

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), taide- ja kulttuurialan johtaminen

2025

Tomi Satomaa

Työntekijän osallistaminen osana sosiaalisesti vastuullista johtamista

– ROVA2030-hankkeen kokemuksia

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Taide- ja kulttuurialan johtaminen

2025 | 56 sivua

Tomi Satomaa

Työntekijän osallistaminen osana sosiaalisesti vastuullista johtamista

- ROVA2030-hankkeen kokemuksia

Muutokset haastavat aina koko organisaation. Työntekijöiden innostaminen muutokseen ei ole helppoa. Osallistaminen vaatii johtajalta paljon ja osallistuminen edellyttää puolestaan motivoitunutta työntekijää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työntekijöiden osallistamista ja osallistumista sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta muutosprosessissa. Työn taustalla on Turun arkkhiippakuntien seurakuntien yhdistymistä selvittävä ROVA2030-hanke. Opinnäytetyön tutkittavat ovat kyseisessä hankkeessa mukana olevia työntekijöitä. Teemahaastatteluita hyödyntäen tutkittiin työntekijöiden kokemuksia prosessia kohtaan. Haastattelut ja koko työ tehtiin hankkeen ollessa noin puolessa välissä.

Tuloksista voidaan päätellä, että ihmiset ottavat saman tilanteen eri tavoin vastaan. Toiset kokivat osallistamisen ja vastuullisen johtamisen prosessissa riittäviksi ja toiset kokivat työntekijöinä ulkopuolisuuden tunnetta. Esille nousi myös, että jokaisen yksilön kohdalla tuleva muutos on tuonut yhtä aikaa sekä mahdollisuuksia näkevän että uhkia havaitsevan mielen.

Asiasanat:

Sosiaalinen vastuullisuus, osallistaminen, johtaminen, motivaatio

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Arts and Culture Management

2025 | Total number of pages 56

Tomi Satomaa

Employee Involvement as Part of Socially Responsible Management

Experiences about the ROVA2030 project

Changes always challenge the entire organization. Inspiring employees to embrace the change is not easy. Involving employees in the change requires effort from the leader, and employees need motivation to participate.

The purpose of this thesis is to study employee involvement and participation from a social responsibility perspective in the change process. The background of this work is the ROVA2030 project, which examines the unification of parishes in the Archdiocese of Turku. The thesis data was collected from employees involved in the project. Employees' experiences and perceptions about the process were explored using thematic interviews. The interviews and the entire thesis were conducted when the project was halfway through.

The results suggest that people experience the same situation in diverse ways. Some experienced that inclusion and responsible leadership in the process were sufficient, while other employees experienced being external in the process. It also emerged that, for each individual, the upcoming change has brought a mindset that sees both opportunities and threats.

Keywords:

Social responsibility, inclusion, leadership, motivation

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	8
2 Sosiaalinen vastuullisuus	10
2.1 Vastuullisuuden kolmijako	10
2.2 Organisaation sosiaalinen vastuullisuus	10
2.3 Johtajan sosiaalinen vastuullisuus	13
2.4 Työntekijän sosiaalinen vastuullisuus	15
3 Osallistaminen	18
3.1 Aidon osallistamisen piirteitä	18
3.2 Jaettu, palveleva ja autenttinen johtajuus osallistajana	20
3.2.1 Palvelevan johtajan lähtökohtia	22
3.2.2 Autenttisen johtajan lähtökohtia	23
3.3 Arvot	25
3.4 Motivaation ylläpito muutoksessa	26
4 Tutkimuksen toteutus	31
4.1 ROVA2030-hankkeen esittely	31
4.2 Tutkimusmenetelmät	33
4.3 Analyysimenetelmät	36
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	38
5 Tulokset	42
5.1 Tutkimuksen haastateltavat	42
5.2 Tutkimuksen tulokset	43
6 Yhteenveto	49
6.1 Johtopäätökset	49
6.2 Kehittämisehdotukset	50
Lähteet	54

Kuvat

Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen kuvaus

Kuvio 2. Neljä pääkohtaa osallistamisen aktivoimiseen muutosta johdettaessa

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Olemme eläneet jo kauan ja edelleen elämme maailmassa, jossa työelämän muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja hyvin nopeasti. Osin muutokset ovat toivottuja ja innostavia ja joskus - ainakin aluksi - negatiivisia tunteita herättäviä.

Työpaikoilla ja organisaatioissa muutokset koskevat aina useita eri ihmisiä.

Työntekijät suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Toiset kokevat tilaisuutensa tulleen tai uuden tuovan jotakin kaivattua muutosta, kun taas osa työyhteisöstä pelkää menettävänsä jotakin turvallista tai hyvää. Ihmislajin muutos tapahtuu hyvin hitaasti, mutta ympäristön muutos tapahtuu vauhdilla. Pyrimme kaikin keinoin mukautumaan muutokseen, johon nopeutemme ei tunnu yltävän.

(Pohjanheimo, 2012, s. 23)

Johtajan sosiaalinen vastuullisuus on erityisen tärkeää edellä mainituista syistä. Psykologisen pelisilmän omaavalla ihmisellä on herkkyys aistia erilaisia ihmisiä ja reagoida eri ihmisten tarpeisiin ja toisaalta saman ihmisen elämänmuutoksista johtuviin vaihteleviin tarpeisiin. Silti johtajan tulee säilyttää johdonmukaisuus, tasapuolisuus sekä jämäkkyys. Jos johtajaksi valittu ei pysty vastuutaan ja valtaansa kantamaan, niin ihmisjoukossa joku aina ottaa johtajan aseman. Jos hänellä ei siihen mandaattia ole, niin tilanne muodostuu ennen pitkää ongelmalliseksi.

Työntekijöiden, etenkin milleniaalien, halu sitoutua organisaatioon on sitä parempi mitä paremmin organisaatio on sosiaalisen vastuullisuuden ottanut huomioon. Usein työntekijä kokee itsekkin olevansa vastuullisempi, jos organisaatio, jossa hän työskentelee, on sitä. (Cao & Lee, 2023)

Tässä asiassa kutakin yksilöä voidaan organisaatioissa auttaa saamalla heidät mukaan pohtimaan, suunnittelemaan sekä toteuttamaan muutosta jo

varhaisessa vaiheessa. Mutta kuten Grape Peoplen blogissa mainitaan, tulee osallistaminen olla aitoa vaikutusmahdollisuutta tarjoavaa.

Näennäisosallistaminen tai mahdollisuus vaikuttaa vain hyvin pieniin asioihin on vaikutukseltaan jopa negatiivinen. (Grape People, ei pvm.)

Myös johtaminen on viime vuosikymmeninä muuttunut vahvasti. Ylhäältä sanelu ei ole toiminut enää viime vuosikymmeninä nykyihmisen johtamiskulttuuriksi. Taylorismista on tultu kauas. Vastuun ja johtamisen osittainen jakaminen on normaali käytäntö nykypäivänä. Kuten Reijonen ja Puusa (2011) kirjassaan toteavat, niin myös julkisen sektorin työssä johtamisvastuu on yhä enemmän jakautunut. Kaikesta huolimatta ja pohjimmiltaan ihminen ja ihmisjoukko kaipaavat aina johtajaa.

Johtajat ja ennen kaikkea johdettavat ovat erilaisia. Aaltonen kollegoineen (2004, s.199) toteaa: ”Johtaminen on vaikeaa. Ihmistä voidaan houkuttaa tai käskää, palkita tai rangaista, mutta hänen motivoitumisensa on huomattavasti monisyisempi kysymys.” Julkisella sektorilla motivaatio työhön on perinteisesti ajateltu syntyvän kutsumuksesta, sisäisestä motivaatiosta. Muutokset työelämässä viime vuosikymmeninä ovat vaikuttaneet myös tähän kutsumukseen ja ylipäätään julkisen sektorin työn lähtökohtiin ja työntekijän motivaation syntymiseen. (Puusa & Reijonen, 2011)

Johtajan osaaminen mitataan usein muutostilanteissa. Mutta usein unohdetaan, että johtaja on itsekin silloin samassa muutostilanteessa. Ja vaikka hyvä johtaminen on monelle nykypäivänä helppo määrittää, niin käytännössä sen toteuttaminen ja toteutuminen ei ole helppoa. Vaikeutta tuo omalta osaltaan se, että organisaatioissa vaikuttavat perinteet ja kulttuurit, joihin johtajakaan ei pysty aina vaikuttamaan. (Reijonen & Puusa, 2011, s. 99)

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Käsittelen opinnäytetyössäni sosiaalista vastuullisuutta johtamisessa ja sen liittymistä muutoksen johtamiseen. Tämän ohella näkökulmana on työntekijän velvollisuudet sekä vaikutusmahdollisuudet suurissa muutoksissa. Lähestyn aihetta ensisijaisesti kysymyksellä, jossa pohdin työntekijän prosessiin osallistamisen määrää ja laatua. Tutkimuskysymykseni tiivistyy kysymykseen: Minkälainen osallistaminen on suuressa muutosprosessissa hyödyllistä ja järkevää ja milloin sitä on tehty riittävästi ja voidaanko sitä tehdä jopa liikaa? Johtajan ja johtoryhmän tulee positionsa vuoksi ottaa suurista muutoksista sekä päävastuu että suurin työmäärä, mutta silti koko työyhteisön aito kuunteleminen ja osallistaminen ovat edellytyksiä prosessin onnistumiselle. Kunkin työntekijän tulee puolestaan ottaa vastuuta sekä oman työnsä ja työalansa edustajana että yhtenä työyhteisön jäsenenä muutoksen onnistumisesta. Aidosti yhdessä tekeminen on erityisen selkeä osa sosiaalista vastuullisuutta.

Muutos on usein haaste - toisinaan myös innostava - työntekijän motivaatiolle. Sekä ylimmän johdon että lähijohtajien yhtenä tärkeänä osa-alueena ja vastuuna muutoksissa on motivaation ylläpitäminen ja sen edelleen nostaminen. Onkin tärkeä pohtia kysymystä miten johtajat ylläpitävät ja parantavat motivaatiota suurten myllerrysten keskellä. Johtajien sosiaalinen vastuu nousee erityisen selkeästi esille isojen muutosten yhteydessä.

Opinnäytetyöni liittyy ROVA2030-hankkeeseen, joka toimii työn toimeksiantajana. Työskentelen itse yhdessä hankkeessa mukana olevista organisaatioista, eli seurakunnista. ROVA2030-hanke on Suomen evankelisluterilaisen kirkon Turun arkkhiippakuntaan kuuluvien rovastikuntien suunnitelma, jossa kirkkoa koskevien muutosten keskellä on tarkoitus yhdistää useita seurakuntia selkeästi suuremmiksi yksiköiksi. Olen rajannut oman työni koskemaan viidestä Turun arkkhiippakunnan rovastikunnasta Paimion rovastikuntaa, johon kuuluu 7 seurakuntaa, joista 6 on hankkeessa mukana. ROVA2030-hanke on vielä kesken ja lopullisia päätöksiä hankkeen kohtalosta

luottamushenkilöt tekevät seurakuntakohtaisesti tällä tietoa vuoden 2026 alkupuolella.

Kuten usein, niin tässäkin opinnäytetyössä aiheen alkuperäinen sekä koko työskentelyn aikainen työn rajaaminen on tärkeää. Johtajuustyyppinä on vuosikymmenten aikoina pyritty monin eri tavoin jäsentämään ja lokeroimaan. Tässä opinnäytetyössä ei perehdytä näihin tarkemmin, mutta sosiaalisesti vastuullinen johtaminen lähentyy ja myös risteytyy muun muassa palvelevan johtajuuden, jaetun johtajuuden ja autenttisen johtajuuden kanssa, ja tämän vuoksi nämä ovat lyhyesti käsiteltynä pääluvussa 3. Työn rajauksen kannalta näitä ei kuitenkaan käsitellä erityisen syvällisesti.

Vastuulliseen yritykseen, organisaatioon ja ylipäätään työyhteisöön kuuluvat vastuullisuuden kaikki osa-alueet: taloudellinen, ekologinen sekä sosiaalinen. Kolmijakoisesta vastuullisuudesta tässä tutkimuksessa käsitellään vain sosiaalista vastuullisuutta. Päätös ei ollut opinnäytetyötä koskeva arvovalinta, vaan rajaus on tehty tutkimusrajauksellisista syistä.

2 Sosiaalinen vastuullisuus

2.1 Vastuullisuuden kolmijako

Organisaatioiden vastuullisuuteen liittyy edellä mainitut kolme tasoa: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu. Organisaation toimialan mukaan näiden kolmen vastuullisuuden kunkin alatason tasapaino vaihtelee. On tärkeää, että tasapaino on hallinnassa ja oikeanlainen kulloinkin kyseessä olevalle toimialalle. Silti mikään kolmesta osa-alueesta ei saa täysin jäädä huomiotta. Aatteellisen toimijan pääpainon ollessa yleensä jokin muu kuin taloudellinen tuottavuus, on vaarana, että se tuhoaa taloutensa, jos ekologinen ja/tai sosiaalinen vastuullisuus vie kaiken huomion ja taloudellinen vastuullisuus unohtuu kokonaan. Tai, jos yritys pyrkii tekemään voittoa ihmisten hyvinvoinnin ja ympäristön tuhoutumisen kustannuksella, niin kaksi kolmesta vastuullisuuden osasta on jäänyt helposti täysin huomiotta. (Aaltonen ym., 2004)

Sosiaalinen vastuullisuus on ennen kaikkea erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Mutta vastuullisuus on myös rajojen asettamista ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Vastuullisuus on termi ja asia, jota nykypäivänä yhdenkään johtajan, organisaation, yrityksen tai ryhmän on vaikea ohittaa.

