

**VALMENTAVA ESIHENKILÖTYÖ RAKENTAA OSALLISUUDEN
TUNNETTA ORGANISAATIOMUUTOKSISSA KONKREETTISIN
TOIMIN**

Case Kaakkois-Suomen Osuuspankki

Veera Pitkänen
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Syksy 2024
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

Tekijä: Veera Pitkänen

Opinnäytetyön otsikko: Valmentava esihenkilötyö rakentaa osallisuuden tunnetta organisaatiomuutoksissa konkreettisin toimin

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2024

Sivumäärä: 78 + 2 liitettä

Kaakkois-Suomen Osuuspankki syntyi keväällä 2024, kun kaksi tasavahvaa pankkia fuusioituivat yhdeksi. Erilliset pankit ja lopulta yksi yhteinen pankki etsivät ja rakensivat yhteisiä suuntaviivoja jo pitkään ennen yhdistymistä ja erityisesti sen jälkeen. Koko OP ryhmässä ja kohdeorganisaatiossa on panostettu valmentavaan esihenkilötyöhön ja siihen liittyviin johtamismalleihin jo useiden vuosien ajan. Valmentava esihenkilötyö ja johtaminen ovat näkyneet henkilöstölle erityisesti mahdollisuutena vaikuttaa omaan asiantuntijuuteen sekä omaan ja yhteiseen työskentelyyn niin suunnittelun kuin tekemisenkin kautta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten valmentava johtaminen tulee esille muutoksessa ja millainen yhteys osallistamisen ja osallisuuden kokemuksen välillä on, kun työyhteisö kohtaa ison koko organisaatioon vaikuttavan muutoksen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys syventyy avaamaan valmentavan esihenkilötyön periaatteita sekä käytänteitä. Viitekehyksessä on syventävää tietoa osallisuuden ja osallistamisen merkityksestä. Muutoksessa johtamista käsitellään siinä laajuudessa kuin se on lukijalle oleellista. Muutosjohtamiseen ei perehdytä sen tarkemmin tai käsitellä muita mahdollisia organisaatiossa esiintyviä johtamisen malleja.

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla syksyllä 2024. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä hyödyntäen opinnäytetyöhön kerättyä teoriapohjaa.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että valmentavan esihenkilötyön vahvuus muutostilanteessa on erityisesti kuuntelemisen, keskustelun ja läsnäolon kautta. Kiire ja nopeat muutokset voivat haastaa näitä ominaisuuksia valmentavassa esihenkilötyössä. Osallisuuden tunne vahvistuu osallistamisen sekä konkretian myötä ja samalla syntyy arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta. Näennäinen osallistaminen saattaa aiheuttaa tulevaisuudessa skeptisyyttä ja motivaation puutetta seuraavissa muutostilanteissa.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Master of Business Administration
Option of Leadership and Well-being at work

Author: Veera Pitkänen

Title of thesis: Coaching leadership builds a sense of inclusion in organizational changes through concrete actions

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2024

Number of pages: 78 + 2 appendices

The aim of this thesis was to provide insights into how coaching leadership is reflected in organizational change and what connection exists between participation and the experience of inclusion when a work community faces a significant change that affects the entire organization.

The theoretical framework of the thesis delves into the principles and practices of coaching leadership. It also includes an in-depth exploration of the importance of participation and inclusion. The leadership of change is discussed to the extent that is relevant to the reader, without going deeper into change management or other leadership models within the organization.

The thesis was conducted as a descriptive case study, and data were collected through semi-structured thematic interviews in the fall of 2024. The data were analyzed using theory-driven content analysis, based on the theoretical foundation gathered for the thesis.

The research results revealed that the strength of coaching-based leadership in a change situation lies especially in listening, dialogue, and presence. Urgency and rapid changes can challenge these characteristics in coaching-based leadership. The sense of inclusion is reinforced through participation and tangible actions, simultaneously fostering feelings of appreciation and meaningfulness. Superficial participation might lead to skepticism and lack of motivation in future change situations.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS.....	8
2.1 Opinnäytetyön rajaukset.....	8
2.2 Tutkimuskysymykset.....	9
3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	11
3.1 Fuusioituneet pankit.....	11
3.2 Organisaatiomuutos kohdeorganisaatiossa.....	12
4 MUUTOKSESSA JOHTAMINEN.....	14
4.1 Osallistava johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen.....	14
4.2 Muutosvastarinta ja sen hallinta.....	17
5 VALMENTAVA ESIHENKILÖTYÖ.....	20
5.1 Valmentavan esihenkilön ominaisuudet ja arvot.....	20
5.2 Valmentava vai ei valmentava esihenkilö.....	21
5.1 Valmentava esihenkilötyö käytännössä.....	22
5.2 Kulttuuri ja käytännöt.....	25
6 OSALLISTAMINEN.....	27
6.1 Osallistamisen periaatteet.....	27
6.2 Osallistamisen hyödyt.....	28
6.3 Osallistamisen haasteet.....	29
6.4 Osallistaminen muutokseen.....	30
7 OSALLISUUDEN TUNNE JA KOKEMUS OSALLISUUDESTA.....	32
7.1 Osallisuus osana terveyttä ja hyvinvointia.....	32
7.2 Osallisuuden osa-alueet.....	33
7.3 Osallisuuden tasot.....	34
8 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	37
8.1 Tutkimuksen lähestymistapa.....	37
8.2 Aineistonkeruumenetelmä.....	38
8.3 Aineiston analysointimenetelmä.....	39

9	LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	41
9.1	Eettisyyden periaatteet	41
9.2	Luotettavuuden ja eettisyyden soveltaminen tutkimusosiossa.....	42
10	HAASTATTELUTULOKSET	43
10.1	Valmentava esihenkilötyö	44
10.2	Osallistaminen muutoksessa.....	48
10.3	Osallisuuden tunne	52
11	HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI.....	58
11.1	Valmentava esihenkilötyö osana muutosta.....	58
11.2	Osallistaminen organisaatiomuutoksessa.....	61
11.3	Osallisuuden tunne osana osallistamista	63
12	POHDINTA	66
12.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	66
12.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	72
12.3	Jatkotutkimuksen aiheita	74
	LÄHTEET	75
	LIITTEET.....	79

1 JOHDANTO

Valmentava esihenkilötyö on noussut esiin viime vuosina yhä useammin ja moni työnantaja edellyttää tulevalta esihenkilöltä valmentavaa työskentelyotetta. Tämä on johtanut siihen, että usean tiimin esihenkilö on omalta osaltaan myös tiimin valmentaja. Jotta esihenkilö voi toimia molemmissa rooleissa, tulee hänen tietää valmentavan johtamisen toimintamallit sekä niiden vaikutukset työntekijöihin.

Tuomisen (2023) mukaan inhimillisen valmentavan johtajuuden tarve kasvaa jatkuvasti, kun välimatkat kasvavat ja teknologia sekä digitaalisuus lisääntyvät työelämässä. Valmentava johtajuus on sekä prosessi että vuorovaikutussuhde. Painopiste on kyselemisessä, kuuntelemisessä sekä kannustamisessa suorien neuvojen tai käskyjen sijaan. Työterveyslaitoksen mukaan (2024a) valmentavalla johtamisella pyritään kehittämään työntekijän oman työn johtamista sekä johtamistyylin myötä pyritään uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin sekä ideoihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata sitä, miten valmentava esihenkilötyö soveltuu muutostilanteeseen. Kohdeorganisaatiossa on toteutunut yrittäjäfuusio, jossa kaksi pankkia ovat fuusioituneet yhdeksi. Molemmissa pankeissa on painotettu valmentavan esihenkilötyön merkitystä, ja esihenkilöt ovat saaneet erillisiä koulutuksia sitä varten jo useampien vuosien ajan. Valmentava esihenkilötyö on ollut osa organisaatiokulttuuria jo vuosien ajan koko pankkiryhmässä.

OP Ryhmä (2024a) määrittelee, että matka itseohjautuvuuteen ja erityisesti valmentavaan otteeseen on aloitettu vuonna 2019 ja sen avulla on haluttu varmistaa työelämän vaatimusten tukeminen niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Valmentavan johtamisen avulla on haluttu näyttää suuntaviivoja, mahdollistaa yksilöiden sekä tiimien menestys, kannustaa kehittymään sekä oppimaan ja varmistaa kokonaisuuden hallinta sekä päämäärät. Johtaminen rakentuu ja perustuu Osuuspankin arvoihin, joita ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen.

OP Ryhmä (2024b) pitää muutosta myönteisenä, innostavana sekä väistämättömänä. Muutos tulee ottaa toiminnan keskiöön ja sen kautta kumpuaa esiin yksi

toiminnan kulmakivistä, joka on rohkeus. Uudistuminen edellyttää rohkeutta niin henkilöstön kuin esihenkilöidenkin tasolta. OP Ryhmä haluaa olla alan kehityksen huipulla ja tehdä rohkeita innovaatioita. Työtä ei johda esihenkilöt vaan OP Ryhmän asettamat arvot. Arvojen pohjalta rakennetaan samalla ylivertaista asiakaskokemusta.

Valmentava työskentelyote sekä itseohjautuvuus ovat näkyneet työntekijätasolle erityisesti vaikutusmahdollisuuksina omaan sekä tiimin työskentelyyn ja oman osaamisen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Esihenkilöiden kanssa käydyt keskustelut ovat painottuneet yhä enemmän työntekijän kuuntelemiseen ja kyselemiseen kuin suorien neuvojen antamiseen. Tiimitasolla työn tekemistä ja prosesseja on suunniteltu yhdessä. Yhteenvetona valmentava esihenkilötyö on kohdeorganisaatiossa tullut esiin erityisesti työntekijöiden osallistamisena arjen eri toimintoihin.

Ottaen huomioon sen, miten valmentava esihenkilötyö on aiemmin näkynyt pankkien arjessa, opinnäytetyön keskittyy esihenkilötyön ohella osallistamiseen ja osallisuuden kokemukseen. Koska pankkien päämääränä on ollut kehittää uutta paikallista Osuuspankkia yhdessä henkilöstön kanssa, opinnäytetyön avulla halutaan kerätä tietoa siitä, miten osallistaminen on toiminut ja miten osallisuuden tunne on prosessissa toteutunut. Lopputuloksena saadaan kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa henkilöstön kokemuksista sekä ajatuksista osana muutosta, mutta samalla saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tulevissakin muutosprosesseissa sekä niiden läpiviennissä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena on saada ja syventää tietoa valmentavasta esihenkilötyöstä sekä osallistamisen vaikutuksista muutostilanteessa. Muutostilanteessa on tärkeää huolehtia myös työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin yhteyttä kuvataan tässä työssä osallisuuden tunteen näkökulmasta. Lopputuloksena saadaan tietoa siitä, miten valmentava esihenkilötyö tukee osallisuuden kokemusta muutoksessa ja miten osallistaminen on tulokseen vaikuttanut.

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana tapaustutkimuksena, jonka avulla tutkittavaan aiheeseen voidaan syventyä tarkemmin. Aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla ja saatu aineisto analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysin apuna hyödynnetään opinnäytetyöhön kerättyä teoreettista viitekehystä. Teoreettinen viitekehys syventyy valmentavan esihenkilötyön ja johtamisen periaatteisiin ja käytäntöihin sekä osallistamiseen ja osallisuuden kokemukseen ja sen syntymiseen. Teoreettiseen viitekehykseen kerätään tietoa myös muutoksessa johtamisesta. Tutkimus- sekä aineistonkeruumenetelmät sekä niiden valintaperusteet käydään läpi tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa Tutkimusmenetelmät.

2.1 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyö rajataan koskemaan valmentavan esihenkilötyön osalta osallistamista sekä työhyvinvoinnin osalta osallisuuden kokemusta. Työssä ei perehdytä muihin mahdollisiin kohdeorganisaatiossa esiintyviin johtamisen malleihin tai muutosjohtamiseen. Muutoksessa johtamista käsitellään siinä laajuudessa, jotta sen teoreettinen osuus varmistaa lukijalle tarvittavan tiedon muutoksessa johtamisesta suhteessa tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä. Kohdeorganisaatiossa on yli 200 työntekijää ja tiimejä on monia. Jotta tutkimuksessa on voitu kerätä mahdollisimman laadukasta aineistoa ja analysoida sitä, on kohderyhmää jouduttu rajaamaan. Kohderyhmä rajataan neljään tiimiin ja

kaikki haastatteluun osallistujat ovat aiemmin työskennelleet Etelä-Karjalan tai Kymenlaakson Osuuspankissa ja siirtyneet sieltä Kaakkois-Suomen Osuuspankkiin. Näin ollen uusia työntekijöitä ei ole haastateltu. Rajausta on tehty sen vuoksi, jotta haastateltavat voivat haastatteluissa ottaa kantaa myös fuusiota edeltäviin toimintatapoihin erityisesti esihenkilötyön osalta.

Haastateltavien suunniteltu määrä on yhteensä 8–10 haastateltavaa aikaisemman Kymenlaakson sekä Etelä-Karjalan Osuuspankin työntekijöistä. Tähän pyritään, jotta molempien yksittäisen pankin työntekijöiden näkemykset saadaan mukaan tutkimusaineistoon. Pankkien välisten erojen tutkimiseen vaadittaisiin isompi ja laajempi tutkimusjoukko. Samalla osallistujia tulisi saada tasaisesti eri tiimeistä, jotta tutkimus olisi mahdollisimman laadukas ja vertailu voitaisiin toteuttaa. Näin ollen fuusioituneiden pankkien työntekijöiden kokemusten vertailua ei tehdä tässä yhteydessä. Esihenkilöitä ei haastatella tätä tutkimusta varten. Esihenkilöt ja muut kohdeorganisaation johdossa työskentelevät on rajattu pois haastateltavista, koska valmentavaa esihenkilötyötä on jo tutkittu esihenkilötasolla enemmän kuin työntekijätasolla ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on nimenomaan selvittää työntekijätason kokemuksia osallistamisesta ja osallisuuden kokemuksesta muutostilanteessa.

2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö keskittyy keräämään tietoa ensisijaisesti työntekijöiden näkökulmasta. Vaikka muutosta johdettaisiin valmentavan esihenkilötyön ottein, työntekijöiden ajatukset ja kokemukset voivat jäädä huomiotta. Se voi johtaa siihen, että valmentava lähestymistapa ei vastaa henkilöstön tarpeita ja odotuksia. Tämä voi heikentää valmentavan esihenkilötyön tehokkuutta organisaatiomuutoksessa.

On tärkeää tietää, miten henkilöstön näkökulmasta prosessissa onnistuttiin tai onko henkilöstölle syntynyt ajatuksia siitä, missä olisi voitu toimia paremmin. Isoa organisaatiomuutosta suunnitellaan huolellisesti ennen toteutusta, mutta lopputuloksen arviointi sekä onnistumiset ja kehityskohteiden tunnistaminen ovat yhtä tärkeitä, jotta mahdolliset tarvittavat jatkotoimenpiteet voidaan tehdä. Tiedon perusteella organisaation johto saa käsityksen prosessin onnistumisesta ja siitä,

miten suunniteltu muutos todellisuudessa johdettiin käytäntöön. Tutkimustulosten huomioihin voidaan kiinnittää heti huomiota ja samalla tehostaa tulevien muutosten suunnittelua keskittyen tämän tutkimuksen mahdollisiin onnistumisiin sekä kehityskohteisiin.

Kohdeorganisaatiossa valmentava esihenkilötyö on ollut tiiviisti sidoksissa osallistamiseen. Osallistamisen taustalla on halu synnyttää osallisuuden tunnetta ja kokemusta osallisuudesta. Valmentavan esihenkilötyön ohella tämän opinnäytetyön avulla halutaan saada tietoa siitä, onko aitoa osallisuuden tunnetta syntynyt ja miten se on ollut sidoksissa osallistamisen toimintatapoihin ja prosesseihin muutoksen aikana.

Opinnäytetyöhön liittyvät tutkimuskysymykset on muotoiltu ottaen huomioon työn tavoite, tarkoitus sekä rajaukset. Tutkimuskysymykset on pyritty asettelemaan niin, että niiden myötä saadaan vastaukset työn tavoitteeseen nähden. Tutkimus- ja haastattelukysymyksissä on haluttu ottaa huomioon myös toimeksiantajan näkökulma ja toiveet kerätystä aineistosta ja sen näkökulmista. Tutkimuskysymyksiä valikoitui yhteensä kaksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

1. Miten valmentava esihenkilötyö toteutuu käytännössä muutosprosessissa?
2. Miten osallistaminen vaikuttaa osallisuuden tunteeseen muutosympäristössä?

3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Kohdeorganisaationa ja sen myötä toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Kaakkois-Suomen Osuuspankki eli OP Kaakkois-Suomi. Pankki muodostui keväällä 2024 kahden erillisen Osuuspankin fuusion myötä. Fuusioituvat pankit olivat Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan Osuuspankit. Uusi pankki aloitti toimintansa virallisesti 1.5.2024, mutta uuden pankin valmistelut alkoivat jo paljon aikaisemmin.

OP Ryhmä on asiakkaidensa omistaja ja se on Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmän perustehtävänä on turvallisuuden, hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen kestävä edistäminen omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristöjen kanssa. OP ryhmä muodostuu 102 erillisestä Osuuspankista (31.12.2023) sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta sen tytär- ja lähiyhteisöineen. Koko OP ryhmän omistajina toimii yli 2,1 miljoonaa omistaja-asiakasta. OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen monipuolisia palveluja, joihin kuuluu niin pankki-, sijoitus- kuin vakuutuspalvelut. Liiketoiminta on jaettu liiketoimintasegmentteihin, joita ovat Vähittäispankki, Yrityspankki sekä Vakuutus. (OP Ryhmä 2024c.)

3.1 Fuusioituneet pankit

Etelä-Karjalan Osuuspankki eli OP Etelä-Karjala on ollut maakuntansa johtava pankki ja toiminut konttoriverkostollaan Lappeenrannassa, Imatralla, Parikkalassa sekä Simpeleellä. Toiminta on maakunnassa ollut aktiivista vuodesta 1906, jolloin on perustettu Purnujärven Osuuskassa. OP Etelä-Karjalalla on ollut noin 89 000 asiakasta, joista yli 57 000 ovat olleet pankin omistaja-asiakkaita. Pankki tunnetaan pankkipalveluista sekä Pohjola Vakuutuksen vakuutuspalveluista saman katon alta. Pankki on tarjonnut palvelujaan niin konttorissa, OP-mobiilissa, op.fi:ssä kuin puhelimitsekin. (OP Etelä-Karjala 2024.)

OP Kymenlaakso eli viralliselta nimeltään Kymenlaakson Osuuspankki on ollut toimialueensa johtavia pankkeja sekä yksi OP Ryhmän suurimmista pankeista. Myös OP Kymenlaakso on tarjonnut asiakkailleen palveluja niin konttoreissa kuin

verkko-, mobiili- ja puhelinpalvelun kautta. Kymenlaakson Osuuspankki on perustettu vuonna 2012, jolloin viisi Osuuspankkia sulautui yhdeksi. Samoin kuin OP Etelä-Karjalassa, OP Kymenlaaksossa on haluttu tukea paikallista menestystä tekemällä niin pieniä kuin suuriakin tekoja alueen hyväksi. Vuoden 2021 lopussa pankilla on ollut 58 758 omistaja-asiakasta. (OP Kymenlaakso 2024.)

Kaakkois-Suomen Osuuspankin perustehtävä on toimintaympäristön ja omistaja-asiakkaiden taloudellisen menestyksen, hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen. OP Kaakkois-Suomella on 172 000 asiakasta, joista 116 000 on omistaja-asiakkaita. Pankki haluaa olla mukana paikallisen ja alueellisen elinvoimaisuuden kehittämisessä. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukeminen sekä suomalaisen koulutuksen ja osaamisen tukeminen ovat tekoja, joihin OP Kaakkois-Suomi on heti panostanut. (OP Kaakkois-Suomi 2024.)

3.2 Organisaatiomuutos kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa on toteutunut yritysfuusio keväällä 2024. Muutoksessa kaksi pankkia muodosti yhden uuden Osuuspankin. Organisaatiomuutos vaikutti molempien pankkien toimintaan jo kuukausia ennen tosiasiallista yhdistymispäivää ja valmisteluja sekä toimintatapojen yhtenäistämistä tehtiin pitkin alkuvuotta.

Työterveyslaitos (2024b) määrittelee organisaatiomuutoksen toiminnaksi, jonka avulla pyritään parantamaan kilpailukykyä sekä sopeutumaan muutoksiin. Samalla turvataan tulevaisuuden olemassaoloa. Työntekijänäkökulmasta organisaatiomuutos vaikuttaa tapaan tehdä töitä. Vaikutuksia voi olla esimerkiksi työtehtäviin, kollegoihin, esihenkilöön ja toimintatapoihin. Joskus työsuhde voi myös päättyä.

Kohdeorganisaatiossa yritysfuusio tehtiin erityisesti ajatuksella turvata paikallinen toimijuus, olla asiakkaille entistä paremmin ja laajemmin tavoitettavissa sekä samalla tukea yhä enemmän paikallista elinvoimaisuutta Kaakkois-Suomen alueella. Fuusio ei johtanut irtisanomisiin.

Johdon tehtävänä on tehdä päätökset ja kantaa vastuu muutoksen toimeenpanosta sekä sen etenemisestä. Organisaatiomuutosta ei kuitenkaan koskaan

toteuta ylin johto yksin, vaan kaikkien työpanosta tarvitaan. Jokainen on osana muutosta oman työpanoksensa näkökulmasta. Esihenkilöllä on muutoksessa aina vaativa rooli ja erityisen tärkeitä työtehtäviä ovat jatkuvan viestinnän turvaaminen, muutoksesta keskusteleminen sekä läsnäolo. (Työterveyslaitos 2024c.)

Kohdeorganisaatiossa muutosta on johdettu ja toteutus varmistettu Työterveyslaitoksen määritelmän mukaisesti ylimmän johdon ja keskijohdon toimesta. Koko tuleva organisaatio henkilöstöineen on kuitenkin osallistunut muutokseen ja sen toteuttamiseen. Isot päälinjaukset on tehty johdon toimesta ja käytännön toimitatapoihin ja niiden suunnitteluun on käytetty muun muassa erilaisia työryhmiä. Työryhmiin on saanut ilmoittautua tai tiimiläiset on niihin jaettu oman työnkuvan tai osaamisen mukaan riippuen työryhmästä. Organisaatiokulttuurin muodostamista varten on myös toteutettu erilaisia työpajoja. Tiedonkeruuta on tehty myös esihenkilöiden toimesta sekä anonyymiä kanavaa pitkin.

4 MUUTOKSESSA JOHTAMINEN

Pirisen (2023, 17) mukaan muutos on pysyvää ja osaavalla esihenkilöllä on kyky johtaa muutostilanteita johdonmukaisesti sekä innostavasti. Tunneälykäs muutosjohtaja huomioi erilaiset yksilöt ja heidän tarpeensa. Taitavalla johtamisella on merkittävä merkitys tehokkaassa muutosten läpiviennissä.

