

Anna-Maija Kurki

TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMINEN PANKKI-
INTEGRAATION YHTEYDESSÄ

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)

2020

TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMINEN PANKKI-INTEGRAATION YHTEYDESSÄ

Kurki, Anna-Maija

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Maaliskuu 2020

Sivumäärä: 78

Liitteitä:3

Asiasanat: yrityskulttuuri, työpäiväkokemus, vuorovaikutus, itsensä johtaminen

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvän työpäiväkokemuksen syntymiseen uudessa Etelä-Pirkanmaan Osuuspankissa, joka muodostettiin pankki-integraationa kolmen itsenäisen osuuspankin yhdistäessä liiketoimintansa syksyllä 2019.

Tutkimuskysymykset olivat: 1) Kuinka vuorovaikutuksella voidaan edistää yhteisen toimintakulttuurin kehitystä työyhteisössä? 2) Miten työyhteisön jäsenet antavat palautetta toisilleen uudessa pankissa? 3) Millaisia itsensä johtamisen keinoja voidaan ottaa käyttöön? 4) Mitä työtehtäviä ja -tapoja voidaan tuunata tai muuttaa ja miten? Tutkimus suoritettiin toimintatutkimuksena syksyn 2018 ja alkuvuoden 2020 välisenä aikana.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin yrityskulttuurin ominaisuuksia, hyvän työpäiväkokemuksen merkitystä henkilöstölle hyvän asiakaskokemuksen rinnalla, vuorovaikutusta, palautteen antamista, itsensä johtamista ja oman työn tuunaamista. Teoriaosuudessa käytettiin laajasti tutkimuskysymysten problematiikkaa käsittelevää lähdekirjallisuutta ja verkkoaineistoja.

Empiirisessä osiossa haastateltiin tutkijan alkuperäisen työyhteisön henkilökuntaa ryhmähaastatteluin syksyllä 2018 ennen pankki-integraation varmistumista, analysoitiin lähivuosien henkilöstötutkimuksia ja pohdittiin yhdessä erilaisten temperamenttien kohtaamia työpaikalla. Integraation varmistuttua osallistuttiin uuden pankin syntymisen tueksi perustetun Toimintamallit ja myynnin johtaminen -integraatiotyöryhmän toimintaan, kartoitettiin uuden pankin henkilöstön integraatiokokemuksia avoimin yksilöhaastatteluin loppuvuodesta 2019 ja havainnoitiin itsensä johtamista ja oman työn tuunaamisen merkitystä muuttuvassa pankkityössä.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että osallistamalla koko henkilöstö suunnitelmallisesti uuden pankin toimintakulttuurin kehittämiseen ja muokkaamalla toimintatavat yhtenäisiksi aikaansaadaan parempaa työpäiväkokemusta. Henkilöstön draivi eli työstä innostuminen, oman työn merkityksellisyyden kokeminen ja jatkuva uuden oppiminen antavat kokemuksen siitä, että pankkilaisella on riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan jatkuvaan kehittämiseen vuorovaikutuksen, palautteen, itsensä johtamisen ja työn tuunaamisen kautta.

DEVELOPMENT OF OPERATIONAL CULTURE IN CONNECTION WITH A BANK INTEGRATION

Kurki, Anna-Maija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme
March 2020

Number of pages: 78

Appendices: 3

Keywords: corporate culture, workday experience, interaction, self-management

The purpose of this thesis was to analyse factors that contribute to a positive workday experience in a new bank, Etelä-Pirkanmaan Osuuspankki (OP Cooperative Bank of South Pirkanmaa). The bank was formed through an integration whereby three independent OP cooperative banks combined their businesses in autumn 2019.

The research questions were as follows: 1) How can a work community encourage interaction to promote the development of a shared operational culture? 2) How do members of the work community give feedback to each other in the new bank? 3) What kind of self-management methods can be implemented? 4) What tasks and ways of working can be crafted or changed, and how? The study was carried out through action research between autumn 2018 and early 2020.

The theoretical section of this thesis discusses the characteristics of corporate culture, the relevance of a good workday experience for employees – in addition to good customer experience – and interaction, giving feedback, self-management, and crafting of one's job. The theoretical section is based on a wide range of books and online materials covering issues related to the research questions.

For the empirical section, the researcher carried out group interviews with the employees of her original (pre-integration) work community in autumn 2018, before the bank integration had been confirmed. The researcher also analysed employee surveys from recent years and, together with members of her work community, discussed workplace encounters between different temperaments. After the bank integration had been confirmed, the researcher participated in an integration workgroup named Operating models and sales management, the purpose of which was to support the creation of the new bank. Towards the end of 2019, the researcher charted the experiences of the new bank's employees of the integration through individual interviews. She also observed self-management and the relevance of job crafting amidst today's changing bank work.

The results of this study show that a better workday experience can be created by systematically engaging the whole personnel in the development of the new bank's operational culture and by making the ways of working consistent. The drive demonstrated by personnel, i.e. their enthusiasm towards their work, feelings of meaningfulness of their work, and continuous learning, contribute to the feeling that bank employees have enough opportunities to participate in the continuous development of operations through interaction, feedback, self-management and job crafting.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	7
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA VIITEKEHYS..	9
3.1	Tutkimuksen tavoite.....	9
3.2	Tutkimuskysymykset	10
3.3	Teoreettinen viitekehys	12
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	16
4.1	Laadullinen toimintatutkimus lähestymistapana.....	16
4.2	Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi.....	19
4.2.1	Teemahaastattelu ja avoin haastattelu tiedonkeruumenetelminä	21
4.2.2	Havainnointi tiedonkeruun menetelmänä.....	23
5	YRITYS- ELI TOIMINTAKULTTUURIN OMINAISUUDET	25
5.1.	Yrityskulttuurin muodostumisen elementit	25
5.2	Kulttuuri liimana yhdistämässä ja toimintaa rajoittamassa.....	26
6	TYÖNTEKIJÄ- ELI TYÖPÄIVÄKOKEMUS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	28
6.1	Työpäiväkokemuksesta aiemmin kirjoitettua ja tutkittua	28
6.2	Vuorovaikutus.....	34
6.2.1	Viestinnän merkitys työyhteisössä	35
6.2.2	Avoin viestintä ja kuunteleminen	37
6.3	Palautteen antaminen	39
6.3.1	Palautteen vastaanottaminen	41
6.3.2	Palautteen merkitys	42
6.3.3	Palautteen käsittelemisen vaikeus	44
6.4	Itsensä johtaminen	46
6.4.1	Itsensä johtamisen osa-alueet	46
6.4.2	Itsensä johtamisessa kehittyminen	48
6.4.3	Asenteen ja motivaation merkitys itsensä johtamisessa.....	50
6.5	Työn tuunaaminen	52
6.5.1	Työn tuunauksen ulottuvuudet	53
6.5.2	Työn tuunaamisen hyödyt ja myönteiset seuraukset	54
7	TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	55
7.1.	Toimintatutkimuksen eteneminen integraatiota odotellessa	55
7.2.	Aikaisemmat henkilöstötutkimukset kehittämisen taustatietona	57

7.3 Teemahaastattelut pienryhmissä.....	57
7.4 Integraatiotyöryhmät uuden pankin toiminnan käynnistäjinä	59
7.5 Toimintamallit ja myynnin johtaminen-työryhmä	60
7.5.1 Työryhmän läpivietäväksi valitsevat asiat	61
7.5.2 Uuden pankin palaveriaikataulujen suunnittelu	64
7.6 Vuorovaikutus ja palautteen antaminen	65
7.7 Itsensä johtaminen ja työn tuunaaminen	68
8 POHDINTA	70
LÄHTEET	75
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Monikanavainen pankkipalvelu on tullut jäädäkseen ja se asettaa uudenlaisia haasteita pankeille ja niiden henkilöstölle. Asiakaskäyttäytyminen muuttuu nopeasti ja päivittäiset pankkiasiat hoidetaan jo suurimmaksi osaksi verkossa ja mobiililaitteilla. Muutos on jatkuvaa myös tulevaisuudessa ja se on asettanut vähittäispankkitoiminnan uudenlaisten haasteiden eteen. Pankit ovat joutuneet tarkistamaan toimintaansa, palvelutarjoamaansa ja konttoriverkkoaan.

Osuuspankkien erilaiset fuusiot ja integraatiot ovat viime vuosina lisääntyneet nopeasti etenkin kiristyneen sääntelyn vuoksi, ja yhdistymiset toteutuvat aikaisempaa joustavammin. Niihin liittyy aina järjen ja tunteen yhteentörmäyksiä, ja jotkut pankit haluavat edelleen jättää yhdistymiset sikseen ja pärjätä omillaan. Pankkien yhdistyessä myös niiden yrityskulttuurit ovat muutoksessa joko aktiivisesti suunnitellen tai pakon edessä.

Muutoksessa on usein syytä kysyä neljä keskeistä kysymystä, jotka auttavat työpanoksen suuntaamisessa oikein:

1. Mihin asioihin meillä ei ole valtuuksia vaikuttaa (esim. lainsäädäntö, resursit)?
2. Mihin voimme itse vaikuttaa yksilönä tai työyhteisönä (esim. työtavat, asenteet, yhteistyö ja vuorovaikutus, ajankäytön oikea kohdentaminen)?
3. Mitä asioita voidaan hoitaa nopeasti (esim. tekninen tiedottaminen)?
4. Mihin asioihin tarvitaan enemmän aikaa (esim. koko yhteisön työkäytännön muuttuminen)? (Mönkkönen & Roos 2009, 80.)

Finanssialan syksyllä 2018 tuottamassa Finanssialan Top 5 -osaamistarpeet -kyselyssä (n=656) haettiin reilun 30 ominaisuuden joukosta viittä tärkeimmäksi koettua osaamistarvetta 2020-luvun alkupuolella. Kyselyssä erottui selvästi tärkeimmäksi kaksi taitoa: kyky sopeutua muutokseen ja kyky kehittää omaa osaamistaan. Seuraavaksi tärkeimmät taidot ovat tutkimuksen mukaan sosiaaliset kyvyt ja itsensä johtaminen. Kolmannen ryhmän muodostivat digitaaliset taidot, ongelmanratkaisukyky ja omasta jaksamisesta huolehtiminen. (Finanssiala 2018.)

Asiakaskokemusta on viime vuosina tutkittu paljon, ja sen vuoksi tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaation työntekijä- eli työpäiväkokemusta, joka on ikään kuin vastakappale OP Ryhmän strategian ytimessä olevalle sloganille ”Nostamme asiakaskokemuksen ja omistaja-asiakkaan edun kaiken toiminnan keskiöön, olemme asiakkaitamme varten, nostamme asiakaskokemuksen uudelle tasolle” (OP:n intranet-sivut 2018). Työntekijä- eli työpäiväkokemus on useissa tutkimuksissa ja kannanotoissa huomattu merkittäväksi asiakaskokemuksen kivijalaksi ja sen vahvistaminen tärkeäksi osaksi strategista suunnittelua. Erinomainen työntekijäkokemus on yhtenä OP Ryhmän strategisena painopistealueena myös vuodelle 2020 (OP:n intranet-sivut 2019).

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Uusi Etelä-Pirkanmaan Osuuspankki eli OP Etelä-Pirkanmaa aloitti toimintansa 1.9.2019 ja se toimii Etelä-Pirkanmaalla Akaan ja Valkeakosken kaupunkien sekä Urjalan kunnan alueella kolmessa konttorissa. Uudessa pankissa yhdistettiin kolmen itsenäisen osuuspankin (OP Akaa, OP Urjala ja OP Valkeakoski) liiketoiminnot. Asiakkaita uudella pankilla on noin 32 000 ja henkilökunnan määrä on 38 henkilöä. Pankin pääkonttori on Valkeakoskella, kaikki konttorit tarjoavat laajat pankkipalvelut viitenä päivänä viikossa ja etenkin esimiehet liikkuvat kaikkien konttoreiden välillä omien aikataulujensa mukaisesti.

Henkilökunta on jaettu neljään tiimiin, joilla jokaisella on oma esimies. Päivittäispalvelutiimissä on yhdeksän jäsentä, sijoitustiimissä seitsemän, henkilöasiakasrahoituksessa työskentelee seitsemän henkilöä ja yritysrahoituksessa viisi pankkilaista. Jokaisen tiimin jäseniä työskentelee kaikissa kolmessa konttorissa. Toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, kaksi pankkilakimiestä ja tiimien esimiehet liikkuvat myös eri kontto-reissa.

Pankissa otettiin yhdistymisen myötä käyttöön mahdollisimman laajat, keskitetyt palvelut (jatkossa Palvelukeskus ja prosessit eli Pake), jotka tuotetaan OP Ryhmän valtakunnallisen palveluyhtiön toimesta. Pake hoitaa esimerkiksi laina-asiakirjojen tuottamisen ja kaikenlaisen arkistoinnin, pankin valtakunnallisen op.fi -verkkopalvelun kautta tulevat asiakkaiden lähettämät lainan maksusuunnitelman muutoshakemukset, verkkoviestit, puhelinpalvelun, maksupalvelun ja erilaiset selvittelytehtävät, joiden hoitaminen on vienyt pankin konttoreissa päivittäisen asiakaspalvelun ohessa paljon henkilöresursseja ja voimavaroja. Nykyiset tiimit ovat hoitaneet edellä mainitut työtehtävät pankissa aikaisemmin päivittäisten työtehtäviensä yhteydessä. Paken palvelutarjoamalla tavoitellaan tehokasta ajankäytön suuntaamista laadukkaisiin asiakastapaamisiin sekä pankkipalveluiden laaja-alaiseen myyntiin.

Kassapalvelut tarjotaan kaikissa kolmessa konttorissa arkisin klo 10-12, jonka jälkeen niitä tarjonnet toimihenkilöt siirtyvät tekemään sekä ilman ajanvarausta hoidettavia nopeita asiakastapaamisia että ajanvarauksella tapahtuvia, laajempia asiakassuhteen hoitoon liittyviä työtehtäviä. Asiakkaiden sijoitussuunnitelmiin liittyvät asiakastapaamiset on jo vuosia hoidettu ajanvarauksella niiden pidemmän keston vuoksi. Paken käyttöönoton myötä ja kassapalveluiden supistuessa vapautuu siis jatkuvasti lisäresursseja suunnitelmallisiin asiakastapaamisiin eri palvelukanavissa.

Paken tarjoamien palveluiden mukanaan tuoma ajansäästö kanavoidaan jatkossa esimerkiksi pankin tärkeimpien asiakkaiden suunnitelmalliseen asiakkuudenhoitoon ja sitä kautta lisämyyntiin. Jokaisella pankkilaisella on jo nyt oma vastuutettujen asiakkaiden salkku, jonka hoitaminen on kuitenkin jäänyt arjessa paljolti tekemättä esimerkiksi oman ajankäytön suunnittelun vielä puuttuessa.

OPn henkilöasiakkaat segmentoidaan sisäisesti tunnistaen ryhmätasoisesti arvokkaimmat ja potentiaalisimmat asiakkaat. Segmentoinnilla pyritään tukemaan asiakaskannan tavoitteellista arvon johtamista sekä panostusten jakautumista uusmyynnin ja nykyisten hyvien asiakkaiden sitouttamiseen ja arvon kasvattamiseen. (OPn intranet-sivut 2018.)

Tässä vaiheessa on luontevaa tarkastella ja kehittää koko pankin henkilöstön päivittäiseen ajankäyttöön ja viestintään liittyviä toimintatapoja ja uudelle pankille kehittyvää

yrityskulttuuria. On tärkeä varmistaa, että kaikki toimivat yhteisten mallien mukaisesti ja ohjaavat myös asiakkaita esimerkiksi aikavarauksen tekemiseen omassa palvelutarpeessaan. Pyrittäessä OP Ryhmän yhteiseen tavoitteeseen, ylivertaiseen asiakaskokemukseen, on mielenkiintoista tarkastella ja vahvistaa myös positiivista työpäiväkoke-
musta tutkittavassa pankissa. Tämän toimintatutkimuksen tekijä on työskennellyt pankin Akaan konttorissa kahdeksan vuotta pääosin henkilöasiakasrahoituksen tiimissä, uudessa organisaatiossa omat työtehtävät suuntautuvat myös noin tuhat asiakasta käsittelevän vastuuasiantuntijajoukon hoitoon.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on parantaa pankin henkilöstön työpäivässään kokemaa draivia: pankkilaisen tunnetason kokemusta omasta työstä ja sen hallinnasta eli työtehtävien virtaamista ja valmistumista sopivassa tahdissa, yhdessä tämän toimintatutkimuksen aikana kehitetyin toimintamallein. Toimintamallien kehittämiseen liittyy vahvasti toiminta- eli yrityskulttuurin rakentaminen uudessa pankissa. Tunnetason kokemusta avataan tutkimuksen teoriaosuudessa termillä työpäiväkokemus.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on suunnitella ja ottaa käyttöön pankkilaisten päivittäiselle ajankäytölle yhteneväiset toimintatavat Paken hoitaessa ne asiat ja tehtävät, joita aiemmin tehtiin ”ensiksi, välillä ja lopuksi”, varsinaisten asiakaskohtaamisten salliessa. Työyhteisön jäsenillä on hyvin erilaisia toimenkuvia, osaamisalueita ja työtehtävien painotuksia mutta paljon samanlaisia, esimerkiksi asiakkuudenhallintasovellus Osuvaan, sen ajanvarausjärjestelmään ja Outlook-kalenterin hyödyntämiseen liittyviä tehtäviä ja haasteita.

Vahvistamalla uusia, yhdessä suunniteltuja toimintatapoja koko työyhteisön voimin pyritään kehittämään pankin sisäistä asiakaskokemusta eli työpäiväkokemusta niin,

että tietynlainen ”tulipalojen sammuttaminen” saataisiin minimiin ja jokaisen ajankäyttö paremmin hallintaan sekä omissa työtehtävissä että kollegan kanssa toimittaessa. Keskinäinen vuorovaikutus ja palautteen antaminen ovat avainasemassa pankkilaisten arjessa, kun uusi organisaatio hakee uomiaan. Itsensä johtaminen ja työn tuunaaminen tukevat yhteistä tavoitetta positiivisen työpäiväkokemuksen vahvistamisessa.

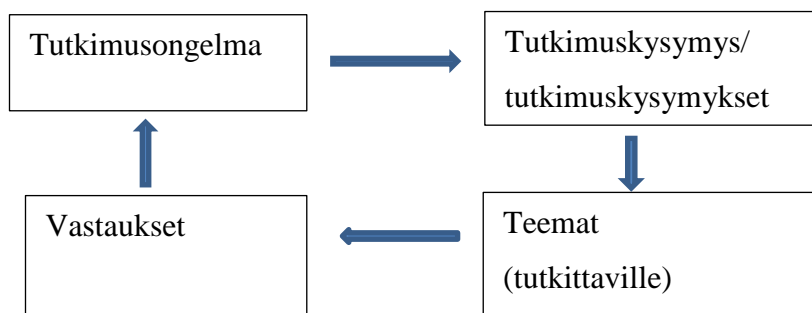
Anneli Valpola (2004, 24) määrittelee uuden yhteisen yrityksen kaikkein haastavimmaksi muutosprojektiksi, koska siihen liittyvää lopputulosta ja aikataulua on vaikea määritellä suunnitelmaksi. Uusi yhteinen yritys tarvitsee Valpolan mukaan yhteiset arvot, johtamiskäytännöt ja liiketoiminnalliset ratkaisut eli imagon, tuotteistot ja työnjaon. Yritys tunnustetaan jatkossa siellä työskentelevien ihmisten identiteettinä ja sovitujen käytäntöjen omaksumisena. Pelkkä strategiasta johdettu toimintasuunnitelma ei tuota tuloksia, vaan yhteisten arvojen, pelisääntöjen ja toimintatapojen kautta jokaisen organisaation jäsenen käyttäytyminen antaa tarvittavan lisäarvon päivittäisessä toiminnassa (Valpola 2004, 24).

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, jotka ovat Kanasen (2017, 60) mukaan erilaisia ja eritasoisia. Kullakin niistä on oma tarkoitus ja käyttötilanne ja kysymykset voivat olla yleisluonteisia tai yksityiskohtaisia. Vastaus tutkimuskysymykseen ratkaisee tutkimusongelman ja se ohjaa tutkimusta ja aineistonkeruuta. Tutkimuskysymys tarvitsee yleensä avukseen muutaman tarkentavan apu- eli metakysymyksen. (Kananen 2017, 60.)

Apukysymysten alla olevat muut kysymykset auttavat vastausten saamisessa ylemmän tason kysymyksille. Teemoista/ teemakysymyksistä keskustellaan teemahaastattelun yhteydessä ja teemat pyritään rakentamaan kattamaan varsinaiset tutkimuskysymykset ja tutkimusongelman. Ne eivät ole varsinaisesti kysymyksiä. Käytännön ongelma ei

voi olla tutkimusongelma, vaan se on vain toteamus. (Kananen 2017, 60-61.) Tutkimuskysymysten jalostaminen tutkittaville teemahaastattelussa esitettäviksi teemoiksi on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusongelmasta tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2017, 61.)

Kun tutkimuskysymyksiin vastataan työn empiirisessä osassa, vastataan samalla myös itse tutkimusongelmaan, kun vastauksilla tuotetaan sille ratkaisu. Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset ovat lupaus tehdä tiettyjä asioita tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Tutkimusongelma ja -kysymykset ratkaistaan tiedolla eli kerätyllä aineistolla. Aineistonkeruumenetelmät riippuvat tutkimusotteesta eli lähestymistavasta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineistoina erilaisia dokumentteja, teemahaastatteluja ja havainnoiteja ja aineistoa voidaan käsitellä vain aineistolle tyypillisin menetelmin. (Kananen 2017, 61-62, 67.)

Tutkimuskysymykset:

Kuinka vuorovaikutuksella voidaan edistää yhteisen toimintakulttuurin kehitystä työyhteisössä?

Miten työyhteisön jäsenet antavat palautetta toisilleen uudessa pankissa?

Millaisia itsensä johtamisen keinoja voidaan ottaa käyttöön?

Mitä työtehtäviä ja -tapoja voidaan tuunata tai muuttaa ja miten?

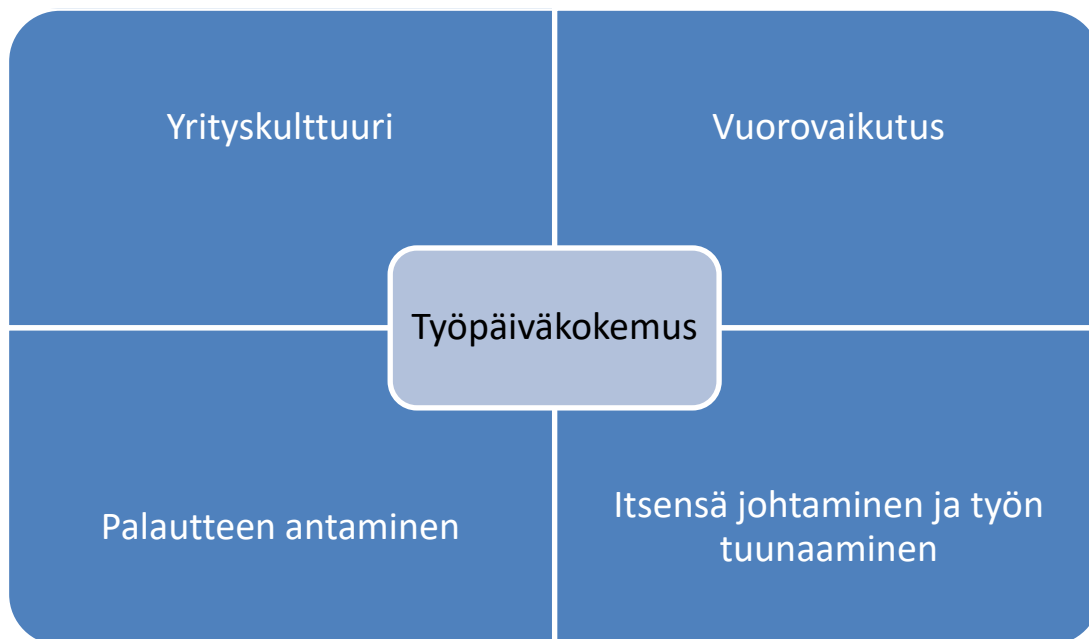
Eri yksiköillä voi olla hyvinkin erilaiset, aikaisemman toiminnan ja johtamiskulttuurin aikana muotoutuneet ja vahvistuneet toimintatavat. Kulttuuri on palvellut yksikköä, ihmiset valikoituneet siihen ja tottuneet toimimaan yksikön pelisäännöillä. Onkin sanottu, että kulttuuri on kuin vesi kalalle: vasta kun se puuttuu tai sen olemus muuttuu, kala huomaa veden merkityksen. Kulttuuri on itsestäänselvyys siinä eläville ihmisille

ja toisenlaisessa ”vedessä” oma kulttuuri muuttuu näkyväksi. Toimintatapojen muoutumista ei ole tarvinnut aikaisemmin perustella ja uuteen tilanteeseen tultaessa toisen yksikön tavat näyttävät oudoilta ja jopa mahdottomilta. (Valpola 2004, 71-72.)

