikro managerointi, jolla tarkoitetaan kaiken pitämistä tiukasti kontrollissa, ei kuulu ketterään johtamistyyliin. Ketterää johtamista on joissain tilanteissa myös kutsuttu valmentavaksi johtamiseksi. Valmentavassa johtamisessa johtajan rooli on puuttua työssä esiintyviin ongelmatilanteisiin, jotka ovat alaisten menestymisen tiellä. Lisäksi esihenkilön tulee tässä johtamistyyliissä näyttää selkeän strategian pohjalta suunta. Selkeä suunnannäyttö onkin tärkeää, kun tiimit toimivat itseohjautuvasti ja johtaja kannustaa henkilöstöä kehittämään ja jakamaan osaamistaan. Tässä toimintatavassa tiimit pyrkivät itsenäisesti ratkaisemaan strategisia ongelmia ja haasteita, sillä yleensä



työntekijät tietävät kuinka oma työ suoritetaan ja mahdollisesti kehitetään parhaiten. Valmentavassa johtamisessa on myös läsnä uuden kokeilemisen kulttuuri, jossa esihenkilö kannustaa aktiivisesti alaisiaan kokeilemaan uusia toimintatapoja. Olennaista on myös se, ettei virheistä rangaista vaan niistä otetaan opiksi. Itseohjautuvuus myös on osaltaan tiimille vaativaa, koska usein työnjako ja metodit päätetään tiimin sisäisesti ylempää määrätyn sijaan ja tämä vaatii henkilöstöltä itsensä johtamista ja vastuun ottoa. Johtajan rooliksi jää tiimien muodostaminen osaamisen perusteella, suorituksen arviointi ja riittävä valmentavan tuen antaminen, joka takaa tiimille onnistumisen edellytykset. (Kajjala & Tolvanen 2020, 97–99.)

## 4 Tutkimus

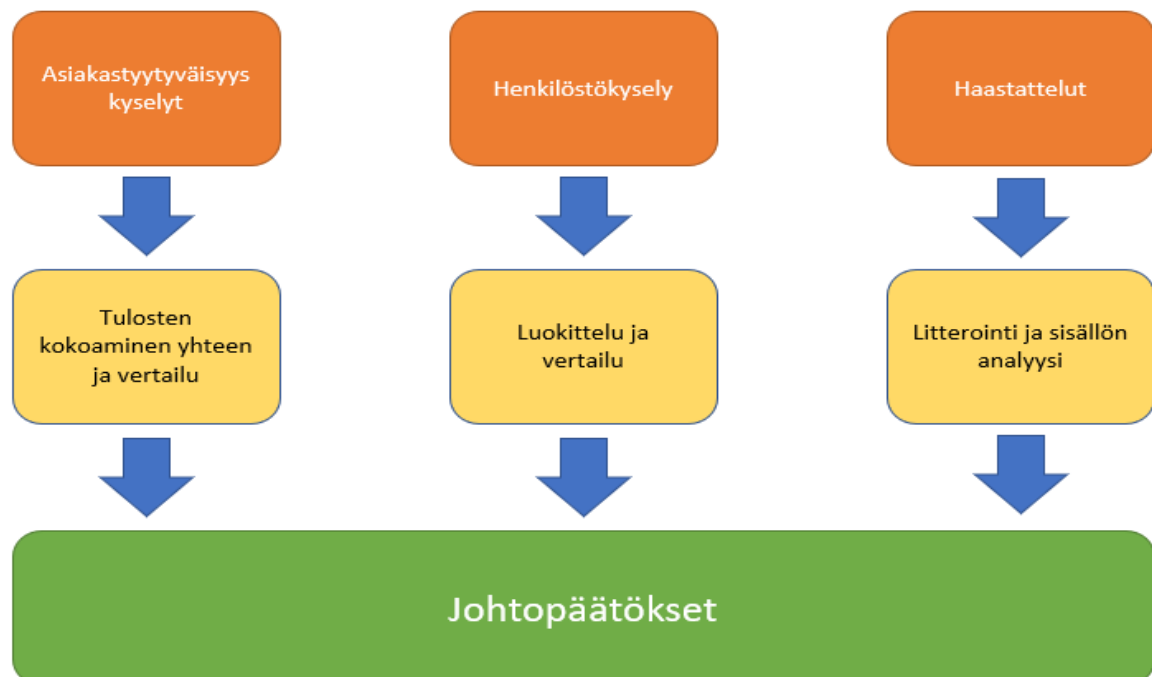
### 4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutetaan monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena. Menetelmä valikoitui siksi, koska tutkittava teema on ajallisesti tarkoin määritelty ja laajuus rajautuu organisaation sisälle, muodostaen tarkkarajaisen tapauksen. Monimenetelmäisyyden avulla johtopäätöksiä voidaan verrata toisiinsa ja näin ollen mahdolliset yhteneväisyydet ja ristiriidat eri tulosten välillä saadaan selville. Tutkimusaineisto on osittain itse kerättyä ja osin valmiiksi olemassa olevaa toimeksiantajan keräämää dataa. Aineiston analyysiin sovellettiin laadullisia menetelmiä ja tuloksia havainnollistetaan graafisesti.

Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka strateginen muutosjohtaminen on onnistunut strategiakauden aikana?
2. Onko diakoniapalveluiden henkilökunta tietoinen diakoniastrategiasta ja sen tavoitteista?
3. Kuinka henkilökunta kokee strategisen muutoksen?
4. Kuinka muutos vaikutti asiakaskohtaamiseen?

### 4.2 Tutkimusaineistojen hankinta- ja analyysimenetelmät



Kuvio 4. Aineiston hankinta ja analyysi

Tutkimusaineistoja on kolme kappaletta. Ensimmäisenä toimii jo aikaisemmin mainittu organisaation oma seurantadata. Tämä sekundäärinen aineisto kattaa pääasiassa normaaleja lähes jokaisessa suuremmassa organisaatiossa mitattavia asioita kuten esimerkiksi, asiakastyytyväisyyden mittaamista, sekä strategia-ajan tärkeimpiä tunnuslukuja (Lahden Diakonialaitos 2022a). Tämä valikoitui tutkimuksen ensimmäiseksi aineistoksi. Tämä aineisto antaa pääasiallisen kuvan strategisten tavoitteiden toteutumisesta etenkin kasvun ja palvelun laadun osalta, muttei niinkään tarkempaa kuvaa kehityksen toteutumisen syistä.

Asiakastyytyväisyyskyselyjen aineisto ei ollut suoraan käyttökelpoista, koska jokaisen vuoden kyselyitä osastojen osalta ei ollut koottuna yhteen, eivätkä kaikki kysymykset olleet yhdenmukaistettuja. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että asiakastyytyväisyyskyselyjen keskeiset kysymykset, jotka olivat läpi strategiakauden pysyneet samoina, valikoitiin tutkimuksen kohteeksi. Tämä määrittely käsitti kaikkien organisaation asiakastyytyväisyyskyselylomakkeiden läpikäynnin strategiakauden ajalta osastokohtaisesti. Lisäksi, koska kyselyiden tuloksia ei ollut koottu yhteiseksi tietokannaksi, josta koko organisaation yhteinen koottu data olisi selvinnyt, jouduttiin tämä tekemään manuaalisesti.

Tämä käytännössä tarkoittaa, että analyysivaiheessa kaikkien eri organisaation toimintojen vastaukset piti kerätä eri lähteistä ja yhdistää, jotta kyselyn yleinen, koko organisaation kattava aineisto valittujen kysymysten osalta saatiin luotua. Tulosten yhdistämisen jälkeen koostusta aineistosta luotiin taulukot, jotta eri vastausten suhdetta toisiinsa voidaan havainnollistaa ja vertailla helpommin vuosikohtaisesti. Tämä toteutettiin niin, että jokainen kysymys käytiin erikseen läpi. Taulukoiden lisäksi tulokset kerättiin ylös kirjalliseen muotoon, jotta tarkat vastausmäärät eri vastausvaihtoehtojen osalta saatiin tarkasti taltioitua.

Tutkimuksen ensimmäinen primääriaineisto hankittiin kyselyn muodossa, joka toteutettiin Webropol-kyselyohjelmalla. Kysely toteutettiin 2022 vuoden kesäkuussa aikavälillä 10.06.2022 - 24.06.2022, jolloin vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kysely toimitettiin sähköpostin välityksellä kaikille työntekijöille ja toimeksiantaja muistutti vastaamisesta ensimmäisen viikon jälkeen. Kyselyyn osallistui organisaation henkilöstöä asemasta riippumatta ja vastausprosentti oli 76-% 19 vastaajalla, jolloin asetetusta tavoitteesta jäätin neljän prosentin verran, joka käytännössä tarkoitti yhtä vastaajaa. Joka tapauksessa osallistumismäärää voidaan pitää hyvänä ottaen huomioon kesälomakauden vaikutuksen. Tämän aineiston tarkoituksena on kerätä tietoa myös organisaation työntekijöiltä haastattelujen keskittyessä johdon kokemuksiin. Koska henkilöstön haastatteleminen yhtä kattavalla otannalla olisi ollut aikaa vievää, toteutukseksi valikoitui kysely. Myös henkilöstön näkemys on tärkeä saada esille, jottei lopputulos jäisi liian yksipuoleiseksi. Kyselyssä painottuvat niin ikään myös strateginen johtaminen etenkin operatiivisen päivittäisjohtamisen tasolla. Tarkoituksena on

saada tämän aineiston avulla esille mahdollisia osalta yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja haastattelujen ja kyselyn, sekä eri vastaajaprofiilien välillä. Kyselylomake, johon viitataan tässä kappalessa, löytyy opinnäytetyön liitteistä. (Liite 2. Henkilöstökyselylomake)

Kyselyssä luokittelevina kysymyksinä käytettiin esihenkilöasemaa ja sitä, kuinka kauan henkilö on työskennellyt organisaation palveluksessa. Näin voidaan vertailla erilaisten vastaajaprofiilien vastauksia ja kokemuksia koko organisaation käsittävien tulosten lisäksi. Tällä pyrittiin siihen, että saataisiin nostettua esiin mahdollisia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation henkilöstön osalta työtyytyväisyyden kokemiseen.

