

Hanne Salmi

Esihenkilöt muutoksen mahdollistajina ja toimintatapojen yhdistäjinä pankkifuusiossa

Opinnäytetyö

Kevät 2025



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Salmi Hanne

Työn nimi: Esihenkilöt muutoksen mahdollistajina ja toimintatapojen yhdistäjinä pankkifuusiossa

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: pankkifuusio, muutosjohtaminen, toimintatavat

Osuuspankkien määrä on laskenut lähivuosina merkittävästi ja jatkaa edelleen laskuaan. Esihenkilöillä on merkittävä rooli muutoksen läpiviemisessä ja toimintatapojen yhdistämisessä pankkifuusiossa. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Pohjois-Hämeen Osuuspankki ja sen tavoitteena oli tukea esihenkilöitä fuusio-prosessissa ja yhdenmukaistaa toimintatapojen yhtenäistämistä. Pohjois-Hämeen Osuuspankin fuusio toteutui 1.5.2025. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden ajatuksia fuusion liittyen ja selvittää millaista tukea he olivat saaneet työelleen muutoksessa, ja mitä he toivovat fuusion jälkeiseltä ajalta.

Opinnäytetyö oli laadullinen tapaustutkimus. Aiheeseen oli perehdytty artikkeleiden, kirjallisuuden ja väitöskirjojen avulla. Teoriaviitekehyksen muodostivat fuusio ja etenkin esihenkilöiden rooli fuusiossa, muutosjohtaminen ja toimintatapojen yhdistäminen. Aineistona hyödynnettiin pankille tehtyä henkilöstökyselyä ja sen lisäksi kerättiin tietoa viiden eri osuuspankin esihenkilöltä kyselylomakkeella. Avointen kysymysten avulla saatiin selvitettyä samassa tilanteessa olevien esihenkilöiden ajatuksia ja toiveita toimintatapojen yhdistämisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin liittyen.

Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöt saivat usein fuusioon liittyvää tietoa yhtä aikaa muun henkilöstön kanssa. Esihenkilöillä ei ollut käytettävissä juurikaan materiaalia fuusioon liittyen omissa tiimeissä käytäviä keskusteluita varten. Esihenkilöillä oli myös vähemmän aikaa päivittäisjohtamiseen, oman tiimin ohjaamiseen ja tukemiseen muutoksen aikana. Ajankäyttöön vaikutti muu fuusioon liittyvä työ, esimerkiksi osallistuminen integraatiotyöryhmiin. Myöhäinen tieto esihenkilön tulevasta roolista fuusion jälkeen hankaloitti toimintatapojen yhdistämistä. Arjen toimintatapojen suunnittelu ja yhdistäminen yhdessä tiimin kanssa alkoi hyvin lähellä fuusion virallista toteutumista. Tässä tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella laadittiin toimintaohjeet, joihin tulevissa fuusioprosesseissa kannattaa kiinnittää esihenkilötyön osalta huomiota.

Abstract

Author(s): Salmi Hanne

Title of the Publication: Supervisors as enablers of change and integrators of practices in a bank merger

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: bank merger, change management, work methods

The number of OP cooperative banks has declined significantly in recent years and continues to decrease. Supervisors play a key role in implementing change and integrating practices in a bank merger. The thesis was commissioned by Pohjois-Hämeen Osuuspankki, with the aim of supporting supervisors in the merger process and standardizing the unification of practices. The merger of Pohjois-Hämeen Osuuspankki was completed on May 1, 2025. The purpose of the thesis was to map supervisors' thoughts regarding the merger, investigate what kind of support they had received for their work during the transition, and explore their expectations for the post-merger period.

The thesis was a qualitative case study. The topic was explored through articles, literature, and dissertations. The theoretical framework consisted of mergers, particularly the role of supervisors in mergers, change management, and the integration of practices. The data included an employee survey conducted for the bank, supplemented by information collected from supervisors at five different cooperative banks using a questionnaire. Open-ended questions provided insights into the thoughts and expectations of supervisors in similar situations regarding the opportunities and challenges of integrating practices.

The study revealed that supervisors often received merger-related information at the same time as other staff. They had limited materials available for discussions within their teams regarding the merger. Additionally, supervisors had less time for daily management, guiding their teams, and providing support during the transition. Their time was affected by other merger-related tasks, such as participation in integration working groups. The late clarification of a supervisor's post-merger role made it more difficult to integrate practices. Planning and unifying everyday work methods with the team began very close to the official completion of the merger. Based on the responses collected in this study, operational guidelines were developed to highlight key aspects of supervisory work to consider in future merger processes.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Fuusio	3
2.1	Esihenkilöiden rooli fuusiossa	4
2.2	Fuusiotilanteet ja tasapuolinen kohtelu.....	8
3	Muutoksen johtaminen	10
3.1	Henkilöstöresursseista huolehtiminen muutoksessa	13
3.2	Fuusiotilanteen viestintä	15
4	Toimintatapojen yhdistäminen fuusion yhteydessä	18
4.1	Nykytilan selvittämisestä kohti uusia toimintatapoja	19
4.2	Palkitsemisen toimintatavat.....	21
4.3	Hybridityön toimintamalli	23
4.4	Henkilöstön muutosvalmius vauhdittaa toimintatapojen yhtenäistämistä.....	24
4.5	Fuusion jälkeen.....	26
5	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	29
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa.....	30
5.2	Kyselytutkimus	31
5.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	33
5.4	Toimeksiantaja	35
6	Tutkimuksen tulokset	37
6.1	Johtaminen fuusioprosessin aikana	37
6.2	Esihenkilöiden rooli ja viestintä muutoksen aikana	39
6.3	Toimintatapojen yhdistäminen fuusiossa	42
6.4	Johtopäätökset.....	46
7	Pohdinta	52
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	53
7.2	Hyödyn arvioiminen	55
7.3	Ehdotukset jatkotutkimukselle.....	56

Lähteet57

Liitteet

1 Johdanto

Pankkeihin kohdistuva tiukentuva sääntely ja toimintaympäristön muut muutokset pakottavat pankkeja hakemaan toiminnalleen tulevaisuuden kilpailuedellytyksiä yhdistymisen kautta. Muutokset pankkityössä vaikuttavat myös yksittäisten pankkien toimintamahdollisuuksiin ja lisää fuusioiden tarvetta. Osuuspankkeja oli vuoden 2023 lopussa yli sata ja niissä noin viidessäkymmenessä on menossa fuusioneuvottelut. (OP Ryhmä n.d.). Huhtikuussa 2025 osuuspankkien lukumäärä oli alle 80 ja vuoden lopussa määrä tulee olemaan 54. OP Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio arvioi, että vuoden 2026 loppuun mennessä osuuspankkien lukumäärä on 30-40. Nykyisin vaaditaan erikoistamista ja tehtäviä täytyy eriyttää. Pienillä pankeilla eivät riitä resurssit ja henkilöstö tällaiseen muutokseen. (Lähteenmäki, 2025, 35.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on OP Ryhmään kuuluva Pohjois-Hämeen Osuuspankki, jossa fuusio toteutui keväällä 2025. Jämsän Seudun Osuuspankki sulautui Pohjois-Hämeen Osuuspankkiin ja uudeksi nimeksi tuli Ylä-Hämeen Osuuspankki. Opinnäytetyö käsittelee esihenkilöiden roolia ja toimintatapojen yhtenäistämistä fuusiossa. Oman työtehtäväni ja mielenkiintoni vuoksi opinnäytetyö on kirjoitettu kokonaisuudessaan esihenkilön näkökulmasta. Sen tavoitteena on tukea esihenkilöitä fuusiossa ja kiinnittää huomiota seikkoihin, joiden avulla toimintatapojen yhtenäistäminen olisi OP Ryhmässä yhdenmukaista ja sujuvaa. OP Ryhmän nopean fuusiokehityksen vuoksi opinnäytetyön aihe on ennen kaikkea ajankohtainen ja tarpeellinen myös mahdollisissa myöhemmissä fuusioissa. Olen ollut OP Ryhmässä töissä vuodesta 2006 alkaen ja fuusioprosessin aikana työskentelin lähiesihenkilönä varallisuudenhoidon tiimissä. Hyvin lähellä virallista yhdistymispäivää sain tietää uudesta roolistani Ylä-Hämeen Osuuspankissa ja työskentelyn aloittamisesta uuden tiimin kanssa. Kehittämistyö parantaa myös oman tiimini toimintaa ja tuo esiin mahdolliset hyvät käytännöt ja puutteet tulevaisuuden muutoksia varten.

Muutostilanteissa juuri lähijohtajat ovat tärkeimmässä roolissa. Henkilöstö hakee muutoksessa tukea lähijohtajaltaan ja toivoo tavoitteiden selkiyttämistä ja toiminnan periaatteita. Fuusiossa voi onnistua, kun lähijohtajat saavat riittävästi tietoa ja he tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Viitala, 2021, 146.) Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden ajatuksia fuusioon liittyen ja selvittää millaista tukea he ovat saaneet muutoksen läpiviemiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen. Opinnäytetyön avulla etsitään vastauksia siihen, millaista tukea esihenkilöt kaipaavat muutoksessa ja miten heidän fuusioprosessinsa on toteutunut lähijohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus ja tapaukseksi on määritelty OP Ryhmä. Tutkimusyksikköinä on viisi fuusioituvaa osuuspankkia. Kysely pelkästään Pohjois-Hämeen Osuuspankkiin ja Jämsän Seudun Osuuspankkiin antaisi melko suppean ja yksipuolisen kuvan lähiesihenkilöiden kokemuksista. Laajemmalta vastausjoukolta saatua tietoa voitiin hyvin hyödyntää toimeksiantajan fuusioprosessin tueksi. Tutkimuskysymyksiä opinnäytetyössä oli, miten toimintatapojen yhdistäminen fuusiossa on toteutunut esihenkilöiden näkökulmasta, millaista tukea esihenkilöt ovat muutoksen läpiviemiseen saaneet ja mitä esihenkilöiden tulee ottaa pankkifuusiossa johtamisen näkökulmasta huomioon.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin henkilöstökyselyä, jossa toimintatapojen yhdistämisestä on kysytty mielipiteitä Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin koko henkilöstöltä. Tämän lisäksi aineistonkeruumenetelmänä oli kyselylomake, joka lähetettiin kahdeksalle fuusion kokeneelle tai käynnissä olevassa yhdistymishankkeessa olevalle esihenkilölle. Kyselylomake sisälsi suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten kautta pyrittiin selvittämään samassa tilanteessa olevien esihenkilöiden ajatuksia toimintatapojen yhdistämisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin liittyen ja näin tukemaan esihenkilöitä tiimien johtamisessa myös tulevaisuudessa. Analyysimenetelmänä opinnäytetyössä oli aineistolähtöinen eli induktiivinen sisälönanalyysi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui fuusiosta, muutosjohtamisesta ja organisaation toimintatavoista.

2 Fuusio

Sulautumisessa eli fuusiossa kaksi tai useampia yhteisöjä yhdistetään niin, että sulautuva yhteisö samalla purkautuu. Syytä yritysjärjestelyille on monia ja tilanteet tapauskohtaisia, mutta niiden tulisi parantaa kannattavuutta, tehostaa toimintaa ja ohjata voimavaroja paremmin. Fuusiossa saatetaan monesti hakea suuremman koon etuja, joustavuutta ja kustannustehokkuutta. (Immonen, 2022, 19, 32–33.) Fuusion tavoitteena on yhtenäistää palveluita ja hyödyntää yhteisiä resursseja, jolloin tarvitaan yhteiset prosessit ja toimintatavat eri osissa yritystä (Valpola, 2004, 235). Tällaiset isot muutokset ovat johtajavetoisia ja sen vaikutukset kohdistuvat ensin rakenteisiin ja toimintamalleihin ja sen jälkeen toimintatapoihin ja työprosesseihin. Esihenkilölle muutostilanne antaa hyvän mahdollisuuden käydä läpi yhteisiä linjauksia ja pelisääntöjä sekä miettiä, mikä vanhoissa toimintatavoissa on hyvää tai huonoa. (Huttunen, 2018, 145, 165).

Fuusiot vaikuttavat ihmisten identiteettiin ja yhdistymisessä tilanteet tulkitaan vanhan kokemuksen pohjalta. Jotta fuusio voi onnistua, täytyy sen tavoite ja ihmisten roolit olla selvillä. Fuusio edellyttää etukäteissuunnittelua, työryhmiä implementointia varten, päätöstahtoa ja mahdollisesti ulkopuolista apua. (Valpola, 2004, 11, 226.) Fuusioissa tarvitaan rationaalista päätöksentekoa, joka on sopeutuvaa ja huomio organisaation sisäiset tekijät ja ympäristön muutokset (Wahala, 2012, 160). Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kehityshankkeisiin valitaan monesti samoja henkilöitä. Tasapuolisempi työn jako on syytä ottaa huomioon myös fuusion yhteydessä. (Pirinen, 2023, 216.)

Organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöihin, kun tiimit yhdistyvät. Uusien toimintatapojen, sosiaalisten suhteiden ja sanattomien sopimusten syntyminen vie aikaa. Yleisimpiä syytä fuusioiden epäonnistumiselle ovat yrityskulttuurien eroavaisuudet ja esihenkilöiden muutosvastarinta. (Mattila, 2007, 115, 217.) Lisäksi etenkin lähiesihenkilöt ja henkilöstö saattavat kokea vaikutusmahdollisuutensa rajalliseksi (Laurila, 2017, 159). Kuitenkin rakennemuutokset voivat jo itsessään parantaa organisaation yleistä muutosvalmiutta ja helpottaa tulevien muutosten käsittelyä (Kamensky, 2015, 131).

2.1 Esihenkilöiden rooli fuusiossa

Esihenkilöiden toimintaan kohdistuu monenlaisia odotuksia muutostilanteissa (Laurila, 2017, 205). Esihenkilöt toimivat muutoksissa johdon ja henkilöstön välissä. Muutoksen johtaminen epäonnistuu usein juuri tämän eri tahojen välillä olevan tasapainottelun vuoksi. (Juuti & Virtanen, 2009, 142.) Esihenkilöiltä odotetaan osallistumista ja sitoutumista ja samalla fuusioon voi liittyä myös huoli oman aseman säilymisestä (Mattila, 2007, 90). Muutosjohtamisessa esihenkilöitä rohkaistaan ajattelemaan rationaalisesti ja heidän tulisi pystyä valitsemaan kuhunkin olosuhteeseen ja kullekin yksilölle sopivat toimintatavat. Ristiriitaisten odotusten käsittely on jäänyt vähemmälle huomiolle. Ristiriitaisuuksien tunnistaminen ja tiedostaminen voi auttaa esihenkilöitä muutosjohtamisessa ja toisten tukemisessa. (Laurila, 2017, 208.)

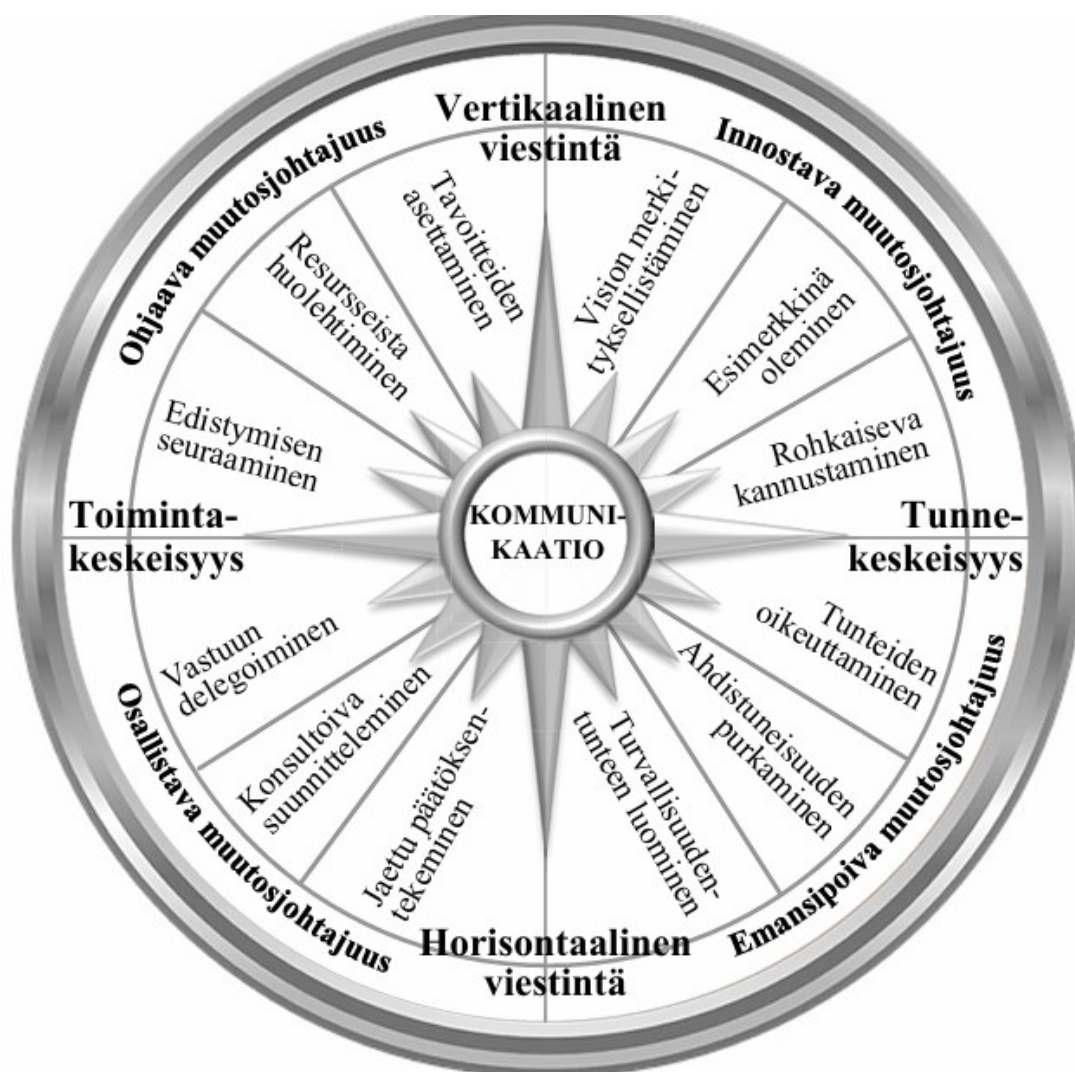
Esihenkilöt tarvitsevat tukea muutostilanteisiin saadakseen varmuutta ja näkökulmia. Apua tarvitaan muutoksen käytännönläheiseen johtamiseen ja muutoksen tuomien tilanteiden kuten muutostavastarinnan huomioimiseen. Kehittämisen keinoina voivat olla esimerkiksi valmennustilaisuudet esihenkilöille ja pienryhmäsparraukset. (Huttunen, 2018, 167.) Uusien ajatusten ja strategian toteutuminen edellyttää esihenkilöiden sitoutumista ja yhteistä ymmärrystä tavoitteista. Pelkääntään ulkopuolisten toteuttama esihenkilökoulutus ei auta riittävästi toimintatapojen muutoksessa. Tässä tilanteessa myös esihenkilöt tarvitsevat valmentajia. (Korhonen & Bergman, 2019, 93.) Energinen esihenkilö säilyttää työmotivaation ja hänen tiimissään jaketaan ja suoriudutaan paremmin kuin uupuneen esihenkilön tiimissä (Pirinen, 2023, 279).

Esihenkilöitä tukee muutoksessa myös ennakkoinformointi ja osallistaminen muutokseen suunnitteluun. Käytännön toimenpiteet eivät kuitenkaan saa kaatua vain esihenkilöiden vastuulle. (Mattila, 2007, 224.) Ylemmän johdon määritellesä suuremmat suuntaviivat muutokselle, konkreettiset suunnitelmat jäävät silti usein esihenkilöiden toteutettavaksi. Alemman johdon mahdollisuus vaikuttaa visioon jää vähäisemmäksi. Pahimmassa tapauksessa ylimmältä johdolta tullut visio ja strategiset suuntalinjat jäävät epäselviksi ja näin ollen esihenkilöiden työ hankaloituu. (Laurila, 2017, 138–139). Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa myös tiimien kokoihin ja tämän tulisi muuttaa myös esihenkilön tehtävän sisältöä pelkän työmäärän kasvamisen lisäksi. Esihenkilön rooli voi muokkautua fuusion myötä, osa vastuista poistua ja jotain uutta tulla tilalle. Näitä tulisi miettiä esihenkilöiden näkökulmasta. (Rötkin, 2015, 24–25).

Muutostilanteissa henkilöstö saattaa luottaa enemmän omiin kokemuksiinsa kuin johdon argumentteihin (Juuti & Virtanen, 2009, 141). Organisaation toiminnan ennustettavuus lisää työntekijää kohtaan tunnettua luottamusta. Kun luottamus on vahva, selittää henkilöstö muutoksessa

asiat parhain päin. Jos taas organisaatio on jäänyt etäiseksi ja rakennemuutoksissa johto tai esihenkilö muuttuu, voi lähtötilanne muutokselle olla hankalampi. Henkilöstö arvostaa esihenkilöissä etenkin henkilöstöjohtamisen taitoja ja asiantuntijuutta. Muutoksessa vaihtuva ulkopuolelta tuleva esihenkilö voi kokea vaikeuksia saada henkilöstön hyväksynnän. Rakennejärjestelyt saattavat helposti hävittää yritykseen vuosien aikana kertyneen hiljaisen tiedon ja sanattomat sopimukset. Tästä syystä muutostilanteissa nämä psykologiset sopimukset ovat tärkeä tunnistaa ja ottaa puheeksi. Fuusiotilanteissa psykologiset sopimukset voivat liittyä esimerkiksi työajanseurantaan ja ikääntyvien, kokeneiden työntekijöiden kohteluun ja arvostamiseen. (Mattila, 2007, 53–54, 62–65.)

Fuusiotilanteissa työntekijöiden odotukset esihenkilöiltä voivat poiketa merkittävästi tavallisesta tilanteesta. Normaalisti työntekijät kaipaavat joustoa yksittäisiin henkilöratkaisuihin, mutta prosesseihin on tiukat säännöt. Fuusiossa taas henkilöihin liittyen odotetaan johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta, kun taas asioissa ja prosesseissa voi olla enemmän liikkumavaraa. (Mattila, 2007, 168.) Työntekijöillä on muutoksessa halu tulla johdetuksi. Esihenkilöiltä kaivataan muutoksen hallintaa, toimintaohjeita ja selkeitä tavoitteita. Esihenkilön roolina on ylemmän johdon laatiman vision mukaisesti asettaa henkilöstölle välitavoitteita. Hyvä ja selkeä tavoiteasetanta on muutoksen keskellä tärkeä toimenpide myös työntekijöiden motivaation kannalta. Marianne Laurila on esittänyt muutosjohtamiseen neljä eri näkökulmaa. Muutosjohtaminen voi olla innostavaa, emansipoivaa eli vapauttavaa, osallistavaa ja ohjaavaa. Nämä neljä eri muutosjohtajuuskäsitystä eroavat toisistaan sen suhteen, onko esihenkilötyö toiminta- vai tunnekeskeistä, ja onko kommunikaatio enemmän yksisuuntaista eli vertikaalista viestintää vai avointa ja vuorovaikutukseen perustuvaa horisontaalista viestintää. Kuvassa 1 esitellään muutosjohtajuuden kompassimalli, jossa näkyy muutosjohtajuuden moniulotteisuus. (Laurila, 2017, 138–140, 202).



Kuva 1. Muutosjohtamisen kompassimalli (Laurila, 2017, 202).

Esihenkilöitä tulisi kouluttaa entistä paremmin ymmärtämään muutosjohtamiseen liittyviä ajattel- ja toimintatapoja. Muutoksessa tarvitaan toisaalta jämäkkyyttä ja hallintaa ja toisaalta taas vastuun hajauttamista ja työntekijöiden osallistamista. Myös innostaminen ja motivoiminen sekä samaan aikaan työntekijöiden rauhoittelu ja negatiivisten tunteiden käsittely kohdistaa esihenkilötoimintaan ristiriitaisuuksia. Tämän tunnistaminen auttaa esihenkilöitä ymmärtämään muutosjohtajuuden monimutkaisuutta. Muutosjohtamisen kompassimallia voi käyttää esihenkilöiden koulutuksen työkaluna. (Laurila, 2017, 208.) Vaikka tiimit toimivat nykyisin entistä enemmän itseohjautuvasti, on esihenkilöillä silti tärkeä rooli. Esihenkilöt muovaavat ilmapiiriä, rohkaisevat ja mahdollistavat oppimista ja kehittymistä. (Fredriksson & Saarivirta, 2015, 18.)