2.2 Organisaation sosiaalinen vastuullisuus

Kylää johtavasta kartanonisännästä torppareineen on kuljettu tehdasalueisiin, joissa työntekijöille oli asunnot, kirjastot, kaupat ja kirkot. Samassa yrityksessä saatettiin työskennellä koko työura, jopa useamman sukupolven ajan. Siitä ja sen kaltaisesta yritysten yhteiskunta-asemasta ja -vastuusta on tultu kauas. Mutta edelleen yrityksillä ja julkisyhteisöillä on sekä juridinen että eettinen vastuu työntekijöistään. Lakien määräämien minimivastuiden lisäksi erilaiset

etuudet ovat osaltaan työnantajien kilpailuvaltteja. Vaikka henkilöt organisaatiossa vaihtuvat, niin mielenkiintoisella tavalla organisaation kulttuuri säilyy. Herää kysymys, mikä on sitten organisaation sosiaalinen vastuullisuus. Ehkä se on sitä kulttuuria, jota kukin siellä työskentelevä ihminen rakentaa. Usein tiedostamattaan, joskus tiedostaen.

Aaltonen kollegoineen (2004) nostaa esille kysymyksen siitä voiko ylipäätään organisaatio olla vastuussa, toimia vastuullisesti. Kyse on kuitenkin lopulta yksittäisistä ihmisistä, jotka organisaatioita johtavat. Organisaatiotasolla vastuullisuus liittyy myös kysymykseen, miksi juuri tämä yritys tai organisaatio on ylipäätään olemassa ja mihin sitä tarvitaan.

Organisaation vastuullisuudesta puhuttaessa ollaan helposti perinteisen vastuunvälttelyn alueella. Organisaation tekemän päätöksen taakse piiloutuminen on pelkuruutta. Niclas Stroåsin artikkeli Helsingin Sanomissa (2024) korostaa sitä, kuinka esimerkiksi Applella sekä onnistumiset että vaikeat päätökset henkilöityivät aina johonkin. Vastuuta ei piiloteltu komiteoille, työryhmille tai jollekin seuraavalle johtajalle.

Organisaation oman kulttuurin arvo on korkea, sillä sen rakentamiseen menee yleensä pitkä aika ja sen muuttaminen on hidasta ja vaikeaa.

Organisaatiokulttuuriin liittyy sovitut säännöt ja normit sekä myös, ja ehkä ennen kaikkea hyviksi yhteisesti koetut sanattomat sopimukset ja kirjoittamattomat säännöt. Sisäinen kulttuuri on usein vaikeasti havaittavissa ja siksi se tulee usein näkyväksi vasta, kun esimerkiksi uusi työntekijä huomaa ja mahdollisesti kyseenalaistaa sen. Laadukas, eettinen ja pitkäjänteinen organisaatiokulttuuri on yleensä hyvä kilpailuetu suhteessa rekrytointiin, asiakkaisiin, yhteiskuntaan ja kaikkiin sidosryhmiin. (Reijonen & Puusa, 2011) Kääntöpuolena vahvasti yhtenäinen organisaatio voi huomaamattaan olla yhtenäisyydessään jo erilaisuutta rajoittava, joka saattaa muistuttaa jopa kulttia, kun tilaa poikkeaville ajatuksille ei mahdollisesti ole. (Martela & Jarenko, 2015)

Vanha toteamus, että ”yritys tarjoaa puitteet ja työntekijä valitsee, haluaako hän siellä työskennellä” on kaikessa suoruudessaan hyvin sanottu. Organisaation

sosiaalinen vastuullisuus alkaa rekrytoinnista. Rekrytoinnin tarkoitus on saada sellaisia työntekijöitä, jotka jakavat organisaation arvomaailman. Esimiestä valitessa puolestaan tulisi selvittää hakijan kyvyt johtaa. Ei mietitä pelkästään esimiehen ominaisuuksia, vaan taitoja ja kykyjä johtaa, myös ikävissä tilanteissa. (Aaltonen ym., 2004)

Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus tuo työntekijöille tyytyväisyyttä, mutta päinvastaisessa tapauksessa se toimii myös negatiivisesti. Parhaimmillaan yrityksen sosiaalinen vastuullisuus tuo työntekijälle iloa ja hyvää mieltä myös hänen perhe-elämäänsä ja vapaa-aikaan. Sen lisäksi, että vastuullisuus vaikuttaa positiivisesti työntekijän ja yrityksen väleihin, niin se vahvistaa myös organisaation identiteettiä, työntekijöiden hyvinvointia ja esimerkiksi kriisinsietokykyä sekä - totta kai - myös kaupallista menestymistä. (Cvetkoska, ym., 2005)

Vastuullinen henkilöstöpolitiikka on viime aikoina noussut tärkeäksi osaksi työnantajan houkuttelevuudessa. Etenkin tämä koskee nuoria ja vasta työelämään siirtyviä. (Aaltonen ym., 2004) Sosiaalisesti vastuullinen organisaatio saa työntekijän antamaan työllensä ja sitä kautta organisaatiolleen enemmän. Sellainen organisaatio näyttäytyy työnantajana, joka on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja työympäristöstä kaikinensa. (Jeong ym., 2002)

Yritys tai julkisorganisaatio on aina osa yhteiskuntaa ja sitä kautta sen vastuullisuus on enemmän kuin vain sen oma toiminta. Mitä suurempi organisaatio, sitä suurempi sen yhteiskunnallinen vaikutus on. Vastuullinen ja eettinen organisaatio toteuttaa omia intressejään sopusoinnussa yleismaailmallisten ja toisaalta oman alueen kulttuurin ja tapojen kanssa. (Aaltonen ym. 2004) Yrityksillä ja julkisyhteisöillä on huomattava määrä sidosryhmiä. Näiden sidosryhmien toiveet ja vaateet voivat olla monenlaisia. Sosiaalisesti vastuullinen organisaatio pyrkii parhaansa mukaan huomioimaan nämä kaikki; asiakkaat, työntekijät ja paikallisyhteisön. (Reijonen & Puusa, 2011)

Strategia on organisaation kulmakivi ja kaiken organisaation toiminnan tulee perustua siihen. Myöskään vastuullisuus ei ole strategiasta erillinen saareke, vaan strategian tulee olla kytköksissä vastuullisuuteen ja toisinpäin. Irrallaan ja erikseen ne toimivat huonosti. Tulee myös muistaa, että organisaatiokin toimii loogisuuden lisäksi emotionaalisesti. Tiedostetut ja tiedostamattomat kulttuurit organisaatiossa eivät voi torjua sovittuja strategioita, sillä muuten se/ne jäävät vain pelkäksi puheeksi. Liike-elämässä tarvitaan sosiaalista vastuullisuutta, mutta se ei korvaa eikä kumoa suunnittelun ja organisoinnin tarvetta. Elämässä, myös työelämässä, jopa liike-elämässä on asioita, joita ei kaupata ja joita ei voida hinnoitella. Aaltonen (ym., 2004) nostavat esille sen, että yritysmaailma tarvitsee toimiakseen bisnesnäkökulman, mutta päämäärä tulee silti olla ihmisen hyvinvointi ja yhteiskunnan kehittäminen. Pohjimmiltaan tuottavuudella tavoitellaan turvallista ja hyvää elämää.

2.3 Johtajan sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuullisuus yrityksissä ja muissa työpaikoissa tarkoittaa suhdetta ihmisiin ja yhteiskuntaan. Ihmisarvot ja yhdenvertaisuus sekä työhyvinvointi, työehdot ja ylipäätään henkilöstön työssä viihtyminen sekä jaksaminen ovat keskeinen osa johtajan sosiaalista vastuullisuutta. Sosiaalisuus on vuorovaikutusta. Pohjanheimo (2012) nostaa esille sen kuinka vuorovaikutustilanteisiin tarvitaan minimissään kaksi henkilöä ja johtavassa asemassa olevalla on aina hieman suurempi vastuu työntekijän ja johtajan välisessä vuorovaikutustilanteessa. Samoin johtajalta vaaditaan toimimista myös sellaisten ihmisten kanssa, jotka eivät välttämättä jaa samoja tapoja hahmottaa ihmisiä ja asioita kuin hän itse. Joustavallakin johtajalla tulee eteen tilanteita, joissa hän ei yrityksestään huolimatta ymmärrä toista. Silloinkaan johtopäätös ei tule olla se, että toinen on outo tai väärässä.

Kallio (2023) kuvaa asiaa blogissaan seuraavasti: ”Ensinnäkin vastuullisuutta on huolehtia omasta henkilöstöstä. Työn tulee olla turvallista niin fyysisesti,

sosiaalisesti kuin psykologisesti. Vastuullista johtamista ohjaa kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jolloin esimerkiksi uran ja perheen yhteensovittaminen tehdään mahdolliseksi. Vastuullisuutta on myös tukea työntekijöiden tulevaisuuden uramahdollisuuksia ja jatkuvaa työssä kehittymistä.”

Psykologinen pelisilmä on johtajan tärkeitä ominaisuuksia. Johtaja ei voi itseään täysin muuttaa, vaikkakin särmiä voi hioa ja ne elämäkoulussa hioutuvatkin. Erilaiset alaiset vaativat erilaista lähestymistä. Tällöin pelisilmä ja ihmisten erilaisuuden ja sen hetkisten tunteiden aistiminen on erittäin tärkeää. Toisaalta vahvasti tunteva pomo voi uuvuttaa itsensä aistimalla vilkasta ympäristöään turhankin paljon. Älykäs johtaja osaa reagoida erilaisten työntekijöiden kohdalla eri tavalla; ”vauhdikas pomo hiljentää tahtiaan.” ja ”neuroottinen ei hylkää innostunutta alaistaan”. (Pohjanheimo 2012, s. 73) Kuten Aaltonen ja kollegansa (2004) tuovat esille, niin myös palkkauksen järjestäminen ja muut työelämän perusasiat; koulutus, etuisuudet, työturvallisuus sekä ylipäättään fyysiset työskentelytilat ovat vastuullista johtamista.

Vastuulliseen johtamiseen on panostettu pitkään historiassa julkisen sektorin puolella. Demokratia ja vastuullinen julkisjohtaminen kuuluvat tiiviisti yhteen. Vaikka esimerkiksi eurooppalaiset hallinnot ovat panostaneet paljon julkisen hallinnon etiikkaan, niin silti se ei ole lisännyt kansalaisten luottamusta hallintoon. Hallinto-opit kertovat osaltaan mitä voidaan pitää vastuullisena julkisena johtamisena, ja millä tavoin vastuullinen johtaja toimii. (Autioniemi 2021)

Johtajan vastuu on tunnetusti suuri. Johtajan eettisellä esimerkillä on suuri merkitys sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä alaisilleen. (Ullah ym., 2022) Valta ja vastuu linkitetään usein ja ihan syystäkin toisiinsa. Sen lisäksi Pohjanheimo (2012) nostaa kirjassaan kolmanneksi johtajuuden kulmakiveksi vaikuttamisen, kaikessa sen laajuudessaan.

Johtajalle tärkeitä ominaisuuksia on yhteisen hyvän etsiminen, hänen tulee myös ymmärtää omat heikkoudet ja vahvuudet. (Virtanen 2005) Johtamisen

keskeinen tavoite on mahdollistaa ja varmistaa työntekijän voimavarojen riittäminen sekä laadukkaan työpanoksen toteutuminen. Sekä työntekijä että johtaja väistämättä epäonnistuu joskus. Johtajan tulee hyväksyä omat epäonnistumiset sekä olla tietoinen siitä, että kaikkea ei pysty hallitsemaan ja kontrolloimaan. Samoin tulee pärjätä sen asian kanssa, että joskus tulee sanoa ja tuoda myös negatiivisia asioita sekä päätöksiä työntekijöille. (Pirttilä ym., 2019)

Ihmisläheinen, sosiaalisesti vastuullinen johtaja on vaarassa uuvuttaa itse itsensä. Johtaja joutuu tekemään päätöksiä, jotka koskevat ihmisten perustaa. Hän kuulee asioita, joista ei voi puhua kenellekään muulle. Johtajan odotetaan olevan vahva ja pärjäävä. Ihmisläheinen johtaja on parhaansa mukaan läsnä ja tukena työntekijöilleen, mutta voi herätä kysymys, että saako hän itse tukea. (Huovinmaa 2024)

2.4 Työntekijän sosiaalinen vastuullisuus

Voinemme lähteä työelämässä oletuksesta, että hyvä johtaja on työntekijän perusoikeuksia, samoin pitäisi olla myös johtajan oikeutena hyvät työntekijät. Työntekijät ovat myös johtajan tärkein asia, sillä johtajia ei työelämä tarvitse, jollei ole johdettavia.

Työntekijän vastuullisuus alkaa jo töitä etsiessä. Ei ole järkevää hakeutua työpaikkaan, jonka itselle erilaiset arvot ovat jo ennakkoon tiedossa. Vasara (2021) on nostanut esille muun muassa seuraavia asioita työntekijän vastuullisuutta ajatellen:

1. Vastuullisuus alkaa jo ennen työn alkua
2. Erilaisuuden arvostaminen ja toisten huomioiminen
3. Palautteen antaminen rakentavasti

Reijonen ja Puusa (2011) nostavat esille useita tutkimuksia alaistaidoista, joista käytetään myös termiä organisaatiokansalaisuustaidot. Kirjoittajien esille nostamalla eri lähteillä on paljon yhtäläisyyksiä ja esille nousevat muun muassa joustavuus ja epätsekkyys, kehittymishalukkuus, toisten huomioon ottaminen sekä organisaatiokansalaisuus. ”Väljästi määriteltynä, alaistaitojen voidaan ymmärtää viittaavaan vastuulliseen vaikuttamiseen esimiehen tuella.” (Reijonen & Puusa, 2011, s. 100) Kyseessä on siis taito toimia organisaation jäsenenä. Termiä ”alainen” on yhä suuremmissa määrin alettu pitää ongelmallisena ja selkeään ja vanhakantaiseen hierarkkisuuteen viittaavana. Ylipäättään alaistaito-termi on suomen kielessä heikosti vakiintunut. Kansainvälinen termi ”organisaatiokansalaisuus” (organizational citizenship behavior) viittaa työyhteisön sisäiseen sujuvuuteen ja sen sisällä olevien ihmisten toimivaan kanssakäymiseen. (Reijonen & Puusa, 2011)

Sosiaalisesti vastuullinen organisaatio on yhteispeliä. Vaikka johtaja on kuinka sitoutunut, niin yksin hän ei voi organisaation toimintaa muuttaa. Tärkeää on saada koko yhteisö muutokseen mukaan. Ilman johtajan suostumusta eivät toisaalta työntekijäkään saa yksin muutosta aikaiseksi. Työntekijällä ei ole pelkästään suhdetta ylöspäin, johtajiin, vaan myös toisiin työntekijöihin. Oleellinen osa työntekijän vastuullisuutta on suhtautuminen muihin työntekijöihin. Työyhteisötaidot kuuluvat siis tiiviisti organisaatiokansalaisuustaitoihin. (Reijonen & Puusa, 2011)

Laihon kollegoineen (2020) tekemässä tutkimuksessa esillä on työkaveruuden (colleagueship) käsite. Tässä nousee esille erityisesti se kuinka työpaikan yhteiset arvot ja yhteiset tavoitteet sekä selkeät pelisäännöt ja työnjako ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden keskenään toimeen tulemisessa. Lähijohtajien sekä ylempien johtajien roolia näissäkään ei tosin voi väheksyä.