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pankin toimintakulttuurin kehittämistä erityisesti työpäiväkokemuksen näkökulmasta. Työpäiväkokemuksen kehittäminen ei jää vain esimiesten vastuulle, vaan tämän tutkimuksen aikana mietitään koko työyhteisön voimin erilaisia toimintatapoja ja työskulttuurin kehittämistä arjen työtehtävissä. Onko työyhteisössä yhteisiä, rajoittavia uskomuksia, jotka estävät toiminnan kehittämistä sekä työyhteisön sisällä että asiakkaiden suuntaan? Pankissa on annettu henkilöstölle laajat valtuudet toimia arjessa ilman esimiehen erillisiä määräyksiä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä esimiestyötä sinällään, mutta koska esimiehet ovat mukana kehittämässä uusia, yhteisiä toimintatapoja, ovat myös heidän omat toimintatapansa tämän kehitystehtävän piirissä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 2. Viitekehukseen valitut työpäiväkokemukseen vaikuttavat osa-alueet ovat jokaisen pankkilaisen arkea alalla tapahtuvan, jatkuvan työn muutoksen vuoksi ja näitä osa-alueita kehittämällä pyritään myös työpäiväkokemuksen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa edelleen.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys.

Toimintakulttuuri on Luukan (2019, 24) mukaan yrityskulttuurin synonyymi ja kertoo, miten yrityksessä toimitaan. Yrityskulttuuri puolestaan kertoo, mitkä seikat tuohon toimintaan johtavat. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja ohjaamassa sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä yhdistämässä heitä ja erottamassa organisaation muista organisaatioista. Tiivistäen Luukka toteaaakin, että yrityskulttuuri on yrityksen kaikki. (Luukka 2019, 24.)

Asiakaskokemuksen rinnalla puhutaan yhä useammin työpäiväkokemuksesta. Pekka Walkaman (2018) mukaan lukuiset yritykset listaavat asiakaskokemuksen tärkeäksi strategiatekijäksi, mutta työpäiväkokemuksen liiketoiminnallista merkitystä ei vielä tiedosteta. Asiakas on aina oikeassa, mutta niin on myös työntekijä. Modernissa työelämässä vastuu työpäivästä ja omasta kalenterista on yhä enemmän työntekijällä itsellään ja työntekijän oma vastuu korostuu jatkossakin. Mitä matalampi organisaatio on, sitä enemmän vastuuta henkilöstölläkin. (Walkama 2018.)

Walkama (2018) kuvaa artikkelissaan, kuinka tärkeä hyvä työpäiväkokemus on hyvän asiakaskokemuksen luomiselle. Työntekijän oma vastuu työpäivästä alkaa työpaikalle saapumisesta ja onnistuneet vuorovaikutushetket siivittävät työpäivää eteenpäin. Panikissa on esimerkiksi erilaiset palaverit ja koulutukset siirretty pitkälti Skype- tai

Teams-alustalle ja onkin tärkeää, että yhteys toimii, tilaisuus alkaa ajallaan ja osallistujat pääsevät liittymään siihen suunnitellusti.

Myös Riitta Hyppänen (2017) on tutkinut työpäiväkokemusta asiakaskokemuksen kehittämässä. Useimmat organisaatiot pyrkivät luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia ja sama ilmiö on siirtynyt myös organisaatioiden sisälle. Aikaisemmin riitti, kun seurattiin harvakseltaan henkilöstötyytyväisyyttä. Hyppäsen (2017) mukaan asiakaskokemus eli asiakkaan tunnekokemus kohtaamisesta pankin kanssa, kanavasta riippumatta vaikuttaa työpäiväkokemukseen joko positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti. Työpäiväkokemukseen vaikuttavat muun muassa työntekijän henkilökohtaiset asiat, työstä ja johtamisesta johtuvat seikat sekä erityisesti työyhteisön ihmissuhteista nousevat tuntemukset ja tilanteet. Hyppänen (2017) käyttää työpäiväkokemus-termiä, koska se on hänen mielestään tittelivapaa ja kuvaa jokaisen tunnekokemusta työpäivän aikana rajaamatta henkilöryhmiä tai työn tekemisen paikkaa. Samaa työpäiväkokemus-termiä käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Palautteen antaminen antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Kaikki auttavat kaikkia onnistumaan eikä vain esimies auta alaistaan onnistumaan. Palaute kulkee kolmeen suuntaan: alhaalta ylös, ylhäältä alas ja erityisesti vaakasuoraan annettu palaute lisää valmentajien määrää työyhteisössä ja lähimmän työkaverin antama palaute auttaa parhaiten tekemään asioita oikein. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24.) Palautteen tehokkaampi virtaaminen pankissa työpäivän aikana joka suuntaan parantaa varmasti kaikkien pankkilaisten työpäiväkokemusta ja auttaa osaltaan myös oman ajankäytön tehokkaammassa suuntaamisessa. Erityisesti uudessa Etelä-Pirkanmaan Osuuspankissa on joka suuntaan kulkevalla, rakentavalla palautteella suuri merkitys yhteisen toimintakulttuurin rakentamiselle.

Itsensä johtaminen on nykypäivän nopeassa työrytmissä edellytys ajanhallinnan tunteelle. Aki Ahlroth toteaaakin (2017), että aikaa ei voi hallita, mutta valintojaan voi. Hänen mielestään merkitykselliset asiat on hoidettava ensin ja epämuodolliset keskustelut työtovereiden kanssa rakentavat luottamusta työyhteisössä. Luovuus ei kuki kiirettä ihannoivassa kulttuurissa ja Ahlrothin (2017) mukaan kannattaakin ajoittain varmistaa, että tekee oikeita asioita vähemmän kuin vääriä asioita entistä tehokkaammin.

Itsensä johtamisessa taitavat ihmiset osaavat sanoa ”ei” ja ymmärtävät riittävän hyvän työn laadun, sortumatta perfektionismiin. (Ahlroth 2017.)

Pankissa mennään joskus liian helposti mukaan kiireisten asiakkaiden nopeaan palvelutarpeeseen. Sama kiireen tunne on havaittavissa myös pankkilaisten keskinäisissä kohtaamisissa työpäivän aikana. Tilanteessa unohdetaan, että sekä sisäistä että ulkoista asiakasta voidaan johtaa niin, että molemmat osapuolet kokevat tilanteen hoituvan joustavasti ja asianmukaisesti. Tällöin pankkilaisen ajanhallinta paranee, työpäivän pirstaleisuus vähenee ja työpäiväkokemus on sen vuoksi parempi. Onkin tärkeää olla selvillä siitä, kuinka esimerkiksi asiakkailta tulevat selvittelytehtävät siirretään Intran Ydin-portaalin kautta tutkittavaksi ja hoidettavaksi loppuun saakka.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen (2018) on tutkinut työn tuunaamista ja lanseerannut myös työn tuunaamisen käsitteen. Työn tuunaaminen tarkoittaa Hakasen mukaan sitä, että muokataan omaa arjen työtä tekijälle itselleen mielekkäämmäksi. Tuunaus on kekseliästä unelmien toteuttamista ja rutiinien ravistelua nykyisissä työtehtävissä. Työn tuunaaminen kyseenalaistaa samalla perinteisen ajattelutavan, jonka mukaan työn kehittäminen olisi vain työnantajan vastuulla ja niinpä tuunaaja ottaakin itse aktiivisen roolin oman innostuksensa herättämiseksi ja säilyttämiseksi. Työtehtävissä voi yleensä vaikuttaa ainakin niiden sisältöön tai työtapoihin. Tuunaamisen tarkoituksena ei olekaan muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata osia työtehtävistä tai omaksua uusi näkökulma niihin. (Hakanen 2018.)

Työn tuunaamiselle on pankissa tarvetta juuri työn muuttuneiden painotusten takia. Useat pankkilaiset ovat olleet alalla vuosikymmeniä ja tulleet aikanaan pankin palvelukseen aivan erilaisiin tehtäviin kuin mitä he nykyisin työpäivänsä aikana tekevät. Pankkityölle on ominaista, että uusia tehtäviä tulee vanhojen lisäksi, kun esimerkiksi kaikenlainen sääntely lisääntyy jatkuvasti. Joistakin vanhoista työtavoista on vaikea päästää irti, vaikka huomaisikin, että työn tuunaaminen vapauttaisi aikaa ja voimavaroja uudelle työlle, parantaen samalla myös pankkilaisen työpäiväkokemusta. Uudessa Etelä-Pirkanmaan Osuuspankissa erilaiset työn tekemisen tavat otetaankin tarkastelun ja jatkuvan kehittämisen kohteeksi.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Laadullinen toimintatutkimus lähestymistapana

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan vastaus yhteen isoon kysymykseen ”Mistä tässä on kyse”, eikä tutkimus pyri yleistämään kuten määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Niinpä aineiston keruuvaiheessa ei voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä ja tutkimusotteen eli lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien täytyy tavoittaa tutkimuskohde. (Kananen 2017, 32-33.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan Kananen (2017, 36) mukaan pääasiassa prosesseja, joihin on määrällisessä tutkimuksessa, tilastollisin analyysin, lähes mahdotonta pureutua prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2017, 36.)

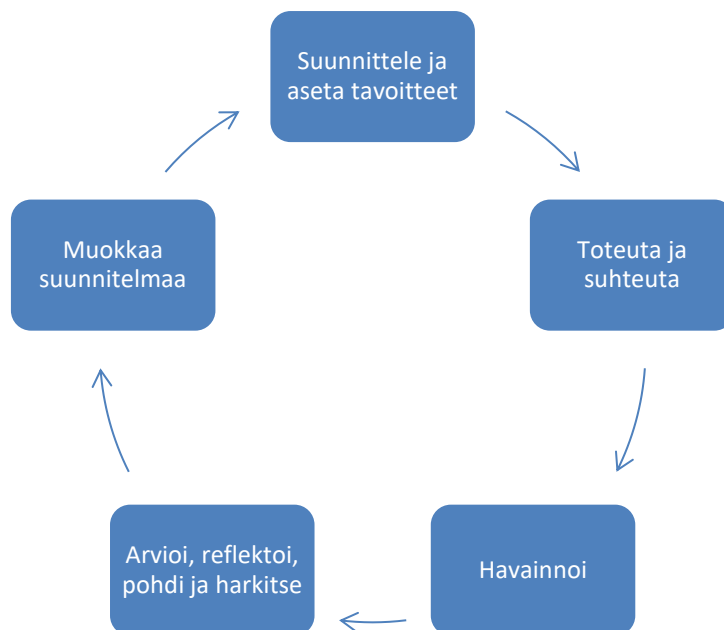
Toimintatutkimus pyrkii tutkimusmenetelmänä yhdessä, työyhteisöä osallistaen ratkaisemaan käytännön ongelmia ja aikaansaamaan muutosta organisaatiossa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58). Toimintatutkimuksessa, kuten tässäkin opinnäytetyössä, tutkitaan ja yritetään myös muuttaa vallitsevia käytäntöjä yhteistyössä ja aktiivisesti tutkimisen ohella (Kuula 2006). Tutkimuksessa pyritään Kuulan (2006) mukaan erilaisten asioiden edistämiseen ja parantamiseen mahdollisimman reaaliaikaisesti, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät aina onnistuisikaan.

Toimintatutkimusta voi toteuttaa jokainen työntekijä aina suorittavalta tasolta johtotehtäviin saakka ja se on ammatillisen kehittymisen prosessi, joka liittyy käytännön työelämän ongelmien tiedostamiseen ja poistamiseen. (Kananen 2014, 11.) Kananen (2014, 11) mukaan toimintatutkimus nousee toimijoista käsin, sillä henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät ratkaisun yhdessä ja sitoutuvat pysyvään muutokseen. Toimintatutkimus on lähestymistapana kiinnostunut siitä, miten asioiden tulisi olla eikä vain siitä, miten ne ovat. Asioiden kuvaamisen sijaan tavoitellaan nykyisen todellisuuden muuttamista ja tutkimuksen ja kehittämisen kohteena ovatkin muun muassa yhteisön

toimintatavat ja jokapäiväiset toimintatilanteet (Ojasalo ym. 2014, 58). Tässä tutkimuksessa onkin mielenkiintoista pyrkiä uuden pankin yhteisen toimintakulttuurin syntymiseen ja sen vahvistamiseen kolmessa konttorissa työskentelevien pankkilaisten keskuudessa.

Osallistava kehittäminen tarjoaa Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 59) mukaan tutkijalle ja kehittäjälle monenlaisia etuja, koska yhteinen ongelmanratkaisu on usein parempi kuin ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintahaasteensa paremmin kuin muut ja hyväksyvät ratkaisut helpommin, jos he vain ovat valmiita muutokseen. (Ojasalo ym. 2014, 59.) Toimintatutkimuksessa vastataan kysymyksiin, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua ja miksi ne eivät muutu, eli muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Samoin on varauduttava siihen, että muutos voi olla toisenlainen kuin tavoiteltiin. Jos muutosta ei tapahdu, voidaan kuitenkin tuoda esiin asenteita, näkymättömiä valtarakenteita ja työkulttuureja, jotka eivät muutoin ilmenisi (Ojasalo ym. 2014, 59).

Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena on Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 60-61) mukaan sosiaalinen, muutosaltis käytäntö, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan järjestelmällisesti ja kriittisesti toisiinsa nähden. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi ja osallistujat ovat joka vaiheessa vastuullisia toiminnasta sekä ryhmän muille jäsenille että tietysti itselleen. Kehittäjä toimii ryhmän aktiivisena jäsenenä ja toimintatutkimukseen osallistuvat ovat tasa-arvoisia keskenään. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Toimintatutkimuksen etenemisen sykli on kuvattu jatkuvana, päättymättömänä prosessina kuviossa 3.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 60).

Tutkimus muotoillaan Kanasen (2017, 42-43) mukaan ongelmaksi, jolla luodaan perusta tutkimukselle ongelmanratkaisun keinoin. Tutkimusongelman ratkaisua helpottavat ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset, joihin saaduilla vastauksilla ongelma ratkaistaan. Tutkimuskysymyksiä ei kuitenkaan esitetä tutkittaville, vaan tutkimuskysymysten lisäksi on tietoa tuottavia kysymyksiä tutkittaville esitettäväksi. Avoimilla, yleisluontoisilla kysymyksillä halutaan saada käsitys ilmiöstä teemoilla: Mikä tämä on? ja Mistä tässä on kyse?

Teemat ovat keskustelun aiheita, ja tutkija keskusteluttaa tutkittavaa valitusta aiheesta niin, että tutkittava kertoo aiheesta vapaasti ja mahdollisimman laajasti. Avoimilla kysymyksillä saadaan vastaukseksi tekstiä, lauseita ja tarinoita, joista tutkijan on löydettävä ratkaisu asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkija toimii itse tiedonkeruukoneena eli päättää, mitä, paljonko ja keneltä hän kysyy. Tutkijan oman harkinnan ja päätöksenteon varaan jää paljon ja subjektiivisuuden vaara onkin laadullisessa tutkimuksessa aina suuri. (Kananen 2017, 43.)

Tutkimuksen alustava aikataulu on esitetty taulukossa 1 ja varsinaisen toimintatutkimuksen eteneminen taulukossa 2 (luvussa 7).

Taulukko 1. Tutkimuksen alkuvaiheen aikataulu.

Kirjallisuus- katsaus, toi- mintatutki- muksen suun- nittelu	lokakuu- mar- raskuu 2018		Toimeksiantajan näkemys toi- mintatutkimuksen painopistealu- eista suunnitteluun mukaan jo tässä vaiheessa
Tutkimusai- heen esittely yhdessä kont- torissa (OP Akaa)	lokakuun loppu 2018	aamupalave- rissa 30 min, PP-esitys +Työterveys- laitoksen val- mis Työyhteis- sötaidot-testi	Työyhteisötaidot-testin purku aa- mupalaverissa yhteisesti ja sen reflektointia palaverissa sekä tut- kimusraportissa
Aikaisempien henkilöstöky- selyiden ana- lysointi	marras-joulu- kuu 2018		tekstiä tutkimusraportille, suunni- tellaan teemahaastattelukysy- myksiä kyselyiden vastausten pe- rusteella

4.2 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi

Tutkimusasetelma koostuu tutkimusongelmasta, sen rajauksista ja ongelmasta johde-
tuista tutkimuskysymyksistä. Millä kokonaisuudella eli tutkimusotteella ongelma rat-
kaistaan ja mitä tutkimusmenetelmiä käytetään valitussa tutkimuskohteessa ja miten
tutkimuksen luotettavuus varmistetaan? Tutkimusasetelma kuvaa työkalut, joilla on-
gelma ratkaistaan valitussa kohteessa. Tutkimusmenetelmät puolestaan tarkoittavat
niitä menetelmiä, joilla aineisto ongelman ratkaisemiseksi kerätään sekä analyysime-
netelmiä, joilla kerättyä aineistoa käsitellään. Lisäksi menetelmiä ovat myös luotetta-
vuuden varmistamismenetelmät. (Kananen 2017, 20.)

Aineiston analyysi ei ole laadullisessa tutkimuksessa viimeinen vaihe, vaan osa koko
tutkimusprosessin eri vaiheiden toiminnassa, ohjaten itsessään tutkimusprosessia ja
tiedonkeruuta. Aineistoanalyysi määrittää, millaista ja miten paljon tietoa tai aineistoa

kerätään, kunnes tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Aineiston analyysin lisäksi on luotettavuusmenetelmät eli pyritään varmistamaan tuloksen oikeellisuus. (Kananen 2017, 35-37.) Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaistaan Kanasen (2017, 67) mukaan kerätyllä aineistolla eli tiedolla. Aineistonkeruumenetelmät riippuvat tutkimusotteesta eli lähestymistavasta. Laadullisen tutkimuksen aineistoa ovat erilaiset dokumentit, haastattelut ja havainnoinnit ja aineistoa käsitellään vain aineistolle tyypillisin analyysimenetelmin (Kananen 2017, 67).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan Kanasen mukaan (2017, 36) pääasiassa prosesseja niiden merkityksen vuoksi ja tutkimustulos pätee vain tutkimuskohteen osalta. Tutkimusmenetelmät vaikuttavat saatuihin tuloksiin. Tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla ja tutkimuksessa edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin. (Kananen 2017, 36.)

Tutkimuksen tutkimusongelma ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä ja siihen, miksi tutkitaan, liittyy aina halu saada tutkittavasta ilmiöstä ymmärrys ja myös halu saada aikaiseksi muutos parempaan. Tutkimus antaa lisätietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. (Kananen 2017, 38.) Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn tutkittavan organisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61.)

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi, jossa aineistonkeruun väline on inhimillinen eli tutkija itse (human instrument) ja aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa, tutkimusprosessin edetessä eräänlaisena oppimistapahtumana. Tutkimuksen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä selkeästi eri vaiheisiin, vaan tutkimustehtävää ja aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2018, 73).

Tässä toimintatutkimuksessa raportoitava Etelä-Pirkanmaan Osuuspankin toimintojen yhdenmukaistamisen prosessi osoittautui jo ennen pankin toiminnan aloitusta kesällä 2019 laajaksi kokonaisuudeksi ja tutkimusta rajattiin Toimintamallit ja myynnin joh-

taminen -integraatiotyöryhmän tekemien suunnitelmien ja niiden toteutuksen seuraamiseen. Integraatiotyöryhmä toimi tuplatiimi-ryhmätyömenetelmällä, jonka avulla voidaan käsitellä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen karsimiseen työskentelyn kuluessa. Tilanteissa ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta ja keskeistä ratkaisemisessa on osallistujien näkökulmien esiin saaminen, niistä keskusteleminen ja vaihtoehtoisten ideoiden yhteensovittaminen. (Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu 2019.)

4.2.1 Teemahaastattelu ja avoin haastattelu tiedonkeruumenetelminä

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja vapaassa puhumisjärjestyksessä. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista ja ne voi lisätä esimerkiksi ranskalaisin viivoin. Lisäksi tutkija voi käyttää apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ruokkimiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkija voi tarvittaessa avata teemoja jo ennen ryhmähaastattelua. Ennakkovalmisteluilla pyritään varmistamaan kaikkien ilmiöiden osa-alueiden mukaantulo ja haastateltavat voivat pohtia aihealueita jo etukäteen (Kananen 2014, 91). Teemahaastattelujen tueksi suunnitellut kysymykset ovat liitteessä 2.

Teemahaastattelu tarjoaa tutkijalle riittävän väljyyden ja toisaalta antaa mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia teemoittelulla. Haastattelututkimukset voidaan kohdistaa yhteen tai useampaan tutkittavaan, yksin tai yhdessä. (Kananen 2014, 91.) Teemahaastattelu edellyttää huolellista perehtymistä aihepiiriin ja haastateltavien tilanteen tuntemista ja sisältö- ja tilanneanalyysi onkin sen vuoksi tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta ja tutkimuskysymykset muutetaan tutkittavaan muotoon. Kysymysten harkitsemisen lisäksi on myös haastateltavat valittava harkinnalla eli valitaan ihmisiä, joilta arvellaan saatavan parhaiten aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Haastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkittavassa pankissa on töissä sekä pitkään alalla olleita pankkilaisia, että lyhyemmän ajan pankkialalla palvelleita. Heitä haastattelemalla saadaan monipuolisia mielipiteitä muuttuneesta työstä ja sen uudenaikaisista painotuksista, esimerkiksi Paken palveluiden vaikutuksesta omaan työhön. Lisäksi tutkija haastattelee tarvittaessa tutkittavia myös yksin, tarkentaakseen esimerkiksi heille jo tuttuja käytänteitä toisesta OP:sta ja kartoittaen tuntemuksia uuden pankin toimintatavoista.

Teemahaastatteluiden taustatietoina on käytettävissä jo olemassa olevina dokumentteina kolmen yhdessä integroituvassa pankissa (OP Akaa) vuosina 2017-2018 tehdyn henkilöstötutkimuksen tulokset. Pankissa on tapahtunut monia muutoksia viime vuosina ja henkilöstötutkimusten tulokset auttavatkin opinnäytetyön tekijää alustavasti ymmärtämään mahdolliset vuorovaikutuksen ja palautekulttuurin haasteet tutkittavassa työyhteisössä.

Avoimessa haastattelussa haastattelijan rooli on toimia keskustelukumppanina, luotsaten keskustelua tarvittaessa takaisin varsinaiseen aiheeseen. Haastattelijalta vaaditaan herkkää kuuntelemista ja osaamista tarttua haastateltavan sanomisiin pyytäen tarkennuksia ja syvennyksiä vastauksiin. Avoin haastattelu vaatii runsaasti aikaa ja aitoa kiinnostusta aiheeseen ja vuorovaikutus- ja haastattelutaitojen ohella avoimessa haastattelussa korostuu haastattelijan persoonallisuuden merkitys. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Litteroitujen eli aukikirjoitettujen, nauhoitettujen teemahaastattelujen materiaalin analysointi aloitetaan lukemalla ne useaan kertaan ja luokittelemalla materiaali teema-alueittain, pyrkien löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen kehittäjä palaa takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen jo käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110.) Litteroinnin tarkkuudeksi valittiin tässä toimintatutkimuksessa propositiotasoinen litterointi eli haastatteluista poimitaan karkeasti otsikkotasoinen sisältö ja tutkijan mielestä merkityksellisimmät nostot. (Kananen 2015, 161.)

Haastatteluaineiston määrä ei korvaa laatua eikä vaikuta siihen, koska riittävästä haastattelujen määrästä ei ole tarkkaa tietoa prosessin alussa. Haastattelujen määrää pohdittaessa analysoidaan aineiston kylläntymistä eli saturaatiopisteen saavuttamista.