Juuti (2017, luku 10) kuvaa, että muutokset ja niiden toteuttaminen on nykyorganisaatioissa hyvin yleisiä. Toiminnan kehittäminen on usein syynä muutoksille ja organisaatioiden onkin muututtava, kun toimintaympäristö muuttuu. Muutosten johtaminen vaatii osaamista ja valitettavan usein kyvykkyyksiä siihen ei ole tai niitä on heikosti.

4.1 Osallistava johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen

Organisaatiot ovat nykypäivänä jatkuvassa muutoksessa ja niistä on tullut arkipäivää. Organisaatiot joutuvat kasvamaan ja kehittymään kohdatessaan vaikeuksia tai muuttaessaan toimintatapojaan. Joskus toimintoja joudutaan supistamaan ja samalla joitakin osa-alueita laajennetaan. Myös koko toiminta-alueen muuttaminen voi joskus olla ajankohtaista. (Juuti 2017, luku 10.)

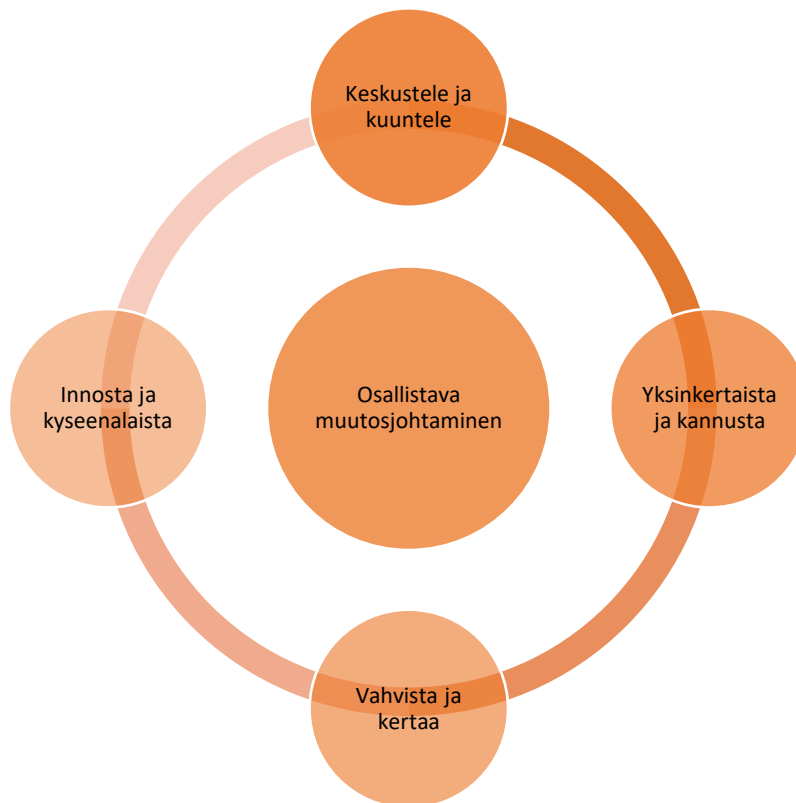
Organisaatioita ja niiden muutoksia on tarkasteltu eri näkökulmista eri aikakausina. 1960-luvulla organisaatio nähtiin eliönä, joka kasvaa ja kehittyy ympäristössään. Johdon tehtävä oli tukea sen kasvua. 1980-luvulla tutkijat alkoivat pitää organisaatioita erilaisina kulttuureina ja ajateltiin kulttuurin ohjaavan ajatuksia ja toimintaa organisaatioissa. Kulttuurin nähtiin olevan kuitenkin muutoksen hidastaja, vaikka muutokset nähtiinkin mahdollisina. Myöhemmin tutkijat ovat painottaneet organisaatiomuutoksiin sosiaalisen konstruktionismin mukaisia näkökulmia. (Juuti 2017, luku 10.)

Pirisen (2014, Osallistava muutosjohtaminen) mukaan sidosryhmäanalyyysien tekeminen auttaa tärkeimpien sidosryhmien tunnistamisessa. Tunnistamisen myötä ryhmien sitouttaminen muutokseen on pitkäjänteistä. Muutoksen

johtamisessa voidaan hyödyntää sidosryhmillä olevaa valtaa ja vaikuttamismahdollisuuksia. Usein näissä ryhmissä olevaa potentiaalia ei kuitenkaan hyödynnetä tarpeeksi.

Muutosprojektin alussa on tärkeää, että jokaisen sidosryhmän henkilö tai ryhmä tunnistetaan ja heidän roolinsa muutoksessa voidaan määrittää. Samalla voidaan arvioida, mikä on nykyinen sitoutumisaste ja millaista sitoutumista heiltä odotetaan myöhemmissä muutoksen vaiheissa. Sidosryhmien kanssa käydään läpi mahdolliset muutoksen tukemisen mahdollisuudet sekä roolit muutoksessa. Sidosryhmille tulee antaa palautetta koko prosessin ajan ja mahdollisesti palkita hyvistä suorituksista. Ryhmät saavat myös johtamis- ja viestintäsuunnitelman, jolloin heidän ottamisensa muutosprosessiin on tiiviimpää. (Pirinen 2014, Osallistava muutosjohtaminen.)

Yrityksen johto on merkittävässä roolissa muutoksen toimeenpanossa. Erityisesti tavoitteiden asetanta ja lopputulosten viestintä on johdon vastuulla. Usein strategiset tavoitteet ja niiden seuranta on johdon tehtävä. Johto haluaa usein reaaliajassa tietää muutoksen tilanteen ja suunnan. Mitä on jo ehditty tehdä ja mihin ollaan menossa. Myös työntekijöiden valmius muutoksen toimeenpanossa kiinnostaa johtoa ja usein tällaisia valmiuksia tutkitaan esimerkiksi henkilöstökyselyiden avulla. Johto seuraa myös perinteisempiä mittareita, kuten talouteen, asiakkuuksiin ja prosesseihin liittyviä tunnuslukuja. Johdon luomien tavoitteiden ja näkemysten tulee välittyä myös henkilöstölle. Kun työntekijöiden kanssa käydään läpi muutoksen kokonaisuus sekä tavoitteet, se tuo työntekijän lähemmäs muutosta. (Pirinen 2014, Osallistava muutosjohtaminen.)



Kuva 1. Osallistava johtamistyyli (Pirinen 2023, 150.)

Kuvasta yksi voidaan nähdä osallistavan johtajan toimintatapoja, jotka tukevat työntekijää. Näitä ovat esimerkiksi kuunteleminen, kannustaminen, keskusteleminen sekä innostaminen. Myös asioiden yksinkertaistaminen, kertaaminen ja kyseenalaistaminen ovat osa osallistavaa muutosjohtamista.

Osallistava esihenkilö pyrkii olemaan läsnä arjessa muutoksen keskellä. Hän antaa työntekijöille mahdollisuuden ottaa vastuuta ja käyttää omaa aikaansa sitouttaakseen heitä. Keskustelu pohjautuu kyseenalaistuksiin, selvennyksiin ja muutostavoitteiden tarkentamiseen. On erityisen tärkeää, että esihenkilö tuo muutoksen hyötyjä esiin nimenomaan työntekijänäkökulmasta. Osallistava esihenkilö saa motivaatiota ihmisten johtamisesta ja ei pelkää itsekin olla mukana arjen ja muutoksen edistämisessä. Tämän johtamistavan haasteena on kuitenkin se, että se vie paljon aikaa ja ei sovi kaikille työntekijöille. Turhautumista saattaa aiheuttaa se, että halutaan antaa esihenkilölle enemmän vastuuta ja muutoksen halutaisiin edettävän nopeammin. (Pirinen 2023, 149.)

Lawrence (2015, 241) korostaa, että mikäli organisaation johto ei pyri ymmärtämään muiden näkökulmia, sillä voi olla haitallisia seurauksia organisaation

suorituskyvyn kannalta. Mikäli organisaatio ei käytä aikaa muutoksen valmistautumiseen ja erityisesti henkilöstön ja organisaatiossa työskentelevien tukemiseen, seuraukset voivat olla haastavia. Organisaatiosta ei muodostu yhtenäistä kokonaisuutta, eikä eri osastot pysty toimimaan yhdessä.

4.2 Muutosvastarinta ja sen hallinta

Työntekijöiden aiemmat kokemukset muutoksista ja niiden perusteella syntyneet ennako-odotukset vaikuttavat siihen, miten työntekijät reagoivat muutokseen. Jos aiemmista muutoksista on seurannut hyviä asioita, muutos voi innostaa ja luoda positiivisia ajatuksia sekä odotuksia. Ikävät kokemukset sen sijaan voivat luoda varautuneisuutta. (Pirinen 2023, 324.)

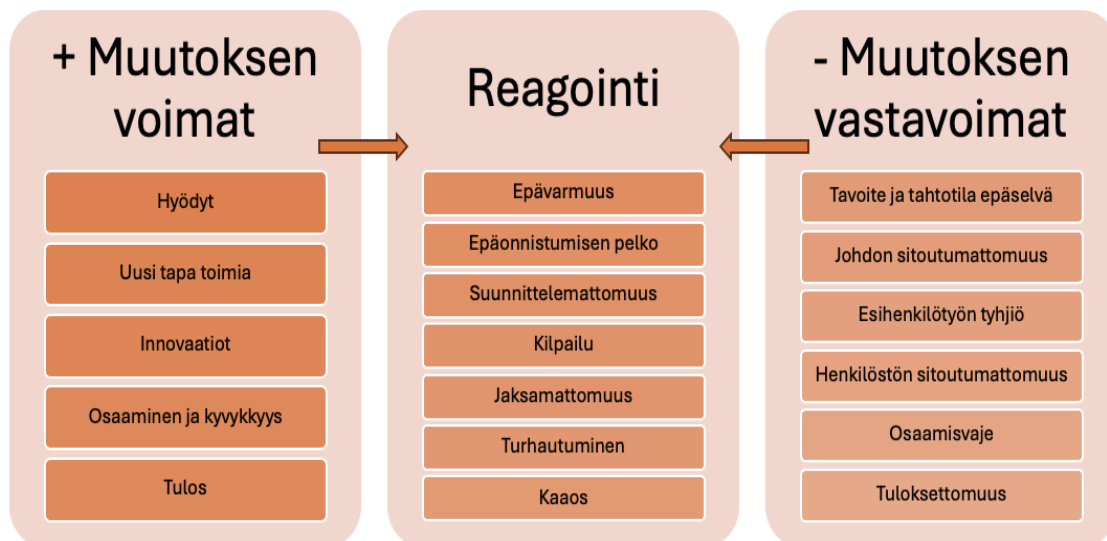
Työntekijän suhtautuminen muutokseen muotoutuu luottamuksen kokemuksesta omaa esihenkilöä, yritystä, johtoa ja vaikuttamismahdollisuuksia kohtaan. Työntekijät odottavat ja toivovat, että heitä kohdellaan ihmisinä eikä pelkästään työn suorittajina. He haluavat arvostusta ja välittämisen kokemusta läpi muutosprosessin. Esihenkilö voi parhaimmillaan innostaa ja pahimmillaan lannistaa työntekijää muutoksessa. (Pirinen 2023, 324.)

Piha & Sutinen (2020, luku 1.4) toteavat, että ihminen on evolutiivisesti halunnut altistua uudelle. Ihmisellä on kyky sopeutua muutoksiin ja toimia sen vaatimalla tavalla. Sen vuoksi me ihmiset emme ole koskaan pysähtyneet ja siksi siitä on tullut yksi tärkeimmistä piirteistämme. Kuitenkin silloin, kun kohtaamme muutoksen, jota emme halua tai ymmärrä, muodostuu vastarinta.

Muutosvastarinnan yleisimmät syyt ovat hiljaisuus, pelko ja sumu. Pelko syntyy silloin, kun yksilölle muodostuu kokemus, ettei ole aidosti päässyt vaikuttamaan vaiheisiin ja rooli on olla ainoastaan suorittavalla tasolla. Silloin, kun emme osaa haastaa ideoita, konfliktoida kuulemaamme tai kommunikoida omia tunteita, syntyy hiljaisuuden kulttuuri. Myös sietokykymme epätäydellistä muutostilannetta kohtaan voi olla heikko. (Piha & Sutinen 2020, luku 1.4.) Tärkeimpiä kommunikoinnin muotoja muutoksessa ovat avoin ja läpinäkyvä viestintä, palautteen antaminen ja viestinnän vastaaminen toisen kokemukseen. Muutoksen viestintä ja kuunteleminen ovat avainasemassa muutoshetkellä. (Lawrence 2015, 239.)

Muutosvastarintaa syntyy silloin, kun yksilö ei koe omaavansa vaikuttamismahdollisuuksia. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatio menettää muutoskykyään. Useimmiten tämä johtuu siitä, ettei organisaatiolla ole pysyvää rakennettua muutosvoimaa, vaan muutokset ovat kiinni prosesseissa, joita jonkun tulee toteuttaa. Toinen syy muutosvastarinnalle on vaikeus johdon kyseenalaistamiseen ja kolmas syy on kyky elää epävarmuudessa. Kun ei pystytä vaikuttamaan, eletään sumun kaltaisessa tilassa. (Piha & Sutinen 2020, luku 1.4.)

Muutostilanteessa hallinnan tunne voi heikentyä ja se aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta. Muutos vaatii aina uuden opettelua ja uuden tiedon nopeaa omaksumista ja samalla vanhoista käytänteistä irti päästämistä. Vanhasta poisoppiminen voi vaatia työntekijältä paljon enemmän aikaa, kuin uusien toimintamallien opettelu. (Pirinen 2023, 20.)



Kuva 2. Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (Pirinen 2023, 165.)

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio muutostilanteessa, kun edessä on uusia ja vieraita asioita. Työntekijä ei halua, että tuttuihin toimintatapoihin tulee muutoksia. Muutosvastarinnalle löytyy useita syitä. Syy voi esimerkiksi olla tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muutokseen, vaikuttamismahdollisuuksien puute tai esimerkiksi osaamattomuus. Joskus myös hylätyksi tulemisen pelko, ennakkoluulot ja mukavuudenhalu voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. (Pirinen 2023, 166–167.)

Kuvasta kaksi voi havaita erilaisia reagoiteja sekä muutoksen voimiin että vastavoimiin. Esimerkiksi innovaatiot luovat kilpailua, mutta myös henkilöstön sitoutumattomuus voi tulla esille kilpailuna. Johdon sitoutumattomuus sekä uudet toimintatavat voivat molemmat aiheuttaa epäonnistumisen pelkoa. Muutoksen voimat sekä vastavoimat voivat aiheuttaa suuria tunteita ja sen myötä erilaisia reagoiteja työpaikalla.

5 VALMENTAVA ESIHENKILÖTYÖ

Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 9) mukaan johtamisen toimintatavat ovat murroksessa, koska vanhat tavat toimia eivät enää riitä ja uusia tapoja ei vielä hallita tarpeeksi hyvin. Vanhemman sukupolven siirtyessä eläkkeelle, uusi sukupolvi ottaa isompaa roolia työelämässä. Uudet johtamisen toimintamallit tulisi omaksua nopeasti ja siksi valmentava esihenkilötyö on erittäin ajankohtainen teema nykyään.

Valmentavaa johtajuutta ja esihenkilötyötä voidaan kuvata kokonaisvaltaisena tapana olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Se on yhteistoimintaa, jossa arvostetaan, osallistetaan ja tehdään yhteistyötä tavoitteiden eteen. Tässä yhteydessä ryhmän ja organisaation käyttöön vapautuu myös yksilön potentiaalia. Yksilöillä on vastavaroisesti mahdollisuus voimaantua ryhmän potentiaalista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12.)

Motivoituneiden osaajien pitäminen työnantajan palveluksessa edellyttää sitä, että heidän johtamiseensa on kiinnitettävä huomiota. Erilaisia jatkuvan kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia arvostetaan, koska oppimisesta on tullut asiantuntijoille itseisarvo. Johtamisen osana tarvitaan keskustelua, kuuntelua, arvostavaa palautetta sekä hyviä kysymyksiä. Palaute sekä esihenkilöltä että kollegoilta koetaan arvostettavana ja kollegoiden merkitys oppimisen mahdollistamisessa tulee enemmän esille. Vertaiskeskustelujen myötä kehityskeskustelujen käsite laajentuu ja esihenkilön rooli muuttuu. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 19.)

5.1 Valmentavan esihenkilön ominaisuudet ja arvot

Hanebergin (2016, Important Coaching Skills) mukaan valmentava esihenkilö tarvitsee monia erilaisia ominaisuuksia, mutta tärkeimmäksi muodostuu kommunikointi. Valmentavan esihenkilön tulee olla tehokas kommunikoija. Kommunikaatiossa tärkeimpänä nousee kuuntelemisen taito, erityisesti aktiivinen ja syvälinen kuunteleminen. Muita tärkeitä kommunikaation taitoja ovat muun muassa

suoruus, palautteenantokyky, empaattisuus, kokemusten jakaminen sekä luottamuksen luominen.

Star (2016, luku 4) määrittelee, että valmentavien keskustelujen perusta on osapuolten välinen lämpö ja luottamus. Hyvät valmentajat ovat hyviä keskustelukumppaneita ja heidät usein koetaan lämpimiksi, tarkkaavaisiksi ja helposti lähestyttäviksi. Tämä johtuu siitä, että valmentajalla on kyky luoda yhteys toiseen ihmiseen. Joillain ihmisillä tällainen kyky on luonnostaan, kun taas jotkut joutuvat opettelemaan sitä tietoisesti. Olennaista on ymmärtää, miten yhteys syntyy ja miksi se joskus jää syntymättä. Valmentajalla tulisi olla myös keinoja tällaisen yhteyden rakentamista varten. Valmentajan keinojen tulee olla myös joustavia, jotta toimiminen erilaisten ihmisten kanssa valmennustilanteissa onnistuu.

Arvoja, joita tulee valmentavana esihenkilönä vaalia ovat esimerkiksi aitous, oppimisen edistäminen, kunnioitus ja kumppanuus. Avoin ja autenttinen viestintä on tärkeä elementti liiketoimintaratkaisujen ja -suhteiden taustalla. Tasapainoinen oppimisympäristö parantaa itsensä löytämistä ja tietoisuutta. Omista vahvuuksista ja heikkouksista tulee pystyä puhua muiden työyhteisön osallisten kanssa. Myös vahvojen ja luottamuksellisten kumppanuussuhteiden rakentaminen on tärkeässä roolissa. Valmentaminen vaatii luottamusta sekä avointa keskustelua. Jokaista organisaation jäsentä tulee kunnioittaa, koska jokainen yksilö luo organisaatiolle arvoa. Työn sekä päätösten tulee kunnioittaa ja arvostaa sekä yksilöä että ryhmää. (Haneberg 2016, Important Coaching Skills.)

5.2 Valmentava vai ei valmentava esihenkilö

Weintraub & Hunt (2015) määrittelevät, että esihenkilöistä löytyy sekä valmentavia että ei valmentavia esihenkilöitä. Ne esihenkilöt, jotka eivät valmenna eivät suoraan ole huonoja johtajia, mutta jättävät tehokkaan työkalun käyttämättä. Esihenkilöt eivät useimmiten ole ammattivalmentajia, mutta käyttävät valmentamiseen silti paljon aikaa. Tämä tapahtuu usein neljästä eri syystä.

Esihenkilöt näkevät valmennuksen tärkeänä osana liiketoimintaan liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilökohtainen osallistumisen lahjakkuuden kehittämiseen on olennainen liiketoiminnan menestykseen liittyvä toiminto.

Valmennukseen on käytettävä aikaa, koska asiantuntijoita on vaikea löytää rekrytointien yhteydessä. Organisaation menestys ei kuitenkaan koskaan ole pelkkien lahjakkaiden työntekijöiden varassa. (Weintraub & Hunt 2015.)

Yksi syy on ihmisten auttamiseen liittyvä nautinto. Työntekijät eivät aina ole täysin valmiita tehtävään, vaan heitä tulee opettaa ja kasvattaa osana roolia ja erilaisia muutoksia. Tämä nähdään olennaisena osana johtajan työtä. Johtajan on myös sopeuduttava yksilön tarpeisiin ja toimittava niiden mukaan. Se vaatii paljon johtajalta, mutta sitä pidetään yhtenä tehtävänkuvana. Usein valmentavat esihenkilöt ovat myös uteliaita ja esittävät paljon kysymyksiä. He haluavat selvittää asioita ja kysymysten esittäminen on tällaisille johtajille luonnollinen vahvuus. Uteliaisuus helpottaa valmentavan esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. (Weintraub & Hunt 2015.)

Valmentavat esihenkilöt haluavat myös luoda erilaisia yhteyksiä. Yhteyksien muodostamista varten johtajat tarvitsevat empatiakykyä. Valmentavan esihenkilön tulee tunnistaa, mitä kukakin työntekijä tarvitsee ja sovittaa omaa toimintaansa sen mukaisesti. Valmentavaa johtamismallia soveltava henkilö ei koskaan kiinnitä liikaa huomiota hierarkiaan. Valmentavan esihenkilön tulee aina ymmärtää, että kyse on valmennettavista ei valmentajasta itsestään. (Weintraub & Hunt 2015.)

Starin (2016, luku 4) mukaan teorian tasolla kuka vaan voi toimia valmentajana. Jotkut ihmiset kuitenkin soveltuvat valmentamiseen paremmin kuin toiset ja syy voi olla luontaisissa luonteenpiirteissä, asenteissa tai motivaatiossa. Joillekin valmentaminen on luontainen jatkumo nykyisille toimintamalleille, mutta joillekin valmentavat keskustelut voivat tuntua monimutkaisilta ja jopa työläiltä ja turhilta. Sitoutuminen valmentamiseen ja taitojen kehittämiseen mahdollistaa hyväksi valmentajaksi tulemisen, vaikka tunteet alkuun olisivatkin vaikeita.

5.1 Valmentava esihenkilötyö käytännössä

Sobackin (2021, Uuden ajan johtajuus) mukaan perinteiseen johtamismalliin on kuulunut päätösten tekeminen alaisten puolesta. Alaisten työtä on ollut tapana hallinnoida ja siihen sisältyvät päätökset on tehty johtotasolla työntekijöiden

puolesta. Tiukan hierarkian tavoitteena on ollut itseohjautuvuuden karsiminen ja samalla on tietoisesti vähennetty omatoimisuutta, luovuutta ja aloitteellisuutta. Vahva perinteisen johtamismallin noudattaminen on johtanut merkittäviin haasteisiin. Seurauksena on voinut olla esimerkiksi johtajien ylityöllistyminen, työntekijöiden arvottomuuden tunne, päätöksenteon hitaus ja jäykkyys sekä passivoitunut työntekijöiden kulttuuri. Perinteisen johtamismallin aikana esihenkilöt ovat ratkaisseet kaikki alaistensa ongelmat ja samalla kuormitus on kasvanut esihenkilötasolla liian suureksi.