Yhtä lailla kuin johtajalla niin kullakin työntekijällä on osaltaan vastuunsa työyhteisön toimivuudesta. On tilanteita, joissa johtaja ei salassapitovelvollisuutensa vuoksi voi työyhteisölle kaikkea kertoa. Tällöin työntekijät osaltaan kantavat vastuuta, että eivät levitä valheellisia tietoja. Ja joissakin tilanteissa johtajan tulee vain toivoa työntekijöiden luottavan, että

hänen päätöksensä ovat oikeita. Osaltaan työntekijä kantaa vastuuta siitä, että hän ei lähde painostamaan johtajaa kertomaan asioita, joita ei saisi kertoa, vaikka luonnollisesti johtaja-asemassa olevalla on isoin vastuu tässäkin. Johtajan kokema yksinäisyys voi johtaa tilanteeseen, jossa johtaja jakaa omia tunteitaan tai yrityksen tulevia päätöksiä jollekin yksittäiselle työntekijälle muita enemmän. Tämä voi tuntua työntekijästä hyvältä ja kierre voi olla valmis. Syrjimisen tai jopa työpaikkakiusaamisen mahdollisuus on hyvin lähellä. (Huovinmaa 2024)

Kaiken kaikkiaan sekä suhteessa johtajaan että suhteessa kollegoihin pärjää hyvin arkijärkisellä käytöksellä. Hyvä asenne ja kohteliaat käytöstavat ovat organisaatiokansalaisen tärkeimmät taidot. (Reijonen & Puusa, 2011)

3 Osallistaminen

3.1 Aidon osallistamisen piirteitä

Työntekijän osallistaminen organisaation päätöksenteossa - sekä isommissa että pienemmissä asioissa - on monessa mielessä tärkeää. Yleisesti osallistaminen lisää työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon. Sitoutunut työntekijä on osallistuva työntekijä ja osallistuva työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut työntekijä. Motivoituneesta, sitoutuneesta ja osallistuvasta työntekijästä hyötyy jokainen organisaatio, oli sitten kyseessä voittoa tavoitteleva yritys tai julkisorganisaatio tai hyväntekeväisyysjärjestö. Johtaja, joka pyrkii sitouttamaan työntekijöitään antaa tilaa työntekijöiden ideoille, luovuudelle, kuuntelulle ja osallistamiselle. Myös uskallus tarttua mahdollisiin konfliktitilanteisiin on keskeinen osa sitouttavan johtajan osaamista ja toimintaa. (Huovinmaa, 2024)

Osallistava johtaminen saa yleensä ihmiset motivoitumaan muutokseen paremmin ja myös nopeammin. Johtajalta vaaditaan kuitenkin kuuntelevassakin organisaatiossa lopulta päätöksentekokykyä. Ylidemokraattinen johtaminen, jossa lähes loputtomasti kuunnellaan ja palataan samaan keskusteluun kerta toisensa jälkeen uuvuttaa jokaisen ja estää asioiden eteenpäin menemistä. Ylipäätään osallistamisen ja päätöksenteon toisistaan erottaminen on tärkeää. Ihannetilanteessa johtaja ja johtoryhmä tekevät päätöksen kuunneltuaan aidosti työntekijöitä. Osallistaminen ei ole omasta vallasta luopumista. Näennäisdemokratia paljastuu ennen pitkää ja menetetty luottamus on vaikea koskaan saada takaisin. Mieliä pidettä ei tule kysellä, jos päätös on jo tehty, joskaan ei vielä tiedotettu. (Pohjanheimo, 2012)

Martela ja Jarenko (2015, s. 204) sanoittavat asiaa hyvin: ”Päästä työntekijät mukaan niihin prosesseihin, joissa päätetään yrityksen päämääristä ja toimintatavoista. Kuuntele, osallista ja pidä huolta, että heiltä tulevat hyvät ideat myös toteutuvat.” Samoin Ollila ym. (2018) nostavat asian artikkelissaan keskeiseksi asiaksi toteamalla kuinka tärkeää on, että muutostilanteissa johtajat eivät rajaa liian selvästi työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. Heidän aito mukaan ottaminen on tärkeää. Erityisen vältettäviä ovat tilanteet, joissa ihmisiä näennäiskuunnellaan.

Vaikkakin tuhansista ideoista vain muutamaa kymmentä jatkokehittelään ja ehkä vain yksittäisiä otetaan käytäntöön, niin ideoimiselle annettu tila nostaa työntekijöiden motivaatiota. Ja kun työntekijän motivaatio on korkealla kokevat he myös halua kehittää työtänsä. Työntekijän kuunteleminen ei tarkoita tasapäistä demokratiaa, edelleen johtajalla on sekä valta että vastuu tehdä päätökset ja sitä myös ihmiset odottavat. Päätöksentekoa tulee kuitenkin edellyttää työntekijöiden aito kuunteleminen. Työntekijän tunne siitä, että kuuntelu on vain muodollista, on turhauttavaa ja motivaatiota vähentävää. Kuten Martela ja Jarenko (2015, s. 85) asian muotoilevat: ”Typerintä, mitä johtaja voi tehdä, on tukahduttaa tällainen keskustelu ja kysymykset. Silti moni johtaja tekee juuri näin.”

Osallistaminen ei ole yksisuuntaista. Myös työntekijän tulee kantaa tässä vastuunsa. Vain itse voi itsensä aktivoida osallistumaan. Johtajan tehtävä on mahdollistaa ja motivoida osallistumaan, mutta käskeminen siihen on hankalaa. Yhteisöllisyyden rakentumiseen tarvitaan jokaisen jäsenen panos. Tästä seuraa positiivinen omistajuus ja parhaimmillaan kaikki ottavat vastuuta, joustavat, sitoutuvat ja osallistuvat. Yhteisöllisyys on kuitenkin monimutkainen ja muutoksille herkkä ja jokainen muutos organisaatiossa tai sen henkilöstössä tai jopa sidosryhmissä voivat muuttaa yhteisöllisyyden tasapainoa. (Jäppinen 2012)

Luottamus ja kokemus oikeudenmukaisuudesta ovat työyhteisön kulmakiviä. Jos organisaatiossa on keskinäinen luottamus, on työssä helpompi onnistua, sillä epäonnistuminenkin on sallittua. Jos luottamus rakoilee alkaa työyhteisön yhteishenki murentumaan. Luottamuksellisessa ja turvallisessa ilmapiirissä ihminen on luova, tehokas ja hyvinvoiva. (Martela & Jarenko 2015) Luottavaista ilmapiiriä luodaan käytöksellä, sanattomalla viestinnällä sekä laadukkaalla ja tasapuolisella tiedottamisella. Luottamus on tärkeää työyhteisöissä ja erityisen tärkeää se on muutostilanteissa. Vaikka hyvälläkään tiedottamisella ei päästä täydelliseen tiedonjakoon, niin siihen pyrkiminen kannattaa. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, on tässäkin yhteydessä yksisuuntaista tiedottamista parempi vaihtoehto. (Zitting ym. 2020)

Luottamus ja toisaalta valvonta eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa ja näiden onnistumiseen liittyvät kiinteästi yhteisöllisyys, kommunikointi ja kokemus osallisuudesta. Luottamuksen päälle perustuva valvonta toimii paremmin kuin hierarkkinen johtaminen. (Ollila ym., 2018)

3.2 Jaettu, palveleva ja autenttinen johtajuus osallistajana

Vanhoja alkuperäiskansoja ja heimoja sekä niiden elämää tutkimalla löydetään jaetulle johtajuudelle tyypillisiä käyttäytymisen piirteitä. Oikeastaan hierarkkinen johtajuus on aikanaan teollistumisen myötä tullutta ja toisaalta sotilasjohtamisen peruja. Nykypäivänä on puolestaan todettu, etenkin asiantuntijatyössä, hierarkkisen johtamisen tehottomuus ja siitä pyritään pääosin eroon. (Collin & Lemmetty, 2019)

Johtaja, joka pohtii omien päätöksiensä vaikutusta alaisiin ja pyrkii olemaan oikeudenmukainen sekä moraalisesti kestävä ja käyttää valtaansa oikein, on vastuullinen johtaja. Pirttilä ym. (2019) nostavat myös esiin, että jaetun

johtajuuden painottaminen ei poista johtajan vastuuta henkilöstön jaksamisesta sekä viihtyvyydestä ja koko työyhteisön hyvinvoinnista.

Jaetun johtajuuden keskelläkin on tärkeä tietää mikä työ kellekin kuuluu ja kuka missäkin tilanteessa kantaa vastuun ja ottaa vallan. (Pohjanheimo, 2012) tai kuten Jäppinen (2012) toteaa, että johtajuus ei välttämättä ole sama asia kuin johtaja. Johtajuus on aina jossakin. Tästä herää kysymys, kuka johtajuuden ottaa ja kenelle se annetaan ja onko joku tietty persoonallisuus parempi johtaja kuin toinen.

Osaltaan jaettua johtajuutta on haastanut digitalisaatio. Lähijohtajien tarvetta voidaan ajatella osin tiedonvälittäjinä ennen internetin aikaa. Onko tämäntapaiselle kerrokselliselle organisaatiolle vielä tarvetta, kun tieto voidaan jakaa reaaliaikaisesti koko työyhteisölle kerralla ja kukin voi seurata talouslukuja tai muita prosesseja omalta tietokoneeltaan. (Martela & Jarenko, 2015)

Huovinmaa (2024) nostaa kirjassaan esille sen, kuinka jaettu johtajuus on useasti todettu toimivimmaksi ratkaisuksi. Vastuu on jaettu ja sen ei oleteta kuuluvan vain johtajalle. Parhaimmillaan jaettu johtajuus tuo työyhteisöön tehokkuutta. Siltikin matalahierarkkisissa, jopa itseohjautuvissa työpaikoissa kaivataan usein johtajaa, joka uskaltaa tehdä päätöksiä, myös joidenkin näkökulmasta negatiivisia päätöksiä.

Valta ja vastuu liittyvät ja liitetään yhteen. Jäppinen (2012) nostaa kuitenkin esille sen, kuinka on ihmisiä, jotka mielellään ottavat näistä vain toisen, eli vallan. Vastuunotto jää helposti vain itselle mukavien asioiden tasolle. Mukavuusalueen ulkopuolella vastuunottaminen tuntuu useimmiten vaativalta ja sitä vältellään. Toinen ryhmä ovat he, jotka ottavat vastuuta asioista, jotka eivät heille kuulu. Joka tapauksessa toimivan yhteisön osalta on välttämätöntä, että jokainen ottaa osaltaan siinä vastuuta.

3.2.1 Palvelevan johtajan lähtökohtia

Käsite ”palveleva johtaminen” on Robert Greenleafin 1990-luvun alussa esille nostama termi. Nimensä mukaisesti palveleva johtaminen on epäitsekkästä toisten auttamista. Se vaatii kykyä kohdata työyhteisön jokainen jäsen yksilöllisesti niin työntekijänä kuin ihmisenäkin. Työntekijöillä voi olla elämässään haasteita ja niitä voi tulla jokaisen kohdalle – usein yllättäen. Palvelevan johtajuuden haasteena voikin olla liiallinen ajankäyttö ihmisten ongelmiin, jolloin se aika on kaikesta muusta pois. (Pessi ym., 2017)

Kuten Spears (2022) artikkelissaan kirjoittaa: ”Palveleva johtaja tunnistaa valtavan vastuun työntekijöiden ja kollegoiden henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun edistämiseksi.” Myös Pessi (2017) ym. nostavat kirjassaan esille sen kuinka myötätuntoinen johtaja voi kokea jopa myötätuntouupumusta, ottaessaan liiallisesti ihmisten murheita mielen päälle.

Myötätuntoinen, palveleva johtajuus voi olla hämmentävää, jos siihen ei olla organisaatiossa totuttu. Siihen voi liittyä jopa pelon tunteita. Silti palveleva ja myötätuntoinen johtaminen on tavoittelemisen arvoista. Sekä myötätunto, että sen puute näkyy ihmisissä, vaikka siitä ei erikseen puhuta tai sitä ei nimellisesti käsitelläkään. Samoin myötätuntoinen ilmapiiri heijastelee koko työyhteisöön ja lisää näin ihmisten hyvinvointia. (Pessi, ym. 2017)

Palvelevan johtajan tärkeitä taitoja on kuunteleminen sekä kyky empatiaan. Taitava kuuntelija ei pelkäästään kuuntele, vaan löytää ihmisten väliset erot ja tarpeet yksilöinä ja yhteisönä. Palveleva johtava vaatii menestyäkseen taitoa ja empatiakykyä kuunnella. Palveleva johtajuus perustuu pakottamisen sijasta vakuuttamiseen. Tämä on yksi iso ero autoritaarisen mallin ja palvelevan johtamisen välillä. Palvelevassa johtajuudessa on hyvä muistaa, että kukaan ihminen ei ole täydellinen, vaan virheitä tekee myös palveleva johtaja. Virheen

tunnistaminen ja tunnustaminen sekä sen anteeksipyyttäminen on ratkaisu päästä eteenpäin. (Spears, 2022)

Myötätunto ja myös myötäinto perustuvat aitouteen, sillä epäautenttisuus paljastuu – tässäkin. Yhdessä koetut ilot ja surut, menetykset ja menestykset hitsaavat organisaatiota yhteen. Vaikka empaattinen käytös vaikuttaa ihmisiin lyhyelläkin ajalla, niin epäaito myötätuntoisuus paljastuu ja voi tehdä jopa negatiivisen vaikutuksen. (Pessi, ym. 2017)

3.2.2 Autenttisen johtajan lähtökohtia

Autenttinen johtaminen esimerkiksi muutosjohtamisessa on yhä enemmän esillä. Sitä on kuitenkin vaikea pelkästään koulutuksilla oppia. Se vaatii aitoutta ja sisäistämistä. (Baron, 2016) Ihmisen aitous ei ole mustavalkoista, kuten Avolio & Gardner (2005) tuovat artikkelissaan esille, Johtajan ja ylipäätään ihmisen autenttisuuteen vaikuttavat kaikkein eniten hänen henkilökohtaiset perusarvonsa; rehellisyys, uskollisuus, vastuunkanto, kiitollisuus, toisista huolehtiminen ja niin edelleen.