Piste on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät tuota enää kehittämistehtävä kannalta mitään uutta, oleellista tietoa. Analysoinnin pohjalta voi myös muokata tulevia haastatteluja esiin nousevien uusien, yllättävien asioiden vuoksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111.)

4.2.2 Havainnointi tiedonkeruun menetelmänä

Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa (ongelman määrittelyssä), muutoksen toteuttamisvaiheessa (interventiossa) ja tulosten arvioinnissa voidaan käyttää havainnointia, koska ”seeing is believing”. Toimintatutkimuksessa pyritään muutokseen, parempaan tilanteeseen, jonkin ongelman ratkaisemiseen ja kaikki nämä tekijät koskettavat toiminnassa mukana olijoita. (Kananen 2014, 79, 81.)

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa yleisenä tiedonkeruun menetelmänä, koska se voidaan helpommin kytkeä haastatteluissa saatuun tietoon ja asiat nähdään havainnoinnin avulla ikään kuin oikeissa yhteyksissään. Lisäksi on osoitettu, että haastattelu tuo voimakkaammin esiin johonkin ilmiöön liittyvät normit kuin normiin varsinaisesti liittyvän käyttäytymisen. Havainnointi saattaa paljastaa tämän ristiriidan ja käyttäytymisen laidan, mutta toisaalta taas haastattelu saattaa selvittää käyttäytymistäkin. Tutkittavasta ilmiöstä haluttua tietoa voidaan myös monipuolistaa havainnoimalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94.) Havainnoimalla ilmiötä tutkija voi samalla esittää kysymyksiä, joilla tutkija alkaa kuoria ilmiön olemusta ja ymmärrys kasvaa, kun havainnointi ja haastattelu yhtyvät. (Kananen 2015, 136.)

Havainnoinnin eri muotoja aineistonkeruumenetelmänä ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Piilohavainnointi on eettisesti ongelmallista, koska havainnoitavat ihmiset joutuvat tutkimuksen kohteeksi tutkimuksesta tietämättä ja siihen lupautumattomina. Havainnointi ilman osallistumista ja osallistuva havainnointi eivät ole piilohavainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa ja sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. Mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma on, sitä perustellum-

paa on myös tutkijan aktiivinen vaikuttaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-95.) Tutkija toimii uudessa, integroituvassa pankissa yhtenä työyhteisön jäsenenä keräten tutkimusaineistoa arkipäivän tilanteista ja keskustellen niistä informanttien eli tiedonantajien kanssa reaaliaikaisesti.

Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilöiden toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa, koska Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden mukaan (2014, 114) ammatit ja palveluntuotanto muodostuvat toiminnoista ja niiden ketjuista. Havainnointi on aina mahdollisimman järjestelmällistä ja tulokset rekisteröidään esimerkiksi videokameran avulla. Havainnoijan ei tarvitse tehdä koko ajan muistiinpanoja ja hän voi keskittyä tilanteen tarkkailuun, koska aineistoon voi palata vielä myöhemmin. Havainnoijan on aina saatava lupa videointiin ja äänittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 116-117.)

Osallistavassa havainnoinnissa arvostetaan ihmisten kokemusten kautta syntyneitä tietoa ja heidän yhteistyöprosessiansa avulla tavoitellaan toimintaa. Ihmistä ei voida opettaa pakolla, mutta vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet voivat laajentaa ajatteluaan. Tutkimusprojektiin osallistuvien ihmisten tietoa arvostetaan; uskotaan siihen, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja ne kaikki ovat tärkeitä. Asioiden eri puolet tulevat myös esille paremmin, kun asioista keskustellaan ryhmässä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.) Osallistavaa havainnointia tehdään tässä tutkimuksessa asiakkuudenhallintasovellus Osuvan työlistan käytöstä ja siitä, kuinka pankkilaiset hyödyntävät työlistaa oman työpäivänsä kulkua suunnitellessaan.

Uusien toimintamallien käyttöönotossa ja uuden pankin aloitettua toimintansa 1.9.2019 uutta tapaa toimia havainnoidaan työyhteisössä syksyn 2019 aikana. Tutkija valitsee osallistavissa havainnointitilanteissa havainnoitavat pankkilaiset ja tilanteet. Alustavasti suunniteltiin Osuva-asiakkuudenhallintasovelluksen Työlista-osion päivittäisen käyttämisen havainnointia eri tehtävissä työskentelevien pankkilaisten kanssa ja keskustelua sen hetken työlistalla olevista tehtävistä ja niiden priorisoinnista. Näitä tilanteita ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä esimerkiksi avoimien haastattelujen yhteydessä. Havainnoinnit videoidaan/ nauhoitetaan, kirjataan ja kuvaillaan havainnointipöytäkirjaan. Havainnointipäiväkirjan rakenne on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Havainnointipäiväkirja.

Aika	Paikka, tila	Tilanne	Toimijat paikalla	Toiminnan kuvaus

5 YRITYS- ELI TOIMINTAKULTTUURIN OMINAISUUDET

Tässä luvussa kuvataan yritys- eli toimintakulttuurin ominaisuuksia ryhmä- ja yksilötasolla ja sitä, kuinka kulttuuri muodostuu organisaatiossa eri teorialähteiden mukaan jatkuvasti, aina uudelleen kaikkien ryhmän jäsenten kautta ja heidän toimintansa seurauksena.

5.1. Yrityskulttuurin muodostumisen elementit

Puhuttaessa yritys- eli toimintakulttuurista ja sen ominaisuuksista on Luukan (2019) mukaan havaittavissa kuusi keskeistä tekijää:

1. Kulttuuri on ryhmään liittyvä ominaisuus ja se ohjaa ihmisiä sekä ryhmä- että yksilötasolla.
2. Kulttuuri luodaan yhdessä ryhmän sisällä ja se muotoutuu aina aktiivisten tekojen ja tekemättä jättämisten kautta. Yrityksen johto ja esimiehet voivat päätöksillään ja toiminnallaan johtaa kulttuuria, mutta kulttuuri toteutuu aina kaikkien ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena.
3. Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa, se kestää aikaa ryhmän jäsenten, heidän toimintatapojensa ja kertomiensa tarinoiden perusteella. Uudet jäsenet

adaptoituvat eli mukautuvat ja sopeutuvat aina yrityksen vallitsevaan kulttuuriin tai jos eivät adaptoitu, niin lähtevät. Uusi työntekijä mukautuu organisaation kulttuuriin keskimäärin 2-4 kuukaudessa ja alkaa tiedostamattaan toimia kulttuurin mukaisesti, tullen kulttuurille sokeaksi. Oppiiko uusi työntekijä kulttuurin, jota johto toivoo ja haluaa hänen oppivan vai yrityksessä oikeasti vallitsevan kulttuurin? Kulttuuria ja sen mukaista toimintaa voi ja pitää opettaa. Tämä tapahtuu perehdytyksen kautta, joka on yksi yrityskulttuurin keskeisin prosessi. Perehdytystä ei tässä toimintatutkimuksessa kuitenkaan erikseen käsitellä.

4. Kulttuuri on jaettu yhdistämään ryhmän jäseniä ja erottamaan heidät muista ryhmistä: se on kulttuuri vasta, kun se on jaettu ja yhteisöllä on yhteisiä jaettuja tarinoita, tapoja, symboleita ja sankareita eli yhteisiä ”meidän juttujamme”.
5. Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla ja se rakentuu perusolettamusten, arvojen, käytänteiden ja niiden ohjaaman käyttäytymisen varaan. Yrityskulttuuri ei ole tempukokoelma tai hieno PowerPoint esitys, vaan kulttuuri lähtee syvemältä.
6. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. Vanhan sanonnan mukaan kulttuuri on seinissä eli ”täällä on aina tehty näin” ja se on vahvempi kuin yksilö, henkilöstö ja joskus vielä ryhmää itseäänkin vahvempi. (Luukka 2019, 25-29.)

5.2 Kulttuuri liimana yhdistämässä ja toimintaa rajoittamassa

Kulttuuri on kuin liimaa yhdistämässä organisaation erilaiset ihmiset ja tehtävät toisiinsa. Kulttuuri tarttuu helposti, se pysyy tiukassa ja vaikuttaa myös huomaamatta. Kulttuuri on myös johtajansa näköinen ja sitä voidaankin kuvata sosiaalisesti voimaksi, joka antaa rajat yhteiselle toiminnalle sekä hyvässä että huonossa. Parhaimmillaan kulttuuri yhdistää ihmiset ja saa heidät tekemään tulosta, olemaan samojen asioiden puolella ja auttamaan toisiaan. Kulttuuri tukee yhteistyötä auttamalla jokaista ole-

maan osa yhteisöä. Toisaalta kulttuurin voi kokea rajoittavan itseilmaisua ja persoonallista tapaa toimia, jos tuntee joutuvansa sopeutumaan itselleen vieraaseen tyyliin. Riippumatta siitä, kokeeko kulttuurin helpottavan tai vaikeuttavan omaa työtä ja sosiaalisia tilanteita, kirkastaa kulttuuri sen, mitä meiltä organisaation jäsenenä odotetaan. Odotusten mukaan toimimisesta palkitaan ja odotusten rikkomista ei yleensä katsota hyvällä. (Kuusela 2015, 17-18.)

Jokaisessa organisaatiossa on monenlaisia kulttuureja. On kulttuuri, joka yhdistää koko organisaation henkilöstöä ja on yksiköiden, osastojen, projektien ja työryhmien omia arvostuksia, tapoja ja käytäntöjä, jotka ovat juuri niille ominaisia. Organisaatiokulttuurissa on kyse siitä, mikä on juuri sille ryhmälle tyypillistä ja mitä pidetään tärkeänä. Ilman tätä tuntemusta ei organisaatiossa pärjää. (Kuusela 2015, 18.)

Organisaatiokulttuurin ytimessä (kuvio 4) ovat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus ja jokainen tuntee niiden vaikutuksen. Normit kertovat, mitä meiltä odotetaan, mitä pidetään tärkeänä ja mitä ei hyväksytä. Kulttuuri ei ole pelkkiä sääntöjä, vaan se määrittelee myös ilmapiiriä eli sallittuja ja vähemmän suositeltavia tunteita, jotka värittävät yhteistyötä ja vaikuttavat intoon tehdä töitä yhdessä.



Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin ydin (Kuusela 2015, 19.)

Vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat voivat olla parhaimmillaan vahvoja rakennusaineita uuden luomiselle, henkilöstön viihtymiselle ja menestykselle tai toisaalta muodostua uudistumisen jarruksi tai esteeksi. Yksilötasolla voi ilmetä suoraa tai epäsuoraa uusien asioiden opettelemisen ”vastustamista”, kun asiantuntija toteaa pärjänneensä työssään tähänkin asti ilman uusia työkaluja. Esimies voi kannustaa johdettaviaan puheissaan avoimeen yhteistyöhön naapuriosaston kanssa, mutta pitääkin huolen siitä, etteivät kollegat pääse oman vastualueen tietoihin käsiksi. Eli se, mikä nähdään yksilön muutosvastarintana, voikin olla yhteisöön juurtuneen kulttuurin ominaisuus. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 154.)

6 TYÖNTEKIJÄ- ELI TYÖPÄIVÄKOKEMUS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

6.1 Työpäiväkokemuksesta aiemmin kirjoitettua ja tutkittua

Työntekijäkokemus ja työpäiväkokemus ovat pitkälti synonyymeja ja niitä voidaankin kuvailla myös sanoilla henkilöstön fiilis, henkilöstötyytyväisyys, henkilöstökokemus ja työpaikkakokemus (Hyppänen 2017). Työpäiväkokemus on jokaisen oma tunnekokemus siitä, miltä työpäivä tuntuu – se on enemmän kuin henkilöstötyytyväisyys ja sillä on monenlaisia vaikutuksia. Työpäiväkokemus ratkaisee monenlaiset onnistumiset. Asiakaskokemuksena mitattavaan tuotteen tai palvelun hinta - laatu -suhteen lisäksi tarvitaan sujuvuutta ja luotettavuutta. Kaikki vuorovaikutukseen liittyvät kokemukset ovat erityisen tärkeitä. (Hyppänen 2017.)

Åhmanin mukaan (2014) työntekijän henkilökohtainen kokemus voi parhaimmillaan edesauttaa yrityksen strategiaa ja tekemistä tai pahimmillaan haitata sitä. Työntekijän kokemuksen johtaminen on noussut keskiöön työntekijän tuloksellisuuden ja onnellisuuden yhteyttä tutkittaessa. Onnistuneen työntekijäkokemuksen takana on halu kohdata ihminen ja negatiivisessa tilanteessa on mahdollista luoda tunnesidettä positiivisella tavalla, kun työntekijä kokee työtehtävänsä omakseen. Kokemusten painoarvo näkyy työelämässä johtajakulttuurin muutoksena ja työntekijäkokemuksen korostumisena. (Åhman 2014.)

Amabile ja Kramer (2012, 14-15) ovat tutkineet sisäistä työelämää työssä suoriutumisen taustalla. Heidän mukaansa sisäinen työelämä vaikuttaa ihmisen suoritukseen neljällä tasolla, jotka ovat luovuus, tuottavuus, työhön sitoutuminen ja työtoveruus. Tätä kutsutaan sisäisen työelämän efektiksi ja siihen vaikuttavat suuresti jokapäiväiset tapahtumat työpaikalla. Sisäistä työelämää tukevat Amabilen ja Kramerin tutkimuksessa kolme tapahtumatyyppiä, joita ovat tärkeysjärjestyksessä: edistyminen merkityksellisessä työssä, katalyytit jotka suoraan auttavat projektityötä ja ravinteet, eli henkilöiden väliset tapahtumat, jotka piristävät työtä tekeviä ihmisiä. Negatiiviset muodot tästä avainkolmikosta murentavat sisäistä työelämää ja niitä kutsutaan takaiskuiksi työssä, estäjiksi haittaamassa projektityötä ja myrkyiksi eli niiksi henkilöiden välisiksi tapahtumiksi, jotka horjuttavat työtä tekeviä ihmisiä. Negatiiviset tapahtumat ovat positiivisia voimakkaampia, kun kaikki muu on tasapainossa ja jopa näennäisen arkiset tapahtumat (pienet voitot ja takapakit) voivat vaikuttaa sisäiseen työelämään paljon. (Amabile & Kramer 2012, 15.)

Asiakaskokemusta ei voida erottaa työntekijäkokemuksesta. Palveluprosessien tukena ovat sisäisten kyvykkyysien kasvattaminen ja organisaatiokulttuurin muutos. Asiakaskokemus konkretisoituu asiakkaan ja yrityksen työntekijän kohtaamisissa ja työntekijäjohtoisen kokemuksen tuottamisen onkin oltava vahvasti datan ja siitä johdetun analyysin tukemaa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 238.)

Pekka Walkama (2018) toteaa etenkin mobiilin digitaalisuuden aiheuttaneen asiakaskokemuksen sirpaloitumisen eri kanaviin ja muokanneen käyttäytymismallejamme radikaalisti. Sama on tapahtunut myös työpaikoilla, mutta muutokseen on reagoitu yleisesti paljon hitaammin ja esimerkiksi etätönn tekeminen on edelleen vaivaannuttavaa, koska aitoa etätönn kulttuuria ei ole. Puhuttaessa tulevaisuuden työstä uhkakuvin, että robotit vievät työmme, pitäisikin keskittyä puhumaan viiden tähden työpäiväkokemuksesta ja siitä, miten byrokratia ja lainsäädäntö mahdollistavat uuden työn tehokkaan tekemisen. Työpäivän modernisointi vaatii uutta ajattelua. (Walkama 2018.) Uudessa pankissa on jo huomattu esimerkiksi se, että henkilörahoitustiimin jäsenillä on hyvin erilaisia tapoja kohdata asiakas, joka tarvitsee lainan. Toinen hoitaa asiak-

kaan hankkeen sujuvasti alusta loppuun tapaamatta asiakasta kasvokkain lainkaan tämän jätettyä luottihakemuksen verkossa ja toinen pankkilainen lähtee viemään hanketta konttorikäyntivetoisesti läpi.

Sani Leino (2017) ehdottaa kolumnissaan, että asiakaskokemuksen kehittämisessä kannattaisi lähteä liikkeelle työntekijöistä ja heidän työpäiväkokemuksestaan. Leinon (2017) mukaan kauniit ajatukset eivät aina siirry johdon kulmahuoneista kohtaamisiin, vaan jäävät jumiin kokkarikeskusteluihin ja yritysten verkkosivuille. Arjessa asiakaskokemuksia tuottavat yksilöt jäävät huomiotta ja huolehtimatta suunniteltaessa uutta uljasta suuntaa. Aivan kuten lentokoneessakin, happinaamari tulisi asettaa ensin itselle ja vasta sen jälkeen varmistaa, että voimme toimia riittäväällä tarmolla ja auttaa kanssamatkustajia. Keskinäinen sisäinen asiakaskokemus ei riitä tsemppaamaan liian tiiviissä tahdissa ja työkuorman kanssa päivästä ja työvuorosta toiseen. Onkin syytä varmistaa, että työpäiväkokemuksen rakennuspalikat, kuten sisäiset palaveri- ja viestintäkäytännöt ovat kunnossa, palautteen antamiseen rohkaistaan ja yrityksessä palkitaan myös pehmeämmistä arvoista, kuten aidosta vaivannäöstä ja välittämisestä. (Leino 2017.)

Simon Sinek (2017) kuvaa YouTube-tallenteessa tapaamaansa hotellityöntekijää, joka työskentelee kahdessa eri hotellissa. Toisessa työpaikassa huolehditaan hyvästä asiakaskokemuksesta vartioimalla henkilökunnan toimintatapoja tarkasti. Toisessa hotellissa huolehditaan ensisijaisesti henkilökunnan fiiliksestä työpaikalla. Työntekijä kertoi Sinekille ainoastaan nostavansa palkkansa toisesta työpaikasta ja toista työtään hän rakastaa. Tuloksia onkin helpompi mitata kuin prosesseja, sanoo Sinek tallenteessaan ja korostaa näin työpäiväkokemuksen merkitystä työssä viihtymiselle.

Se, miten työntekijä kokee käytettävien työtilojen, sovellusten ja työtapojen hyödyntämisen osana arkeaan, vaikuttaa suoraan siihen, minkälaista asiakaskokemusta hän pystyy tarjoamaan. Työympäristön kokonaisuudessa ei ole yhtä hopealuotia, joka ratkaisisi jokaisen työyhteisön haasteet. Kannattaakin pyrkiä tunnistamaan ne kohtaamispaikat, joissa työntekijät ovat päivittäin asiakkaiden ja kollegoiden kanssa kontaktissa. Edistetäänkö viestin kulkemista, avoimuutta ja työyhteisön yhteistyötä vai rajoitetaanko laitteiden käyttöä, suljetaanko ihmisiä päätösten ulkopuolelle ja kohdellaanko

organisaation eri toimintoja yhtenä resurssimassana? (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 220.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty työpäiväkokemus -termin käyttämiseen, koska pankkityössä esimerkiksi sopivien kanavien löytyminen asiakkaiden suuntaan on ensiarvoisen tärkeää ja pankkilaisten työpäivässä korostuvat jatkossa entistäkin selvemmin työpaikan yhteiset, sisäiset toimintatavat ja oikeat työvälineet. Työpäiväkokemus on tittelistä riippumaton termi verrattuna aikaisempaan työntekijäkokemus-termiin, ja uudessa työyhteisössä yhtenäiset toimintatavat ovat tärkeitä. Työpäiväkokemus-termi on uudempi nimitys työyhteisön sisäiselle asiakaskokemukselle, jota tämän tutkimuksen kehittämissiossa pyritään vahvistamaan.

Osaavan työvoiman löytäminen on yhä vaikeampaa, ja sitoutunut henkilöstö on yhä tärkeämpi voimavara työnantajille. Lisääntyvä joustavan työvoiman käyttö, keinoöly ja robotiikka tehostavat työtä mutta aiheuttavat samalla hämmennystä ja lisäävät osaamisvaatimuksia. Suomessa ollaan vasta alkumetreillä, kun organisaation rakenteita, prosesseja, palkitsemismalleja ja johtamista muotoillaan uudelleen. Tällä pyritään mahdollistamaan työntekijöille parempi keskittyminen aitoa asiakasarvoa tuottavaan työhön. (Deloitte Suomi 2017.) Deloitte Insightsin (2017) kansainvälinen tutkimus esittelee viiden osatekijän mallin, joka tekee työntekijäkokemuksesta miellyttävän ja houkuttelevan. Mallin mukaan työ on työpaikalla merkityksellistä, johto tukee työntekoa, työympäristö on positiivinen, työntekijällä on ammatillisen kasvun mahdollisuudet ja yrityksen johtoon voi luottaa. Toiminnan kivijalkana on läpi koko organisaation toimiva yhteistyö ja viestintä.

Talent Vectia Oy (2018) on tutkinut kyselytutkimuksella (n=527) vuosina 2017-2018, miltä työntekijäkokemus näyttää vuonna 2020. Kuinka työntekijät ja heidän tarpeensa näkyvät suomalaisten organisaatioiden arjessa ja mihin kannattaisi panostaa juuri nyt? Tutkimuksen teemoina olivat työntekijäkokemuksen rooli ja työntekijälähtöisyys organisaatioissa sekä työn merkitykselliset vaikuttimet. Tutkimus selvitti, kuinka strategisesti ja suunnitelmallisesti työntekijäkokemusta johdetaan ja miten organisaation kulttuuri ja johtamisote tukevat hyvän työntekijäkokemuksen syntymistä sekä sitä, mitkä ovat työn merkityksellisimmät vaikutteet ja kuinka ne arjessa toteutuvat.

Siinä, missä Talent Vectia Oy:n (2018) tutkimuksessa asiakaskokemus on strateginen prioriteetti 75 % organisaatioista, on työntekijäkokemus strateginen prioriteetti vain 44 % organisaatioista. Vain 34 % työntekijöistä kokee työnantajansa tietävän, mikä luo hänelle hyvää työntekijäkokemusta. Ylimmän johdon teot ja priorisoinnit ovat linjassa työntekijäkokemuksen viestityn tärkeyden kanssa vain 26,6 % organisaatioista. 54 % työntekijöistä kohtelee toisiaan yhtä hyvin kuin asiakkaita ja 31 % antaa toisilleen säännöllisesti rakentavaa palautetta. Työn merkityksellisyyteen ja päämäärän tunteeseen ohjenuorana on tässä Talent Vectian (2018) tutkimuksessa vielä matkaa, koska 65 % vastaajista kokee tekevänsä merkityksellistä työtä (työn tärkeys 97 %) ja päämääränsä tunnistaa 61 % vastaajista (päämäärän tuntemisen ja tiedostamisen tärkeys 94 %).

Organisaatio, joka asettaa työntekijät etusijalle, tuottaa lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin organisaatio, joka asettaa asiakkaat etusijalle. Asiakaskokemuksen tärkein yksittäinen lähtökohta onkin sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ja heidän työpäiväkokemuksensa. Mikäli yrityksen ja yksilön arvomaailma ja tavoitteet eroavat merkittävästi eikä yhteisiä tavoitteita ja toimivia toimintamalleja löydetä, jää todellinen vaikutus asiakkaan suuntaan tekemättä. Tämän vuoksi yritysten tulisikin keskittyä ensin aina sisäisen asiakaskokemuksen auditointiin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 6.)

Leidenschaft-organisaation menestysketju (kuviokuva 5) rakentuu toivotunlaisen yrityskulttuurin muotoiluun työntekijöille merkityksellisten asioiden kautta. Työntekijäkokemus on keskeisin asiakaskokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä.



Kuvio 5. Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka 2019, 117.)

Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa, lokakuussa 2018 yhdessä konttorissa tehdyssä Työterveyslaitoksen (2015) Työyhteisötaitojen 20 kohdan pikatestissä (N=14) neljä pankkilaista vastasi kieltävästi ”Ei” väittämään ”Haluan perehdyttää uusia työntekijöitä heidän tehtäviinsä kenenkään pyytämättä”. Väittämään ”Pidän jatkuvasti itseni ajan tasalla organisaation asioista” tuli viisi kieltävää vastausta. Väittämälle ”Teen rohkeasti työhöni liittyviä kehittämisehdotuksia” saatiin kolme Ei-vastausta. Väittämä ”Haluan kehittää itseäni jatkuvasti” sai kolme Ei-vastausta.