Tutkimuksen toinen primääriaineisto hankittiin henkilöhaastatteluina. Haastattelut pidettiin touko-kesäkuun aikana 2022. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja otanta koostui kaikista diakoniapalveluiden yksiköiden esihenkilöistä, joita oli 4 kappaletta. Nämä neljä henkilöä, kukin johtivat omaa tiimiänsä diakoniapalveluissa kyseisenä aikana. Jokainen haastattelu käytiin yksilöhaastatteluna ja haastattelut sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen, sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin Dilan tiloissa ja niihin kului aikaa noin 30 minuuttia per haastattelu. Haastattelut toteutettiin anonyymisti ja tallennettiin äänitteenä, josta ne litteroitiin tekstiksi analyysiä varten. Haastattelut sisälsivät 12. kysymystä, jotka pääsääntöisesti käsittelivät muutoksen onnistumista strategian- ja johtamisen näkökulmasta. (Liite 1. Henkilöhaastattelulomake)

Haastattelun teema painottui vahvasti strategian ymmärtämiseen, jalkauttamiseen ja muutosjohtamiseen. Teema valikoitui siksi, että opinnäytetyön toinen painopiste strategian itessään lisäksi on strategioiden muutosjohtaminen. Tästä syystä operatiivisen johdon onnistumista arvioidessa on syytä ymmärtää syvemmin heidän rooliaan ja kokemuksiaan, koska heidän vastuullaan on ollut saada strategia osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tästä syystä haastatteluihin valikoitui yksimielisesti kaikki diakoniapalveluiden yksiköiden päälliköt. Puolistrukturoidun teemahaastattelun tukena aineistonkeruun menetelmänä hyödynnettiin myös havainnointia. Havainnoinnin eli observoinnin etuna haastatteluissa oli se, että haastattelija sai välitöntä ja suoraa informaatiota haastateltavasta ja tätä kautta organisaation toiminnasta.

Haastattelujen litteroituja aineistoja analysoitiin teemoittelulla, jolloin aineistosta saatiin nostettua yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia teemoittain. Teemahaastatteluilla selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia uudistusten johtamisesta, sekä uudistusten merkityksestä asiakastyössä, omassa yksikössä. Lopuksi analyysiin tehtiin yhteinen koonti ja siihen nostettiin tärkeimpiä asioita tietyistä teemoista kaikkien haastateltavien puheenvuoroista.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Diakoniapalveluiden nykytilan kuvaus

Seuraavassa taulukossa alla on kuvattu Dilan diakoniapalveluiden nykytilan kuvaus (Lahden Diakonialaitos 2022a). Nykytilaa kuvataan 3 eri tunnusluvulla: ulkopuolisella projektirahoituksen kasvulla, diakonian pääoman kasvulla, sekä diakoniapalveluiden henkilöstön määrällä. Jokaisessa muuttujassa verrataan vuoden 2017 lopun tilannetta vuoden 2021 loppuvuoden tilanteeseen. Vuoden 2017 mittarit kuvaavat tilannetta hieman ennen, kun uusi diakoniastrategia (2018–2022) on astunut voimaan.

<b>Vuosi</b>	<b>Ulkopuolinen projektirahoitus</b>	<b>Diakonian oman pääoman kasvu</b>	<b>Henkilöstön määrä</b>
2017	400 000e	101 000e	9
2021	1 028 109e	200 000e	30

Taulukko 1. Dilan diakoniapalveluiden nykytilan kuvaus tunnusluvuilla.

Tunnusluvuista nähdään, että ulkopuolinen projektirahoitus on 5 vuoden strategiakauden aikana kasvanut n. 2.6 kertaiseksi. Tämä kertoo siitä, että moni uusi hanke on aloittanut toimintansa ulkopuolisella rahoituksella diakoniapalveluiden piirissä. Tätä tietoa tukee myös henkilöstön määrän nousu yhdeksästä kolmeenkymmeneen henkilöön. Kolmas tunnusluku, joka kuvaa diakonialle ositettua oman pääoman määrää on noussut lähes puolella, joka kertoo rahoitustarpeen noususta myös sisäisissä toiminnoissa. Kasvava oman pääoman osuus mahdollistaa uusien toimintojen aloittamisen, sekä vanhojen toimintojen laajentamisen.

### 5.2 Asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset 2017–2021

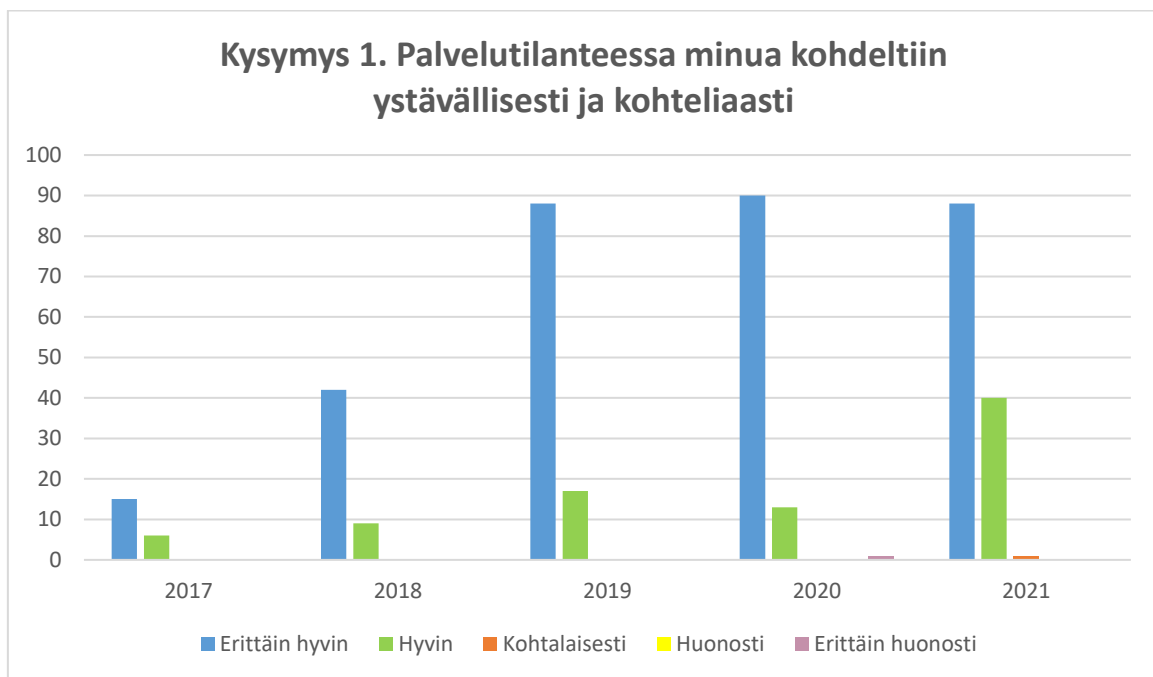
Asiakastyytyväisyyden osalta on syytä huomioida, että tulosten kartoittaminen alkaa jo vuodesta 2017, ennen kuin tutkimuksessa tarkasteltu vuoden 2018 diakoniastrategia on virallisesti astunut voimaan. Organisaation asiakastyytyväisyyttä tarkasteltiin vuosien 2017 ja 2021 välisenä aikana ja tarkoituksena oli kartoittaa asiakastyytyväisyyden kehitystä tuolla aikavälillä. Tällä aikavälillä organisaation dokumentaatiomenetelmät ovat osin muuttuneet, joten yhdenmukaisuuteen pyritään siltä osin kuin se on mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa keskittymistä kolmeen avainkysymykseen, jotka ovat pysyneet samoina koko strategiakauden ajan. Nämä avainkysymykset kartoittavat Lahden diakoniapalveluiden

palvelun laatua yleisellä tasolla. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset käydään läpi kysymyskohtaisesti. Kuvioiden X-akselit kuvaa kutakin vuotta, jolloin asiakastyytyväisyyttä on kysytty ja Y-akselit kuvaa vastaajamäärää. Kuvion pylväät kuvaavat kyselyn vastausvaihtoehtoja, jotka on kuvattu alla. (Kuvio 4.)

■ Erittäin hyvin ■ Hyvin ■ Kohtalaisesti ■ Huonosti ■ Erittäin huonosti

Kuvio 5. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausvaihtoehdot (Dila 2017–2021.)

Vuonna 2017 asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 21 vastaajaa Diakoniapalveluiden eri palveluiden asiakkaista. Vuonna 2021 puolestaan asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 129 vastaajaa Diakoniapalveluiden eri palveluiden asiakkaista. Vastusten jakauma vuosittain käsitellään taulukoiden lisäksi kirjallisesti. Vuoden 2022 asiakastyytyväisyysdataa ei ollut tutkimuksen tekohetkellä vielä saatavilla.



Kuvio 6. Kysymys 1. Vastaukset asiakastyytyväisyyskyselyistä (Dila 2017–2021)

### **Kysymys yksi: Palvelutilanteessa minua kohdeltiin ystävällisesti ja kohteliaasti**

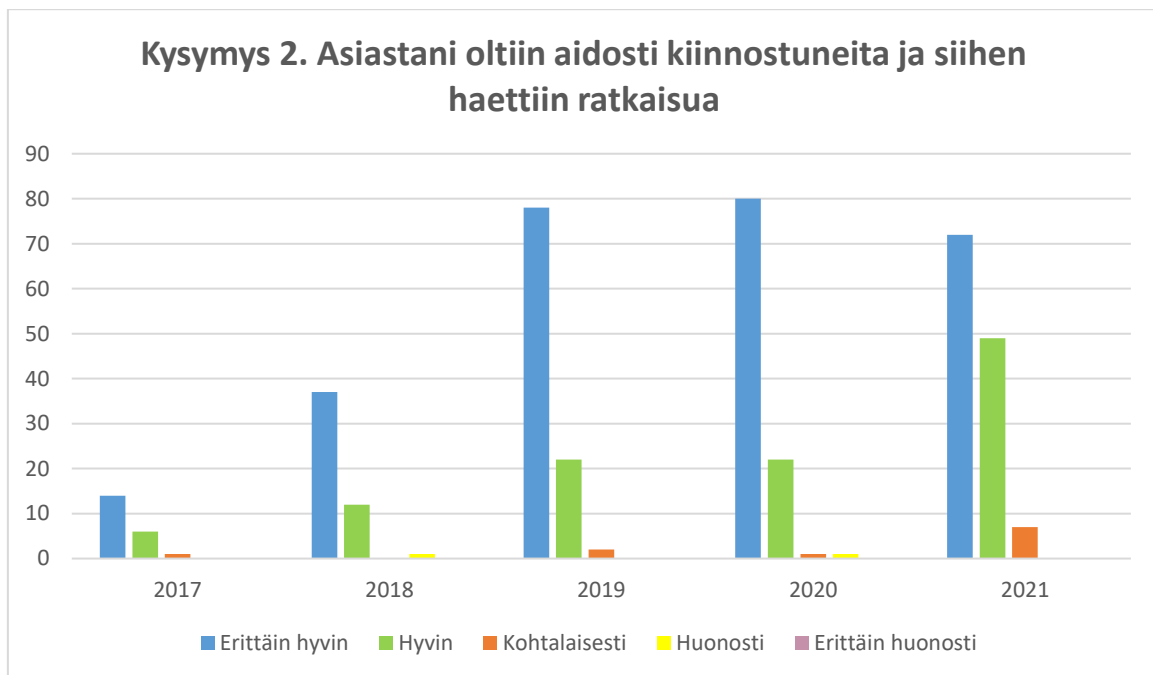
Vuonna 2017 viisitoista vastaajaa oli vastannut ”Erittäin hyvin” ja kuusi vastaajaa puolestaan vaihtoehdon ”Hyvin”. Muita vastausvaihtoehtoja ei esiintynyt.