Kun valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa jaetaan, se vaatii keskinäistä luottamusta. Samalla johtajien ja johdettavien väliset suhteet tulee uudelleen määrittellä. Mikäli tämä toteutuu, voi tuloksena syntyä arvostettavuuden tunnetta, aikaa johtamiselle, asiantuntijaosaamisen hyödyntämistä, nopeaa päätöksentekoa sekä proaktiivinen työntekijöiden ja kehittämisen kulttuuri. Tämä kaikki mahdollistaa aikaa pitkäjänteiselle kehittämisen ja osaamisen kehittymiselle sekä johtajille mahdollisuuden johtaa kokonaisuuksia yksityiskohtien hallinnoimisen sijaan. (Soback 2021, Uuden ajan johtajuus.)

Soback (2021, Valmentava johtajuus) määrittelee valmentavan johtajuuden ja esihenkilötyön vuorovaikutussuhteeksi, joka pyrkii tietoisesti kehittämään työntekijän kykyä johtaa omaa työtä viisaasti osana kokonaisuutta. Tämä voidaan toteuttaa aktiivisella työntekijän myötätunolla, viisautta ja voimaa. Voimalla tarkoitetaan uskallusta omaan työhön liittyen valintojen tekemiseen ilman jatkuvaa varmistelua. Voima tarkoittaa myös kykyä sinnikkyteen ja fokuksituneeseen tekemiseen asioiden loppuunsaattamiseksi. Viisaudella tarkoitetaan oman työn johtamista huomioiden tilannetaju ja organisaatiokokonaisuus. Viisauteen liittyy kokonaisuuksien ja syy-seuraussuhteiden hahmottaminen, ennakoiminen, monipuolinen ja luova ajattelu sekä esimerkiksi omien ajatusten reflektointi. Myötätunnon käsitteeseen yhdistyy taito kohdata itsensä ja muut arvostavalla ja inhimillisellä tavalla samalla hyväksyen kaikki sellaisena kuin ovat.

Valmentavan esihenkilötyön ytimessä on pyrkimys antaa työntekijöille tilaa oman työn johtamiseen sekä siihen liittyviin valintoihin, tukea heidän ajatteluunsa sekä jatkuvaa kasvua ja itsenäistä päätöksentekoa sekä kohdata yksilöt heidän vahvuuksiinsa vahvistaen. Valmentavan johtajuuden syvin tarkoitus on mahdollistaa

ja tukea työntekijöitä heidän työssään ja omalla kehittymispolullaan. Valmentava esihenkilö mahdollistaa, puhuu, kuuntelee, vaatii ja on armollinen. Esihenkilö näyttää suuntaa, mutta eniten hän antaa tilaa itsenäiselle tekemiselle. (Soback 2021, Valmentava johtamissuhde.)

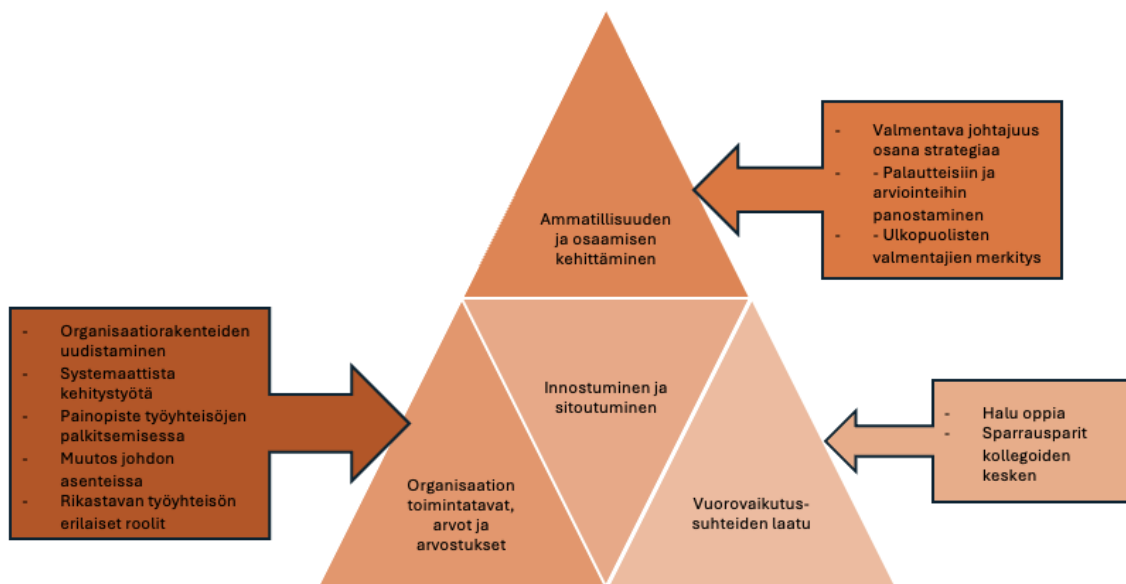
Perinteinen johtamissuhde	Valmentava johtamissuhde
<ul style="list-style-type: none"> • Turvaton työympäristö: Alaisten omien mielipiteiden epäröinti ja jatkuva arvioinnin kohteena oleminen • Käskyllä ohjaaminen: Johtaja ratkoo ongelmat ja ajattelee johdettavien puolesta • Itsenäisen päätöksenteon kitkeminen: Johtaja kertoo, mitä tehdään, miten tehdään ja mihin suuntaan kukin kehittyy • Vahtiminen ja valvominen: Johtaja vahtii ja valvoo tapoja tehdä ja organisoida työtä • Kyseenalaistamaton toteuttaminen: Asiat tehdään etukäteen määritellyllä tavalla siihen saakka, kunnes ohjeistus muuttuu • Puuttuminen ja korjaaminen: Ensisijassa johtaja puuttuu ja korjaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Turvallinen työympäristö: Johdettavalla mahdollisuus ilmaista itseään ja ajatella ilman pelkoa tuominnasta tai väheksynnästä • Kysymyksillä ohjaaminen: Alaisten aktivointi kysymyksillä ajattelua ja ongelmanratkaisua varten • Itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen: Johtaja antaa tilaa ja edellyttää jokaiselta omia päätöksiä oman työn ja kasvun suhteen • Sparraus ja tuki tarvittaessa: Johtaja antaa jokaiselle tilaa johtaa omaa työtä, mutta on kuitenkin siinä tukena • Ajattelu- ja toimintatapojen tutkiminen: Johtaja kannustaa tietoiseen tekemiseen ja jatkuvaan oppimiseen • Kiitos ja kannustaminen: Ensisijassa johtaja kiittää, arvostaa sekä vahvistaa

Kuva 3. Valmentavan johtajuuden kuusi periaattia (Soback 2021, Valmentavan johtajuuden kuusi periaattia.)

Sobackin (2021, Valmentavan johtajuuden kuusi periaattia) mukaan valmentavaan johtajuuteen kuuluu kuusi ydinasiaa. Kuvasta kolme voidaan havaita, että valmentavassa johtajuudessa siirrytään kohti turvallista ja arvostavaa vuorovaikutussuhdetta. Tällaisessa vuorovaikutussuhteessa osalliset uskaltavat kertoa ajatuksiaan ja tuoda itseään ilmi ilman pelkoa. Tämä johtaa pohtimiseen, kokeiluun, oppimiseen sekä ajattelemiseen yksin ja yhdessä. Toinen ydinasia on siirtyä kohti kysymyksillä ohjaamista. Kysymyksillä mennään kohti yhteistä ajattelua ja ongelmanratkaisua. Samalla ohjataan aktivoimaan omia ajatuksia ja ongelmanratkaisukykyä. Kolmanneksi mahdollistetaan itsenäinen päätöksenteko. Johtaja antaa tilaa henkilökohtaiselle kasvulle ja vaikuttamismahdollisuuksille. Neljänneksi pidetään huoli tuen antamisesta ja sparrausavusta. Esihenkilö on tarpeen tullen tukena ja apuna ja välittää siten tunnetta huolenpidosta. Viides ydinasia liittyy aktiiviseen ajattelu- ja toimintatapojen tutkimiseen. Tämä mahdollistaa innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyyden ylläpidon. Viimeinen ydinasia on panna kiittämiseen sekä kannustamiseen. Johtajuutta toteutetaan kiittämällä ja kannustamalla ja sen myötä vahvistetaan yksilöitä ihmisinä.

5.2 Kulttuuri ja käytännöt

Valmentava kulttuuri muodostuu, kun korostetaan yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Oppimista tapahtuu tehokkaimmin vuorovaikutuksessa, kun valmentaja auttaa valmennettavaansa löytämään oman intonsa ja sytykkeensä. Kun vuorovaikutus pohjautuu luottamuksellisiin suhteisiin, syntyy innostusta oppimiseen sekä kehittymiseen. Kun tuki on lähellä ja sitä on mahdollisuus käyttää, erilaiset parityöt, työkierrot ja esimerkiksi vertaissparrausparit toimivat. Innostuminen ja sitoutuminen ovat sidoksissa työyhteisön ilmapiiriin. Valmentava kulttuuri on mahdollista saavuttaa, kun huomioidaan seuraavat kolme osa-aluetta: toimintatavat ja arvostukset, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266–267.)



Kuva 4. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268.)

Kuvasta neljä voidaan todeta, että innostuminen ja sitoutuminen ovat valmentavan johtamiskulttuurin keskiössä. Niiden ympärille rakentuu vuorovaikutussuhteet, toimintatavat, arvot ja arvostukset sekä osaaminen ja sen kehittäminen. Nämä eri osa-alueet muotoutuvat halusta oppia, kollegoiden kanssa sparraamisesta, systemaattisesta kehitystyöstä ja palkinnasta sekä muun muassa palautteisiin panostamisesta.

Kehittämismyönteisyyttä ja systemaattista työskentelyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan pitää valmentavan kulttuurin rakentamisen edellytyksenä. Jos henkilöstö- ja kehittämisosastot toimivat erillisinä osina strategiaa, se voi haastaa kulttuurin rakentamista. Jos yhteistä suuntaa ei ole, todellisten muutosten saavuttaminen voi estyä. Uusien toimintatapojen opetteluun ja vahvistamiseen tarvitaan kannustavaa asennetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268.)

Valmentavassa kulttuurissa organisaatorakennetta on muutettava vastaamaan valmentavan johtamisen toimintatapoja. Aiemmin johtaminen on perustunut ajatteluun, jossa ylin johto määrittelee organisaation suunnan, strategiat, arvot ja kertoo, miten toimitaan. Nämä tiedot on välitetty keskijohdolle, jonka tehtävä on ollut suodattaa ja kertoa olennaisimmat osat johdettavilleen. Valmentavan johtamisajattelun mukaan kaikki työntekijät otetaan mukaan jo alkuvaiheessa. Ylin johto käsittää sen, että paras tietotaito niin prosesseihin, asiakasrajapintoihin kuin yhteistyökysymyksiinkin on työntekijätasolla. Tällaisessa kulttuurissa henkilöstö on ainoa vaikuttajana ja toiminnan kehittäjänä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 270–271.)

Yksi valmentavan kulttuurin edellytyksistä on osaamisen ja ammatillisuuden tietoinen kehittäminen. Asiantuntijuutta tulee kehittää niin yksilö- kuin ryhmätasollakin jatkuvasti. Kun osaamista arvostetaan, se vahvistaa innostusta ja sitoutumista myös yhteisen tekemisen eteen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nähdään valmentavassa kulttuurissa mahdollisuutena uhkan sijaan. Osaamisen arvostaminen heijastuu käytännön toimiin, kuten mahdollisuuteen kehittää ja kehittyä. Samalla tuetaan muita osaamisryhmiä ja annetaan tilaa mahdollisuuksille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 275.)

Vuorovaikutussuhteiden laadulla on suuri merkitys valmentavassa kulttuurissa. Tuen ja avun pyytäminen rutinoituu ja tulee tavalliseksi osaksi arkea, kun yksilöt uskaltavat olla tavallisia ja joskus erehtyväisiä. Pienemmät tiimit tukevat muutosten tekemistä, vuorovaikutussuhteita ja toisten työntekijöiden tuntemista henkilökohtaisesti. Ideoille annetaan tilaa muuallakin kuin virallisissa palavereissa ja vuorovaikutussuhteiden laadun parantamiseksi on muodostettu erilaisia sparrausrakenteita. Sparraukset voivat tapahtua pareittain tai kollegojen kesken. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 276.)

6 OSALLISTAMINEN

Auvisen ja Liikan (2024, 5) mukaan osallistaminen on tapa toimia, joka perustuu eri ihmisten ideoiden, taitojen sekä valmiuksien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Näitä piirteitä voidaan käyttää yhteisten tavoitteiden täyttämiseksi. Osallistamisen ytimessä ovat toimijat itse ja heidän havaitsemansa kehityskohteet sekä ongelmat. Näitä tuetaan kuitenkin erilaisten toimien avulla, kuten yhteisten hankkeiden verkottamisena, yhteisinä työkaluina ja erilaisin materiaalein sekä case-esimerkein.

Keskeinen ajatus osallistamisen taustalla on se, että yhdessä tiedetään ja osataan paljon enemmän kuin yksin. Osallistamiseen kuuluu moniulotteinen sekä konkreettinen käytännön toteuttaminen pohdiskelun ja suunnittelun ohella. Osallistaminen perustuu osallisuuteen, joka on myönteistä omistajuutta. Vastuu ja sitoutuminen ovat osa osallisuutta. (Auvinen & Liikka 2024, 5.)

6.1 Osallistamisen periaatteet

Osallistamisen voi karkeasti jakaa kolmeen tärkeään periaatteeseen, joista ensimmäinen on demokratian prinssiippi. Se tarkoittaa, että yksilöt ja yhteisö ovat toiminnan toteuttajia eli subjekteja eivätkä toiminnan kohteita eli objekteja. Tämä tarkoittaa, että liikkeelle lähdetään yhteisön ja yksilön havaitsemista kehityskohteista tai ongelmista. Näin osallistaminen keskittyy kehittämään toimijoiden itse määrittelemiä kohteita. (Auvinen & Liikka 2024, 5.)

Toinen periaate on avoimuusprinssiippi, jonka pohjalta avoimuus ja erilaisuus nähdään toiminnan etuna. Ajatus ja tavoite on saada erilaisia toimijoita monipuolisesti mukaan ja sen avulla osallistaminen on mahdollista nähdä avoimena ja keskinäiseen jakamiseen pohjautuvana toimintamallina. (Auvinen & Liikka 2024, 5.)

Prosessiprinssiippi on kolmas periaate ja sen mukaan toiminta kehittyy ja muotoutuu koko ajan. Lähtökohtana osallistamiselle on monipuolinen sekä jatkuva vuoropuhelu toimijoiden ja sidosryhmien välillä. Näiden seurauksena toiminta voi

muuttua odottamattomaan ja uuteen suuntaan. Osallistamiseen kuuluu siis myös epävarmuutta ja sitä tulee sietää. (Auvinen & Liikka 2024, 5.)

6.2 Osallistamisen hyödyt

Obiekwen, Seb-Obipin sekä Ejo-Orusan (2019, 6) mukaan työntekijöiden osallistamisella on organisaation kannalta monia etuja. Kun työntekijät otetaan mukaan suunniteltuun muutokseen, työntekijät käyttävät usein kekseliäisyyttään ja omistautuvat asialle. Tämä johtuu muun muassa siitä, että usealle työntekijälle on tärkeää onnistua heille annetuissa tehtävissä. Kun työntekijät ovat mukana osallistumassa, myös emotionaalinen side tekemiseen sekä organisaatioon syvenee. Tämä luo innostusta ja motivaatiota organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Osallistumisen myötä työntekijöille syntyy myös tahtotila päätösten toimeenpanemiseksi verrattuna tilanteeseen tai uuteen toimintatapaan, johon he eivät ole olleet osallisena tai heillä ei ole ollut päätösvaltaa.

Työntekijöiden osallistuminen eri toimintoihin on osa tervettä organisaatiokulttuuria. Terve organisaatiokulttuuri tuottaa tehokkuutta ja osallistamisen mahdollistava kulttuuri pystyy reagoimaan nopeammin ja ennakoimaan ympäristön muutoksia. Osallistaminen vaatii kuitenkin johdon ja yhteisön tukea, jotta se voi onnistua. Johdon tulee sitoutua osallistamiseen suunnittelemalla, resursoimalla ja seuraamalla sitä. (Obiekwe ym. 2019, 7.)

Organisaation suorituskyvyllä sekä prosesseilla on mahdollisuus parantua, kun työnantaja antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua toimintaan sekä sen kehittämiseen. Näissä hetkissä työntekijöillä on mahdollisuus jakaa omia tietoja ja taitoja sekä johdon kanssa voidaan käydä vuoropuhelua ja neuvotteluja eri toiminnoista. Tämä kehittää organisaation päätöksentekokykyä sekä lisää tietojen, taitojen sekä innovatiivisuuden hyödyntämistä. Osallistaminen lisää työntekijöiden itsensä arvostamista sekä voimaantumista. (Obiekwe ym. 2019, 6.)

Yksilöillä sekä yhteisöillä voi olla voimavaroja, jotka eivät ole aina nähtävissä. Kun yksilöitä ja yhteisöjä rohkaistaan avoimeen ja rakentavaan vuoropuheluun, kehittämiseen sekä jakamiseen, nämä voimavarat voivat tulla esiin. Osallistamisella myös uusilla ja erilaisilla näkökulmilla on mahdollisuus tulla esille paremmin

verrattuna rajattuihin toimintatapoihin. Yksilöt ja yhteisöt voivat myös vahvistaa aitoa omistajuutta tärkeisiin asioihin osallistamisen avulla. (Auvinen & Liikka 2024, 7.)

Monipuolinen ja erilainen joukko voi tarkastella näkökulmia huomattavasti laajemmin, kuin suppea pelkistä asiantuntijoista koostuva joukko. Monipuoliset ja erilaiset näkökulmat ja niiden kautta muodostetut ratkaisut ovat usein parempia sekä kestävämpiä. Kun hankkeita toteutetaan osallistamisen avulla, lähtökohtana on jatkuva tulosten parantaminen sekä toiminnan ja tulosten kehittyminen sekä sen tukeminen. Toiminnallinen joustavuus antaa mahdollisuuden myös tehdä korjaavia liikkeitä nopeallakin aikataululla. (Auvinen & Liikka 2024, 9.)

6.3 Osallistamisen haasteet

Osallistamisen haasteena voi olla esihenkilöiden asenne. Esihenkilöillä voi olla haasteita ottaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon, jolla voi olla vaikutuksia heidän omaan asemaansa. Joskus esihenkilöille voi syntyä myös pelkoa siitä, vaikuttaako työntekijöiden osallistaminen heidän omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa päätöksiin. Tämä voi johtaa siihen, että esihenkilöt eivät tue organisaatiota ja sen suunnitelmia osallistavan toimintatavan käyttöönotossa. Esihenkilöillä voi olla myös pelko siitä, että heidän osaamisensa taso paljastuu riittämättömäksi, kun työntekijätaso osallistuu päätöksentekoon. (Obiekwe ym. 2019, 7.)

Osallistamisen haasteeksi voi tulla myös kustannukset. Työntekijöiden osallistaminen vaatii aikaa sekä rahallista panostamista. Organisaatioiden johdossa toimivien tulisi ymmärtää, että osallistaminen maksaa usein itsensä takaisin, mutta se vaatii panostamista erityisesti alkuun. Kulujen lisäksi haasteeksi voi syntyä johdon tuen puute. Minkäänlainen osallistamisen suunnitelma ei toimi, jos yrityksen johto ei ole sitoutunut sen toteuttamiseen ja osallistu siihen myös itse. (Obiekwe ym. 2019, 7.)

Osallistamiseen ja siihen liittyviin hankkeisiin tulisi löytää henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita sekä motivoituneita tehtävään. Yritykselle voi käydä kalliiksi ottaa projektiin mukaan työntekijä, joka ei ole asiasta kiinnostunut tai hänellä ei ole minkäänlaista motivaatiota suunnitella tai kehittää organisaation toimintaa.

Yksittäisen henkilön haluttomuus sekä motivaatiottomuus voi levitä muihinkin työntekijöihin aiheuttaen toiminnalle enemmän haastetta kuin hyötyä. (Obiekwe ym. 2019, 7.)

Lawrence (2015, 240) kertoo siitä, kuinka osallistamisen myötä osallistujat ovat kokeneet pettymyksiä osallistumisestaan. Pettymys on usein kohdistunut siihen, ettei yhteiset suunnitteluhetket tai -kokoukset ole tuoneet konkreettisia tuloksia tai toimia. Samalla Lawrence tuo esille nykyhetken tilanteen kartoittamisen tärkeyden, jotta tiedostetaan nykytilanne ja ymmärretään tämä hetki ja tulevaisuus paremmin.

6.4 Osallistaminen muutokseen

Motivaatiota tukevia tekijöitä ovat työntekijän itsemääräämisoikeus sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun. Toimintatapamuutoksia saadaan parhaiten aikaan silloin, kun työntekijöitä osallistetaan prosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Kun esihenkilö osallistaa työntekijät muutokseen ja sen valmisteluun, pääsee hän hyödyntämään työntekijöiden ammattitaitoa sekä motivoimaan heitä. Suorittavalla tasolla voi olla paljon arvokasta tietoa esimerkiksi prosessien toimivuudesta tai asiakkaita, josta voi olla merkittävää hyötyä muutosprosessissa. (Pirinen 2023, 25–26.)

Koska henkilöstön osallistamisen merkitystä on alettu ymmärtää yrityksissä ja muutosprosesseissa paremmin, henkilöstö otetaan entistä enemmän mukaan eri menetelmien ja viestinnän keinoin. Työntekijät osallistuvat aktiivisesti menettelyihin, jotka ovat heille mielenkiintoisia sekä inspiroivia. Esihenkilön tulee kannustaa alaisiaan aktiivisuuteen sekä oma-aloitteisuuteen ja hyödyntämään heille annettuja vaikuttamismahdollisuuksia. Kun aktiivinen työntekijä pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan muutokseen, hänen on helpompi olla tyytyväinen toteutukseen ja muutosprosessin lopputuloksiin. (Pirinen 2023, 26–27.)

Kun työntekijä ymmärtää maailman muuttumisen ja yrityksen muutosedellytykset, muutosta ei aina nähdä pelkästään negatiivisena asiana. On täysin ymmärrettävää, että yrityksen ja organisaation tulee uudistua pysyäkseen mukana kehittyvässä maailmassa. Epävarmuutta ja tuskaa luo eniten

vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen. Usein mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin muutoksiin koetaan rajalliseksi. Tämä voi aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta keskellä muutosprosessia. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että esihenkilö pitää huolen työntekijöiden mukaan ottamisesta myös passiivisten osallistujien osalta. (Pirinen 2023, 119–120.)

Muutoksen aikana on tärkeää, että esihenkilö käy muutokseen liittyvät tavoitteet läpi yhdessä työntekijän kanssa. Samalla tehdään yhdessä tulkinta, mitä se hänen kohdallaan tarkoittaa. Esihenkilö ja työntekijä käyvät yhdessä läpi, mikä kaikki tulee muuttumaan ja mitä työnkuvaan jatkossa kuuluu. Muutoksen miettimiseen ei mene niin paljoa aikaa, kun suunnitelmat ovat selvillä. Työntekijän itseluottamus ja itsevarmuus kasvavat, kun hän saa esihenkilöltä vahvistuksen tekemälleen. Itseluottamuksen kautta työntekijä saa varmuutta siitä, että hän on kykenevä suoriutumaan ja hänen panoksensa muutokseen on tärkeä. (Pirinen 2023, 120–121.)