Esihenkilöillä on muutoksessa keskeinen rooli ja he voivat toiminnallaan edistää tai hidastaa uusien toimintatapojen omaksumista. Johdon on käytettävä aikaa esihenkilöiden kanssa keskusteluun, jotta uudistumisen tavoitteet ovat selvillä koko organisaatiossa. Esihenkilöiden kannattaa

ottaa tiimistään innostuneita ja inspiroituneita erävirallisia vaikuttajia uusien asioiden läpiviemiseen. (Korhonen & Bergman, 2019, 119–120.) Nämä vaikuttajat ovat esihenkilön tärkein resurssi muutoksessa ja vaativat jopa enemmän huomiota kuin muut työntekijät. Muutostilanteessa ei hyvälläkään johtamisella voida miellyttää kaikkia ja muutos voi lisätä myös vaihtuvuutta. Ei ole kuitenkaan järkevää torjua vaihtuvuutta keinolla millä hyvänsä. Vaihtuvuus voi myös parantaa työilmapiiriä ja muutoshalukkuutta. (Mattila, 2007, 75, 83).

Muutoskykyyn eivät vaikuta ikä tai kokemus vaan se on myös opeteltava ominaisuus. Esihenkilön on löydettävä keinot erilaisten ihmisten innostamiseen. Osa ihmisistä toki sietää kaaosta ja keskeneräisyyttä paremmin ja toiset haluavat tarkkaan ennalta määritellyt toimintamallit. Esihenkilö saa varmuutta muutoksen läpiviemiseen myös aiempien uudistamistilanteiden myötä. (Korhonen & Bergman, 2019, 152.) Pelkkä hyvä viestintä ei riitä muutoksen johtamisen onnistumiseen, vaan esihenkilöiden on vedottava myös tunteisiin. Tämän edellytyksenä on, että esihenkilöt myös kykenevät asettumaan henkilöstön asemaan ja ymmärtämään heidän tunnetilansa. Esihenkilöt joutuvat toimimaan kielteisten tunteiden siltana ja kantamaan henkilöstön toiveita. Pitämällä hyvät suhteet työntekijöihin, esihenkilöt pääsevät paremmin samalle aaltopituudelle johdettaviensa kanssa. (Juuti & Virtanen, 2009, 142–143.) Tästä syystä on lopulta tärkeämpää, että lähin esihenkilö ylimmän johdon sijaan käy oman tiiminsä kanssa keskustelua yhteenmenon syistä ja tavoitteista (Valpola, 2004, 237). Lähiesihenkilö tulkitsee muutosta oman tiiminsä tehtävien ja vastuiden kautta (Mattila, 2007, 162). Muutosta ei ole mielekästä perustella vain säästösyillä ja kulujen vähentämisellä. Taloudellisten mittareiden rinnalla perusteluita kannattaa miettiä palvelun laadun, joustavamman työnteon ja muiden hyötyjen kautta. Yleensä tästäkin on apua muutoksen käsittelyssä. (Laurila, 2017, 167–168.)

Esihenkilöiden rooli fuusioissa muutoksen kehittäjänä korostuu (Kupias ym., 2014, 16). Kuitenkin täytyy muistaa, ettei muutos ei ole vain esihenkilöiden ja ylimmän johdon vastuulla. Uudistumisessa tarvitaan kaikkia ja rehellistä keskustelua (Korhonen & Bergman, 2019, 1). Keskustelu, kritiikin sieto ja perustelut ovat esihenkilölle muutoksessa tarpeen (Mattila, 2007, 185). Avainrooleissa ovat myös henkilöstö ja heitä edustavat luottamushenkilöt. Työnantaja ja luottamushenkilö määrittelevät yhdessä työskentelytavat ja tästä syystä luottamushenkilö kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan yrityksen tulevaisuutta ja myös kantamaan vastuuta siitä. (Korhonen & Bergman, 2019, 82).

2.2 Fuusiotilanteet ja tasapuolinen kohtelu

Esihenkilön työhön kuuluu tietynlainen yksinäisyys. Se tarkoittaa, ettei hän voi suosia ketään, joutuu tarvittaessa puuttumaan erilaisiin tilanteisiin ja työn tekemiseen sekä jakamaan tehtäviä itsenäisesti. (Ahlroth & Havunen, 2015, 16.) Työoikeus ja tasapuolinen kohtelu tuovat haasteita fuusiotilanteeseen. Osa tehtävistä voi poistua ja uusia tulla tilalle. Palkkaus ja palkitseminen tulevat nopeasti yhdeksi tärkeistä aiheista fuusion yhteydessä. Ennakoinnilla ja suunnittelulla vähennetään mahdollisia riitatilanteita. Henkilöstölle tulee selvittää, millaista suoriutumista heiltä odotetaan ja mistä palkitaan. Henkilöstö puhuu nykyään enemmän keskenään esimerkiksi palkoista, ja he hakevat tietoa myös vastaavien tehtävien yleisestä palkkatasosta ja vertailevat tietoja. Fuusiossa tehtäväkuvaukset voivat vaatia ensin täsmennystä, ennen kuin palkkapolitiikkaa pystytään kirjaamaan ajan tasalle. Avoimuus ja aikataulusta viestiminen tuovat työrauhaa uudistuksessa. Työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi tieto tavoitteista ja palkitsemisen määräytymisestä, joten tähän on syytä erityisesti kiinnittää fuusiossa huomiota. Lopulta kuitenkin kyse on siitä, kokeeko henkilöstö tullessa kohdelluksi tasapuolisesti. (Yli-Korkala ym., 2018, 112–117.)

Fuusio voi vaatia työntekijältä uusien työtehtävien tai toimintatapojen omaksumista melko vähäisellä perehdytyksellä. Lisäksi poisoppiminen vanhoista tavoista voi viedä jopa enemmän aikaa kuin uuden opettelu. Huolta aiheuttaa pärjääminen uusien asioiden ja tapojen kanssa, jolloin pelko ja huoli voivat olla mukana muutoksessa. Esihenkilöiden tehtävänä onkin huomioida yksilölliset tavat oppia ja kärsivällisesti odottaa kaikkien mukana pysymistä muutoksissa. Muutosta ei hyväksy koko tiimi kerralla, vaan ymmärrys syntyy yksitellen. Esihenkilön on myös vietettävä samalla tavalla aikaa jokaisen kanssa. Fuusiotilanteessa esihenkilön toiminnalla voi olla valtava vaikutus. (Pirinen, 2023, 20–21, 123.) Työn muutokset edellyttävät osaamistarpeen kartoittamista. Henkilöstön kehittäminen onnistuu tutkimalla tarkemmin, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy yksilön ja tiimin nykyisiin ja tuleviin työtehtäviin. Arvot ja asenteet liittyvät myös työntekijöiden osaamiseen. Uusien työntekijöiden palkkauksessa voi olla tärkeämpää löytää asenteeltaan oikea työntekijä kuin pelkästään kokenut ja tietotaitoinen henkilö. Asenteiden muuttaminen jälkikäteen on vaikeampaa kuin ammatillinen kehittäminen. (Kauhanen, 2012, 145–147.)

Jos tiimissä aloittaa uusi esihenkilö, häntä verrataan helposti edeltäjänsä. Tässä tapauksessa edellisen esihenkilön tekemiseen ei kuitenkaan kannata liikaa käyttää aikaa tai kysyä hänen arvioitaan tiimiläisistä. Tärkeätä on aloittaa työ ilman ennakoasenteita. Huomioitavaa on, että esihenkilön tasapuolisesta kohtelusta huolimatta, luottamus vahvistuu eri tahdissa. Luottamuksen rakentamiseksi on kuitenkin paljon tehtävissä. Sitä vahvistavat esihenkilön oman ammattitaidon

kehittäminen, hyvät palautetaidot, kiittäminen ja tunnustukset, tuki oppimiseen ja kehittymiseen ja vuorovaikutustaidot. (Kupias ym., 2014, 34, 47–48.) Muutoksen myötä asiantuntijasta voi myös tulla esihenkilö. Jos esihenkilöltä vaaditaan kehittämistyöhön osallistumisen lisäksi asiantuntija-tehtävien hoitoa, voi ajankäytön kanssa ilmetä haasteita eikä esihenkilöllä välttämättä ole samantaisia edellytyksiä myöskään pysyä ajan tasalla aikaisempien tehtävien hoidon suhteen. Työroolin muuttuessa myös osaamista pitäisi käyttää eri tavalla kuin aikaisemmin. (Ahlroth & Havunen, 2015, 13.)

3 Muutoksen johtaminen

Fuusion läpiviemisestä ei selvitä jokapäiväisellä johtamisella vaan tarvitaan muutosjohtamista (Kamensky, 2015, 130). Muutoksen tarkoituksena on parantaa nykytilannetta ja valmistautua tulevaan (Huovinmaa, 2020, 13). Se vaatii hyvää johtamista henkilöstöresursseista aina viestintään asti. Tämä tarkoittaa, että löydetään muutosjohtajat viemään uudistusta eteenpäin, herätetään luottamusta, kerrotaan fuusion tavoitteista, viestitään oikein ja saadaan aikaa dialogi. Etenkin palvelualoilla jokainen asiakaskontaktissa oleva henkilö edustaa uutta kokonaisuutta ja tällöin muutosprosessia on monin keinoin tuettava. (Valpola, 2004, 227, 234.) Esihenkilöltä odotetaan kykyä johtaa tässä hetkessä ja samalla katsoa tulevaisuuteen, joka on vielä epävarma. Vastuu muutoksen lopputuloksesta on kaikilla työntekijöillä, mutta esihenkilö saattaa olla silti erityisen arvioinnin kohteena. Virheet ja epäonnistumiset on helppo kohdistaa juuri heihin. Muutoksessa on tärkeää, että yrityksen kaikilla esihenkilöillä on pääpiirteissään samanlainen tapa johtaa. (Pirinen, 2023, 280, 283, 310).

Esihenkilöiltä ja työntekijöiltä odotetaan valmiutta ymmärtää muutoksessa johtamistilanteiden ja johdettavien erilaisuuksia ja mahdollista suoritustason laskua. Hyvä työilmapiiri ja esihenkilöiden vertaistuki auttavat muutoksessa sekä ymmärrys siitä, että muutos lähtee työntekijöistä. (Pirinen, 2023, 207.) Oikeanlaisella organisaation tuella ja johtamisen edellytyksillä esihenkilö onnistuu tekemään johtamisesta sujuvampaa ja luottamusta herättävää. Johtamismalli myös kehittyy muutoksen myötä ja näin löydetään parhaat ratkaisut oman organisaation tarpeisiin. (Valpola, 2021, 68, 79). Esihenkilöiden tehtävänä on tulkita muutosta työntekijöiden tasolle. Oman liiketoiminnan ymmärrys on tärkeää, jotta esihenkilö pystyy tekemään operatiiviset päätökset yrityksen strategisten muutostavoitteiden pohjalta. Ylimmän johdon ja esihenkilöiden kannattaa käydä läpi pitkän aikavälin tavoitteita ja katsoa yhdessä pidemmälle tulevaisuuteen. Etenkin uudet esihenkilöt voivat kokea muutostilanteen turhauttavana, jos tiimin suoritustaso laskee ja panostaminen muutosjohtajuuteen on vielä alkutekijöissään. (Pirinen, 2023, 118–119, 281.)

Muutoksen johtaminen edellyttää uudenlaista tietoa ja johtamistyyliä. Ketteryys ja rohkeus korostuvat muutoksessa. (Listenmaa, 2023, 96, 100). Päivittäisjohtamisesta poikkeavat taidot ja nopea päätöksenteko ovat myös tarpeen (Kamensky, 2015, 131). Hyvä muutosjohtajuus on ohjaavaa, osallistavaa ja innostavaa. Tämä tarkoittaa selkeitä toimintaohjeita, avointa ja kaksisuuntaista viestintää ja myönteisten tunteiden herättämistä. (Laurila, 2017, 199–200). Esihenkilöiden rooli on muuttumassa joka tapauksessa enemmän kohti valmentamista, jossa ihmisten ja tiimien oppiminen nostetaan keskiöön. Esihenkilöiltä odotetaan erilaisten ihmistyyppien ymmärtämistä

ja erilaisten osaamisten hyödyntämistä. (Ojala, 2018, 320.) Esihenkilöiden sosiaaliset taidot ja kannustus auttavat viemään muutoksia läpi työyhteisössä. Muutosalttiissa organisaatiossa positiivinen työympäristö ja oikeanlainen johtaminen tukevat tuottavuutta ja innovatiivisuutta. (Fredriksson & Saarivirta, 2015, 18.)

Esihenkilöiden tulee myös ymmärtää muutoksen elinkaari, joka voi sisältää alun shokin ja epätoivon ja sitten jatkua monenlaisten tunteiden kautta kohti ymmärrystä ja hyväksyntää. Näissä eri vaiheissa avoin keskustelu auttaa ymmärtämään muutoksen kulkua. Esihenkilön kannattaa valmistautua jo ennakkoon ja miettiä eri vaiheiden vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Työntekijät saattavat muutosprosessissa käsitellä myös aiempien muutoksien tunteita ja kokemuksia. Etenkin alkuvaiheessa myös esihenkilöiden kaipaama tuki ylimmältä johdolta ja omalta esihenkilöltä on tärkeää. (Pirinen, 2023, 88–89, 100.) Kun toimenpiteitä muutoksen aikana tehdään yhdessä esihenkilöiden kanssa, tulevat he kuulluiksi ja esihenkilöiden on helpompi pysyä muutoksessa mukana (Saramies & Törnroos, 2021, 260). Muutoksessa kaikkien voittaminen samalle puolelle ei ole aina mahdollista. Silloin mennään enemmistön ehdoilla ja toivotaan, että jarruttelijat seuraavat innostujia. (Kupias ym., 2014, 194.)

Organisaatiomuutokset voivat olla pieniä tai isoja, työtapojen muutoksista fuusioihin. Organisaatiomuutosten toteuttaminen ei ole helppoa ja se on aina myös oppimisen paikka. (Juuti & Virtanen, 2009, 30.) Henkilöstön kokemukset aikaisemmista muutoksista vaikuttavat merkittävästi myös tuleviin uudistuksiin. Jos työntekijät ovat aiemmin kokeneet muutokseen liittyvät ponnistelut turhina, heitä ei ole välttämättä helppo motivoida uudelleen mukaan kehitystyöhön. Aiempien muutosten määrä ja onnistuminen vaikuttavat osaamistasoon. Osaamisen suurimmat puutteet eivät useinkaan löydy työntekijäportaalta vaan lähiesihenkilöistä tai keskijohdosta. Osaamispuute voi johtua siitä, että samat henkilöt menevät muutoksesta toiseen samalla kaavalla. Tästä syystä työpaikoille tulisi luoda ennakoiva ja suunnitelmallinen jatkuvan oppimisen malli. Muutoskyvyn varmistaminen tuo etulyöntiaseman muihin organisaatioihin nähden. (Mattila, 2007, 108, 111, 244.)

Fuusio edellyttää johtamiselta hyvää vaiheistamista. Integrointiprojekti ja työryhmät tarvitsevat vetäjät ja näissä ryhmissä suunnitellaan valmisteluja jo ennen fuusiopäätöstä, mitä tapahtuu julkistuksen yhteydessä ja mitä lähipäivinä, puolen vuoden sisällä ja pidemmällä aikavälillä. (Valpola, 2004, 90.) Jos työryhmiin osallistutaan, osallistujien ehdotukset tulisi ottaa huomioon myös päätöksenteossa (Laurila, 2017, 158). Konkreettiset, pienempiin osiin jaetut tavoitteet auttavat hahmottamaan muutosta paremmin eikä muutos tunnu työntekijästä niin ylätasolla olevalta toiminnalta (Pirinen, 2023, 22).

Työssä uupuneiden osuus on todennäköisesti kasvanut jo joka kymmenenteen. Tyypillisimmin kuormitusta aiheuttaa tietämättömyys ja huoli oman työn tulevaisuudesta. Näiden lisäksi byrokratiavaatimukset (toimintatapojen kankeus) ja kasvanut työmäärä kuormittavat työntekijöitä. Esihenkilöiden työuupumus on lähes yhtä yleistä kuin muillakin työntekijöillä ja lisäksi heidän irtisanoutumisaikeensa ovat yleistyneet. Huomioitavaa on, että etenkin nuorten aikuisten työhyvinvointi on heikommalla tasolla kuin vanhempien työntekijöiden. (Suutala ym., 2024.) Työn monipuolisuus ja haasteet voivat motivoida esihenkilöitä muutoksessa ja tuoda vaihtelua rutiineihin. Muutoksessa esiintyvä epävarmuus voi saada työntekijän epäilemään omaa osaamistaan. Muutosta onkin hyvä kuvata työntekijöille prosessina, jolloin he hahmottavat, mitä on jo tehty ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Esihenkilöä tarvitaan myös selittämään, ettei työntekijä voi vaikuttaa kaikkiin itseään koskeviin päätöksiin. Toisaalta esihenkilö auttaa löytämään niitä asioita, joihin työntekijä pystyy vaikuttamaan. (Pirinen, 2023, 22, 26. 284.) Esihenkilöiden toiminnalla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja esihenkilöiden tehtävänä on saada arjen työnteke sujumaan. Työhyvinvointia voi edistää huomioimalla työntekijöiden henkilökohtainen hyvinvointi tukemalla työssä jaksamista ja ennaltaehkäisemällä uupumusta. Avoin ja helposti lähestyttävä esihenkilö pystyy yhdessä työntekijän kanssa löytämään arjen kannalta sujuvat toimintamallit. Kuitenkin vastuu työhyvinvoinnista ei voi olla pelkästään esihenkilöiden harteilla vaan jokaisen tulee huolehtia siitä myös itse. (Uutela, 2019, 124–126.)

Esihenkilöiden kannattaa havainnoida omaa esihenkilöään, kollegoitaan ja työntekijöitä oppiakseen muutoksen johtamista. Palaute on myös tärkeää, koska muutoksessa se voi olla hyvin erilaista kuin esihenkilö on ennakoanut. (Korhonen & Bergman, 2019, 173.) Muutostilanteissa ilma- piiri voi helposti muuttua ja tähän esihenkilön tuleekin kiinnittää erityisesti huomioita (Kupias ym., 2014, 117). Taloudelliset tunnusluvut tai työilmapiiri- mittaukset ovat yleensä hidas keino seurata muutoksen onnistumista. Lyhyitä, muutaman väittämän kysymyksiä kannattaisi tehdä henkilöstölle alussa esimerkiksi kuukausittain ja pitää huolta, että fuusion jälkeen jokainen on siihen varmasti vastannut. Kuukausittaisten kyselyjen perusteella pystytään yrityksessä reagoimaan nopeasti ja tekemään oikeita toimenpiteitä. (Valpola, 2004, 137.) Liitteessä 1 on esimerkki henkilöstölle lähetettävästä kyselystä (Valpola, 2004, 139).

Mittareiden avulla voidaan työtyytyväisyyden lisäksi seurata jatkokehitysideoita, viestinnän ja muutosjohtamisen onnistumista (Mattila, 2007, 176). Kyselyiden teettäminen vain velvollisuuden vuoksi ilman mahdollisuutta vaikuttaa saa henkilöstön suhtautumaan muutokseen kielteisesti. Mielipiteiden aito kuunteleminen lisää arvostetuksi tuntemista. (Laurila, 2017, 157.) Myös posi-

tiivisia tunteita voidaan levittää ja johtaa yhdistymisen aikana. Vaikka myös yksisuuntaista viestintää tarvitaan informaation lisäämiseksi, niin positiiviset tunteet herätellään kuitenkin vuorovaikutuksessa. Työpajat, tiimien palaverit ja yhteiset kokoontumiset lisäävät henkilöstön positiivisia tunteita. Lisääntynyt ymmärrys tunnetaitoja kohtaan ja esihenkilöiden oma positiivinen näkemys muutokseen edistää myös työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (Harikkala-Laihin, 2022, 376, 385, 392.) Esihenkilön odotetaan innostavan ja motivoivan tuomalla esiin muutoksen mahdollisuuksia (Laurila, 2017, 166). Muutoksessa korostuu myös henkilöstön toive esihenkilöiden läsnäolosta ja tavoitettavuudesta (Mattila, 2007, 222). Saatavilla olo koskee myös ylintä johtoa. Esihenkilöt eivät välttämättä osaa vastata kaikkeen, joten myös he kaipaavat keskustelumahdollisuuksia oman esihenkilön kanssa. (Laurila, 2017, 182.)

3.1 Henkilöstöresursseista huolehtiminen muutoksessa

Työntekijät toivovat esihenkilöiden huolehtivan muutoksessa heidän hyvinvoinnistaan sekä terveyttä ja jaksamista tukevista päätöksistä. Muutokselle on luotava tarkka aikataulu ja se voi vaatia lisäapua tai työn uudenlaista aikatauluttamista. Fuusiotilanne haastaa samalla tavalla niin työntekijöitä kuin esihenkilöitäkin eikä välttämättä ylimääräistä aikaa ole kohdennettu muutoksen läpiviemiselle. Esihenkilöt toivovat aikaa suunnittelulle ja henkilöstö muutoksen perehtymiseen ja uuden opetteluun. Toistuvat muutokset vaikeuttavat uusien asioiden sisäistämiseen ja muutoksista palautumiseen. Kannustaminen ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä tekijöitä muutoksesta selviämiseen. Esihenkilöltä odotetaan myös yhteistyön lisäämistä. (Laurila, 2017, 140–142, 172–174.) Yksi tärkeistä toimintamalleista etenkin muutostilanteissa on vaikeisiin asioihin, kuten työilmapiiriin ja uupumiseen puuttuminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Pirinen, 2023, 292). Älyllisten resurssien toimivuus on tietysti jokaisen henkilökohtaisella vastuulla, mutta sitä voi myös työnantaja tukea. Stressin hallintaan kannattaa kiinnittää huomiota ja ihmisten henkistä huoltoa on alettu toteuttamaan entistä enemmän osana työterveyspalveluita. Henkilöstön hyvinvointiin ja työtehon parantamiseen voivat auttaa esimerkiksi lyhyet palauttavat hetket työteon lomassa. Esihenkilöiden tuki stressinhallinnassa ja tunnetaitojen parantamisessa on tärkeää. (Ojala, 2018, 248, 253.)

Tulevaisuudessa ylipäättään suurimpana haasteena ei ole teknologioiden omaksuminen tai työtehtävien muuttuminen, vaan ihmiset. Pito- ja vetovoima muuttuvat entistä tärkeimmiksi. (Lindström & Savaspuro, 2023, 142.) Muutosprosessit ovat hyvä mahdollisuus antaa henkilöstölle lisää

valtuuksia ja valtaa. Se voi tuoda työhön uutta merkityksellisyyttä ja itse prosessista syntyvä välilinen hyöty voi olla jopa suurempi kuin lopputulos. (Kamensky, 2015, 134.) Työntekijöiden vaatimukset ovat kasvaneet ja tämä voi aiheuttaa haasteita työnantajan taloudellisten realiteettien, kiireen, asenteiden ja resurssipulan vuoksi (Lindström & Savaspuro, 2023, 144).

Fuusiossa työtehtävät ja vastuut voivat muuttua ja esihenkilön täytyy määritellä ne uudestaan. Sekä esihenkilöt että henkilöstö voivat pitää vastuujakoa muutoksen jälkeen epäselvinä ja töitä tehdään joko päällekkäin tai niitä voi jäädä hoitamatta. (Laurila, 2017, 143.) Asiakkaita kohdataan myös entistä enemmän verkon välityksellä ja pankit pyrkivät rajaamaan fyysiset palvelut lisäarvoa tuoviin tilanteisiin. Digipalveluihin siirtyminen on purkautunut toisinaan suuttumuksena pankkia kohtaan ja toimihenkilöt ovat monesti käsittelemässä palautetta ensimmäisenä. Fuusion yhteydessä myös asiakkaita voi huolettaa konttoreiden säilyvyys ja fyysisten tapaamisten sisällöt muuttuvat koko ajan vaativimmiksi. Henkilöstöä voi kuormittaa asiakkaiden ympärivuorokautinen aktiivisuus ja työn suunnittelun vaikeutuminen (Alasoini, 2021, 306–307.)