Vuonna 2018 vain yhdeksän vastaajaa oli antanut vastauksen ”Hyvin”, loppujen 42 vastaajan vastatessa ”Erittäin hyvin”.

Vuonna 2019 ”Erittäin hyvin” vastasi 88 asiakasta ja taas ”Hyvin” 14 asiakasta.

Vuonna 2020 90 vastaajaa oli vastannut kysymykseen ”Erittäin hyvin”. ”Hyvin” vastauksia kertyi 13 ja ”Erittäin huonosti” vastasi yksi asiakas.

Vuonna 2021 ”Erittäin hyvin” vastasi 88 asiakasta, jonka lisäksi ”Hyvin” 40 asiakasta. ”Kohtalaisesti” puolestaan vastasi yksi vastaajaa.



Kuvio 7. Kysymys 2. Vastaukset asiakastyytyväisyyskyselyistä (Dila 2017–2021)

### **Kysymys kaksi: Asiastani oltiin aidosti kiinnostuneita ja siihen haettiin ratkaisua**

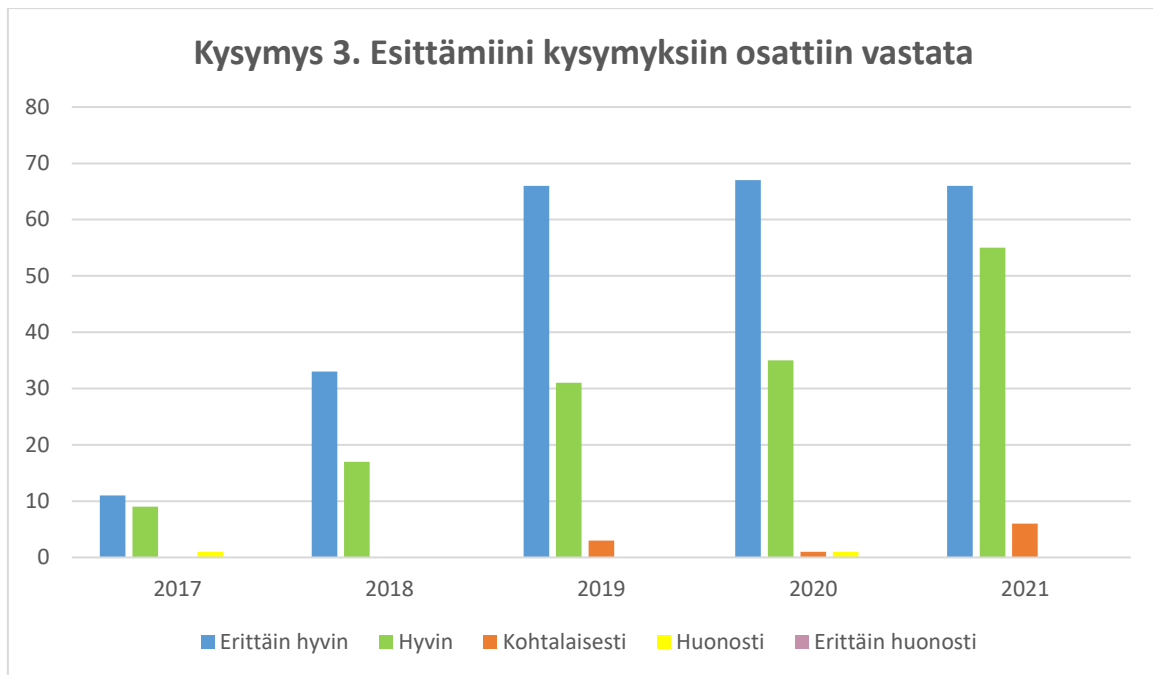
Vuonna 2017 kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta antoivat vastauksen ”Hyvin” (6) tai ”Erittäin hyvin” (14). Ainoa muun vastauksen antanutkin antoi arvon ”Kohtalaisesti”.

Vuonna 2018 ”Erittäin hyvin” vastasi 37, ”Hyvin” puolestaan 12 ja ”Huonosti” vastasi yksi vastaajaa.

Vuonna 2019 ”Erittäin hyvin” vastasi 78 asiakasta ja ”Hyvin” 22 asiakasta. ”Kohtalaisesti” puolestaan vastasi kaksi vastaajaa.

Vuonna 2020 ”Erittäin hyvin” vastasi 80 asiakasta, kun taas ”Hyvin” vastauksia kertyi 22. ”Kohtalaisesti” vastasi yksi asiakas ja ”Huonosti” niin ikään yksi asiakas.

Vuonna 2021 ”Erittäin hyvin” vastasi 72 asiakasta ja ”Hyvin” 49 asiakasta. ”Kohtalaisesti” taas vastasi seitsemän vastaajaa.



Kuvio 8. Kysymys 3. Vastaukset asiakastytyväisyyskyselyistä (Dila 2017–2021)

### **Kysymys kolme: Esittämiini kysymyksiin osattiin vastata**

Vuonna 2017 yksi vastaaja oli kokenut palvelun ”Huonosti” ja lopuista vastaajista 11 oli vastannut ”Erittäin hyvin”. Yhdeksän oli puolestaan vastannut ”Hyvin”

Vuonna 2018 ”Hyvin” vastauksen antoi 17 vastaajaa ja loput 33 vastasi ”Erittäin hyvin”.

Vuonna 2019 ”Erittäin hyvin” vastasi 66 asiakasta kun taas ”Hyvin” vastasi 31 asiakasta. ”Kohtalaisesti” vastasi kolme asiakasta.

Vuonna 2020 ”Erittäin hyvin” sai 67 vastausta, ”Hyvin” sai 35 vastausta ja sekä ”Huonosti”, että ”Kohtalaisesti” vastattiin yhden kerran.

Vuonna 2021 ”Erittäin hyvin” vastasi 66 asiakasta ja ”Hyvin” 55 asiakasta. ”Kohtalaisesti” vastasi yhteensä kuusi vastaajaa.

Tuloksista käy hyvin ilmi diakoniatyöpalveluiden asiakasmäärän kasvu, jonka osalta puhutaan yli viisinkertaisesta kasvusta. Tuloksissa myös käy ilmi, että kasvusta huolimatta diakoniatyöpalveluiden asiakastytyväisyys palvelun laadun osalta on pysynyt hyvänä läpi koko strategiakauden.

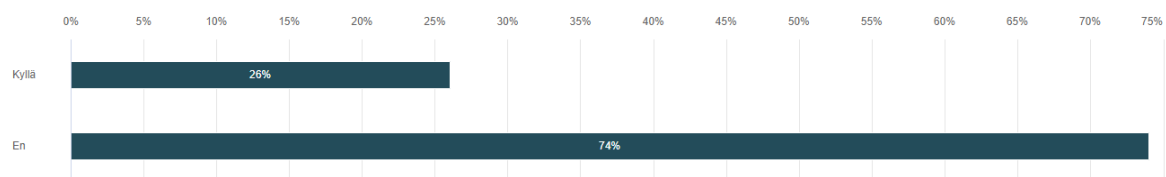


### 5.3 Kyselytulokset

Kyselyssä oli kaksitoista kysymystä (Liite 2. henkilöstökyselylomake) ja alla käydään läpi grafiikan kanssa kyselyn kysymykset ja vastaukset yleistasolla. Vastaukset käydään myös sanallisesti eritellen läpi esihenkilöiden ja alaisten välisten erojen osalta. Määrittävänä kysymyksenä käytettiin sitä, toimiiko vastaaja organisaatiossa esihenkilötehtävässä (Kysymys numero 1).

#### 1. Toimitko esihenkilönä?

Vastaajien määrä: 19



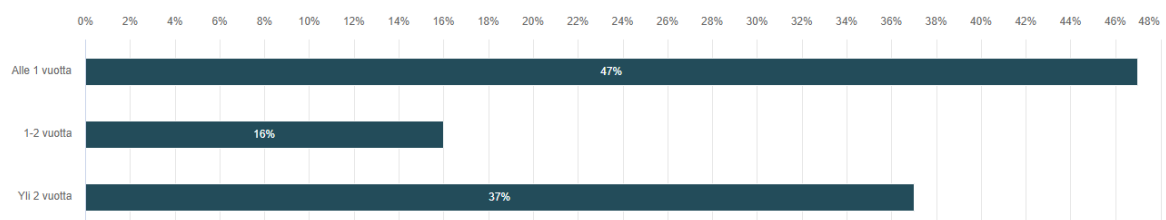
	n	Prosentti
Kyllä	5	26,3%
En	14	73,7%

#### Kuvio 9. Henkilöstökyselyn kysymys numero 1. Rooli diakoniapalveluissa

Organisaation henkilöstö jakaantuu karkeasti siten, että noin yksi neljäsosa on esihenkilöitä ja noin kolme neljäs osaa on heidän alaisiaan. On huomioitava, että myös diakoniajohtaja on vastannut kyselyyn.

#### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossasi?

Vastaajien määrä: 19



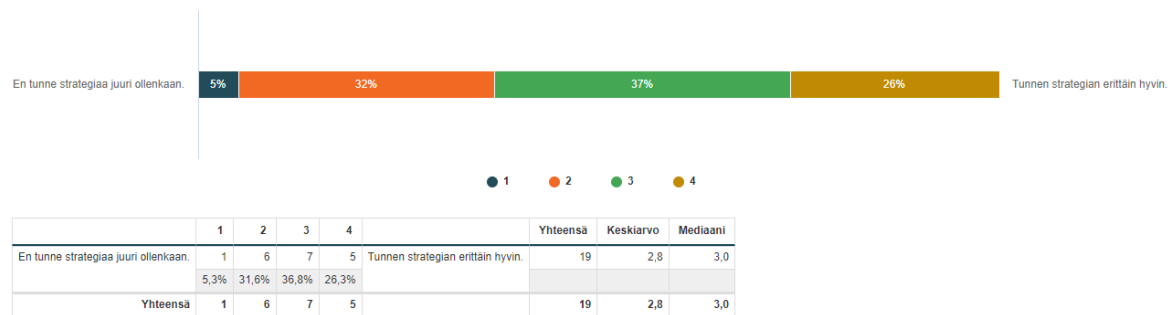
	n	Prosentti
Alle 1 vuotta	9	47,4%
1-2 vuotta	3	15,8%
Yli 2 vuotta	7	36,8%

#### Kuvio 10. Henkilöstökyselyn kysymys numero 2. Työskennely aika organisaatiossa

Kyselytulokset havainnollistavat hyvin henkilöstön vaihtuvuutta. Noin puolet on ollut organisaatiossa alle vuoden ja loput vuoden tai enemmän. Enimmäkseen organisaatiossa on siis joko tuoretta työvoimaa, tai kohtalaisen pitkään työskennellyttä työvoimaa. Siinä, missä esihenkilöistä 80-% on työskennellyt organisaatiossa yli kaksi vuotta, on vastaava luku työntekijätasolla noin 20-%.