Positiivisena viestinä Työyhteisötaitojen pikatestin (Työterveyslaitos 2015) vastauksissa oli, että suurin osa vastanneista pankkilaisista sai yhteispisteikseen yli 15 pistettä eli ”Sinussa on työyhteisöpotentiaalia, Olet löytänyt monia keinoja vaikuttaa ja tällä menolla löydät varmasti lisääkin. Jatka valitsemallasi tiellä, koska suuntasi on oikea.” Täydet 20 pistettä testissä osoittivat, että ”vastaaja näkee paljon vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaatiossa, jatka samaan malliin.” Työpäiväkokemuksen kehittämisen kannalta saatiin hyviä vastauksia ja kehitettävää riittää varmasti vaihtelevissa työpäivätilanteissa jatkossakin. Täysiä pisteitä löytyi neljästä vastauslomakkeesta.

6.2 Vuorovaikutus

Olemme jatkuvasti yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Vaikka vetäytyisimme puhumattomana taaimpaan nurkkaan, muodostaa myös hiljaisuutemme kanssaihmisille vuorovaikutuskohteen. Luodessamme ajatuksia toisistamme vaikuttavat sanattomat tunnevärinät ihmisten välillä ja eleemme, ilmeemme ja olemuksemme viestittävät mielipiteitä ja tarkoituksia. Peruslähtökohta on, että olemme kaikki hyviä tyyppejä ja jokainen ihmistyyppi voi tehdä hyvää yhteistyötä jokaisen kanssa. (Dunderfelt 2012, 81.)

Vuorovaikutus luo Juholinin (2009, 153) mielestä merkityksen olennaiselle tiedolle, jonka saatavuus ja vaihdanta ovat ihmisten tahdon ja toiminnan varassa. Tiedon ylitarjontaa on lisännyt dialogin merkitystä, koska olennaisen tiedon merkitys ymmärretään vasta yhdessä, vuorovaikutuksen kautta. Asioista onkin Juholinin mukaan (2009, 154) keskusteltava yhdessä ja lisättävä ymmärtämystä tilanteista ruohonjuuritasolla, käytännön arjessa.

Tieto liittyy nykyisin lähes jokaiseen tuotteeseen ja palveluun. Tietotyö on ajattelua, ongelmanratkaisua, päätöksentekoa, uuden oppimista ja vuorovaikutusta. Käytettävissä olevan ajan kohdentaminen oikein työhön, ajatteluun ja vuorovaikutukseen vapauttaa liukuhihnamentaisesta rutiinotoistosta parantaen samalla tuottavuutta. Tiimin muodostavat ihminen, hänen osaamisensa ja kekseliäisyytensä sekä teknologia. (Ojala & Pöysti 2012, 17.)

Työ on nykyisin entistä yksinäisempää ja työ on muuttunut entistä projektiluontoisemmaksi, jossa monet asiat aloitetaan aina uudestaan eri ihmisten kanssa sekä työyhteisössä että asiakastyössä. Asioita ei voida tehdä enää samalla tavalla vuodesta toiseen ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa työssä pärjäämistä. (Mönkkönen & Roos 2010, 16.) Vuorovaikutukseen liittyy aina vastuu omasta osuudesta ja yhteisistä tehtävistä. Esimies vastaa resursseista, tekijällä on asiantuntemus toteutuksesta ja molemmilla on vastuu omasta osuudestaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 155.)

Dialogi tarkoittaa vuoropuhelua, kaksinpuhelua ja keskustelua (Suomisanakirja 2018). Dialogisessa toimintakulttuurissa pyritään tavoittamaan yhteisen tietämyksen aluetta

ja asettumaan suhteeseen toisen tai toisten kanssa. Jos perinteinen, yksisuuntainen viestintä on tuntunut turvallisemmalta, on dialogisen lähestymistavan omaksuminen hankalaa ja yhteisten merkitysten luominen palaverissa koetaan hankalaksi. (Mönkkösen & Roos 2010, 160-161.) Dialogisuus on Mönkkösen ja Roosin (2010, 203) mukaan vuorovaikutusosaamisessa keskeistä, koska se on ”asenteellista rohkeutta astua toisen kanssa samalle tietämättömyyden ja yhteisen hämmästyksen alueelle ja löytää sieltä uusia oivalluksia”.

Työpäiväkokemuksen kannalta hyvin toimiva vuorovaikutus pankissa tukee oman työn hallinnan tunnetta, kun kollegan kanssa voi keskustella ja pohtia yhdessä esimerkiksi asuntolainaa hakeneen asiakkaan lainahankkeeseen liittyviä yksityiskohtia. Henkilöasiakaslainat voidaan pankissa pitkälti päättää kahden rahoitusneuvottelijan parapäätöksellä, eli asiakas saa myönteisen lainapäätöksen nopeasti, kun esimerkiksi lainan vakuudet ovat kunnossa. Hanke saadaan joustavasti eteenpäin ja pankkilainen pääsee tarttumaan seuraavaan työtehtävään.

6.2.1 Viestinnän merkitys työyhteisössä

Elisa Juholin (2009, 143) toteaa työyhteisöviestinnän luovan edellytykset työskentelemiselle, koska työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen ja sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen tapahtuu dialogisen, vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Tiedon ylitarjonta on vauhdittanut siirtymistä dialogiin ja oleellisen tiedon merkityksiä luodaan vuorovaikutuksessa. (Juholin 2009, 153.)

Joskus hyvä yhteys toiseen ihmiseen syntyy heti, toisinaan hyvä henkilökemia vasta ajan mittaan. Kompastuskiviä voi työpaikalla tulla ja syy on vuorovaikutuksessa kokonaisuudessaan, koska yhteisessä sosiaalisessa kentässä kaikkien mukana olijoiden erilaiset persoonallisuuden tasot kohtaavat. Alamme kiinnittää huomioita toisen ihmisen aluksi piilossa olleisiin puoliin ja sanallinen sekä sanaton viestintä kulkee puolihuomaamattamme, tiedostamatta. (Dunderfelt 2012,81-82.)

Uuden pankin aamupalaverissa ja eri integraatiotyöryhmissä on havainnollistettu käynnissä olevaa muutosprosessia myös vaikuttamisen kehällä (Lavonen 2017, kuvio

6), joka osoittaa kuinka laajasti yksilö voi itsekään vaikuttaa uusiin käytänteisiin. Esimerkkinä uloimmasta kehästä voidaan käyttää esimerkiksi lainsäädäntöä ja muita pakollisia käytänteitä, jotka vaikuttavat jokaisen pankkilaisen työpäivään. Suureen osaan asioista voi jokainen vaikuttaa ja jopa itse päättää, kuinka jatkossa toimitaan.



Kuvio 6. Vaikuttamisen kehä. (Lavonen 2017)

Viestinnän merkitys on Erämetsän (2003, 85) mukaan valtava. Toimiva viestintä poistaa virheitä ja päällekkäisyyksiä, lisää ymmärrystä siitä, mitä yritys tekee, hälventää epävarmuutta, pelkoa ja turvattomuutta, mahdollistaa oikea-aikaisuuden ja nopeuden, varmistaa riittävän ja olennaisen tiedon siirtymisen liiketoiminnassa, luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, parantaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ihmisten välillä, mahdollistaa asioihin puuttumisen ajoissa sekä opettaa, kehittää, kasvattaa ja valmentaa paremmaksi. Kehittyminen ja oikea tekeminen varmistetaan synnyttämällä yhteistä, jaettua ymmärrystä. (Erämetsä 2004, 65.) Yhteinen, jaettu ymmärrys osoittautui tärkeäksi uuden yrityskulttuurin rakennusmateriaaliksi heti pankkien yhdistymisen varmistuttua keväällä 2019. Vaikka esimerkiksi kaikkien työpaikkojen säilyminen uudessa organisaatiossa varmistettiin moneen kertaan useamman eri henkilön toimesta, piti siihen palata aina uudelleen eri yhteyksissä ja pysäyttää helposti leviävät huhut heti alkuunsa. Tämä auttoi varsinaisen yhdistymisen odotuksessa kesällä 2019 ja eri integraatiotyöryhmät vahvistivat yhteistä ymmärrystä kukin omassa tehtävässään.

Yhteistyöhön tarvitaan vähintään kahden henkilön, mieluiten koko työyhteisön vuoropuhelua. Vuoropuhelu onnistuu, kun arvostaa keskustelukumppaneitaan. Joissakin työpaikoissa työkaverit ovat välttämätön paha, toisissa taas työn paras puoli. Kyky

ymmärtää toisten ihmisten motiiveja ja tarpeita luo pohjan yhteisöllisyydelle ja monimuotoisuudelle eli diversiteetille. Kun tulee hyvin toimeen kaikkien työkavereiden kanssa heidän asemastaan riippumatta, pääsee koko työyhteisö hyödyntämään kaikkien ihmisten vahvuuksia ja toimimaan tehokkaasti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 105.)

6.2.2 Avoin viestintä ja kuunteleminen

Yhteisen organisaation hengen ja yhteistyön suunnittelussa on tärkeää saada tarpeeksi yhteistä keskustelua aikaan niin, että ihmiset samalla tutustuvat toisiinsa kertoen taustoistaan, osaamisestaan ja odotuksistaan. Samalla luottamus toisiin kasvaa ja pystytään tekemään suunnitelmia, joiden toteuttamiseen kaikki haluavat sitoutua. Yhteisen keskustelun kannattaa kohdistua tasapainoisesti sekä strategioihin ja toimintasuunnitelmiin kuin arvoihin ja pelisääntöihinkin. Niin sanotut kovat suunnitelmat jättävät erilaisuudet ikään kuin maton alle vaikuttamaan eikä niitä saada yhteiseen keskusteluun ja epäluulot ja kummastukset saattavat jäädä taustalle vaikuttamaan. (Valpola 2004, 72.)

Tiedon jakamisen ja siitä keskustelemisen jatkumona saavutetaan tietoisuus asiasta ja löydetään sen merkitys omalle työlle arjen käytännöissä. Vasta tietoisuuden syntyminen jälkeen pankkilainen osallistuu omalta osaltaan uuteen käytäntöön ja sitoutuu esimerkiksi laajaan asiakastietojen tarkistamiseen ja päivittämiseen jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa. Avoin viestintä ja sen vaikutukset voidaan Asta Rossin (2015, 119) mukaan jakaa kolmelle tasolle (kuvio 7):

1. Puhuminen	2. Kuunteleminen	3. Osallistuminen
Tiedon jakaminen	Kasvokkain keskustelu yhdessä ja työntekijöiden kysymyksiin vastaaminen	Työntekijöiden ideoiden ja ehdotusten tavoittelu ja palautteenanto työntekijöille
Tietoisuus asiasta	Asian merkitys omalle työlle ja sen käytännön vaikutukset	Osallistuminen ja sitoutuminen

Kuvio 7. Avoimen viestinnän vaikutukset. (Rossi 2015, 119.)

Kaikessa oppimisessa on Lappalaisen (2015, 80) mukaan kyse siitä, miten toimimme muiden kanssa. Ominaisuutemme kehittyvät vuorovaikutuksistamme ja jos tietoisuutemme ei yllä nykyolosuhteiden toiselle puolelle, tulee toiminnoistamme reaktioita ja oppiminen on puutteellista ja reaktiivista (Lappalainen 2015, 80.) Jokainen meistä tulkitsee ryhmän vuorovaikutussuhteita ja -tilanteita omasta näkökulmastaan. Tekemisemme, sanomisemme ja suhtautumisemme voidaan tulkita eri tavoin kuin mitä tavoitelimme. Tulkintaan vaikuttavat persoonallisuus, arvot, asenteet, aiemmat kokemukset ja organisaation kulttuuri. Lisäksi jokainen meistä vaikuttaa omalla toiminnallaan ryhmän vuorovaikutussuhteisiin. (Kuusela 2015, 118.)

Vuorovaikutuksen perusongelma on se, etteivät ihmiset kuuntele toisiaan. Erilaisten testien mukaan tavallinen kuuntelija kuulee, ymmärtää ja muistaa vain 50 % kymmenen minuutin puheesta. Parin vuorokauden kuluessa tästä unohtuu vielä puolet, eli käsitämme ja muistamme puhutusta yleensä neljänneksen. (Lappalainen 2015, 114.) Kuviossa 8 on selvitetty eri syitä sille, miksi yksilö ei kuuntele vuorovaikutustilanteessa.



Kuvio 8. Kykyyn kuunnella ja ymmärtää muita vaikuttavat tekijät (Lappalainen 2015, 114.)

Näkemyksen eteenpäin viemiseen ja muiden näkemysten kuulemiseen työpaikalla tarvitaan neljä asiaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 35):

1. kulttuuri, joka kannustaa henkilöstöä osallistumaan vuoropuheluun

2. ymmärrys, että jokaisella on mahdollisuus ja velvollisuus vuoropuheluun
3. hyvät yhteisöviestinnän taidot
4. vuoropuheluosaaminen eli hyvät henkilökohtaiset viestintätaidot.

Asiantuntijana vaikuttaminen testataan vuorovaikutustilanteissa. Asiantuntija on paneutunut oman asiansa syvään ymmärtämiseen ja sen yksityiskohtiin. Hänelle voi joskus olla haaste summata tai yksinkertaistaa yleisellä tasolla olevaa kuvaa asiastaan henkilöille, jotka eivät ole samaan asiaan vihkiytyneitä ja siitä syvästi kiinnostuneita. Tällöin informaation vastaanottajan kuunteleminen ja kärsivällisyys voivat herpaantua, kun vuorovaikutuksessa liikutaan ”epäolennaisuuksissa” tai reunailmiöissä. (Salmimies 2008, 97.)

Erilaiset palaverit kuuluvat nykyajan pankkilaisen työpäivään tärkeinä tiedottamisen ja ajatusten vaihtamisen hetkinä. Pääosin Teams-ympäristössä toteutetut, kolmen konttorin yhteiset viikkopalaverit eivät ole vielä alkaneet toimia teknisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä kehittämistehtävässä etsitään yhteistä ymmärrystä hyvin suunniteltujen palavereiden tarpeesta ja esimerkiksi niiden kestoajasta ja agendasta. Pankin tiimit kärsivät monesti siiloutumisesta, eli ei aina tiedetä, millaisissa työtehtävissä toisen tiimin työpäivät kuluvat ja miten tätä tietämättömyyttä voitaisiin yhdessä vähentää. Asiakkaat ovat kuitenkin yhteisiä ja heidän suuntaansa näkyvän työn jäljen täytyy olla tasalaatuista. Vuorovaikutusta pitäisikin tässä yhteydessä kehittää entistä avoimemmaksi ja asioista puhua jatkossa yhdessä enemmän, luoden asioille merkitystä ja yhteistä ymmärrystä. Työpäiväkokemuksen kannalta esimerkiksi onnistunut aamupalaveri käynnistää työpäivän hyvin ja palaverissa käsitellyt asiat ovat jokaiselle pankkilaiselle hyvän työpäiväkokemuksen rakennusmateriaalia.

6.3 Palautteen antaminen

Palaute-sana herättää ihmisissä erilaisia mielikuvia ja tunnekokemuksia ja miellelyhtymät ovat usein kielteisiä. Kysymys ”saanko antaa palautetta” herättääkin useimmissa ihmisissä saman tunteen, kuin että kuulisi pimeässä metsässä kävellessään takanaan nopeita askeleita. Palautteella halutaan vaikuttaa toisen toimintaan tarkoituksena esimerkiksi lisätä toisen ihmisen hyväksi havaittua toimintaa, vähentää tai ehkäistä ei-

toivottua toimintaa tai ohjata palautteen saajaa toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti. Samoin palautteella voi auttaa toista havaitsemaan kehittämiskohteita, osaamista ja toimintatapoja. Samalla voi kehittää keskinäistä suhdetta ja yhteistyötä ja auttaa havaitsemaan toiminnan vaikutuksia tiimissä ja koko työyhteisön toimintaan ja onnistumiseen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 6.) Tutkittavassa pankissa on esimerkiksi henkilörahoituksen tiimissä kierretty eri toimipisteissä omissa työtehtävissä ja samalla tutustuttu uusiin työkavereihin ja opittu toisilta erilaisia työtapoja.

Työstä innostuminen on työyhteisön merkityksen perusta. Jokainen haluaa rakentaa katedraalia eikä vain kanniskella kiviä paikasta toiseen. Kun ymmärtää, mistä kokonaisuudesta oma työ muodostaa osan, ymmärtää myös työn merkityksen. Se, että kokee työn merkitykselliseksi, edellyttää kolmen ehdon täyttymistä: 1) ymmärrettävästi asetetut, haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet 2) vastuu ja itsenäisyys omissa työtehtävissä ja 3) mahdollisuus runsaaseen palautteeseen. Erityisen tärkeää palaute on, kun alkaa opetella jotakin, koska vasta kun osaa tehtävän ja luottaa osaamiseensa, pystyy tekemään tehtävän itsenäisesti ja jakamaan osaamistaan muillekin. Auttaminen ei ole vain esimiehen tehtävä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17, 21.)

Palautteen antamista ja saamista varten ei Rötkinin (2015, 110-111) mukaan tarvitse järjestää erilaisia palautesessioita tai erityisesti tunnistaa, että nyt annetaan tai saadaan palautetta. Palautetta ovat myös eleet, ilmeet ja spontaanit reaktiot. Emme yleensä edes ajattele antavamme palautetta kommunikoidessamme toistemme kanssa, vaikka annamme reaktion siitä, mitä mieltä jostakin asiasta olemme. Palaute on lopulta vain mielipide – toisen osapuolen näkemys ja kokemus siitä, kuinka olemme jossakin asiassa onnistuneet. Herkäksi asian tekee se, että voimme olla asiasta itse täysin eri mieltä. (Rötkin 2015, 110.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii siitä, että työntekijöistä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää jatkuvasti. Sen lisäksi, että esimiehellä tai organisaatiolla on oikeus ja velvollisuus antaa palautetta työntekijöille, tulee myös työntekijöiden antaa palautetta esimiehilleen ja muille työyhteisön jäsenille. Palautteen antaminen on alaistaito, joka kertoo työntekijän sitoutumisesta ja vastuullisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 126.) Sitoutunut ihminen kokee yrityksen tavoitteet omikseen ja sisäistää vastuun työstään ja työsuorituksistaan. Eri ihmiset arvostavat ja sitoutuvat eri asioihin ja

sitoutuminen merkitsee tunneyhteyttä esimerkiksi esimieheen, kollegoihin, asiakkaisiin, työn sisältöön ja sisältöön vaikuttamiseen, hyvään asiakaspalveluun ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Eri asiat painottuvat eri tavalla eri elämänvaiheissa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 14.)

Palautteenannon päämotivaationa tulisi aina olla onnistumisen tukeminen ja palautteessa on kyse myös itsetuntemuksen kehittämisestä. Kaikki eivät tosin halua kehittyä ihmisinä, koska tietävät jo millaisia ovat, vaikka 99 % heistä on kuitenkin pahasti väärässä, kun palaute annetaan useimmiten lopputuloksesta. Merkityksellisempää olisi kuitenkin saada palaute siitä tavasta, jolla lopputulokseen päästiin. Joskus pieleen mennyt lopputulos voi olla seuraus uudella tavalla tekemisestä, johon vasta harjaantuttaessa myös lopputulokset hiljalleen paranevat. (Rötkin 2015, 111.)

Pankkialalla on perinteisesti aina pyritty tarkkuuteen ja täydellisiin suorituksiin. Tämä on ymmärrettävää ja tavoiteltavaa, koska työ on pääosin asiakkaan raha-asioiden laadukasta hoitamista tiukkojen määräysten ja käytänteiden mukaisesti. Asiakkaiden suuntaan tulee joskus virheitä, jotka pyritään korjaamaan nopeasti ja säilyttämään hyvä asiakassuhde jatkossakin. Myös kollegoiden kesken on tärkeä antaa rakentavaa palautetta, kun on otettu käyttöön jokin uusi toimintamalli eivätkä esimerkiksi lainahankkeet onnistu heti suunnitellulla tavalla. Kaikille sattuu joskus virheitä mutta niistä opitaan ja vahvistetaan samalla uusia toimintamalleja.

6.3.1 Palautteen vastaanottaminen

Ottamalla palautetta toistuvasti vastaan saa hyvän mahdollisuuden kehittää itseään, koska ihmisen kaikkien vuorovaikutusvalmiuksien kehittymisen tärkein tekijä on hänen käyttäytymisestään ja toiminnastaan saamansa palaute. Tarvitset palautetta, sillä haluat onnistua ja tulla hyväksytyksi. On tärkeää kuulla, mitä olet saanut aikaan ja miten se vaikuttaa toisten toimintoihin, tulokseen ja menestymiseen missä tahansa roolissa. Vuorovaikutuksellinen palaute annetaan tehokkaimmin” tässä ja nyt” -periaatteella arkipäiväisen kanssakäymisen puitteissa. (Salmimies 2008, 232-233.)

Palaute pitää huolta vastuullisuudesta työssä ja työyhteisössä ja lisää itseä koskevaa ymmärrystä: korjaava palaute vaikuttaa tulevaisuuteen niin, että palautteen saaja voi korjata toimintaansa, koska kukaan ei voi ryhtyä toimimaan hänenä. Palautteen vastaanottaja päättää itse omasta käytöksestään ja hyvin annettu palaute ei ole koskaan käsky tai rangaistus. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 23.) Usein vain kielteiseksi koettu palaute muistetaan ja myönteinen palaute katoaa nopeasti mielestä. Tyypillinen negatiivinen palaute jää mieleen ja antaa värinsä kaikkeen. Palautteen saaja leimaa helposti itsensä ja myös palautteen antajan ja hänen mielipiteensä pysyvästi tietynlaiseksi. (Kuusela 2015, 85.)

Jos osaa itse antaa tunnustusta itselleen, on oikealla tiellä muiden antaman palautteen hyväksymiseen. Myönteisen palautteen vastaanottajan tulisi ottaa palaute vastaan, vaikka olisikin itse sitä mieltä, ettei ole mitään ihmeellistä tehnyt. Jos kieltää toisen antaman positiivisen palautteen, antaa tavallaan hänelle korjaavaa palautetta. (Erämetsä 20043, 243.) Antamalla palautetta osoittaa, että välittää. Kun otamme asian puheeksi antamalla palautetta, annamme toiselle mahdollisuuden korjata käytöksensä virheet, muuttaa toimintaansa ja onnistua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17, 27.) Tapaan antaa palautetta ja tulkintoihin palautteesta vaikuttavat palautteen antajan ja vastaanottajan suhde ja toimintaympäristö laajemminkin. Palautemyönteisessä ilmapiiressä palaute kulkee joka suuntaan esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Samoin työntekijät antavat toisilleen palautetta. Ilman palautetta ei kukaan kehity tai muuta toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 141.)

6.3.2 Palautteen merkitys

Anonyymi eli nimetön palaute on vaarallista, kun arkoihin kysymyksiin voi vastata pelkäämättä seurauksia. Koska työntekijät ovat paremmin selvillä työpaikan päivittäisistä tapahtumista, on työntekijöiden antama palaute vielä tärkeämpää kuin esimiesten antama palaute. Työntekijä tietää esimiehen onnistumisesta juuri hänen tarpeidensa mukaisessa johtamisessa sekä myös työkaverin toiminnasta tiimin tavoitteiden mukaisesti. Ääneen sanottu havainto auttaa jokaista organisaation jäsentä toimimaan tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti. Palautetta pitää antaa usein, koska ihmiset kaipaavat aina tietoa siitä, ovatko tehneet asioita oikein vai väärin. Hyvä palautekulttuuri on

halvin henkilöstötutkimus. Palaute parantaa johtamista ja avoimuus rakentaa luottamusta, joka vapauttaa palautteen virtaamaan läpi organisaation. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17, 31-33.)

Niin kauan, kuin palaute mielletään vain esimiehen työkaluksi, estämme palautteen virtaamisen alhaalta ylös ja sivusuuntaan. Jos palautekoulutus annetaan vain esimiehille, palaute pysyy hierarkian ja kontrollin eikä kehittymisen ja uudistamisen väli-teenä. Toinen harha, joka ylläpitää hierarkkista palautekäytäntöä on ajatus siitä, että palautteen antamiselle tulee pyytää lupa. Jokaisella on kuitenkin oikeus ja velvollisuus antaa palautetta kenelle tahansa, koska kyse on aina toisen auttamisesta ja omista tunteuksista. Esimiehet ovat näkyviä roolimalleja ja he tarvitsevat paljon palautetta päätöksentekonsa tueksi. Jos he eivät saa palautetta, perustuu päätöksenteko valistuneisiin arvauksiin eli he kaipaavat vielä enemmän palautetta alaisiltaan kuin alaiset esimiehiltään. Yritysten ylin johto tarvitsee palautetta kaikkein eniten. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 102.)