Yhdistymisen myötä esihenkilöiden tulee huolehtia myös työntekijöiden riittävästä tiedoista ja taidoista ja mahdollisesti koulutuksen järjestämisestä. Muutostilanne voi kuormittaa niin määrällisesti kuin laadullisesti. Esihenkilön tulee järjestää riittävä perehdytys työtehtäviin ja toimintatapoihin. Osaamisen huomioiminen edistää henkilöstön jaksamista muutoksessa. Fuusio voi nostaa monenlaisia huolia ja tunteita pintaan. Jokainen kokee muutoksen eri tavalla. Tähän odotetaan esihenkilöltä ymmärrystä ja tunteiden ja tarpeiden tulkintaa. Toiset tarvitsevat enemmän vain aikaa kuin henkistä tukea muutoksen käsittelyyn. Siitä syystä lähiesihenkilöiden tiedottaminen muutoksesta mahdollisimman varhain saattaa jo olla riittävä keino osalle henkilöstöstä asian käsittelyyn. (Laurila, 2017, 146, 176–178.) Toisaalta muutostilanteissa myös esihenkilön tulee huolehtia omasta jaksamisestaan, koska hänen itsensä johtaminen vaikuttaa myös koko tiimin suoriutumiseen. Vain hyvinvoiva esihenkilö pystyy tuomaan muutokselle sen kaipaamaa muutosmyönteisyyttä ja positiivisuutta. Esihenkilökollegat ja hyvien johtamiskäytäntöjen jakaminen helpottavat muutoksessa ja sen mahdollisissa haasteissa. (Pirinen, 2023, 82–83). Esihenkilö on voinut myös nousta tiimin jäsenestä esihenkilötehtäviin, jolloin myös hän itse tarvitsee koulutusta ja perehdytystä. Tähän liittyy vallan ja vastuun rajojen selventäminen ja omaan toimintaan liittyvien odotusten läpikäyminen. (Ahlroth & Havunen, 2015, 15, 20.) Toimihenkilöiden kokemuksiin muutoksista vaikuttavat esihenkilöiden, työyhteisön ja muun sosiaalisen verkoston tuki. Oppiminen tapahtuu entistä enemmän työn ohessa. Työnantajapuoli korostaa itseopiskelua, kun taas ammattiliittojen näkemyksen mukaan oppiminen pitäisi toteuttaa työnantajan järjestämänä perinteisenä koulutuksena. (Alasoini, 2021, 310.)

3.2 Fuusiotilanteen viestintä

Viestintää ei voi sivuttaa puhuttaessa muutosjohtamisesta ja fuusioista. Oikein valittu viestintästrategia voi vaikuttaa fuusion lopputulokseen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Viestinnän rikkaus ja jatkuvuus voivat myös auttaa voittamaan fuusion epävarmuuden. Rikkaus tulee eri viestintämenetelmien käytöstä, joita ovat esimerkiksi toimitusjohtajan tiedotustilaisuudet, henkilökohtaiset tapaamiset, kokoukset ja sähköpostit. Viestintää tulee jatkaa koko fuusioprosessin ajan. (Angwin, ym., 2016, 2370, 2384, 2392.) Muutostilanteissa huomiota kiinnitetään tiettyihin toimintatapoihin ja hyvään johtajuuteen. Näiden lisäksi monipuolinen ja avoin viestintä on toinen merkittävä tekijä uudistumisprosesseissa. (Juuti & Virtanen, 2009, 103.) Hyvä viestintä ei takaa fuusion onnistumista, mutta auttaa kuitenkin yhdistymisprosessissa. Henkilöstö kaipaa varmistelua, mihin päätökset perustuvat. Oma esihenkilö voi nousta tässä vaiheessa tärkeään rooliin ja häneltä pyydetään tilanteeseen johtaneita syitä ja seurauksia. (Valpola, 2004, 111, 222.) Muutoksista tiedottaminen ajoissa ja kertomalla sen vaikutuksista työn tekemiseen vaikuttavat työhyvinvointiin. (Uutela, 2019, 129.) Viestintää kuuluu tulla niin ylimmältä johdolta, keskihohdolta kuin tiiminvetäjiltäkin. Ylimmän johdon tiedotustilaisuuksissa harvoin keskustellaan tarpeeksi, jotta ihmiset ymmärtäisivät muutosta. (Pirinen, 2023, 28).

Muutostilanteissa esihenkilöiden täytyy pitää huolta sovittujen toimintatapojen noudattamisesta. Samalla kuitenkin aitous ja tilan antaminen myös muiden asiantuntijuudelle on tärkeää. (Korhonen & Bergman, 2019, 96.) Viestinnän ajoituksella ja sen määrällä on merkittävä vaikutus vuorovaikutuksen onnistumiseen. Jatkuva ja runsas viestintä on mukaansatempaavaa ja toimivaa. Kuva 2 on mukailtu Angwinin ym. tutkimusartikkelista. Se osoittaa, miten vuorovaikutuksen määrä ja ajoitus vaikuttavat fuusiotilanteiden viestintään. (Angwin ym., 2016, 2376.)

		VUOROVAIKUTUKSEN AJOITUS	
		Epäsäännöllinen	Jatkuva
VUOROVAIKUTUKSEN MÄÄRÄ	Runsas	Runsas, mutta katkonainen	Mukaansatempaava, säännöllinen, runsas
	Vähäinen	Pintapuolinen ja ajoittainen	Tietoa jatkuvasti, mutta liian vähän

Kuva 2. Vuorovaikutuksen määrän ja säännöllisyyden vaikutus viestintään (Angwin ym., 2016, 2376).

Fuusiosta kerrottaessa johtaja usein perustelee liiketoimintasyitä ja pyrkii kirkastamaan kokonaiskuva. Henkilöstö kuitenkin etsii vastauksia henkilökohtaisempiin kysymyksiin eli mitä vaikutuksia ja riskejä muutoksella on omaan työhön. (Mattila, 2007, 97.) Jokaisen työntekijän on löydettävä muutoksen hyvät asiat ja hyödyt itselleen ennen kuin pystyy hyväksymään sen (Pirinen, 2023, 80). Ylimmän johdon viestiessä fuusiosta esimerkiksi tiedotustilaisuudessa, tulisi tämän jälkeen toimittaa myös esihenkilöille tietopaketti asioiden kertaamista ja tulkintaa varten oman tiimin kesken käsiteltäväksi (Mattila, 2007, 190). Esihenkilön ollessa yhtä tietämätön asioista kuin muu henkilöstö, asioiden läpikäyminen muuttuu mahdottomaksi (Laurila, 2017, 149). Esihenkilön tietämättömyys voi vähentää muun henkilöstön sitoutumishalukkuutta (Valpola, 2021, 52). Viestinnän ei myöskään välttämättä kuulu olla samansisältöistä esihenkilöille ja muulle henkilöstölle. Kohdennettu viestintä helpottaa muutosjohtamista. (Saramies & Törnroos, 2021, 252.)

Muutoksen elinkaaren huomioiminen on myös viestinnän osalta olennaista. Alussa voi olla enemmän yhteistä massaviestintää ja myöhemmin lisätä yksilöidympää viestintää, joka huomioi oman tiimin ja liiketoiminnan. (Pirinen, 2023, 262.) Muutosjohtajan on osattava viestiä selkeästi ja sen eteen kannattaa nähdä aikaa ja vaivaa. Esimerkiksi passiivin käyttöä kannattaa välttää ja määrittellä sen sijaan kuka tekee, kuka muuttaa ja kuka toteuttaa. Ei voida olettaa myöskään asioiden olevan itsestään selvää kaikille. Jokainen ymmärtää ja tulkitsee asioita eri tavalla, joten uuden tiedon jakaminen täsmällisesti ja tasapuolisesti on viestinnän onnistumisen edellytys. (Huovimaa, 2020, 84, 161.) Olennaista on myös kertoa mikä fuusiossa muuttuu ja mikä säilyy ennallaan (Huttunen, 2019, 178).

Työntekijöille ei voida asettaa odotuksia, jos niitä ei ole avoimesti ilmaistu. Myös avoimesti esitetyt kysymykset lisäävät ymmärrystä ja keskustelu antaa välineitä ja suuntaa johtamiselle. (Maxwell, 2021, 122–123.) Ääneen kannattaa käydä läpi tavoitteet ja lopputulemat, toimenpiteet ja toimintatavat sekä aikataulut ja pelisäännöt (Huttunen, 2018, 89). Esihenkilön on myös syytä ilmaista henkilöstölle usein, että tietoa tulisi avoimesti myös sellaisista asioista, jotka eivät suju. Henkilöstön viesti kahvipöytäkeskusteluissa tai luottamusmiehille voi olla erilainen kuin johtajille, joten avoimuuteen kannustaminen on todella tärkeitä. (Korhonen & Bergman, 2019, 105.) Työntekijät odottavat esihenkilöiden olevan viestin välittäjänä ylemmälle johdolle ja eri yksiköiden välillä ja pitävän heidän puoliaan muutoksessa (Laurila, 2017, 158).

Esihenkilön tehtävänä ei ole torjua kielteisiä viestejä vaan pyrkiä työstämään niitä yhdessä henkilöstön kanssa. Jos työntekijä lukkiutuu johonkin näkemykseen, on muutoksen toteuttaminen vaikeampaa. Esihenkilön on oltava turvallinen henkilö, jolle voi esittää omia myönteisiä tai kiel-

teisiä ajatuksia muutokseen liittyen. (Juuti & Virtanen, 2009, 154.) Palautteen kerääminen ja alttius nopeasti vaikuttaa tiimin toimintaan sen pohjalta on muutoksessa erityisen tärkeää (Laurila, 2017, 151). Positiivisten tunteiden synnyttäminen auttaa henkilöstöä sopeutumaan ja motivoitumaan muutokseen ja nimenomaan avoin vuoropuhelu edistää oikeanlaista ilmapiiriä. Fuusiossa tarvitaan sekä perinteistä yksisuuntaista viestintää että dialogia muutosjohtajan viestintäkeinoina. (Harikkala-Laihin, 2022, 373–374).

Alun tiedotuksen yhteydessä henkilöstö ei välttämättä pysty sisäistämään kaikkea fuusioon liittyvää tietoa esimerkiksi liittyen uusien mahdollisuuksien tarjoamiseen. Tästä syystä asioita voi joutua käymään läpi useamman kerran. (Valpola, 2004, 112.) Sähköisissä viestintäkanavissa tieto on nopeasti saatavilla, mutta sen kautta tietoa voi tulla myös liikaa eikä työntekijät pysty käsittelemään sitä. Koulutuspäivät ja esihenkilöiden suorat viestit auttavat tiedon jäsentämisessä. (Laurila, 2017, 148.) Viestiä kannattaa myös jakaa eri kanavissa eri kohderyhmille ja keskittyä välillä tietomäärän sijasta laatuun. Sukupolvien välillä on myös eroja siinä, millaista viestintää ja missä kanavissa he sitä toivovat. Tätäkin kannattaa kysyä suoraan työntekijöiltä. Jos luodaan keskusteluforumia, niin se vaatii myös vastuhenkilön, joka ylläpitää keskustelua ja aktivoi eri henkilöitä. Muussa tapauksessa tällaisten keskustelukanavien toiminta voi loppua hyvin nopeasti. (Pirinen, 2023, 266, 269.)

4 Toimintatapojen yhdistäminen fuusion yhteydessä

Rakennemuutokset edellyttävät määrätietoista toimintatapojen huomioimista. Pelkkä rakenteen muuttaminen ei riitä ja muutosta tukemalla vaikutetaan sen onnistumiseen, tiedonkulkuun ja yhteistyöhön. (Valpola, 2021, 79.) Yksiköihin kehitty nopeasti omat toimintatapansa, käytiin niistä keskustelua tai ei. Ilman keskustelua syntyneet toimintatavat voivat kuitenkin olla ryhmän vahvojen yksilöiden sanelemia. (Kupias ym., 2014, 165–166.) Merkittävät muutostilanteet vaikuttavat toimintatapoihin eri tavalla kuin jatkuvat muutokset (Kamensky, 2015, 130). Toimintatapojen muutokset ovat kaikissa organisaatioissa jossain vaiheessa kehityskohteina. Uudistuksia johtaessa henkilökuntaa kuljetetaan yhteisen suunnittelun avulla kohti uusia toimintatapoja. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämpää on ottaa laajasti ihmisiä mukaan jo varhaisessa vaiheessa toimintatapojen suunnitteluun. (Juuti & Virtanen, 2009, 59, 134–135.)

Muuttaakseen työyhteisöä on hyödynnettävä työntekijöitä ja annettava heidän osallistua (Fullan, 2020, 58). Osallistava suunnittelu sitouttaa henkilöstöä. Jos fuusio toteutetaan hyvin asiantuntijavetoisesti, saattaa henkilöstö ja esihenkilöt jäädä suunnittelutyön ulkopuolelle. (Mattila, 2007, 147.) Osallistaminen vaatii myös rohkeaa työkalutturia, jossa oikeasti uskalletaan sanoa, kokeilla ja muuttaa asioita ja näin päästään kehittämässä eteenpäin (Rinne, 2021, 272). Turvallinen työilmapiiri ja uudistava työkalutturi antavat mahdollisuuden ideoida ja löytää sattumalta ja onnekaasti uusia toimintatapoja. Eräässä tutkimuksessa oli havaittu, että etenkin naiset löytävät uutta tietoa ja ideoita hyvin usein, vaikeivat varsinaisesti olleet etsimässä juuri kyseistä asiaa. (Toivonen, 2020, 313.)

Monia toimintatapoja voi kutsua työssä oppimiseksi tai työn kehittämiseksi. Toimintatavat perustuvat vuorovaikutukseen, oppimiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Fuusiossa voidaan tähdätä myös kokonaan uusien toimintatapojen luomiseen. Uusien toimintatapojen luomisessa auttaa koko henkilöstön innostaminen työpaikan kehittämiseen. Erilaiset pienet ja nopeatkin kokeilut ovat myös avuksi muutoksessa. Jos kokeilu kestää kuukausia, niin sen idea vesittyy ja palaataan herkästi vanhaan toimintatapaan. Toimintatavat voivat liittyä esimerkiksi säännöllisten tiimikokousten järjestämiseen, tiedon jakamiseen palaverissa, Teamsissä ja sähköpostilla, uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaan, asiakaspalautteen käsittelyyn ja toiminnan kehittämiseen sekä vastuuhenkilön nimeämiseen tärkeimmille osaamisalueille. (Ojala, 2018, 183–184, 207–208, 266.) Esihenkilö voi käyttää apunaan tiimin toimintatapojen rakentamisessa kuvan 3 työkalua. Sen avulla tulee tiimin kanssa keskusteltua toiminnan kannalta tärkeimmät asiat ja se voi olla avuksi myöhemminkin esimerkiksi perehdyttämisessä. (Rinne, 2021, 149.)

TIIMIKARTTA

IHMISET & ROOLIT Nimemme ja roolimme? Millainen rooli kullakin on tiimissä? Tarvitaanko yksilöitä laajennusta tapaamaan toimia? Millainen se voisi olla? Miten ihmiset osallistuvat, onko taso riittävä? Miten saamme yksilöiden vahvuudet käyttöömme? Miten varmistamme, etteivät "heikkoudet" estä tekemistä?	YHTEISET TAVOITTEEMME Mitä me todella haluamme saavuttaa? Mikä on mitattava, toteutettavissa oleva ja aikaan sidottu tavoitteemme.	MERKITYS Miksi todella teemme sitä, mitä olemme tekemässä?	ARVOMME Minkä puolesta taistelemme? Mikä on meille tärkeää? Mikä ohjaa meidän tekemistämme ja valintojamme? Mitä arvoja haluamme yhdessä toteuttaa? Miten nämä näkyvät konkretiassa?	YHTEISET TOIMINTAMALLIT Miten pysymme kartalla? Miten hoidamme tiedonjaon? Miten kommunikoimme? Kuinka teemme päätöksiä? Kuinka arvioimme aikaansaannoksiamme? Miten palkitsemme? Mikä on ok? Mikä ei ole ok? Miten annamme toisillemme palautetta?
YKSILÖIDEN TAVOITTEET Mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteemme, jotka johtavat yhteiseen tavoitteeseen? Henkilökohtaiset agendat ja tavoitteet, jotka motivoivat?				
VAHVUUDET & VOIMAVARAT Mitä osaamista, tietoja ja taitoja meillä on tavoitteen saavuttamiseksi? Missä olemme yhdessä hyviä? Miksi? Miten?		HEIKKOUEDET & UHAT Mitä heikkouksia meillä on tiiminä? Mistä tiimimme on hyvä olla tietoinen? Mitä esteitä tai haasteita meillä on edessämme?		

Kuva 3. Työkalu tiimin toimintatapojen rakentamiseksi (Rinne, 2021, 149).

Kirjattujen toimintatapojen määrän ja sisällön tulee olla mielekäs. Muuten niiden kertaamiseen ja kehittämiseen menee vuosittain valtavasti aikaa. (Kupias ym., 2014, 165.) Esihenkilöiden tehtävänä on juurruttaa uudet toimintatavat arkeen (Pirinen, 2023, 107). Tässä auttaa positiivinen palaute ja sovitun laisen toiminnan huomioiminen, kannustaminen ja kiittäminen. (Kupias ym., 2014, 165).

4.1 Nykytilan selvittämisestä kohti uusia toimintatapoja

Esihenkilöiden tehtävänä on tehdä muutoksesta houkutteleva ja antaa myös työntekijöiden vaikuttaa muutokseen jo varhaisessa vaiheessa (Pirinen, 2023, 18). Johtajat eivät voi pidättäytyä josain tiettyssä teknologiassa tai toimintatavassa. Muutos edellyttää opettelua, unohtamista ja muuttumista. (Maxwell, 2021, 18). Kaikkea ei voi oppia kerralla ja oppimisprosessi vie aikaa. Sen avulla kuitenkin tietomäärä laajenee ja kokonaiskuva hahmottuu. Esihenkilöt saattavat edetä muutoksessa nopeasti ja päättäväisesti, mutta muutoksessa menestyminen edellyttää yhteistä tahtia ja muiden vierellä seisomista, kuuntelua ja keskustelua. (Maxwell, 2021, 22.,37.) Liian nopea ja tehokas johtaminen muutostilanteessa voi heikentää oppimismahdollisuuksia ja ongelmien selvittämistä. Nopea muutos on todennäköisesti vain illuusiota, ihmiset jäävät helposti siitä jälkeen. (Fullan, 2020, 135, 139).

Tiimityöskentelyssä myös tunnetaidoilla on valtavasti merkitystä ja se vaikuttaa siihen, mitä ja miten toisilta voidaan oppia (Fredriksson & Saarivirta, 2015, 18). Keskustelun voi aloittaa selvittämällä, mikä työssä toimii tällä hetkellä ja mitä siinä pitäisi vielä parantaa. Nykytilan selvittäminen ja toimintatapoihin huomion kiinnittäminen ovat olennainen osa työpaikan tulevaisuuden rakentamista. (Huovinmaa, 2020, 41, 78.) Havaitut asiat ja yhteisen osaamisen nykytila tulee dokumentoida. Vain näin yritys pystyy jakamaan ja lisäämään tietoisuutta kehittämiskohteista ja kehittäminen voidaan muuttaa toiminnaksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, luku 4.1.)

Uusien toimintatapojen luomiseksi esihenkilön kannattaa järjestää tiimin yhteinen palaveri, jossa kerätään kokemuksia ja onnistumisia. Tämän jälkeen voidaan tarkemmin pohtia kehittämiskohteita. Keskustelujen myötä tiimille syntyy mahdollisuus kehittää uusia toimintatapoja. (Kupias ym., 2014, 130–131). Esihenkilön kannattaa selvittää myös, mitä mieltä omat tiimiläiset ovat muutoksesta ja näkevätkö he siitä hyötyä itselleen ja tiimilleen. Esihenkilön tulee ensin saada aikaan ymmärrys ja hyväksyntä. (Pirinen, 2023, 19). Myös monet epäviralliset ja poikkeavat tilanteet voivat auttaa kohtaamaan yllättäviä ärsykeitä, luomaan uudenlaista vuorovaikutusta ja löytämään uusia käytäntöjä. Tästä syystä esihenkilöiden kannattaa antaa omalle joukolleen mahdollisuus hakeutua uusiin tilanteisiin ja uusien ihmisten pariin. Työpaikoilla kannattaa kiinnittää huomiota, miten siellä edistetään psykologista turvallisuutta ja luodaan sopivia olosuhteita yllättävien ideoiden lisäämiseksi. Välillä etenkin uutta luodessa, täytyy astua oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Toivonen, 2020, 317–319.)

Keskittyminen parhaisiin käytäntöihin voi johtaa myös uusiin innovaatioihin ja organisaation kanalta toimivimpien tapojen löytymiseen. Alkuvaiheessa kuitenkin parhaiden käytäntöjen tunnistaminen voi olla haasteellista. (Ritakallio, 2016, 170.) Hyvien käytänteiden jakamiseen ja levittämiseen tarvitaan myös välineitä ja toimivaa osaamisenhallintajärjestelmää. Suunnittelupalaveriin kannattaa antaa osallistujille enakkoon jokin tehtävä, jolloin kaikki ovat valmistautuneita kertomaan omia näkemyksiään. Mallintaminen taas tuo työprosessin näkyväksi ja auttaa sopivien toimintatapojen löytymisessä. Mallintamisessa työvaiheet käydään yksitellen läpi eli miten tehdään, mitä tietoja tarvitaan ja mistä ne saadaan. Käsikirjaa voi käyttää mallintamisen välineenä. Käsikirjat auttavat organisaatiota uusien toimintatapojen käyttöönotossa muutostilanteissa. (Ojala, 2018, 219, 223.)

Yleisiä toimintatapoja ovat esimerkiksi ajankäyttö, tuuraukset, työtilat ja -välineet, palaverit, tiedonkulku ja pukeutuminen. Palavereiden osalta voidaan pureutua tarkemmin siihen liittyviin toimintatapoihin kuten ajankohtaan, valmistautumiseen ja keskittymiseen. Toimintatavat eivät tule johdolta saneltuna eikä esihenkilö yksin niitä tuota. Pelisäännöt tehdään yhdessä. (Huttunen,

2018, 91, 94.) Usein juuri palaverikäytännöt ovat muotoutuneet yritysten omien käytäntöjen mukaan ja niistä ei ole välttämättä sovittu edes mitään kirjallisesti. Työntekijät saattavat myös osallistua keskusteluun epätasaisesti. Fuusio on hyvä mahdollisuus käytäntöjen ravistelemiselle ja roolien vaihtamiselle. Palavereissa voidaan käyttää esimerkiksi kiertävää puheenjohtajuutta. (Lohtaja- Ahonen & Kaihovirta- Rapo, 2012, 128–129.)

Saavutettuja etuja on hankala perua ja se tulee huomioida fuusiossa. Jos muutoksia tehdään, täytyy ne perustella huolellisesti. Päätösten täytyy perustua muuhun kuin johtoryhmän oletuksiin. Yhteisen keskustelun avulla selvitetään, mitä toimintatapoja henkilöstö on valmis muuttamaan. Usein pienetkin huomionosoitukset riittävät kertomaan, että työnantaja tulee myös vastaan. (Lindström & Savaspuro, 2023, 152–153.) Yhteiset toimintatavat tukevat oppimista, lisäävät työntekijöiden osallistumista ja työn merkityksellisyyden kokemista. Palkitsemisen avulla voidaan myös parantaa hyvien käytäntöjen jakamista, jos tiimejä palkitaan muita opettavan tiedon levittämisestä. (Ojala, 2018, 242–243.)

4.2 Palkitsemisen toimintatavat

Johdolla tulee olla selvyys koko yrityksen palkkakäytännöistä ja esihenkilöille tulee antaa valtuudet toimia sovittujen raamien puitteissa. Tehtäväkuvat ja urapolut kannattaa kirjata ja kuvata sanallisesti, esimerkiksi minkälaista osaamista vaaditaan ja miten palkkaukseen voi vaikuttaa. Osaa palkitsemiseen liittyvistä asioista voidaan lähteä kehittämään nopeallakin aikataululla, mutta isommat muutokset vaativat pidempää suunnittelua, pohjustusta ja valmistelua. Palkkojen alentaminen ei ole helppoa työntekijöiden suojelun ja neuvoteltujen työehtojen vuoksi. Tämä saattaa kuitenkin tulla esiin etenkin fuusiotilanteessa, jos jollekin työntekijälle maksetaan selvästi liian suurta palkkaa. Yritykselle tulee kalliiksi korottaa pienempiä palkkoja ja jättää liian korkea palkka ennalleen. Tasa-arvoinen kohtelu edellyttää yhtenäistä palkkatasoa organisaatioiden yhdistymisen jälkeen, mutta myös uuden palkkajärjestelmän kehittäminen yhdessä luottamusmiesten kanssa voi aiheuttaa ongelmia. Tästä syystä fuusion yhteydessä esihenkilöt tarvitsevat tukea myös palkkakeskusteluihin. Huono keskustelu aiheuttaa tyytymättömyyttä ja heikentää motivaatiota. Hyvistä suorituksista palkitseminen ja palkkojen pitäminen jatkuvasti palkkapolitiikan mukaisella tasolla auttaa säilyttämään nykyisiä työntekijöitä ja myös houkuttelee uusia. (Yli-Korkala ym., 2018, 81, 91–92, 116.)