### 3. Kuinka hyvin tunnet diakoniatyökalujen strategian vuosilta 2018–2022?

Vastaajien määrä: 19

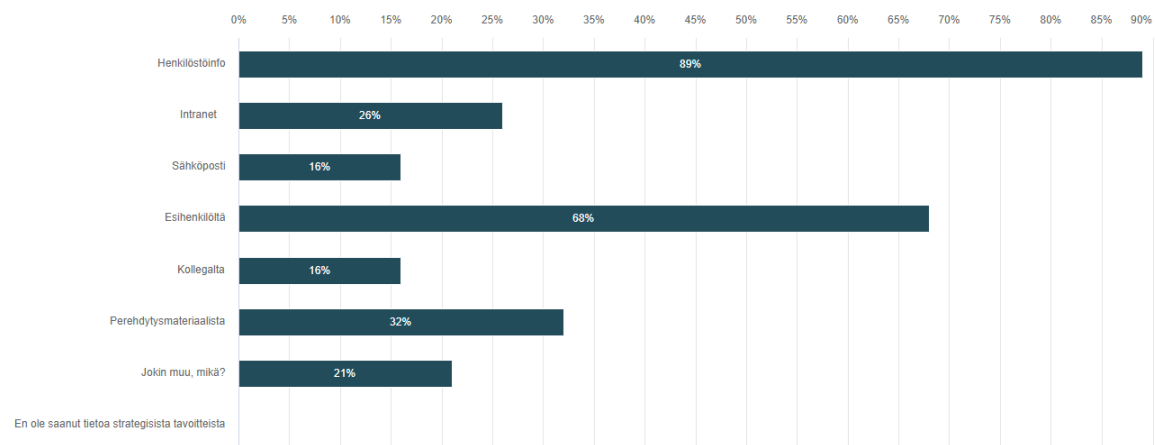


Kuvio 11. Henkilöstökyselyn kysymys numero 3. diakoniastrategian tuntemus

Suurin osa organisaation henkilöstöstä tuntee strategian erittäin hyvin tai hyvin. Merkittävä ero esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä löytyi strategian tuntemisen osalta. Kun esihenkilöt ymmärsivät kokonaisuudessaan strategian hyvin tai erittäin hyvin, alaisten osalta jakauma neliportaisella asteikolla vastasi sitä, että puolet sijoittui 1 ja 2 kohtiin. Kohta 1 tarkoitti tässä tilanteessa strategian tuntemattomuutta ja 4 puolestaan strategian tuntemista.

### 4. Mistä kanavista olet saanut tietoa strategisista tavoitteista?

Vastaajien määrä: 19, valittujen vastausten lukumäärä: 51

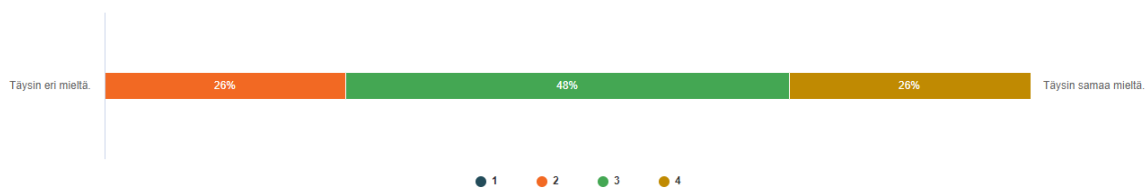


Kuvio 12. Henkilöstökyselyn kysymys numero 4. kanavakohtainen tiedonsaanti liittyen strategiaan

Se, mitä kautta strategiasta on tietoa saatu, ei juurikaan poikennut organisaatioaseman mukaan. Sekä esihenkilöt, että työntekijät olivat saaneet tietoa pääasiassa henkilöstöinfon, tai oman esihenkilönsä kautta. Muutamia työntekijöiden loogisia poikkeuksia toki löytyi, esihenkilöillä esiin nousi johtoryhmän kokoukset ja palaverit, henkilöstöllä taas perehdytysmateriaali.

## 5. Diakoniajohtaja viestii strategisista tavoitteista säännöllisesti.

Vastaaajien määrä: 19



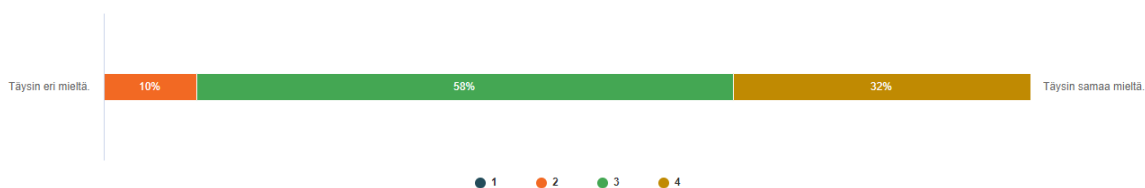
	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä.	0	5	9	5	Täysin samaa mieltä.	19	3,0	3,0
	0,0%	26,3%	47,4%	26,3%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>5</b>		<b>19</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

Kuvio 13. Henkilöstökyselyn kysymys numero 5. diakoniajohtajan viestinnän säännöllisyys

Diakoniajohtajan strategisen viestinnän osalta organisaatiossa oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä ja noin kolme neljäsosaa oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Strategian säännöllisen viestinnän osalta puolestaan ehkä hieman yllättävänäkin lopputulemana ilmeni, että alaiset kokivat pääasiassa Diakoniajohtajan viestinnän säännöllisyyden paremmaksi kuin esihenkilöt. Alaisista 3 tai 4 arvon antaneita oli melkein 80 prosenttia kun taas esihenkilöiden osalta tulokset jakautuivat arvoihin 2: 40-% ja 4: 60-%.

## 6. Strategiset tavoitteet ovat selkeitä.

Vastaaajien määrä: 19



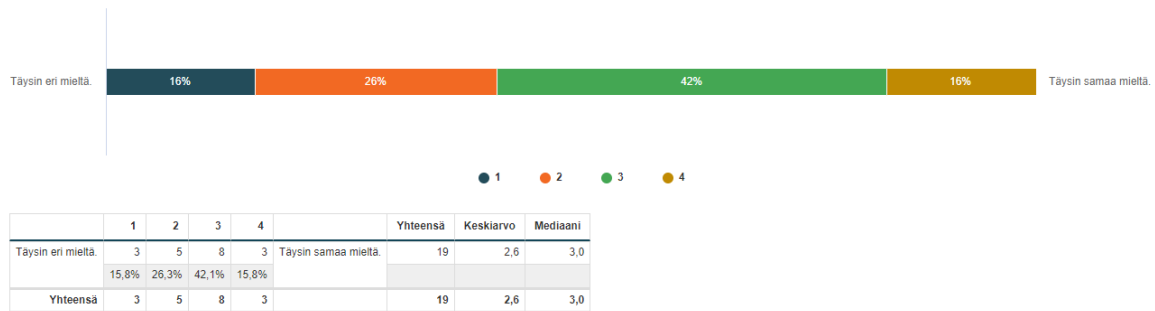
	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä.	0	2	11	6	Täysin samaa mieltä.	19	3,2	3,0
	0,0%	10,5%	57,9%	31,6%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>6</b>		<b>19</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

Kuvio 14. Henkilöstökyselyn kysymys numero 6. strategisten tavoitteiden selkeys

Strategiset tavoitteet olivat kummankin vastaajaryhmän mielestä selkeitä, siten, että vain muutama henkilöstön edustaja antoi tähän kysymykseen vastauksen kaksi. Kokonaisuudessaan 90-% vastaajista oli täysin, tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin erimieltä ei ollut yksinään vastaaja.

## 7. Strategiset tavoitteet ovat auttaneet minua kehittämään omassa työssäni.

Vastaajien määrä: 19

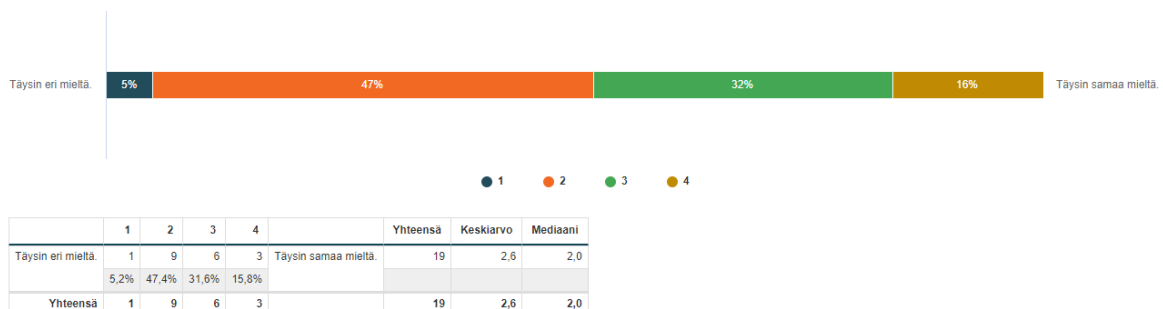


Kuvio 15. Henkilöstökyselyn kysymys numero 7. strategisten tavoitteiden hyöty omassa työssä

Vaikka prosentuaalisesti suurin osa vastaajista on kokenut strategian auttavan omassa työssään kehittymistä, voidaan todeta, että strategia on auttanut johtoa kehittymään työssään huomattavasti työntekijöitä paremmin. Yli puolet henkilöstöstä oli antanut vastaukseen arvoksi 1 tai 2, esihenkilöistä taas kaikki arvon 3 tai 4.

## 8. Lähiesihenkilöni viestii strategisista tavoitteista säännöllisesti.

Vastaajien määrä: 19



Kuvio 16. Henkilöstökyselyn kysymys numero 8. lähiesihenkilön strategiaviestinnän säännöllisyys

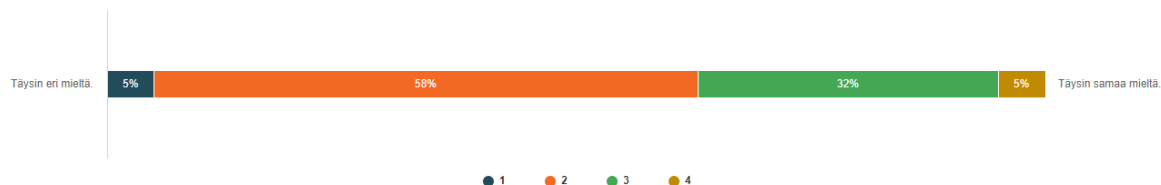
Lähiesihenkilön strategisista tavoitteista viestimisen osalta tulokset kertovat, että yli puolet vastanneista olivat siihen tyytymättömiä. Strategisen viestinnän säännöllisyyteen alaiset olivat keskimäärin tyytymättömämpiä kuin esihenkilöt. Esihenkilöistäkin tosin 40-% oli vastannut arvon 2. Alaisista 1 ja 2 oli vastannut yli puolet.