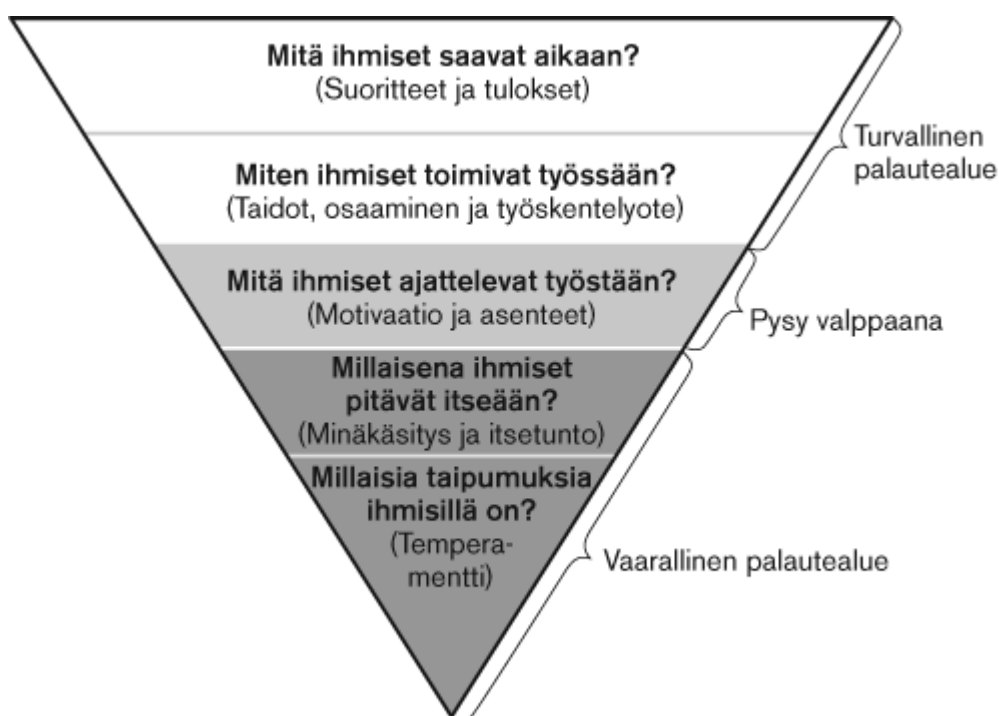
Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä, erityisesti kannustus ja muu positiivinen palaute. Hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat rehelliselle, avoimelle keskustelulle. Toimiva palautekulttuuri edistää oppimista ja kehittämistä ja keskustelua käydään moneen suuntaan. Parhaimmillaan tiimi toimii tehokkaana oppimisympäristönä, jossa osaamista yhdistelemällä luodaan uusia ideoita ja näkemyksiä monimutkaistenkin asioiden ratkaisemiseksi. Yhden ihmisen osaamisen varassa ei monimutkaistuvassa maailmassa pystytä enää ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia tai keksimään uutta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.)

Uudessa Etelä-Pirkanmaan Osuuspankissa, jossa kaikki ovat samassa tilanteessa esimerkiksi palautekulttuurin kehittämisessä osana rakennettavaa yrityskulttuuria, on hyvä mahdollisuus harjoitella palautteen antamista esimerkiksi omassa tiimissä ja sen palaverissa. Palaveriaiheet ovat kaikkien tiedossa jo Outlook-kalenterikutsussa ja jokainen voi etukäteen pohtia, mitä haluaa tuoda palaverissa esiin.

6.3.3 Palautteen käsittelemisen vaikeus

Mielen este estää kuuntelun ja palautteen käsittelyn ja se on myös este uusien asioiden tekemiselle ja palautteen hakemiselle. Mielen esteet, jotka ovat uskomuksia estämässä ihmistä toimimasta haluamallaan tavalla, on ylitettävä, jotta voisi kehittyä. Kielteiset kokemukset muuttuvat tiedostamattomaksi peloksi, pelko saa meidät näkemään vastaavat tilanteet epämiellyttävinä ja jätämmekin epämiellyttävän työtehtävän kokonaan tekemättä. Mielen esteet tarttuvat helposti ihmisestä toiseen ja omaksumme nopeasti työyhteisön näkymättömät ja kirjoittamattomat pelisäännöt, joita emme pysty muuttamaan juuri siksi, että ne ovat näkymättömiä mutta todellisia. Pelko tehdä toisin kuin muut vaikuttaakin käytökseemme eniten silloin, kun olemme työskennelleet samassa työyhteisössä pitkän aikaa. Emme edes huomaa, että teemme monia asioita järjettömin perustein vain siksi, että näin on aina tehty. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 137.)

Palautetilanteissa on läsnä erilaisia tekijöitä, joita Kupias, Peltola ja Saloranta (2016) ovat kuvanneet kärjellään seisovalla kolmiolla (kuvio 9). Ilman ihmisten toimintaa ei saada tuloksia ja palaute kirkastaa tavoitteita. Kuitenkin se, mitä ihmiset ajattelevat työstään ja miten he työnsä ymmärtävät vaikuttaa paljon siihen, miten työssä toimitaan ja millaisia tuloksia saadaan aikaan. Henkilö itse tunnistaa oman ajattelunsa eikä sitä voi ulkoapäin havaita. Tämä asettaa haasteensa palautteellekin.



Kuvio 9. Ihmiset työssä-temperamentista tuloksiin (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.)

Temperamentti ja synnynnäiset taipumukset ovat annettuja ja niitä ei voi muuttaa, mutta itseään voi oppia ymmärtämään ja toimimaan tarkoituksenmukaisesti oman tyytymisensä kanssa. Minäkäsitykseen ja itsetuntoon taas voidaan myös palautteella vaikuttaa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.)

Kysymys on käyttäytymisen muutoksesta. Oman käyttäytymisen muuttaminen on vaikeaa, joten älä yritä muuttaa toisten käyttäytymistä – se ei onnistu. Jokaisen on oltava mukana omasta halustaan. Palautteen hyötyjen on oltava hyötyjä sekä yksilöille, koko tiimille että työyhteisölle. Silloin sekä työntekijät että esimiehet innostuvat niistä. Muutamme käyttäytymistämme, jos löydämme siihen itse hyvät perusteet emmekä siksi, että meiltä vaaditaan sitä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 180-181.)

Palautteen antaminen ja käsitteleminen työtehtävästä riippumatta on pankissa koettu joskus hankalaksi ja tähän asti onkin seurattu yhdessä lähinnä asiakkaiden antamaa NPS-palautetta (Net Promote Score-mittari). NPS-palaute on ollut myös yksi pankin vuotuisen palkitsemiseen vaikuttava elementti. Keskinäinen palautteenanto on tutkimuksen lähtötilanteessa pankissa vähäistä ja palautteella ymmärretään lähinnä esimiehen myynti- tai kehityskeskustelussa antamaa kiitosta tai moitetta menneestä. Kolllegalle ei ole totuttu juurikaan korjaavaa palautetta antamaan ja se on tähän asti annettu esimiehelle. Monen henkilön kautta kulkeva palaute saattaa kuitenkin matkalla muuttua eikä tuota toivottua tulosta.

Vuorovaikutus ja palaute kulkevat työyhteisössä käsi kädessä. Vaikeaksi koettu, molemmin puolin annettu palaute on vuorovaikutusta parhaimmillaan. Työpäiväkokemuksen kehittämisen kannalta aktiivinen vuorovaikutus ja vastuullinen, arvostava palautekulttuuri parantavat pankkilaisen draivia eli tunnetta oman työn sujumisesta hyvin. Uudessa pankissa tulee päivittäin tilanteita, jossa aikaisemmista työtavoista johdettavat väärinkäsitykset aiheuttavat sekaannusta ja pysäyttävät tiimien jäsenet pohtimaan yhdessä, kuinka jatkossa toimittaisiin.

6.4 Itsensä johtaminen

Menestyäkseen työelämässä on tärkeää olla sinut itsensä ja työnsä kanssa: on tiedettävä rajansa, mutta myös uskallettava kokeilla niitä. Työ- ja yksityiselämän välille on löydettävä sopiva tasapaino. Taito johtaa itseään vähentää stressiä ja lisää elämän hallinnan tuntua ja tämän perustana on hyvä itsetuntemus. Tietoista ja tiedostamatonta itsensä johtamista tapahtuu koko ajan. Teemme koko ajan valintoja, mitä teemme ja mistä olemme kiinnostuneita ja se näkyy myös käyttäytymisessämme. (Aarnikoivu 2010, 99.) Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on Sydänmaanlakan (2011, 1) mukaan monia syitä. Yksi syy on jatkuva kiire ja toinen on työympäristön nopea muuttuminen sekä joustavuuden ja jatkuvan uudistumisen kyvyn edellyttäminen. Jatkuva uudistuminen ei ole kaikille helppoa ja itsensä johtaminen onkin yhä tärkeämpää oman jaksamisen ylläpitämisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2011, 1.)

Muuttuneet työtehtävät ja -välineet sekä usein nopea työtahti vaativat pankkilaista ymmärtämään itsenä johtamisen tärkeyden. Mennyttä ovat ajat, jolloin esimies antoi jonkin työn tehtäväksi jo hiukan aloitettuna. Esimerkiksi lainan päätti aiemmin pankinjohtaja huoneessaan ja toi valmiiksi päätetyn lainan paperit tehtäväksi. Asiakas oli tullut pankkiin pyytämään lainaa ja sen myöntämiseen riitti, kun hänellä oli työpaikka ja vanhemmat olivat olleet pankin asiakkaita jo aikaisemmin. Lainan vakuuksiin ei rahoitusneuvottelijan tarvinnut ottaa kantaa eikä muutenkaan puuttua koko lainaprosessiin. Nykyään esimerkiksi asiakkaan maksukyky, sen riittävyys ja jatkuvuus punnitaan tarkkaan ja keskustellaan se myös asiakkaan kanssa. Lainan myöntämisestä on tullut prosessi ja se kytketään laajasti asiakkaan kokonaisasiakkuuteen muilla pankki- ja vahinkovakuutuspalveluilla.

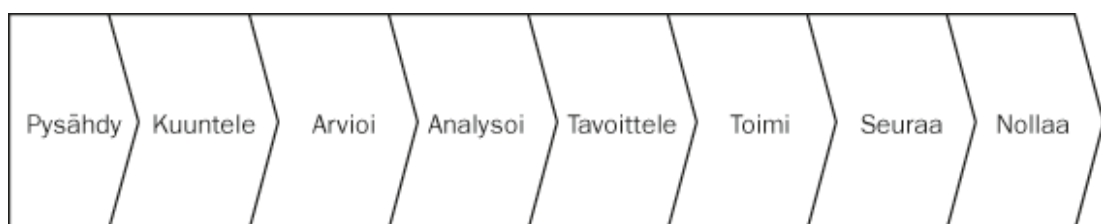
6.4.1 Itsensä johtamisen osa-alueet

Satu Pihlaja (2018, 11-12) on listannut keskeisiä kysymyksiä itsensä johtamisen taitojen osalta:

- Ymmärräkö työni keskeiset tavoitteet?
- Mikä on työssäni tärkeää ja olennaista?
- Kenen kanssa työskentelen?

- Osaanko itse suunnitella työtehtäväni?
- Mitä uusia taitoja työn tekemiseen tarvitsen?
- Pysynkö sopivassa työrytmissä, jos tekemisiäni ei valvo kukaan?
- Tunnenko tekeväni hyvää työtä, vaikka kukaan ei kiittäisi tai antaisi hyvää palautetta?
- Kuka voisi auttaa minua työn tavoitteiden määrittämisessä?
- Miten saan hoidettua kaikki juoksevat asiat niin, että keskittymistä vaativat työtehtävät eivät kärsisi?
- Vietänpö vapaa-aikani mielekkäästi? (Pihlaja 2018, 12.)

Aarnikoivu (2010, 99-100) jakaa itsensä johtamisen kolmeen osa-alueeseen: ajatteluun, sisäiseen motivaatioon ja toimintaan ja näiden lisäksi tarvitaan visio, jota kohden ollaan menossa eli mitä haluaa elämältä. Lisäksi itsensä johtamiseen kuuluu tietysti omien arvojen ja tarpeiden tunnistaminen, eli toimiiko arvojensa ja hyvinvointiin liittyvien tarpeidensa mukaisesti, vai rikkooko niitä ja samalla itseään vastaan? Onkin osattava pysähtyä, käydä vuoropuhelua itsensä kanssa ja arvioida ja analysoida omaa tilannetta ja toimintaa sekä uudistua energisoituen eli nauttia asioista, jotka antavat aidosti energiaa. Itsensä johtaminen on rakentavaa itsekkyyttä, koska olemalla ensin hyvä itseään kohtaan voi olla hyvä muillekin. (Aarnikoivu 2010, 99-100.) Itsensä johtamisen mallia on avattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Itsensä johtaminen. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Sekä Aarnikoivu (2010) että Pihlaja (2018) korostavat itsensä johtamisessa erityisesti pysähtymistä, vuoropuhelua omien ajatusten kanssa, jatkuvaa oman toiminnan analysointia ja tervettä itsekkyyttä. Viime vuosina on alettu puhua resilienssistä eli selviytymis- ja sopeutumiskyvystä ennakoimattomissa, yllättävissä muutostilanteissa. Resilienssiä tarvitaan sekä työssä että vapaa-ajalla välttyäksemme turhalta hermoilulta ja

stressin tunteilta myös monissa päivittäisissä, pienissä asioissa. Toisilla selviytymiskykyä on luonnostaan enemmän kuin toisilla ja se lisääntyy elämäkokemusten myötä. Sitä voi omalla kohdallaan myös kehittää. (Jalonen 2020.)

6.4.2 Itsensä johtamisessa kehittyminen

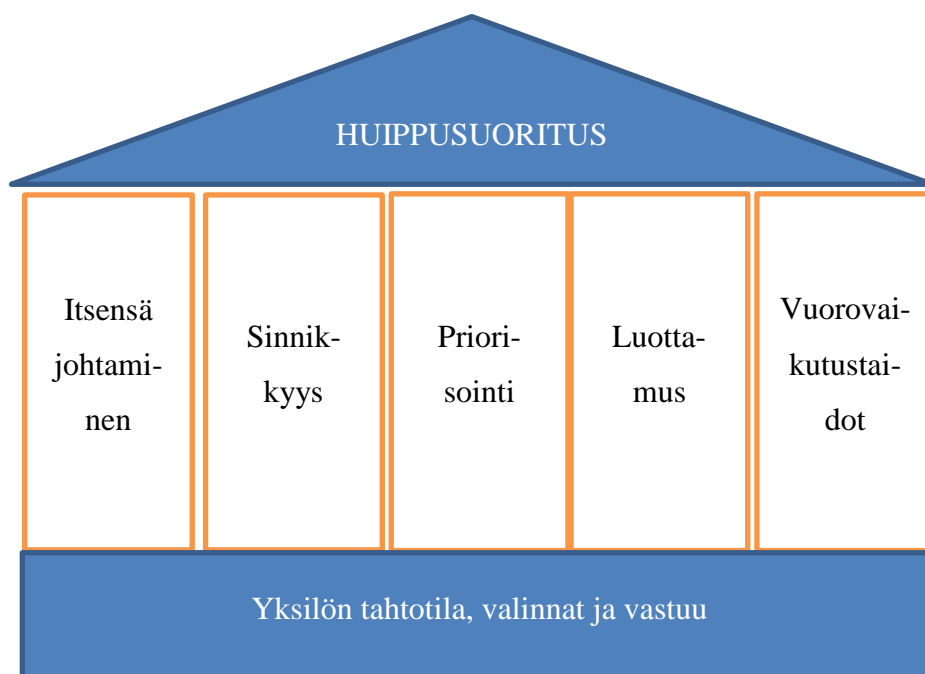
Itseään johtava työntekijä panostaa omaan kehittymiseensä, että saavuttaisi tavoitteensa ja pitää huolta ammattitaidostaan ja osaamisestaan arvioiden sitä ja toimintaansa työyhteisön jäsenenä kriittisesti. Mukavuusalueella olevat asiat ovat niitä, joista nautimme ja joihin panostamme. Epämukavuusalueen asioista emme pidä ja vältämme niiden tekemistä viimeiseen asti, vaikka kehittyäksemme meidän onkin haastettava itsemme tietoisesti juuri epämukavuusalueelle. Saadessamme onnistumisen kokemuksia mukavuusalueemme laajenee ja epämukavuusalueemme vastaavasti pienee. Kehittymisen palkitseva tunne kannustaa ja motivoi edelleen ja ruokkii myös työn ilon kokemusta. Oman osaamisen tason ja töiden haastavuuden on tietysti oltava tasapainossa ja tasapainon löytymiseksi on nähtävä vaivaa. (Aarnikoivu 2010, 101.)

Itsensä johtaminen edellyttää aloitteellisuutta eli sitä, että otan vastuun omien tarpeitani täyttämistä. Se tarkoittaa myös suun avaamista, koska työpaikallakaan kukaan ei lue ajatuksia ja oivalla, mitä sinä haluaisit tai tarvitsisit. Ääneen sanominen osoittaa, että otan vastuun omien tarpeideni täyttämistä. Aina voi tehdä jotain: vaikuttaminen on parempi vaihtoehto kuin valittaminen. Meillä on valtaa enemmän kuin luulemme. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 99-100.)

Tässä tulevat hyvin esille työyhteisön jäsenten erilaiset persoonallisuudet ja opitut, työpaikan kulttuurista vuosien saatossa tulleet toimintamallit. Malleja on joskus vaikea muuttaa ja työyhteisön jäsenenä kokee, että ei aina tule kuulluksi, kun omaakin työtä koskevia päätöksiä tehdään esimerkiksi tiimin sisällä. Omien tarpeiden täyttäminen vaatii kuitenkin aina suun avaamisen, joskus useammankin kerran ennen kuin jokin toimintamalli saadaan paremmaksi ja esimerkiksi työtehtävät jaettua tasapuolisesti. Joku saattaa oman työtaakkansa alla lamaantua siinä määrin, että ei pysty sanomaan olevansa niin kuormittunut vaikkapa keskeneräisten lainahankkeidensa kanssa, ettei jaksakaan osallistua kaikkia tiimiläisiä hyödyttävän uuden käytännön harjoitteluun,

vaikka saattaisi saada siitä apua omien hankkeiden nopeuttamiseksi. Joskus kaikki saattavat hyötyä siitä, että yksi tiimiläinen kyseenalaistaa jonkin uuden toimintamallin ja pysähdytään yhdessä pohtimaan, sopiiko tämä tapa juuri meidän tarpeisiimme.

Fischer ja Vainio (2015, 46) kuvaavat yksilön huippusuoritusta temppelemallilla (kuvio 11). Suorituksen perustana ovat yksilön tahtotila, valinnat ja vastuu. Temppelein viisi, keskenään yhtä vahvaa ja yhtä tärkeää tukipilaria auttavat yksilöä omien tavoitteiden saavuttamisessa ja kohti huippusuoritusta ja temppelein perustana on yksilön oma tahtotila, valinnat ja vastuu.



Kuvio 11. Yksilön huippusuoritus on tahtotilan ja valintojen summa. (Mukaiillen Fischer & Vainio 2015, 46.)

Itsensä johtamisen taitoihin kuuluu kyky säilyttää maltti vaikeissa tilanteissa ja laajempi harkintakyky, vaikka olosuhteet eivät ole suosiolliset. Itsensä johtamisen perusta on itsensä arvostaminen ja positiivinen minäkuva. Sinnikkyyttä on tuskastuttavien, aikaa vievien, tylsien tai vaikeiden tehtävien loppuun vieminen. Priorisointi tarkoittaa parhaansa tekemistä työssä ja keinojen omaamista siihen eli ajan, energian ja systeemien hallintaa. Luottamus on uskallusta kokeilla uutta ilman pelkoa muiden mielipiteistä ja seurauksista ja myös omien mielipiteiden selkeää ja varmaa ilmaisemista.

Vuorovaikutustaidot ovat Fischerin ja Vainion (2015, 47) mukaan sujuvaa työskentelyä muiden kanssa, toisten kunnioittavaa kohtelua, hyväksymistä ja ristiriitojen tehokasta ratkaisemista.

Mukavuusalueen ylittäminen ja epämukavuusalueelle astuminen on toisille helpompaa esimerkiksi omatoimisen opiskelun kautta. Pankkilaiset suorittavat esimerkiksi oman toimenkuvansa mukaisesti erilaisia, pakollisia verkkokursseja työaikana ja perspektiivi kapenee, jos ei haasta itseään jatkuvaan oppimiseen muutenkin. Opiskelun laajentaminen myös vapaa-ajalle vaatii oman ajankäytön suunnittelua ja tavoitteellisuutta. Se, mikä opintojen laajuus kenellekin sopii, on omien arvovalintojen tulosta.

6.4.3 Asenteen ja motivaation merkitys itsensä johtamisessa

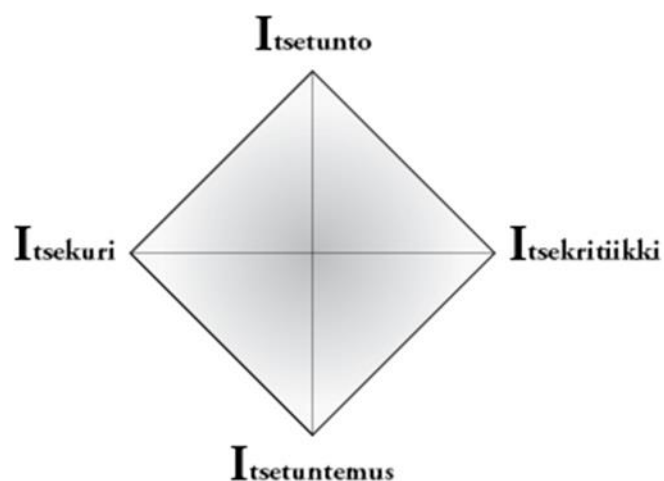
Asenne on motivaatiota pysyvämpi ja hitaammin muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio liittyy johonkin tiettyyn, yhteen tilanteeseen kerrallaan ja vaikuttaa vireystilaan. Asenne puolestaan näkyy enemmän toiminnan laadussa ja se on opittu suhtautumistapa johonkin asiaan. Sitä voi myös muuttaa, koska se on opittua ja uusien kokemusten kautta voi tarkistaa juurtuneita asenteitaan. Esimerkiksi ennakkoluuloisten asenteiden muuttaminen avoimempaan suuntaan on mahdollista ja se, minkä koet arvokkaaksi ja hyväksi vahvistaa asennettasi. (Salmimies 2008, 84-85.)

Oman motivoitumisen kannalta on Salmimiehen (2018, 85-86) mielestä syytä tutkia, onko oman elämän painopisteenä nykyisyys, tulevaisuus vai kenties menneisyys. On mahdollista elää niin, että on vahvasti läsnä tässä ja nyt -hetkessä asettaen itselleen kuitenkin tulevaisuuden tavoitteita ja unelmia, joita kohti sinnikkäästi pyrkii. Suunnatessaan energian niihin asioihin, joiden haluaa olevan tulevaisuudessa toisin mahdollistaa sen, että voi samalla nauttia niistä asioista, jotka sujuvat tällä hetkellä hyvin. Näin välttyy ajatukselta, että nykyhetki ei olisikaan arvokas tai että siinä ei olisi mitään hyvää. (Salmimies 2008, 85-86.)

Havainnoimalla itseään saattaa yllättäen oivaltaa, että omasta huomiosta 60 % kuluu menneisyyden pohtimiseen, 10 % nykyhetkessä elämiseen ja 30 % tulevaisuuteen

suuntautumiseen. Menneisyyden ikävien asioiden vatvominen voi viedä kohtuuttomasti aikaa nykyhetken mahdollisuuksilta, koska menneisyyttä ei voi enää muuttaa. Se, mihin voi parhaiten vaikuttaa, ovat nykyhetki ja tulevaisuus. Tulevaisuutta on hyvä suunnitella, mutta tulevaisuuteen on myös helppo paeta nykyhetken ongelmia etenkin silloin, kun on hyvin stressaantunut ja voimavarat ovat vähissä- Suunnittelet ja haaveilet, mitä kaikkea olisi kiva tehdä, mutta sinun on ylivoimaista ryhtyä tuumasta toimeen. Menneiden asioiden pohtimiselle voi varata maksimissaan 10 minuutin huolihetken päivässä, ettei jää vatvomaan niitä pitkiksi ajoiksi. Tietoinen läsnäolo nykyhetkessä on viisautta. (Salmimies 2008, 104.)

Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisen ja vaikuttamisen prosessi, jossa tulemme syvästi tietoiseksi kehostamme, mielestämme, tunteistamme ja arvoistamme, minkä jälkeen pystymme paremmin ohjaamaan tekojamme, ajatuksiamme ja tunteitamme. Prosessi on pitkä ja kestää koko elämämme. (Sydänmaanlakka 2011, 2.) Itsensä kanssa toimeen tuleminen on Kamenskyn (2015) mukaan monitahoinen prosessi, joka on kuvattu kuviossa 12. Hyvä itsensä johtaja ei Kamenskyn mielestä sulje toisia ihmisiä pois hankkeistaan yksilöllisyyden nimissä, vaan peilaa ajatuksiaan ympäristöön nähden.



Kuvio 12. Itsensä kanssa toimeen tuleminen. (Kamensky 2015.)

Kamenskyn (2015) mukaan itsensä johtamisen tarve ei sulje pois yhteisöllisyyden ja hyvän joukkuepelin merkitystä. Nykymaailmassa ollaan yhä riippuvaisempia muista ihmisistä, organisaatioista ja erilaisista ympäristötekijöistä. Hyvä joukkue pelaa joukkueelle, mutta pelaajat tekevät jatkuvasti yksilöllisiä ratkaisuja ottaen henkilökohtaista

vastuuta ja johtavat työtovereita, esimiehiä ja niitä organisaation ulkopuolisia ihmisiä, joiden kanssa on yhteistyössä. (Kamensky 2015.)

Pankkityön muuttuessa kokonaisuudessaan jatkossakin, henkilöstön vaihtuessa ja esimerkiksi joidenkin työtehtävien muuttuessa tai poistuessa kokonaan on tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tärkeä pysähtyä yhdessä miettimään, teemmekö oikeita asioita ja kuinka paljon niitä tehdään? Samoin on mietittävä, mitä tehtäviä voisi jättää kokonaan pois ja mihin kannattaisi suunnata enemmän voimavaroja. Itsensä johtaminen on monelle tavalliselle pankkilaiselle uusi, vielä tuntematon tapa rytmittää omaa työpäivää paremmin ja saada työtehtävät virtaamaan alusta loppuun joustavasti, hyvää työpäiväkokemusta tuottaen.

6.5 Työn tuunaaminen

Jokainen ihminen katselee maailmaa omien suodattavien ja vääristävien silmälasiansa läpi ja etsii siten aikaisemmille uskomuksilleen vahvistusta, samalla sivuuttaen vastakkaiset havainnot. Etenkin iäkkäämmät, jo pitkään työelämässä olleet ihmiset kokevat, että tuttu helveti on parempi kuin uusi taivas ja mikään muutos ei onnistu ilman pakkotilannetta. Asiantuntijuus on perinteisesti ymmärretty vanhan mallin käyttämisenä uudessa tilanteessa. Tämän päivän työelämässä pitäisikin ihmisen sisäisten mallien muokkaantua ja kehittyä koko ajan, niin asiantuntijuuskin kehittyisi. (Jabe 2015, 238-239.)

Se, että omaa työtä tuunaa mielekkäämmäksi lisää samalla työn imua ja vähentää kylästäymistä. Tuunaaja ottaa itse aktiivisen roolin innostuksensa herättelyssä ja säilyttämisessä esimerkiksi opettelemalla jonkin uuden taidon tai osallistumalla uuteen projektiin. Työkaverilta voi lainata jonkin uuden työtavan. Uuden työntekijän mentoroinnilla voi hyödyntää omia kykyjä ja rikkoa rutiinit työympäristöä vaihtamalla tai tekemällä työt eri järjestyksessä. (Työterveyslaitos 2018.)

Pankki-integraation yhteydessä tarjoutuu kaikille tilaisuus oman työn tuunaamiseen, kun toimintatavat ovat laajemman tarkastelun alla ja haetaan yhteistä tapaa tehdä töitä. Henkilörahoitustiiimissä on esimerkiksi harjoiteltu erilaisten robottien laajamittaista

käyttöä työn tukena niin, että robotille tehdään valmista excel-pohjaa käyttäen työtehtävä esimerkiksi päivittäispankkipalveluiden (tili, verkkopalvelusopimus ja maksukortti) avaamiseksi uudelle asiakkaalle asuntolainan yhteydessä. Samoin robotille annetaan tehtäväksi koota ja lähettää asiakkaalle lainatarjous OP-verkkopalvelussa pankissa tehdyn luottopäätöksen jälkeen. Robotti kokoaa sille annetun tehtävän mukaisesti lainatarjouksen liitteineen ja lähettää sen asiakkaalle ja mahdolliselle kanssahakijalle. Robotti ei tee virheitä, mutta sen käyttäjälle saattaa tulla alkuvaiheessa virheitä tehtävänannossa.

6.5.1 Työn tuunauksen ulottuvuudet

Työn tuunaus voi kohdistua kolmeen eri ulottuvuuteen: työtehtäviin, työhön liittyviin vuorovaikutussuhteisiin ja työntekijän omaan suhtautumiseen työhönsä. Työtehtäviä voi tuunata vaikuttamalla niiden määrään, laatuun tai laajuuteen ja omaa energiaa voi suunnata mielekkäämmiksi koettuihin tehtäviin ja vähentää muihin tehtäviin käytettävää aikaa. (Henttonen & Lapointe 2015, 97.)

Jos työtehtävien rajoja ei voi venyttää, voi kehittää omaa tapaansa tehdä tehtäviä hankkimalla lisäkoulutusta. Työtä voi tuunata myös vuorovaikutussuhteiden kautta eli vaikuttamalla siihen, miten tekee, milloin tekee ja kenen kanssa työtään tekee. Henttonen ja Lapointen (2015, 98) mukaan esimerkiksi erilaisten työpäivää täyttävien kokousten asiat voi hoitaa toisin ja tarpeellisia kokouksia voidaan yhdessä suunnitella toimivammaksi. Työtehtäviin liittyviä vuorovaikutussuhteita voi muuttaa pohtimalla omaa suhtautumista työhön. Työn merkityksellisyyden etsimisessä voi sen hahmottaa osaksi suurempaa päämäärää tai keskittyä löytämään merkityksen tietylle työn osalle. Oman ajankäytön tehostaminen, sähköpostin tehokkaampi lukemistekniikka tai luovat pala-verikäytännöt eivät sinänsä lisää työn mielekkyyttä palvellessaan vain työn tehostamista. Sen sijaan työn tuunauksen ymmärtäminen tilanvaltauksen keinona auttaa havaitsemaan ja rikkomaan erilaisia työn rutiineja ja pohtimaan toisin tekemisen mahdollisuuksia. (Henttonen & Lapointe 2015, 98-99.)

6.5.2 Työn tuunaamisen hyödyt ja myönteiset seuraukset

Työntekijä hyödyntää työtään tuunatessaan työssään ja työyhteisössään olevia erilaisia voimavaroja ja vaatimusten rakennuspalikoita (ihmisiä, tehtäviä, vastuita, teknisiä välineitä ja muita materiaaleja) ja tekee niiden avulla työstään innostavamman itselleen. Pyrkimyksenä voi olla entistä mielekkäämpi kokemus työstä, vahvempi ammatillinen identiteetti, inhimillisen kanssakäynnin lisääminen työssä, palkitsevan vuorovaikutteisen kehittäminen asiakastyössä, työtä koskevien tavoitteiden saavuttaminen, unelmatyön piirteiden lisääminen nykytyössä ja työn epäkohtien poistaminen. (Hakanen 2011, 85.)

Työn tuunaamisen myönteisiä seurauksia ovat Hakasen (2011,91) mukaan:

- Voi käyttää vahvuuksiaan työssä entistä useammin.
- Voi suorittaa tehtävät fiksummin kuin ulkoa annettujen ohjeiden mukaan.
- Voi toimia työssä entistä joustavammin.
- Voi olla luova, innovoida ja kehittää työkäytäntöjä.
- Voi tehdä työstään itselleen mielekkäämmän ja innostavamman.
- Voi kehittyä työssään välttämättä liiallisen rutinoitumisen.
- Voi tehdä työtä entistä suuremmalla ilolla, energialla ja omistautumisella.
- Voi lisätä asiakkaiden ja työtovereiden tyytyväisyyttä ja saada itsekin entistä parempaa palautetta.
- Voi lisätä työpaikan menestystä, tuottavuutta ja hyvää mainetta.
- Voi ylläpitää ja lisätä oman työn imua pitkän työuran aikana.

Työn tuunaaminen on itsensä johtamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen kanssa yhteneväistä, aloitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa. Tuunaamisella pyritään arjen hallinnan lisääntymiseen pankissa ja mielihyvä työn järjeistämistä ja tuottavuuden lisääntymisestä palkitsee tekijänsä varmasti. Jos on tehnyt vastaavia työtehtäviä kauan ja samalla tyyllillä, joutuu varmasti ponnistelemaan vanhojen mallien taakse jättämissä. Tilanteessa voi esimerkiksi keskustella kollegan kanssa omista ja yhteisistä toimintatavoista ja sopia yhdessä, mitä tekemisiä hylätään ja mitä jatkossa vahvistetaan.

7 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1. Toimintatutkimuksen eteneminen integraatiota odotellessa

Toimintatutkimusluku jakaantuu tutkimuksen tekijän aikaisemman työyhteisön eli OP Akaan ja uuden OP Etelä-Pirkanmaan päivittäisten toimintojen seuraamiseen, niiden yhdessä kehittämiseen sekä kehittämistoimintojen raportointiin ja siinä noudatettiin taulukon 3 aikataulua aineiston keruussa ja pankkilaisten osallistamisessa. Tutkimuksen alkuvaiheen materiaalit, esimerkiksi aikaisemmat henkilöstötutkimustulokset ja teemahaastattelut ryhmissä ennen pankki-integraation varmistumista hyödynnettiin taustatiedoksi, koska suurin osa OP Akaan henkilöstöstä jatkaa työskentelyä Etelä-Pirkanmaan OP:ssa edelleen.

Tutkimuksen teorialukuun 6 kerättyjä työpäiväkokemuksen ja yrityskulttuurin elementtejä siirrettiin pankkilaisten arkeen eri tilanteissa uuden pankin ensimmäisten toimintakuukausien aikana vuorovaikutuksen, palautteen antamisen, työn tuunaamisen ja itsensä johtamisen kautta. Laadullisen tutkimuksen menetelmäkuvauksessa (luku 4) toimintatutkimuksen on kuvattu olevan toimijoista nouseva, senhetkisen todellisuuden muuttaminen ja muutos voi tapahtua tai jäädä tapahtumatta. Toimintatutkimuksen etenemistä kuvaava päättymätön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 60) osoittautui haasteeksi sekä tutkijalle että koko työyhteisölle. Suunnitelman muokkaamista osana normaalia kehityssykliä ei tarvitse pelätä ja se on mahdollista myös uudessa pankissa jatkossakin.

Toimintatutkimuksen tekijä pyrki omalta osaltaan vahvistamaan tutkimuksen teoriaosassa avattuja, hyvän työpäiväkokemuksen elementtejä esimerkiksi kertomalla haastattelujen yhteydessä teorialähteiden tarjoamista näkökulmista ja kysymällä haastateltavien mielipiteitä ja näkemyksiä työpäiväkokemuksen merkityksestä pankkilaisen tavanomaisessa tai joskus yllättävässäkin työpäivässä. Resilienssi eli selviytymis- ja sopeutumiskyky (Jalonen 2020) lähes jokaisen omana kehittymishaasteena näkyi selkeästi, joskin tiedostamattomana monissa pankkilaisten arjen tilanteissa.

Taulukko 3. Teemahaastattelut, avoimet haastattelut ja osallistava havainnointi

Teemahaastattelut: 3 pienryhmän ryhmähaastattelua yhdessä konttorissa, nauhoitetaan	joulukuu 2018	Teemahaastatteluiden karkea litteointi ja analyysi	Teemoista lisätietoa haastattelukutsuun (sähköpostilla) liite 1 Haastatteluteemat liite 2
Temperamenttikyselyt pankkilaisille kirjallisena (Dunderfelt 2012)	tammi-helmikuu 2019	Tyypit kohtaavat työpaikalla -jatkoa kyselyiden tuloksista aamupalaverissa	Temperamentit ja itsetuntemus, kuinka erilaisia ja samanlaisia olemme?
Paken palveluiden laajamittaisen käyttöönoton havainnointi yhdessä konttorissa	Maalis-huhtikuu 2019	aamupalavereissa ja tarpeen mukaan erikseen tiimeissä työpäivän aikana	Käyttöönoton reflektointi, mikä vielä herättää kysymyksiä?
Uusien, yhteisten toimintamallien työstäminen (integraatiotyöryhmä)	Huhtikuu-elokuu 2019	Työryhmän ”väli-tehtävät” esim. päivittäisprosessien suunnittelussa ennen seuraavaa tapaamista	Itsensä johtamisen ja työn tuunaamisen teemat integraatiotyöryhmässä
Osallistava havainnointi ja reflektointi pankissa	syyskuu 2019->	havainnointipäiväkirja	strukturoitu havainnointi uusien toimintatapojen käytöstä ja toimivuudesta
Avoimet haastattelut uudessa organisaatiossa	marras-joulukuu 2019	Yritys- eli toimintakulttuurin muodistuminen	Yhteenvedo nykytilanteesta ja jatko-suunnitelmat

7.2. Aikaisemmat henkilöstötutkimukset kehittämisen taustatietona

OP Akaassa viime vuosina toteutetuissa kolmessa OP Ryhmän henkilöstötutkimuksessa (4/2017, 9/2018 ja 12/2018) mitattiin muun muassa draivin aineksia. Draivilla tarkoitetaan vastaajien tunnetason kokemusta omasta työstä eli energiaa, innostusta ja työn merkityksellisyyttä, joita vahvistamalla mahdollistetaan hyvä draivi (Promenade Research 2017-2018). Kevään 2017 tutkimuksessa draivin aineksia olivat: 1) Koen olevani mukana OP Ryhmän menestyksen rakentamisessa, 2) Haluan jatkossakin työskennellä OP Ryhmässä, 3) Minulla on riittävästi itsenäistä päätäntävaltaa työssäni, 4) Suosittelen OP Ryhmää työnantajana, 5) Minulla on riittävästi mahdollisuuksia osallistua toimintamme kehittämiseen, 6) Opin työssäni jatkuvasti uutta ja 7) Esimieheni saa meidät mukaan muutokseen. Näistä parhaat arvostamat saivat kohdat 1-4 ja 6. Suurin osa draivin aineksista sai hyvät arvostamat. Heikoimmat arvostamat saivat kohdat 5) Minulla on riittävästi mahdollisuuksia osallistua toimintamme kehittämiseen ja 7) Esimieheni saa meidät mukaan muutokseen.

Sanallisissa, avoimissa vastauksissa kehittämiskohteiksi nostettiin (9/2018) esimerkiksi tietotekniikan opettaminen, työlistan jakamisen pelisäännöt ja asiakkaiden puhelinaikojen varaaminen ajanvarausjärjestelmän kautta. Tiettyjä toimintatapoja voisi selkeyttää, turhia töitä karsia ja laatua parantaa asiakkaiden suuntaan. Tiedon jakaminen voisi olla tehostetumpaa.

7.3 Teemahaastattelut pienryhmissä

Tutkimukseen liittyvät alkuvaiheen teemahaastattelut tehtiin ryhmähaastatteluina pankin tiloissa, työaikana. Yhden haastattelun kesto-aika oli 1-1,5 tuntia, riippuen siitä, kuinka haastateltava pienryhmä (3-4 henkilöä) innostui keskustelemaan annetusta teemasta eli aihealueesta. Haastatteluteemat annettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi kalenterikutsun yhteydessä.

Kolme joulukuussa 2018 tehtyä, iPhoneen Sanelin-apuohjelmalla nauhoitettua teemahaastattelua litteroitiin karkeasti, viitekehyksen teemojen mukaisesti, heti haastattelui-

den jälkeen aihealueittain. Haastattelut tehtiin niille varatun ajan puitteissa ja kenenkään keskittyminen ei häiriintynyt esimerkiksi matkapuhelimen käsittelystä, vaan kaikki haastateltavat olivat jättäneet puhelimensa pois ryhmähaastattelutilanteesta. Ensimmäinen haastattelu (kolme haastateltavaa, kesto 45 minuuttia) saatiin nopeammin päätökseen, toisessa haastattelussa oli mukana eniten haastateltavia (viisi haastateltavaa, kesto 1 tunti) ja kolmas haastattelu oli kestoaltaan pisin aktiivisimman haastattelu-ryhmän takia (neljä haastateltavaa, kesto 75 minuuttia).

Vuorovaikutuksen lisääminen nähtiin syksyn 2018 temahaastatteluilissa erittäin tärkeäksi ja kynnystä ottaa asioita enemmän puheeksi täytyy madaltaa, koska esimerkiksi intrasta löytyvä tietotulva täytyisi saada paremmin hallintaan. Yhdessä kokoontuminen useammin on entistä tärkeämpää, koska pankeissa ei ole enää esimerkiksi erillisiä kouluttajia. Tieto saadaan nykyisin pääasiassa pakollisten verkkokoulutusten kautta. Jokaisen pitäisi huomata oma velvollisuutensa tiedon levittäjänä. Oppimisen keinot ovat muuttuneet ja eri-ikäiset ihmiset oppivat eri tavalla. Opinnäytetyön kehittämissosi-oon toivottiin avointa keskustelua arjessa ja tiedon kulkua molempiin suuntiin. Pysyvä, laajempi vuorovaikutteinen olotila koettiin tärkeäksi. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa avoimen keskusteluilmapiirin luominen koettiin jatkossa työyhteisön jäsenten tärkeimmäksi tehtäväksi. Tietoisuuden persoonallisuuksiemme erilaisuudesta täytyisi olla vallitseva ja meidän pitäisi kohdata toisiamme enemmän erilaisina ihmisinä. Meillä on erilaiset tavat ja käyttäytymisnormit.

Toimintatutkimuksen tässä vaiheessa havaittiin, että viitekehykseen valitut teemat hyvän työpäiväkokemuksen vahvistamiseksi ovat sopivia ja niistä saadaan pankissa yhteistä tekemistä osallistavan kehittämisen puitteissa. Työpäiväkokemus muodostui tässä vaiheessa tehtyjen havaintojen perusteella omanlaisensa yrityskulttuurin, vuorovaikutuksen, palautteenannon sekä itsensä johtamisen ja työn tuunaamisen kautta niin, että jokainen työyhteisön jäsen koki omalta osaltaan voivansa vaikuttaa siihen, miltä työpäivä eri vaiheissaan tuntuu. Tutkijalle keskenään hyvin erilaiset haastattelut olivat hyvä oppimiskokemus siitä, kuinka paljon haastateltavia voi tai pitää ohjata pysymään haastatteluteemoissa, kun taas toisaalta juuri tietynlainen sivusta seuraaminen ja pelkkä aktiivinen kuunteleminen oli innostavaa ja vapauttavaa yhteisen kehittämisen jatkoa ajatellen. Nauhoitetut haastattelut antoivat tilaisuuden keskittyä hetkeen, kun muistiinpanojen tekemistä ei tarvinnut siinä vaiheessa ajatella.

Pankkilaiset vastasivat ennen aamupalaveria (helmikuu 2019) Dunderfeltin (2012, 35-41) 21 kysymystä temperamenteista -kyselyyn ja tekivät jokainen itse tulkinnan (Dunderfelt 2012, 185) omasta temperamentistaan. Perustemperamentin lisäksi jokaisella on myös sivutemperamenteja. Sen jälkeen tulkittiin aamupalaverissa vastauksia yhdessä ja tyypiteltiin erilaiset ihmistyyppit, peilaten niitä itsetuntemukseen ja kohtaamisiin työtehtävissä. Kehittämistä sovittiin jatkettavaksi reflektoiden ja omaa temperamenttia jalostaen. Aamupalaverin PowerPoint-materiaali on liitteessä 3.

Paken palveluiden laajamittainen käyttöönotto (maaliskuu 2019) antoi pankkilaisille viitteitä uudessa pankissa vastaan tulevista muutoksista omissa toimintatavoissa, vaikka tietynlaista ”meillä on aina tehty näin” -menteliteettia olikin havaittavissa. Suurissa muutoksissa on toki inhimillistä, että pyritään kaikessa hiljaisuudessa toimimaan entiseen tapaan, jos sitä ei suoranaisesti estetä. Lisäksi käytössä olevat ohjelmistoversiollukset toimivat OP:ssa usein niin että aikaisempi sovellus toimii vielä normaalisti, vaikka uuden käyttöä jo pyritään vahvistamaan. Toisaalta häiriötilanteessa vanha sovellus varmistaa toiminnan jatkuvuuden, jos uuden käytössä ilmenee alkuhankaluuksia.

7.4 Integraatiotyöryhmät uuden pankin toiminnan käynnistäjinä

Etelä-Pirkanmaan OP:n integraatioprosessin tueksi perustettiin pankin ylimmän hallinnon toimesta, keskusyhteisön asiantuntijavahvistuksin lisättyinä viisi työryhmää. Tähän perustamisvaiheeseen ei tutkimuksen tekijällä ollut osuutta. Operatiiviset päätökset uuden osuuspankin toimintamalleista tehtiin yhdistymisen ohjausryhmässä viiden integraatiotyöryhmän esitysten pohjalta niin, että yhdistymisessä syntyvä pankki oli toiminnallisesti valmis aloittamaan määriteltynä päivänä 1.9.2019. Hallituspäätöstä vaativat asiat päätettiin jokaisen kolmen pankin hallituksessa uuden pankin juridiseen aloitukseen saakka. Keskeisenä tavoitteena oli varmistaa, että uuden pankin yhteenkuuluvuuden tunne, yhteinen kulttuuri ja yhteisöllisyys rakentuisivat vahvaksi teemalla: OP olemme me.

Integraatiotyöryhmät olivat: 1) Sulautumisen tekninen toteutus, 2) Toimintamallit ja myynnin johtaminen, 3) HR-asioiden työryhmä, 4) Sääntelyn mukainen toiminta ja 5) Sisäinen ja ulkoinen viestintä. Tässä luvussa kuvataan Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmän vaiheita ja aikaansaannoksia. Tutkija toimi sen yhtenä jäsenenä asiakkuusasiiantuntijan tehtävässään ilman esimiesasemaa; pitkällä monipuolisella pankkityökokemuksella ja -näkemyksellä tutkimassa, kuinka olemassa olevan teorian tiedon ja erilaisten ihmisten toiminnan kautta yrityskulttuuria voidaan kehittää. Solmitun opinnäytetyösopimuksen toinen osapuoli kannusti tutkijaa pyrkimään juuri tähän työryhmään kehittämistehtävän näkökulmasta.

Työryhmän päätehtävänä oli pankin uuden päivittäisen toimintamallin suunnittelu, eli verkosto, palveluajat, palvelutarjoomat, organisaatio, prosessit, palveluiden keskittäminen ja päivittäispalvelut uuden osuuspankin näkökulmasta. Työryhmälle oli nimetty ohjausryhmästä puheenjohtaja ja viisi paikkaa oli avoimessa haussa integroituvien pankkien sisällä. Jäsenyys tässä työryhmässä oli tutkijan oma panos uuden pankin suunnitteluun, toimintamallien luomiseen ja asiakkuusstrategian toteutuksen suunnitteluun. Työryhmän toimintaa pystyi hyvin peilaamaan toimintatutkimukseen valittuun tietoperustaan ja poimimaan sieltä vuorovaikutuksen, palautteen antamisen, itsensä johtamisen ja työn tuunaamisen elementtejä työryhmän kokoontumisia ajatellen.