Organisaatiossa tulisi olla vähintään yksi palkitsemisesta kiinnostunut henkilö, jolla on kuitenkin tarvittavat tuki- ja taustajoukot. Palkitsemista tulee kehittää ja laatia suunnitelma, jota myös päivitetään. Ylimmän johdon tuki palkitsemisen johtamiseen, arvioimiseen ja parantamiseen on olennaista palkitsemisprosessissa. (Yli-Korkala ym., 2018, 18.) Esihenkilön roolina on jakaa tietoa ja muistuttaa eri eduista ja palkitsemisesta työntekijöille ja välittää henkilöstön toiveita ylimmälle johdolle (Hakonen ym., 2014, 171).

Toimintatapojen muuttuessa täytyy palkitsemista tarkastella, jottei palkita vanhasta tavasta toimia (Ylikorkala ym., 2018, 21). Henkilöstöllä tulee olla hyvissä ajoin tiedossa arviointikriteerit, joiden mukaan heitä jatkossa arvioidaan. Työn imu ja sen taustalla olevat työn vaativuustekijät ja voimavaratekijät ovat osa palkitsevuuskokemusta. Motivaatioon vaikuttavat tiedon kulku, vaikutusmahdollisuudet, esihenkilön tuki ja työilmapiiri. Henkilön osaamisen ja tehtävien vaatiman osaamisen tulee olla myös tasapainossa. Työn imu voi kärsiä, jos työ vie enemmän kuin antaa. Palkitsemisessa tulee arvioida totuttuja toimintamalleja. Kokonaispalkitsemiseen liittyy kaikki työnantajan käytössä olevat työkalut, joilla voidaan houkuttaa, innostaa ja pitää joukossaan työntekijöitä. Taloudellisen palkitsemisen lisäksi kokonaispalkitseminen koostuu esimerkiksi lahjoista, lomista ja eduista. Psykologiseen palkitsemiseen liittyvät tunnustukset, työstä saatava tyytyväisyyden tunne, kiitollisuus, ilmapiiri ja sosiaalinen tuki. Palkitseminen on hyvin kontekstisidonnaista ja henkilöiden kokemukset ja tarpeet voivat poiketa paljon toisistaan. Eri henkilöt voivat kokea eri asiat palkitsevina (Handolin, 2013, 140–141, 156–157, 162.) Fuusiotilanteissa on huomioitava, että palkkaeroja voi olla hankala selvittää henkilöstölle. Palkitsemislinjaukset tulee kuitenkin kertoa ja perustella. Epäkohtien korjaaminen vie aikaa, mutta yhteisten periaatteiden avulla mennä kohti tasapuolista palkitsemista. (Ylikorkala ym. 2018, 114–116.)

Uusiin tiimeihin voi sopia paremmin ryhmäpalkitseminen ja yhteisten saavutusten huomioiminen kuin yksilöpalkitseminen. Se voi luoda yritykseen uudenlaista ”me-henkeä”. (Ylikorkala ym., 2018, 23.) Jos palkitseminen on organisaation määrittelemää, on esihenkilöllä vaikutusta myös tiimin jäsenten keskinäiseen kilpailuun. Jatkuvan palautteen avulla voidaan vähentää kilpailua ja näin saada jokainen jakamaan hyväksi havaittuja toimintatapoja. (Kupias ym., 2014, 169.) Henkilöstön osallistuminen palkitsemistapojen kehittämiseen ja arvioimiseen on suositeltavaa (Ylikorkala ym., 2018, 26).

Saavutetut edut voivat olla myös juridisesti työntantajaa sitovia etenkin, jos ne ovat olleet merkittäviä. Fuusioiden yhteydessä etujen purkaminen voi kuitenkin tulla kyseeseen. Tällöin on pohdittava edun purkamisesta saatavaa hyötyä ja sen vaikutusta henkilöstöön. Tässäkin asiassa henkilöstön kuuleminen asiassa helpottaa muutosta ja luopuminen on sujuvampaa, kun työntekijät itse

toteavat, ettei tietylle edulle ole enää tarvetta. (Hakonen ym., 2014, 171, 175). Esihenkilöiden tulisi ottaa palkitsemisasiat paremmin haltuun ja hyödyntää niitä kattavammin omassa työssään. Jo pienillä toimintatapojen muutoksilla voi olla merkitystä henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa. (Rötkin, 2015, 123–124.)

4.3 Hybridityön toimintamalli

Fuusion myötä kiinnitetään myös huomiota etätöiden käytäntöihin. Esihenkilön on autettava työntekijöitä löytämään sopivat tavat ja paikat tehdä työtä. Huomioitava on myös se, ettei itseohjautuvuus sovi kaikille. (Haapakoski ym., 2020, 151.) Osan työskennellessä etänä ja osan työpaikalla, voi työn dynamiikka muuttua ja vaikutusmahdollisuudet päätöksiin olla erilaiset. Lisäksi ajan tasalla pysyminen on haastavampaa etänä työskennellessä. (Kurttila, 2021, 46.) Työelämä on kuitenkin jakautunut yhä useammin lähi- ja etätöihin. Moni kokee kodin häiriöttömäksi työympäristöksi ja etätö helpottaa myös työn ja vapaa-ajan sovittamista ja vähentää työmatkoihin kuluva aikaa. Etätö vaatii työntekijältä kykyä entistä parempaan itsensä johtamiseen. Digitaalisuus on tuonut haasteita myös oman osaamisen määrittelylle. Digityöpajat ja koulutus työvälineisiin liittyen koetaan tärkeäksi, mutta on hankala kertoa, mitä ei tiedä tai osaa. Kuitenkin kokemus omasta digiosaamisesta vaikuttaa työhyvinvointiin, vähentää stressiä ja ahdistusta. Osaaminen ei liity enää pelkästään omaan alaan, vaan tämän lisäksi uuteen teknologiaan ja järjestelmiin. (Keyriläinen & Sutela, 2018, 278–283.)

Työntekijän toivoessa enemmän etätöitä, kannattaa keskusteluun ottaa myös työhyvinvointi. Lähityön välttämiseksi voi syynä olla esimerkiksi toistuvat keskeytykset ja työn aikatauluttamisen ongelmallisuus. (Pirinen, 2023, 229–230). Etätö mahdollistaa aiempaa pienemmät toimistotilat ja työskentely avokonttorissa ei yleensä houkuta. Henkilöstö kaipaa tiloja erilaisiin tarkoituksiin, joissa on mahdollisuus työskennellä rauhassa. (Hakonen ym., 2014, 224.) Lähityö on vähentänyt työn imua, mutta etätöskentely on toisaalta lisännyt työssä tyytymättömyyttä, yksinäisyyden tunnetta ja irtisanoutumisaikkeitä. Runsaasti etänä työskentelevät kokevat kuitenkin muita vähemmän krounista työväsymystä. Etätö saattaa hetkellisesti parantaa työhyvinvointia, mutta tämä ei kuitenkaan näy yhtä selkeästi myöhemmin (Suutala ym., 2024, 30–32, 39.) Etätöskentely on parhaimmillaan tuottavampaa kuin konttorilla, mutta samaan aikaan ihmisillä on läheisyyden ja läsnäolon tarve (Haapakoski ym., 2020, 31).

Etätyö muuttaa vuorovaikutusta ja voi huonontaa suhteita työkavereihin esimerkiksi väärinymmärrysten takia (Kurttila & Aalto, 2021, 46). Tästä syystä keskustelua täytyy pitää yllä mahdollisimman paljon ja jutella tiimin kanssa arvoista ja ajatuksista (Haapakoski ym., 2020, 90). Lähijohdajalta etätöiden lisääntyminen edellyttää parempia vuorovaikutustaitoja digitaalisten välineiden välityksellä. Etäjohtamisessa entistä tarkemmilla tavoitteilla ja ohjeilla on merkittävä vaikutus. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota palautteen määrään. Palautteella on korostunut merkitys etäjohtamisessa. Positiivista palautetta voidaan antaa esimerkiksi puhelimitse, mutta usea toivoo negatiivista palautetta ennemmin kasvotusten. (Bergum, 2009, 35–36.)

Jokainen voi kaivata erilaista tukea työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin. Etänä työskennellessä tai esihenkilön johtaessa etänä, on esihenkilön otettava aktiivinen rooli ja kartoitettava työntekijöiden kuulumisia ja vointia viikoittain. (Kurttila & Aalto, 2021, 46–47.) Henkilöstön on tärkeätä tietää, milloin esihenkilö on saavutettavissa ja luoda yhteiset pelisäännöt sähköpostitse tapahtuvalle viestinnälle (Eloranta ym., 2020, 6). Esihenkilöiden tulee tietää, mitä mahdollisuuksia hänellä on työjärjestelyiden osalta ja voidaanko sopia yksilöllisistä ratkaisuista. Toiveiden kuunteleminen ja huomioiminen voivat vaikuttaa oikeanlaisen henkilöstön palkkaamiseen. (Hakonen ym., 2014, 231.)

4.4 Henkilöstön muutosvalmius vauhdittaa toimintatapojen yhtenäistämistä

Kun tehdään muutoksia toimintatapoihin, ihmisten muutosvalmiudet ovat tärkeässä osassa päätösten ymmärtämisessä ja niiden viemisessä käytäntöön (Valpola, 2004, 41). Moni saattaa olla haluton muuttamaan toimintatapojaan, jos aikaisemmista muutoksista ei ole hyviä kokemuksia. Jotta muutos voisi onnistua, tarvitsee vähintään 70 % henkilöstöstä suhtautua muutokseen positiivisesti. (Pirinen, 2023, 19, 81). Kaikkiin muutoksiin ei voida varautua, mutta johdon tehtävänä on kuitenkin luoda muutokselle altis organisaatio. Tämä lähtee liikkeelle johtamistaitojen vahvistamisesta ja esihenkilöiden valmentamisesta. Kommunikaatio ja vastakkaisten mielipiteiden oikeinlainen esittäminen auttaa muutosten läpiviennissä. (Juuti & Virtanen, 2009, 59, 72–74.)

Innostava ja emotionaalista tukea antava esihenkilö auttaa työntekijöitä organisaatiomuutoksessa. Motivaation kohottaminen ja muutosmyönteisyyden luominen tarvitsevat rinnalle myös ihmisten tunneperäisten tarpeiden huomiointia ja negatiivisten tunnetilojen purkamista. (Laurila, 2017, 204.) Myönteisyyttä hyödyntävä esihenkilö vaikuttaa positiivisesti työympäristöön, ideointikykyyn ja luovuuteen (Kurttila & Aalto, 2021, 29–30.) Muutoksessa ei kannata liiaksi keskittyä

johtamaan muutoksen vastarintaa vaan hyödyntää työntekijöitä, jotka motivoituvat muutoksesta ja näkevät sen mahdollisuudet. Esihenkilö tarvitseekin rinnalleen työntekijöitä, jotka uskaltavat haastaa nykyisiä toimintatapoja. (Pirinen, 2023, 81, 120). Esihenkilön on oltava kärsivällinen, kun muutoksen läpivieminen tuntuu hänestä liian pitkältä ajalta. Hän voi olla muutosprosessissa eri vaiheessa kuin muu tiimi. Esihenkilön oma suhtautuminen muutokseen ja sen käsittely tiimin kanssa auttaa muutosvalmiuden kehittämisessä. (Kupias ym., 2014, 160–161.)

Muutostilanteissa yleensä löytyy vähintään yksi henkilö, joka ei ole valmis muuttamaan toimintatapaan ja muu tiimi toimii eri tavalla. Toimintatapojen muutokseen liittyvä tavoite on yhteistyön lisääminen, ketteryys ja joustavuus. Konkreettiset muutokset esimerkiksi työtiloissa ja työympäristössä herättelevät toimintatapojen uudistamisessa myös pienempien muutosten osalta. Vuosia samassa tilassa samojen ihmisten ympärillä saa jumittamaan helposti rutiineihin. (Korhonen & Bergman, 2019, 136, 158.) Työtilojen muuttaminen vuorovaikutusta edistäväksi, muuttaa myös toimintatapoja. Etenkin etätyön lisääntyessä, toimipaikoista pyritään tekemään houkuttelevampia ja innostavampia keskustelun lisäämiseksi. (Ojala, 2018, 326.) Työtapojen muutokset ovat helpompia silloin, kun työntekijöillä on itsellään myös vaikuttamismahdollisuuksia (Pirinen, 2023, 120). Etenkin fuusioissa eri yrityksistä tulevat asiantuntijat ja esihenkilöt voivat perehtyä toisten toimintatapoihin varjostamalla eli seuraamalla työntekijää esimerkiksi päivän ajan. Päivän päätteeksi jaetaan havainnot ja kokemukset. Yhteistyön lisääminen auttaa ymmärtämään toisten toimintatapojen etuja ja eroja omiin verrattuna. Tällä tavoin voidaan päästä eteenpäin pohdinnassa, mitä toimintatapaa tulevaisuudessa kannattaa käyttää vai käytetäänkö kummankaan. (Valpola, 2015, 229.)

Totutut toimintatavat voivat tuntua henkilöstöstä turvalliselta ja tämä aiheuttaa muutostilanteeseen oppimiskitkaa (Kupias ym., 2014, 197). Toisaalta menestyvässä organisaatiossa ei voi olla vain yksimielisiä työntekijöitä. Tarvitaan erilaisia mielipiteitä ja kritiikkiä, jotta muutoksen keskeltä löydetään johdonmukaisuutta. (Fullan, 2020, 62.) Vastarinta on mahdollisuus kehittää uudistuksen seuraavia askelia (Mattila, 2007, 11). Toimintatapojen yhdistämisessä ei voida myöskään tehdä ratkaisuja vain siten, että pyritään välttämään konflikteja. Tarkoituksenmukaiset vaihtoehdot saattavat vaatia toisinaan vaikeita päätöksiä ja riittäviä perusteluita toimivimpien toimintatapojen valinnassa. (Laurila, 2017, 162, 164.) Esihenkilö voi lievittää muutoskitkaa ja vahvistaa oppimista antamalla pieniä ja suuria vaikutusmahdollisuuksia (Kupias ym., 2014, 198).

4.5 Fuusion jälkeen

Fuusion jälkeinen integraatiovaihe voi määrittää lopulta koko fuusion onnistumisen (Abravanel, ym., 2024, 1). Fuusion jälkeen eri yksiköiden toimintatavat voivat vaikuttaa erilaisilta ja vierailta. Jotta toimintatapojen yhdistämisessä pääsee eteenpäin, on kiinnitettävä huomiota organisaation kulttuuriin ja viestintään. Ihmisten tulee tutustua toisiinsa kertomalla taustastaan, osaamisestaan ja odotuksista. Luottamuksen synnyttyä on helpompi tehdä yhteisiä suunnitelmia. Myös vierailu uusien työkavereiden työpisteissä auttaa ymmärtämään toisten tapoja ja ajatuksia. Lisäksi työkierto ja työryhmät ovat keinoja integroinnin tukemiseksi. (Valpola, 2004, 72–73, 236.) Yhteisöllisyyden lisääminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyttä tukevat tilanteet edistävät myös työssä oppimista. Esihenkilöillä on myös tärkeä rooli tuoda esille työntekijöiden työn merkitystä ja näin omilla sanoillaan ja teoillaan vaikuttaa yhteisöllisyyden syntymiseen. (Uutela, 2019, 127.)

Uusista toimintatavoista kannattaa kerätä tietoa ja palautetta jatkuvasti (Kupias ym., 2014, 131). Toimintatapojen yhdistämisessä tai uusien luomisessa ei aina kuitenkaan onnistuta. Tästä syystä toimintatapoja tulee tarkastella muutoksen jälkeen ja kokeilla käytännössä. Käytännön näkökulman huomioimiseksi suunniteluun kannattaa ottaa suorittavaa henkilöstöä. Huonoiksi todettuihin toimintatapoihin ei saa jäädä kiinni, vaan aikaisemmin tehtyjä päätöksiä tulee voida muokata. Esihenkilö voi herättää luottamusta myöntämällä avoimesti väärät ratkaisut ja halun korjata tilanne. (Laurila, 2017, 152–153.) Uuden toimintatavan arviointia voi käydä läpi esimerkiksi tiimin yhteisessä palaverissa puolen vuoden kuluttua toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Silloin kokemukset tulevat taas kaikkien tietoon ja toimitapojen muokkaus mahdollistuu. Näin toimintatapojen muutosprosessista syntyy työyhteisöön jatkuvan kehittämisen malli. (Kupias ym., 2014, 131–132.) Toistuvat muutokset hankaloittavat toimintatapojen ylläpitämistä, jolloin jatkuva kehittäminen korostuu. Vaikka jossain tilanteessa tietty tapa toimia on tuntunut toimintaa tukevalta, voi se uudessa tilanteessa ollakin huono ratkaisu. Osa toimintatavoista on voinut olla myös hyvin tunnesidonniaisia, jolloin niiden muuttaminen on vaikeaa. Yrityskulttuuria tukee, kun esihenkilö nostaa säännöllisesti yhteiseen keskusteluun pelisäännöt ja pohtii yhdessä tiimin kanssa, minkälainen toiminta tukee ja edistää tavoitteiden saavuttamista ja miten ylläpidetään asiakastyytyvyyttä. Työntekijöillä voi herätä myöhemmin uusia ajatuksia. Esihenkilön tehtävänä onkin luoda sellaiset olosuhteet, missä ajatukset halutaan jakaa yhteisesti. Ongelmien selittämisestä tulisi mennä kohti kehitysideoiden selvittämistä. Passiivisuutta lisää, jos esihenkilö tuo ratkaisuehdotukset valmiina. Etenkin kiireessä sorrutaan helposti valmiisiin ratkaisuihin. (Ahlroth & Havunen, 2015, 27–29, 73–75.)

Fuusion jälkeen on tärkeää pitää purkutilaisuuksia, jossa yritys voi oppia kokemuksesta. Tätä oppimisprosessia ei useinkaan tehdä tarpeeksi hyvin, jossa onnistumisia ja epäonnistumisia tutkitaisiin tarpeeksi yksityiskohtaisesti. On taito tunnistaa fuusion yhteydessä ne toimintatavat ja rutiinit, joita on kyettävä muuttamaan. (Abravanel, ym., 2024, 13.) Muutoksiin voidaan pettyä, jos ei pystytä todentamaan entisen ja nykyisen toimintatavan välistä eroa (Pirinen, 2023, 19). Poisoppimista vanhoista toimintatavoista voi myös harjoitella. Se on tietoisista toimintaa, joka edellyttää uusien, parempien tapojen kehittämistä. Muuttuvassa toimintaympäristössä ei välttämättä pitkä suunnitteluprosessi takaa parhaiden toimintatapojen löytymistä vaan menestystä voi tuoda kokeilevampi malli. Kokeileva toiminta on ketterää, minimoi riskiä ja tuo arjen työhön kehittämisvireen. (Tuomi & Sumkin, 2012, luku 3.1.)

Muutoksen ollessa pitkällä saattavat työntekijät kokea väsymystä, ja he voivat myös toivoa muutosten päättymistä. Esihenkilön on entistä tärkeämpää nostaa esiin onnistumisia ja saavutuksia ja positiivisen palautteen kautta antaa tahtoa jatkaa vielä eteenpäin. Esihenkilön tulee ymmärtää vanhoista toimintatavoista luopuvia työntekijöitä, mutta se ei tarkoita, että kaikki käyttäytyminen tulisi hyväksyä. (Pirinen, 2023, 107, 368). Esihenkilöiden antama palaute työstä ja toimintatavoista lisäävät tavoitteen mukaista työskentelyä (Uutela, 2019, 133). Fuusion toteuduttua muutosprosessia ei voi lopettaa liian aikaisin. Vanhasta poisoppiminen on kaikille haastavaa ja lisäksi muutosvastarinta voi nousta esiin vielä tässäkin vaiheessa. Vaikka tuntuisi siltä, että muutos on jo tehty, tulee prosessia edelleen elävöittää uusilla projekteilla ja teemoilla vielä pitkään. Kun toimintatavat oikeasti juurtuvat käyttöön, tarkoittaa se aina muutoksia yrityskulttuuriin. Juurtuminen on mahdollista vasta siinä vaiheessa, kun on varmaa, että uudet toimintatavat toimivat ja ovat parempia kuin aikaisemmat. (Kamensky, 2015, 134–135.) Pelisäännöistä sopiminen on tärkeää etenkin yrityksissä, joka koostuu useista yrityskulttuureista tulleista työntekijöistä. Tällöin voi olla vaarana, ettei kaikki ole tietoisia jokaisesta kirjoitetusta ja kirjoittamattomasta säännöstä. (Ahloth & Havunen, 2015, 131.) Aiemmistä tekemisistä on hyvä pitää mukana strategiaa tukevat toimintatavat ja osaaminen. Esihenkilöiltä tasapainoilu uuden ja vanhan välillä edellyttää minä johdan-ajattelua. (Tuomi & Sumkin, 2012, luku 3.) Esihenkilöllä on velvollisuus organisoida työtä ja hänellä on lopulta viimeinen sana pelisääntöjen osalta (Ahloth & Havunen, 2015, 132).

Muutoksista huolimatta osaamisen johtamisen merkitystä ei ole aina omaksuttu selväksi toimintatavaksi. Tähän voi olla syynä, ettei esihenkilöillä ole keinoja tai tietoa siitä, miten asiaa voidaan edistää työyhteisössä. Yhtenä osaamisen johtamisen keinona on keskustelun synnyttäminen esimerkiksi omaa tiimiään osallistamalla oppimista suuntaavien asioiden ideointiin ja suunnitteluun. Oppimista tukevan keskustelun avulla muutoksen yhteydessä voidaan luoda toimintamalleja,

jotka tukevat osaamisen kehittämistä. (Viitala, 2002, 180, 189, 192.) Työntekijät yleensä haluavat kehittyä omassa työssään ja osaamisen kehittäminen toimii tärkeänä motivaattorina. Muutoksessa osaamisen hyödyntäminen ja kartoittaminen auttaa myös löytämään työntekijöille sopivia tehtäviä. (Pirinen, 2023, 179–180.)

Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että kaikki pääsevät ääneen. Tietotekniikka, virtuaaliverkostot ja virtuaalivuorovaikutus antavat mahdollisuuden myös hiljaisemmille pitää yhteyttä toisiin ja jakaa ideoita. (Ojala, 2018, 50.) Vuorovaikutuksen lisääminen on kuitenkin pitkäjänteistä työtä ja esihenkilöt voivat kaivata tukea valmennuksellisiin taitoihin ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Esihenkilöiden tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi palaverikäytäntöjen kehittämiseen entistä keskustelevimmiksi ja yhteisten asioiden läpikäymiseen. (Uutela, 2019, 145, 153). Jos esihenkilö muutoksen yhteydessä vaihtuu, niin alkuun uusien toimintatapojen käsittelyssä pääsee jo sillä, että esihenkilö myöntää oman oppimisprosessinsa tehtävässä. Tähän esihenkilön inhimillisyyteen ja haluun kehittyä refleктоiva henkilöstö saavuttaa avoimen ilmapiirin, jossa jokaisen on yhdessä mahdollista parantaa toimintaa. (Rötkin, 2015, 204.)

Muutoksen loppuvaiheessa fuusion lopputuloksia tulee arvioida. Muutoksen seurauksena on aina jotain uutta ja erilaista samalla kun vanhoja toimintatapoja on muokattu tai niistä on luovuttu. Tiimissä onkin hyvä pohtia, mitkä olivat parhaat saavutukset, missä olisimme voineet toimia paremmin ja mitä opimme. Keskusteluita voi käydä myös esihenkilön kanssa kahdestaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Muutosprosessi tuo kuitenkin jatkoa ajatellen paljon uutta oppia. (Pirinen, 2023, 109, 370.) Suuret onnistumiset vaikuttavat tuleviin muutoksiin enemmän kuin pienet, mutta pienetkin epäonnistumiset voivat heikentää muutosvalmiutta merkittävästi myöhemmin (Gong ym., 2019, 1049). Kyse on lopulta siitä, miten joukosta työntekijöitä tehdään joukkue. Menestymisessä auttaa tulevasta suunnasta keskusteleminen ja että jokainen tietää, miten hänen toimintansa liittyy koko tiimin toimintaan. (Kupias ym., 2014, 155.) Organisaation toimintatapojen muuttumisessa voi kestää realistisesti jopa 3–5 vuotta (Korhonen & Bergman, 2019, 86).