Kysymyksessä numero yhdeksän eli siinä, että diakoniastrategian tavoitteet ohjaavat lähiesihenkilön työtä, oltiin kohtalaisen yksimielisiä kautta linjan ja kaikki esihenkilöt olivat vastanneet arvon 3 tai 4. Myös henkilöstö oli vastannut pääasiassa arvot 3 tai 4, lukuun ottamatta kahta vastaajaa (Arvo 2).

Sama trendi jatkuu myös kysymyksessä kymmenen, jossa kartoitetaan, tukeeko toimintakulttuuri strategisten tavoitteiden toteutumista. Asemasta riippumatta on vastattu pääsääntöisesti samalla tavalla (Arvo 3 ja 4).

11. Saan palautetta lähiesihenkilöltäni siitä, miten edistän strategisten tavoitteiden toteutumista.

Vastaajien määrä: 19



	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä.	1	11	6	1	Täysin samaa mieltä.	19	2,4	2,0
	5,2%	57,9%	31,6%	5,3%				
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		<b>19</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>

Kuvio 17. Henkilöstökyselyn kysymys numero 11. lähiesihenkilön antaman palautteen säännöllisyys

Strategisten tavoitteiden edistämisestä saatu palaute taas jäänyt pääosalta vastaajista saamatta ainakin osittain. Tässä kysymyksessä ei ollut suurta eroa vastaajaprofiilien välillä.

Kysymyksessä 12 sekä esihenkilöt, että alaiset kokivat pääasiassa saavansa onnistumisen kokemuksia strategisten tavoitteiden mukaan toimiessaan. Pieni joukko henkilöstöstä oli kuitenkin vastannut arvon 2, esihenkilöissä taas jakauma oli 3: 80-% ja 4: 20-%.

Kokonaisuutta ajatellen strategia on diakoniatyöpalveluissa hyvin tiedossa ja sen tavoitteet ovat työntekijöiden mielestä selkeitä. Voidaan kuitenkin huomata, että viestinnässä on osaltaan puutteita. Alla oleva taulukko havainnollistaa aihealueittain sitä, missä onnistuttiin tai epäonnistuttiin. Voidaan todeta, että henkilöstökyselyn tulosten perusteella strateginen muutosjohtaminen on onnistunut vaikkakin operatiivisella puolella on lieviä ongelmia.

Missä onnistuttiin	Missä epäonnistuttiin
Strategia pääasiassa tiedossa	Henkilöstön osalta vielä puutteita
Strategisista tavoitteista viestitään	Säännöllisyys puuttuu
Strategian edistäminen luo onnistumisen tunteita	-
Strategia edistää kehittymistä työssä	Kehittymistä pääasiassa yksiköiden esihenkilöiden osalta
Strategiset tavoitteet selkeitä	-

Strategia ohjaa toimintaa	-
Organisaatiokulttuuri tukee strategiaa	-

Taulukko 2. Yhteenveto henkilöstökyselyn pääkohdista.

#### 5.4 Haastattelutulokset

Esihenkilöiden teemahaastatteluiden tulokset on muodostettu yhteisiksi nostoiksi hyödynnäen laadullista sisällönanalyysiä. Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa nousseet tärkeimmät puheenaiheet ja teemat koottiin yhteisiksi kokemuksiksi ja reflektoinneiksi. Pohjana tähän haastatteluissa hyödynnettiin 12. eri kysymystä ja nämä esitettiin jokaiselle esihenkilölle (Liite 1. henkilöhaastattelulomake). Kokemuksia, mietteitä ja ajatuksia tullaan tuloksissa esittämään sitaattien muodossa siten, että haastateltavat numeroidaan vastaajat 1.–4. ja säilytetään anonymiteettiä.

Haastattelutuloksia tehdessä keskityttiin tarkastelemaan yhtä teemaa kerrallaan, sekä kaikkien haastateltavien käsityksiä, kokemuksia ja merkityksiä liittyen tähän. Sisällönanalyysissä hyödynnettiin fenomenografista analyysimenetelmää, jonka mukaan tarkastellaan ihmisten erilaisia tapoja ja käsityksiä kokea jokin tietty asia. Haastattelutuloksiksi muodostui 4 tärkeintä teemaa.

Ensimmäiseksi tärkeäksi puheenaiheeksi haastatteluissa nousi strategia-ajan muutosnopeus. Sisällönanalyysiä tehtäessä huomattiin, että kaikki 4 esihenkilöä puhuivat erittäin vauhdikkaasta toimintakentän muutoksesta, muutosvauhdista, sekä haasteesta pysyä mukana tässä liikkeessä. Tästä huolimatta jokainen esihenkilö oli sitä mieltä, että muutosvauhdissa on pysyttävä ja alati kovenemaan kilpailuun sosiaalialalla on kyettävä vastaamaan uusilla keinoilla; kehittämällä, sekä viemällä uusia ideoita eteenpäin. Muutosnopeutta kuvailtiin seuraavasti:

*Vastaaja 1: Yhteiskunnallisen muutoksen vuoksi, eritoten vanhustaluiden vuoksi on ollut ehdottoman tärkeää, että lähdetään muuttamaan taloon tällaista erilaista kokonaisuutta ja tämä diakoniapalveluiden muutos on ollut yksi iso liittyen tähän. Diakonian on pitänyt niin sanotusti kasvaa tämän ajan mukana.*

Toinen tärkeä teema ja keskustelua herättänyt aihe oli muutosjohtaminen, tämän onnistuminen ja työn organisointi muutoksessa. Kolme esihenkilöä neljästä olivat vahvasti sitä mieltä, että muutosjohtaminen kuluvalle strategiakaudella on onnistunut hyvin. Muutoksia on ollut hyvin paljon, joka on osaltaan vaikuttanut haastavaan ihmisten johtamiseen ja työn

organisointiin. Kolme neljästä esihenkilöstä oli sitä mieltä, että muutos on välillä jopa niin nopeaa, että kaikki aika ja energia menevät uusien muutosten suunnitteluun ja toimeenpanemiseen ja aikaa siihen omaan perustyöhön jää liian vähän jäljelle. Tämän perusteella tärkeiksi puheenaiheeksi nousikin siis aikaa vievät prosessit, perustyön hoitamisen kiireellisyys, sekä nopea päätöstenteko vauhti.

Tästä huolimatta jokainen esihenkilö kokee, että muutosjohtamisessa on se yksi yhteinen punainen lanka, jota tavoitellaan ja johon tulee pyrkiä oman yksikön osalta. Muutosjohtamiseen liittyen päätösten tekeminen on ollut johdonmukaista ja harkittua, vaikka päätösten tekemisen on usein täytyntäkin olla hyvin dynaamista ja nopeaa. Muutosjohtamista kuvattiin seuraavasti:

*Vastaaja 4: Onhan se vaatinut itseltäni paljon muutosjohtamista ja paljon siihen liittyvää epävarmuuden sietoa, rohkeaa ja reipasta kokeilua ja se on sitä, mitä yritän kovasti meidän linjamme työntekijöille viedä. Tavoite on, että nähtäisiin mieluummin mahdollisuudet ja potentiaaliset hyvät jutut uhkakuvien sijaan, mitä liittyy meidän toimintamme volyymin ja toiminnan kasvattamiseen.*

Kolmantena tärkeä teema ja asia, joka haluttiin nostaa esille, oli oman tiimin jatkuva kehitystyö, uuden innovointi ja tähän liittyvä toimeenpaneminen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kun uusi diakoniastrategia astui voimaan diakoniapalveluissa, laitto se ns. ”kansiin” sen työn mitä yksiköissä jo aikaisemmin tehtiin, mutta samalla tämä uusi strategia toi kunnianhimoa ja laajoja yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulmia lisää. Voidaankin siis yleisellä tasolla puhua uudesta strategisesta työkalusta, mitä kolme esihenkilöä neljästä pitää tärkeänä oman tiimin kehitystyössä.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että ylemmän johtoportaan visio ja tarkoitus, näkyvät vahvasti myös yksittäisen työntekijän arjen toimissa siten, että voidaankin sanoa jokaisen työpäivän olevan kehittämistyötä. Edellä mainittu lause toistuu jokaisen esihenkilön haastattelussa liittyen oman tiimin päivittäiseen organisointiin, ja kaikki olivat aiheesta samaa mieltä.

Kolme neljästä esihenkilöstä oli sitä mieltä, että oman tiimin organisointi tuntuu helpolta. Tätä haastateltavat perustelivat siten, että koko tiimi on strategisten arvojen ja vision takana, sekä kehitystyötä tehdään yksiköissä yhteiskehittämisen menetelmin ja hyvällä menestyksellä. Yksi esihenkilö neljästä oli tässä tapauksessa sitä mieltä, että oman tiimin organisointi voi olla hyvin hankalaa jatkuvan työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Tämä aiheuttaa hankaluuksia mm. oman tiimin osallistamisessa.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteen hiileen puhaltamalla selvittää jatkuvan kehitystyön haasteesta ja tiimin kesken ideoimalla päästään uusin ja parempiin ratkaisuihin. Kehitystyön haasteeseen todettiin seuraavasti:

*Vastaaja 3: Kun toimitaan haasteiden äärellä, asenne ratkaisee.*

Neljäntenä ja viimeisenä tärkeänä teemana haastateltavat painottivat vahvasti kohtaamisen kulttuuria ja sitä, kuinka se elää organisaatiossa, päivittäisessä työskentelyssä. Haastatelluaineistojen mukaan organisaatiota kuvataan tavoitteelliseksi, kunnianhimoiseksi, mutta ennen kaikkea kohtaavaksi työympäristöksi. Haastateltavien reflektoinnin voisikin kiteyttää siten, että ”juuri meidän talomme” tekee tätä kohtaamistyötä kiitettävällä tasolla, eikä arjen haasteet tai muutosvauhti pysty muuttamaan tätä organisaation olennaispiirrettä kovinkaan helposti.

Kohtaaminen, välittäminen ja ystävällisyys ovat Diakoniasäätiön arvoja, joita ei tarvitse edes miettiä päivittäisessä toiminnassa. Haastateltavien mukaan nuo kyseiset arvot tulevat esiin ikään kuin itsestään ja ne ovat asiakastyössä se oletusarvo. Tämä näkyy ennen kaikkea siten, että uusia avauksia tehdään niille harmaille alueille, johon kukaan muu saman toimialan toimija, ei uskalla mennä. Dilasta puhuttaessa voidaankin puhua kehitysmuonteisen ja avoimen kohtaamisen kulttuurista, joka näkyy organisaation jokaisella tasolla. Kaikki henkilöt olivat myös sitä mieltä, että noudattaen tätä organisaation perusarvoa, koetaan arjessa myös paljon onnistumisen kokemuksia.

*Vastaaja 1: Mielestäni meillä haetaan koko ajan innovatiivisia näkökulmia, sekä myös kohdataan ihmisiä erinomaisesti, ihan passiivisella tasolla ja automaattisesti. Kehtaan kyllä todella tunnustaa olevani Dilalla töissä.*

Yhteenvetona tehdessä henkilöhaastatteluiden osalta voidaan 4 tärkeintä teemaa muodostaa vertailu taulukoksi. Henkilöhaastattelu tuloksissa haastateltavat halusivat nostaa esille ennen kaikkea strategia-ajan muutosnopeuden, muutosjohtamisen onnistumisen, tiimien kehitystyön ja uuden innovoinnin, sekä kohtaamisen kulttuurin merkityksen.