7 OSALLISUUDEN TUNNE JA KOKEMUS OSALLISUUDESTA

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2023, 17) määrittelee osallisuuden olevan kuulumista ja kuulluksi tulemista. Osallinen tuntee itsensä merkitykselliseksi osaksi kokonaisuutta ja tulee kuulluksi. Hänellä on tunne vaikuttamisesta omaan elämään sekä yhteisiin asioihin. Luottamus, kunnioitus, toimeentulo, tieto, taito ja yhteiset merkitykset ovat esimerkkejä voimavaroista, joita osallisuus edellyttää.

Luottamusta voidaan pitää lupauksena pysyvyydestä ja sen edellytyksenä on muun muassa ennakoitavuus, ympäristön hallittavuus ja vuorovaikutus eri ihmisten kanssa. Kun ihmisten välillä on luottamusta, samalla syntyy kunnioitusta ja uskallusta ilmaista riippuvuutensa toisiin. Toimeentuloa tarvitaan perustarpeisiin, kuten terveenä pysymiseen ja toimimiseen. Tietoa ja taitoa voi hankkia yhdessä tai yksin. Merkitykset ovat usein yhteydessä erilaisiin ajatuksiin, muistoihin ja tavoitteisiin. Ne voivat esiintyä kuvina, tunteita tai esimerkiksi aistimuksina. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023, 17.)

Kokemus osallisena olemisesta on tärkein osallisuuden ja osallisuutta lisäävien toimien mittari. On hyvä selvittää, onko ihmisillä aito kokemus siitä, että he voivat halutessaan vaikuttaa asioihin ja heidän tekemisillään on oikeasti merkitystä. Osallisuuden kokemukseen vaikuttaa neljä asiaa ja ne ovat kuuluminen, merkityksellisyys, hallittavuus ja osallistuminen. Kuulumisella tarkoitetaan kuulumista itselle tärkeään yhteisöön tai ryhmään ja merkityksellisyys muodostuu päivittäisistä tekemisistä. Hallittavuuden tunne muodostuu mahdollisuudesta tavoitella itselle tärkeitä asioita ja osallistumisella tarkoitetaan mahdollisuutta osallistua yhteiseen tekemiseen ja vaikuttaa ympäristöön. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023, 27.)

7.1 Osallisuus osana terveyttä ja hyvinvointia

Isola & Leemann (2021, 381) toteavat, että tehdessään omaa terveyttä ja hyvinvointia tukevia päätöksiä, ihminen usein kokee osallisuutta. Osallisuuden kokemus syntyy, kun yksilö kokee tuntevansa elämänsä sekä toimintaympäristön

hallittavaksi. Samalla hänellä on tunne ennakoitavuudesta, joukkoon kuuluvuudesta sekä tunteesta osallistua mieleisiin tekemisiin. Osallisuuden kokemukseen vaikuttaa myös se, että yksilö kokee olemisensa ja tekemisensä merkityksellisiksi myös muiden mielestä. Osallisuuden kokemus on yhteydessä muun muassa psyykkiseen kuormittavuuteen, koettuun terveyteen ja työkykyyn sekä tulevaisuuden suunnitteluun.

Jos valta jakautuu epätasaisesti, se voi aiheuttaa eriarvioistavia sääntöjä, asenteita sekä käytäntöjä. Tilanteessa, jossa ihminen ei jaksa uskoa omiin mahdollisuuksiin ja voi muuten kokea vaikeita asioita, mahdollisuus alkaa näyttäytyä riskinä, johon ei haluta tai uskalleta tarttua. Usko ja yhteys omiin voimavaroihin voi kadota. (Isola & Leemann 2021, 382.)

Osallisuuden kokemus auttaa ongelmanratkaisussa, kannattelee vastoinkäymisissä sekä motivoi eteenpäin esimerkiksi työelämässä. Kun ihminen kokee itsensä osalliseksi, hän haluaa vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin. Osallisuuden tunnetta kannattelee ennakoitavuus ja sosiaalinen turvallisuuden tunne. (Isola & Leemann 2021, 382.)

7.2 Osallisuuden osa-alueet

Sosiaali-, käyttäytymis- ja terveystieteelliseen tutkimukseen vedoten osallisuus ja eri osallisuuden toimet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Osa-alueet ovat osallisuus omassa elämässä, osallisuus yhteisöissä ja vaikuttamisen prosesseissa sekä osallisuus yhteisestä hyvästä. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2023, 20.)

Oman elämän osallisuus tarkoittaa mahdollisuutta elää omannäköistä elämää. Ihmisellä on tässä yhteydessä mahdollisuus itse määrittellä osallistuminen eri toimintoihin tai palveluihin. Osallisuuden edellytyksenä on erilaisten aineellisten ja aineettomien tarpeiden tyydytys. Ihmisellä on oltava päätösvaltaa omassa elämässään ollessaan aidosti osallinen. Riittävä tietojen, taitojen ja muiden resurssien omaaminen varmistaa, että yksilö pystyy vaikuttamaan omaan elämäänsä ja erilaisiin toimintoihin sekä kohtaamisiin. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2023, 21.)

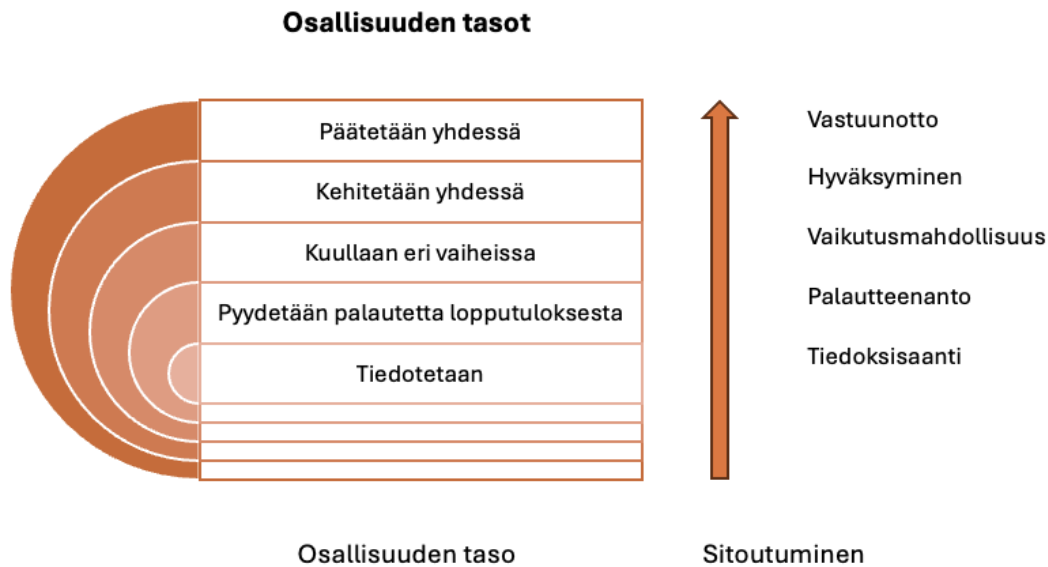
Yhteisö voi muodostua kavereista, perheestä, asuinalueen ihmisistä, työstä tai harrastusryhmästä. Yksilölle on tärkeää kuulua erilaisiin yhteisöihin ja vaikuttaa niiden sisällä tärkeisiin asioihin. Yksilöille pitää antaa myös tukea vaikuttamiseen. Vaikuttamisen tunne voi tuoda sisältöä ja merkityksellisyyttä elämään. Kokemus vaikuttamisesta saa usein positiivisen reaktion mielessä ja samalla voi vaikuttaa myös muiden sanoista tai teoista. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2023, 23.)

Kun ihminen pääsee nauttimaan yhteisestä hyvästä, osallistumisesta yhteiseen tekemiseen ja jakamaan tämän kaiken muiden kanssa, syntyy arvostusta, kiitollisuutta ja yhteyksiä. Osallisuutta voidaan edistää helposti ihmisten lähellä ja esimerkiksi yhteisen toiminnan tai tilanteiden äärellä on helpompi näyttää omaa osaamistaan, kokea yhteenkuuluvuutta ja tehdä yhteistä hyvää. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2023, 24.)

Muutoksen aikana isossa roolissa on työntekijän tunne muutoksen hallinnasta, itsemääräämisoikeudesta sekä käsityksestä siitä, onko yksilöllä mahdollisuuksia vaikuttaa. Pelkoa ja turhautumista voi aiheuta silloin, jos työntekijä kokee hallitsemattomuuden tunnetta. Mikään muutos tuskin on täysin hallittavissa, mutta työntekijän on mahdollista keskittää omat ajatukset niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. Esihenkilö voi olla avuksi, kun työntekijä miettii suhtautumista epävarmuuteen ja asioiden sietämistä tilanteessa, joissa asioihin ei pysty vaikuttamaan. Esihenkilö voi käydä esimerkiksi läpi tekijöitä, jotka auttavat yksilöä kestämään epävarmuutta ja mahdollisia keskeneräisyyksiä. (Pirinen 2023, 338–339.)

7.3 Osallisuuden tasot

Organizing Engagement (2024) kuvaa osallisuuden tasoja osallistumisen spektrillä. Spektri kuvastaa viittä yleisintä osallistumismuotoa, jotka kuuluvat asteittain kasvavaan vaikutusvallan lisääntymiseen. Sitoutuminen kasvaa suhteessa osallisuuden tasoihin.



Kuva 5. The five modes of public participation (Organizing Engagement 2024.)

Kuvasta viisi voidaan nähdä eritellysti osallisuuden tasot. Tasot ovat tiedottaminen, palautteen pyytäminen, kuuleminen eri vaiheissa sekä kehittäminen ja päättäminen yhdessä. Kukin osallisuuden taso vaikuttaa sitoutumiseen ja seuraavaksi käydään läpi jokaisen tason käytännön merkitykset.

Tiedotusvaiheessa osallistujat ovat suurelta osin passiivisia tiedon vastaanottajia, vaikka he voivat myöhemmin käyttää saamaansa tietoa esimerkiksi päätöksenteossaan. Tehokkaimmillaan ja hyödyllisimmillään tieto on mahdollisimman objektiivista, tarkkaa sekä perustuu faktoihin. Tässä vaiheessa päätökset on jo tehty ja toimintaa kehitetään jossain muualla esimerkiksi johdon tai muiden asiantuntijoiden toimesta. (Organizing Engagement, 2024.)

Osallisuutta voidaan toteuttaa myös pyytämällä palautetta. Palautteen pyytäminen tapahtuu usein kehitysprojektin tai päätöksenteon loppuvaiheessa tai sen ollessa jo valmis. Palautteella pyritään varmistamaan tehdyt päätökset ja parhaimmassa tapauksessa se antaa päätöksentekijöille tarkempia kuvauksia tarpeista, prioriteeteista ja uskomuksista. Palauteprosessissa on kuitenkin aina riskinä, ettei saatua palautetta hyödynnetä ja prosessi on ainoastaan vienyt aikaa ja resursseja. (Organizing Engagement, 2024.)

Kuvassa kuulemisen vaihe on kolmantena. Tässä kohtaa osallisuus on laajempaa sidosryhmäyhteistyötä ja osallisia on useampia. Osallistujat ovat aktiivisesti mukana, mutta se rajoittuu enemmän tiedon keräämiseen esimerkiksi siitä, mikä on toiminut ja mikä ei. Vasta kuvan neljännessä vaiheessa eli yhdessä kehittämisen vaiheessa, osallisuus pääsee merkittävämpään rooliin. Tässä vaiheessa tavoitteena on päätösehdotusten kehittäminen yhdessä johtavan tason kanssa. Prosessissa valvonta, valta ja johtaminen jakautuu tasapuolisemmin johtajille ja muille osallistujille. Esimerkkinä tällaisesta voidaan pitää esimerkiksi työpajatyökentelyä. (Organizing Engagement, 2024.)

Viides eli viimeinen esiteltävä osallisuuden taso on yhteinen päätöksenteko. Lopullinen päätöksenteko on päätöksen kohteena olevien henkilöiden tai yhteisöjen itse tekemä. Tehokkaimmillaan ja hyödyllisimmillään vaikutusvaltaa antava prosessi lisää luottamusta ja tarjoaa riittävät resurssit osallistujille. Sitoutuminen prosessiin kasvaa sitä mukaa, millä tasolla osallisuus on. (Organizing Engagement, 2024.)

8 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana tapaustutkimuksena, koska tavoitteena on saada syvempi ymmärrys tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä. Tässä opinnäytetyössä syvällisempi ymmärrys kohdistuu valmentavaan johtamiseen, osallistamiseen ja osallisuuden kokemukseen.

Aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla ja analysointi toteutetaan teoriaohjaavana sisällönanalyysinä hyödyntäen teoreettista viitekehystä. Saatu aineisto litteroidaan ennen analysointia tallenteiden pohjalta.

8.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Erikson & Koistinen (2005, 4–5) kuvailevat tapaustutkimuksen olevan monimuotoinen lähestymistapa ja joskus sitä luonnehditaan myös tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimusnimikkeellä tehdään monipuolista tutkimusta monista eri lähtökohdista käsin. Useimpien menetelmäoppaiden mukaan tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, jos yksi tai useampi seuraavista ehdoista täyttyy. Ehtona on voitu pitää muun muassa 'Mitä-', 'Miten-' ja 'Miksi-' kysymysten etusijalla olleista, tutkijan vähäistä kontrollia tapahtumiin ja tutkimuskohteen ollessa tämän ajan elävässä elämässä tapahtuva ilmiö.

Kun toteutettavaa opinnäytetyötä verrataan juuri lueteltuihin ehtoihin, tapaustutkimus näyttäytyy soveltuvan työhön monelta osin. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan 'Miten-' alkuisiin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuskohteena on reaaliajassa tapahtunut yrityksen koko organisaatorakennetta muuttanut muutos. Opinnäytetyön tekijänä olen ollut mukana tapahtumissa, mutta päätös- tai vaikutusvaltaa siihen, että muutos päätettiin toteuttaa, ei ole ollut. Osallistumiseni ja vaikutusvaltani muutoksessa on hyvin samanlaisella tasolla, kuin haastateltavilla, mutta aineistossa ei ole hyödynnetty opinnäytetyöntekijänä omia näkemyksiäni.

Tavanomaisesti tapaustutkimuksen tavoitteena on ollut kuvauksen tai tarinan tuottaminen, ja kuvaukset kertovat kulttuurisista näkökulmista ja merkityksistä

liittyen valittuun tapaukseen (Erikson & Koistinen 2005, 11). Puusan ja Juutin (2020, luku 14) mukaan narratiivinen lähestymistapa ja sen lähtökohdat pohjautuvat narratiiveihin eli tarinoin tai kertomuksiin. Niiden avulla on mahdollista kommunikoida ja selittää elämää ja ihmisten välisiä suhteita. Narratiivisen tutkimuksen tarkoitus on kohdistaa huomio tutkittaviin ja heidän kertomuksiinsa. Myös organisaatiotutkimuksissa on ymmärretty, että tarinoilla on merkitystä ihmisten johtamisessa ja tutkimisessa.

Tapaustutkimukseen on otettu mukaan kuvaileva eli narratiivinen näkökulma, koska tutkimus ja sen aineisto liittyy vahvasti yksilöiden kokemuksiin ja sen myötä yksilöiden tarinoin sekä käsitykseen todellisuudesta. Opinnäytetyössä merkittävässä roolissa niin teoreettisen viitekehyksen kuin aineistonkin pohjalta on osallisuuden kokemus ja sen linkittyminen valmentavan esihenkilötyöhön ja osallistamiseen. Aikaisemmasta kerätystä teoriasta ja sen pohjalta saadusta tiedosta voidaan todeta, että ihmisen ja yksilön kokemuksessa tunteilla on iso merkitys osallisuuden kokemukseen.

8.2 Aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, koska haastateltavalle sekä haastattelijalle halutaan antaa mahdollisuus myös vapaampaan keskusteluun ja keskustelun muotoutumiseen haastattelun aikana. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2021, 41, 108–109) toteavat, että teemahaastattelussa haastatteluja varten valitaan ja suunnitellaan teemat huolellisesti, mutta muuta ei ole linjattu niin tarkasti. Haastatteluissa esimerkiksi kysymysten järjestys tai sanamuodot voivat vaihdella. Keskusteluja on myös mahdollista laajentaa haastattelun edetessä eikä kaikkia kysymyksiä ole välttämättöntä kysyä jokaiselta haastatteluun osallistuvalta. Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden syventyä aiheeseen paremmin ja saavuttaa syvempää ymmärrystä aiheesta verraten strukturoituun, enemmän kyselymäiseen haastatteluun.

Tuomen & Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Haastattelut etenevät ennalta

valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Teemahaastattelussa on mahdollisuus myös syventää kysymyksiä haastateltavilta saatujen vastausten perusteella. Tämä tukee opinnäytetyötä, kun halutaan syventää ilmiöön liittyvää ymmärrystä. Teemahaastatteluissa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä asioille sekä sitä, miten merkitykset muotoutuvat vuorovaikutuksessa.

Teemahaastatteluihin valituilla kysymyksillä pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen, ongelmanasetteluun tai tutkimustehtävään liittyen. Etukäteen valitut teemat perustuvat pääasiallisesti tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Puolistrukturoidut teemahaastattelut antavat tässä opinnäytetyössä haastateltaville tilaa tuoda omia ajatuksia, oivalluksia ja mielipiteitä julki. Koska haastattelumuoto antaa keskustelun muotoutumiselle haastattelun aikana enemmän tilaa, myös aiheiden tai kysymysten tarkentaminen on mahdollista niin haastattelijan kuin haastateltavankin osalta. Tämän myötä aiheen ymmärtäminen syvällisemmin ja haastateltavan todelliset tuntemukset on helpompi selvittää.

8.3 Aineiston analysointimenetelmä

Opinnäytetyön aineiston analysointimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Ennen analyysiä kerätty aineisto litteroidaan. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin ja sillä tarkoitetaan kuultujen, kirjoitettujen ja nähtyjen sisältöjen analysointia (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4).

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä on tyyppillistä, että analyysiä ohjaa tietty teoreettinen tai epistemologinen asetelma. Toiseen ryhmään kuuluu analyysimuodot, joita ei ohjaa tietty teoria tai epistemologia. Näihin voidaan kuitenkin soveltaa suhteellisen vapaasti esimerkiksi teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Teoreettisen viitekehyksen myötä haastatteluaineiston analyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tässä työssä teoriapohjana toimii erikseen kerätty teoreettinen viitekehys.

Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä tarkoitetaan sitä, että teoria voi toimia analyysin apuna. Haastatteluaineistosta voidaan havaita analysoitavat teemat, mutta aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa analysointia tunnistuen aikaisemman tiedon vaikutusta. Analyysin tarkoitus ei kuitenkaan ole testata aikaisempaa teoriaa vaan luoda uutta ymmärrystä ja uusia ajatuksia aiheesta tai aiheen ympärillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Kallio (2024) määrittelee, että litterointi tarkoittaa puheen ja toiminnan muuttamista kirjoitettuun muotoon. Litterointi on keskeinen osa analyysiprosessia ja samalla sen avulla tutkija voi tutustua aineistoon läheisemmin heti analysoinnin alussa. Litteroinnin on tarkoitus antaa kuvaus tapahtuvasta tilanteesta. Haastattelutilanteissa myös haastattelijan puhe litteroidaan.

Teoriaohjaava sisällönanalyysimenetelmä valittiin, koska se tukee tämän laadullisen tutkimuksen aineiston analysointia sekä haastatteluaineisto on kuultua sisältöä. Haastatteluaineistosta kerätään teemat, jotka on valittu teemahaastatteluiden rungoksi. Näitä teemoja hyödynnetään myös analysointiprosessissa. Teemat ovat valmentava esihenkilötyö, osallistaminen muutoksessa sekä osallisuuden tunne. Opinnäytetyöhön on kerätty teoreettista tietoperustaa näiden aiheiden ympärille, jotta teoriaohjaava sisällönanalyysi on toteuttavissa työhön kerätyn teorian avulla. Haastattelut litteroidaan teemoittelua ja analysointia varten.

9 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetissa on tarkoitus vastata kysymykseen siitä, tutkitaanko sitä, mitä on luvattu tutkia ja reliabiliteetin kohdalla tarkastellaan, onko tutkimustulokset toistettavissa toisen tutkijan toimesta, käyttäen samoja menetelmiä. On kuitenkin huomioitava, että luotettavuuden käsitteet ovat luotu enemmän määrällisen tutkimuksen yksityiskohtia varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.)

Toikko & Rantanen (2009, 123–124) määrittelevät, että laadullisen tutkimuksen osalta reliabiliteettia ja validiteettia on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Vakuuttavuutta määritellään sen mukaan, miten tutkija vakuuttaa tiedeyhteisön tekemillään valinnoilla ja tulkintojen näkyvyydellä. Aineisto ja siihen perustuva argumentaatio tulee olla mahdollisimman avointa. Luotettavuuden kriteerejä ovat vakuuttavuus, uskottavuus sekä johdonmukaisuus.

9.1 Eettisyyden periaatteet

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) toimesta Suomessa on määritelty yleisiä eettisiä periaatteita, jotka sitovat tutkijaa. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkitavien ihmisarvoa sekä itsemääräämisoikeutta. Nämä edellytykset tulevat suoraan perustuslaista. Tutkijan tulee myös kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta. Näiden lisäksi tutkimus tulee toteuttaa niin, ettei siitä aiheudu riskejä, vahinkoja tai haittoja esimerkiksi ihmisille tai yhteisölle. Suomen perustuslaki turvaa myös tieteen vapauden, mutta sitä tulee hyödyntää vastuullisesti.

Tutkittavalla on oikeus vapaaehtoisesti osallistua tutkimukseen, mutta sen lisäksi hän voi myös kieltäytyä tutkimuksesta. Osallistuja voi myös keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa. Keskeytys ei kuitenkaan estä jo siihen mennessä kerättyjen tietojen hyödyntämistä tutkimuksessa sen jälkeen. Näiden lisäksi osallistujalla on oikeus peruuttaa suostumuksesta osallistumiseen milloin

tahansa sekä saada tietoa tutkimuksesta, henkilötietojen käsittelystä ja esimerkiksi käytännön järjestelyistä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019.)

Tutkimuksessa on otettava erityisesti huomioon muutamia seikkoja liittyen henkilötietojen käsittelyyn. Erityisesti on huomioitava, että henkilötietojen käsittelylle tulee olla laillinen peruste. Eri tahojen roolit on määriteltävä, jotta aineiston asianmukainen käsittely on mahdollista. Jo suunnitteluvaiheessa tulee olla määriteltynä riittävän tarkasti henkilötietojen käyttötarkoitus sekä henkilötiedot on poistettava heti, kun ne eivät ole tutkimuksen toteuttamiselle välttämättömiä. Tutkittavia on myös informoitava selkeästi ja ymmärrettävästi henkilötietojen käytöstä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019.) Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus ja haastattelu tullaan toteuttamaan eettisiä ohjeistuksia noudattaen. Opinnäytetyön eettiset kysymykset tulevat painottumaan haastatteluissa osallistujien suostumukseen, yksityisyyteen sekä luottamukseen. Näiden lisäksi on huomioitava rehellisyys ja läpinäkyvyys sekä kunnioitus haastateltavia kohtaan.