5 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

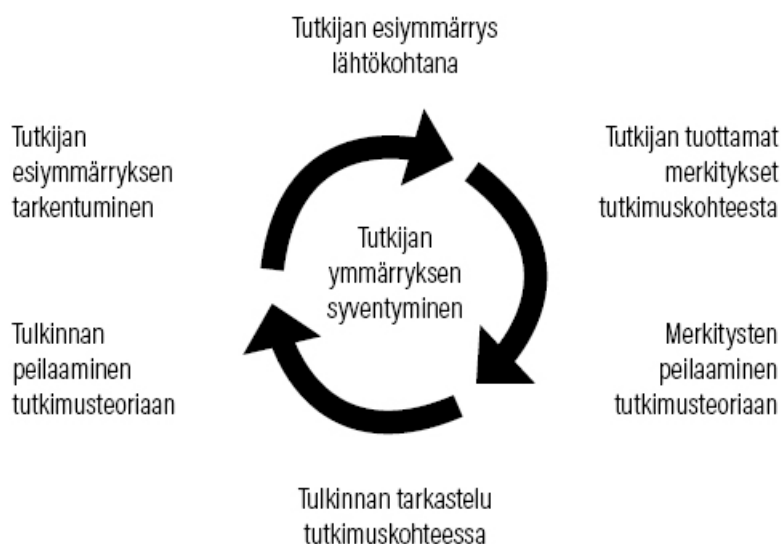
Opinnäytetyön aiheen suunnittelu alkoi vuonna 2023. Useissa osuuspankeissa käydyt fuusioneuvottelut ja aiempi kokemukseni fuusiosta vuodelta 2017 houkuttelivat tutkimaan aihetta lisää. Aihevalinnan ajankohtaisuus konkretisoitui melko nopeasti, kun Pohjois-Hämeen Osuuspankin henkilöstölle tiedotettiin alkuvuodesta 2024 mahdollisesta uudesta fuusiosta. Tämä opinnäytetyö hyödyttää Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin esihenkilöitä toimintatapojen yhtenäistämisprosessissa ja tutkimuksen tulokset välitetään tiedoksi myös keskusyhteisölle huomioitavaksi tulevaisuuden yhdistymishankkeissa. Aiheen valinnan jälkeen alkoi kirjallisuuteen perehtyminen kirjojen, artikkeleiden ja väitöskirjojen avulla. Lähteitä on pyritty käyttämään monipuolisesti ja valintaan on vaikuttanut myös lähteiden julkaisuvuosi.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Aineistona käytettiin vuodenvaihteessa 2024–2025 tehtyä Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin henkilöstökyselyä, jossa muun muassa selvitettiin henkilöstön mielipiteitä toimintatapojen ja prosessien rakentamiseen uudessa pankissa. Tutkimus eteni prosessimaisesti ja jo teoriaosuuteen voitiin nostaa esiin henkilöstökyselyssä ilmenneitä asioita. Aineistonkeruumenetelmänä oli esihenkilöille tehtävä kyselytutkimus. Henkilöstökyselyssä nousseita teemoja nostettiin esille myös esihenkilöiden kyselyssä. Tämän tutkimuksen kysely toteutettiin puolistrukturoituna lomakekyselynä Pohjois-Hämeen Osuuspankin, Jämsän Seudun Osuuspankin sekä muutamien muun osuuspankin esihenkilöille, jotka ovat hiljattain olleet osallisena fuusiossa tai fuusio oli piakkoin toteutumassa. Näin oli mahdollista tavoittaa enemmän tarkoituksenmukaisia vastauksia. Etukäteen valitulta esihenkilöjoukolta kysyttiin vastauksia samoihin kysymyksiin. Myös esihenkilöille tehtävään kyselylomakkeeseen kysymykset muotoutuvat teorian ja henkilöstökyselyn pohjalta. Kirjoitusprosessin aikana oli mahdollista käydä dialogista keskustelua. Havainnoista oli mahdollista keskustella niin Pohjois-Hämeen Osuuspankin esihenkilöiden kanssa kuin keskusyhteisön kanssa jo opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa ja jatkaa toiminnan kehittämistä Ylä-Hämeen Osuuspankissa. Dialogisessa keskustelussa kuunnellaan erilaisia näkemyksiä ja se auttaa löytämään uusia tapoja toimia muuttuvassa ympäristössä (Salonen ym., 2017, 84). Analyysimenetelmänä oli induktiivinen sisällönanalyysi. Siinä teoreettisen viitekehyksen avulla tehdään tuloksista johtopäätöksiä (Alasuutari, 2011, 263).

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyön voi toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi laadullisena, määrällisenä tai taiteellisenä tutkimuksena. Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan ja sen avulla voi kuvata ihmisten kokemusten kautta jotakin ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tulee ymmärtää, miten ja miksi tutkittava ilmiö on merkityksellinen tutkittavalle. Ymmärtämisessä on kyse osallisuudesta ja dialogista aineiston kanssa. (Vilka, 2021, 10–13.) Tapaustutkimusta käytetään paljon liiketaloustieteessä (Aaltio-Marjosola, 1999). Laadullinen tapaustutkimus on muuntautumiskykyinen tutkimusstrategia, joka muokkautuu tutkimusympäristöön sopivaksi. Englannin kielessä käytetään termiä ”case”. Erään määritelmän mukaan tapaustutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan sen omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita eri tietolähteitä. Se sopii niin aloittavalle kuin kokeelle tutkijalle, missä tutkija vertailee keräämäänsä aineistoa teoriaan. (Puusa & Juuri, 2020, 198–205.)

Tutkimuskohteen ymmärtäminen tapahtuu hermeneuttisessa kehässä, jonka ideana on lukea aineistoa niin kauan, että ymmärtää tutkimuskohdetta ja erottaa toisten ihmisten näkökulmat ja käsitykset. Tulkinassa käytetään apuna teoreettisia käsitteitä. Kuvassa 4 on kuvattu hermeneuttinen kehä ja miten sen kautta tutkijan ymmärrys syventyy. (Vilka, 2021, 13–14.)



Kuva 4. Hermeneuttinen kehä (Vilka, 2021, 14).

Tapauksen valinnassa täytyy miettiä, tarvitaanko mahdollisimman tyypillistä vai erityistä tapaus. Hyvin valittu tapaus on informantti eli se kertoo tutkittavasta asiasta muidenkin puolesta.

Tyypillisen tapauksen tulokset ovat siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tapauksiin. Myös useamman tapauksen tutkiminen on mahdollista, niitä voi vertailla keskenään ja etsiä niiden välillä yhteyksiä. Tapaustutkimus on reflektioprosessi, jossa peilataan saadun tiedon ymmärrettävyyttä ja käsitteellisyyttä yleistettävyyteen. Tapausten määrä voi myös muuttua prosessin aikana. (Valli, 2018, 153–154, 162, 169.)

Tutkija ja tutkimuskohde ovat myös tapaustutkimuksessa vuorovaikutuksessa keskenään. Tuloksien avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäisiä tapauksia niiden kontekstissa ja tietoa haetaan prosesseista. Tutkija toimii tapaustutkimuksessa oppijana. Tutkittavat tapaukset löytyvät usein tutkijan oman verkoston kautta. (Aaltio- Marjosola, 1999.) Tämän opinnäytetyön pää tavoitteena oli selvittää, miten toimintatapojen yhtenäistäminen sujui fuusiossa esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla oli mahdollista saada tietoa siitä, millaista tukea esihenkilöt saavat muutoksessa ja oppia eri esihenkilöiden kokemuksista tulevaisuuden muutoksia varten.

5.2 Kyselytutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa käsitteet saattavat ohjata tutkijan havaintoja. Esiymmäryksellä on vaikutusta tutkijan havaintoihin ja aineiston keruuseen. Erilaiset haastattelut ovat tiedonhankintamenetelminä eniten käytettyjä. (Puusa & Juuti, 2020, 97, 99.) Laadullisessa tutkimuksessa esitetään usein avoimia kysymyksiä (Heikkilä, 2014, 47). Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kysymyksiä lomakkeen välityksellä. Kyselylomakkeen täytyy olla selkeä ja toimiva, koska haastattelija ei ole siinä apuna. Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu lomakkeesta, koska ratkaisevaa on sisällöllisesti oikeiden kysymysten esittäminen. (Vehkalahti, 2019, 11, 20.) Kysymykset lomakkeelle kannattaa muotoilla niin, että ne kannustavat kuvaamaan, selittämään, perustelemaan ja antamaan esimerkkejä. Yhdessä kysymyksessä ei voi olla kahta eri asiaa ja ylipäätään vastaajalla täytyy olla tunne, että vastaaminen siihen on mahdollista. (Vilka, 2021, 75.) Kun tutkitaan merkityksiä eli miten ihmiset hahmottavat ja kokevat jonkun asian, tarvitaan avoimia kysymyksiä eikä vain valmiita vastausvaihtoehtoja (Alasuutari, 2011, 83).

Tutkimusaineiston kerääminen vaatii systemaattisuutta ja haastateltavien määrää tulee tarkasti arvioida. Erilaisia näkökulmia voi hakea esimerkiksi yrityksestä irtisanoutuneilta. (Aaltio- Marjosola, 1999.) Avoimet kysymykset ovat työlämpiä käsitellä kuin suljetut kysymykset. Avoimia kysymyksiä kuitenkin tarvitaan, jotta saadaan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka muuten

voisi jäädä havaitsematta. Kun etukäteen päätetään, kenelle kysely lähetetään, kyseessä on harkinvarainen näyte. (Vehkalahti, 2019, 25, 46.) Tällöin tutkimusyksiköt poimitaan niin, että tutkittavat vastaavat perusjoukkoa mahdollisimman hyvin (Heikkilä, 2014, 39). Verkkolomakkeiden hyvänä puolena on, että vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon. (Vehkalahti, 2019, 48.) Koko henkilöstölle lähetetyssä kyselyssä oli useampia kysymyksiä, jossa oli sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että avoimia kysymyksiä. Tässä opinnäytetyössä siitä hyödynnettiin lähinnä kolmea kysymystä, jotka olivat: 1) Mitä mahdollisia haasteita näet sujuvien arjen toimintatapojen ja prosessien rakentamisessa? 2) Mitä asioita tulisi ottaa huomioon johtamiskäytäntöjen, roolien ja organisaatorakenteen yhdistämisessä? ja 3) Millaisia tunteita, ajatuksia tai reaktioita pankkien yhdistymiseen liittyvä muutostilanne sinussa herättää? Näitä samoja asioita kysyttiin myös osana esihenkilöille tehtyä kyselyä, jotta pystyttiin vertaamaan yleisesti henkilökunnan ajatuksia esihenkilöiden vastauksiin liittyen.

Esihenkilöille tarkoitettu kyselylomake tehtiin Webropol-sovelluksella. Kaikilta kyselyyn osallistujilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Vastaajia ei voitu yhdistää tiettyyn vastauslomakkeeseen. Tutkittavilta oli kuitenkin etukäteen varmistettu, että he voivat osallistua kyselyyn. Kysely on avoinna vastaajille kaksi viikkoa. Oli myös etukäteen tiedossa, että tietokoneella vastaaminen on kaikille luontevinta ja nopeinta. Vastaajia toivottiin noin 8–10 kappaletta, jotta aineisto olisi riittävä ja kuitenkin hyvin käsiteltävissä.

Tutkimukseen liittyen oltiin yhteydessä sähköpostilla seitsemään eri osuuspankkiin ja kahtentoista henkilöön, mutta kaikista pankeista ei vastattu viesteihin. Kyselyyn vastasi lopulta yhteensä kahdeksan eri henkilöä viidestä eri osuuspankista. Kyselyn pääteemat oli ilmoitettu vastaajille jo sähköpostiviestissä ja näin tutkimusaihe oli heillä etukäteen tiedossa. Vastaajilla oli myös tiedossa, ettei lopullisista tuloksista pysty päättämään vastaajaa tai mistä pankista vastaus ylipääntään on tullut ja näin anonymiteetti säilyy. Kyselylomake eteni muutamien taustoittavien kysymysten jälkeen aiheisiin, jotka liittyivät muutosjohtamiseen ja toimintatapoihin. Kyselylomakkeella kaikki kysymykset olivat pakollisia. Tämä auttoi vastaajia pysähtymään jokaisen kysymyksen kohdalla ja näin taattiin riittävästi laadukkaita vastauksia esihenkilöiltä fuusiokiireiden ja muutoksen keskellä. Kysymykset oli mietitty tarkasti teoriaan mukaisesti edeten, jossa huomioitiin esihenkilöiden rooli fuusiossa, muutosjohtaminen ja toimintatapojen yhdistyminen. Esihenkilöitä oli pyydetty varaamaan aikaa vastaamiselle noin puoli tuntia. Vastaukset kerättiin maaliskuuhun taitteessa 2025. Kyselylomake löytyy liitteestä 2.

Tarkoituksena tutkimuksessa oli tarkastella nimenomaan vastaajien käsityksiä. Vastaajapankeissa fuusiot olivat toteutumassa huhtikuun ja elokuun 2025 välisenä aikana. Lähes kaikki valitut pankit

oli kokonsa puolesta mahdollisimman lähellä Pohjois-Hämeen Osuuspankkia. Yksi pankeista oli fuusioitumassa selvästi isompaan pankkiin ja tulee fuusion myötä olemaan kokoluokaltaan erisuuruinen kuin muut kyselyssä mukana olleet.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston keruu ja analysointi ovat joustavia, jolloin muutokset ovat mahdollisia jo empiirisen tiedonkeruun vaiheessa. Esimerkiksi haastateltavia voi lisätä joukkoon vielä tutkimuksen kuluessa. Analysoinnin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen, selkeään ja informatiiviseen muotoon. Tarkoituksena on havainnoida vastausten laatua ja sisältöä. Analyysin tavoitteena on nostaa olennainen esiin aineistosta ja huomioida samalla tutkimuksen tavoitteet. Suorat lainaukset voivat tuoda näkyvämmäksi tutkijan päättelyä ja antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tulkintoja. (Puusa & Juuti, 2020, 141, 144, 147, 150.) Analysoinnissa tiivistetään isompi sisältökokonaisuus pienemmiksi yksiköiksi. Analyysin tavoitteena on hallita ja ymmärtää kokonaisuutta, muuttujia, ilmaisuja ja käsitteitä. (Vilkka, 2021, 91.)

Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja tulkinnan tekemisestä. Erot ihmisten vastausten välillä antavat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu. Kuitenkin liiallista erottelua tai tyypittelyä kannattaa välttää ja laadullisessa analyysissä pyritään pelkistämään havainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi. Yksittäisten havaintojen pohjalta muotoillaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on selittäminen eli pyritään osoittamaan aineiston analyysin pohjalta tuloksen merkitys ja sitä tarkastellaan muunakin kuin yksittäistapauksena. (Alasuutari, 2011, 39, 43, 243.) Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Induktiivinen analyysivaihe etenee aineistolähtöisesti ryhmitellen. Aineistoanalyysiin kuuluu valmisteluvaihe, jossa valitaan analyysiyksikkö ja perehdytään aineistoon. Analyysiyksikkönä käytetään useasti lausetta, koska yksittäinen sana voi tehdä analyysistä liian yksinkertaisen. Analyysivaiheessa poimitaan tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaisut, tehdään pelkistäminen sekä ryhmitellään ja luokitellaan aineisto. Lopuksi tulokset raportoidaan ja niitä verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. (Elo ym., 2022, 215, 219.)

Tapaustutkimuksessa haastattelusiteeraukset ovat tavallisia. Aineistoa voidaan tiivistää kuvien ja taulukoiden avulla. Tutkimusaineistoa käsitellään prosessimaisesti ja aineistoa jäsennetään eri

teemojen ympärille. (Aaltio- Marjosola, 1999.) Analyysin vaiheita ovat tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuskysymysten tarkentaminen, aineiston keruu, aineistoon tutustuminen ja järjestäminen, teemojen ja ilmiöiden löytäminen, aineiston analyysi ja tulkintasäännön muodostaminen, tulosten koonti ja jatkotutkimustarpeen määrittäminen (Ruusuvaori ym., 2010, 12).

Ennen perehtymistä aineistoon, palasin jälleen tutkimustehtävään ja – kysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä opinnäytetyössä oli, miten toimintatapojen yhdistäminen fuusiossa on toteutunut esihenkilöiden näkökulmasta, millaista tukea esihenkilöt ovat muutoksen läpiviemiseen saaneet ja mitä esihenkilöiden tulee ottaa pankkifuusiossa johtamisen näkökulmasta huomioon. Aineiston keruun jälkeen tutustuin vastauksiin tarkemmin ja järjestelin vastauksia näiden teemojen ympärille. Aineiston analyysi eteni sisältöön perehtymisen jälkeen pelkistämiseen. Pelkistämisessä aineistoista etsitään tutkimustehtävään sopivia ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123). Luokitteluyksikkönä opinnäytetyössäni oli lause tai ajatuskokonaisuus. Pelkistämisen avulla työssä saatiin tiivistettyä asioita helpommin esitettävään muotoon. Taulukko 1 havainnollistaa pelkistämistä opinnäytetyössäni.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Ylin johto valitsi ryhmät.	Ylimmän johdon valinta
Pankin johto mietti keskenään työryhmiin valittavia henkilöitä, ja kysyi näiltä suoraan, haluaisivatko osallistua työryhmään.	Pankin johdon valinta Henkilöiden oma halukkuus
Alkujaan pitkältä toimitusjohtajien keskinäisten keskusteluiden perusteella.	Toimitusjohtajien päätös
Pankin johto nimesi.	Pankin johdon nimeämä.

Pelkistämisen jälkeen ryhmittelin aineistoa tarkemmin ja etsin vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhdistin samaa asiaa kuvaavat käsitteet yhteen ja näin syntyi alaluokkia. Aineisto oli kuitenkin helposti hallittavissa, joten luokittelua ei tässä tapauksessa tarvinnut jatkaa pidemmälle. Luokittelussa aineisto tiivistyy ja edelleen alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Teoria on mukana koko ajan aineistoa käsiteltäessä ja siihen verratessa. Aineiston keruu, käsittely ja alustavan tulkinnan teko kulkevat rinnakkain tutkimusta tehdessä. Pelkkä aineiston määrä ei tee laadullisesta tutkimuksesta pätevää, vaan juuri analyysillä ja johtopäätöksillä on merkitystä. (Hakala, 2017, 163.)

5.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön teosta on sovittu Pohjois-Hämeen Osuuspankin toimitusjohtajan kanssa. OP Pohjois-Hämeeseen kuuluu neljä konttoria Mänttä-Vilppulassa, Orivedellä, Juupajoella ja Keuruulla. Asiakkaita on noin 25 000 ja henkilöstöä 35 (OP Pohjois-Häme, n.d.). OP Jämsään kuuluu yksi konttori, henkilöstöä on noin 20 ja se on toimialueen johtava pankki (OP Jämsä, n.d.). Uudessa OP Ylä-Hämeessä on asiakkaita noin 40 000. Toiminnassa korostuu paikallisuus, vastuullisuus ja ihmisläheisyys. (OP Ylä-Häme, 2025.) Osuuspankit kuuluvat OP Ryhmään, joka on johtava suomalainen finanssiryhmä. Se koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytäryhtiöineen. OP Ryhmän ja sen jäsenpankkien keskitettyjen palveluiden kehittämisestä ja tuottamisesta vastaavat OP Osuuskunta ja sen tytäryhtiö OP Vähittäisasiakkaat Oyj. OP Osuuskunta toimii koko OP Ryhmän strategisena omistusyhteisönä ja ryhmäohjauksesta ja valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä (OP Jämsä, n.D.)

Pankkien toimintaympäristö on viime vuosina muuttanut pankkityötä monin tavoin. Tiukentuneet direktiivit ja kustannusten nousu ovat vauhdittaneet konttoreiden lakkautuksia. (Alasoini, 2021, 296–298.) Osuuspankkiryhmässä fuusioita tapahtuu jatkuvasti. (OP Ryhmä, n.d.) Viimeisin fuusio omalla työpaikallani tapahtui vuonna 2017, kun OP Orivesi yhdistyi OP Mäntän kanssa. Alkuvuodesta 2024 henkilökuntaa tiedotettiin uudesta mahdollisesta fuusiosta, kun OP Jämsä sulautuu OP Pohjois-Hämeeseen (OP Oriveden ja OP Mäntän yhdistymisen jälkeen uudelleen nimetty). Fuusion jälkeen työsuhteet siirtyivät automaattisesti entisin ehdoin vastaanottavalle pankille sulautumisen rekisteröimispäivänä.

Opinnäytetyön aihetta rajatessa olin yhteydessä pankkimme yhteyshenkilöön OP Ryhmän keskusyhteisöstä ja tiedustelin häneltä fuusioprosessin etenemisestä. Ryhmän tuki alkaa hallinnon tunnusteluista pankkien välillä ja päättyy pankkien tekniseen yhdistämiseen. Rakennehankkeessa on kolme vaihetta: 1) tunnustelu- ja neuvotteluvaihe 2) päätöksentekovaihe ja 3) integraatiovaihe. Integraatiotyöryhmissä työskentelee toimitusjohtaja ja yhdistymisen ohjausryhmä ja kullekin työryhmälle nimetään myös tukihenkilö keskusyhteisöstä. Työryhmissä käsitellään yrityskulttuuria, toimintamalleja, myynnin ja asiakkuuksien johtamista, HR ja sisäisiä käytäntöjä, riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa, sisäistä ja ulkoista viestintää, markkinointia ja vastuullisuutta, taloutta ja teknistä yhdentymistä. Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin fuusiossa näihin työryhmiin oli pyydetty asiantuntijoita ja lähiesihenkilöitä molemmista pankeista. Jokaisessa työryhmässä on edustettuna kummankin pankin henkilöstöä.

Ryhmätasolla on tunnistettu, ettei tuki välttämättä ulotu esihenkilöihin ja jokaisella Osuuspankilla voi myös olla omanlaiset tavat hoitaa toimintatapojen yhdistämistä sen jälkeen, kun varsinainen tekninen toteutus on tehty. Henkilökunnan kokemuksia fuusioissa on tutkittu paljon, mutta tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olivat esihenkilöt, jotka johtavat uusia laajentuneita tiimejä yhdistymisen jälkeen. Esihenkilöillä voi olla myös epävarmuutta omasta roolista fuusion jälkeen.

Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin myötä varallisuudenhoito, - rahoitus-, ja päivittäistiimit yhdistyvät näiden kahden pankin kesken. Tälläkin hetkellä Pohjois-Hämeen Osuuspankissa tiimiläisiä on eri konttoreissa ja edellisen fuusion seurauksena on muovautunut yhtenäinen toimintapa esimerkiksi palaverikäytäntöjen, sisäisten tarkistusten ja lomasuunnittelujen suhteen. Fuusion myötä esihenkilöt saivat joukkoonsa uusia henkilöitä ja tiimit kasvoivat. Kaikki joutuvat joustamaan tavoissaan toimia ja tekemään jotain muutoksia työssään.

Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin fuusiolla haetaan menestymistä tulevaisuudessakin. Molempien pankkien edustajistot päättivät fuusiosta elokuussa 2024 ja Jämsän Seudun Osuuspankki yhdistyy Pohjois-Hämeen Osuuspankkiin. Pankin uudeksi nimeksi tuli fuusion astuttua voimaan 1.5.2025 Ylä-Hämeen Osuuspankki ja sen toimitusjohtajana on entisen Jämsän Seudun Osuuspankin toimitusjohtaja Kari Mäkelä.

6 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kiinnittää esihenkilöiden huomiota toimintatapojen yhdistämiseen osuuspankkien fuusiossa ja tuoda toisaalta tarkemmin ilmi, mitä hyvää nykyisessä fuusioprosessissa oli ja missä taas löytyi kehitettävää. Opinnäytetyön avulla etsittiin vastauksia siihen, millaista tukea esihenkilöt kaipaavat muutoksessa, miten johtamistyö on sujunut fuusioprosessin aikana sekä miten esihenkilöt voivat osallistua fuusion suunnitteluun ja toimintatapojen yhtenäistämiseen. Näitä asioita selvitettiin kyselylomakkeella. Useimmat vastaajat kertoivat aiheen olevan tärkeä ja ajankohtainen ja tästä syystä he myös halusivat tulla mukaan tutkimukseen. Tiedostan, että oma kokemukseni ja roolini työyhteisössä vaikuttivat myös tutkimukseen.