Teeman aihe	Hyvät asiat	Huonot asiat
<u>Strategia-ajan muutosnopeus</u>	Yhteiskunnan muutosnopeuden vauhdissa on pysyttävä, jotta pystytään vastaamaan alati kovenevaan kilpailuun.	Liian voimakas muutosnopeus aiheuttaa kiirettä päivittäistyössä, sekä oman tiimin organisoinnissa.



<u>Muutosjohtamisen onnistuminen</u>	Muutosjohtaminen kulu- valla strategiakaudella on onnistunut hyvin. Päätös- ten teko on ollut johdon- mukaista ja harkittua, sekä dynaamista ja no- peaa.	Muutoksia on ollut paljon, joka on näyttäytynyt haas- teena ihmisten johtamiseen ja työn organisointiin. Välillä menee liian paljon aikaa muutosten suunnitteluun ja toimeenpanemiseen.
<u>Tiimien kehitystyö &amp; uuden in- novointi</u>	Oma tiimi on hyvin strate- gisten arvojen ja vision ta- kana. Kehitystyötä teh- dään yhteiskehittämällä ja hyvällä menestyksellä.	Ongelmana muuttuvassa työympäristössä työntekijöi- den korkea vaihtuvuus. Ai- heuttaa ongelmia mm. oman tiimin organisoinnissa ja osallistamisessa.
<u>Kohtaamisen kulttuuri</u>	Dila tekee kohtaamistyötä kiitettävästi, jokaisella or- ganisaation tasolla. Arjen haasteet eivät vaikuta tä- hän olennaispiirteeseen, joka onkin asiakastyössä se oletusarvo ja perusta.	-

Taulukko 3. Yhteenveto henkilöhaastatteluiden pääteemoista.

## 6 Yhteenveto

### 6.1 Johtopäätökset

Asiakastyytyväisyyskyselyiden aineistosta käy ilmi, että diakoniapalveluiden asiakasmäärä on kasvanut huomattavasti. Vuonna 2017 vastaajia oli yhteensä 21 ja strategiakauden viimeisenä vuonna 2021 vastaajia oli yhteensä 129. diakoniapalveluiden strategian painopisteenä oli alusta alkaen tavoittaa apunsa piiriin enemmän asiakkaita. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista selviää, että tämä tavoite strategian osalta on ehdottomasti täyttynyt. Vaikka strategia ei asettanut kasvulle tarkkarajaista tavoitetta, asiakasmäärän kasvaessa yli viidelläsadalla prosentilla, voidaan tätä pitää jo merkittävänä määränä. Kun diakoniapalveluiden henkilöstö- ja asiakasmäärä kasvaa, on palvelun laadun varmistaminen luonnollisesti haastavampaa. Asiakaspalvelun laadun korkean tason säilyttäminen kasvun lomassa kuului myös diakoniapalveluiden strategian päätavoitteisiin tarkasteltavalla ajanjaksolla.

*Tutkimuskysymyksessä neljä kysyttiin: Kuinka muutos vaikutti asiakaskohtaamiseen?*

Tutkimustulokset asiakastyytyväisyyden osalta osoittavat, että diakoniapalveluissa on onnistuttu säilyttämään korkea taso asiakkaan kohtaamisen laadun osalta. Huonot kokemukset loistavat pääasiassa poissaolollaan muutamaa yksittäistapausta lukuun ottamatta. Lievää muutosta on tapahtunut erinomaisuudesta keskinkertaisuuteen päin, jolla tarkoitetaan kahden positiivisimman vastausvaihtoehtojen keskinäisen eron tasoittumista viimeisimpinä vuosina. Kysymys: Palvelutilanteessa minua kohdeltiin ystävällisesti ja kohteliaasti. Sai lähtökohtaisesti kolmesta kysymyksestä parhaimmat tulokset vuodesta riippumatta. Voitaisiin siis todeta, että asiakaspalvelu on ollut laadukasta ja asiakas on aidosti kohdattu.

Kahdessa jälkimmäisessä kysymyksessä jakauma kahden parhaan vaihtoehdon välillä oli läpi strategiakauden tasaisempaa kuin ensimmäisessä kysymyksessä, tämä voi kertoa siitä, etteivät käsiteltävät ongelmat ole aina helppoja tai yksiselitteisiä. Joka tapauksessa viisiportaisella arviointiasteikolla tulokset sijoituivat lähes kokonaan kahteen parhaaseen vaihtoehtoon, voidaan todeta, että asiakaspalvelun laatu on pysynyt tältäkin osin samana suuresta kasvusta huolimatta.

Voidaankin todeta asiakaspalvelun laadun aika ajoin jopa parantuneen tai vähintään pysyneen lähtötasolla koko strategiakauden aikana. Suuresta kasvusta huolimatta asiakas on kyetty kohtaamaan yksilönä, ihmisenä ja hänen ongelmiinsa on pyritty aidosti etsimään ratkaisuja. Kasvun määrää ajatellen tätä voidaan pitää erinomaisena tuloksena ja huolimatta siitä, että laadun keskinkertaistumista on hieman havaittavissa. Strategisen tavoitteen kasvun ja laadun osalta voidaan katsoa onnistuneen myös käytännössä.

Kyselytuloksissa puolestaan havaittiin, että organisaation työvoiman vaihtuvuus henkilöstön osalta on suurta. Yksiköiden esihenkilöt taas pääsääntöisesti olivat olleet talossa pidempään. Osaltaan ilmiö selittyy hanketyöllä, jossa työvoima toimii ikään kuin alihankkijana organisaatiolle, jonkin määrätyn pituisen hankkeen aikana. Vaikka vaihtuvuus onkin suurta, on henkilöstö ainakin asiakastyytyväisyyden tuloksista päätelleen asiansa osaavaa. Tämä voi johtua onnistuneesta rekrytointiprosessista, sillä pääsääntöisesti henkilöstö ei tunne diakoniastrategiaan erityisen hyvin. Esihenkilöillä strategian tuntemus puolestaan oli hyvällä tasolla ja tämä riittääkin käytännön tasolla pitämään laadun korkealla. Hanketyö osaltaan taas voi vaikuttaa hankehenkilöstön kykyyn omaksua strategiaa kovin syvällisesti, sillä hankesuunnitelman tavoitteet voivat poiketa hieman diakoniastrategiasta. Strategiasta myös viestittiin monen eri kanavan avulla, joten tiedotus on siltä osin kunnossa, eikä rajoitu vain perehdytysmateriaaliin kahvihuoneen ilmoitustaululla.

*Tutkimuskysymyksessä kaksi kysyttiin: Onko diakoniapalveluiden henkilökunta tietoinen diakoniastrategiasta ja sen tavoitteista?*

Diakoniajohtajan viestintään ollaan diakoniapalveluissa tyytyväisiä ja henkilöstötasolla se onkin onnistunut hyvin. Esihenkilöistä osa kokee siinä kuitenkin olevan parannettavaa, joka voi selittyä osin sillä, että esihenkilöiden vaatimukset strategian viestinnän suhteen ovat todennäköisesti korkeammalla kuin ruohonjuuritason työntekijällä, sillä sen vaikutus heidän omaan työhönsä on suurempi. Sen sijaan ennalta määritellyt strategiset tavoitteet ja linjaukset koetaan selkeinä, joka on äärimmäisen tärkeää. Epäselvää strategiaa on vaikea toteuttaa sekä henkilöstö, että esihenkilötasolla, joten selkeät tavoitteet ovat varmasti osaltaan vaikuttaneet siihen, että tavoitteisiin on lopulta päästy. Selkeät suuntaviivat ovat myös auttaneet johtoa ja henkilöstöä kehittämään työssään. Johdon suurempi kehitys tältä osin voi liittyä vaihtuvuuteen ja hanketyön määrään. Tutkimuskysymykseen kaksi viitaten, voidaan todeta, että strategian ja sen tavoitteiden tunteminen yleisellä tasolla on diakoniapalveluissa pääsääntöisesti hyvällä mallilla. Ainakin strategiaa pystytään tehokkaasti edistämään.

Operatiivisen johtamisen puolella tulokset ovat vähemmän mairittelevia ja yli puolet alaisista on tyytymättömiä esihenkilönsä viestintään strategian osalta. Myös tämän viestinnän säännöllisyydessä on parannettavaa. On mahdollista, että strategian esilletuonti on hukkunut päivittäisjohtamisen kiireen keskellä ja tätä havaintoa tukevat myös haastattelujen tulokset. Tästä huolimatta valtaosa niin henkilöstöstä kuin johdostakin kokee, että strategiset tavoitteet ja suuntaviivat ohjaavat oman esihenkilön toimintaa. Vaikka viestinnässä onkin parantamisen varaa, ainakin johto seuraa strategiaa kiitettävällä tavalla. Tämän lisäksi organisaatiokulttuuri tukee strategisten tavoitteiden toteutumista ja on hyvä, etteivät perusarvot ole ristiriidassa strategisten tavoitteiden kanssa. Strategiset tavoitteet kuitenkin ovat hyvin

ihmisläheisiä ja niissä korostuu organisaation inhimillinen näkökulma ja halu auttaa, myös kasvun osalta. Tämä osaltaan mahdollisesti selittää sekä henkilöstön, että esihenkilöiden onnistumisen kokemuksia strategisia tavoitteita edistäessään, johon myös haastattelutuloksissa on viitteitä.

*Tutkimuskysymys kolme: Kuinka henkilökunta kokee strategisen muutoksen?*

Vaikka palaute strategian edistämisen osalta on ollut niukkaa, vaikuttaisi siltä, että strategisten tavoitteiden inhimillinen puoli on saanut diakoniapalveluiden työntekijöissä aikaan hyviä kokemuksia. Vaikka strategian viestinnässä on edelleen omat ongelmansa, vaikuttaisi siltä, että se kuitenkin on helposti omaksuttava. Halu auttaa heikommassa asemassa olevia on siis vahva organisaatiossa ja tätä tavoitteet tukevat loistavasti. Organisaatiokulttuuri, arvot ja strategiset tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään vaan tukevat ja täydentävät toisiaan. Yhdessä pääsääntöisesti riittävän hyvin onnistuneen päivittäisjohtamisen kanssa ne lienevät syitä, jonka vuoksi kasvusta huolimatta perimmäinen päämäärä, eli ihmisten kohtaaminen on onnistuttu pitämään tasoltaan laadukkaana. Kyselyn perusteella henkilöstö ja yksiköiden esihenkilöt kokevat strategisen muutoksen pääosin positiivisesti, mutta tämä on osaltaan ristiriidassa esihenkilöiden haastattelujen kanssa, muutosnopeus on ollut kova.