7.5 Toimintamallit ja myynnin johtaminen-työryhmä

Työryhmä päätti ensimmäisessä tapaamisessaan huhtikuussa 2019, että yhteisen kulttuurin luominen on tärkein yhdessä menestymisen elementti kolmen itsenäisen pankin yhdistyessä uudeksi, isoksi pankiksi. Sloganiksi määriteltiin ”Me olemme me”. Pankki toimii jatkossa kolmessa konttorissa niin, että esimerkiksi oma esimies ei välttämättä ole aina fyysisesti tavattavissa. Päivittäispalvelu- sijoitus- ja rahoitustiimit toimivat kaikissa konttoreissa yhteisten toimintamallien ja työpari-toimintatavan mukaisesti. Oma työpari saattaa työskennellä eri konttorissa ja tavoitteena on, että työpari on esimerkiksi lomalla eri aikaan. Näin varmistetaan, että lomalle jäävä voi ohjeistaa työparinsa hoitamaan jonkin keskeneräisen työtehtävän loppuun kollegan loman aikana ja vastaavasti taas jättää lomalta palaavalle ohjeet jonkin asian hoitamiseksi. Tiimi ei Toimintamallit ja myynnin johtaminen -integraatiotyöryhmän mukaan ole ”pyhä asia”,

vaan asiakkaita palvellaan yli tiimirajojen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti yhtenä pankkina. Hyvää työpäiväkokemusta pidetään yllä tukemalla työkaveria ja huolehditaan, että kaikilla on hyvä olla töissä. Ryhmäytymisen edesauttamiseksi suunnitellaan erilaisia aktiviteetteja uuden pankin käynnistysvaiheessa ja myös jatkossa. (Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä 25.6.2019.)

Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä otti käsiteltäväksi kahdeksan eri osa-aluetta, joiden suunnitteluun ja rakentamiseen käytettiin yhteisiä kokoontumisia ja Skype-palavereita. Painotus oli työryhmän yhteisillä, kasvotusten tapahtuvilla palaverilla, joissa ei ollut tavallisissa työpäivissä yleensä ilmeneviä häiriötekijöitä. Työryhmän jäsenet olivat hyvin sitoutuneita tehtäväänsä ryhmän jäsenenä. Työryhmän yhteistyö käynnistyi heti ensimmäisestä palaverista keskustelevana ja suunnitelmallisesti, kun mukana olleet kaksi keskusyhteisön yhteyshenkilöä ottivat tehtäväkseen ajantasaisen raportoinnin PowerPoint-muodossa ja dokumentit tallennettiin Teams-alustalle kaikkien työryhmän jäsenten muokattaviksi tapaamisten välissä. Yhteyshenkilöt tuottivat myös kaiken tarvittavan tilastotiedon esimerkiksi suunnittelun lähtötilanteen asiakasmääristä, asiakaskäyttäytymisestä eri kanavissa ja toteutuneista aikavaruksista eri konttoreissa.

7.5.1 Työryhmän läpivietäväksi valitsemat asiat

Yhteisten toimintatapojen varmistamista ja uusiin työkavereihin tutustumista pidetään tärkeänä. Jokainen pankkilainen viettää ”vaihto-oppilasviikon” toisessa konttorissa syksyn 2019 tai kevään 2020 aikana mahdollisuuksien mukaan. Työpareille ja erilaisille pienryhmille luodaan yhteiset käytännöt aktiivisen, avoimen viestinnän tukena. Viestinnässä hyödynnetään eri kanavia yhteisten käytäntöjen mukaisesti. Hyödynnettäviä työkaluja ovat sähköposti, Skype, Teams, Yammer, Intra jne. Integraation tueksi nimitetty viestintätyöryhmä edistää yhteisten työkalujen käyttöä. (Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä 25.6.2019.)

Yhteisen kulttuurin luomiseksi tehdään pelisäännöt siitä, miten uudessa pankissa toimitaan ja kaikkien tehtävä on noudattaa näitä sääntöjä. Pelisääntöjen luomiseen osal-

listuvat kaikki ja niistä tehdään ensimmäinen työversio työryhmän toimesta. Pelisääntö kiteytyvät lähtökohtaisesti yhteen kuvaan: yhteisten pelisääntöjen vastainen toiminta ei ole hyväksyttävää. Myynnin johtaja johtaa myyntiä ja substanssiosaamisen ylläpitovastuu on asiantuntijoilla. Palaverissa keskustellaan avoimesti ja palaverilla on selkeät tavoitteet ja selkeä agenda. Myynninjohtamisen kulttuuri lähtee pankin johdosta. (Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä 25.6.2019.)

Tavoitteena on itseohjautuvuus: Vastuu ja itsensä johtaminen kuuluu jokaiselle eli ”jos et osaa tehdä itse päätöstä, sparraa työkaverin kanssa ja tehkää yhdessä päätös”. Esimiehen ajankäyttö painottuu mahdollistamiseen ja jokainen ammattinen huolehtii aktiivisesti tiedon jakamisesta. Tiedon jakaminen ei ole vain esimiehen vastuuna ja jokainen osallistuu laajasti arjen tekemiseen kantaen siitä itse vastuun. Kenelläkään ei ole oikeutta ”mennä laput silmillä”. Sovituista käytännöistä pidetään kiinni (esimerkiksi palaverit ja pakollisten verkkokurssien suorittaminen). (Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä 25.6.2019.)

Pankki järjestää henkilöstölleen yhteisen työyhteisötaitojen työpajan uuden pankin ensimmäisenä toimintavuotena. Keskustelun herättäjiksi suunniteltiin Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmän toimesta seuraavia osa-alueita, jotka löytyvät myös tämän toimintatutkimuksen tietoperustasta. Tietoperustaan viitattu osa-alueiden yhteydessä.

- itsensä johtaminen ja vastuunottaminen (Pihlaja 2018, 11-12)
- yhteiset palaverit ovat oikea foorumi nostaa asioita esille (Juholin 2009, 154)
- yhdessä olemme enemmän: jokaisen mielipide on tärkeä, jotta saadaan erilaiset näkökulmat esille ja voidaan muodostaa yhteinen päätös – kunnioitetaan yhteistä päätöstä (Mönkkönen & Roos 2010, 16)
- kohtelen työtovereitani tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti – toisen kunnioittaminen (Erämetsä 2004, 65)
- Arjen palaute: Kehittävä kiitos (Erämetsä 2004, 243; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17, 27)
- Sisäinen asiakas pitää hoitaa samalla tavalla kuin ulkoinen asiakas (Hyppänen 2017)
- Oman toiminnan ja käyttäytymisen vaikutusten tiedostaminen -> ajattelun, asenteiden ja työssä käyttäytymisen muutostarpeet -> myönteiset vaikutukset

ilmapiiriin ja työssä jaksamiseen: Minkälaista energiaa haluat tuoda työpäivään tai -yhteisöön? Positiivinen ja negatiivinen energia tarttuu (Aarnikoivu 2008, 141).

Suunniteltaessa kaikkiin kolmeen konttoriin yhteneväiset palveluajat pyrittiin helpompiin työaikajärjestelyihin, vastaamaan asiakaskysyntään nykyistä paremmin ja parantamaan työpäiväkokemusta joustavien työaikojen muodossa. Työryhmän käytössä oli ajantasaista tilastotietoa aikavarauksien kohdistumisesta eri konttoreissa kevään 2019 ajalta ja tätä tietoa käytettiin aukioloaikoja mietittäessä. Konttoreilla oli aikaisempien, itsenäisten pankkien aikaan toisistaan poikkeavia aukiolo- ja palveluaikoja ja nämä päätettiin Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmän mielestä ehdottomasti yhtenäistää uudessa pankissa. Aiheesta käytiin kiivasta keskustelua, mutta lopulta päädyttiin yhteiseen mielipiteeseen.

Ajanvarausasiakkaat pääsevät asioimaan konttoreissa jo ennen normaalia aukioloaikaa niin, että esimerkiksi kello 9 on mahdollisuus varata neuvottelu-aika mihin tahansa konttoriin ja vastaavasti kello 17 pääsee asioimaan aikavarauksella esimerkiksi asuntolainasi-asioiden. Aamulla töihin tuleva, kello 9 asiakkaan vastaanottava pankkilainen voi lähteä töistä kello 16.30 jälkeen ja kello 17 tulevan asiakkaan vastaanottava pankkilainen taas tulee töihin myöhemmin ilta-asiakkaan takia. Rahoitusneuvottelijoilla on karkea työvuorolista parillisen tai parittoman viikon iltavuoroista ja kesäaikaan iltavuoroille on yleensä vähemmän tarvetta. Käytettävissä ollut tilastotieto toteutuneista aikavarauksista osoitti, että eri konttoreissa oli suuria eroja siinä, mitkä palveluajat olivat suosituimpia tai vastaavasti vähiten käytettyjä. Myös puhelinaikavaraukset ovat mahdollisia ja niitä käytetään esimerkiksi lainatarjousneuvotteluissa, kun asiakas on saanut hakemuksen jätettyään alustavan tarjouksen Paken toimesta ja lainahanketta jatketaan pankin neuvottelijan kanssa hankkeen edetessä esimerkiksi asuntokauppaa kohti ja neuvotellaan vielä lainan vakuuksista.

7.5.2 Uuden pankin palaveriaikataulujen suunnittelu

Palaverikäytännöt suunniteltiin yhdessä uuden pankin toiminnalle tarkoituksenmukaisesti. Palaverin sisältö sovitaan liiketoiminta-alueittain palaverikohtaisesti, vastuu palaverista on esimiehillä ja palaverin agenda varmistetaan myös viimeistään edellisenä päivänä. Myyntipalaverin tavoitteena on yhteisen draivin luominen ja työpäiväkokemuksen parantaminen. Tiimipalaverit pidetään joka toinen tiistai vuoroviikoin kaikille yhteisten pankkipalavereiden kanssa. Henkilö- ja yritysasiakasrahoitustiimit kokoontuvat viikoittain esimiesten vetovastuulla. Esimiehet kiertävät konttoreita, muut osallistuvat yhdessä Skypen tai Teamsin välityksellä. Tiimipalavereissa nostetaan ajankohtaiset teemat esiin ja pohditaan, miten niitä hyödynnetään asiakastapaamisissa. Myös tiimipalaverin agenda lukitaan viimeistään edellisenä päivänä. Ellei tiimipalaveriin ole riittävästi asiaa, se voidaan perua ja käyttää aika opiskeluun (esimerkiksi tallenteita ja verkkokursseja). (Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä 25.6.2019.)

Yhteisten ja tiimipalavereiden lisäksi pidetään kaksi kertaa viikossa konttorikohtainen Starttivartti (maksimissaan 15 minuuttia) ja starttivartin vetovastuu kiertää viikoittain muilla kuin esimiehillä. Starttivartti pidetään konttorissa kasvotusten ja niitä on ympäri vuoden. Maanantain startti on ”eteenpäin katsova”: onko aikavarauksia tarpeeksi, viikon aikavaraukset, mihin tarvitsen apua, missä on potentiaalia ja mitä tavoittelemme tällä viikolla. Perjantain viikkokatsaus summaa, miten onnistuimme tällä viikolla ja miltä näyttää seuraava viikko. Kaikille uuden pankin palaverikäytännöille luodaan yhdessä hyvät käytännöt, joista pidetään kiinni ja kehitetään niitä edelleen. Jos tulee muutoksia, niin niistä viestitään mahdollisimman hyvin etukäteen. (Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmä 25.6.2019.) Starttivartit on otettu käyttöön erityisesti päivittäispalveluiden tiimissä, jossa tilanteet vaihtuvat palveluiden luonteesta johtuen suhteellisen nopeasti ja niihin täytyy reagoida heti esimerkiksi pankkiturvallisuuden näkökulmasta. Muutoksista on tiedotettava ennen konttoreiden avaamista niin, että päivittäispalvelutiimin jäsenet ovat tietoisia menettelytavoista.

7.6 Vuorovaikutus ja palautteen antaminen

Toimintakulttuurin rakentamisen ensimmäisten kuukausien kokemuksia kartoitettiin tässä tutkimuksessa avoimien yksilöhaastattelujen avulla loka-joulukuussa 2019. Tutkijan tarkoituksena oli selvittää, kuinka eri integraatiotyöryhmissä mukana oleminen ja niissä suunnitellut toimintatavat eri työtehtävissä ovat toteutuneet ja kuinka yhdessä suunniteltuja tapoja on jalkautettu arkeen. Haastateltaviksi valittiin kymmenen pankkilaista, joista viisi osallistui myös Toimintamallit ja myynnin johtaminen-työryhmätyöskentelyyn, kuten tutkijakin. Viisi muuta haastateltavaa valittiin heidän työtehtäviensä ja muihin integraatiotyöryhmiin osallistumisensa vuoksi. Haastattelut tehtiin rauhoitetussa neuvottelutilassa ja ne nauhoitettiin iPhoneen Sanelin-apuohjelmalla. Varsinaisia haastattelukysymyksiä ei tutkijalla ollut, ainoastaan kysymykset siitä, kuinka uuden, yhteisen toimintakulttuurin luominen on alkanut ja minkälainen työpäiväkokemus haastateltavalla on tällä hetkellä. Tunnelma oli avoin ja haastateltavat erittäin hyvin mukana uuden toimintakulttuurin luomisessa. Haastattelumateriaalia kertyi 3 tuntia 10 minuuttia. Haastattelut litteroitiin propositiotasolla. Kirjallista materiaalia syntyi 6 A4-sivua 1-rivivälillä kirjoitettuna ja siitä poimittiin tutkimuksen teemoihin sopivat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Uudet työkaverit, laajempi palveluvalikoima konttoreissa ja osaamisen laajeneminen koettiin integraation parhaimmiksi elementeiksi. Valtaosa pankkilaisista haluaa haastatteluiden perusteella osallistua avoimesti uuden kulttuurin luomiseen myös jatkossa. Muista aikaisemmin integroituneista pankeista on saatu hyvää sparrausta uuden pankin arkeen. Mukanaolo Toimintamallit ja myynnin johtaminen-työryhmässä antoi haastatelluille kuvan siitä, että saadessaan itse suunnitella uusia toimintamalleja sitoutuu itse niihin parhaiten ja haluaa viedä malleja myös käytäntöön. Jo se, että saa sanoa mielipiteensä on palkitsevaa, vaikka oma ajatus ei toteutuisikaan.

Haastatteluissa ilmeni, että integraatiotyöryhmiä koettiin joidenkin haastateltujen mielestä olleen liikaa ja niiden toiminta tapahtui eri tahdissa. Aikaa kului hukkaan ja tuli sekaannusta eri ryhmien tehtävistä ja vastuista. Esimerkiksi viestintätyöryhmä keskittyi liikaa ulkoiseen markkinointiin ja sisäinen viestintä jäi viestintätyöryhmässä lähes käsittelemättä. Toisaalta pelkkä mukanaolo työryhmässä, vaikkakin vailla aktiivista osallistumista, antoi joillekin osallisuuden kokemuksen. Se, kuinka saadaan erilaiset

ihmiset mukaan muutoksiin ja sitoutumaan uudenlaiseen tekemiseen vaihtelee, mutta hitaammille täytyy antaa enemmän aikaa tottua uuteen. Tämä armollisuuden ja kollegan tsemppaamisen näkökulma tuli useissa haastatteluissa esiin.

Uuden pankin kahden ensimmäisen toimintaviikon jälkeen, kun pankit oli yhdistetty myös tietojärjestelmien osalta 13.9.2019, alkoivat toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmän suunnittelemat palaverit pyöriä hyvin. Esimiehet ottivat omat tiiminsä heti hyvin haltuunsa ja yhteiset toimintamallit otettiin aktiivisesti käyttöön. Vaikka palavereita on nykyisin paljon useammin kuin aikaisemmin, ne koetaan tiedon jakamisen ja sisäistämisen kannalta tärkeiksi. Erityisesti päivittäispalveluiden tiimissä koetaan uuden pankin tiimipalaverit tärkeiksi uusien käytänteiden sisäistämisen kannalta, kun tiimin uusi esimies myös huolehtii palaverimateriaalista ja sen läpikäynnistä. Päivittäispalveluissa pitää yhteiset asiat käsitellä pääosin aamuisin ennen konttoreiden avautumista. Muissa tiimeissä voidaan palaverit pitää työpäivän aikanakin.

Henkilörahoituksen tiimissä osoittautui uusi työpari erityisen tärkeäksi, koska omassa entisessä pankissa ei esimerkiksi jokin Paken palvelu ollut aikaisemmin käytössä lainkaan ja nyt se piti ottaa täysimääräisesti jokapäiväiseen käyttöön. Työparin kanssa voi aina vaihtaa ajatuksia ja kehittää toimintatapaa yhdessä edelleen. Lisäksi Intrasta löytyvä Rahoituksen asiantuntijan työtila osoittautui laajaksi ja hyvin käyttökelpoiseksi tietopankiksi ja sen täysimääräinen hyödyntäminen otettiin henkilörahoitustiimissä käyttöön. Uudistukset ja niiden käyttöönotto ovat vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen kentän keskiössä jatkuvasti.

Akaan konttorissa työskentelevät kokevat työmääränsä lisääntyneen eniten verrattuna kahteen muuhun konttoriin ja työtehtävät ovat hyvin erilaisia. Toisaalta taas Paken tarjoamat, keskitetyt palvelut koetaan turvallisiksi ja varmasti ajantasaisiksi ohjeistuksen osalta ja niitä käyttämällä ollaan ajassa kiinni. Uusi kulttuuri tarvittaisiin vielä vahvemmin työtehtävien jakaantumiseen oikeudenmukaisesti. Kaikki hakee vielä uomiin, työnkuvat ja se, mikä on yhteinen tapa toimia. Sähköiset kanavat (esimerkiksi sähköinen allekirjoituspalvelu minkä tahansa pankin verkkopalvelutunnuksilla internet-osoitteessa allekirjoitus.op.fi) ovat tätä päivää, nopeuttavat hankkeiden valmistumista sekä asiakkaan että pankin kannalta. Pankin työlistoille tulee paljon erilaista teh-

tävää ja niitä jakaessa täytyy miettiä, kenelle tehtävä kuuluu ja kuinka toisissa konttoreissa on aikaisemmin toimittu. Avoimin mielin ja omatoimisesti selviää työlistoistakin ja jatkuva vuorovaikutus kollegoiden kanssa on tässäkin tärkeää.

Esimiehet ovat liikkuneet konttoreissa sopimiensa aikataulujen mukaisesti ja ovat lisäksi tavattavissa Skypen kautta. Pankkilaisia on kannustettu liikkumaan eri konttoreissa omissa työtehtävissä ja tutustumaan uusiin työkavereihin. Toisessa konttorissa työskentelemiseen ei voida ketään pakottaa, mutta se on uudessa pankissa vahva suositus ja koettu avartavaksi kokemukseksi. Ajoittain konttoreissa on ollut haastetta vapaan työskentelypaikan löytämiseksi mutta kannettavat, henkilökohtaiset tietokoneet ja konttoreiden wlan-yhteydet mahdollistavat työn tekemisen joustavasti konttorin seinien sisältä löytyvistä paikoista, ellei tilanteeseen liity asiakkaan tapaamista kasvokkain. Outlook-kalenterivarausten käyttö on myös tullut pankkilaisille tutuksi oman työlistan rinnalla ja tärkeäksi tavaksi muistuttaa yhteisistä palavereista. Kalenteriin merkitty ja siellä hyväksytty palaveri estää aikavaraukset ajanvarausjärjestelmästä automaattisesti ja pankkilainen voi osallistua palaveriin kesken työpäivänkin.

Palautteen anto koetaan helpommaksi, kun työyhteisö on nyt suurempi ja kaikki ovat ikään kuin samassa tilanteessa muutosten keskellä. Avoimissa yksilöhaastatteluissa eri organisaatiotasojen välinen, jatkuva palautteenanto todettiin äärimmäisen tärkeäksi työssä jaksamisen ja siitä innostumisen lähteeksi. Kun saa kiitosta arjessa, on helpompi ottaa vastaan myös korjaavaa palautetta. Kun esimies ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun eikä korosta omaa asemaansa, tuntuu se arvostuksen osoitukselta ja antaa tunteen, että teemme näitä töitä yhdessä ja samaa tunnetta voi sitten siirtää kollegallekin.

Yhteisiä kokoontumisia on järjestetty useampia (esimerkiksi tutustumisviikonloppu maaliskuussa 2019 ennen integraatiota, illanvietto jalkapalloteeman ympärillä syyskuussa, vuoden 2020 strategian suunnittelu lokakuussa 2019 ja vuoden 2020 tavoitteiden julkistaminen tammikuussa 2020) ja lisäksi vapaamuotoista ohjelmaa, jossa tutustutaan uusiin työkavereihin paremmin ja uudet nimet saavat myös kasvot. Pankkiin perustettu Hupiklubi järjestää yhteisiä vapaa-ajan tilaisuuksia vaihtelevin teemoin.

Näitä molempia on luvassa jatkossakin. Pankin ylimmän johdon näkyminen kontto-reiden arjessa koetaan fiiliksen luomiseksi ja yhteishengen vahvistamiseksi hyvällä tavalla.

Tutkimuskysymyksiin siitä, kuinka vuorovaikutuksella ja palautteen antamisella voidaan edistää yritys- eli toimintakulttuurin kehittymistä työyhteisössä, vastattiin esimerkiksi osallistumalla eri integraatioryhmien toimintaan, tutustumalla monipuolisesti uusiin työkavereihin ja osallistumalla aktiivisesti keskusteluun tiimipalaverissa. Vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen tärkeys ja jatkuva esilläpito on päättymätön prosessi ja jokainen vastaa sen toteuttamisesta henkilökohtaisesti.

7.7 Itsensä johtaminen ja työn tuunaaminen

Tätä aihekokonaisuutta kartoitettiin uudessa pankissa marraskuussa 2019 esimerkiksi havainnoimalla OP:n Osuva-asiakkuudenhallintajärjestelmässä olevan Työlistatoiminnon hyväksikäyttöä pankkilaisten keskuudessa. Työlista on ikään kuin OP-ryhmän ja pankin sisäinen kalenteri ja tehtävälista, jossa työtehtävät ovat päivä- ja kellonaikajärjestyksessä ns. Aloittamatta-tilassa, asiakkaittain. Työtehtävät ja aikavaraukset kuitataan työlistalta suoritetuksi, kun ne on hoidettu tai esimerkiksi siirretty toisen henkilön tehtäväksi yhteisellä sopimuksella. Havainnointit nauhoitettiin tilanteissa käytyjen keskustelujen osalta, osallistujien luvalla tutkijan toimesta iPhoneen Sanelin-apuohjelmalla ja niistä saadut tiedot koottiin havainnointipäiväkirjaan. Työlistan käyttö on havainnoinnin perusteella hyvin eritasoista eri henkilöillä ja omat muistilaput ja kesken-eräisten töiden laatikot edelleen käytössä esimerkiksi rahoituksen työtehtävissä ja notariaattiosaston keskeneräisissä töissä (esim. perunkirjoitusten valmistelu ja niiden materiaalin kokoaminen). Toisaalta kaikkia työtehtäviä ei voi työlistalle laittaa, koska niihin ei suoranaisesti liity asiakkaan aikavarausta. Työlistan käytössä on erilaisia toimintatapoja ja työlistan käyttöä onkin vahvistettava, koska vain sitä kautta esimerkiksi asiakkaiden kanssa sovitut aikavaraukset ovat kaikkien nähtävissä ajanvarausjärjestelmästä. Työlistan käyttöön liittyviä toimintatapoja on tutkimuksen aikana jaettu eri tiimeissä juuri työn tuunaamisen näkökulmasta (luku 6.5 ja alaluku 6.5.1).

Tiimeillä on lisäksi käytössään monia eri Osuvan Työlistan tasoja. Lisäksi tiimeille on perustettu erilaisia sähköpostiosoitteita esimerkiksi taloyhtiöiden palvelutarpeita varten. Työlistojen monitasoisuus ja niiden erilainen priorisointi ilmenee hyvin esimerkiksi henkilörahoituksen tiimissä, jossa jokainen tiimin jäsen toimii vuorollaan koko työviikon ajan rahoituksen päivystäjänä ja hoitaa tiimin eri työlistoille tulevat työtehtävät joko itse tai eteenpäin oikeille henkilöille. Päivystäjällä ei ole omalla päivystysviikolla sovittuja aikavaroituksia, jotta hän pystyy hoitamaan tiimin työlistat tyhjiksi päivän päätteeksi. Päivystäjälle lisätään tehtäviä tarpeen mukaan ja jotakin töitä saataan jättää jatkossa pois. Vahvana suosituksena on laajemminkin, että toimimaton elementti jätetään pois tai korvataan uudella ja paremmalla. Tämä jatkuvan parantamisen periaate on toteutunut esimerkiksi henkilörahoituksen tiimissä hyvin ja se on myös jatkuvaa työn tuunaamista.