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä kuusi kuului johtoryhmään, ja kokemusta vastaajilla oli esihenkilötyöstä kolmesta vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen. Viidellä vastaajalla kokemusta esihenkilötehtävistä oli kertynyt yli kymmenen vuotta. Enemmistöllä vastaajista oli myös kokemusta fuusiosta aiemmin. Toisaalta kukaan vastaajista ei ole ollut mukana fuusiossa yli kahta kertaa. Kaikki vastanneet esihenkilöt olivat mukana tällä hetkellä jossakin integraatiotyöryhmässä. Valinnat integraatiotyöryhmiin oli pankeissa tehty melko yhtäläisesti. Pankin johto ja toimitusjohtajat olivat miettineet työryhmiin sopivia henkilöitä. Valintoja oli pyritty tekemään eri liiketoiminta-alueilta ja mukana oli sekä esihenkilöitä että muita toimihenkilöitä. Työryhmiin oli pyritty saamaan henkilöitä kaikista fuusioituvista pankeista. Esihenkilöiden käsityksiä tarkasteltiin kolmessa eri kategoriassa, jotka muodostavat luvut 6.1–6.3. Nämä luvut vastaavat tutkimusongelmaan.

6.1 Johtaminen fuusioprosessin aikana

Tässä luvussa esitellään, miten esihenkilöt kokivat johtamisen fuusioprosessin aikana ja millaista tukea he saivat omalle tiimityölleen muutoksessa kahdeksan esihenkilön vastausten perusteella. Tätä asiaa selvitettiin kolmella eri kysymyksellä kyselylomakkeella.

Lähes kaikki vastaajat totesivat suoraan, ettei aikaa päivittäisjohtamiselle ole läheskään yhtä paljon kuin ennen muutosta. Esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut, havainnoinnit ja palaverit ovat jääneet vähemmälle tai ovat olleet nopeampia ja huonommin suunniteltuja. Osa vastaajista ker-

toi myös olevansa useammassa kuin yhdessä integraatiotyöryhmässä, joten fuusioon liittyvät palaverit ja suunnittelu vaikuttivat selvästi ajankäyttöön. Toisaalta yksi esihenkilö totesi muutosvaiheen lisäävän toimihenkilöiden tarvetta esihenkilön läsnäololle ja tuelle.

”Epävarmuus siitä kuka mitäkin yhdistymisen jälkeen tekee ja kuka on kenenkin esihenkilö on tuonut lisää keskusteluja toimihenkilöiden kanssa. On tarvittu rauhoittelijaa ja ongelmien kuuntelijaa ja asioiden selvittelijää, jonkin verran on ollut myös mielipahaa esim siitä ettei ole päässyt toimimaan integraatiotyöryhmässä.” (E5)

Esihenkilöt pyrkivät pitämään tiimien valmentamisen ennallaan ja yhdessä pohtivat muutosten vaikutusta tiimiläisten töihin ja mahdollisesti uusia avautuvia työtehtäviä, mutta kiire on saattanut välittyä työntekijöille.

”-. Kiireen tuntu on varmaan välittynyt myös tiimiläisilleni. Tällä hetkellä aikaani menee enemmän fuusioon kuin tavallisiin töihini.” (E6)

Suurin osa esihenkilöistä kokee saaneensa ylimmältä johdolta keskustelutukea. Hyvä yhteys ylemmän johtoon on auttanut muutosvaiheessa. Myös vertaistukea on ollut tarjolla ajankäytön haasteisiin liittyen ja yksi vastaaja koki myös pystyneensä vaikuttamaan moniin asioihin. Yhdessä pankissa esihenkilöt fuusioituvista pankeista kokoontuivat kerran kuukaudessa yhteiseen tapaamiseen.

”On kysely useasti miten menee ja jännittääkö mikä on oma tuleva pesti. Olisin varmasti saanut tukea jos olisin sitä pyytänyt/tarvinnut.” (E5)

Esihenkilöiden tuen osalta vastaukset eivät kuitenkaan olleet täysin yksimielisiä. Osa esihenkilöistä olisi halunnut enemmän tietoa ja tukea tai sitä ei ollut tarjottu lainkaan. Pankin johto ei kaikissa tapauksissa ollut käynyt mitään keskusteluita esihenkilön kanssa kahden.

”Alussa en tiennyt yhtään enempää kuin mitä toimitusjohtaja tiedotti koko henkilökunnalle. Se oli hyvin haastavaa, koska tiimiläiset ja muu henkilökunta kyselivät lisätietoja, joita minulla ei ollut.” (E6)

Keskustelumahdollisuuksien lisäksi kuitenkin kukaan esihenkilöistä ei kertonut saaneensa mitään konkreettista materiaalia tai työkalua omissa tiimeissä käytäviä keskusteluita varten. Osassa pankeissa on käytössä yhteinen teams-kanava tai vastaava lähde, jossa tiedottamista on voinut säännöllisesti seurata koko pankin henkilöstö. Integraatiotyöryhmien tuottamaa aineistoa on jonkin verran ollut hyödynnettävissä, mutta muuten materiaali on ollut vähäistä.

”En ole saanut käyttöni tietoja/ohjeita/materiaalia tiimin kanssa käytäviä keskusteluita varten. Johto jopa yllättyi kerrottuani 4 kuukautta ennen fuusion toteutumista keskustelleeni jokaisen tiimiläisten kanssa fuusion jälkeen rakennettavista uusista pankin sisäisistä toiminnoista, ja heidän ajatuksistaan näihin tehtäviin hakeutumisesta.” (E4)

Viisi vastaajaa totesi hyvin yksimielisesti, ettei minkäänlaista materiaalia ole ollut tarjolla muutostoiminnan tueksi. Yksi vastaaja kertoi saaneensa koulutukseen ja osaamiseen liittyvää materiaalia hyödynnettäväksi.

6.2 Esihenkilöiden rooli ja viestintä muutoksen aikana

Sisäisen viestinnän osalta useammassa pankissa toimittiin hyvin yhtäläisesti ja tiedottaminen oli säännöllistä. Yhteiset aamupalaverit fuusioituvien pankkien kesken olivat tyypillisiä ja myös tiedottamista oli ollut Teams-kanavalla tai muussa yhteisessä julkaisussa. Aikaisemmista fuusioista oli voitu myös ottaa oppia viestinnän parantamiseksi. Useampi vastaaja myös kertoi kaikille samanaikaisen viestinnän tulevan noin kahden viikon välein. Sisäinen viestintä oli voinut myös parantua fuusioprosessin aikana ja lisääntyä loppua kohden.

” [Sisäinen viestintä on toteutettu...] Toimitusjohtajien vetämänä yhteisten aamupalaverien yhteydessä ja melko harvakseltaan. Alkuvaiheessa meni useita viikkoja ilman, että meille kerrottiin mitään uutta. Jossain kohtaa toimitusjohtajat alkoivat kirjoittaa satunnaisia sähköposteja koko henkilökunnalle, ja sitten kun perustettiin yhteinen Teams fuusioituvien pankkien henkilökunnalle, viestintä siirtyi sinne. Tällä hetkellä etenemisestä tiedotetaan Teamsissa noin kahden viikon välein ja lisäksi on ollut muutamia yhteisiä aamupalavereita. Työryhmien myötä henkilökuntaa on otettu enemmän mukaan, ja viestinnän työryhmä on aktivoitunut koko henkilöstöä mm. yrityskulttuurikyselyllä ja pelaajakorteilla. Myös HR-työryhmä on tehnyt pari kyselyä yhteiseen Teamsiin.” (E6)

Yksi vastaaja koki, ettei tilanne ole parantunut muutosten aikana, vaikka viestinnän tarpeellisuus ja onnistuminen on kuitenkin tunnustettu fuusiotapaaleen alussa. Sisäinen viestinnän toteuttaminen ei näin ollen sujunut toiveiden mukaisesti.

”Heikosti. Asia tunnistettiin heti alussa, mutta viestintä on ollut varsin pintapuolista ja vähäistä koko uutta pankkia koskien.” (E2)

Vaikka lähes kaikki vastaajat pitivät sisäistä viestintää onnistuneena, niin esihenkilöt eivät kuitenkaan välttämättä olleet erilaisessa asemassa muuhun henkilökuntaan verrattuna mitä tulee viestintään ja tiedottamiseen.

”Esihenkilöt ovat olleet viestinnässä samassa asemassa muiden työntekijöiden kanssa. Ainoa keskustelu, joka esihenkilöiden kanssa on käyty ennakkoon, oli hetki, jolloin pankissa oli kerrottu yhteisestä palaverista, jossa kaikkien on hyvä olla paikalla. Esihenkilöiden kanssa käytiin keskustelu fuusiotyön aloittamisesta noin viikko palaverikutsun lähettämisen jälkeen, kuitenkin juuri ennen varsinaista palaveria. Esihenkilöt tiesivät siis palaverin hetkellä aiheen jo ennakkoon. Aika palaverikutsun lähettämisestä varsinaiseen informointiin oli kuitenkin liian pitkä, sillä spekulatiot henkilöstön keskuudessa käynnistyivät välittömästi palaverikutsun jälkeen. Muutoin esihenkilöt eivät ole saaneet mitään tietoa ennen muita työntekijöitä.”
(E4)

Koska kaikki esihenkilöt olivat mukana integraatiotyöryhmissä, pääsivät he sitä kautta myös oman ryhmänsä informaatioon nopeammassa aikataulussa verrattuna koko henkilöstöön. Kuitenkin vain yksi vastaaja oli selkeästi sitä mieltä, että hän oli saanut tietoa muuta henkilöstöä aiemmin.

”Esihenkilöitä on tiedotettu usein asioista hieman muita aiemmin. Olen saanut hyvin tietoa ja kysellyt tarvittaessa lisää.” (E5)

Fuusiossa on paljon selvitettäviä asioita ja etenkin organisaatorakenteesta tiedottaminen mietittävää muun henkilöstön ohella myös esihenkilöitä. Organisaation rakenne oli ilmoitettu koko henkilöstölle parhaimmillaan kaksi kuukautta ennen fuusiota ja yhdessä pankissa viikko ennen kaupparekisterimerkintää. Yksi esihenkilö tiesi oman roolinsa jo puoli vuotta ennen fuusiota ja tämä selkeästi helpotti muutosprosessin läpiviemistä.

”Alusta asti meille kerrottiin, että tulemme saamaan tiedon tulevasta tehtävästä hyvissä ajoin. Edellisessä fuusiossa tieto tuli 1 kk ennen fuusion toteutumista ja tämä teki fuusioprosessissa olemisen erittäin hankalaksi. Nyt on ollut ihan toisenlaista suunnitella tulevaa kun tietää mitä itse tulee uudessa pankissa tekemään.” (E8)

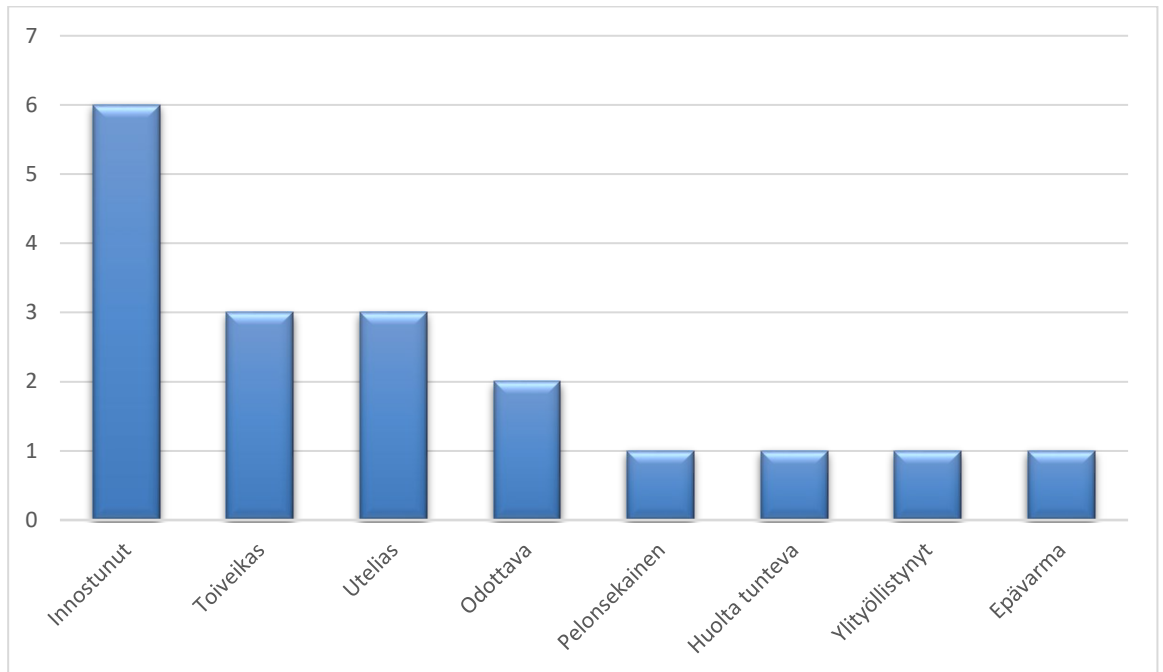
Vaikka organisaatorakenne olisi tiedotettu koko henkilöstölle hyvissä ajoin ennen virallista fuusion toteutumispäivää, voi esihenkilöillä silti olla epävarmuutta omasta sijoittumisesta organisaation muutosten myötä.

”Rakennetta tai sen vaikutusta esihenkilöiden työhön ei ole käyty läpi esihenkilöiden kanssa, vaan rakenne mahdollisine vaikutuksineen on esitelty esihenkilöille samanaikaisesti muiden työntekijöiden kanssa. Tämä on aiheuttanut suurta ahdistusta omasta tulevasta työstä, josta ei ole päässyt puhumaan kenenkään kanssa.” (E4)

Lähes kaikissa pankeissa vastuuhenkilöiden nimeämiset työtehtäviin oli mennyt avoimen keskustelun, osaamisen ja nykyisen tehtävän perusteella. Lopulta ehdollinen johtoryhmä oli näiden keskustelujen perusteella tehnyt valinnat. Yhdessä pankissa valinnat vastuutehtäviin oli tehty sisäisen haun kautta. Pääasiassa vastauksista välittyivät keskustelun mahdollisuus ja tyytyväisyys sopivien henkilöiden valintaan.

”Vanhoissa pankeissa johtoryhmään kuuluvien kanssa on käyty keskustelut heidän toiveistaan, jonka jälkeen uusi toimitusjohtaja on tarjonnut pitkälti toiveiden mukaista roolia uudessa johtoryhmässä. Sen jälkeen liiketoimintavetäjät ovat keskustelleet muiden nykyisten esihenkilöiden kanssa ja kyselleet, millainen tehtävä kiinnostaisi uudessa pankissa. Tarkoitus on edetä keskustellen ja yhdessä sopien.” (E8)

Koko Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankkien henkilöstölle tehdyssä kyselyssä eniten ääniä saaneet muutostilannetta kuvaavat adjektiivit olivat odottava, toiveikas, arkeen keskittyvä ja positiivinen. Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä oli annettu valmiiksi 19 adjektiivia, joista heidän tuli valita kolme eniten sen hetken tunnelmia kuvaavaa sanaa. Nämä tulokset löytyvät liitteestä 3. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden vastauksista oli havaittavissa negatiivisempia adjektiiveja juuri siinä tapauksessa, jos esihenkilöillä oli ollut epävarmuutta pitkään omasta roolista tai tiedottaminen ei ollut sujunut toiveiden mukaisesti (liite 4). Kaikki esihenkilöt kertoivat kolme adjektiivia tai ajatusta tunteista, joita fuusio herätti. Eniten esihenkilöt käyttivät adjektiivia innostunut kuvatessaan tämänhetkistä tunnetilaansa. Kuitenkin useampi yksittäinen adjektiivi kuvasi myös huolta, epävarmuutta ja kiirettä. Kuvaan 5 on merkitty kaikki eniten käytetyt adjektiivit ja osa yksittäin mainituista adjektiiveista, jotka olivat sävyiltään negatiivisia.



Kuva 5. Fuusion herättämiä tunteita esihenkilöissä

Kaikilla vastaajilla oli positiivisia ajatuksia fuusiosta, mutta neljällä vastaajista fuusio herätti myös muita tunteita. Noin neljäsosa esihenkilöiden kuvailemista adjektiiveista oli sävyiltään hieman negatiivisia. Suurin osa adjektiiveista kuitenkin herätti positiivisempia mielikuvia.

6.3 Toimintatapojen yhdistäminen fuusiossa

Toimintatapoja käsitteleviä kysymyksiä oli kyselylomakkeella eniten. Fuusioiden myötä tiimit saattavat kasvaa, toimintatapoja tulee kahdesta tai useammasta pankista ja täytyy tehdä valintoja ja päätöksiä sopivista toimintamalleista tai kehittää kokonaan uusia. Osittain toimintatapojen yhdistäminen alkaa vasta fuusion jälkeen ja jotain toimintatapoja suunnitellaan jo hyvissä ajoin. Kaikkea tarvittavia toimintatapojen muutoksia ei tule edes ajatelleeksi fuusioprosessin aikana. Koko Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin henkilöstölle tehdyssä kyselyssä toimintatapojen yhdistämisen haasteiksi kerrottiin esimerkiksi halun pitää vanhoista toimintatavoista kiinni, muutosvastaisuus ja omien toimintatapojen pitäminen itsestäänselvytenä eikä ajatella koko työyhteisön näkökulmaa. Työskentely useammassa konttorissa mietitytti osaa vastaajista toimintatapojen rakentamiseen liittyen. Yhdessä vastauksessa erityisesti toivottiin esihenkilöiltä riittävää panostamista ja selkeän jämäkkää otetta, jotta tavat saadaan toimiviksi.

Esihenkilöiden kyselyn mukaan osa henkilöstöstä oli pystynyt osallistumaan toimintatapojen suunnitteluun integraatiotyöryhmän avulla. Lisäksi yli puolet vastanneista kertoi, että henkilöstölle oli lähetetty erilaisia kyselyitä. Yhdessä pankissa heidän omasta kyselystään heränneitä asioita oli käsitelty laajemmin toimitusjohtajan, yhden integraatiotyöryhmän ja luottamushenkilöiden kanssa. Varsinaista tiimien sisäisten toimintatapojen suunnittelua hankaloittaa kuitenkin epätietoisuus tiimien esihenkilöistä. Suunnittelutyötä ei välttämättä pysty aloittamaan, jos ei ole tietoa tiiminvetäjästä. Konkreettisine toimintamallien suunnittelutapoina oli mainittu kyselyiden lisäksi työryhmäpalaverit, tiimitapaamiset ja henkilöstötilaisuudet. Yhden esihenkilön vastauksista kävi ilmi tulevien toimintatapojen ennakointi ja suunnittelu hyvissä ajoin ennen fuusiota.

"-. Olemme alkaneet jo "harjoitella" tulevia toimintatapoja, jotta olemme valmiita fuusion toteuttua. Esimerkkinä aktiivisuuden lisääminen, asiakastapaamisten laadun parantaminen, systemaattisuuden lisääminen tekemisissä." (E8)

Muiden esihenkilöiden vastauksissa tulevien toimintatapojen suunnittelu ei käy yhtä selkeästi ilmi. On jopa epäselvää, onko toimintatavoista millä laajuudella keskusteltu ja miten esihenkilö voi toimintatapoihin vaikuttaa. Yksi esihenkilö kertoi ainoaksi henkilöstön osallistamiskeinoksi yhteisen tilaisuuden, jossa ei kuitenkaan keskusteltu toimintatavoista. Kyseisellä esihenkilöllä ei ollut tiedossa mitään toimintatapoihin liittyvää muutosta.

"Koko henkilöstöä on osallistettu yhteisessä tilaisuudessa, mutta tämä ollut lähinnä tutustumista." (E2)

Ennen fuusiota suunnitellut muutokset liittyivät vastausten mukaan esimerkiksi työaikamuutoksiin ja muihin HR-asioihin. Tiimeihin liittyviä ja arjen työskentelyyn vaikuttavia toimintatapoja ei juurikaan ollut käsitelty ennen fuusiota vastausten perusteella. Viisi esihenkilöä totesi, että uusia toimintatapoja ja käytänteitä tulee vasta fuusion jälkeen eikä niihin ole vielä otettu kantaa.

"Sovittu, että palataan kassapalveluiden ja infon toimintatapojen yhtenäistämiseen fuusion jälkeen. Yritystiimin ja rahoitustiimin sisäistä työnjakoa on mietitty uudelleen. Useita HR-työryhmän esittämiä käytäntöjä esim. poissaoloihin, henkilöstöetuihin ja liukuvaan työaikaan liittyen. Todettu että Teamsia pitää käyttää aktiivisesti, kun jatkossa toimitaan useassa eri konttorissa." (E6)

Kolme esihenkilöä ei osannut mainita toimintatapoja, jotka kaipaivat oman tiimin osalta muutosta tai päivittämistä. Yhden vastaajan mielestä johtamisen tulee muuttua muodollisemmaksi

isommassa pankissa. Eräs esihenkilö kannustaisi jatkossa työntekijöitä enemmän itseohjautuvuuteen. Yksi vastaaja koki, että aikaa on käytetty liikaa väärään asiakasryhmään.

”Olemme keskittyneet liikaa asiakkaisiin, jotka asioivat konttorilla, pitää lisätä verkkoneuvotteluja ja omaa aktiivisuutta.” (E8)

Erilaiset toimintatavat tuovat haasteita uusien toimintamallien rakentamisessa. Myös isompaan pankkiin fuusioituessa on pienempi pankki joutunut vastaajan mukaan eniten muokkaamaan omia toimintatapojaan. Esihenkilöt toivoisivat, että myös arjen käytännön tekemiseen liittyviä toimintatapoja ehdittäisiin käsitellä ennen fuusiota.

”Tulevien muutosten viestintä on tehty oikeaoppisesti, mutta varsinaisen muutoksen käsittely ja vaikutus käytännön tekemiseen on unohtunut käsitellä pankeissa.” (E4)

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei toimintatapojen rakentamisessa ole ollut ongelmia toistaiseksi. Osa esihenkilöistä kertoi haasteeksi integraatiotyöryhmiin käytettävän ajan ja että on hankalaa löytää kaikille osallisille sopivaa yhteistä aikaa. Kuitenkin näissä ryhmissä ei myöskään käsitelty yksittäisten tiimien asioita.

”-. En tiedä, millaisia haasteita muilla ryhmillä on mahdollisesti ollut, mutta uskoakseni se ainakin, ettei voida sopia vastuurooleja, kun ei vielä tiedetä tulevaa organisaatiota. Työryhmät eivät myöskään ota kantaa arjen yksittäisiin, pieniin asioihin, joten niitä tulee eteen varmasti pitkään.” (E6)

Palkitsemiseen liittyvät toimintatavat on keskusyhteisön antaman mallin mukaisesti käsiteltävä ainakin HR-integraatiotyöryhmässä. Käsiteltäväksi tulee palkitsemiskaudet ja – määrät. Näihin on mahdollisesti tehty jo muutoksia ennen fuusiota, jotta fuusion jälkeen on helpompi jatkaa esimerkiksi samanlaisilla palkitsemiskausilla. Yhdessä pankissa oli tehty koko henkilöstölle ennen fuusiota yhteneväiset tuloskortit eikä henkilökohtaisia tavoitteita ollut palkitsemismittareina. Samalla tavalla toimitaan kahdessa pankissa fuusion jälkeen ja uudessa pankissa on aluksi vain yhteiset tavoitteet.

”Palkitsemisesta on puhuttu, että olisi hyvä olla vain pankkitasoisia tavoitteita muutosvaiheessa, esim. asiakastyytyväisyys, NPS yms.. Käytännössä ennen fuusiota olevalle ajanjaksolle on toteutettu samanlaiset tavoitekortit henkilökohtaisine ja tiimitasoisine myyntitavoit-

teineen kuin aiemminkin. Tavoitteet eivät huomioi henkilöiden integraatiotyöryhmätyöskentelyyn kuluvaan aikaan tai muuta muutoksen aiheuttaman kuormituksen vaikutusta työskentelyyn.” (E4)

Lähes kaikki esihenkilöt olivat tietoisia joistakin palkitsemiseen liittyvistä toimintatavoista ja niiden muutoksista, jotka vaikuttavat koko henkilöstöön ja oman tiimin palkitsemiseen. Yhden esihenkilön ajatukset palkitsemiseen tehtiin linjauksiin liittyivät vain toimitusjohtajien huomioimiseen.