Henkilöhaastatteluiden perusteella voidaan nostaa muutama tärkeä teemaa esille. Ensimmäisenä asiana haastateltavat mainitsivat liian kovan muutosnopeuden. Haastateltavien kommenttien perusteella liian kovassa muutosnopeudessa on vaikea pysyä mukana. Liian suuri muutosnopeus aiheuttaa haasteita päivittäisessä perustyössä, sekä oman tiimin organisoinnissa. Tämän lisäksi se luo työkiirettä. Tästä huolimatta haastateltavat kuitenkin ymmärtävät muutoksen tärkeyden ja omaksuvat yhteiskunnallisen tarpeen muutosnopeudelle. Haastateltavat myös kertovat, että omassa yksikössä muutosnopeus omaksutaan ja siihen adaptoidutaan päivä kerrallaan.

Toisena asiana voidaan todeta, että diakoniapalveluissa jokainen päivä on kehittämistyötä. Henkilöhaastatteluista ilmeni, että jokaisessa yksikössä kehittämiseen ja uuden innovointiin asennoidutaan hyvin ja tätä tehdään jopa päivittäin. Yksikön lähiesihenkilö muutosjohtaa työntekijöitä, näyttää yhteistä suuntaa yksikölleen siten, että strategisiin tavoitteisiin päästään. Yksiköiden työntekijät ovat rohkeita ja kokeilevat uusia ratkaisuja, eivätkä pelkää epäonnistua.

Haasteita tiimin sisäiseen kehitystyöhön tuo henkilöstön vaihtuvuus. Jos henkilöstön vaihtuvuus on kovin nopeaa ja esihenkilön tiimin kokoonpano vaihtuu jatkuvasti, on tiimiä hankalaa osallistaa ja toiminnan suunnitteluun, sekä kehitystyö voi sakata tässä tilanteessa.

Viimeisenä asiana haastateltavien kanssa puhuttiin organisaatiokulttuurista tai niin sanotusta kohtaamisen kulttuurista. Haastatteluiden mukaan organisaatiossamme kohdataan kaikkia eri sidosryhmiä, aina asiakkaista työntekijöihin asti, erinomaisella tasolla. Kohtaaminen tapahtuukin automaattisesti ja passiivisesti ja se elää osana organisaation arkea. Dillaa organisaationa voisikin kuvailla kehitysmuonteiseksi ja avoimen kohtaamisen kulttuuriksi. Tämä näkyy organisaation jokaisella tasolla ja se välittyy aina organisaation sisäisistä toiminnoista, ulkoisiin toimintoihin asti.

*Henkilöhaastatteluiden tulosten perusteella pohdittiin tutkimuskysymyksiä yksi: Kuinka strateginen muutosjohtaminen on onnistunut strategiakauden aikana? sekä kolme: Kuinka henkilökunta kokee strategisen muutoksen?*

Henkilöhaastatteluiden osalta viitaten tutkimuskysymykseen yksi ”Kuinka strateginen muutosjohtaminen on onnistunut strategiakauden aikana?” voidaan todeta, että muutosjohtaminen on onnistunut kuluvalle strategiakaudella hyvin. Haastateltavat esihenkilöt ovat selvästi ymmärtäneet sen, että muutosjohtaminen antaa paljon liikkumavaraa esimerkiksi kehitystyön ja innovoinnin työkentässä. Haastatellut esihenkilöt olivatkin sitä mieltä, että oikeanlaisella muutosjohtamisella voidaan näyttää oikeaa tietä omalle yksikölleen siten, että strategisiin tavoitteisiin päästäisiin ja tätä kautta toiminta olisi tuloksellisempaa ja tehokkaampaa uusien avauksien seurauksesta. Haastattelutulosten perusteella ymmärretään, että muutosjohtamisessa on se yksi yhteinen, punainen lanka, jota tavoitellaan ja johon tulee pyrkiä oman yksikön osalta. Tämän lisäksi esihenkilöt kommentoivat, että päätöksenteko strategiakaudella on ollut hyvin johdonmukaista ja harkittua, vaikkakin sen on täytynyt olla hyvin dynaamista ja nopeaa.

Viitaten tutkimuskysymykseen kolme ”Kuinka henkilökunta kokee strategisen muutoksen?” haastateltavat kommentoivat asiaan seuraavaa. Kolme haastateltavaa neljästä puhui erittäin vauhdikkaasta muutoksesta, muutosvauhdista ja haasteesta pysyä mukana tässä liikkeessä. Haastateltavat kokivat, että uudistuvassa organisaatiossa muututaan välillä jopa liian nopeasti ja kaikkeen uuteen ei aina keritä mukaan. Tästä huolimatta haastateltavat tiedostivat myös sen, että yhteiskunta muuttuu ajan hermoilla ja tähän muutokseen on vastattava olemalla itse joustavia. Alati kovenemaan kilpailuun on kyettävä vastaamaan uusilla keinoilla, kehittämällä toimintaa sekä viemällä uusia ideoita eteenpäin. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että strateginen muutos koetaan haastavana, mutta välttämättömänä asiana omaksua, jotta voidaan vastata oman toimialan kilpailuun.

*Päättökysymys: Kuinka strateginen muutosjohtaminen on onnistunut strategiakauden aikana?*

Johtopäätösten perusteella voidaan lopulta katsoa, että diakoniastrategian tavoitteet ovat täyttyneet diakoniapalveluissa varsin hyvin. Strategisessa muutosjohtamisessa oli osaltaan haasteita muun muassa muutosnopeuden, sekä viestinnän osalta. Tästä huolimatta muutosjohtaminen onnistui muun muassa siinä, että strategiset tavoitteet saavutettiin, joka näkyy myös käytännössä, tarkastellessa kasvavaa ja uudistuvaa Lahden Diakonialaitoksen diakoniapalveluiden yksikköä. Näin ollen, strategisen muutosjohtamisen voidaan katsoa onnistuneen diakoniapalveluissa vuosina 2018–2022.

## 6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Asiakastyytyväisyyskyselyiden osalta kysymyksiä oli suhteellisen vähän, johtuen organisaation osastokohtaisten dokumentointitapojen eroista. Näin ollen asiakastyytyvääisyyttä pystyttiin mittaamaan yhdenmukaisilla mittareilla melko rajatusti. Kuitenkin asiakastyytyväisyyden mittaamisessa käytetyt kolme kysymystä kykenivät mittaamaan kohtalaisen tarkasti, sitä mitä kuuluukin ja kartoittamaan asiakkaiden kokemuksia palvelun osalta. Tätä tutkimuksen aineistoa voidaan pitää siltä osin osalta hyvänä, sillä kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat selkeitä. Validiteetin osalta heikentäväksi tekijäksi voidaan lukea se, että asiakastyytyväisyys kokonaisuudessaan on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin kolmella kysymyksellä on mahdollista mitata. Täydellistä tilannekuvaa asiakastyytyväisyydestä kysymysten avulla ei voitu saavuttaa, vaikkakin tutkimuskysymyksiin liittyen ne ajoivat asiansa hyvin ja johtopäätöksiä saatiin tehtyä.

Asiakastyytyväisyyden reliabiliteettia tarkastellessa on syytä huomioida, että aineiston osalta olemme täysin toimeksiantajan varassa asiakastyytyvääisyyteen liittyvien aineistojen osalta. Lähtökohtaisesti oletus on kuitenkin se, että toimitettu aineisto on totuudenmukaista. Kysymykset puolestaan ovat helposti toistettavissa tulevinakin vuosina. Otannan määrä koko asiakaskunnasta ei kuitenkaan ole tiedossa, joten tältä osin tutkimuksen asiakastyytyväisyyden osion reliabiliteettia voidaan kyseenalaistaa. Kyselyyn vastanneiden määrässä kuitenkin on havaittavissa kasvua vuosi vuodelta, mutta ei voida tietää, ovatko kyselyyn vastattu sen ikään kuin kiitokseksi onnistuneesta asiakaspalvelusta. Kun kokonaisasiakasmäärä ei ole tiedossa, tämä seikka voi mahdollisesti vääristää tuloksia paljonkin diakoniapalveluiden asiakaspalvelun laadun eduksi.

Henkilöstökyselyn osalta kysymyksiä oli huomattavasti enemmän ja niiden avulla pystyttiin kartoittamaan kohtuullisen laaja-alaisesti henkilöstön kokemuksia liittyen tutkimuksen aihealueeseen. Kyselylomakkeen ominaisuudet mahdollistivat myös sen, että yksiköiden esihenkilöiden ja alaisten vastaukset pystyttiin erottamaan toisistaan. Tämän takia vastaajaprofiilit pystyttiin yksilöimään ja havainnoimaan tarkasti eroja näiden kahden vastaajaprofiilin välisissä vastauksissa ja tekemään sen osalta johtopäätöksiä. Kysymykset ja

vastausvaihtoehdot olivat selkeitä eivätkä ne sisältäneet johdattelua. Henkilöstökyselyn validiteettia voidaan pitää tältä osin hyvänä.

Henkilöstökyselyn reliabiliteettia tarkasteltaessa ensimmäinen huomio kiinnittyy vastaajien määrään. Toisin kuin asiakastytyväisyyskyselyssä, koko henkilöstön määrä on tiedossa, joten kyselyyn vastanneiden osalta saatiin tarkka prosentuaalinen osuus kokonaisuudesta. Tavoitteenamme oli päästä 80- prosentin vastaajamäärään koko henkilöstöstä, mutta tähän ei aivan ylletty, vastaajamäärän jäädessä 76- prosenttiin kattaen 19 vastaajaa. Kyseessä on kuitenkin yli neljä viidesosaa diakoniapalveluiden henkilöstöstä ja täten tulosta voidaan pitää, jos ei täysin, niin kuitenkin melko luotettavana otantana, sillä 80- prosenttia jäi yhden vastaajan päähän. Tosin siitä, miten totuudenmukaisesti henkilöstö kyselyyn on vastannut ei voi koskaan olla täyttä varmuutta. Toistettavuuden näkökulmasta kyselyn reliabiliteetti on kunnossa, sillä se pystytään sellaisenaan tarvittaessa toistamaan uudestaan esimerkiksi vuosittain, jos se koetaan toimeksiantajan puolesta tarpeelliseksi. Kyselyn kysymykset ovat myös sellaisenaan laajemmin sovellettavissa myös kohteena olevan organisaation ulkopuolelle, jos halutaan mitata strategisen ja operatiivisen johtamisen onnistumista.