Autenttinen johtajuus jaetaan usein neljään osa-alueeseen.

- 1) Itsensä tuntemiseen ja kykyyn tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä tunnistaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen reagoinnit itseensä ja kanssaihmiseen.
- 2) Rohkeuteen ja kykyyn ilmaista omat näkemyksensä, joka rohkaisee samaan myös muita.

3) Tasapuoliseen katsantokantaan, myös niihin, jotka ovat mahdollisesti oman näkemyksen kanssa vieraampia.

4) Kykyyn toimia omien moraaliarvojen mukaan huolimatta ulkoisista paineista ja vaikuttamisyrittämisistä.

Ennen kaikkea autenttiset johtajat haluavat ymmärtää omaa johtajuuttaan auttaakseen muita. Rehellisyyden voikin ajatella edustavan autenttisen johtajuuden läpinäkyvyyttä ja moraalista integriteettiä. Sekä autenttisuudessa että rehellisyydessä on kyse luottamuksesta ja johdonmukaisuudesta, joiden avulla työntekijät voivat ennakoida lähijohtajan käyttäytymistä. (Kinnunen, ym., 2013)

Koko työyhteisön mahdollistama autenttinen johtaminen on tärkeää. Yksittäinen johtaja jää helposti yksin arvojen ja moraalin kanssa, jos työyhteisö ei tue autenttisuutta. ”Johtajan oman autenttisuuden lisäksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työympäristö ja työskentelyn olosuhteet mahdollistavat autenttisen päätöksenteon ja tukevat sitä.” (Niemi ym. 2020, s. 112) On tietenkin eri asia, että uskaltaako autenttinen johtaja tiukassa paikassa toimia moraalisensa ja arvojensa mukaisesti. Teoria ja käytäntö ovat (tässäkin) kovasti eri asioita. Tämä nousee vahvasti esille tutkimuksessa, jossa Niemi (2020, s.109) sivulla kollegoineen toteaa: ”yli puolella esimiehistä autenttinen päätöksentekoprosessi jäi ajattelun ja aikeiden tasolle.” Autenttisen johtajan tulee myös ennen kaikkea omata hyvä itsetuntemus ja moraalinen johdonmukaisuus.

Autenttisen johtajan vahvuuksia ovat myös empaattisuus ja myötätunto. Todellista autenttisuutta ei ole tsemppivoivotukset, vaan elämänhaasteiden huomaamiset, rauhalliset pysähtymiset ja kuuntelemiset sekä tarvittaessa hetkellinen työn uudelleen organisointi. Johtajan sosiaaliset kyvyt ja sosiaalinen vastuullisuus ovat suurella roolilla näissä tilanteissa. (Pessi, ym., 2017)

Johtaja voi omalla autenttisuudellaan tuoda työyhteisöön luottamusta ja sitoutumista. Optimistinen ja positiivinen ilmapiiri rakentuu helpommin johtajan autenttisuuden kautta ja autenttinen ote ja asenne muodostuvat parhaimmillaan työyhteisön ilmapiiriä ja tehokkuutta parantavaksi asenteeksi. (Avolion & Gardner, 2005)

3.3 Arvot

Arvot ovat ymmärrys ja perusoletus siitä, miten asioiden tulisi olla. Arvot voivat olla myös ylöskirjoittamattomia. Yhteinen arvopohja ei suoraan tarkoita, että kaikkien organisaatioiden jäsenten kesken olisi yksimielisyys, mutta riittävän laaja konsensus tulee olla, jotta yhteisistä arvoista voidaan puhua. On tärkeää pitää huoli siitä, että ääneen lausuttujen ja ylöskirjattujen arvojen välillä ei ole ristiriitaa todellisen käytöksen kanssa. (Reijonen & Puusa, 2011)

Arvoista työyhteisöissä puhutaan paljon. Sana kuuluu joukkoon, joka mielellään mainitaan, mutta sen käsite on niin laaja, että se ei aina tarkoita mitään. ”On naiivia kuvitella, että työnantaja voisi määrätä työntekijän arvot.” (Pohjanheimo, 2012, s. 49-50). Jos työnantajan ja työntekijän arvot ovat kovin kaukana toisistaan, niin konflikti syntyy ennen pitkää. Rekrytointi muodostaa siis tärkeän osan tässäkin mielessä sekä työnhakijan että palkkaajan näkökulmasta.

Organisaation ydinarvot tulee olla yhteisön perusta ja ne tulee olla luovuttamattomassa asemassa. Ydinarvot ovat myös kaiken muutoksen keskellä ne, jotka lopulta jäävät. Kaiken kehittämisen ja keskeneräisyyden tuoksinassa ydinarvot ovat ne, joihin saa, voi ja tulee lopulta aina palata. Ydinarvot ovat myös ne, jotka kestävät yhteisön ja ympäröivän yhteiskunnan jatkuvan muutoksen keskellä. (Jäppinen, 2012)

Pääosin arvot perustuvat lakiin ja se luo esimerkiksi Suomessa eettisiä periaatteita sisältäessään selkeän pohjan hyvälle hallinnolle. Yleiseettisinä arvoina olemme tottuneet pitämään muun muassa seuraavia: hyvänä esimerkkinä toimiminen, sovittujen sääntöjen noudattaminen, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, sovittelu sekä aitoon kommunikointiin pyrkiminen ja siihen pääseminen. Kunkin organisaation sisällä arvoissa voi olla eroja, jopa ristiriitoja. Arvoerot ovat työyhteisöissä mahdollisia, myös johtajien ja henkilöstön välillä. Eettiset valinnat julkisella sektorilla ovat usein kontekstisidonnaisia, joten ei ole tiettyä kaavaa, jota noudattamalla tilanteen voi aina ratkaista. ”Eettisesti täydellistä toimintaa on erittäin vaikea saavuttaa”. (Salminen, 2010, s. 34)

3.4 Motivaation ylläpito muutoksessa

Motivaatio eli tahtominen on halu pyrkiä omiin tavoitteisiin. Tätä seuraa kysymykset siitä mikä on oma tavoite, kuinka voimakkaasti siihen pyrkii ja millä tavoin sen voi saavuttaa. Johtamisen kannalta tulee ymmärtää jokaisen työntekijän motivaatiota rakentavat palikat. Esimerkiksi koulutustausta ja elämäntilanne ovat osa kunkin henkilökohtaista motivaatiota sekä toisaalta ulkoiset tekijät kuten palkkaus ja työn tuoma sosiaalinen asema lisäävät tai vähentävät motivaatiota. (Pohjanheimo, 2012)

Martela ja Jarenko (2015) korostavat sisäisen motivaation tärkeyttä ulkoisen motivaation rinnalla. Ennen puhuttiin kutsumuksesta, jolla puolestaan usein oli suora yhteys selkeästi huonompaan palkkatasoon. Silti palkan ja muiden etuisuuksien teho motivoinnissa ei ole päättynyt. ”Ihmistä ei motivoi se raha, jonka hän tietää saavansa, vaan se euro, jota hän ei vielä ole tienannut, mutta jonka hän voisi saada” (Aaltonen ym., 2004, s.176)

Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) pohjalta Martela & Jarenko (2015, s.17-18) nostavat esille ihmisen neljä psykologista perustarvetta, joiden varaan sisäinen motivaatio rakentuu.

1) Vapaaehtoisuuden tarve: Mahdollisuus tehdä itseäni kiinnostavia asioita itse valitsemallani tavalla.

2) Kyvykkyyden tarve: Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää parasta osaamistani.

3) Yhteenkuuluvuuden tarve: Kokemus siitä, että olen osa yhteisöä, jossa minusta välitetään ja jossa minua arvostetaan ihmisenä.

4) Hyväntekemisen tarve: Minulla on mahdollisuus kokea saavani aikaan hyvää työni kautta.

Organisaatioiden muutoksissa myös johtajat ovat itse muutoksen keskellä. He saattavat olla epä tietoisia lopputuloksesta, he saattavat olla väsyneitä muutokseen ja he saattavat kokea koko prosessin negatiivisena. Silti heiltä odotetaan muutoksissa paljon. Kuten Pirtilä ym. (2019) toteavat, niin muutoksissa motivointi haastaa johtajia kaikkein eniten. Etenkin negatiiviset tai negatiivisilta tuntuneet asiat ovat vaikeita johtaa. Kuinka viestiä niistä positiivisesti ja motivoivasti, jos ei itsekään täysin ole asiasta innostunut tai kokee sen negatiivisena? Ylipäätään aina organisaation muuttuvissa tilanteissa motivaatio ja työtyytyväisyys ovat selkeästi muutostilanteessa. (Ollila ym., 2018)

Muutostilanteissa sisäinen tiedottaminen joutuu erityisesti testiin. Toiset kaipaavat paljon tietoa tulevasta muutoksista, toisille riittää vähempi informaatio. Osa tyytyy vain tekemään sen, mitä pyydetään ja joku toinen haluaa paljon ja tarkkoja perusteluita. Asioista perillä oleminen tai toisaalta

ulkopuolisuuden tunne vaikuttavat suuresti motivaatioon. Ihmisten tekemät johtopäätökset ja tulkinnat poikkeavat toisistaan paljon, vaikka sama henkilö olisi saman asian samanaikaisesti kaikille kertonut. Muutosprosessin alkuvaiheessa onkin erityisen tärkeää keskustella henkilöstön kanssa sekä yksittäin että ryhmittäin. Näin työntekijät saavat mahdollisuuden tehdä kysymyksiä ja johtoporras saa reaaliaikaista informaatiota työntekijöiltä ja voivat havaita heidän mielialojaan ja tulkintojaan. Yleisesti mahdollisimman suuri tietomäärä vähentää ihmisten omien tulkintojen määrää ja mielikuvitusta. Johtoryhmän mahdollisuus sokaistumiselle on suuri, sillä yleensä he ovat käsitelleet asiaa jo useaan kertaan ennen kuin se tulee työntekijöille tiedoksi ensimmäistä kertaa. Työntekijöiden oma-aloitteisuuteen tiedonhakemisessa ei tule suhtautua liian suurella optimismilla. (Pohjanheimo, 2012)

Vaikka ihmisille kerrotaan muutoksesta samaan aikaan ja samalla tavalla, niin he reagoivat siihen eri tavoin. Toisaalta, jos kaikki hyväksyvät muutokset mukisematta, niin helposti herää ajatus, että onko pinnan alla jotain, joka estää työntekijöitä kritisoimasta muutosta tai tapahtuuko edes ylipäättään mitään muutosta. Yleensä sopiva kritiikki kertoo terveestä työilmapiiristä ja työntekijöiden kritiikissä voi olla myös viisautta. Ja viisautta voi löytyä myös muutoksen vastustuksesta. (Huovinmaa, 2024)

Usein tiedonkulun katkokset johtuvat työntekijöiden passiivisuudesta, mutta jos viestintä on kunnossa ja tarkkaan harkittua, niin työntekijät siihen myös reagoivat. Kuten Martela & Jarenko (2015, s. 98) toteavat: ”Kun ihmiset tietävät, mikä muuttuu, koska muuttuu ja miksi muuttuu, on muutos helpommin hallittavissa.” Motivaatio on siis sekä ihmisestä itsestään lähtevää että johtamisen kautta organisaatioon syntyvää. Kun johtaja ymmärtää asemansa auttajana, tukijana ja innostajana, niin sisäistä motivaatiota voi johtaa. Sisäisen motivaation johtajan tulee ymmärtää edellä luetellut ihmisen psykologiset perustarpeet.

Itsensä johtaminen, itsensä motivoiminen ja itsenäinen työ sopii Ollilan ym. (2018) tutkimuksen mukaan selkeästi paremmin jo hieman pidempään asiantuntijatyötä tehneille, kun taas työuran alussa itsensä johtaminen voi tuntua haastavalta. Suuremmassa työautonomiassa rutiininomaiset, jopa tylsiltä tuntuvat työtehtävät eivät saa jäädä tekemättä ja pahimmassa tapauksessa luisua kollegan tehtäväksi. Vaatii sitä enemmän vastuullisuutta, sekä itseään että työyhteisöä kohtaan, mitä enemmän on vapauksia. Myös Martela ja Jarenko (2015) korostavat sitä, kuinka itsensä johtaminen vaatii työntekijältä paljon ja se ei sovi kaikille, eikä sitä myöskään kaikki halua. Sillä itseään johtaessa valitusoikeus pomolle puuttuu.