Etätöiden osalta kahdessa pankissa ei ollut vielä tietoa niihin liittyvistä linjauksista. Kaksi vastaaja kertoi, että etätöidenkäytänteisiin ei ole tulossa muutoksia fuusion myötä. Etätöihin liittyvät linjaukset ovat mahdollisesti sellaisia, jotka pankeissa käsitellään melko lähellä fuusion toteutumista tai jopa sen jälkeen. Vastauksissa nousi esiin myös joustavuus etätöiden sopimisesta ja tämänkin osalta asiat voivat muotoutua eri tiimien osalta myöhemmin fuusion toteuduttua.

”-. Etätöitä voi yleensä tehdä enintään 2 pv/vko, mutta ollaan joustavia, jos perustellusti on väliaikainen tarve tehdä enemmän. Pidetään tärkeänä myös läsnätyötä mm. yhteisöllisyyden vuoksi.” (E6)

Kun fuusioprosessin aikana esihenkilöt toivoivat ylimmältä johdolta aktiivista tiedottamista, yhteistä keskustelua ja materiaalia oman tiimin kanssa käytäviä palavereja varten, niin myös fuusion jälkeen suurin osa vastaajista kertoi toivovansa keskustelua ja suunnitteluapua. Jos esihenkilöiden rooli muuttuu fuusion myötä, odottavat he myös riittävää perehdytystä tehtävään ja aikaa ottaa uusi työnkuva haltuun.

”Tukea oman työn ja työroolin eteenpäin viemiseen. Luottamusta osaamiseen ja tekemiseen. Uudet esihenkilö-alais-suhteet ovat monella tasolla.” (E2)

Toimivan johtoryhmätyöskentelyn ja vastaajien omien esihenkilöiden kanssa käytävien keskustelujen lisäksi yksi vastaaja toivoi säännöllisiä palavereita myös kollegoiden kanssa.

”Nykyistä säännöllisempää ja avoimempaa keskustelua tulevan esihenkilön kanssa, jotta esim. tiedän, mitä hän odottaa. Esim. vuosittainen osaamiskeskustelu toisi rakennetta. - - . Oletan, että esihenkilöiden kesken sovitaan yhtenäisistä toimintatavoista, esim. miten usein pidetään kahdenkeskisiä keskusteluita tiimiläisten kanssa. Toivon, että esihenkilöporukalla on säännöllisiä yhteisiä palavereita ajankohtaisista nostoista ja mahdollisista huolista sekä iloista.” (E6)

Toimintatapojen yhdistäminen ja muokkaaminen on pitkäjänteistä työtä ja tuki tämän työn kehittämässä on tarpeen pitkään fuusion toteutumisen jälkeenkin. Myös koko henkilöstölle tehdyssä kyselyssä koroistuivat ajan antaminen toimintatapojen suunnittelutyölle, vanhoista tavoista poisoppiminen ja esihenkilön tuki parhaiden käytäntöjen löytymiselle. Esihenkilöille tehdyssä kyselyssä kaksi vastaajista kertoi toivovansa riittävän itsenäistä työskentelyä, mutta samalla kuitenkin hekin haluavat avointa dialogia, tukea ja tavoitteita ylemmältä johdolta.

” - - . Vastuujohtaja ei voi ohittaa tai ylittää esihenkilöä toimiessaan suoraan tiimiläisten kanssa. Tulevat tiimin työskentelyn ja toimintatapojen yhtenäistämiset vaativat selkeää tavoitetta, ja pieniä välisteppejä edetäkseen. Myös tiimiä pitää kuunnella, ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää toimintaa.” (E4)

Esihenkilöiltä odotetaan neuvoja ja osaamista päivittäiseen työskentelyyn liittyen, jotta myös fuusion toteuduttua päästään sujuvasti työskentelyssä liikkeelle. Esihenkilön toivotaan olevan helpposti lähestyttävä ja avoin, jolta saa apua ongelmatilanteissa. Riittäviä resursseja ja aikataulutusta esihenkilötyölle toivottiin niin esihenkilöiden kyselyssä kuin koko henkilöstön kyselyssä.

6.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella fuusioprosessia esihenkilöiden näkökulmasta ja etenkin sitä, miten esihenkilöt pystyivät käymään fuusiota läpi oman tiiminsä kanssa ja missä vaiheessa ja miten toimintatapojen yhdistäminen prosessissa eteni. Lähtökohta tutkimukselle oli oma kokemukseni ja työskentely esihenkilönä fuusion aikana ja niiden asioiden huomiointi, joissa voisi olla parannettavaa tulevaisuuden fuusioissa. Organisaatioissa tulee kiinnittää huomiota muutoskykyiseen kulttuuriin ja miten esihenkilöt voivat toimia muutoksen mahdollistajina. Jo fuusion varhaisessa vaiheessa, lähijohtajia tulisi opastaa työskentelyssä muutoksen aikana (Hakonen & Viitala, 2020, 33).

Tutkimustuloksista selvisi, että esihenkilöt kaipaavat muutoksessa tukea ja keskustelua ylemmältä johdolta. Tämän lisäksi omat tiimiläiset odottavat esihenkilöiltä asioiden läpikäymistä yhteisten tilaisuuksien lisäksi pienemmissä ryhmissä ja näitä keskusteluita varten ei ole esihenkilöille tarjolla juurikaan materiaalia. Esihenkilöiden tehtävä muutoksen selittäjänä ja oman työn muutosten konkretisoijana on merkittävä ja tämän tärkeyttä ei voi väheksyä (Digia, 2025, 112). Materiaali helpottaisi jatkokeskusteluja ja asioiden läpikäymistä esihenkilöiden ja oman tiimin välillä. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt monessa tapauksessa olivat saaneet fuusioon liittyvää tietoa

yhtä aikaa muun henkilöstön kanssa eikä asioiden jälkikäsitteilyyn annettu lähijohdolle ohjeistusta tai tukea.

Integraatiotyöryhmiin osallistuminen ja muutoksen suunnittelu oli tutkimuksen mukaan vähentänyt päivittäisjohtamiseen käytettävää aikaa. Esihenkilöt keskittyivät fuusioprosessin aikana enemmän muihin tehtäviin kuin tiimiläisiinsä useamman vastauksen perusteella. Muutoskyvykkyyttä Suomessa tutkineen raportin mukaan esihenkilöt tarvitsisivat enemmän aikaa, osaamista ja valmennusta tiimiläistensä itsensä johtamisen ja tunnetaitojen kehittämiseen muutoksen aikana (Digia, 2025, 115). Näin ollen on ristiriitaista, että työntekijät kaipaivat esihenkilöitä muutoksessa jopa tavallista enemmän, mutta todellisuudessa yhteinen aika oli vähentynyt. Osaamisen, työkalujen ja ajan puutteen lisäksi muutoksen huono jalkauttaminen saavat työntekijät suhtautumaan muutokseen kriittisesti (Digia, 2025, 116). Johtamistyön kehittäminen ja työntekijöiden tukeminen uudistamismatkalla toisi työyhteisöön mahdollisuuksia luoda uusia tapoja toimia ja parantaisi asiantuntijoiden välistä yhteistyötä (Malmelin, 2021, 34).

Esihenkilöt tiesivät oman roolinsa uudessa organisaatiossa pahimmillaan viikko ennen fuusiota ja parhaimmillaan puoli vuotta aiemmin. Tieto omasta asemasta tuli yleisemmin 1–2 kuukautta ennen fuusion toteutumista. Tämä vaikutti esihenkilöiden oman työn suunnitteluun ja myös tiimien toimintatapojen organisoimiseen. Tiimien yhdistymistyötä ei voitu aloittaa ennen kuin esihenkilöt oli nimetty. Koko henkilöstöä oli osallistettu yhteisissä tilaisuuksissa, mutta varsinainen arjen käytännön toimenpiteiden suunnittelu oli ollut vähäistä. Osa arjen sujuvuutta edistävästä toimintatavoista täytyi kuitenkin olla selvillä viimeistään tekniseen yhdistymiseen mennessä. Aika tähän työhön kävi hyvin vähäiseksi ja nopeat päätökset eivät edistä toimintatapojen hyväksymistä ja omaksumista. Toki osa toimintatavoista on sellaisia, joihin hyvin ehtii ottaa kantaa myöhemminkin. Tulosten mukaan esimerkiksi etätöihin liittyviin käytäntöihin suhtauduttiin joustavasti ja ne voivat muotoutua ajan kuluessa kuhunkin tiimiin sopivaksi. Henkilöstön ottamista hyvissä ajoin mukaan arjen toimintatapojen suunnitteluun puoltaa myös toinen tutkimus, jossa henkilöstön laaja osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan tulevaisuuteen paransi työhyvinvointia ja vähensi muutokseen liittyviä huolia (Digia, 2025, 48). Koko henkilöstöä oli osallistettu henkilöstökyselyllä, jossa oli kysytty mielipiteitä esimerkiksi toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyviin haasteisiin. Nämä vastaukset selvittivät henkilöstön sen hetkisiä ajatuksia, mutta eivät vaikuttaneet kuitenkaan suoraan toimintatapojen käsittelyyn. Kun henkilökunta kokee, että toimintatapojen yhdistämisessä, uusien tapojen hyväksymisessä ja vanhoista luopumisessa voi olla haasteita, tulisi sen johtaa entistä aikaisempaan suunnittelutyöhön. Olisi hyödyllisempää, jos henkilökunnalta saisi aikaisemmin ideoita, ajatuksia ja selkeitä toiveita toimintatapojen edistämiseksi.

Palkitsemiseen liittyvät koko henkilöstöä koskevat suuntaviivat oli vastausten mukaan päätetty hr-asioihin keskittyvässä integraatiotyöryhmässä hyvissä ajoin ennen fuusiota. Lähes kaikki vastaajat tiesivät kertoa esimerkkejä, jotka vaikuttivat kaikkien työntekijöiden etuihin ja palkitsemiseen. Tavoitteet tiimeillä olivat tiedossa suunnilleen fuusioon saakka, mutta yksittäiset tiimit eivät olleet käyneet läpi omia palkitsemiseen vaikuttavia tavoitteita fuusion jälkeiseltä ajalta. Tiimikohtaiset tavoitteet jäivät esihenkilöiden ratkaistavaksi yleensä fuusion toteutumisen jälkeen.

Muutoskyvykkyyttä Suomessa tutkineen raportin mukaan esihenkilöillä on muutoksessa kolme erilaista roolia. Myönteisten tunteiden ja avoimen ilmapiirin avulla voidaan helpottaa uusien toimintatapojen omaksumista työyhteisössä. Tunnetason valmentamisen lisäksi osaamisen kehittämistä tulisi myös lisätä muutoksen aikana. Lähiesihenkilöt pystyvät parhaiten huomioimaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Esihenkilöitä tarvitaan myös johdon ja työntekijöiden välissä havaitsemaan uusia ideoita ja kehitysehdotuksia. Ei voida olettaa, että työntekijät kertoisivat ideansa aina suoraan johdolle. (Digia, 2025, 114–115.) Koska koko pankin yhteisissä tilaisuuksissa ja palaverissa voi olla mahdotonta ottaa huomioon henkilöstön ajatuksia ja ideoita, tulisi kehittää uusia tapoja käydä keskustelua pienemmissä ryhmissä. Esihenkilöillä on tässä vastuu ja samalla mahdollisuus oman tiimensä kanssa käydä läpi fuusion herättämiä tunteita ja korostaa jokaisen vaikutusmahdollisuuksia.

On syytä miettiä myös sitä, tulisiko uusien tiimien kokoontua edes Teamsin välityksellä jo nykyistä aiemmin, jotta toimintatapojen yhtenäistämiseksi ja uusien kehittämiseksi olisi oikeasti tarpeeksi aikaa. Tätä näkemystä tukee myös Muutoskyvykkyyttä Suomessa tutkinut raportti, jonka mukaan esihenkilöiden toimintaedellytyksiä tulisi kasvattaa ja kiinnittää huomiota heidän ajankäyttönsä, jotta työntekijät saisivat riittävän tuen omalle työskentelylleen (Digia, 2025, 20). Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan uusien toimintatapojen suunnittelussa oli yleisimmin hyödynnetty integraatiotyöryhmiä ja/tai koko henkilöstön kyselyä. Integraatiotyöryhmissä ei kuitenkaan ole mukana koko henkilöstö ja kyselyt eivät mahdollista vuorovaikutteista keskustelua. Koko henkilöstölle lähetettävä sähköinen kysely saattaa jopa vaikuttaa henkilöstöstä näennäiseltä osallistamiselta ja siitä puuttuu aito aktivoiminen (Digia, 2025, 45).

Jos fuusioituvat organisaatiot eivät ole samankokoisia, niin riittävän ajan antaminen muutostyölle korostuu. Tämän lisäksi käytänteitä luodessa on huomioitava, että molemmista fuusioituvista organisaatiosta otetaan aineksia toimintatapoihin ja kulttuuriin. (Hakonen & Viitala, 2020, 23.) Yksikään tämän tutkimuksen vastaajista ei kertonut yhtään esimerkkiä omaan tiimiin liittyvistä uusista toimintatavoista vaan kaikki tämä suunnittelu jäi hyvin lähelle fuusion toteutumista tai sen

jälkeiseen aikaan. Kaikki mainitut esimerkit uusista toimintatavoista liittyivät isompiin kokonaisuuksiin eikä yksittäisten tiimien arjen käytänteisiin.

Huono ennakointi ja muutokset ilman riittävää suunnittelua vaikuttavat heikentävästi henkilöstön muutoskyvykkyyteen (Digia, 2025, 37). Pelkkä onnistunut viestintä ei myöskään ole tae, että sen pohjalta osataan lähteä tekemään muutoksia. Yleisesti ottaen vastausten perusteella viestintä oli ollut koordinoitua ja suunniteltua. Viestintä oli myös saattanut parantua edellisestä muutoksesta eli kokemuksista ja palautteista oli myös otettu oppia. Epäonnistunut viestintä vaikuttaa heikentävästi lähes kaikkiin muutoksen osa-alueisiin, jolloin fuusion hyvälle onnistumiselle ei ollut mahdollisuuksia. Yhden vastaajan kohdalla oli selkeästi havaittavissa, että puutteellinen viestintä vaikutti koko fuusioprosessin onnistumiseen ja omaan työhön merkittävästi. Viestinnän ajankohtaan on myös kiinnitettävä huomiota, koska liian pitkät välit tiedottamisessa saattoi johtaa spekulatioihin tai väärien tulkintojen syntyyn. Esihenkilöiden roolin tärkeyden huomioinen fuusioviestinnässä ja esitysmateriaalin tarjoaminen lähijohtajille viestintätilanteisiin parantaisivat viestinnän onnistumista (Hakonen & Viitala, 2020, 48). Esihenkilöt voisivat myös kerrata omista tiimipalavereissaan muutoksen aikataulua, mitä on tehty ja mitä on tulossa seuraavana.

Rahoitus- ja vakuutuslalla yleisesti ottaen on onnistuttu muutosten johtamisessa ja johtamisen kehittämisenä on voitu saavuttaa hyviä tuloksia (Digia, 2025, 41). Aktiivinen yhteistyö ja muutosprosessin hallinnan mahdollistava johtaminen ovat fuusion onnistumisen edellytys. Ennen uuden organisaation aloittamista, erilaisten organisaatiokulttuureiden ymmärrys ja riittävä valmistautuminen helpottavat muutosta. Esihenkilöillä on tärkeä rooli muutosvaikuttajina ja he voivat kuulla ja tukea yksittäistä ihmistä. Muutoksen nopeus voi näyttäytyä positiivisena, mutta kiire taas tuo fuusioon negatiivisia sävyjä. (Pitkänen, 2006, 11, 203–204.) Toimintatapojen nopea rakentaminen ja vanhoista irti päästäminen vievät aikaa usein enemmän kuin mihin on varauduttu (Hakonen & Viitala, 2020, 14). Tästä syystä myös yksittäisten tiimien toimintatapojen rakentamiselle pankkifuusiossa tulee varata riittävästi aikaa.

Kaikki esihenkilöt olivat mukana jossakin integraatiotyöryhmässä ja näin ollen pääsivät mukaan fuusioprosessin suunnitteluun. Tiimien työskentely pääsee kunnolla kuitenkin vauhtiin teknisen yhdistymisen jälkeen. Osa esihenkilöistä jatkoi entisissä tehtävissään ja osalla tiimi tai toimenkuva muuttui täysin. Oli tuleva rooli tuttu tai uusi, niin esihenkilöt kaipaavat tukea ja perehdytystä työhön fuusion jälkeenkin.

Esihenkilöiden onnistuminen vaikuttaa paljon koko fuusioprosessin onnistumiseen, joten heidän tukemisensa on yksi tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteessa (Hakonen & Viitala, 2020, 63).

Tässä tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella on voitu laatia toimintaohjeet, joihin tulevissa fuusioprosesseissa kannattaa kiinnittää esihenkilötyön osalta huomiota. Näitä osa-alueita ei huomioitu vastausten mukaan riittävästi tai ollenkaan fuusioprosessin aikana. Fuusion jälkeiseen esihenkilöiden perehdyttämiseen liittyen ei ole vielä saatavilla tietoa, onko sen osalta jo tehty suunnitelmia pankeissa. Sopivien toimintatapojen hakeminen jatkuu kuitenkin vielä pitkään fuusion jälkeen ja arjen toimintatapoja koskeva muutostyö on vasta aluillaan. Toimintaohjeet löytyvät kuvasta 6.

Esihenkilöille tukea ja materiaalia omien tiimien kanssa käytäviin keskusteluihin	Fuusiointitoiminnan jälkeen esihenkilöille tulee antaa esimerkiksi osa yhteisissä tilaisuuksissa näytetyistä materiaaleista, jotta esihenkilöllä on puhuessaan myös jotain konkreettista näytettävää./ Myöhemmin esihenkilö voi jakaa enemmän omaa tiimiä koskevaa materiaalia, esimerkiksi tietoa tulevan tiimin koosta ja samoja tehtäviä hoitavista henkilöistä.	AIKATAULU: Fuusiointitoiminnan jälkeinen/ 4-6kk ennen fuusiota
Tavoitteiden ja resurssien läpikäyminen	Mihin esihenkilön kannattaa keskittyä fuusioproessin aikana? Onko jotain tehtäviä, joita voi karsia? Onko esihenkilön tavoitteisiin tarve tehdä muutoksia? Mitä esihenkilöltä odotetaan muutoksen eri vaiheissa?	AIKATAULU: Varhaisessa vaiheessa alustava suunnitelma ja päivitys tarvittaessa
Yhteistyön lisääminen esihenkilöiden kesken fuusioproessin aikana	Esihenkilöiden omat tulevat roolit hahmottuvat hieman aiemmin, jos yhteistyötä parannetaan ja lähijohdon taustat ja osaaminen olisi hyvissä ajoin selvillä fuusiossa olevilla esihenkilöillä. Jos tiimien vetäjistä on epäselvyyttä, niin kahden pankin esihenkilöt voivat silti yhdessä aloittaa suunnittelut arjen toimintatavoista.	AIKATAULU: Esihenkilöiden tutustuminen ja nykyisten roolien läpikäyminen 6 kk ennen fuusiota
Organisaatoraken teesta tiedottaminen	Mitä varhaisemmassa vaiheessa tulevat työnkuvat ovat selvillä, sitä paremmin on aikaa toimintatapojen suunnittelulle ja yhdistämiselle. Tällä on ratkaiseva vaikutus koko esihenkilötyölle, joten jo varhaisessa vaiheessa aikataulu kannattaa tuoda vähintäänkin esihenkilöille ilmi. Pankkien osalta on varmasti mahdollisuutta myös yhtenäistää toimintatapaa tämän osalta, koska osa saa tiedon puoli vuotta aiemmin ja osa viikkoa ennen fuusiota.	AIKATAULU: Esihenkilöiden roolit 4 kk ennen fuusiota
Tiimipäivät ja toimintatapojen suunnittelu	Integraatiotyöryhmiltä ja keskusyhteistöltä tulee tukea tiimiytymiseen ja tutustumiseen liittyen. Onko esihenkilöllä myös mahdollisuudet suunnitella ja ideoida arjen toimintaan liittyviä toimintatapoja yhdessä ryhmänsä kanssa hyvissä ajoin ennen fuusiota? Mitä viestintämateriaalia esihenkilöllä on käytössään?	AIKATAULU: 4 kk ennen fuusiota
Esihenkilöiden fuusion jälkeinen perehdytys	Mitkä on esihenkilön tavoitteet ja mitä häneltä odotetaan? Jos rooli muuttuu, niin hyvä perehdytys uusien tiimien toimintatapoihin ennen kuin voi olla mahdollista luoda uusia käytänteitä. Ylemmän johdon kanssa käytävät keskustelut ja esihenkilöiden yhteiset palaverit.	AIKATAULU: 1 kk ennen fuusiota ja fuusion jälkeen

Kuva 6. Toimintaohjeet pankille fuusioproessiin esihenkilötyön tueksi

7 Pohdinta

Osuuspankkien fuusiotyö on pitkälti organisoitua keskusyhteisön toimesta. Työtä on jaettu useille eri integraatiotyöryhmille, joissa on käsiteltävinä lukuisat määrät asioita, joihin tulee ottaa kantaa ennen yhdistymistä. Osuuspankeille tulevan ohjeistuksen mukaisesti edetessä, jokaisessa pankissa tulee varmasti käsiteltäviä samat asiat oikeassa järjestyksessä. Yleisemmät ja kaikkia koskevat toimintatavat on helpompi käsitellä hyvissä ajoin ennen fuusiota. Esimerkkejä tällaisista on esimerkiksi työaikaan liittyvät järjestelyt ja kokonaispalkitsemisen käytänteet. Toisaalta on myös paljon eri arjen toimintatapoja, joita käsitellään vasta hyvin lähellä yhdistymistä tai sen jälkeen. Näitä ovat esimerkiksi tiimin työtehtävien ja asiakaskontaktien hoitaminen, saatavuusaikojen määrittely ja palaveriajankohdat. Monia arkeen vaikuttavia toimintatapoja ei myöskään voi olla listattuna ja niiden läpikäyminen on enemmän muistinvaraista ja esihenkilön ja tiimien osaamisen varassa.

Esihenkilö on fuusiossa ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Yhteisissä palavereissa tiedotettuja asioita halutaan käydä läpi myös pienemmissä ryhmissä tai omissa tiimeissä. Muutokset saattavat herättää monenlaisia tunteita ja ajatuksia ja esihenkilöllä onkin tärkeä rooli ottaa erilaiset tunteet vastaan, toisaalta rauhoitella henkilöstöä ja kertoa prosessin etenemisestä. Työntekijät haluavat tietää, miten yhdistyminen vaikuttaa omaan työhön. Vaikka varsinaisia muutoksia ei omaan työnkuvaan tulisikaan, tuo muuttuvat tiimit, mahdollisesti vaihtuva esihenkilö ja toimintatapojen yhtenäistäminen väistämättä jonkinlaisia muutoksia arkeen.

Hyvää sparraustukea ylemmältä johdolta saanut esihenkilö suhtautuu muutoksen läpiviemiseen luottavammin kuin esihenkilö, joka jää asioiden kanssa epätietoisuuteen eikä saa tukea omaan viestintäänsä. Ylemmän johdon ja esihenkilöiden väliset keskustelut ja kaikkien esihenkilöiden vertaistuki fuusioituvista pankeista tuo apua fuusioprosessin käsittelyyn. Esihenkilöt toivovat keskusteluita niin ennen kuin jälkeenkin fuusion. Keskustelutuen lisäksi esihenkilöillä on tutkimuksen mukaan ollut harvoin tai ei ollenkaan mitään konkreettista tukea, materiaalia tai työkaluja käytössään oman tiimin kanssa käytäviä keskusteluja varten. Toistaminenkaan muutostilanteissa harvoin on ainakaan haitaksi vaan asioita täytyy kerrata ja niihin täytyy voida palata aina uudelleen. Kenties yhteisessä palaverissa käsitelty asia on käyty läpi nopeasti tai tietoa on ollut kerralla paljon, eikä kaikkea ole pystynyt sisäistämään. Isossa ryhmässä poissaolijoitakin varmasti aina löytyy eikä yhteiset palaverit näin ollen tavoita kaikkia. Tästä syystä esihenkilöiden omat tiedostustilaisuudet pienemmille ryhmille tulisi tarpeeseen ja näihin täytyy esihenkilöitä myös ohjata.