9.2 Luotettavuuden ja eettisyyden soveltaminen tutkimusosiossa

Eettisyyden osalta halutaan varmistaa kaikkien osallisten suostumus haastatteluihin. Kaikkien haastateltavien yksityisyyttä suojellaan, eikä henkilötietoja kerätä. Kaikki materiaali tuhoaan välittömästi analysointien valmistuttua. Haastateltaville ollaan rehellisiä ja selkeitä tutkimuksen tarkoituksista sekä tavoitteista ja jokaista haastateltavaa kunnioitetaan. Haastatteluihin ei osallistu opinnäytetyöntekijän läheisimpiä kollegoita. Opinnäytetyöstä saatu tieto on julkista ja työ tallennetaan Theseukseen. Tutkimuksesta ja sen sisällöstä tullaan viestimään osallisille selkeästi.

Tutkimukseen ja sen haastatteluun osallistuminen on kaikille osallistujille vapaaehtoista ja perustuu omaan haluun osallistua. Tutkimuksessa pidetään myös huoli siitä, että jokainen osallistuja voi halutessaan perua osallistumisensa tai keskeyttää haastattelun ilman erityistä syytä. Tutkimuksessa halutaan luoda luottamus tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien välille.

10 HAASTATTELUTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla syyskuun 2024 aikana. Tutkimusosioon haluttiin mahdollisimman monipuolinen kohderyhmäjoukko ja osallistujia kutsuttiin eri tiimeistä ja eri konttoreista ympäri OP Kaakkois-Suomea. Haastatteluun kutsuttiin yhteensä 26 työntekijää neljästä eri tiimistä, joista yhdeksän osallistui tutkimukseen. Haastateltavia osallistui sekä vanhan OP Etelä-Karjalan että OP Kymenlaakson puolelta. Kutsut lähetettiin sähköpostitse.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi tiimejä ei esitellä tarkemmin. Haastateltavien työntekopaikkaa ei myöskään tuoda esille osana tuloksia. Haastattelut toteutettiin Teams- tai konttorikanavassa haastateltavan toiveen mukaisesti. Haastatteluihin varattiin aikaa tunti ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen lopulliset kestot olivat 35–60 minuuttia. Haastattelut tallennettiin analysointia varten. Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin sen jälkeen teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Haastattelukutsussa esiteltiin tutkimusosion aihe ja rajaukset sekä opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus yleisellä tasolla. Aihe ja tiedot kerrattiin vielä haastattelun alussa. Haastatteluissa ei kysytty taustakysymyksiä esimerkiksi haastateltavan ikään tai työuran pituuteen liittyen, koska ne eivät olleet tutkimustulosten osalta oleellisia tietoja. Mitään epäoleellisia tietoja ei ole haluttu kerätä.

Teemahaastattelu ja sen kysymykset ovat tarkoitettu tässä opinnäytetyössä kuvaamaan haastateltavan subjektiivista kokemusta tutkimuksen kohteena olevaan muutokseen osallistumisesta ja siihen liittyvistä tunteista ja kokemuksista. Valinta pohjautuu siihen, että jokainen haastateltava tuo arvokkaan näkökulmansa osaksi tutkimusosiota, joka on merkittävä riippumatta taustatekijöistä, kuten iästä tai työuran pituudesta. Näin vältetään myös mahdolliset ennako-oletukset tai yleistyksiset, jotka voisivat ohjata keskustelua suuntaan, joka ei edistä avointa ja tasa-arvioista keskustelua.

Tuloksissa ei vertailla yksittäisten haastateltavien välisiä eroja. Jos haastateltava kertoi tietoja, jotka voidaan luokitella henkilötiedoiksi tai joista haastateltavan voisi yksilöllisesti tunnistaa, niitä ei ole tuotu esille osana tämän tutkimuksen tuloksia tai analyysia.

10.1 Valmentava esihenkilötyö

Haastattelussa kysyttiin aluksi, miten esihenkilötyö on näkynyt haastateltavan arjessa ennen pankkien fuusiota. Haastatteluissa seitsemän yhdeksästä vastaajasta nosti esille säännöllisen ja jopa tiiviin yhteydenpidon esihenkilöön. Loput kaksi kertoivat, että yhteydenpito esihenkilöön on ollut enemmän tarvelähtöistä kuin erikseen suunniteltua. Näissä tapauksissa oma työnkuva on haastateltavan mielestä ollut hyvin itsenäinen.

Yhteydenpitoa oli pidetty kalenteroiduilla keskusteluhetkillä, mutta myös spontaanisti. Spontaania yhteydenpitoa oli sekä esihenkilöiden että työntekijöiden aloitteesta. Esihenkilöt ovat varanneet sekä erillisiä valmennuskeskusteluja että vapaamuotoisempia keskusteluja kuulumisten vaihtoa varten. Haastatteluissa nousi esille, että toimintatapoja ja tavoitteita suunniteltiin yhdessä niin yksilö- kuin tiimitasollakin.

Kaikilla yhteydenpito esihenkilön kanssa ei kuitenkaan ollut edes kuukausittaista. Yhteydenpitojen ajoittaminen on ollut pitkälti kiinni esihenkilöstä sekä myös työntekijän tarpeista. Vaihtelevuutta oli tiimien välillä, mutta myös tiimien sisällä. Jokainen koki, että esihenkilöön on voinut olla matalalla kynnyksellä yhteydessä tarpeen mukaan.

Meillä oli oma Teams -kanava, johon esihenkilö kokosi tietoja siitä, missä menee tulostavoitteissa ja minkälaisia palautteita on tullut. Sitten meillä oli paljon spontaania viestintää.

Sai tukea tarvittaessa, mutta aika itsenäistä oma työ on. Esihenkilö on ollut meillä semmoinen solmujen avaaja. Yhteydenpito enemmän ollut itsestä lähtöisin olevaa kuin esihenkilöltä minuun päin olevaa. Ei ollut

keskusteluja joka kuukausi. Ehkä joka toinen tai jopa joka kolmas. Nekin keskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia, ei ollut selkeää kaavaa.

Koin, että oli tosi läheiset välit esihenkilön kanssa.

Osalla haastateltavista kalenteroidut keskustelut oli nimetty valmennuskeskusteluiksi, joissa käytiin läpi muun muassa oman osaamisen kehittämistä ja omia tavoitteita sekä tulevaisuuden suunnitelmia ja oppimismahdollisuuksia. Tapaamisia on eri tiimeissä nimetty eri tavalla, mutta monen kanssa on käyty läpi samoja asioita. Keskusteluissa keskusteltiin myös sen hetkisestä työtilanteesta ja arjesta sillä hetkellä. Keskustelut koettiin kuitenkin myös rennoiksi, sillä niissä käytiin samalla läpi ihan henkilökohtaisenkin elämän kuulumisia.

Valmennuskeskusteluissa käytiin aina läpi, mikä sillä hetkellä haastoi. Voi olla ihan sinun siviilielämässäsi jotain haasteita, minkä takia joku ei nyt toimi.

Minun kanssani valmennuskeskusteluja oli kahden viikon välein.

Mietittiin, mitkä asiat voisi auttaa meitä työssä ja kehittymisessä.

Paljon tehtiin tiimeissä yhteistä suunnittelutyötä tulevien asioiden osalta. Esihenkilö aina veti niitä keskusteluja.

Haastateltavilta kysyttiin myös esihenkilötyöstä fuusioprosessin aikana. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten esihenkilötyö on näkynyt muutoksen keskellä sekä miten esihenkilötyön toimintatavat vaikuttivat muutokseen sopeutumisessa. Kuuden haastateltavan kokemus oli positiivinen tai neutraali ja he kokivat, että esihenkilö oli ollut hyvin läsnä ja viestinyt muutoksessa tarpeeksi usein ja laadukkaasti. Esihenkilöt ovat kysyneet usein työntekijöiden ajatuksista fuusioon liittyen ja tunteita ja kysymyksiä on saanut esittää aina kahdenkeskisissä tai tiimin palavereissa. Näillä oli ollut positiivisia tai neutraaleja vaikutuksia sopeutumiseen.

Oma esihenkilö piti meitä hyvin kartalla siinä, missä mennään. Hän otti tosi paljon koppia ja kuormaa siitä meidän epätietoisuudestamme. Minun kokemukseni oli se, että jakso kannatella sitä meidän epävarmuuttamme.

Kovasti kyseltiin fiiliksiä. Sitähän se enemmän oli, että miltä se tuntuu ja onko mitään mielen päällä.

Kolmen vastaajan kokemus oli päinvastainen ja esimerkiksi säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa olivat saattaneet radikaalisti vähentyä tai loppua kokonaan. Näissä tilanteissa syyksi epäiltiin ajanpuutetta tai sitä, että esihenkilö ei siinä kohdassa nähnyt tarpeelliseksi panostaa esimerkiksi valmennuskeskusteluiden pitämiseen. Keskustelua herätti myös se, että oma esihenkilökään ei välttämättä tiennyt, mitä seuraavaksi tapahtuu tai mitä ollaan päättämässä. Se toi myötätuntoa myös esihenkilöä kohtaan. Samalla esihenkilöltä vaadittiin kykyä ottaa vastaan työntekijöiden tunteita ja käsitellä niitä yhdessä. Epävarmuudella ja ajantasaisen tiedon puuttumisella koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia sopeutumiseen.

Viestintä oli kyllä tosi huonoa kaikkienensa, kun hekään ei tienneet kaikkea.

Hänen suunnaltaan oli se ajatus, että kunhan sitten jouluna pystytään huokaisemaan. Eli ei kovin optimistinen ajatus.

Kun emme me tienneet mitään, eikä varmaan esihenkilökään tiennyt. Se epävarmuudessa eläminen oli vaikeaa aikaa.

Haastattelun edetessä keskusteltiin myös saadusta tuesta sekä siitä, olisiko haastateltava toivonut esihenkilöltään vielä jotain enemmän. Kolme vastaajista koki, että oli saanut esihenkilöltä tukea yksilönä sekä tiiminä ja kolme vastaajista kertoi, että erityistä tukea ei tarvittu. Näissä tilanteissa oma työ on ollut erittäin itsenäistä ja esihenkilön akuutti tarve arjessa on vähäinen. Myös suhtautuminen muutokseen oli hyvin neutraali eikä tuen tarve suhteessa aikaisempaan ollut noussut merkittävästi. Haastatteluissa kolme yhdeksästä kertoi, että tukea olisi tarvittu enemmän ja tarve näyttäytyi erityisesti läsnäolon tarpeena. Myös viestinnän merkitystä painotettiin keskusteluissa.

Kolme vastaajista koki, että esihenkilöiden läsnäolo on vähentynyt pankkifuusion seurauksena. Kaksi kertoi, että läsnäolon vähentyminen oli huomattu jo fuusion suunnitteluajana ja syyksi sille arvioitiin olleen esihenkilön kiire. Läsnäoloon, tuen saamiseen ja tavoitettavuuteen vaikutti jossain tapauksissa myös

esihenkilömuutokset. Kaikissa tiimeissä ei jatkanut enää sama esihenkilö tai se vaihtui nopealla aikataululla. Läsnäoloon toivottiin panostettavan jatkossa enemmän. Kaksi vastaajasta kertoi, että esihenkilöä on helpompi lähestyä konttoriolosuhteissa kuin esimerkiksi Teamsin välityksellä. Sen vuoksi esihenkilön läsnäolo säännöllisesti myös konttorilla koettiin tärkeäksi.

Esihenkilö vaihtui tavallaan lennosta ja hän lähtikin eri tehtäviin. Se ehkä aiheutti sitten siinä semmoista sekaannusta kesän ajaksi. Olisi kaivannut enemmän tukea, mutta ei oikein tiennyt, että kenen puoleen kääntyä.

No ehkä sellaista läsnäoloa ja tavoitettavuutta. Yksinkertaisesti kukaan ei ollut tavoitettavissa. Työntekijänä sinä et tiennyt, että kuka varsinaisesti hoitaa esihenkilön tehtävää.

Meillä oli hirveän paljon ongelmia siinä, että meillä ei ollut ketään esihenkilöitä paikalla. Ei ollut missään ketään. Se läsnäolo ylipäättään ihan konttoreissa olisi ollut todellakin paljon enemmän, kun suotavaa siinä hetkessä.

Haastatteluissa nousi esille myös esihenkilötyön haasteet ja kahden tiimin ja erilaisten toimintatapojen yhteensovittaminen muutoksen aikana. Monessa tapauksessa uudessa tiimissä oli työntekijöitä sekä Etelä-Karjalan Osuuspankin että Kymenlaakson Osuuspankin puolelta. Esihenkilöitä saattoi kuitenkin jatkossa olla vain yksi. Kolme haastateltavista koki, että esihenkilön olisi pitänyt ottaa enemmän vastuuta ja olla johtajana. Erityisesti päätöstilanteet saattoivat olla täynnä erilaisia mielipiteitä, joihin olisi toivottu esihenkilöltä lopullinen päätös. Kaksi vastaajista uskoi, että syy on siinä, että esihenkilö ei halunnut suututtaa uusia tiimiläisiään ja siksi vastuu olisi annettu tiimiläisille itselleen. Tämä kuitenkin aiheutti sekavaa päätöksentekoa ja erimielisyyksiä tiimien välillä.

Ei se halunnut suututtaa tai ottaa kantaa. Itse arvostaa muutostilanteessa myös jämpätyttöä ja että olisi tietyt pelisäännöt.

Kaksi haastateltavaa toi esille sen, että tukea haettiin enemmän kollegoilta, kuin esihenkilöltä. Siihen vaikutti vastaajien mukaan muun muassa se, että kollegalle oli helpompi kertoa myös hankalia tunteita. Vaikka esihenkilöt kysyvät paljon

muutoksen aikaisista tunteista, niiden avaaminen täysin vapaasti oli osalle hankalaa. Kolme vastaajista mainitsi, että tuntui, kuin positiivisille tunteille olisi annettu enemmän tilaa kuin negatiivisille.

Minä olisin toivonut, että se esihenkilötyö olisi ollut vielä jotenkin läpinäkyvämpää ja että olisi oikeasti tultu sinne tiimin sekaan ja puhuttu asioista oikeilla nimillä ja useammin.

Esihenkilöillä olisi pitänyt varmasti olla enemmän tunnejohtamisen taitoja.

Haastatteluiden yhteenvetona asiat, joita esihenkilöltä olisi kaivattu enemmän olivat läsnäolo, päätöksentekokyky, tavoitettavuus ja vaikeampien tilanteiden sekä tunteiden johtamistaidot. Kolmelle haastateltavista ei tullut mieleen asioita tai toimintatapoja, joita olisivat esihenkilöltä toivoneet enemmän.

10.2 Osallistaminen muutoksessa

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaisia mahdollisuuksia heillä on ollut osallistua tulevaan muutokseen ja miten jokainen hyödynsi näitä mahdollisuuksia. Haastatteluissa nousi esille pankin yhteiset työpajat muun muassa yrityskulttuurin luomista varten. Myös tiimien sisällä oli ollut erilaisia kokoontumisia, työpajoja ja suunnittelukeskusteluja sekä -työryhmiä. Haastatteluissa nousi esille myös integraatiotyöryhmät, joissa suunniteltiin tulevan pankin toimintatapoja. Lisäksi oli myös anonyymi viestintäkanava, johon sai nimettömänä kirjoittaa palautetta tai mitä vaan halusi tuoda esille.

Neljä vastaajista kertoi, että oli osallistunut kaikkiin mahdollisiin hetkiin, joissa pääsi suunnittelemaan ja vaikuttamaan tulevan pankin toimintaan. Viisi vastaajista osallistui vain pakollisiin työryhmiin tai keskusteluhetkiin. Vähäiseen omaehtoiseen osallistumiseen vaikutti esimerkiksi innostuksen tai motivaation puute. Kolme haastateltavista kertoi olevansa luonnostaan sellaisia, että pitäytyvät mieluummin taka-alalla ja ideointi ei ole niin luontaista, jotta haluaisi erikseen osallistua suunnitteluun. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että jo ennen fuusiota pankeissa on ollut erilaisia vaikuttamismahdollisuuksia, joiden tulokset ovat jääneet toteutumatta tai läpikäymättä. Tällaiset aikaisemmat kokemukset johtivat

kahdella vastaajista passiivisempaan osallistumiseen nyt toteutettujen työryhmien ja työpajojen osalta.

Moni suunnittelupalaveri tai -työryhmä toteutettiin työajalla. Pankin yrityskulttuurin työpajoja järjestettiin useampana ajankohtana sekä osittain työpäivän jälkeen, mutta ajan sai kirjata kuitenkin työajaksi. Yrityskulttuuriin liittyviä tapaamisia oli sekä Teamsin kautta, että paikan päällä eri konttoreissa. Muut palaverit järjestettiin lähtökohtaisesti etänä, mutta myös muutamia uusien tiimikokoonpanojen yhteisiä ”ankkuripäiviä” oli joukossa, jolloin kaikki tiimin jäsenet kokoontuivat yhteen tietylle konttorille.

Tosi paljonhan meille on annettu mahdollisuuksia. Väitän, että ihan niin paljon, kun on itse halunnut osallistua.

No minä näkisin niin, että varmasti olisi ollut mahdollisuuksia, jos olisi ollut halukkuutta siihen.

Meillä oli Lappeenrannassa tiimitapaaminen. Oltiin kokopäivä siellä ja suunniteltiin tätä yhteistä mallia. Se oli esimerkiksi tosi sellainen konkreettinen ja antoisa päivä ja pääsi tutustumaan kasvotusten kaikkiin.

Meillä on ollut näitä kaikkia mahdollisuuksia, missä me suunnittelimme, että miten jatkossa tehdään.

Palaute kaikista kohtaamisista oli lähtökohtaisesti positiivista, mutta kolme vastaajista kritisoi esimerkiksi joidenkin työryhmien tai pienryhmien kokoa. Näissä tapauksissa vastaaja oli kokenut, että tiiviimpi ja pienempi ryhmä olisi ollut keskustelun osalta antoisampi. Samalla olisi pystynyt keskittymään ja tutustumaan paremmin toisiin. Kaksi vastaajista koki, että pienemmässä ryhmässä myös yleensä hiljaisemmat olisivat päässeet paremmin ääneen.

Anonyymi viestintäkanava toimi QR-koodilla ja sinne pyydettiin henkilöstöä antamaan positiivista tai rakentavaa palautetta. Kanavaan sai esittää myös kysymyksiä tai muita huolenaiheita. Kahden haastateltavan kanssa keskustelua herätti se, että koskaan ei kerrottu, mitä asioita kanavalle on nostettu. Tämä jätti kysymyksen, että oliko sinne kukaan oikeasti koskaan mitään kirjoittanut tai hyödynnettiinkö huomioita missään. Viestintäkanavan anonyymiys aiheutti myös

kyseenalaistusta yhden vastaajan osalta. Tämä vaikeutti omien tunteiden ja ajatusten kirjoittamista kanavaan.

Siitä ei ikinä kuulunut mitään. Kiinnostaa, että onko sinne kukaan laittanut mitään risuja tai ruusuja.

Itselläni oli semmoinen fiilis, että en laita sinne mitään, koska ne kuitenkin saa tietää, kuka minä olen.

Eihän se oikein yhteen suuntaan toimi. Jos sinä laitat sinne, että olet esimerkiksi saanut epäasiallista kohtelua ja sitten joku vaan lukee sen, eikä tiedä, kuka sen on laittanut. Ihmisten mieltä keventää kommunikaatio, kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen.

Haastattelussa pyydettiin myös kertomaan kokemuksista, joita osallistumisesta jäi mieleen. Seitsemän haastateltavista kertoi, että osallistuminen erilaisiin tiimin suunnittelupalavereihin oli miellyttävää ja niistä jäi tunne, että oli mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa siinä hetkessä tehtäviin päätöksiin. Myös pankin yhteiset työpajat olivat osallistuneiden mielestä täynnä mukavia kohtaamisia ja tutustumista, mutta kolme neljästä toi esille kokemuksensa siitä, että siellä tehtiin turhaa työtä. Tämä johtui haastateltavien mukaan siitä, että yhteenvetoa tai jatkotyökentelyä aiheen osalta ei enää saatu, vaikka työpajoissa kerättiin paljon näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä asioista. Tämä johti siihen, että useammalle jäi kokemus, että tehty työ jäi vain roikkumaan ja oli jopa unohdettu.

Pelkästään hyviä kokemuksia. Kaikki oli hyvin suunniteltu, että mitä tehdään. Ei ollut vaan semmoista päämäärätöntä juttelua. Jäi vilpittömästi se tunne, että henkilöstöä kuunnellaan ja mielipiteitä halutaan kysyä.

Enemmän semmoinen olo, että on vaan järjestetty jotain, että voidaan sanoa, että teiltä on kysytty. Lopputuotoksesta ei mitään hajua ja minäkin luulin, että näitä käsitellään sitten toukokuussa. Jos se oli se, mihin henkilöstö laittaa oman panoksen, niin ehkä sitä ei prioriteettilistalla pidetä kauhean korkealla, koska siihen ei ole vielä palattu.

Aika laillahan se oli meille valmiiksi pureskeltu, että meille kerrottiin miten nämä asiat tulee tapahtumaan. Ja meidän piti vaan yrittää keksiä näennäisesti jotain esitystä, että miten se voisi toimia.

Haastateltavilta pyydettiin myös esimerkkejä tilanteista, joissa he kokivat, että pystyivät vaikuttamaan muutoksen suuntaan tai päätökseen. Monella vastaajista nämä esimerkit koskivat nimenomaan tiimin sisällä tehtyjä päätöksiä ja omaan työhön liittyviä linjauksia. Samalla keskusteltiin asioista, joita on viety käytäntöön. Käytännön esimerkkejä olivat esimerkiksi tiettyjen roolien työtehtävät tai tulevan toimintamallin yhtenäistäminen kaikkien työtä helpottavaksi.

Oman tiimin suunnittelujutut olivat semmoisia konkreettisia. Esimerkiksi palaverikäytännöt olivat semmoisia, mihin konkreettisesti päästiin vaikuttamaan. Tuli ihan semmoisia ahaa -kokemuksia, kun keskusteltiin.

Työryhmässä keskusteltiin, miten oli meillä ja miten oli heillä tehty. Saatiin vaikuttaa, että miten jatkossa tehdään ja se toteutui ihan käytännössä.