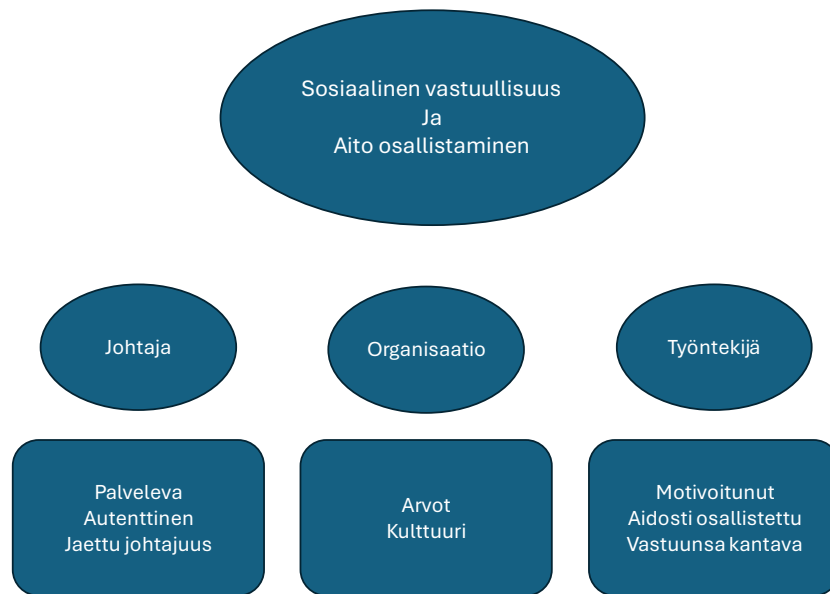
Tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset, jotka motivoivat työntekijöitä sisäisesti. Tällöin työntekijä on motivoitunut työn sisällöstä, eikä pelkästään sen ulkoisista palkinnoista. ”Tulevaisuuden johtaminen ei ole työntekijöiden ajan johtamista, vaan ennen kaikkea työntekijöiden energisyyden johtamista.” Myös terveydellisestä näkökulmasta innostuminen työn sisällöstä on merkittävässä osassa ja vähentää työuupumuksen riskiä merkittävästi. (Martela & Jarenko, 2015, s. 21)

Elämme aikaa, jossa – etenkin julkisella sektorilla – organisaatioita hajautetaan ja taas yhdistetään ja taas hajautetaan. Tämä vaatii työntekijöiltä paljon muutoskyvykkyyttä ja joustavuutta. Suurempi organisaatio tarkoittaa käytännössä aina yhä hajautuneempaa organisaatiota. Fyysiset ja sen myötä myös henkiset etäisyydet kasvavat. Hajautetuissa organisaatioissa johtajalta vaaditaan uusia ja erilaisia tapoja motivoida ja osallistaa työntekijöitä. (Ollila ym., 2018)

Myös hajautetussa organisaatiossa tulee, esimerkiksi asiantuntijatyössä, olla jokin työtila tai -piste. Yhteiset pelisäännöt sekä tasapuolisuus ovat erityisen tärkeitä työyhteisöissä, joissa fyysisiä ja spontaaneja kohtaamisia on vain vähän. Ongelmiin tarttuminen tulee olla jopa aktiivisempaa kuin

organisaatioissa, joissa toimitaan yhdessä ja yhteisissä tiloissa. (Ollila ym., 2018)

Sekä tutkittava, tutkija että tutkimuksen lukija tuovat lopulliseen tulkintaan oman sävöyksensä. Asioiden havainnointi sekä niiden tulkitseminen vaihtelevat ja tämä tulee ottaa huomioon tutkijan pyrkiessä synteesiin sekä lopulta ennen kaikkea vastaamaan tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym., 2009) Tämän opinnäytteen tutkimuskysymys nostaa esille sopivan osallistamisen määrän ja sen sopivan ajankohdan suuressa organisaation muutoksessa sekä siihen kiinteästi liittyvän sosiaalisen vastuullisuuden sekä johtajien että työntekijöiden osalta. Työn teoreettinen viitekehys voidaan kuvata kuvion 1 osoittamalla tavalla.



Kuvio 1. Teoreettisen viitekehysten kuvaus

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 ROVA2030-hankkeen esittely

Seurakunnat ovat mielikuvissa, sekä monta kertaa myös käytännössä, perinteisiin ja rauhallisiin muutoksiin sekä pysyvyyteen nojaavia organisaatioita. Kirkon ydinsanoma on vanha ja muuttumaton ja siksi myös organisaation hitaalle muuttumiselle löytyy vahvat perusteet. Silti kirkko toimii nykyajassa ja pyrkii seuraamaan rauhallisesti, mutta kuitenkin määrätietoisesti aikaansa.

Ennen kaikkea yleinen maallistuminen sekä maahanmuuton tuomat muut uskonnot ovat murentaneet evankelisluterilaisen kirkon asemaa Suomessa. Edellä mainitut seikat ovat vähentäneet myös kirkon jäsenmäärää, ja sitä kautta taloustilanne on kirkossa muuttunut ja on edelleen muuttumassa. Tämä edellyttää tilanteeseen reagointia ja tässä opinnäytetyössä käsiteltävä ROVA2030-hanke on yksi osa tätä.

Kirkon tilastoennusteet näyttävät myös Paimion rovastikunnan jäsenmäärän laskevan selkeästi tulevina vuosikymmeninä. Tiiviimpää yhteistyötä rovastikuntien seurakuntien kesken alettiin tarkemmin pohtia Turussa vuonna 2021. ”Ydinkysymyksenä työskentelyssä on, kuinka tulevaisuudessa turvataan seurakuntatyö ja -palvelut paikallisesti, kun vähenevät jäsenmäärät haastavat seurakuntia.” Neuvotteluryhmässä on käynyt selväksi, että parhaiten tulevaisuuden haasteisiin vastataan säilyttämällä seurakunnan toiminta ihmistä lähellä, omalla alueella, ja keskittämällä hallintoa, taloutta, hautaus- ja kiinteistötoimea. Eri hallinnollisia vaihtoehtoja on pohdittu ja ratkaisu organisaatiokaavion suhteen on vielä tässä vaiheessa tekemättä. Paimion rovastikuntaan kuuluvista nyt itsenäisistä seurakunnista neuvotteluissa ovat mukana Salo, Lieto, Loimaa, Paimio, Pöytyä ja Somero. Rovastikuntaan kuuluva Länsi-Turunmaan suomalainen seurakunta ei ole prosessissa mukana,

sillä se kuuluu kaksikieliseen Paraisten seurakuntayhtymään. (Lääninrovasti Risto Leppäsen tiedote työntekijöille 16.4.2024)

ROVA2030-hanke on tällä hetkellä neuvotteluvaiheessa. Työntekijöitä, johtajia ja luottamushenkilöitä on kuultu sekä alueittain että työaloittain. Näiden kuulemisten jälkeen kaikilta nykyisten itsenäisten seurakuntien alueilta on valittu sekä työntekijöitä että luottamushenkilöitä työryhmään, joka vie hanketta eteenpäin. Kukin seurakunta tekee vuoden 2026 aikana itsenäisen päätöksen hankkeesta jatkamisesta tai siitä poisjäämisestä.

Työyhteisöinä seurakunnat ovat heterogeenisiä. Koulutustasot, työajat ja työn luonteet poikkeavat eri työntekijäryhmien kesken paljon. Tiettyjen työalojen täysin työajaton työ tuo työyhteisöön yhden vivahteen. Joillain työaloilla on tuntiperusteinen, mutta vaihtelevia työaikoja sisältävä työ ja osalla on normaali toimistotyöaika. Yleisesti noin puolet seurakunnan työntekijöistä tekee töitä myös ja etenkin viikonloppuisin ja juhla-aikoina, jolloin myös loma- ja viikkorytmi poikkeaa työyhteisön sisällä selkeästi toisistaan. Monen seurakunnan työntekijän työ on hyvin liikkuvaa eri toimitilojen välillä tai esimerkiksi kotikäyntien yhteydessä. Edellä mainittujen syiden vuoksi ennalta suunnittelelmattomia tapaamisia työpäivien aikana työyhteisössä tulee harvoin. Samoin yhden työntekijäryhmän, eli papiston erityisasema tuo työyhteisöihin erityislaatusuutta. Teologin tutkinto on käytännössä ainut koulutus ja papit ainoa työntekijäryhmä, jolla on hyviä etenemismahdollisuuksia työuralla kirkossa sekä yleisesti mahdollisuus vaikuttaa kokonaisorganisaatiossa esimerkiksi monien johtajavalintojen äänestyksissä sekä erilaisissa kokonaisorganisaatiollisissa viroissa.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Hyvälle tieteelliselle käytännölle perustuva tutkimus on lähtökohtaisesti jokaisen tutkijan omalla vastuulla. Pääperiaatteita, johon kaikki tutkimus perustuu, ovat rehellisyys, luotettavuus, vastuunkanto sekä arvostus (TENK, 2024)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja siinä on tapaustutkimuksen piirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään pohjimmiltaan saamaan ymmärrys kyseessä olevan ilmiön kokeneilta ihmisiltä. Toisen ihmisen ajatuksiin on luonnollisesti mahdotonta täysin päästä ja tämän vuoksi erilaisia menetelmiä on kehitetty tutkimuksen helpottamiseksi.

Asetelmaltaan laadullinen tutkimus on joustava ja sen vuoksi myös sen työstämisen eri vaiheet risteävät jatkuvasti keskenään. Palaaminen taaksepäin ja valintojen muokkaus on mahdollista työn kaikissa vaiheissa. (Puusa ym., 2020)

Vaikka kvalitatiivista tutkimusta on pyritty määrittelemään, niin loppujen lopuksi kukin tutkija käyttää omaa sekoitustaan eri metodeista. ”Jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan.” (Hirsjärvi ym., 2009, s. 165)

Kriittisesti valitun lähdeaineiston lisäksi tämän opinnäytetyön perustan luovat haastattelut, joiden avulla työn empiirinen aineisto kerättiin. Laadullisen tutkimuksen sisältö muodostuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tutkimisesta. Siihen paras keino on haastattelut. Opinnäytetyön luonteen vuoksi työn tekeminen ilman haastatteluja olisi ollut liki mahdotonta. Kuten Puusa ym. (2020) tuovat esille, niin haastattelut tuovat aina subjektiivista näkökulmaa tutkimuksiin. Teemahaastattelu valittiin tämän työn haastattelumuodoksi sen joustavuuden vuoksi sekä, opinnäytetyön aihe huomioiden, sen sopivuuden vuoksi. Näin tutkimusaineistoon saatiin työntekijöiden omakohtaista kokemusta prosessista. Haastattelun etuina on mahdollisuus valita haastateltavat, joilla on aiheesta kokemusta sekä toisaalta itse haastattelutilanteissa on mahdollisuus tarkentaa haastateltavan vastauksia sekä rytmittää ja ohjata haastattelua jokaisessa tilanteessa tarvittavalla tavalla.

Teemahaastattelussa tilanne ja lähtökohdat on osin ennalta päätetty ja se mahdollistaa tilanteen ohjaamisen, mutta siinä ei kuitenkaan pyritä täydelliseen kontrolloimiseen. (Puusa, ym., 2020)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää hyvin monenlaisia haastattelumetodeita. Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimalli, eli niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu; aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkka kysymyslista ja -järjestys puuttuvat. Teemahaastattelussa tärkeää on, että molemmat osapuolet (haastattelija ja haastateltava) tuntevat aihepiirin ja sillä tavoin puhuvat samaa kieltä. (Puusa ym., 2020)

Teemahaastattelu on rajattu nimensä mukaisesti johonkin teemaan, josta keskustellaan, mutta muilta osin sen rajaus on melko vapaa. Selkein määritelmä on, että tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu etenee tietyn tai tiettyjen teemojen ympärillä. Keskeistä on haastateltavan antama oma tulkinta sekä vuorovaikutus. Kaikille haastateltaville yhteiset aiheet tekevät tästä haastattelumuodosta puolistrukturoidun. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Haastattelutilanne vaatii luottamusta, jotta keskustelu sujuu ja haastateltava kertoisi avoimesti ja omaehtoisesti kokemuksiaan. Kuulustelua muistuttava tilanne on tärkeä välttää. Kaiken kaikkiaan haastattelijan rooli on keskeinen keskustelun ylläpitämisessä, rajaamisessa ja ohjaamisessa. (Puusa ym., 2020)

Haastattelu viittaa jo sanana vuorovaikutukseen, jossa vähintään kaksi henkilöä tapaa ja keskustelee. Myös haastattelija on haastateltavan ohella ihminen ja se tuo teemahaastatteluun syvyyttä ja inhimillisyyttä (Hirsjärvi & Hurme, 1988)

Haastatteluiden tehtävänä on välittää tutkijan avulla tutkimukseen haastateltavien ajatuksista, kokemuksista ja käsityksistä. Suorin ja yleisin tapa on kysyä asiaa joko kirjallisesti tai suullisesti. Haastattelu eroaa keskustelusta siinä, että siinä on tarkoitus toisen osapuolen kerätä tietoa ja kokemuksia. Haastattelussa vuorovaikutus ei ole keskustelun tapaan tasapuolinen ja haastattelu on pääsääntöisesti ennalta sovittu. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Haastattelussa aina keskeistä on haastattelijan ja haastateltavan keskinäinen ymmärrys. Haastateltava saattaa jättää tarkoituksella tai tahattomasti sanomatta jotakin. Kyseessä on tietyllä tavalla peli, jota pelataan. (Hirsjärvi & Hurme, 1988). Tässä pelissä haastateltavan kokemus auttaa, vaikkakin haastateltavien vaihtuessa tilanne on ainakin jollakin tapaa aina uusi. Työskentelen itse tulevassa (jos yhdistyminen toteutuu) organisaatiossa kaikkien tutkittavien kanssa. Saman kielen puhuminen oli siis pääosin helppoa, vaikkakin kyseisen organisaation sisällä on huomattavan paljon eri työaloja ja jokaisella työalalla on omat erityispiirteensä ja ammattikielensä.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aina haastateltavan ihmisen subjektiivista kokemusta ja näkemystä. Myös tutkijan omien näkemysten vaikutus havaintoihin on tärkeää huomioida ja pohtia. Laadullisen tutkimuksen tärkeys tulee nimenomaan tutkimuskohteissa, joissa halutaan saada selville vuorovaikutuksessa syntyneitä näkymättömiä ja numeerisesti vaikeasti mitattavia asioita. Fenomenologia, jossa tutkitaan ihmisen elämismailmaa, on yksi laadullisen tutkimuksen suuntaus. (Puusa ym., 2020)

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä sekä hyvä että huono. Tutkijan kannalta se on usein työläämpi, mutta sosiaalisen puolensa vuoksi antoisampi. Toisinaan ihmiset vastaavat rohkeammin nimettömiin kyselyihin, mutta taitava haastattelija saa kahdenkeskisistä haastatteluista myös eleiden ja ilmeiden avulla irti enemmän. (Hirsjärvi ym., 2009)

Tässä opinnäytetyössä tehtiin haastatteluja 6 kappaletta. Haastateltavaksi valittiin Paimion rovastikunnan eri seurakunnissa työskenteleviä eri alojen työntekijöitä. Haastateltavissa oli edustettuna kuudesta maantieteellisestä alueesta 5 ja eri työaloista 4. Kukaan kysytyistä haastatelluista ei kieltäytynyt haastattelupyynnöstä, mikä osaltaan kertoo asian tärkeydestä työyhteisössä ja sen herättämistä erilaisista tunteista. Kukin haastattelu kesti noin tunnin ja jokaisen haastateltavan oma persoona ja toisaalta työnkuva sekä työtilanne loivat jokaiselle teemahaastattelulle tyypillisesti oman leimansa. Haastatteluista puolet tehtiin etäyhteydellä ja puolet kasvotusten. Näiden kahden eri toimintatavan välillä ei ollut havaittavissa suurta eroa haastattelun sujumuuden

kannalta. Etäyhteydessä videoyhteyden käyttäminen oli kuitenkin tärkeä pelkän puheen sijaan, jotta haastateltavan eleet ja ilmeet sekä kokonaisolemus tulivat näkyville.