Tutkimuksen avulla selvisi, miten toimintatapojen yhtenäistäminen fuusioprosessissa eteni. Pääasiassa esihenkilöt menivät virran mukana ja käsitelivät asioita sitä mukaan, kun niitä tuli vastaan. Ehkä kaikki eivät myöskään osanneet toivoa tai vaatia muunlaista tukea itselleen ja osalla muutos soljui huolettomasti eteenpäin. Oli myös selvää, että esihenkilöiden roolin tukemiseen muutoksessa, riittävän ajan antamiseen esihenkilötyölle ja toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyen on varmasti myös paljon enemmän tehtävissä ja tähän tulisikin kiinnittää paremmin huomiota tulevaisuuden fuusioprosesseissa. Koko henkilöstölle tehdyssä kyselyssä ei myöskään nousut niin selkeästi esiin, mitä haasteita toimintatapojen rakentamiseen liittyi. Avoimissa vastauksissa oli useaan otteeseen todettu, että haasteita varmasti löytyy, mutta tämän ratkaiseminen jääkin lopulta esihenkilöille. Henkilöstökyselystä ei myöskään suoraan ollut tukea esihenkilöille toimintatapojen suunnittelutyötä varten. Henkilöstökyselyitä pitäisi pystyä paremmin hyödyntämään varhaisessa vaiheessa esihenkilötyön tukena ja tekemään niiden avulla konkreettisia muutoksia ja suunnitelmia.

Tutkimus nosti esihenkilöiden äänen kuuluviin ja sen avulla pystyttiin osoittamaan, mikä fuusioprosessissa toimii ja mikä vaatii kehittämistä. Laadittu toimintaohje on siirrettävissä ja hyödynnettävissä ainakin suunnilleen Ylä-Hämeen Osuuspankin kokoisissa pankkifuusioissa. OP Ylä-Hämeessä fuusio ehti toteutumaan ennen työn valmistumista ja tutkimuksen kannalta olikin tarkoituksellista kerätä kokemuksia esihenkilöiltä juuri fuusioprosessin aikana. Fuusioita on tulossa useissa osuuspankeissa vielä lähitulevaisuudessa, joten halutessaan pankit pystyvät hyödyntämään ja soveltamaan ohjeistusta tuleviin muutostilanteisiin. Toimintaohjeiden hyödyntäminen vaatii pankeilta eri kehittämismenetelmien hyödyntämistä jatkossa. Esimerkiksi esihenkilöiden yhteistyön lisäämiseen ja toimintatapojen suunnitteluun voi hyödyntää työpajoja ja vertaiskäyn- tejä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden käsittely osana tutkimusmenetelmiä, tutkimusprosessia ja tutkimustuloksia on keskeinen osa opinnäytetyötä. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi tehdään perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsittelyn avulla, mutta laadullisessa tutkimuksessa käsitellään ennen kaikkea työn käyttökelpoisuutta. (Toikko & Rantanen, 2009, 121.) Tutkimuskohteen ja käytetyn aineiston tulee olla yhteensopivia, jotta laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava. Luotettavuuden arviointia tulee tehdä koko kirjoitusprosessin ajan teorian muodostamisessa, analysoinnissa ja tulkinnassa. Tutkijan tulee selvittää

oma roolinsa ja merkityksensä tutkimassaan yhteisössä ja osana sen toimintakulttuuria. (Vilka, 2021, 154–155). Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysit. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle näytetään, mistä aineisto koostuu ja mihin päähavainnot perustuvat. (Ruusuvoori ym., 2010, 27.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että kyselyyn vastaajat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon ja heillä on riittävästi kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98). Tässä opin- näytetyössä aineistoa kerättiin eri osuuspankkien esihenkilöiltä tarkemman käsityksen saamiseksi ja laajemman ymmärryksen lisäämiseksi. Kyselyyn vastaajat oli valittu pankeista, joissa on fuusio- prosessi meneillään ja he toimivat lähiesihenkilöinä. Lähes kaikilla vastaajilla oli useamman vuo- den kokemus esihenkilönä toimimisesta ja osalla myös kokemusta aiemmista fuusioista. Näin vas- taajiksi valikoitui sopivat henkilöt, jotka olivat päteviä kyselyyn vastaamaan.

Aineistona käytettiin koko uuden OP Ylä-Hämeen henkilöstölle suunnattua tutkimusta ja sen li- säksi viiden eri osuuspankin esihenkilöille rajattua kyselylomaketta. Henkilöstökyselystä ei nous- sut niin selkeitä uusia ideoita tai ajatuksia, joita alun perin toivottiin. Henkilöstökysely oli kuiten- kin tueksi ja avuksi esihenkilöiden kyselylomakkeen ja lopullisen toimintaohjeistuksen laadin- nassa. Työpaikalla käydyt keskustelut esihenkilöiden kesken fuusioprosessin aikana saattoivat vahvistaa tutkimuksen tulkintaa tai vaihtoehtoisesti aiheuttaa enemmän pohdittavaa.

Tutkimuksen yleistäminen tehdään tulkinnan kautta. Tulkinta taas muodostuu tutkijan, tutkimus- aineiston ja teorian välisenä vuoropuheluna. (Vilka, 2021, 154.) Opinnäytetyön tekemiseen liit- tyy myös hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen eli tutkimusetiikka. Sen mukaan tutkimuk- sella osoitetaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa ja sen on myös täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Opinnäyte- työn kirjoittajan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä. (Vilka, 2021, 37.) Kajaanin ammattikorkeakoulu on sitoutunut noudat- tamaan TENKin eli Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisiä periaatteita. Hyvät tieteelliset menettelytavat liittyvät esimerkiksi koulutukseen, ohjaukseen, aineiston käsittelyyn ja hallintaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

Tiedostan, että oma kokemukseni ja roolini työyhteisössä vaikuttivat tutkimukseen. Opinnäyte- työtä varten on kuitenkin etsitty teoriaa monipuolisesti ja sen hyödyllisyyttä on arvioitu tutkimuk- sen kannalta. Teorian pohjalta laadittiin myös sähköpostikyselyn aiheet. Tulokset esitettiin mah- dollisimman kattavasti ja niissä huomioitiin yksittäiset erilaiset mielipiteet muihin vastaajiin ver-

rattuna. Haasteena oli aluksi tavoittaa riittävä määrä sopivia vastaajia kyselyyn. Esihenkilötyö yhdistettynä fuusion tuomaan kiireeseen vaikutti varmasti vastausintoon. Tästä syystä vastaajia jouduttiin lopulta etsimään useammasta pankista kuin mitä oli alun perin suunniteltu. Lopulta kuitenkin tutkimukseen saatiin asetettu vähimmäismäärä esihenkilöitä vastaajiksi.

Parempi Webropol-sovelluksen hallinta olisi mahdollistanut kyselyn tietojen hyödyntämisen, siirtämisen ja muokkaamisen helpommalla tavalla. Aineisto oli kokonaisuutena kuitenkin kohtuullisen kokoinen ja hyvin hallittavissa, joten varmasti kaikki vastaukset tuli hyvin käytyä läpi, koottua samankaltaisia vastauksia yhteen ja näin jäsenneltyä riittäväällä tavalla. Esihenkilöille lähetetyn kyselyn aineisto oli vain opinnäytetyön tekijän käytettävissä ja kyselyn vastaukset poistettiin työn valmistuttua.

7.2 Hyödyn arvioiminen

Opinnäytetyön kirjoittaminen kehitti omaa asiantuntijuuttani koko muutosjohtamisen näkökulmasta ja osaan myös paremmin ennakoida ja suunnitella työtäni mahdollisissa myöhemmissä fuusioissa. Tätä työtä ei voi kuitenkaan jättää yksin esihenkilöiden harteille, vaan tutkimuksen myötä vahvistui myös se, että esihenkilöt tarvitsevat työhön myös ylemmän johdon tuen ja suunnitellun toimintamallin. Itselleni myös selvisi, että oma roolini tulee jonkin verran muuttumaan fuusion myötä ja koko tiimi vaihtuu, joten uuden tiimin kanssa koen olevani vasta hyvin alkutaipaleella toimintatapojen selvittämiseen ja yhdistämiseen liittyen. Tulevaisuudessa olen varmasti parempi arvioimaan, minkä verran aikaa ja minkälaisia tilaisuuksia ja toimenpiteitä muutostyö tiimeissä vaatii. Oman työni osalta on tässä vaiheessa vielä mahdotonta arvioida, saavatko tiimiläiseni riittävästi aikaa itse kehittää työtään ja etsiä parhaita käytäntöjä vai joudutaanko osa toimintatavoista sanelemaan kiireen vuoksi ja muokkaamaan niitä myöhemmin tarvittaessa.

Toimeksiantaja sai työn tuloksena konkreettisia esimerkkejä, miten esihenkilötyötä tulisi fuusio-prosessissa tukea ja mitä asioita esihenkilöiden kanssa olisi käytävä läpi, jotta muutosmatka olisi mahdollisimman sujuva. On mahdollista, että joitain toimintaohjeissa mainituista asioista on jo huomioitu pankin fuusiotyössä, mutta kyselyn vastausten perusteella jokaisessa pankissa on kehitettävää esihenkilöiden huomioimisessa ja tukemisessa muutoksessa ja toimintatapojen yhdistämisessä. Pankeissa tehdään paljon työtä koko henkilöstön mielipiteiden seuraamiseen muutoksen aikana. Työnantajan on hyvä myös huomioida, että esihenkilöillä on suuri merkitys muutok-

sen läpiviemisessä ja sen onnistumisessa, joten heidän osaamisensa kehittämiseen ja ohjeistuksen lisäämiseen fuusion aikana kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota. Eniten toimeksiantaja saa hyötyä, jos näitä toimintaohjeita käydään läpi riittävän ajoissa ennen fuusioprosessia ja eri vaiheisiin on oikeasti varauduttu. Esihenkilöille kannattaa ilmoittaa hyvissä ajoin, milloin hän pääsee oman tiimensä kanssa työstämään toimintatapoja ja mihin aikaikkunaan hänen täytyy sovittaa nämä suunnittelupalaverit. Oman työn suunnittelua helpottaa, kun on tiedossa, milloin tietoa on saatavilla lisää tai missä vaiheessa esihenkilöltä odotetaan toimenpiteitä. Esihenkilöt hyvin huomioiva muutosprosessi hyödyttää lopulta koko henkilökuntaa.

7.3 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Edellä olen kuvannut työn keskeiset tulokset ja miten ne linkittyvät aiheesta kirjoitettuun teoriaan. Olen käynyt läpi fuusioprosessia esihenkilöiden näkökulmasta ja miten toimintatapojen yhtenäistäminen fuusiota edeltävänä aikana on toteutettu. Tuloksista ei selviä, miten esihenkilöiden perehdyttäminen on sujunut fuusioprosessin jälkeen. Toimintatapojen yhdistämisen osalta työ on saattanut osittain olla myös alkuvaiheessa ja on vain selvitetty esihenkilöiden toiveita ja ajatuksia siihen liittyen, mitä tämä yhdistämistyö vaatisi.

Jatkotutkimusten myötä voisi olla myös mahdollista kehittää kaikille osuuspankkien esihenkilöille sopivaa materiaalia fuusioprosessin käsittelyn tueksi. Esihenkilöillä voisi olla tukena esimerkiksi materiaalia, joka auttaa muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyssä tai ohjeet, miten kasaataan infopaketti tulevista tiimeistä, tiimiläisistä ja tiimin sisällä olevista erilaisista tehtävistä. Kenties jonkinlainen työkirja voisi olla apuna, jonne voidaan merkata toimintatapoja fuusiomatkan aikana ja päivittää tietoja sinne sitä mukaa, kun niihin voidaan ottaa kantaa. Tällä hetkellä näyttää kuitenkin siltä, että suunnittelutyö jää osittain muistin varaan tai esihenkilöillä ei ole välttämättä tietoaakaan kaikesta arjen toimintaan liittyvistä asioista ennen kuin hän pääsee itse kunnolla aloittamaan työssään. Esihenkilötyön osalta jatkotutkimuksissa voisi myös selvittää, jatkuuko tuki myös isomman muutosvaiheen jälkeen ja minkälaisia haasteita toimintatapojen yhdistämisessä nousee esille vielä teknisen yhdistymisen toteuduttua.

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. (1999). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Saatavilla 28.1.2025 <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Abravanel, I., Biron, M. & Brueller, N.N. (2024). How do organizations refine their post-merger integration routines over consecutive acquisitions? *European Management Review*, 20.8.2024: 1–16. <https://doi.org/10.1111/emre.12673>
- Ahloth, M. & Havunen, R. (2015). Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Talent Oy.
- Alasoini, T. (2021). Pankkien asiantuntijatyö digitalisaation ja EU-sääntelyn puristuksessa. *Työelämän tutkimus* 19 (3), 296–321. <https://doi.org/10.37455/tt.100399>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Angwin, D.N., Mellahi, K., Gomes, E. & Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *International Journal of Human Resource Management* 27(20), 2370–2397. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985330>
- Bergum, S. (2009). Management of teleworkers: managerial communication at a distance. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>
- Digia. (2025). Organisaatioiden muutoskyvykkyys Suomessa 2025. Saatavilla 17.4.2025 <https://resources.digia.com/organisaatioiden-muutoskyvykkyys-suomessa-tutkimus?submissionGuid=94422c2b-1f08-49b9-9be3-a3ec6eefb6b4>
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään- johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 17 (1), 7–20. Saatavilla 23.4.2025 journal.fi/akakk/article/view/90152
- Fullan, M. (2020). Leading in a culture of change. Jossey-Bass.
- Gong, Y., Zhang, Y. & Xia, J. (2019). Do firms learn more from small or big successes and failures? A test of the outcome-based feedback learning perspective. *Journal of Management* 45 (3), 1034–1056. <https://doi.org/10.1177/0149206316687641>

- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215–225. Saatavilla 16.1.2025 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Eloranta, S., Maijala, R., Ristolainen, M. 2020. Viestintä osana johtamista terveydenhuollossa. *Fin-
nis Journal of eHealth and eWelfare*. <https://journal.fi/finjehew/article/view/95051>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent Oy.
- Hakala, J.T. (2017). *Tulevan maisterin graduopas*. Gaudeamus Oy.
- Hakonen, A. & Viitala, R. (2020). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan Yliopisto.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Alma Talent Oy.
- Handolin, V-V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-476-6>
- Harikkala-Laihin, R. (2022). Managing positive change: Emotions and communication following acquisitions. *Journal of change management* 22 (4). 373–400. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2091635>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Huovinmaa, K. (2020). *Radikaali unelma - näin johdat muutoksen*. Viisas elämä Oy.
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä - Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Kauppakamari.
- Immonen, R. (2022). *Yritysjärjestelyt*. Alma Talent Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Alma Talent Oy.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy.
- Keyriläinen, M. & Sutela, H. (2018). Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. *Työelämän tutkimus* 16 (4), 275–288. Saatavilla 30.12.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912>

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä - käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy.

Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin Seudun Kauppakamari.

Laurila, M. (2017). "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Kauppätieteellinen tiedekunta. Vaasan yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

Lindström, S. & Savaspuro, M. (2023). Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Alma Talent Oy.

Listenmaa, J. (2023). Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent Oy.

Lohtaja- Ahonen, S. & Kaihovirta- Rapo, M. (2012). Tehoa työelämän viestintään. Alma Talent Oy.

Lähteenmäki, P. (2025). OP Ryhmän Ritakallio näkee kauppasodan rinnalla Suomen toisen uhan: "Ei uskalleta". Talouselämä 89 (15), 30–35.

Malmelin, N. (2021). Radikaali uudistuminen – miten johtaa murroksessa. Kauppakamari.

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum.

Maxwell, J.C. (2021). Johtajuusmuutos – 11 olennaista muutosta, joihin johtajien on suostuttava. Scanria.

OP Jämsä. (n.D.). Pankin esittely. Saatavilla 26.5.2024 <https://www.op.fi/web/op-jamsa/pankin-esittely>

OP Pohjois-Häme. (n.D.). Pankin esittely. Saatavilla 29.12.2024 <https://www.op.fi/web/op-pohjois-hame/pankin-esittely>

OP Ryhmä. (n.D.) OP Ryhmä lyhyesti. Saatavilla 29.12.2024 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP Ylä-Häme (2025). Olemme nyt OP Ylä-Häme. Saatavilla 5.5.2025 <https://www.op.fi/osuuspankit/op-yla-hame/ajankohtaista/uutiset/2025/olemme-nyt-op-yla-hame/>

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy.

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent Oy.

Pitkänen, J. (2006). Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6751-5>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio – Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent.

Ritakallio, T. (2016). Shaping elements while maintaining fit. Väitöskirja. Tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7022-3>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.

Rötkin, L. (2015), Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Saatavilla 10.2.2025 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817817/isbn9789522166494.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä ja menesty. Alma Talent Oy.

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024). Miten Suomi voi- tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Työterveyslaitos. Saatavilla 31.12.2024 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Toivonen, M. (2020). Mistä syntyvät onnekkait löydöt asiantuntijatyössä? Työelämän tutkimus 18 (4), 305–322 <https://doi.org/10.37455/tt.89014>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Alma Talent Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla 7.2.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus.
- Valpola, A. (2015). Johtajuuden salat. Helsingin seudun kauppakamari.
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent Oy.
- Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä. Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. <http://hdl.handle.net/10138/305021>
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>
- Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus.
- Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-Kustannus.
- Wahala, H. (2012). Poliittinen toiminta ja tulokset fuusiopäätöksenteossa – Säästöpankkifuusioiden valtapelaajat ja tulostyyppit. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-419-3>
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). Kokonaispalkitseminen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy.

Esimerkki henkilöstölle lähetävästä kyselystä muutoksen aikana

MUUTOSMITTARI

Haluamme tietää ja seurata, miten yhtiymä on lähtenyt liikkeelle, millaista täällä on tehdä työtä ja miten halutut toiminnot koetaan käytännössä.

Joka kuukausi valitaan 10 % henkilöstöstä vastaamaan satunnaisotannan avulla tähän muutosmittariin.

Vastauksesi käsitellään nimettömänä, tulokset hyödynnetään ripeästi. Palauta vastauksesi oheisessa kirjekuoressa viimeistään xx mennessä.

Yritys

	1	2	3	4	5
Yrityksen yhteiset tavoitteet ja strategiat ovat minulle tutut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoshalua on riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotan yrityksen johtoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Oma liiketoimintayksikköni

Oman liiketoimintayksikköni tavoitteet/strategiat ovat minulle tutut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosten läpivientiin panostetaan riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosten tuloksia seurataan tarkasti ja kiinnostuneena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmiin tartutaan vitkastelematta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työ

Viihdyn työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin tehdä työni hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotan omaan esimieheeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö työtovereiden kanssa on helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin kysyä ja saada vastauksia minua koskeviin muutoksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on hyvät etenemis- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valitsisin yrityksen työpaikaksi myös tulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yritystä ja meitä voi kuvata seuraavien sanojen avulla

1 Kansainvälinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Luova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Luotettava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Osaava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Nopea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Yhteistyökykyinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Asiakaslähtöinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muutosmittari fuusion tavoitteiden ja kulttuurin seurantaan (Valpola, 2004, 139).

KYSELYLOMAKE

1. Missä pankissa työskentelet?
2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esihenkilönä?
3. Kuinka monessa fuusioprosessissa olet ollut mukana?
4. Kuulutko johtoryhmään?
5. Oletko tällä hetkellä mukana integraatiotyöryhmässä?
6. Miten henkilöt valittiin integraatiotyöryhmiin?
7. Miten esihenkilötyö on eronnut päivittäisjohtamisesta fuusioprosessin aikana?
8. Millaista tukea olet saanut ylemmältä johdolta fuusioprosessin aikana?
9. Millaista materiaalia olet saanut oman tiimin kanssa käytäviä keskusteluja varten fuusioilmoituksen jälkeen?
10. Miten sisäinen viestintä on toteutettu fuusioprosessin aikana?
11. Miten esihenkilöitä on informoitu suhteessa muuhun henkilökuntaan?
12. Esihenkilöillä voi fuusiossa olla huoli oman aseman säilymisestä. Missä vaiheessa organisaatorakenne on ollut tiedossa henkilökunnalla?
13. Miten vastuuhenkilöiden nimeäminen uuteen organisaatioon on toteutettu?
14. Miten olette osallistaneet koko henkilöstöä uusien toimintatapojen suunnitteluun?
15. Mitä konkreettisia keinoja osallistamisessa on hyödynnetty (esimerkiksi työpajat, suunnittelupalaverit, tiimiläisten ennakkotehtävät tai muuta)?
16. Mitä uusia toimintatapoja tai käytänteitä olette fuusion yhteydessä tai sen jälkeen löytäneet?
17. Kerro esimerkki/esimerkkejä, millaisia linjauksia on tehty palkitsemiseen liittyen fuusion yhteydessä.
18. Kerro, millaisia linjauksia on tehty etätöihin liittyen fuusion yhteydessä.
19. Mitä sellaisia toimintatapoja olet löytänyt oman tiimisi työstä, jotka voisi jo kyseenalaistaa tai unohtaa?
20. Millaisia haasteita uusien toimintatapojen rakentamisessa on ollut fuusiossa?
21. Minkälaista tukea odotat saavasi esihenkilötyölle fuusion jälkeen?
22. Kerro kolme adjektiivia, mitä tunteita fuusio sinussa herättää.

Liite 3. Fuusioprosessin herättämät tunteet

Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin henkilöstökyselyn vastaukset fuusioprosessin herättämiin tunteisiin liittyen suuruusjärjestyksessä:

- ❖ **Odottava** 33
- ❖ **Toiveikas** 25
- ❖ **Arkeen keskittyvä** 21
- ❖ **Positiivinen** 21
- ❖ **Neutraali** 12
- ❖ **Innostunut** 8
- ❖ **Epätietoinen** 5
- ❖ **Varautunut** 4
- ❖ **Motivoitunut** 2
- ❖ **Turhautunut** 1
- ❖ **Vetäytyvä** 0
- ❖ **Ahdistunut** 0
- ❖ **Pettynyt** 0
- ❖ **Epäluuloinen** 0
- ❖ **Päätäväinen** 0
- ❖ **Kannustava** 0
- ❖ **Huolestunut** 0
- ❖ **Välinpitämätön** 0
- ❖ **Uupunut** 0

Liite 4. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden (8kpl) kuvailemat tunteet/adjektiivit fuusioprosessin aikana

Innostunut	6
Uteliias	3
Toiveikas	3
Odottava	2
Huolta tunteva	1
Positiivinen	1
Ylityöllistynyt	1
Kiinnostus	1
Epävarmuus	1
Luopuminen	1
Pelonsekainen	1
Turhautunut	1
Ilo	1
Jännitys	1

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Aineistona käytetään esihenkilöille suunnattua sähköpostikyselyä ja Pohjois-Hämeen Osuuspankin ja Jämsän Seudun Osuuspankin henkilöstökyselyä. Minkä tyyppistä tutkimusaineistoa (esimerkiksi haastattelu, kysely, havainnointi) opinnäytetyössä kerätään tai käytetään?

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineistosta kootaan yhteenveto ja dokumentaatioissa käytetään laadulliseen tutkimukseen soveltuvia suoria sitaatteja. Näistä ei kuitenkaan pysty päättelemään vastaajaa tai edes sitä, mistä pankista vastaus tuli.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto tallennetaan opinnäytetyöntekijän pilvipalveluun koulun järjestelmään. Aineistoa ei pääse käsittelemään muut kuin tutkija itse. Aineistoista on tehty myös varmuuskopioita tekijän One Driveen, josta ne poistetaan työn valmistuttua. Opinnäytetyön tekijän omat käyttöoikeudet tulevat myös poistumaan valmistumisen jälkeen.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset

- Kaikki tiedot poistetaan opinnäytetyön ja analyysin valmistuttua. Kyselylomakkeet on tehty mahdollisimman anonyymisti eikä niissä kysytä nimeä. Kyselylomakkeella ei ole arkaluontoisia tietoja, vaan ainoastaan selvitetty vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Vastaajapankkeja ei ole tarkemmin tutkimuksessa ilmoitettu juuri anonyymiteetin säilyttämiseksi.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Aineistoa ei ole mahdollista hyödyntää muissa tutkimuksissa. Aineisto poistetaan opinnäytetyön valmistuttua.