Samalla haastattelussa kysyttiin, tuleeko vastaajalle mieleen tilannetta, jossa ei pystynyt vaikuttamaan. Näissä keskusteluissa nousi enemmän esille mahdollisuus vaikuttaa yleisesti pankin päätöksiin. Vain yksi haastateltavista koki, että pystyi vaikuttamaan pankin yleisiin päätöksiin. Monen mielestä työnantajana OP Ryhmä on jo niin iso, että yksittäisen ihmisen vaikutusvalta on pieni. Samassa keskustelussa nousi esiin fuusion yhteydessä järjestetyt integraatiotyöryhmät, joissa pohdittiin tulevan pankin toimintamalleja ja suunnitelmia. Integraatiotyöryhmissä valtaosa osallistujista oli esihenkilöitä, päälliköitä ja pankin johtoa. Tämä aiheutti mielipahaa, koska henkilöstön puolella oli selvä kokemus siitä, että heillä olisi ollut sanottavaa näissä työryhmissä. Yksi vastaajista mainitsi, että jo muutama suorittavan tason työntekijä olisi varmasti tuonut hyviä näkökulmia keskusteluun.

Olin hyvin pettynyt siihen, että niissä integraatiotyöryhmissä ei ollut ollenkaan rivityöntekijöitä tai edes asiantuntijoita. Kaikkia esihenkilöitä siellä oli pitkälti, myyntipäälliköt ja johtajat. Miten ne pystyvät tekemään hyviä päätöksiä, kun niillä ei ole mitään hajua?

Kuinka hassua se onkin, niin ihmiset, ketkä välillä sanoo meillekin, että en minä tiedä, miten näitä asioita fyysisesti tehdään, tekee päätöksiä asioista. Sitten he vastaavat meille, että he ei tiedä, miten niitä tehdään.

Silloin ei ikinä käyty läpi, millä perusteilla niihin osallistujat valittiin. Se tuli ylhäältä alaspäin. Olisi voitu kertoa, miksi kukin henkilö niissä ryhmissä on.

Haastatteluiden lopuksi haastateltavilta kysyttiin, tuleeko heille mieleen muita osallistumisen tapoja, joita olisivat prosessissa kaivanneet. Yksi vastaajista olisi toivonut enemmän pienryhmiä helpottamaan asioiden käsittelyä sekä suunnittelua. Yksi haastateltavista toivoi, että yleistä keskustelua olisi ollut enemmän ja erillistä tunnelman nostattamista vähemmän. Tunnelmaa nostatettiin esimerkiksi erilaisilla biiseillä pankin palaverien alussa. Yksi vastaaja kertoi, että ylipäätään osallistamista olisi toivonut olevan enemmän. Vastaaja ei kuitenkaan osannut tarkemmin yksilöidä, mitä se olisi voinut olla. Kuusi yhdeksästä vastaajasta kokivat, etteivät olisi kaivanneet enää muita osallistumisen tapoja muutoksen keskellä.

10.3 Osallisuuden tunne

Haastateltavien kanssa keskusteltiin osallisuuden tunteesta hieman eri näkökulmien kautta. Kysymykset painottuivat omien vaikuttamismahdollisuuksien arviointiin sekä siihen, kokivatko vastaajat, että heidän osallistumisestaan muutokseen arvostettiin. Haastattelussa kysyttiin myös kokemuksista yhteistyöstä ja saadusta tuesta niin kollegoiden kuin esihenkilönkin kanssa. Samalla keskusteltiin siitä, mitkä asiat vaikuttivat osallisuuden tunteeseen ja miten merkitykselliseksi oma työ koettiin osana muutosta. Haastattelun viimeisenä kysymyksenä oli kysymys siitä, syntyikö haastateltavalle tunne pääsystä vaikuttamaan työhön ja yhteisiin asioihin uuden pankin osalta.

Kahdeksan vastaajista koki, että fuusion aikana omaan työhön ja oman työn tulevaisuuteen on päässyt vaikuttamaan. Yksi vastaajista kertoi, että vaikuttamismahdollisuutta omaan työhön ei ollut. Jokainen vastaajista koki, että tiimin sisällä vaikuttamismahdollisuuksia on ollut, vaikka niitä ei itse olisi hyödyntänyt. Koko pankin toiminnan osalta kahdeksan vastaajista oli sitä mieltä, että

vaikuttamismahdollisuuksia ei ole tai ne arviointiin heikoiksi. Yhdelle vastaajista oli syntynyt tunne siitä, että myös koko pankin toimintaan oli pystynyt vaikuttamaan.

Kaksi vastaajista koki, että pankin johto on ainut, kenellä on mahdollisuutta vaikuttaa ja viedä asioita eteenpäin. Mikäli olisi koko pankkia koskeva ajatus tai kehitysehdotus, se tulisi viedä suoraan päättävän henkilön tietoisuuteen. Yksi vastaajista koki, että vaikuttaminen muutokseen oli erityisesti työkaverin auttamista. Se, että auttaa ja tukee kollegaa, vahvistaa samalla tiimihenkeä ja koko tiimin yhteistä toimintaa.

Ainoa vaikutusmahdollisuus on se, että pystyt pitämään hyvän hengen siellä ja kaikilla olisi hyvä olla. Se on voimavara.

Oma tiimi on ollut tärkeä tiimi. Osallisuus siinä on tärkeää.

Jos puhun suoraan pankinjohtajalle, niin silloin on mahdollisuuksia. Muuten ei oikein ole. Jos puhut muille, ei se johda mihinkään.

Kun haastateltavilta kysyttiin arvostuksesta ja kokivatko he, että heidän työtään ja panostustaan arvostettiin, vastauksia tuli monesta näkökulmasta. Arvostuksen tunne oli syntynyt kuudelle yhdeksästä vastaajasta. Kahdelle haastateltavalle kokemus arvostuksesta syntyi jo kiitoksesta. Heille oli tärkeää, että osallistumisesta kiitettiin. Tällöin syntyi tunne, että se oli arvokasta. Kahdelle osallistujalle arvostuksen tunne oli itsestään selvää. Heidän näkemyksensä mukaan osallistumista aina arvostetaan, kun siihen tarjotaan mahdollisuus. Erityisiä muita tekoja, kuten kiitosta ei tarvita. Viisi vastaajista koki, että arvostus näkyisi vasta tulosten perusteella. Jos tehdystä työstä ei ole kuulunut mitään jälkeenkä, se on syönyt arvostuksen tunnetta. Kaksi heistä tunnisti konkreettisia asioita, jotka olivat siirtyneet suunnittelusta käytäntöön ja sen myötä koettiin, että työtä arvostettiin.

Kyllä niistä tehtiin paljon niitä postauksia, että kiitos, kun tulitte. Ja kyllä esihenkilökin kiitti, jos johonkin osallistui. Koin myös itse tärkeänä, että jos sinne mennään, niin kyllä pitää kiittää.

No ei oikeasti, koska ei sieltä koskaan mitään ole kuulunut sen jälkeen. Käytettiin tosi paljon aikaa siihen ja mietittiin ja sitten se ei ole missään.

En koe, että se olisi ollut heidän mielestensä hyvää hommaa tai hyvää tekemistä, vaikka omasta mielestä se oli ihan hyvä.

Mielestäni se arvostus näkyy parhaiten siinä, että jos niitä muutoksia on tehty henkilöstön toiveen mukaan, niin sehän se paras kiitos on. Sellainen näkyvin.

Kokemukset yhteistyöstä ja tuesta niin kollegoiden kuin esihenkilönkin kanssa muutoksen aikana koettiin mukaviksi. Seitsemän haastateltavan mielestä kohtaamisia ja tutustumista oli ollut riittävästi. Kahden mielestä tapaamisia olisi voinut olla enemmänkin. Kahdeksan vastaajista koki, että yhteistyö uusien tiimiläisten kanssa on ollut sujuvaa. Yksi vastaaja toi esille, että tutustuminen on jäänyt pintapuoliseksi, koska yhteydenpitoa käydään lähtökohtaisesti vain tiimin Teams ryhmässä.

Monissa eri yhteyksissä pääsi tutustumaan uusiin työkavereihin ja samalla luotiin uutta tiimiä ja tiimihenkeä. Joissain tilanteissa esihenkilön vaihtuminen aiheutti aluksi jännittyneisyyttä, mutta myös siihen sopeutuminen ja tutustuminen on tapahtunut vaiheittain.

Kyllä meillä on monta persoonaa. Jokainen on löytänyt sen oman tavan vaikuttaa.

Onhan me nähty. Ja sen jälkeen on ollut helpompia kysyä apua keneltä tahansa.

Olisi hyvä, että tutustuttaisiin toisiimme enemmän ankkuripäivissä.

Se, että tuolla Teamsissä ne viestit lentelee, se on vaan se hetken hätä, mitä siellä huudetaan.

Osallisuuden tunteesta keskusteleminen haastateltavien kanssa aiheutti monenlaisia tunteita. Neljä vastaajista koki siirtyneensä sujuvasti uuteen tiimiin ja osaksi uutta yhteisöä. Loput viisi kokivat olevansa vielä ulkopuolisia osana tiimiä tai uutta pankkia. Osallisuuden tunnetta vastaajien keskuudessa vahvisti yhteiset hetket, tutustuminen ja tapaaminen kasvotusten. Se, että suunnitellut asiat vietiin toteutukseen ja sai nähdä konkretiaa, vahvisti myös osallisuuden tunnetta.

Kameroiden pitäminen päällä Teams kokouksissa vaikutti kahden vastaajan mielestä osallisuuden tunteeseen positiivisesti. Koettiin myös, että omien ajatusten kertominen ja mielipiteiden sanominen oli helpompaa, jos kamerat ovat päällä.

Itse ainakin ajattelen niin, että siihen osallisuuteen vaikuttaa se konkretia.

Kun näen, että suunnitellut asiat menevät eteenpäin, tulee se tunne, että on päässyt vaikuttamaan ja se osallisuuden tunne syvenee.

On ollut hyvä, että on nähty kaikkien kanssa kasvatusten. Eihän sitä kaikkia heti tunne tai muista, mutta kyllä se yhteenkuuluvuutta parantaa.

Minun mielestäni tämä on hyvä käytäntö, että pakko pitää ne kamerat auki. Koska se vaikuttaa heti siihen, että ihmiset osallistuvat enemmän.

Osallisuuden tunnetta heikensi tiimien ja pankin koko. Kolme vastaajista koki, että yhteisöllisyyden tunnetta on vaikea luoda isossa tiimissä ja samalla tuntui, että yhteisöllisyys on kadonnut myös vanhojen tiimikavereiden keskuudesta. Yksi vastaajista kertoi, että yhteisöllisyys on hävinnyt pankkitasoisesti ja oma osallisuus tuntuu yksilönäkin heikolta. Kaksi vastaajista koki, että osallisuuden tunteeseen on vaikuttanut yhteistyön muutos pankin johdon kanssa. Aikaisemmin pankin johtoryhmäläiset ovat olleet enemmän läsnä ja osana arjen tekemistä. Uuden pankin myötä tämä on selkeästi vähentynyt.

Johtoryhmä on aika kaukainen nykyään. Ei ole hirveän helposti lähestyttävä.

Kun oli pienempi pankki, niin minusta tuntui, että enemmän kysyttiin ja kerrottiin, että tällaista on mietitty, että mitä mieltä olette.

Tykkäsin silloin Etelä-Karjalan Osuuspankin aikana, että oli niitä varttikeskusteluja johtoryhmän kanssa.

Eihän se yhteisöllisyys enää ole samanlaista. Tuntuu, että se yhteisöllisyys on muuttunut jopa vanhojen työkavereiden kanssa.

Haastattelun loppuksi käytiin vielä keskustelua siitä, miten merkitykselliseksi koki oman työnsä sekä roolinsa muutoksessa. Merkityksellisyyden tunne oli hyvin

henkilökohtainen ja sitä lähestyttiin eri näkökulmista. Vaikuttamisen tunteeseen ja sen taustoihin syvennyttiin jokaisen vastaajan kanssa jo osallistamisen teeman ympärillä.

Merkityksellisyiden kokemus oli syntynyt kuudelle vastaajista. Kolme koki, että merkityksellisyyttä ei koettu prosessin aikana. Näissä tilanteissa oma osuus osana muutosta koettiin hyvin pieneksi ja sen myötä merkityksen tunnetta ei syntynyt. Heikko ilmapiiri ja erilaiset keskustelut tiimin sisällä ja esihenkilön kanssa olivat myös olleet syitä sille, että merkitystä ei koettu.

En hirveään merkitykselliseksi kokenut. Siihen vaikutti yleinen ilmapiiri ja keskustelut, mitä käytiin. Meillä on ollut hirveästi ongelmia esimerkiksi siinä, ettei meillä ole tarpeeksi väkeä töissä.

En juuri lainkaan, kun ei otettu missään huomioon.

Merkityksellisyyttä nostatti se, että omaan työhön on voinut vaikuttaa ja tiimissä on voinut tuoda esiin omia näkemyksiä. Se, että ideoita on toteutettu käytännössä, on tuonut työlle merkityksellisyyttä. Yksi vastaajista toi esille myöskin tunteen, että kulttuurityöpajassa esille tuodut asiat näkyvät jo käytännön tasolla. Merkityksellisyiden tunne nousi kahdelle vastaajalle siitä, että tekee oman osansa osana muutosta. Tällainen osa voi olla esimerkiksi oman työtehtävän hoitaminen odotusten mukaisesti osana kokonaisuutta.

No kyllä olin siinä yksi muiden joukossa rakentamassa sitä kokonaisuutta. Kantamassa korteni kehoon.

Kyllä koen, että työntekijänä olin merkityksellinen.

No tosi merkitykselliseksi. Haluan vaikuttaa asioihin ja kertoa omia mielipiteitäni.

Merkityksellisyys näkyi enemmän yleisesti osana pankin toimintaa tai asiakkaiden suuntaan sellaisissa tilanteissa, joissa haastateltava ei aktiivisesti ollut mukana kertomassa omia mielipiteitä tai osallistumassa vapaaehtoisin tilaisuuksiin. Ne vastaajat, jotka olivat aktiivisesti osallistuneet, kokivat työnsä muutoksessa merkitykselliseksi tavalla tai toisella. Osa koki merkityksen suhteessa

omaan rooliinsa ja paikkaan nykytehtävässä ja osa osana tiimin tulevaisuutta. Merkitystä koettiin myös osana uuden pankin luomista. Osallistuminen lähti usean vastaajan kohdalla itsestä, mutta yksi vastaaja kertoi, että osallistuminen tuli ennen kaikkea tiimin yhteisen hyvän eteen. Tämä synnytti merkityksellisyyttä omassa työssä, koska tunne siitä, että ajoi yhteistä asiaa, oli vastaajalle tärkeää.

No en tiedä, mitä he olisivat tehneet ilman minua.

Oma roolini on tosi tärkeä tiimienkin välillä eli koen sen koko pankin kannalta merkitykselliseksi.

11 HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI

Saatu haastatteluaineisto analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä yhdistetään saatu tutkimusaineisto kerättyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tämän myötä tarkastellaan, miten tutkimuksessa esiin nousseet tulokset ja teemat kytkeytyvät valittuun teoretietoon.

Seuraavissa osuuksissa analysoin aineiston teemoja hyödyntäen teoreettista taustaa, jota käsiteltiin aiemmista teoriaan pohjautuvissa luvuissa. Analyysin tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja löytää siitä uusia näkökulmia.

11.1 Valmentava esihenkilötyö osana muutosta

Valmentava esihenkilötyö on näkynyt haastateltavien arjessa aikaisemmin keskustelujen, valmennushetkien sekä yhteistoiminnan kautta. Sekä aikaisemmin, että fuusion aikana yhteistyö ja yhdessä tekeminen olivat asioita, joihin haluttiin pankin näkökulmasta panostaa. Tässä yhteydessä koko organisaatio ja tiimit saavat käyttöönsä jokaisen yksilön ajatuksia ja näkemyksiä sekä voivat hyödyntää niitä. Valmennuskeskusteluissa ja muissa esihenkilön kanssa käydyissä keskusteluhetkissä yksilöt ovat päässeet kertomaan omista kokemuksistaan, omista toiveistaan ja tulevaisuuden tavoitteista. Nämä keskustelut mahdollistavat kasvun sekä kehittymisen. Aitous, oppimisen edistäminen, kunnioitus sekä kumppanuus ovatkin valmentavan esihenkilön tärkeimpiä arvoja.

Valmentavassa esihenkilötyössä erityisen tärkeää on kommunikointi. Erityisesti esille nousee kuuntelemisen taito, mutta tärkeää on myös kyky empaattisuuteen ja luottamuksen luomiseen. Kohdeorganisaation muutostilanteessa mahdollisuus tunteiden kertomiseen ja ajatusten vaihtamiseen oli selkeästi hieman tapauskohtaista ja myös esihenkilökohtaista. Osa esihenkilöistä panosti keskustelemiseen, kuuntelemiseen ja kyselemiseen koko ajan ennen fuusiota, sen aikana ja myös uuden pankin aloittaessa. Osa esihenkilöistä oli panostanut tähän ennen, mutta panostus tähän oli vähentynyt muutoksen aikana ja sen jälkeen. Osasyynä tähän

on voinut ollut ajanpuute. Joissain tapauksissa keskustelut olivat olleet jo hyvin epätasaisin väliajoin ennen fuusiota ja esihenkilö luotti enemmän siihen, että työntekijä lähestyy esihenkilöä tarpeensa mukaan.

Muutoksen ja kiireen keskellä voi olla hankalaa avata tunteitaan ja silloin luottamus on erityisen tärkeä asia. Sen vuoksi säännöllisiä keskusteluja tulisi olla, jotta työntekijä kokisi tilanteen rauhalliseksi ja että häntä kuunnellaan ja hänen kertomallaan on merkitystä. Erityisesti esihenkilö voi vaikuttaa tähän ilmapiiriin ja hänen tulisi kohdata yksilö aina niin, ettei kiire tai muu paine kohdistu keskustelussa toiseen ihmiseen. Yhteyden ja luottamuksen luominen vaatii joskus aikaa ja toimenpiteitä. Valmentavalla esihenkilöllä tulisi olla keinoja yhteyden luomiseen ja aikaa sen rakentamista varten.

Kiireen tunne ja keskustelujen vähentyminen voivat vaikuttaa työntekijän ja esihenkilön väliseen luottamukseen, jos keskustelussa syntyy tunne siitä, ettei tilanne ole esimerkiksi rauhallinen. Haastatteluaineistosta nousi esiin toive läsnäolosta ja siitä, että esihenkilö olisi ollut paremmin tavoitettavissa. Nämä vaikuttavat luottamuksen syntymiseen sekä kommunikaatioon. Aineistosta kävi ilmi, että osalle vastaajista esihenkilön fyysinen läsnäolo työpaikalla on myös tärkeää ja toivottavaa. Tällaisissa tilanteissa myös vapaampi, arjen keskellä tapahtuva kommunikaatio on helpompaa sekä matalammalla kynnyksellä toteutettavissa. Yhteyden ja luottamuksen vahvistuminen voi tapahtua myös aikataulutettujen keskustelujen ulkopuolella, kuten käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluissa. Näissä yhteyksissä esihenkilö voi paremmin sulautua työntekijöiden arkeen.

Perinteinen johtamismalli on aikojen saatossa aiheuttanut johdon ylityöllistymistä, työntekijöiden arvottomuuden tunnetta sekä muun muassa passivoitunutta työnteon kulttuuria. Kun vastuuta ja valtaa jaetaan, pohjalla on aina luottamusta. Kun tämä toteutuu, syntyy arvostuksen tunnetta ja samalla voidaan hyödyntää työyhteisössä olevaa asiantuntijuutta. Tämä vapauttaa aikaa johtamiselle. Haastatteluiden tuloksista voidaan nähdä, että työntekijöiden saadessa valtaa ja vastuuta, he kokevat merkityksellisyyttä. Motivaatio sen takana voi olla itseen tai lähimmäisiin liittyvää. Samalla työntekijöiden asiantuntijuutta käytännön tekemisessä voidaan hyödyntää päätöksissä, joita johto tekee tai joita tehdään yhdessä.

Kun työntekijät ovat päässeet osallistumaan ja suunnittelemaan omaa työtään ja tulevaisuuttaan, se kehittää samalla heidän kykyään johtaa omaa työtä osana kokonaisuutta. Mahdollisuus vaikuttaa erityisesti omaan ja tiimin työhön koettiin haastatteluissa tärkeäksi. Kun näitä kokemuksia syntyi, se loi samalla motivaatiota myös tulevaisuuden vaikuttamismahdollisuuksiin. Tämä lisää samalla innostusta miettiä sekä pohtia omaa urapolkua ja mitä mahdollisuuksia yksilöllä on tulevaisuudessa. Samalla näitä ajatuksia voi ja uskaltaa sanoa ääneen sekä tuoda ilmi.

Valmentava esihenkilötyö ja sen elementit tulivat esille useammassa kohdassa eri vastaajien kanssa. Kahdenkeskisissä keskusteluissa, tiimikeskusteluissa sekä yhteisissä työpajoissa kyseltiin paljon ajatuksia ja kysymyksillä ohjattiin tekemistä muun muassa työpajoissa. Itsenäistä päätöksentekoa saatiin toteuttaa erityisesti oman työn osalta, joka olikin monelle vastaajalle tärkeää. Tiimityössä ja työpajoissa oli esihenkilö tai esihenkilöitä mukana tukemassa prosessin etenemistä ja vastaamassa siihen liittyviin kysymyksiin. Samalla annettiin kuitenkin yksilöille tilaa keskustella ja johtaa sen hetkistä projektin osuutta. Arvostusta tuotiin esille kiittämällä ja vahvistamalla ajatusta yhteisestä tekemisestä.

Haastatteluiden ja kokemusten perusteella nousi esiin myös asioita, joita valmentavan esihenkilötyön toimintamallien osalta tulisi tarkastella uudelleen ja joihin tulisi panostaa enemmän, mikäli perinteisen johtamismallin ajatusmaailmaa ei haluta enää johtamisessa painottaa. Esille nousi muun muassa pelko siitä, että negatiivisia tunteita muutosta kohtaan ei haluta hyväksyä tai muut kuin positiiviset tunteet eivät ole niin toivottuja. Tämä voi johtua esimerkiksi luottamuspuhlasta omaa esihenkilöä kohtaan tai pelosta siitä, miten tunteisiin reagoidaan. Positiivisia tai innostuneita ajatuksia tuntui olevan helpompi jakaa muutoksen keskellä. Valmentavan johtamissuhteen keskiössä on turvallinen ympäristö, jossa johdettavalla on mahdollisuus avoimeen itsensä ilmaisuun sekä ajatteluun ilman pelkoa tuominnasta tai väheksynnästä. Turvallisen työympäristön rakentamiseen tarvitaan vielä aikaa ja työkaluja, jotta myös vaikeampien tunteiden esiintuminen olisi helpompaa.