Haastatteluiden ulkopuolelle rajattiin johtavat viranhaltijat sekä lähijohtajat. Haastateltavien valinta alueellisesti hajauttaen osoittautui tulosten kannalta erityisen tärkeäksi. Päätös rajata haastattelut vain työntekijöihin ilman johtajia osoittautui järkeväksi rajaukseksi, vaikkakin lähijohtajien ja johtajien haastattelut olisivat varmasti tuoneet mielenkiintoisen ja uuden näkökulman tutkimukseen. Pitäytyminen vain yhdessä työalassa tai vain yhdessä maantieteellisessä alueessa olisi tuonut mahdollisuuden syvemmälle porautumiseen, mutta se olisi heikentänyt kokonaiskuvan muodostumista.

Ihmisten erilaisuus haastaa omalla tavallaan haastattelijan.

Teemahaastattelussa huomaa ihmisten eroja haastattelutilanteissa. Joidenkin osalta keskustelun rönsyämistä tulee rajata hienotunteisesti, mutta päättäväisesti ja toisilta vastaukset ovat hyvin lyhyitä. Haastateltavista osan koulutustausta on opistotasoinen ja osalla on suoritettuna yksi tai useampi yliopistotutkinto ja sitä kautta selvästi omaakin kokemusta tutkimuksista, ehkä jopa teemahaastatteluista.

4.3 Analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi tähtää kokonaisuuteen, joka aineiston avulla tuotetaan ja joka mahdollistaa perustellun tulkinnan ja johtopäätösten tekemisen tutkittavasta asiasta. Pyrkimys on analysoida sekä erillisiä osia että kokonaisuutta. Tavoitteena on löytää onnistuneet tulkinnat. (Puusa ym., 2020)

Tutkijan tehtävä on laadullisessa tutkimuksessa pyrkiä muodostamaan kokonaiskäsitys pelkän mekaanisen tiedon keruun sijaan. Myös haastateltavia tulee käsitellä sekä yksilöllisesti että toisaalta kokonaisuutena. Tutkijan

tehtävänä on pyrkiä objektiivisuuteen ja kykyyn katsoa sekä mikroskoopilla että kaukoputkella. Aineistoa tulee tutkia ja lähestyä useaan otteeseen ja eri näkökulmista. Etenkin aluksi on suositeltavaa tutustua aineistoon ilman teoreettista lähtökohtaa. Puhtaan utelias ja avoin lähestyminen on suositeltavaa. (Puusa ym., 2020)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruun jälkeen on vaativa työ analysoida kerättyä ja kerääntyntä aineistoa; haastattelut tulee käydä läpi, tarvittaessa täydentää ja lopuksi järjestää. Usein aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuu rinnakkain, sillä kerääminen hajautuu ajallisesti joko olosuhteiden vuoksi tai se tietoisesti hajautetaan laajemmalle aikavälille. (Hirsjärvi ym., 2009) Aineiston analysointi alkaa oikeastaan jo haastattelutilanteessa. Tutkijan ennakkotiedot sekä -asenne vaikuttavat väistämättä analyysiin. Arvovapaaseen laadulliseen tutkimukseen on vaikea päästä ja siihen ei oikeastaan kannata edes pyrkiä. Mutta omat etukäteistiedot ja -asenteet tulee tunnistaa. (Puusa ym., 2020)

Selittämisen sijaa laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin haaste on nimenomaan siinä, että sen käsittelyyn ei ole selkeitä sääntöjä ja sen moninaisuus jättää myös tutkijan luovuudelle ja omalle harkinnalle tilaa. Tämä toisaalta tekee työstä mielenkiintoista. Tutkimuksissa analyysi, tulkinta sekä johtopäätökset ovat tutkimuksen ydin ja siihen koko tutkimus tähtää, vaikkakin joskus tutkimusongelman asettamisen suunta voi vielä analyysivaiheessa vaihtua. Tutkimus voi olla kartoittavaa, selittävää, kuvailevaa tai ennustavaa ja joissakin tapauksessa yhdessä tutkimuksessa voi olla yhdistettynä näitä eri piirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa erityisen tärkeää on löytää kokonaisuus ja linjauksia, joilla asioita voidaan yleistää. Ylipäätään tutkimuksen tarkoitus ja hyöty tulee löytää, muussa tapauksessa koko tutkimus on jokseenkin turhaa. (Hirsjärvi ym., 2009)

Tämän opinnäytetyön haastattelut tehtiin Teams-ohjelmaa käyttäen. Ohjelma sekä nauhoittaa että litteroi haastattelun suoraan tietokoneen mikrofonin kautta. Toki tekoälyn tekemä litterointi on osin epäselvää ja sitä pitää korjailla nauhoitusta kuuntelemalla jälkikäteen melko paljon. Työjärjestys luotiin siten, että kuhunkin haastatteluun palattiin 1-2 päivää haastattelun tekemisen jälkeen. Tällä menetelmällä saatiin hieman etäisyyttä tilanteeseen, mutta silti asioita oli vielä tuoreessa muistissa. Sen jälkeen litterointimateriaalin kanssa haastatteluihin palattiin useamman kerran. Tutkimusaineisto järjesteltiin ensin poimimalla keskeisiä kohtia kultakin haastateltavalta ja sen jälkeen järjestelemällä niitä aihealueittain.

Puolet haastatteluista tehtiin etäyhteydellä ja puolet kasvotusten. Kaikki tekniset ja ulkoiset häiriötekijät pyrittiin minimoimaan haastatteluhetkestä. Tässä onnistuttiin hyvin ja mikään haastattelu ei keskeytynyt teknisten ongelmien tai muiden haasteiden myötä. Tapaamiset kestivät 45–90 minuuttia ja kunkin haastattelun aluksi vaihdettiin hetken kuulumisia, jotta mahdollinen jännitys jäisi pois ja tilanteen epäluonteisuus hälvenisi. Etäyhteydellä suoritetuissa haastatteluissa oli tärkeää, että kamera on auki sekä haastattelijalla että haastateltavalla, jotta eleet ja ilmeet ovat nähtävissä haastattelutilanteessa.

Muutamit haastateltavista olivat haastattelijalle entuudestaan työkaverina hyvin tuttuja, mutta esimerkiksi yhden haastateltavan kanssa keskusteltiin ensimmäisen kerran tämän tutkimuksen yhteydessä. Taustatiedoiksi selvitettiin haastateltavan ikäryhmä, työtehtävä, työn keskeisin fyysinen sijainti sekä työkokemus nykyisessä työtehtävässä ja mahdollisissa muissa aikuisiän työtehtävissä. Lisäksi kysyttiin, onko henkilö vaihtanut alaa aikuisiällä ja jos on, niin missä iässä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka laadullista tutkimusta on kritisoitu epäluotettavaksi, niin monissa tilanteissa kvantitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteeseen huonosti ja laadullinen

tutkimus on parempi, joskaan ei ongelmaton ratkaisu. Yleensä otannan pienuus ja laadulliseen tutkimukseen liittyvä tapauskohtaisuus ja tutkimusstandardien puute lisäävät laadullisen tutkimuksen epäluotettavuutta. (Puusa ym., 2020)

Ylipäättään laadullista tutkimusta ja sen luotettavuutta koskien tulee ajatella termejä reliabelisuus (tulosten toistettavuus) ja validisuus (pätevyys) laajemmin. Mutta kuten Hirsjärvi kollegoineen (2009) toteaa, niin edellä mainitut termit ovat osin ongelmallisia. Hirsjärvi ja Hurme (2008) suosittelevat laadullisen tutkimuksen yhteydessä jopa harkitsemaan termien käytöstä luopumista. Silti laadullistakaan tutkimusta ei voi tehdä miten tahansa, vaan luotettavuuteen tulee pyrkiä kaikin tavoin esimerkiksi haastatteluissa, litteroinnissa ja tulosten analysoinnissa.

Tutkijan lähtiessä tekemään laadullista tutkimusta hänellä on useimmiten jokin esitieto asiasta. Tämä ohjaa tutkijaa sekä tietoisesti että alitajuisesti.

Haastattelijan puhuessa haastateltavan kanssa niin sanotusti yhteistä kieltä – eli heillä on molemmilla substanssiosaamista käsiteltävästä asiasta – etenee haastattelu yleensä sujuvasti. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, että tutkijan täydellisen neutraali asennoituminen saattaa olla mahdoton toteuttaa.

Esimerkiksi teemaahaastatteluissa haastattelijan ennakoasenne ja -tieto ohjaa tutkimustuloksia, jos tutkija ei ole tätä tarkasti ottanut huomioon sekä haastattelutilanteissa että tuloksia analysoitaessa. (Puusa & Juuti, 2020)

Työn luotettavuuden rakentaminen alkaa jo haastatteluiden suunnittelulla. Tämä on tärkeässä roolissa myös teemaahaastatteluissa. Samoin tekniset ratkaisut ennen haastatteluja, niiden aikana sekä niiden jälkeen ovat osa työn luotettavuutta. Haastattelun ja litteroinnin välinen aikaero ei saisi kasvaa liian suureksi, jotta tapahtumat ovat vielä haastattelijan muistissa muistiinpanojen ja tallennuksen lisäksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

”Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla. Nämä käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.” Käsitteet ovat abstrakteja ja osin vaikeasti määriteltävissä, mutta kaikki ovat luovuttamattoman tärkeitä laadullisessa tutkimuksessa. (Puusa &

Juuti, 2020, s. 175) Tutkijan omat päättelyt ovat merkittävässä asemassa. Selvästi ja yksityiskohtaisesti kerrotut tutkimuksen eri vaiheet antavat mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden rinnalle tulee siten aina sen eettinen arviointi.

Hirsjärvi (ym, 2009) nostavat esille kuinka yleisesti laadullisissa tutkimuksissa tutkijat pyrkivät korvaamaan mittaamisen hankaluutta mahdollisimman tarkalla selostuksella tutkimuksen tekemisestä olosuhteineen ja käytännön ratkaisuineen. Samoin suorat lainaukset haastatteluista ja muut mahdolliset autenttiset dokumentit tuovat luotettavuutta laadullisen tutkimuksen tuloksiin.

Täysin absoluuttista totuutta ei ole olemassa silloin kun puhutaan ihmisen kokemuksesta. Ihminen muuttuu ajan ja paikan vaihtuessa ja kukin kokee saman ilmiön omalla tavallaan. Jo pelkästään yksittäisen haastattelutilanteen pienet muutokset voivat vaikuttaa ihmisen tulkintaan asiasta. Nämä lähtökohdat tulee hyväksyä valitessaan teemahaastattelun tutkimuksen osaksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Työskentelen itse samassa organisaatiossa, jossa kaikki tämän työn tutkittavat työskentelevät. Vaikka ammattikunnat ovat keskenään osan kanssa hyvin erilaiset, niin puhumme silti yhteisessä organisaatiossa, ainakin osittain, samaa kieltä. Samanaikaisesti haastatteluissa korostui se, kuinka heterogeeninen seurakuntien työntekijärakenne on. Esimerkiksi taloustoimiston ja kiinteistöpuolen työntekijöiden tai pappien ja kanttoreiden työtehtävät, työajat, koulutukset ja arkiset asiat poikkeavat toisistaan hyvin paljon. Halusin silti valita tutkimukseeni haastateltavia eri työntekijäryhmistä sen lisäksi, että maantieteellisesti haastateltavia oli viideltä alueelta kuudesta.

Otanta ei tämänkokoisessa tutkimuksessa muodostu kovin suureksi ja mahdollisen tarkemmin analyysin kannalta otannan tulisikin nousta moninkertaiseksi. Samoin keskittyminen vain yhteen työntekijäryhmään tai yhteen maantieteelliseen alueeseen toisi varmasti mielenkiintoisia ja osaltaan tarkempia tuloksia. Tähän en kuitenkaan halunnut tässä yhteydessä ryhtyä. Viestintuoja työntekijöille on ROVA2030-prosessissa ollut pääsääntöisesti

alueen kirkkoherra ja keskittyminen yhteen maantieteelliseen alueeseen tekisi tutkimuksesta helposti liiaksi yhden henkilön tutkimista. Samoin yhteen työalaan keskittyminen olisi tuonut työlle mielestäni liian yksipuolisen lähestymiskulman ja sitä myötä yksipuolisen lopputuloksen.

Haastattelutilanteissa pyrittiin mahdollisimman neutraaliin tilanteeseen, vaikka tutkittavien organisaatio on tutkijalle tuttu ja läheinen. Tavoite oli saada tutkijan oma ajattelu sisäpiiristä ulkokehälle niin paljon kuin mahdollista. Ehdoton tavoite oli, että tutkijan omat ajatukset ja asenteet eivät vaikuttaisi lainkaan haastattelutilanteeseen. Samoin pyrittiin parhaan mukaan käsittelemään kerääntyntä tutkimusaineistoa mahdollisimman neutraalisti.