Puolistrukturoitua teemahaastattelua tarkastellessa tulee huomion kiinnittyä myös siihen, kuinka tutkijat arvioivat itseään, sekä pätevyyttään olla haastattelijan roolissa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu eteni kaikkien haastateltavien osalta samankaltaisesti. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Tutkijat käyttivät apuna tässä ennalta tehtyä lomaketta, jossa kaikki kysymykset oli numeroitu. Haastattelun pohjana käytettiin 1. ja 3. tutkimuskysymystä eli ”Kuinka strateginen muutosjohtaminen on onnistunut strategiakauden aikana?” ja ”Kuinka henkilökunta kokee strategisen muutoksen?” Henkilöhaastattelut kulkivat näiden pääteemojen avulla aina ensimmäisestä kysymyksestä viimeiseen, eikä haastattelutilanteessa keskitytty muihin asioihin. Jälkeenpäin haastattelut olivat helppoa litteroida tekstin muotoon, sillä kerätyt äänitetiedostot vastasivat pitkälti ennalta sovittuun kyselylomakkeeseen. Haastatteluissa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin myös havainnointia, eli validiteetin näkökulmasta on arvioitava tutkijoiden henkilökohtaista tieteellistä havainnointikykyä. Henkilöhaastattelun sisällönanalyysi vaiheessa tutkijat tekivät kaikista haastatteluista samankaltaisia nostoja, jolloin saatiin luotua luotettavia tuloksia ja johtopäätöksiä. Näin ollen voidaan todeta, että henkilöhaastatteluissa osattiin hyvin mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin, joten validiteetti oli hyvä.

Henkilöhaastatteluissa hyödynnettiin analyysin osalta fenomenografista analyysimenetelmää, jossa tarkastelun kohteena ovat ihmisten erilaiset tavat kokea jokin asia, erilaiset käsitykset jostain asiasta tai erilaiset tavat ajatella jotain asiaa. Onkin mahdotonta todeta, että kaikki haastateltavat vastaisivat teemahaastattelun kysymyksiin täsmälleen

samankaltaisesti. Haastattelun aineistoista huomattiinkin, että ihmisten mielipiteet samoista asioista poikkesivat jonkun verran, eikä täsmälleen identtistä tulosta saatu kenenkään haastateltavan osalta. Teemahaastattelun luonteesta, sekä fenomenografisen analyysimenetelmän takia todetaan, että reliabiliteetin määrittäminen ei tässä tapauksessa ole järkevää.

### 6.3 Jatkokehitysajatukset

Asiakastyytyväisyyskyselyn osalta kehitystarpeena mainittakoon se, että tulosten luotettavuuden kannalta olisi tärkeää saada koko Diakoniapalveluiden asiakasmäärä selvitettyä. Tämä tieto on mahdollisesti olemassa ja sitä voidaan myöhemmin soveltaa, jos kyselyn reliabiliteetin osalta herää suuria kysymyksiä. Mikäli dataa tästä ei ole olemassa, kannattaa sitä ehdottomasti kerätä ja taltioida tulevien asiakastyytyväisyyskyselyiden yhteydessä. Validiteetin näkökulmasta asiakastyytyväisyyskyselyä ennen kaikkea yhdenmukaistaa eri osastojen välillä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja-alainen kuva asiakastyytyväisyydestä. Tämä on tärkeää, mikäli tuloksia halutaan verrata vuositasolla koko Diakoniapalveluiden, eikä vain yksittäisten osastojen osalta.

Henkilöstökysely on käytännössä valmis paketti uudelleen käyttöä varten ja sen pohja tarjoaa myös mahdollisuuksia kehittää kyselyä edelleen. Yhdenmukaisten vuosikohtaisten tulosten saamiseksi kuitenkin suosittelemme sen käyttöä sellaisenaan tai ainakin sisällöllisesti mahdollisimman samankaltaisena. Henkilöstökysely voisi olla tarkoituksenmukaista toteuttaa vuosittain, jolloin tuloksissa mahdollisesti esiintyviin epäkohtiin voitaisiin puuttua. Henkilöstökyselyn toteuttamiseen tosin suosittelemme muuta ajankohtaa, kuin tässä tutkimuksessa käytettyä kesäkuuta. Tämä vaikutti osaltaan vastaajamääriin ja sitä kautta reliabiliteettiin, ihmisten ollessa kesälomillaan.

Henkilöhaastattelun osalta tutkittavasta aiheesta saatiin paljon syventävää dataa. Otannan koostuessa käytännössä kaikista diakoniapalveluiden yksiköiden päälliköistä, ja yhte-neväisten mielipiteiden löytyessä voidaan todeta, että nämä asiat kannattaa nostaa keski-öön, kun kehitetään koko diakoniapalveluiden yhteistä toimintaa. Henkilöhaastattelun tulok-sista tehtiin tärkeitä nostoja, jotka koskettavat käytännössä kaikkia yksiköitä. Nostojen poh-jalta tulevaisuudessa voisi esimerkiksi järjestää organisaation kehittämispäivän, jossa esi-henkilöt yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa miettivät näitä teemoja.



## Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä: Docendo.

Arter.fi 2020. Strategia – Mitä, miksi ja miten? Viitattu 15.9.2022 Saatavissa <https://www.arter.fi/strategia-mita-miksi-ja-miten/>

Arter.fi 2022. Muutosjohtaminen – mitä, miten ja miksi? Viitattu 16.9.2022 Saatavissa <https://www.arter.fi/muutosjohtaminen-mita-miten-ja-miksi/>

Dila.fi 2022. Organisaation verkkosivut. Viitattu 16.1.2022 Saatavissa [https://dila.fi/dila\\_lahden\\_diakonialaitos/](https://dila.fi/dila_lahden_diakonialaitos/)

Emerald Works Limited. 2022. McKinsey Framework. Mindtools. Viitattu 16.6.2022. Saatavissa [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Kaijala, M., Tolvanen, R., 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? E-kirja. Kauppakamari.

Lahden Diakonilaitos. 2022a. Asiakastyytyväisyys kyselyt toiminnoittain & tärkeimmät tunnusluvut v. 2017–2021. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa vain sisäiseen käyttöön.

Lahden Diakonilaitos. 2022b. Diakoniastrategia 2018–2022. Viitattu 17.8.2022. Saatavissa vain sisäiseen käyttöön.

Lumen. 2022. Principles of management. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>

Mintzberg, H. 1987. The strategy concept 2: another look at why organizations need strategies. California Management Review 1987.

Mitsis, C. 2022. What is strategy. Cascade. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://www.cascade.app/blog/what-is-strategy>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4. painos Helsinki: Sanoma Pro

Priimalaskenta.fi 2018. Yrityksen strategia on työkalu tärkeimpien asioiden toteuttamiseen. Viitattu 15.9.2022 Saatavissa <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/yrityksen-strategia-on-tyokalu-tarkeimpien-asioiden-toteuttamiseen>

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T., 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.3.2022 Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tapaustutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 24.7.2022 Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvantitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix. Viitattu 24.7.2022 Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Tanner, R. 2022. Organizational change: 8 reasons why people resist change. Management is a journey. Viitattu 5.8.2022. Saatavissa <https://managementisajourney.com/organizational-change-8-reasons-why-people-resist-change/>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Virolainen, H., Virolainen, I. 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

## Liite 1. Henkilöhaastattelulomake

### Henkilöhaastattelu kysymykset:

#### Strategia- ja johtamisteemaiset kysymykset haastatteluun: (11 kpl)

1. Mikä sinun roolisi on diakoniapalveluissa ja kuinka kauan olet työskennellyt siellä?
2. Mistä vuosien 2017–2022 diakoniastategiassa on kysymys?
3. Onko mielestäsi uudessa strategiassa päätöksenteko ollut loogista ja johdonmukaista?
4. Kuinka koet muutosjohtamisen onnistuneen kuluvalle strategiakaudella?
5. Onko päätösten tekeminen mielestäsi haastavaa?
6. Oletko kokenut oman tiimisi organisoinnin haastavaksi?
7. Oletko mielestäsi osallistanut alaisiasi tarpeeksi kehitystyössä? /Miten koet alaistesi onnistuneen osana kehitystyötä?
8. Mahdollistaako mielestäsi organisaation johtamistyyli uusien asioiden ja innovoinnin syntymisen?
9. Ovatko työtehtäväsi muuttuneet strategiakauden aikana ja jos ovat niin miten?
10. Onko tämä muutos vaatinut uusia työtapoja tai -keinoja tai uusia työkaluja työssäsi?
11. Millainen yrityskulttuuri mielestäsi diakoniapalveluissa on?
12. Mikä on ollut tärkein onnistumisesi työssäsi?

## Liite 2. Henkilöstökyselylomake



# DILA

LAHDEN DIAKONIALAITOS

## Diakoniastrategia-kysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Hei,

Tervetuloa vastaamaan tradenomiopiskelijoiden Jussi Pitkäsen ja Teemu Mäkelän Webropol diakoniastrategia-kyselyyn. Tämä kysely toteutetaan osana opinnäytetyöprosessia. Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä yksittäistä vastaajaa pystytä määrittämään vastauksien perusteella. Tuloksia hyödynnetään osana empiiristä tutkimusta. Huomioithan, että kyselyssä arvioidaan diakoniastrategian (2018-2022) tavoitteiden toteutumista, jotka ovat:

1. Aktiivinen vapaaehtois- ja kansalaistoiminta
2. Hyvän tekemisen pankki
3. Yhteisökortteli kohtaamiskeskuksena
4. Innovatiiviset kehittämishankkeet
5. Yhteiskunnallinen keskustelu
6. Oppimisystävällinen ympäristö

### 1. Toimitko esihenkilönä? \*

- Kyllä
- En

### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossasi? \*

- Alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- Yli 2 vuotta

### 3. Kuinka hyvin tunnet diakoniapalveluiden strategian vuosilta 2018-2022? \*

	1	2	3	4	
En tunne strategiaa juuri ollenkaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tunnen strategian erittäin hyvin.

#### 4. Mistä kanavista olet saanut tietoa strategisista tavoitteista? \*

- Henkilöstöinfo
- Intranet
- Sähköposti
- Esihenkilöltä
- Kollegalta
- Perehdytysmateriaalista
- Jokin muu, mikä?
- En ole saanut tietoa strategisista tavoitteista

#### 5. Diakoniajohtaja viestii strategisista tavoitteista säännöllisesti. \*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä.

#### 6. Strategiset tavoitteet ovat selkeitä. \*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä.

#### 7. Strategiset tavoitteet ovat auttaneet minua kehittymään omassa työssäni. \*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä.

#### 8. Lähiesihenkilöni viestii strategisista tavoitteista säännöllisesti. \*

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä.

Seuraava →

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**9. Diakoniastrategian tavoitteet ohjaavat lähiesihenkilöni työtä. \***

Täysin eri mieltä. \*      1      2      3      4      Täysin samaa mieltä.

**10. Tukeeko diakoniapalveluiden toimintakulttuuri strategisten tavoitteiden toteutumista? \***

Ei tue juuri ollenkaan. \*      1      2      3      4      Tukee erittäin paljon.

**11. Saan palautetta lähiesihenkilöltäni siitä, miten edistän strategisten tavoitteiden toteutumista. \***

Täysin eri mieltä. \*      1      2      3      4      Täysin samaa mieltä.

**12. Saan onnistumisen kokemuksia, kun toimin strategisten tavoitteiden mukaisesti. \***

Täysin eri mieltä. \*      1      2      3      4      Täysin samaa mieltä.

← Edellinen

Lähetä

2 / 2