Perinteiseen johtamismalliin kuuluu ajattelu, jossa organisaation suunta, strategiat ja tehtävien määrittelyt kulkeutuvat vain johdon ja keskijohdon kautta

alaspäin. Valmentavan ajatusmaailman mukaan työntekijät otetaan mukaan jo alkuvaiheessa. Nämä tiedot suhteutettuna nyt toteutuneeseen muutokseen, työntekijöitä olisi voinut ottaa mukaan jo integraatiotyöryhmiin esihenkilöiden ja pankin johdon kanssa. Jo muutama suorittavan tason työntekijä olisi voinut tuoda esille käytännön tekemisestä tulleita huomioita ja samalla luoda yhteyttä johtoryhmän ja eri esihenkilöiden kanssa. Samalla rajat esihenkilötason ja työntekijöiden välillä olisivat voineet pehmetä ja tunne vaikuttamisesta jakautua sekä esihenkilö- että työntekijätasolle paremmin. Tällä yhteistyöllä olisi voitu luoda ja rakentaa samalla valmentavan johtamisen toimintamallia jo uuden pankin muodostuessa sekä sitouttaa osallistujia prosessiin vielä paremmin. Henkilöstön sekä kehittämisosastojen erillisinä toimintoina pitäminen voi haastaa yhteisen kulttuurin rakentumista.

11.2 Osallistaminen organisaatiomuutoksessa

Osallistamisen perustana on halu hyödyntää taitoja, ideoita ja valmiuksia eri asiayhteyksissä. Osallistamisen taustalla pidetään ajatusta siitä, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin. Osallistamiseen kuuluu pohdiskelun ja suunnittelun ohella konkreettista käytännön toteuttamista. Ydinajatus on se, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin. Usein mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin muutoksiin koetaan rajalliseksi. Tämä voi aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta keskellä muutosprosessia.

Osallistamista koettiin muutoksen yhteydessä monin eri tavoin. Osallistamista toteutettiin osana jokaisen omaa roolia, osana yhteistä tekemistä tiimin kanssa sekä pankkitasoisesti. Osallistamisen keinoja olivat keskustelut, työryhmät sekä työpajat. Tiimien kesken päästiin pohtimaan jokaisen omaa roolia osana tiimiä sekä yli tiimirajojen. Samalla pohdittiin tiimien yhteisten toimintojen toimintamalleja. Pankkitasoinen osallistaminen painottui enemmän kulttuurityöpajoihin, joissa rakennettiin pankin uutta kulttuuria yhdessä.

Kun yksilö pääsee osallistumaan suunniteltuun muutokseen, he hyödyntävät omia ajatuksiaan ja omistautuvat annetulle tehtävälle. Asia muodostuu tärkeäksi, koska lähtökohtaisesti työntekijä haluaa onnistua hänelle annetussa tehtävässä

ja se on yksilölle tärkeää. Tämä näkyi kohdeorganisaatiossa vastaajien kesken siinä, että moni vastaaja oli hyödyntänyt mahdollisuuksiaan osallistua ja vaikuttaa hetkissä, missä se oli mahdollista. Kun saa olla mukana, myös emotionaalinen side organisaatioon syvenee. Osallistumista muutostilanteen osallistumismahdollisuuksiin heikensi kuitenkin aiemmat osallistamisen mahdollisuudet, jotka eivät olleet johtaneet mihinkään. Myös motivaation ja innostuksen puute heikensivät osallistumista. Joissain tapauksissa yksilö kertoi olevansa luonteeltaan sellainen, että osallistuminen ei tunnu luonteelta tai siltä, että aiheeseen olisi annettavaa.

Osallistumistilanteet, jotka eivät olleet johtaneet mihinkään, koettiin enemmän näennäiseksi osallistamiseksi. Kaikista työpajoista ei myöskään tämän muutoksen yhteydessä enää ollut kuultu, joka vaikutti ajatuksiin osallistumisen merkityksestä ja herätti kyseenalaistusta. Tämän myötä voidaan todeta, että mikäli yksilöitä osallistetaan, tulisi pitää huolta myös siitä, että kerättyä aineistoa hyödynnetään jatkossa tai kokonaisuus tuodaan muuten ilmi. Konkretian näkeminen oli monelle tärkeä osa osallistumista ja sen myötä osallisuuden kokemusta.

Yksilöllä voi olla tietotaitoa ja voimavaroja, jotka eivät ole joka hetkessä nähtävissä. Myös tällaisten yksilöiden näkemykset voivat olla organisaatiolle tärkeitä. Haastatteluissa kävi ilmi, että yksilöt olisivat joissain tilanteissa toivoneet tiiviimpiä pienryhmiä keskusteluja varten, jotta oma ääni olisi tullut helpommin kuuluksi. Kun osallistamista suunnitellaan, myös erilaisten yksilöiden nähdyksi ja kuulluksi tulemisen varmistaminen olisi tärkeää. Samalla työntekijän itsensä arvostaminen sekä voimaantuminen vahvistuvat. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, oliko esihenkilöt kyselleet tarkemmin eri aiheista esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa, mikäli yhteisissä tapaamisissa kaikki eivät olleet kertoneet omia mielipiteitään. Mikäli ei, se olisi voinut olla hyvä kanava saada myös heidän mielipiteensä esiin. Kokonaisuuksien tarkasteleminen laajemmin monipuolisemman ja erilaisen joukon näkökulmasta tuottaa usein myös kestävämpiä ratkaisuja.

Suorittavalla tasolla voi olla paljon tietoa käytännön prosessien toimivuudesta tai esimerkiksi asiakkaista. Tällaisesta tiedosta voi olla merkittävää hyötyä muutosprosessissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että erityisesti integraatiotyöryhmät ja jotkin muutokset konttoreissa oli toteutettu pääasiassa ilman suorittavan tason

työntekijöitä. Työryhmät koostuivat pääasiassa ylimmästä johdosta ja keskijohdosta. Nämä ovat esimerkkejä tilanteista, joissa työntekijöiden osaamista ja kokemusta olisi voitu hyödyntää paremmin osana muutokseen osallistamista. Lisäksi linjaukset osallistujista aiheuttivat jonkin verran mielipahaa työntekijöiden keskuudessa. Kun päätöksiä tehdään ilman osallistamista, se voi vaikuttaa negatiivisesti muutokseen sitoutumisessa. Integraatiotyöryhmien jäsenet sekä niiden valinta olisi tullut vähintäänkin perustella henkilöstölle, jotta päätösten ymmärtäminen olisi ollut mahdollista.

Haastatteluissa tuotiin esille myös ajatus siitä, että mikäli omia ideoita ja ajatuksia vie suoraan ylimmälle johdolle tai muulle päättävässä asemassa olevalle henkilölle, oman äänen saa kuuluviin. Osa vastaajista koki, että keskijohdolle puhuminen on turhaa tai asioita ei viedä siitä eteenpäin. Osallistamisen haasteena onkin joskus esihenkilöiden asenteet ja pelot. Esihenkilölle voi syntyä tunne, että hänen vaikuttamismahdollisuutensa pienenevät, jos työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Osa saattaa myös pelätä, että heidän osaamisensa taso paljastuisi riittämättömäksi suhteessa sen hetkiseen rooliin. Haasteita voi tuoda myös kustannukset ja sopivien osallistujien löytyminen.

Kohdeorganisaatio kuitenkin panosti erilaisten tapaamisten järjestämiseen ja missään tutkimuksen vaiheessa ei tullut ilmi, että kustannukset olisivat aiheuttaneet näkyvää tai tuntuva haittaa osallistamiselle. Kiinnostusta erilaisten työryhmien vetämiseen kysyttiin ja omaa halukkuutta sai myös tuoda esille. Tällä perusteella ainakin vaikuttamismahdollisuudesta motivoituneet tai muuten kiinnostuneet yksilöt saivat tuoda esille oman kiinnostuksensa osallistumisesta.

11.3 Osallisuuden tunne osana osallistamista

Osallisuus on kuulumista ja kuulluksi tulemistä. Osallisuus edellyttää tiettyjä voimavaroja ja niitä ovat esimerkiksi kunnioitus, tieto, taito ja luottamus. Itseluottamuksen kautta työntekijä saa varmuutta siitä, että hän on kykenevä suoriutumaan ja hänen panoksensa muutokseen on tärkeä. Osallisuuden ja osallisuutta lisäävien toimien tärkein mittari on kokemus osallisena olemisesta. Kuuluminen,

merkityksellisyys, hallittavuus ja osallistuminen vaikuttavat osallisuuden kokemukseen.

Osallisuudella on myös eri tasoja. Sitoutuminen kasvaa suhteessa osallisuuden tasoon. Yksilön sitoutuminen on usein heikko sellaisissa tilanteissa, joissa muutoista ainoastaan tiedotetaan. Sitoutumisen taso voi nousta osallisuuden tason mukaan aina vastuunkantoon saakka. Tällaisissa tilanteissa päätöksenteko on yhteistä.

Luottamus ja tunne osallisuudesta vahvistui monella vastaajista, kun mietittiin vaikuttamismahdollisuuksia oman työn osalta. Osallisuus ja kokemus osallisuudesta vahvistui, kun pystyi määrittämään suuntaviivat ja raamit omalle tekemiselle. Tämä toi samalla merkityksen tunnetta ja koettiin, että omaa työtä arvostettiin, kun oli mahdollisuus vaikuttaa. Pohjana tunteelle voi olla esimerkiksi hallittavuuden tunne. Kun ihminen kokee itsensä osalliseksi, hän haluaa vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin. Osallisuuden tunnetta kannattelee ennakoitavuus ja sosiaalinen turvallisuuden tunne.

Osallisuuden kokemukseen vaikuttaa myös se, kokeeko yksilö olemisensa ja tekemisensä merkitykselliseksi myös muiden silmissä. Haastatteluissa kävi ilmi, että jossain tilanteissa yksilö arvosti omaa työtään ja piti sitä hyvänä, mutta koki, että muiden mielestä se oli turhaa, eikä tehtyä työtä hyödynnetty. Tällaiset esimerkit vaikuttavat negatiivisesti yksilön osallisuuden kokemukseen.

Myös tiimeissä tehdyt työt synnyttivät osallisuuden tunnetta. Mitä enemmän oli yhteisiä projekteja, keskusteluja ja työryhmiä, sitä enemmän syntyi kokemuksia. Samalla nämä hetket toivat uusia kollegoita lähemmäksi ja yhteisöllisyys alkoi kehittymään uuden tiimin kesken. Erityisesti merkityksellisyyttä ja osallisuuden tunnetta nostatti konkreettiset asiat, jotka johtivat käytäntöön tehtyjen suunnitelmien pohjalta. Vastaajille oli tärkeää, että suunniteltu työ näkyy konkretiassa ja se mitä he ovat päättäneet, tulee esille käytännön tekemisessä sellaisenaan.

Osallisuus yhteisöllisyyden näkökulmasta vahvistui myös tutustumisen ja näkemisen kautta. Kun tutustui uusiin kollegoihin, heitä oli helpompi lähestyä myös myöhemmin. Yhteisissä hetkissä luotiin yhteisöllisyyttä ja vahvistettiin tiimirakenteita. Kun osallistujat pääsivät pohtimaan yhteisiä ratkaisuja ja toimintatapoja

myös tulevan tiimin osalta, hallittavuus koko muutokseen parani. Kun ihminen pääsee nauttimaan yhteisestä hyvästä, osallistumisesta yhteiseen tekemiseen ja jakamaan tämän kaiken muiden kanssa, syntyy arvostusta, kiitollisuutta ja yhteyksiä.

Osalle osallisuuden tunteeseen vaikutti negatiivisesti puute yhteenkuuluvuuden kokemuksesta erityisesti pankkitasolla. Kun pankki kasvaa, myös tiimien koko kasvaa ja sen myötä aikaisemman tiimin sisällä ollut yhteisöllisyys voi kärsiä. Tämä tilanne voi myös osaltaan aiheuttaa hallinnan puutetta ja hallinnan puute voi aiheuttaa pelkoa.

Kohdeorganisaation voidaan nähdä onnistuneen osallisuuden kokemuksen luomisessa erityisesti yksilön suhteessa omaan työhön. Monelle on syntynyt kokemus siitä, että omaan tekemiseen on saanut vaikuttaa ja siihen on ollut hallinnan tunnetta. Tiimisuunnittelussa aitoa osallisuuden kokemusta voidaan nähdä syntyneen melko hyvin. Tunteen vahvistamiseen olisi voitu hyödyntää vielä enemmän erilaisia keskusteluja ja pienempiä työryhmiä. Myös luottamuksen vahvistaminen voisi auttaa tunteiden esiintuomisessa ja myös negatiivisten tunteiden kertominen ja esille tuominen olisi tärkeää luottamuksen ja avoimuuden edistämisessä.

Haasteita on tuonut osallisuus ja osallisuuden kokemus suhteessa uuteen pankkiin ja pankin toimintaan. Taustalla on suuri ja entistä isompi pankki sekä samalla kasvaneet tiimikoot. Osallisuuden tunnetta pankkitasolla on heikentänyt yhteisten tekemisten konkretian puute ja tunne siitä, että osallistuminen on ollut enemmän näennäistä, kuin oikeasti johonkin lopputulokseen johtavaa. Vähintäänkin olisi kaivattu parempaa tiedottamista ja viestintää siitä, missä asioiden käsittely menee. Syntynyt tunne voisi olla erilainen, mikäli yhteisistä suunnitelmista olisi jo saatu konkreettisia asioita esille tai mikäli asioita on edistetty ja niiden etenemisestä olisi viestitty.

Yhteisten suunnitelmien läpivieminen ja niistä tiedottaminen olisivat voineet lisätä yksilöiden merkityksellisyyttä, sitoutuneisuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Samalla voisi syntyä tunne kunnioituksessa ja nähtäisiin, miten osallisten tietoa sekä taitoja jaetaan yhteisen hyvän eteen.

12 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe osoittautui ajankohtaiseksi ja merkitykselliseksi pankkialalle, jossa fuusiot ja muut muutostilanteet ovat yleisiä. Jo vuoden 2024 alusta alkaen pelkästään OP Ryhmässä on tiedotettu useista tulevista ja toteutuvista pankkifuusioista. Tutkimusaihe valittiin sen perusteella, että haluttiin saada lisää tietoa valmentavasta esihenkilötyöstä vaativassa muutostilanteessa, jossa työntekijöiden osallisuuden kokemus ja sitoutuneisuus ovat erityisen tärkeitä muutoksen onnistumisen ja läpiviemisen kannalta.

Opinnäytetyön tekeminen oli monivaiheinen prosessi, joka sisälsi sekä kirjallisen teoriaosuuden kokoamisen sekä tutkimusosion toteuttamisen. Prosessi eteni suunnitelmallisesti helmikuusta lokakuuhun saakka. Teoreettinen viitekehys kehitettiin ja kirjoitettiin kevään aikana ja haastattelut pidettiin syyskuussa. Haastatteluaineisto analysoitiin heti, kun haastattelut oli saatu päätökseen. Alkuperäinen opinnäytetyön valmistumisaikataulu oli vuoden 2024 joulukuu, joten lopullinen työ valmistui hieman aikataulutavoitetta etuajassa. Kokonaisuus vastasi tutkimuksen tavoitteita ja eteni suunnitelmallisesti alusta loppuun saakka.

12.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset aseteltiin ottaen huomioon työn aihe, tavoite sekä rajaukset. Työn tuloksia verratessa tehtävänasettelun tutkimuskysymyksiin, voidaan todeta, että kysymyksiin saatiin tarvittavat vastaukset.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

1. Miten valmentava esihenkilötyö toteutuu käytännössä muutosproses-
sissa?
2. Miten osallistaminen vaikuttaa osallisuuden tunteeseen muutosympäris-
tössä?

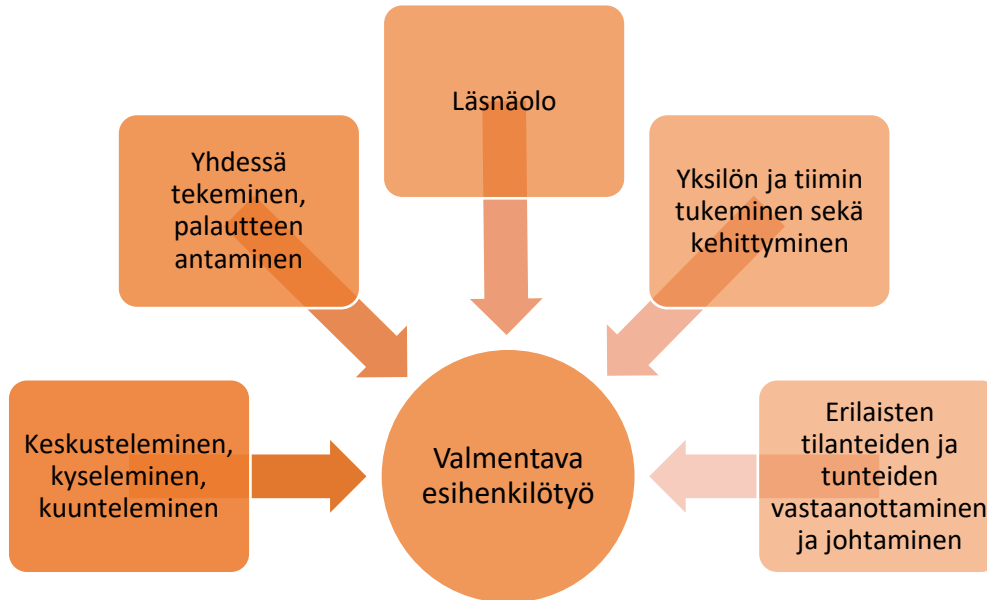
Aineisto ja analyysi osoittivat, että valmentava esihenkilötyö toteutuu käytännössä muutoksen aikana eri tavoin. Aineiston keräämisen ja analysoinnin myötä voidaan todeta, että valmentava esihenkilötyö toteutui prosessissa erityisesti kysymysten, keskustelujen ja yhdessä tekemisen sekä ajatustenvaihdon kautta. Aineiston kautta esiin nousi se, että pääsääntöisesti esihenkilöt kyselivät paljon kuulumisia ja palautetta muutosprosessin aikana. Mahdollisuuksia ajatusten ja tunteiden kertomiseen annettiin sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa että tiimin kesken. Tämä auttoi muutoksessa sopeutumiseen erityisesti niiden vastaajien osalta, jotka kaipaivat esihenkilön tukea tai tieto tuen olemassaolosta oli merkityksellinen.

Valmentava esihenkilötyö toteutui myös yksilöiden mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön sekä tiimin yhteisiin päätöksiin. Yksilöt pääsivät arjessa vaikuttamaan sekä suunnittelemaan oman työnsä tulevaisuutta. Muutoksen aikana omia toiveita, kehitysajatuksia ja osallistumishalukkuutta sai tuoda esille. Pankin yhteisiin päätöksiin vaikuttamismahdollisuuksia koettiin niukasti, joten sen osalta valmentavan esihenkilötyön mahdollisuuksia voitaisiin jatkossa tutkia enemmän. Tapauksessa tulee kuitenkin huomioida linjaukset, jotka tulevat esimerkiksi sääntelyyn, lakien tai pankkiryhmän kautta. Nämä luovat tietyt raamit myös toteutukselle. Tietyt poikkeustapaukset saattoivat vaikuttaa myös siihen, että jokaisen mahdollisuus oman työn suunnitteluun ei ollut yhtä suuri. Tällaisia poikkeustapauksia saattoivat olla esimerkiksi uusi rooli yhteisössä tai nykyisen roolin muutos.

Valmentava esihenkilö on läsnä ja tukee yksilöitä työn tekemisessä sekä kehityksessä. Muutoksessa erityisesti kehittymiskohteiden osalta esihenkilön läsnäolo ja tuen tarve korostuivat ja niihin olisi voinut panostaa vielä enemmän. Jokaisella johtoon kuuluvalla sekä esihenkilöillä oli varmasti muutoksen keskellä merkittävästi enemmän tehtävää kuin normaalin arjen keskellä ja sen vuoksi resurssit ovat voineet olla tiukalla. Tulevia muutoksia varten kohdeorganisaatio voi kiinnittää tähän jo hyvissä ajoin huomiota.

Kuvaan kuusi on nostettu esille tärkeimmät valmentavan esihenkilötyön piirteet kohdeorganisaation tutkimustulokset huomioiden. Valmentava esihenkilötyö on painottunut ja painottuu keskustelemiseen sekä kyselemiseen ja kuunteluun.

Arjen läsnäolo ja yksilön sekä tiimin tukeminen ja kehittyminen ovat tärkeitä piirteitä, joita kohdeorganisaatiossa tulee huomioida jatkossakin. Myös erilaisten tilanteiden ja tunteiden vastaanottaminen sekä johtaminen ovat merkityksellisiä muutoksessa.



Kuva 6. Valmentava esihenkilötyö kohdeorganisaatiossa.

Muutosprosessissa osallistamiseen tulee panostaa, jotta sen avulla voidaan luoda osallistujille osallisuuden tunne sekä kokemus osallisuudesta. Tutkimuksen myötä merkittävin havainto tuli siitä, kuinka suurta roolia jatkotyöskentely ja konkreetia näyttelee osallisuuden kokemuksessa sekä merkityksellisyyden tunteen syntymisessä muutosten keskellä. Teoriassa nousee paljon esille osallistamisen tärkeys ja sen kytkeytyminen osallisuuden tunteeseen, mutta konkreetian merkitystä tuodaan esiin paljon vähemmän.

Saadusta haastatteluaineistosta voidaan nostaa esille selkeä toive siitä, että yhdessä tehdyn työn tulokset olisi tuotu esille tai paremmin viestitty siitä, että miten asioiden kehitys tai jatkotyöstö etenee. Tämä pätee niin tiimi- kuin pankkitasollakin. Tiimitasolla muutosten ja päätösten läpiviennit ovat kuitenkin pitkälti jo tehty, joten työntekijät ovat nähneet, mitkä ideat ja ajatukset vietiin käytäntöön tässä aikataulussa. Tulokset, tiedon ajantasaisuus ja prosessin eteneminen ovat suuressa roolissa osallisuuden kokemuksen syntymisessä. Iso osa tätä on myös viestintä, jotta osallistujat saavat tietoa aktiivisesti, eikä tehdyt toimenpiteet jää

tiedottamatta. Merkitystä, yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja osallisuuden kokemusta nostatti yhdessä tehdyt päätökset.

Osallisuuden tunne syntyi konkreettisista asioista, joiden suunnittelussa henkilöstö on ollut mukana. Samalla syntyy tunne merkityksellisyydestä sekä arvostuksesta. Aina koko henkilökuntaa ei voida osallistaa, mutta olisi tärkeää, että edes yksi tiimin tai ryhmän edustaja voisi tuoda ajatuksia ja ideoita julki. Kaikkien osallistuminen ei ole välttämätöntä, mutta yhteiset mielipiteet ja eri tiimien näkemykset tulisi ottaa huomioon, mikäli osallisuuden kokemusta halutaan vahvistaa. Muutosprosessissa osallisuuden tunnetta vahvistaa myös tutustuminen, yhdessä tekeminen, ideointi sekä mahdollisuus ja vapaus olla mukana. Oman työn suunnittelulla ja sen toteuttamisella on myös suuri merkitys.