Puusa kollegoineen (2020) korostaa laadullisen tutkimuksen haasteista, että vaikka laadullista tutkimusta on kritisoitu epäluotettavaksi, niin monissa tilanteissa kvantitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteeseen huonosti ja kvalitatiivinen tutkimus on parempi ratkaisu, vaikka sekään ei ole ongelmaton ratkaisu. Yleensä otannan pienuus ja laadulliseen tutkimukseen liittyvä tapauskohtaisuus ja tutkimusstandardien puute lisäävät laadullisen tutkimuksen epäluotettavuutta.

Tutkimuksen suppeudesta huolimatta melko pian tutkittavan asian substanssissa sisällä oleva tutkija saa laadullisessakin tutkimuksessa kiinni kokonaisuudesta teemahaastatteluiden perusteella. Opinnäytetyön laajuuteen suhteutettuna tämän työn tuloksia voidaan pitää luotettavina.

5 Tulokset

5.1 Tutkimuksen haastateltavat

Tämän tutkimuksen empiria saatiin aiemmin mainittujen ja esiteltyjen teemahaastattelujen avulla. Haastateltavien joukossa oli pitkän uran seurakunnassa tehneitä henkilöitä sekä noin työuran puolella välissä olevia. Puolet haastateltavista olivat vaihtanut alaa aikuisiällä, ja puolet olivat olleet nykyisessä ammatissaan koko työuran ajan. Seurakuntatyön luonteesta ja mahdollisesti myös seurakuntien rekrytointiongelmista saattaa jollakin tapaa kertoa se, että kyseessä olevien reilun 200 työntekijän joukossa on hyvin vähän alle 30-vuotiaita työntekijöitä. Myös naisvaltaisuus on merkittävässä osassa seurakuntien työntekijärakennetta tällä hetkellä.

Ihmisten kiinnostus varsinaisen oman työn lisäksi laajemmin koko työyhteisön asioihin vaihtelee, puhumattakaan kiinnostuksesta ja paneutumisesta valtakunnallisesti koko työalan tai kokonaisorganisaation asioihin. Tutkimuksessa nousi esille, kuinka pääosin haastateltavat pitivät nykyistä omaa maantieteellistä aluettaan erityisen tärkeänä ja olivat valmiita puolustamaan sitä. Neljä kuudesosaa haastateltavista piti erityisen tärkeänä säilyttää alueellinen identiteetti myös suuressa organisaatiossa. Kaikkien haastateltavien kesken asiakkaiden eli seurakuntalaisten palveleminen nousi kaikkein tärkeimmäksi, ohi oman työalan tai oman työn, ohi talouden haasteiden ja ohi organisaation rakenteen.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Kokonaisuutena tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt haastattelut nostivat esille kolme päähuomiota:

1. Suuri muutos innostaa ja nostaa mieleen mahdollisuuksia, vaikka asia samaan aikaan arveluttaa ja jännittää sekä myös harmittaa. Johtajalta ja johtajilta odotetaan paljon, joskin moni nosti esille ymmärryksensä johtajien haasteista suurten muutosten keskellä.
2. Osallistaminen on tuottanut kaksijakoisen mielen. Toisten mielestä se on tässä vaiheessa juuri sopivaa ja toisten mielestä vain näennäistä.
3. Työntekijöiden sitoutuminen omaan työhönsä ja halu palvella asiakkaita on hyvin vahva. Samoin alueellinen uskollisuus ja oman alueen ja myös oman työalan me-henki on monelle tärkeää.

Selkeänä konsensusena haastateltavien keskuudessa on ymmärrys siitä, että kirkon ja seurakuntien tilanne on jo osin muuttunut ja tulee lähivuosina tai lähivuosisikymmeninä entisestään muuttumaan. Tilanteeseen on pakko reagoida jonkinlaisella rakennemuutoksella joka puolella Suomea.

Yhteinen kokemus tutkittavilla oli, että kyseessä oleva iso muutos tapahtuu työntekijän mielipiteestä huolimatta.

”Loppupeleissä varmaan ihan sama mitä minä sanon.”

”Kyllähän sitä kysellään näennäisesti, mutta ei sillä ole vaikutusta siihen.”

”Kuultu on, mutta onko kuunneltu?”

”Asia, mille mä en loppupeleissä voi mitään.”

Tällaiset ennakkoasenteet luovat osaltaan kyynisyyttä ja tuovat välinpitämätöntä suhtautumista esimerkiksi työntekijöille osoitettuihin kyselyihin tai kuulemistilanteisiin. Monen kokemus osallistamisesta oli tosin myös positiivinen

ja osallistamisen määrä koettiin sopivaksi. Ja toisaalta kaikilla ei ole haluakaan päästä päättämään asioista, vaikka kokemus porukassa mukana olemisessa koetaankin tärkeäksi.

”Kyllä, minä koen, että minua on kuultu, kyllä”

”Mä en välttämättä suoraan haluaisi olla vaikuttamassa, mutta mä haluaisin ehkä olla mukana siinä keskustelussa jollakin tavalla. -- en nyt varsinaisesti halua olla päättämässä.”

Eräs haastateltava nosti esille sen kuinka johtajat ja työntekijät ovat samassa muutoksessa, mutta hyvin eri tasoilla ja keskittyminen on prosessin keskellä eri asioissa.

”Tässä vaiheessa päättäjät ja johtoporras mieltivät isoja kokonaisuuksia ja yksittäinen työntekijä mieltii, että missä mun työpiste on ja kuinka pitkiä matkoja joudun jatkossa ajamaan. Siksi osallistaminen on vaikeaa ja tietyllä tavalla osin turhaakin.”

Tiedon tuojina ylätasolta kunkin seurakunnan työntekijöille on käytännössä kirkkoherra, joka seurakunnissa aina johtaa työyhteisöä ja koko seurakuntaa. Toiset olivat saaneet tietoa paljonkin omalta kirkkoherraltaan, toiset eivät käytännössä lainkaan. Toiset kokivat parhaiten tiedon tulleen suoraan ja myös tarpeeksi kattavasti suoraan rovastikuntatasolta.

Huolta aiheuttaa myös nykyisten kuuden seurakunnan suuret kokoerot ja erilaisuus ylipäätään. Kuinka muutosjohtaminen onnistuu, kun liittymässä on hyvin erikokoisia, erilaisin resurssein toimivia ja erilaisesta sosioekonomisesta ympäristöstä muodostuvia seurakuntia. ”Isoin jyrää aivan varmasti”, totesi yksi haastateltava. Kysymykset siitä, että jääkö pienille mitään päätösvaltaa tai taloudellista tukea ja näivettyvätkö syrjäisemmät seudut ja niiden seurakuntaelämä lopullisesti, olivat monen tutkittavan mielessä ja huolena. Osa työntekijöistä on kasvanut alueella, jolla työskentelee. Toiset ovat muuttaneet työn perässä ehkä kaukaakin. Tässä voi kotiseuturakkauden empatia ja

toisaalta tarvittava rationaalisuus sekoittua ja tuoda isoihin liitosprosesseihin erilaisia tulokulmia.

Eräs haastateltava otti esille sen, että isossa organisaatiossa paikallisuuden tunne voi kasvaa ja voimistua vahvaksi oman alueen puolustamiseksi. Isoksi haasteeksi nostettiin se, kuinka saadaan työntekijät, luottamushenkilöt sekä asiakkaat kokemaan iso organisaatio omaksi jo nyt suunnitteluvaiheessa ja myös sitten, jos varsinainen liitos tapahtuu. Esille nousikin se, että parhaimmillaan tämän kaltainen ison organisaation synty ei näy asiakkaille lainkaan ja työntekijöille jää paikallisuuden voimavara. Lisäksi uutena asiana saadaan suuren organisaation taustatuki ja taloudellinen vakaus.

Kyseessä on monen mielestä solidaarisuushanke, jota ei kuitenkaan varsinaisesti mainita ääneen, joka osaltaan tuo salamyhkäisyyttä hankkeeseen.

”Itse arvostan sellaista niinku selkeyttä ja läpinäkyvyyttä.”

”Monen ajatus on tällä hetkellä mitä minä tai me saamme ja mitä minä tai me menetämme, mutta tulisi ajatella laajemmin kokonaiskirkon tilannetta.”

”Epäselvää, että kuka tätä ajaa. Mistä into ja halu tähän kumpuaa?”

Hyvin monella haastateltavalla oli hämmennyksen ja jännityksen rinnalla positiivinen ajatus tulevaisuudesta. Tulevaisuudessa nähtiin paljon mahdollisuuksia ja osa näkee uudessa organisaatiossa uusia työtehtäviä, ehkäpä uudenlaisen työnkuvan ja ennen kaikkea uusia kollegoita. Monessa haastattelussa nousi esille nykyisen työn pirstaleisuus ja toive hieman tiiviimmästä työnkuvasta. Toisaalta joitakin ovia muutoksen myötä myös sulkeutuu. Kuten aiemmin on jo mainittu, niin seurakuntien työntekijäjoukko on hyvin heterogeeninen ja vapaus päättää omasta työstä on eri työaloilla vaihteleva, samoin tulevaisuuden näkymät. Osa työntekijöistä kokee oman työnsä ja oman alansa uhatuksi ja osa on täysin luottavaisia. Toisaalta esiintyi toiveita, että kaikki muuttuisi hitaasti vuosien varrella ja toisaalta kaivattiin selkeitä ja nopeitakin muutoksia, jos kerran jotakin muutetaan.

"Kyllä mä näen muutoksessa aina potentiaalia."

"Annetaan aikaa, odotetaan rauhassa ja katsotaan mihin tämä muodostuu."

"Työtä riittää myös tulevaisuudessa, joskin se saattaa muuttua".

"Koko prosessissa on erikoinen kiireen tuntu."

"Jos kerran muutetaan, niin muutetaan sitten kunnolla".

Yhden haastateltavan toteamus tiivistää mielestäni kaikkien haastateltavien hyvin nöyrän ja ehkä vähäänkin tyytyväisen seurakunnan työntekijän perimmäisen asenteen:

"Minulla on virka ja viran sisältöön kuuluu ottaa se, mitä työnantaja tarjoaa."

Haastateltavat kokivat hyvin yhtenäisesti, että asiat on tuotu esille realistisesti, ei pelotellen. Tästä on kaikille jäänyt luottavainen ja ehkä uteliaan innostunut mieli tulevaisuutta ajatellen. Negatiivisten tunteiden rinnallakin.

Kaikilta haastateltavilta, alasta riippumatta, nousi esille lähijohtajan substanssiosaamisen tärkeys ja sitä kautta mahdollisuus saada tukea oman alansa erityiskysymyksiin.

"Jos lähijohtaja ei ole kartalla, niin sitten ei oikein mikään ole järjestyksessä".

Vaikka on yleisesti tiedossa, että seurakuntien työntekijät ovat usein vahvasti sitoutuneita organisaation arvoihin ja ovat selkeästi kutsumustyössään, niin silti voimakas ajatus organisaation ydinsanomana vahvuudesta haastateltavien keskuudessa oli silmiin pistävää.

"Työmme ydinsanoma on tärkeää pitää esillä! Ja yksittäiselle asiakkaalle ei merkitse kiinteistöhaasteet tai talousluvut mitään. Hänelle tärkeää on se, kuinka hänet kohdataan hädän ja surun

keskellä tai kuinka hän saa häät, ristiäiset tai hautajaiset järjestymään.”

Osallistamisen vaikeudesta sekä osittaisesta puutteesta kertoo se, että varsinainen juurisyy koko prosessille oli osalla tutkittavista epäselvää. Ja perustelut näin isolle organisaation muutosprosessille oli tutkittavien vastausten perusteella vaihtelevia.

”Alun perin puhuttiin hallinnon yhdistymisestä, sitten yhtäkkiä ollaan yhdistämässä koko seurakuntien toiminta. Hieman huijatuksi tullut olo.”

”Yhtäkkiä ilmoitettiin, että tällainen tulee, jota on vissiin valmisteltu kaikessa hiljaisuudessa.”

Juurisyy voi olla myös prosessin ytimessä työskenteleville epäselvä tai todennäköisemmin se on heille, niin selkeä, että mieleen ei edes nouse se mahdollisuus, että se voi työntekijöille olla epäselvä.

Samoin prosessin vastuullinen taho ja sen liikkeelle pannut voima ja toisaalta sitä edistävä porukka oli jäänyt monelle epäselväksi. Myös prosessin taloudellinen hyöty on jäänyt vastausta vaille. Selkeitä talouslukuja ei ole työntekijöille kerrottu, vaikka esille on noussut halu tietää mitä yhdistymisillä säästetään, eli mikä on se hinta, että menetetään alueellista päätäntävaltaa sekä alueidentiteettiä. Useat haastateltavat nostivat esille koko prosessin epätietoisuuden. Osalle on siis jäänyt kokonaan epäselväksi se kuka tätä ajaa, miksi hanke tarvitaan ja mikä on todellinen hyöty. Myös selkeitä lukuja talouden osalta nostettiin esille.

”Ketä tämä palvelee, miksi tämä tehdään”,

”Jos tietäisi perimmäisen syyn, niin olisi helpompaa muodostaa mielipide. Mihin tällä tähdätään? Ketä palvelee?”

”Kaipaisin talouslukuja, niitä ei ole pyynnöstäni huolimatta kukaan kertonut.”

Tulevaisuutta on toki vaikea ennustaa, mutta helppo on ajatella, että talousvaikutuksiakin on laajasti laskettu ja numerodataa on tiedossa. Syystä tai toisesta työntekijöille ei ole kuitenkaan kerrottu euromääriä, jotka yhdistymisillä säästetään.

6 Yhteenveto

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä nousi esille se kuinka eri tavoin ihmiset kokevat käsillä olevia muutoksia. Samoin silmiin pistävää oli se kuinka selkeästi samalla ihmisellä voi asiasta olla sekä negatiivinen että positiivinen ajatus. Kuten aiemmin on todettu, niin osallistaminen on vaikeaa, sillä eri ihmiset kaipaavat sitä hyvin eri määrän ja toisaalta eri ihmiset kokevat osallistamisen hyvin eri tavoin. Myös mahdolliset yksityiselämän vaihtelevat kuormitustekijät vaikuttavat työntekijän osallistamisen kokemukseen. Jos ajatukset ovat esimerkiksi perheen haasteissa, niin monet tiedotukset ja yhteiset tilaisuudet työpaikalla voivat mennä jollain tapaa ohitse.

Collin ja Lemmetty (2019) korostavat erityisen paljon viestinnän merkitystä muutoksissa ja sitä kautta pyrkiä saamaan kaikki työyhteisön jäsenet edes jollakin tapaa mukaan ja osallistumaan. Tärkeää on pitää tietoisina myös henkilöt, jotka työskentelevät fyysisesti etäällä. Avoin viestintä tuo turvallisuuden tunnetta ja luo olotilan, että tästä selvitään yhdessä. Tarvitaan virallisia, mutta myös epävirallisia tapaamisia. Yhteisen työkuultuurin saavuttaminen vaatii aikaa.

Normaalitilanne muutostilanteissa yleensä on, että johtoporras on käsitellyt asioita jo moneen otteeseen ja he ovat jo asioissa hyvin sisällä. Sitten heidän pitäisi muistaa rivityöntekijä, joka kuulee asiasta ensimmäisen kerran, usein ilman kattavia taustatietoja. Johtajan ja johtoryhmän on tärkeä pystyä, tai ainakin pyrkiä, asettumaan erilaisten työntekijöiden asemaan ja heidän mahdollisuuksiinsa tulkita tilannetta. Eteen tulee joka kerta pohdinta: missä vaiheessa ja minkälaisella kärjellä asia on hyvä esittää. Täysin keskeneräistä ei kannata tuoda yhteisiin palavereihin, mutta valmiin paketin tarjoaminen voi aiheuttaa voimakkaan vastareaktion ja kokemuksen ylhäältä päin sanelusta.

Etenkin kokeneilla asiantuntijoilla voi olla paljonkin tietoa ja taitoa osallistua keskusteluun sekä kykyä ja mahdollisuutta asian edistämiseen ja kehittämiseen jo prosessin varhaisessa vaiheessa, vaikka heillä ei olisikaan erityistä virallista johtajan asemaa työpaikalla. Collin ja Lemmetty (2019) korostavat, että muutos tulee jakaa sopivan kokoisiksi paloiksi, jotta kaikki ehtivät sen sisäistää. Työntekijöiden, mutta myös johtajien, hyvinvoinnista tulee huolehtia.

Työntekijän motivaatiota syö erityisen paljon näennäiskuuleminen, se turhauttaa. Oma lukunsa ovat työntekijät, jotka eivät eri syistä jaksakaan innostua osallistumisesta, eivätkä osallistu, vaikka heille se mahdollisuus tarjotaan. Usein he ovat kuitenkin valmiita kritisoimaan, yleensä jälkikäteen. Alaistaidot nousevat keskeiseksi osaksi muutoksessa onnistumista. Sekä johtajien että työntekijöiden tulee kantaa vastuunsa tilanteessa. Kuten Reijonen ja Puusa (2011) nostavat esille, niin positiivinen asenne ja myös vastoinkäymisten sietäminen tai suoranaisten vaikeuksien sieto on osa hyviä alaistaitoja.

Informaatio tulee saattaa työntekijöiden tietoon ennen asiakkaita tai joissakin tapauksissa ennen mediaa. Kunnallisissa ja seurakunnallisissa asioissa oman vivahteen tuovat luottamushenkilöt, jotka asioista päättävät. Ja kun asioita käsitellään luottamushenkilöiden kokouksissa, niin mahdollisuus on, että ne lähtevät kiertämään ”kylillä”. Ehdottoman vältettävä on tilanne, jossa työntekijät kuulevat asiasta jostain muualta ennen kuin saavat tietoa työnantajaltaan.

6.2 Kehittämisehdotukset

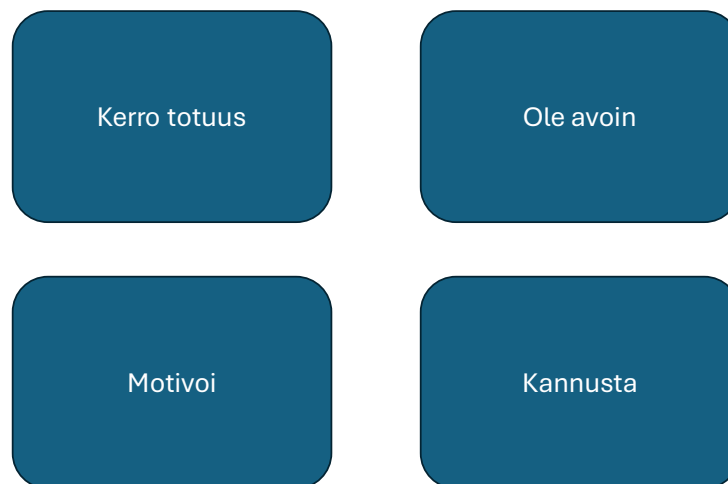
ROVA2030-hankkeessa eri seurakuntien työntekijöiden hyvin eritasoiset taustatiedot sekä tilannetiedot prosessin kulusta kertovat sekä aukoista tiedonkuluissa, osallistamisen haasteellisuudesta, että työntekijöiden vaihtelevasta kiinnostuksesta yhteisiin asioihin. Prosessin edetessä tulisi huolehtia, että kaikkien työalojen ja kaikkien maantieteellisten alueiden työntekijöille välittyy mahdollisimman samanlainen sekä myös samanaikainen tieto prosessin kulusta. Tämä on tehokkain keino vähentää huhujen ja

olettamusten kehittyminen ja leviäminen, joiden oikaiseminen vie aikaa ja energiaa sekä johtajilta että työntekijöiltä. Tässä tapauksessa viestintuojina toimivat kunkin alueen johtavat viranhaltijat ovat keskeisessä asemassa.

Vakavasti tulisi harkita erillisen ja ulkopuolisen projektityöntekijän palkkaamista näin suuren prosessin vetäjäksi. Tällaisella henkilöllä olisi oikeus keskittyä prosessiin täydellä työpanoksella ja hanke ei henkilöityisi keihinkään yksittäisiin organisaation sisäisiin työntekijöihin.

Vastaavissa isoissa muutoksissa tulevaisuudessa työntekijät tulisi ottaa vielä aikaisemmin mukaan päätöksentekoon etenkin seurakuntatyössä, joissa on edellä useasti mainittu laaja kirjo eri työaloja. Näin kullakin työalalla työhön vaikuttavat ja toisaalta siihen kuuluvat erityistarpeet voitaisiin ottaa huomioon jo muutosprosessien alkuvaiheessa.

Kuviossa 2 on havainnollistettu huomioita, jotka nousivat opinnäytetyön haastatteluiden perusteella keskeisiksi elementeiksi ROVA2030-hankkeiden kaltaisissa muutosprosesseissa työntekijöiden osallistamista ajatellen.



Kuvio 2. Neljä pääkohtaa osallistamisen aktivoimiseen johdettaessa muutosta

1. Kerro totuus

Henkilöstölle tulee kertoa tilanteesta tarpeeksi ja rehellisesti. Asioita tulee toistaa monta kertaa, jotta kaikki ehtivät ne sisäistämään.

2. Ole avoin

Työntekijöitä ei tule aliarvioida. Myös etukäteen ajateltuna negatiivisen vastaanoton saavat asiat tulee kertoa avoimesti ja suoraan. Johtajan tulee olla avoin myös niistä asioista, jotka häntä itseään harmittaa ja/tai epäilyttää.

3. Motivoi

Tulee pyrkiä löytämään muutoksen positiiviset puolet ja viestiä niistä innostuneesti.

4. Kannusta

Työntekijöitä tulee tukea muutoksen keskellä, joka varmasti jännittää ja epäilyttää jokaista. Tavoitteena tunne, että ”me selviämme tästä yhdessä”, vaikka muutos on suuri ja koskee kaikkia.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia kuinka paljon emootiolla on valtaa tällaisissa prosesseissa ja niiden päätöksissä. Mieleen nousee myös kysymys siitä, kuinka paljon intuitiolle ja toisaalta tunteille tulisi antaa tilaa tämän kaltaisissa muutosprosesseissa. Etenkin seurakuntatyössä ja sen parissa tiiviisti olevien asiakkaiden keskuudessa turvallinen ja muuttumaton tilanne on usein vahva toive. Silti maailma muuttuu ja myös kirkon organisatorinen rakenne on aina historian saatossa muuttunut. Muutosten läpivieminen kirkossa vaatii johtajilta erityistä hienovaraisuutta ja herkkiä tuntosarvia. Seurakunnille tyypillinen varovainen ja hienovarainen muutosten tekeminen on selkeästi taustalla myös tässä prosessissa, joskin hankkeen yhteydessä on väläytelty myös hyvin nopeita ja radikaalejakin organisaatiomuutoksia.

Suurten muutosprosessienkin yhteydessä tulisi pitää esillä ja muistaa, että työpaikoilla on tärkeää löytyä rohkeus ja lupa puhua kaikista asioista ja

tunteistakin. Kuten Mikkonen (2025) Helsingin Sanomien artikkelissa toteaa:
”Hyvässä työkuultuurissa on sosiaalista rohkeutta, ja siellä uskalletaan puhua
myös epäkohdista. Siitä ei rangaista vaan otetaan opiksi.”

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M., Rautiainen, R., & Werner Söderström osakeyhtiö. (2004). *Vastuullinen johtaminen: Inhimillistä tuloksentekeä*. WSOY.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Autioniemi, J. (2021). Lektio: Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi. *Hallinnon Tutkimus*, 40(5), 326-329.

Baron, L. (2016). "Authentic leadership and mindfulness development through action learning", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, no. 1, pp. 296-311.

Cao, Y., & Lee, K. (2023-08-29). Employee engagement in corporate social responsibility: Disentangling the effects of values vs prestige. *Journal of managerial psychology*, 38(6), 449-463. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2022-0528>

Collin, K., & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.

Cvetkoska, V., Eftimov, L., & Kitanovikj, B. (2025-01-02). Unveiling the nexus between corporate social responsibility (CSR) and employee satisfaction: A comprehensive bibliometric analysis. *International journal of organizational analysis (2005)*, 33(1), 185-208. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3831>

Grape People. (ei pvm.). Milloin osallistaa ja kuinka paljon? <https://grapepeople.fi/blogi/milloin-osallistaa-ja-kuinka-paljon/>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1988). *Teemahaastattelu* (4. p.). Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., Tammi, & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huovinmaa, K., & Helsingin seudun kauppakamari. (2024). *Ihmisohtaja* (1. painos.). Kauppakamari.

Jeong, J.-G., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2022). Leader's Perception of Corporate Social Responsibility and Team Members' Psychological Well-Being: Mediating Effects of Value Congruence Climate and Pro-Social Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3607. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063607>

Jäppinen, A. (2012). *Onnistu yhdessä!: Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. PS-kustannus.

Kallio, K., 12.1.2023, Johtamisen uusi megatrendi: Sosiaalinen vastuullisuus. *Professio*. <https://professio.fi/johtamisen-uusi-megatrendi-sosiaalinen-vastuullisuus/>

Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50(1), 0.

Laiho, M., Ryömä, A., Satama, S., & Teerikangas, S. (2020). Aktiivinen työkaveruus työn arjen voimavarana: TYÖ2–Yhteistyön työyhteisö-hankkeen loppuraportti. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen ja organisoinnin oppiaine. Turun kauppakorkeakoulu julkaisuja. Sarja E-2.

Martela, F., Jarenko, K., Järvilehto, L., & Järvilehto, L. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.

Mikkonen, M (29.1.2025) Hyvinvoivia työpaikkoja yhdistää kolme piirrettä, joiden vaikutuksen voi tunnistaa jo työhaastattelussa. Helsingin sanomat. [Inhimillisen työkuulttuurin tunnistaa näistä merkeistä | HS.fi](https://www.hs.fi/juorot/artikkelit/2025-01-29-hyvinvoivia-tyopaikkoja-yhdistaa-kolme-piirretta-joiden-vaikutuksen-voi-tunnistaa-jo-tyohaastattelussa)

Niemi, M., Vänskä, E., & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus = Arbetslivsforskning*, 100-116. <https://doi.org/10.37455/tt.94816>

Nuorkauppakamarit ry. (2024) Johtajuusbarometri. [Johtajuusbarometri-2024-3.pdf](#)

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H., & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä - hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus = Arbetslivsforskning*, 236-250.

Pessi, A. B., Martela, F., Paakkanen, M., & Aaltonen, T. (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. PS-kustannus.

Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M., & Feldt, T. (2019). Mikä johtamisessa huolestuttaa?: Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. *Työelämän tutkimus*, 17(1), 39.

Pohjanheimo, E. (2012). *Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Talentum.

Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I., & Gaudeamus oy. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Reijonen, H., & Puusa, A. (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*.

Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka* (3. uud. p.). Vaasan yliopisto.

Spears, L. C. (2022). A Journey in Servant-Leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*. Spokane: Ubiquity Press.

<https://www.proquest.com/docview/2884357127?parentSessionId=BYKq8PQgLfpD%2Fq6YVeyHLITerMo8MmqUQGzNcC%2BA%2FUM%3D&accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Storås, N., (27.1.2024) Tuliaisia maailmalta. Helsingin Sanomat, C 5-6. <https://www.hs.fi/paivanlehti/27012024/art-2000010100696.html>

Tutkimuseettinen neuvvottelukunta (TENK). (22.4.2024). Hyvä tieteellinen käytäntö. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>

Ullah, I., Raja, M. H., Nida, Z. K., & Fazal, Y. (2022). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management and Organization*, 28(1), 99-119. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.48>

Vasara, V., (29.11.2021). Oletko vastuullinen työntekijä? Viiden vinkin avulla vaikutat myönteisesti työyhteisöön.

<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/oletko-vastuullinen-tyontekija-viiden-vinkin-avulla-vaikutat-myonteisesti-tyoyhteisoon>

Virtanen, P. (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Edita.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutoksessa. *Janus : sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 168-184. <https://doi.org/10.30668/janus.75187>