Ison pankin yhteisöllisyyden muodostaminen ja ylläpitäminen voi olla haastavaa. Kokonaisuutta haastaa muun muassa kaksi täysin omanlaistaan kulttuuria, jotka tuodaan yhteen fuusiossa. Usein johto joutuu tekemään tiettyjä päätöksiä ja linjauksia, joihin henkilöstö ei voi vaikuttaa. Näissä tilanteissa mahdollisimman avoin päätöksenteko sekä päätösten perusteet voivat auttaa niiden ymmärtämisessä sekä hyväksymisessä. Vaikka henkilöstö ei olisi kaikessa mukana, perustellut päätökset on helpompi hyväksyä kuin vain tiedottamisen mukana tullut tieto. Teoriaosuudessa käytiin tarkemmin läpi osallisuuden tasoja suhteessa sitoutumiseen, josta kävi ilmi, kuinka tiedottaminen ei johda sitoutuneeseen toimintaan.

Kuvaan seitsemän on koottu kohdeorganisaation tutkimustulosten perusteella esiin nousseet osallisuuden kokemukseen vaikuttavat ydintekijät. Aineistosta voidaan nostaa merkityksellisempinä konkretia ja konkreettiset toimenpiteet, arvostus ja merkityksellisyys suhteessa itseen ja lähipiiriin sekä tiedon ajantasaisuus. Myös aikaisemmat kokemukset, yksilön ominaisuudet sekä tutustuminen ja yhdessä tekeminen ovat sidoksissa osallisuuden tunteen syntymiseen osallistamisen myötä. Kuvassa viisi tuotiin esille eri osallisuuden tasoja, jotka ovat kytköksissä sitoutumisen tasoon. Kun otetaan huomioon organisaatiosta saadut tutkimustulokset osallisuuden tunteen osalta, voidaan todeta, että organisaatiossa osallisuuden taso on tällä hetkellä Kehitetään yhdessä -tasolla. Tämä johtuu siitä, että yksilöillä ja tiimeillä on vaikutusmahdollisuuksia ja he osallistuvat

kehitystyöhön. Osallistamisen vaihtoehtoja, konkretiaa ja suunnitelmallisuutta lisäämällä organisaatiolla on mahdollisuus päästä osallistamisen tasojen huipulle eli Päätetään yhdessä -tasolle. Tällöin sitoutumisen taso kasvaa vastuunottoon asti. Kehitystasolla sitoutumisen taso on hyväksymisen ja vaikutusmahdollisuuksien rajalla.



Kuva 7. Osallisuuden tunteeseen vaikuttavat tekijät kohdeorganisaatiossa.

Omasta näkökulmastani valmentava esihenkilötyö on yhä tärkeämpi johtamistapa muutosten hallinnassa. Koen, että esihenkilöiden koulutukseen ja valmentavaan johtamiseen tulisi panostaa jatkossakin vähintäänkin yhtä paljon ja mielellään enemmän. Koulutuksen myötä esihenkilöt pystyvät tarjoamaan tarvittavaa tukea ja varmistamaan työntekijöiden tarpeen niin tavallisen arjen kuin muutoksenkin keskellä.

Koulutusta olisi hyvä antaa myös tunnejohtamisen puolella, jotta tunteita osattaisiin käsitellä johtotasolla paremmin ja työntekijöiden tunteisiin osattaisiin vastata sekä ottaa ne vastaan. Myös vaikeiden asioiden ja tilanteiden johtaminen vaatii

esihenkilöltä paljon ja ilman tarvittavaa tietotaitoa tällaisissa tilanteissa selviäminen voi olla hankalaa. Esihenkilön on helpompi sivuuttaa tai yrittää pehmittää syntyneitä tunteita sen sijaan, että ottaisi asian käsittelyyn ilman tarvittavia työkaluja.

Kun tutkimustulosten kokonaisuutta verrataan OP Ryhmän arvoihin, johtamisen periaatteisiin ja uudistuneeseen, ketterien toimintatapojen edistämiseen, voidaan todeta, että muutosmatkalla on ollut paljon onnistumisia. Ihmisläheisyyttä, vastuullisuutta ja yhdessä menestymistä on selkeästi painotettu jo muutoksen suunnittelussa ja tähän on haluttu panostaa koko muutoksen ajan. Tämä näkyy niin esihenkilötyössä, kuin henkilöstönkin toiminnassa ja odotuksissa. Näiden arvojen pohjalle on kasvanut myös koko organisaatiomuutoksen tarkoitus eli turvata paikallinen toimijuus, tukea alueen kasvua ja kehitystä sekä olla entistä enemmän läsnä asiakkaille. Muutokseen on lähdetty rohkeasti ja päämääränä on ollut luoda uusi, vaikuttava Osuuspankki. Muutoksessa löydetyt kehityskohteet perustuvat enemmän lopputulosten arviointiin ja prosessien loppuunsaattamiseen sekä viestinnän merkitykseen. Itseohjautuva, arvojensa mukaisesti toimiva tiimi tarvitsee tuekseen ajantasaisen viestinnän, valmentavan esihenkilön tuen ja selkeän suunnan toiminnalleen.

Johtamisen periaatteissa korostuvat suunnan näyttäminen sekä menestyksen mahdollistaminen. Tämä tuli muutoksessa esille esihenkilöiden tukemien osallistamismahdollisuuksien keinoin. Moni työntekijä koki vaikutusmahdollisuuksia erityisesti omaan ja tiimin työhön sekä tulevaisuuteen. Yksilöiden kehitystä ja oppimista on kannustettu valmentavan esihenkilötyön avulla ennen fuusiota ja toivotavasti se jatkuu tästä eteenpäinkin OP Ryhmän arvojen ja johtamisperiaatteiden mukaisesti. Samalla varmistetaan tuloksellisuus sekä henkilöstön sitoutuminen toimintaan arvojen ja odotusten mukaisesti. Lopputuloksena voidaan saavuttaa autonomisesti toimiva tiimi, joka johtaa itseään arvojen mukaisesti, eikä tiimien kokonaisvastuu enää jakaudu pelkästään esihenkilölle, vaan kaikille tiimin jäsenille yhdessä.

Lawrence (2015, 238) on tiivistänyt muutosjohtajien käyttäytymistä käsittelevässä tutkimuksessaan paljon samoja huomioita, joita voitiin todeta tämän

tutkimuksen myötä. Lawrence nostaa esiin dialogisuuden, jonka pohjana on luottamus, aitous, rohkeus ja usko ihmisiin. On tärkeää kunnioittaa, kuunnella tarkoitusta ja antaa sekä vastaanottaa palautetta. Muutoksessa tulee huomioida myös muiden näkökulmat sekä kaikki organisaation osa-alueet sekä niiden henkilöstö. Samalla on tärkeää terävöittää muutoksen tarkoitus ja olla utelias.

Edellä mainitut ominaisuudet ja asiat korostuivat myös tässä muutosprosessissa. Tulokset ja analyysi vahvistavat käsitystä siitä, kuinka tärkeää yhteistyö, osallistaminen ja dialogisuus ovat muutoksen keskellä. Muutoksessa tulee olla rohkea, utelias ja valmis kokeilemaan uusia toimintatapoja. Muutos tulisi nähdä enemmän mahdollisuutena innovatiivisempaan toimintaan kuin uhkana vanhojen toimintamallien menetyksestä. Kaikki tämä vaatii onnistuakseen tietoista, oikea-aikaista ja vastuullista johtamista sekä viestintää. Valmentavan johtajuuden kautta voidaan varmistaa yhteistyö, vastuunjakaminen, itseohjautuvuus ja oppimisen kehittyminen. Osallistamisen myötä saadaan mahdollisuuksia vaikuttaa, sitoutua, suunnitella sekä identifioitua osaksi uutta organisaatiota, kulttuuria tai esimerkiksi tiimiä.

Uutena kysymyksenä heräsi se, kauanko osallisuuden tunne säilyy muutoksen jälkeen ja miten se voi vielä kehittyä. Kohdeorganisaatio voisi miettiä, miten osallisuuden kokemusta voidaan vielä kehittää ja sitten ylläpitää pitkällä aikavälillä. Varsinkin, kun muutos on vielä tuore ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vielä vahvistaa niin tiimien kuin koko pankin sisällä. Kokonaisuudessaan tutkimus antoi hyödyllistä tietoa kohdeorganisaation työntekijöiden ajatuksista, käytännön toteutuksesta sekä huomioita niin onnistumisista kuin kehityskohteistakin. Toivon, että tutkimuksellani on kohdeorganisaatiolle merkitystä ja he voivat hyödyntää tietoa esimerkiksi tulevaisuudessa osallisuuden tunteen kehittämisen parissa.

12.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta on otettava huomioon tutkimuksen toistettavuus, vakuuttavuus ja päätösten perustelut. Aineiston ja argumentaation tulee olla avointa sekä kokonaisuuden uskottavaa ja johdonmukaista.

Huomioiden asiat, jotka vaikuttava tutkimuksen luotettavuuteen, tutkimuksessa pyrittiin tekemään perusteltuja, läpinäkyviä ratkaisuja. Kaikki päätökset ja niiden taustat on avattu huolellisesti sekä perusteluissa nojattu teoriaan. Haastattelutulo-
lostien läpikäynti sekä analysointi on pyritty tekemään avoimesti sekä johdonmu-
kaisesti. Raportoinnin laatuun ja vakuuttavuuteen on kiinnitetty huomiota. Haas-
tatteluista on haluttu nostaa esille haastateltavien suoria lainauksia, jotta lä-
pinäkyvyys ja avoimuus on voitu huomioida tuloksissa. Haastatteluissa esitettiin
jatkokysymyksiä sekä syventäviä kysymyksiä, jotta päästiin todellisten motiivien
sekä ajatusten äärelle. Tämän myötä haastatteluun sekä aineistoon saatiin tar-
peellista syvyyttä.

Haastattelujen laatu on varmistettu riittävän laajalla ja monipuolisella otoksella.
Haastateltavien valinnassa on käytetty perustellen rajauksia, jotta laatu ja laajuus
on voitu huomioida. Haastatteluaineiston riittävyys on voitu varmistaa sillä, että
haastatteluiden edetessä aineisto alkoi tuottaa samankaltaista tietoa. Tämän
myötä voidaan todeta, että määrä oli riittävä. Haastatteluaineisto litteroitiin, tee-
moitettiin ja analysoitiin huolellisesti. Myös haastattelijan kysymykset litteroitiin,
jotta kaikki haastattelujen yksityiskohdat voitiin ottaa huomioon.

Kun otetaan huomioon tutkimuksen aihe, tutkimusmenetelmä sekä aineistonke-
ruumenetelmä, voidaan todeta, että tutkimus olisi toistettavissa. Päätökset sekä
rajaukset on perusteltu sekä tuotu käytäntöön. Tutkimustulosten analysoinnin
myötä on myös todennettavissa, että valinnat ja rajaukset ovat aiheeseen sopi-
via, koska tulokset ovat tuottaneet tietoa siitä, jota oli tarkoituskin saada.

Eettisyys varmistettiin haastateltavilta erillisellä suostumuksella haastatteluihin.
Haastattelijan läheisimpiä kollegoita ei kutsuttu haastatteluun. Kenenkään ei ollut
pakko osallistua ja osallistumisen sai keskeyttää halutessaan milloin tahansa il-
man erillistä syytä. Kukaan osallistujista ei keskeyttänyt haastattelua.

Haastattelukutsussa sekä haastattelun alussa käytiin läpi haastattelut tausta,
syyt ja eteneminen sekä ohjeistus esimerkiksi keskeyttämistä varten. Haastatel-
tavien yksityisyyttä suojeltiin, eikä henkilötietoja kerätty. Osallistujat tai saatu

aineisto ei ole ollut kenenkään muun kuin haastattelijan tiedossa tai hallussa. Analyysi on toteutettu niin, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa.

12.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Kohdeorganisaatiossa jatkotutkimusta voisi myöhemmin tehdä erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksen pohjalta. Olisi mielenkiintoista tietää, onnistuuko kohdeorganisaatio isona toimijana kehittämään yhteisöllisyyttä ja osallisuuden kokemusta jatkossa. Se on myös asia, joka on henkilöstölle tärkeä, jotta työpaikalla olisi miellyttävää olla sekä toimia.

Kohdeorganisaatiossa tai sen ulkopuolella osallisuuden kokemukseen pohjautuen jatkotutkimusaihe voisi olla osallisuuden ja työn imun välisen yhteyden tutkiminen. Tässä yhteydessä voitaisiin selvittää, miten osallisuuden kokemukset vaikuttavat työn imuun eli työn mielekkyyteen ja motivaatioon. Tutkimusta voisi laajentaa myös eri toimialueille ja selvittää, onko osallisuuden ja työhyvinvoinnin välillä eroavaisuuksia.

Valmentavan esihenkilötyön osalta jatkotutkimusta voisi kehittää myös suhteessa monikulttuuriseen tiimiin. Tässä tutkimuksessa voitaisiin tarkentaa, miten valmentavaa johtamistapaa voidaan mukauttaa monikulttuurisessa ympäristössä. Samalla saataisiin tietoa siitä, miten erilaiset kulttuuritaustat vaikuttavat johtamisodotuksiin ja miten kulttuurieroja voidaan tehokkaasti huomioida valmentavassa roolissa.

LÄHTEET

Auvinen, A.-M. & Liikka, P. 2024. Osallistamisen käsikirja. Luettavissa: <https://docplayer.fi/210182681-Osallistamisen-kasikirja.html>. Luettu: 27.4.2024.

Erikson, P. & Koistinen K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4/2005. Savion Kirjapaino Oy. Kerava. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/a8adc2c5-9541-449d-88f9-72e97cf60a7a/content>. Luettu: 30.3.2024.

Haneberg, L. 2016. Coaching basics. Second edition. Alexandria, ATD Press. USA. Luettavissa: https://oulu.alma.exlibrisgroup.com/view/action/ure-solver.do?operation=resolveService&package_service_id=12647788160006252&institutionId=6252&customerId=6245. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 27.4.2024.

Isola, A.-M. & Leemann, L. 2021. Osallisuuden kokemus on hyvinvoinnin ja terveyden tekijä. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 58(4). Luettavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/112402>. Luettu: 27.4.2024

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2. painos. PS-kustannus. Jyväskylä. Elib. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517683>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 29.3.2024.

Kallio, A. 2024. Litterointi. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. Luettu: 21.9.2024.

Lawrence, P. 2015. Leading change - Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity. Journal of Change Management. Volume 15, No. 3, 231–252. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2015.1021271>. Luettu: 15.10.2024.

Obiekwe, O., Zeb-Opipi, I. & Ejo-Orusa, H. 2019. Employee involvement in organizations: benefits, challenges and implications. Management and Human Resource Research Journal, 8. Luettavissa:

https://www.researchgate.net/publication/335962048_EMPLOYEE_INVOLVEMENT_IN_ORGANIZATIONS_BENEFITS_CHALLENGES_AND_IMPLICATIONS. Luettu: 27.3.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. 3.–7. painos. Sanoma Pro. Helsinki. Luettavissa: <https://kampus.sanomapro.fi/content-feed/e5dab1ad-8a96-433f-9a9e-1bd80432fca1/es:B1DC462D-D436-48E0-9585-E18F83FD9C02>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 9.3.2024.

OP Etelä-Karjala 2024. Pankin esittely. Luettavissa: <https://www.op.fi/web/op-etela-karjala/pankin-esittely>. Luettu: 9.3.2024.

OP Kaakkois-Suomi 2024. Pankin esittely. Luettavissa: <https://www.op.fi/web/op-kaakkois-suomi/pankin-esittely>. Luettu: 6.9.2024.

OP Kymenlaakso 2024. Pankin esittely. Luettavissa: <https://www.op.fi/web/op-kymenlaakso/pankin-esittely>. Luettu 9.3.2024.

OP Ryhmä 2024a. Neljä johtamisen periaatetta tukevat ketterää organisaatiota ja ohjaava OP:n bisnesstrategian toteuttamista itseohjautuvien kehittäjien arjessa – Johtamisen periaatteet – sarjan osa 1: ”Näytän suuntaa”. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri/johtamisen-periaatteet/naytan-suuntaa>. Luettu: 19.10.2024.

OP Ryhmä 2024b. Rohkea työkulttuuri. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/rohkea-tyokulttuuri>. Luettu: 19.10.2024.

OP Ryhmä 2024c. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. Luettu: 9.3.2024.

Organizing Engagement 2024. Spectrum of Public Participation. Luettavissa: <https://organizingengagement.org/models/spectrum-of-public-participation/>. Luettu: 27.4.2024.

Piha, K. & Sutinen M. 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutostoimintaan. Alma Talent Oy. Helsinki. Ellibs. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521442230>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 9.3.2024.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:MUUTOSPROJEKTIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):Osallistava\(\(20\)muutosjohtaminen\(\(20\)piste:b2921](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:MUUTOSPROJEKTIN((20)JOHTAMINEN((20):Osallistava((20)muutosjohtaminen((20)piste:b2921). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 29.3.2024.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5., uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil\(\(f6\)\)\(\(20\)muutoksen\(\(20\)johtajana/piste:t1FS](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil((f6))((20)muutoksen((20)johtajana/piste:t1FS). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 10.3.2024.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Helsinki. Ellibs. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 30.3.2024

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Alma Talent Oy. Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAC-BCXCTDG#/kohta:3/piste:b223>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 9.3.2024.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy. Helsinki. Ellibs. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523791336>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 9.3.2024.

Starr, J. 2016. The Coaching manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-coaching-manual/9780273740582/?ar%2F%3Femail=%5Eu>. Luettu: 6.9.2024.

Terveystieteiden tutkimuskeskus 2023. Osallisuuden edistäjän opas. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146717/URN_ISBN_978-952-408-088-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 6.9.2024.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere University Press. Tampere. Trepo. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>. Luettu: 10.2.2024.

Tuominen, H. 2023. Kahdeksan globaalia trendiä vuonna 2023. LMI Finland. Luettavissa: <https://www.lmi.fi/kahdeksan-globaalia-trendia-vuonna2023>. Luettu: 9.3.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Luettavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Luettu: 20.1.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Ellibs. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 9.3.2024.

Työterveyslaitos 2024a. Mitä on valmentava johtaminen? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaidenpalveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>. Luettu: 9.3.2024.

Työterveyslaitos 2024b. Organisaatiomuutos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>. Luettu: 4.4.2024.

Työterveyslaitos 2024c. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>. Luettu: 4.4.2024.

Weintraub, R. J. & Hunt, M. J. 2015. 4 Reasons managers should spend more time on coaching. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/05/4-reasons-managers-should-spend-more-time-on-coaching>. Luettu: 29.3.2024.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimustiedote

Liite 2 Haastattelukysymykset

Hei!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa perehtyen tarkemmin johtamiseen sekä työhyvinvointiin. Opintojeni osana toteutan opinnäytetyön, jossa tutkin esihenkilötyötä sekä osallistamista ja osallisuuden kokemusta osana organisaatiomuutosta eli pankkiemme fuusiota. Henkilöstön ajatukset esihenkilötyöstä, muutokseen osallistumisesta ja osallisuuden kokemuksesta ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Tutkimusjoukkoon on valittu eri henkilöitä eri työtehtävistä ja eri konttoreista ympäri OP Kaakkois-Suomea. Teemahaastattelut toteutetaan konttoriympäristössä tai Teamsin kautta erikseen sovittuna ajankohtana toiveesi mukaisesti. Haastattelu ei vaadi sinulta ennakkovalmistautumista.

Alla aikavaihtoehtoja. Mikäli mainituista ajoista ei löydy sinulle sopivaa, voit ehdottaa viestillä myös muita aikoja. Katsotaan yhdessä sopiva.

- ma 9.9. klo 9–10 ja 12–13
- ti 10.9. klo 13.30–14.30 ja 15–16
- ke 11.9. klo 12.30–13.30 ja 15.30–16.30
- to 12.9. klo 15.30–16.30
- ti 17.9. klo 10–11, 11.30–12.30
- to 19.9. klo 11.30–12.30 ja 14–15

Haastattelut nauhoitetaan, mutta haastateltavan henkilöllisyys ei paljastu missään tutkimuksen vaiheessa kolmannen osapuolen tietoon ja haastattelun voi keskeyttää milloin tahansa ilmoittamalla siitä haastattelijalle. Henkilötietoja ei kerätä. Haastattelu pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Aineisto pidetään luottamuksellisena ja on tallennettuna haastattelijalla ainoastaan sen aikaa, kunnes aineisto on analysoitu ja opinnäytetyö on saanut julkaisuluvan. Tämän jälkeen kaikki haastattelumateriaali tuhoetaan. Muilla kuin haastattelijalla ei ole pääsyä haastatteluaineistoon. Haastateltavia ei voi tunnistaa tehdystä analyysistä.

Saatu aineisto analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Opinnäytetyöhön kerättyä teoriaa toimii tässä pohjana. Teoria koostuu valmentavan esihenkilötyön toimintatavoista ja kulttuurista, muutoksessa johtamisesta sekä osallistamisesta ja osallisuuden kokemuksesta.

Haastatteluista saatu ja analysoitu aineisto tuodaan esille osana opinnäytetyön tuloksia.

Tutkimukseen liittyen tavoitat minut työaikana sähköpostilla sekä Teamsillä ja työajan ulkopuolella koulusähköpostistani k3pive00@students.oamk.fi.

Ystävällisin terveisin

Veera Pitkänen

Teema 1: Valmentava esihenkilötyö

- Voitko kuvailla, miten esihenkilötyö ja esihenkilösi toiminta näkyivät arjesasi ennen pankkien fuusiota?
- Miten esihenkilötyö mielestäsi näkyi fuusioprosessissa?
- Miten nämä esihenkilötyön toimintatavat vaikuttivat muutokseen sopeutumisessa?
- Saitko sinä ja tiimisi tukea esihenkilöltäsi muutoksessa? Miten tämä näkyi?
- Onko jotain, mitä olisit omalta esihenkilöltäsi kaivannut enemmän? Mitä?

Teema 2: Osallistaminen muutoksessa

- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on ollut osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?
- Miten hyödynsit näitä osallistumismahdollisuuksia?
- Millaisia kokemuksia sinulle näistä jäi?
- Voitko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa koit pystyväsi vaikuttamaan muutoksen suuntaan tai päätöksiin?
- Voitko kuvailla tilanteen, jossa et pystynyt vaikuttamaan muutokseen tai päätöksiin?
- Millaisia käytännön toimenpiteitä on toteutettu vaikuttamismahdollisuuksien myötä?
- Olisitko kaivannut muita tapoja osallistua muutokseen? Jos kyllä, millaisia?

Teema 3: Osallisuuden tunne

- Miten arvioisit mahdollisuutesi vaikuttaa organisaatiomuutokseen?
- Koetko, että panostasi ja osallistumistasi arvostettiin muutoksen aikana? Miten tämä näkyi?
- Millaisia kokemuksia sinulle jäi yhteistyöstä ja tuesta kollegoidesi ja esihenkilösi kanssa muutoksen aikana?

- Mitkä asiat vaikuttivat osallisuuden tunteeseesi muutoksen aikana? Miten?
- Kuinka merkitykselliseksi koit oman roolisi ja työsi osana muutosta?
- Syntyikö sinulle tunne siitä, että pääsit vaikuttamaan omaan työhön sekä yhteisiin asioihin tulevan pankin osalta? Mikä tähän vaikutti?