Itseään johtava pankkilainen osaa myös lopettaa työpäivänsä ajallaan ja päättää, että jatkaa tekemistä seuraavana päivänä. Oman jaksamisen, energian ja työn suunnittelun kannalta juuri itsensä johtaminen auttaa ajankäytön hallinnassa niin, että pakolliset työtehtävät tulevat ajallaan tehdyiksi riittävän hyvin. Rakentuvassa uudessa toimintakulttuurissa ilmenee vielä vanhoja toimintatapoja entisistä pankeista. Muutostilanteessa on inhimillistä takertua entisiin malleihin, kun pankkilainen kokee ne joskus nopeammaksi tavaksi saada jokin työ tehtyä. Joskus on esimerkiksi helpompaa tulostaa sähköpostin liitteenä tuleva asiakirja itselle, työpöydälle muun paperin joukkoon entiseen tapaan, vaikka se pitäisi uuden mallin mukaan tallentaa suoraan Asiakasdokumentteihin, kyseisen asiakkaan aikaisempien dokumenttien joukkoon ja käsitellä sitä ainoastaan sähköisenä asiakirjana. Sen jälkeen, kun asiakasdokumentteihin tallentaminen on muuttunut itselle automaattiseksi toimintatavaksi, on palkitsevaa huomata, kuinka tietotulvaa voi taas pieneltä osalta pitää järjestyksessä ja toisaalta ottaa asiakirjan dokumenteista tietokoneen näytölle, tarvittaessa uudelleen käsiteltäväksi. Työtehtävien jakaantumisessa tasaisesti eri henkilöille on myös jatkuvasti haastetta, mutta kunhan toimenkuvat vielä tarkentuvat päästään tässäkin tyydyttävämpään ratkaisuun ja parempaan työpäiväkokemukseen.

Toimintamallit ja myynnin johtaminen-työryhmän tavoitteena oli luoda uutta, parasta tapaa toimia ja valtuuttaa ihmisiä vahvasti ottamaan omaa vastuuta, huomioiden samalla myös työkavereita. Eräs haastateltu pankkilainen totesi, että kulttuuria luodaan

yhdessä puheilla, teoilla ja yhteiseen tavoitteeseen pyritään jatkuvasti. Yrityskulttuuri on niin suuri asia, että sitä on haastatellun mukaan vaikea konkretisoida, vaikka se on kaikessa läsnä. Muutoksessa turvaudutaan siihen, että kun monet asiat ovat vielä ilmassa ja hukassa, palataan helposti totuttuun malliin. Paras tapa toimia pitäisi ottaa käyttöön ja auttaa toisiakin, pitää asioita yllä, kannustaa ja muistuttaa kollegaa. Kulttuuri muokkaantuu koko ajan jatkossakin eikä se tule koskaan lopullisesti valmiiksi.

Tutkimuskysymykset itsensä johtamisen keinoista sekä työtehtävien ja -tapojen tuunaamisesta nousivat tutkimuksen loppuvaiheessa uuden, puolivuotiaan työyhteisön jatkuviksi haasteiksi, kun tutkimuksen tilaaja tutustui lähes valmiiseen tutkimusraporttiin. Opinnäytetyö yllätti tilaajaorganisaation laajuudellaan ja käyttökelpoisuudellaan. Toimintatutkimuksen tekijä sai jo alustavan kutsun vetää neljä pankin yhteistä aamupalaveria, joissa toimintatutkimuksen havainnot esitellään työkavereille ja luodaan pohja yhteisen, loppumattoman muutosmatkan jatkamiselle. Erityisesti tutkimuksen aikana tehtyjen yksilöhaastattelujen anti kiihkeimmän muutosprosessin aikaisista tunnoista kiinnosti tutkimuksen tilaajaa.

Aamupalavereiden aiheina tulevat olemaan 1) tutkijan havainnot OP Etelä-Pirkanmaan integraatiosta ja haastattelujen yhteenveto, 2) työpäiväkokemus ja meidän oma roolimme sen luojina, 3) yrityskulttuuri ja roolimme sen kehittäjinä ja 4) missä olemme menossa esimerkiksi kesäkuussa 2020, eli vastasiko tutkimushanke sille asetettuja odotuksia. Virallinen OP:n henkilöstötutkimus on tulossa keväällä 2020, mutta tämän tutkimuksen teemoilla voisi tehdä myös lyhyen kyselyn anonyymisti Forms-kyselyllä, OP Etelä-Pirkanmaan omilla painotuksilla ja toimintatutkimuksen viitekehksestä poimituilla osa-alueilla.

8 POHDINTA

Toimintatutkimus oli hyvä lähestymistapa tutkia kolmen pankin yhdistymisprosessia laadullisesti, koko uuden pankin henkilöstön näkökulmasta. Se, mistä pankkien yhdis-

tymisprosessissa oli henkilöstön kannalta kyse ja miten työpäiväkokemus vaihteli tutkimuksen eri vaiheissa, nousi tutkijalle hyvin esiin. Tutkimuksen lähes kahden vuoden aikaikkuna keväästä 2018 maaliskuulle 2020 oli sopiva ajanjakso sen toteutukselle. Tutkimusaihe tarkentui lopullisesti vasta keväällä 2019, kun toimintaansa suunnitelleen uuden pankin integraatiotyöryhmät aloittivat toimintansa ja tutkimuksen tekijä osallistui yhden, toiminnan kehittämisesä hyvin tärkeän integraatiotyöryhmän työskentelyyn. Pankki-integraatio varmistui maaliskuussa 2019, jonka jälkeen vasta alkoi uusien toimintamallien ja uuden yrityskulttuurin rakentaminen.

Yritys- eli toimintakulttuurin yhteinen kehittäminen on mahdollista toteuttaa, kun pankit yhdistyvät tutkimuksen kohteena olleen kolmen pankin integraation myötä eivätkä fuusion kautta. Fuusiossa iso aluepankki ottaa pienet pankit sisäänsä ja toimintatavat tulevat automaattisesti isommasta pankista, sen jo olemassa olevista toimintamalleista. Kehittämisessä käytettiin hyödyksi esimerkiksi olemassa olevaa tilastotietoa aikaisempien kolmen itsenäisen osuuspankin palveluiden käytöstä eri palvelukanavissa ja kehitystyössä oli mukana kaikkien integraatiossa mukana olleiden pankkien henkilökuntaa erilaisista työtehtävistä. Kehitys jatkuu toki edelleen ja siihen kannustetaan.

Kun kaikki ovat uudessa pankissa samassa tilanteessa, on palautteen antaminen helpompaa ja siinä molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. Erityisesti vuorovaikutuksellinen, vaikkapa omassa tiimipalaverissa annettu ja saatu palaute on hyödyllistä ja vartenotettavaa. Myös toisessa konttorissa työskenteleminen esimerkiksi yhtenä tai kahdena päivänä viikossa antaa tärkeitä oppimiskokemuksia toisaalta vierailijalle kuin myös konttorissa jatkuvasti työskentelevälle pankkilaisellekin. Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen on luontevaa, kun säännöt tehdään yhdessä ja myös pitkää työhistoriaa arvostetaan. Se, että alusta saakka kantaa vastuun omista tekemisistään uudessa pankissa on mahdollista, kun itsensä johtamiseen kannustetaan ja omaa ajankäytön suunnittelua tuetaan. Työajan seuranta Megaflex-sovelluksen kautta antaa mahdollisuuden esimerkiksi tehdä jonakin työpäivänä pidempään töitä ja taas toisena ajankohdana lähteä töistä aikaisemmin omien asioiden hoitoon, liukumaa hyödyntäen. Liukumien käyttö edellyttää kaikilta osapuolilta luottamusta, jatkuvaa vuorovaikutusta ja vastuuta yhteisestä tekemisestä.

Käytössä olevat toimitilat ovat ajoittain osoittautuneet riittämättömiksi, kun henkilöstöä liikkuu paikasta toiseen lähes päivittäin. Osa pankkilaisista tekee omien työtehtäviensä salliessa etätöitä kotoa käsin esimerkiksi yhden päivän viikossa. Lisäksi toisessa konttorissa pidetyn kasvokkaispalaverin jälkeen jäädytään usein samaan toimipisteeseen tekemään työpäivä loppuun. Itsensä johtaminen näkyy vahvasti tässäkin tavassa tehdä töitä. Vaikka kaikki eivät ilmestyisikään työpaikalle entiseen tyyliin heti aamulla voi kuitenkin luottaa siihen, että asiat hoituvat ja kollegan tavoittaa tarvittaessa puhelimitse, Skypen tai Teamsin kautta.

Kaikenlainen tiedottaminen ja toisaalta myös sähköpostin lisääntynyt käyttö kuormittavat pankkilaisia eri tavoin. Teams-alustalle on rakennettu viestintäryhmän toimista ryhmät eri liiketoiminta-alueiden tiedottamiseen ja palaveriaineistojen säilyttämiselle kansiot, mutta niiden käyttö on arjessa vielä alkutekijöissä ja tieto ajoittain hukassa. Samanaikaisesti OP Ryhmän intranet siirtyi Sharepoint-alustalle ja se muuttui logiikaltaan aikaisempaan intraan verrattuna täysin. Monenlaiset, samanaikaiset muutokset ovat nykypäivää eikä niihin voi läheskään aina itse vaikuttaa. Tutkimuksen teorialuvussa 6, alaluvussa 6.4.1 käsitelty resilienssi eli selviytymis- ja sopeutumiskyky osoittautui tutkimuksessa koko organisaation yhteiseksi kehityskohteeksi etenkin sisäisen viestinnän alueella. Siihen varmasti palataan jatkossakin.

Tutkimusaineiston laajuus osoittautui mielenkiintoisuudessaan hyvin haastavaksi, kun arjen tilanteet muuttuivat jatkuvasti ja uusia haastateltavia olisi löytynyt vielä monia. Saturaatio (aineiston kylläntyminen) ja jopa menetelmätriangulaatio (useiden tutkimusmenetelmien käyttö) toteutuivat aikaisempien, syksyn 2018 ryhmähaastatteluiden, silloisten henkilöstön määrällisten draivitutkimustulosten ja tuoreiden avointen yksilöhaastatteluiden laadullisten tulosten yhdistämisellä.

Haastattelujen nauhoittaminen, niiden propositiotason litterointi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen ja tekstien lukeminen moneen kertaan (sekä tarvittaessa vielä paluu alkuperäisiin nauhoitteisiin) olivat ehdoton edellytys tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusraportti luetettiin neljällä tutkimuksen eri vaiheissa haastatellulla henkilöllä vertaisarvioinnin saamiseksi. Tutkijan oma mukanaolo tutkittavan työyhteisön arjessa ja vapaa-ajan tilaisuuksissa antoi lisä-

maustetta pohdintaan ja kirjoittamiseen. Tutkimuksen aikana haastatelluilta informanteilta kysyttiin aina ehdottomasti lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja heille tähdennettiin, että kenenkään ilmaisemaa omaa mielipidettä ei voi raportin tekstistä hänen sanomakseen tunnistaa.

Uuden pankin tammikuussa 2020 valmistunut OP Pulssi eli tiivis henkilöstötutkimus marraskuulta 2019 (n=37, vastanneita 30 eli vastausprosentti 81,1 %) osoitti, että siinä mitatut OP Draivi, OP Johtaminen ja OP yhdessä tekeminen saivat erinomaiset arviot sekä OP Ryhmä- että osuuspankkitasolla. Tutkimuksen tiedot kerättiin 11 päivän aikana verkkokyselyllä.

OP Draivi-osion väittämät innostuneisuudesta, työn merkityksellisyydestä, energisoinumisesta, jatkuvasta uuden oppimisesta, itsenäisestä päätösvallasta ja mahdollisuuksista osallistua toiminnan kehittämiseen osoittivat tämän toimintatutkimuksen kanssa yhteneväistä onnistumista. OP Johtamisen esimiestehtävissä tapahtuva suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimaan kannustaminen, tulosten varmistaminen ja esimiehen tuki tavoitteiden saavuttamisessa antoi esimiehille suuntaa jatkoonkin. OP Yhdessä tekeminen tiimien avoimessa luottamuksen ilmapiirissä ja Yhteistyö yleensäkin on myös hyvällä tiellä jatkoa ajatellen.

Hyvä työpäiväkokemus nostettiin uudessa pankissa tärkeäksi kehityskohteeksi ja tuoreessa OP Pulssin -kyselyn Draivi-osiossa kysyttiinkin vastaajien mielestä tärkeintä asiaa, joka vaikuttaa tällä hetkellä (marraskuu 2019) työntekijäkokemukseen erityisen myönteisesti. Avoimissa vastauksissa mainittiin esimerkiksi ihanat työkaverit, itsessään mielenkiintoinen työ, joustava ja liukuva työaika, uuden yhteisen pankin luominen ja uusi esimies, joka on tehtäviensä tasalla ja tavoitettavissa. Työntekijäkokemuksen edelleen parantamisen elementeiksi mainittiin esimerkiksi entistä matalampi hierarkia, etätyö työtehtävien sallimassa laajuudessa, työnkuvien selkeyttäminen, töiden tasapuolinen jakaantuminen, henkilöstön työtaakan seuranta ja arvostus sekä toimivat työkalut.

Pehmeämmät, inhimilliset toimintatavat tuntuivat toimivan työpäiväkokemuksen vahvistamisessa parhaiten. Jatkossa voisi järjestää uuden pankin kehittämispäivässä esimerkiksi erilaisten temperamenttien testaamisen pienryhmissä. Temperamentin nopea

kehittäminen ei ole realistista, mutta pienet kokeilut tilanteen ja oman fiiliksen muuttamiseksi voivat toimia ilman ulkopuolista painostamista. Omaa tyyliä laajentaa ja vähentää oman tyylinsä ylilyöntejä. Jokaisessa on monta erilaista puolta ja paljon kätkeytyä taitoja ja osaamista, jotka nostetaan treenaamalla esiin. Samalla omat, persoonalliset rajat laajenevat ja itsetuntemus kehittyy. (Dunderfelt 2012, 173-176.)

Työterveyslaitos on vahvasti ajan hermolla ja on päivittänyt tässäkin tutkimuksessa kaksi vuotta sitten käytetyn Työyhteisötaitojen pikatestin (2018) Uudistumiskyky eli resilienssi-pikatestiksi (Työterveyslaitos 2020) ja sen voisi myös tehdä koko OP Etelä-Pirkanmaan työyhteisön kesken. Aikaisempi kirjallisesti täytettävä pikatesti on vaihtunut ZEF-Markkinointi ja tiedonkeruupohjaiseksi verkkokyselyksi. Uuden testin väittämässä on havaittavissa aikaisemman testin perusvire, mutta työyhteisön tilanteet on siinäkin päivitetty ja työpaikan jatkuvat muutokset ja niihin suhtautuminen avattu.

Opinnäytetyön valmistuessa on ilmeistä, että OP Etelä-Pirkanmaan henkilöstön yhteinen, suunnitelmallinen ja jatkuva yrityskulttuurin kehittäminen on huomattu myös pankin johdossa ja koko OP Ryhmässä laajemminkin, kun edelleen jatkuviin osuuspankkien integraatioissa kartoitetaan sen jo kokeneiden organisaatioiden toimintamalleja ja kokemuksia prosessien toteutuksesta ja eri vaiheista. Tätä opinnäytetyötä käytetään jatkossa myös muissa osuuspankki-integraatioissa dokumentoituna esimerkkinä siitä, kuinka osallistava kehittäminen mahdollistaa vahvemman sitoutumisen yhteiseen työpäiväkokemuksen parantamiseen. Vaikka kaikkea ei voi itse suoranaisesti päättää, voi aina vaikuttaa yhteisen mielipiteen ja toimintatavan muodostumiseen. Vuorovaikutus, jatkuva palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat avainasemassa tässäkin. Työn tuunaaminen jokaisen omissa tekemisen valinnoissa ja tiimien yhteisissä pohdinnoissa mahdollistaa energian suuntaamisen mielekkäämmiksi koettuihin tehtäviin ja herättää pohtimaan toisin tekemisen mahdollisuuksia. Tutkijan oma osuus tässä kehittämistyössä oli työn tilaajan mielestä vahva panostus yrityskulttuurin kehittämisen alkuvaiheisiin ja kehittämiseen myös jatkossa, yhteisöllisin menetelmin ja uutta luovana tulenkantajana.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Alma Talent Oy-verkkokirjat. Viitattu 4.12.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:2>.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Alma Talent Oy-verkkokirjat. Viitattu 20.10.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAXBBXATBFBCXIBA#kohta:3>.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent Oy-verkkokirjat. Viitattu 20.10.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/EACBJXCTEB#kohta:J\(\(c4\)RKYT\(\(c4\)\(\(20\)AVOIMUUELLA\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/EACBJXCTEB#kohta:J((c4)RKYT((c4)((20)AVOIMUUELLA((20))).
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Human Interest.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 6.11.2018. <https://kauppakamari-tieto-fi.lil-lukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017/6-tyopaiva-kokemus/?coll=7>
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.
- Deloitte Insights. 2017. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trends. Viitattu 15.10.2018. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>
- Deloitte Suomi. 2017. Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkoke-
musta. Lehdistötiedote. Viitattu 15.10.2018. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html>
- Dunderfelt, T. 2012. Tunnista temperamentit: väriä elämään ja itsetuntemukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Etelä-Pirkanmaan OP. 2020. OP Pulssi.
- Etelä-Pirkanmaan OP. 2019. Toimintamallit ja myynnin johtaminen -työryhmän lop-
puraportti 25.6.2019.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.

- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 1.2.2019. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan\(\(20\)asiakaskokemus](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan((20)asiakaskokemus).
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 5.1.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>
- Henttonen, E. & Lapointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Finanssiala. 2018. Finanssialan top five -osaamistarpeet. Top viidestä Top seitsemään. Viitattu 15.10.2018. <http://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx>
- Hyppänen, R. 2017. Työpäiväkokemus ratkaisee. Viitattu 21.5.2018. <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-tyopaivakokemus-ratkaisee/>
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Liettua: Balto print.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Jalonen, E. 2020. Voimavaroja tasapainoiseen (työ)elämään. Oivaltaen. Viitattu 26.1.2020. <https://oivaltaen.fi/resilienssi/>
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy. Viitattu 10.11.2018. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. Alma Talent Oy. Viitattu 14.12.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:1.\(\(20\)PALAUTTEEN\(\(20\)TEHT\(\(c4\)V\(\(c4\)T\(\(20\)JA\(\(20\)MAHDOLLISUUDET\(\(20\)\(:Palautetta\(\(20\)tarvitaan!\(\(20\)\(:Esimes\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)innostu\(\(20\)palautteen\(\(20\)mahdollisuuksista\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:1.((20)PALAUTTEEN((20)TEHT((c4)V((c4)T((20)JA((20)MAHDOLLISUUDET((20)(:Palautetta((20)tarvitaan!((20)(:Esimes((20)((2013)((20)innostu((20)palautteen((20)mahdollisuuksista((20)

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Tutkimussuuntauksia. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.10.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei. Opi uusi tapa ajatella. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.

Lavonen, T. 2017. Ajatusvoimaa arkeen-blogi. Viitattu 8.12.2019. <https://aikatra.wordpress.com/tag/vaikuttaminen/>

Leino, S. 2017. Millainen työpäiväkokemus, sellainen asiakaskokemus. Viitattu 30.11.2018. <https://eventolehti.fi/artikkelit/millainen-tyopaivakokemus-sellainen-asiakaskokemus>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Bisneskirjasto. Viitattu 26.12.2019. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/piste:t32](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/piste:t32)

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIpress.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP Akaan henkilöstötutkimukset 2017 ja 2018. Helsinki: Promenade Research. Viitattu 30.12.2018.

Osuuspankki. 2018. Intranet-sivut. Viitattu 25.10.2018.

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika: Näin johdat itseäsi. Helsinki: Atena Kustannus Oy.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.11.2018. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Avoin haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.12.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY pro

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.

Sinek, S. 2017. Actually, the Customer is Not Always Right. Viitattu 4.12.2018.
<https://www.youtube.com/watch?v=dknDYkk-ZDQ>

Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2019. Ideointimenetelmiä ryhmässä. Tuplatiimitekniikka. Viitattu 5.1.2020. http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/tuplatiimi.htm.

Suomisanakirja. 2018. Viitattu 24.10.2018. <https://www.suomisanakirja.fi/dialogi>

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Viitattu 5.11.2018. http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf

Talent Vectia Oy. 2018. Työntekijäkokemus 2020 -tutkimus. Viitattu 25.10.2018.
https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf?hsLang=fi&t=1527155204292

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

Työterveyslaitoksen www-sivut 2018. Viitattu 31.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>

Työterveyslaitoksen www-sivut 2018. Työyhteisötaitojen pikatesti. Viitattu 16.10.2018. https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoe yhteisoetaitojen-pikatesti/Tyoyhteisotaitojen_pikatesti-original.pdf

Työterveyslaitoksen www-sivut 2020. Viitattu 29.2.2020. Uudistumiskyky eli resilienssi-pikatesti. <https://www.ttl.fi/resilienssi-pikatesti/>

Walkama, P. 2018. Asiakas on aina oikeassa – miksi ei myös työntekijä? Viitattu 26.5.2018. <https://www.bonfire.fi/asiakas-on-aina-oikeassa-miksi-ei-myos-tyontekija/>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Åhman, H. 2014. Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. Viitattu 21.5.2018. <https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>

Haastattelukutsu ja Outlook-kalenterivaraus

Hei!

Opinnäytetyöni, jonka tavoitteena on hyvän Työpäiväkokemuksen kehittäminen OP Akaassa on siinä vaiheessa, että haastattelen kaikki työkaverit pienissä ryhmissä työpäiväkokemukseen vaikuttavien teemojen kautta.

Haastattelut tapahtuvat viikoilla 50 ja 51 ja saatan vielä haastatella jokusen yksinkin näiden teemahaastattelujen jälkeen. Nauhoitan haastattelut ja analysoin niiden sisällön tutkimukseeni. Kenenkään nimeä ei raportissani mainita eikä siitä voi muutenkaan toista tunnistaa.

Työpäiväkokemusta voi aina kehittää paremmaksi etenkin nyt, kun muutokset ovat uusi normaali ja esim. Keskitettyjen palveluiden käyttöönotto 1.3.2019 muuttaa varmasti jokaisen työpäivää jatkossa.

Kehittämisosion, jota nyt yhdessä teemme, tarkoituksena on muuttaa toimintatapojamme ja työkuultuuria esim. vastaanottamaan Paken tarjoamat taustatyöpalvelut ja vaikkapa kohtaamaan enemmän asiakkaitamme, kun peliaikaa jää toivottavasti lisää täällä konttorilla.

Olen valinnut hyvän työpäiväkokemuksen teemoiksi itsensä johtamisen, vuorovaikutuksen, palautteen antamisen ja työn tuunaamisen OP Akaassa. Haastattelukysymykset koskettavat näitä teemoja ja valmistelen ne tapaamiseemme, joka toivottavasti sopii teille kaikille.

Tässä määritelmiä noille teemoille:

Vuorovaikutus luo merkityksen olennaiselle tiedolle, jonka saatavuus ja vaihdanta ovat ihmisten tahdon ja toiminnan varassa. Tiedon ylitarjonta on lisännyt dialogin merkitystä, koska olennaisen tiedon merkitys ymmärretään vasta yhdessä, vuorovaikutuksen kautta. Asioista on keskusteltava yhdessä ja lisättävä ymmärtämystä tilanteista ruohonjuuritasolla, käytännön arjessa. (Juholin)

Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on monia syitä. Yksi syy on jatkuva kiire ja toinen on työympäristön nopea muuttuminen sekä joustavuuden ja jatkuvan uudistumisen kyvyn edellyttäminen. Jatkuva uudistuminen ei ole kaikille helppoa ja itsensä johtaminen onkin yhä tärkeämpää oman jaksamisen ylläpitämisen kannalta. (Sydänmaanlakka)

Työn tuunaus voi kohdistua kolmeen eri ulottuvuuteen: työtehtäviin, työhön liittyviin vuorovaikutussuhteisiin ja työntekijän omaan suhtautumiseen työhönsä. Työtehtäviä voi tuunata vaikuttamalla niiden määrään, laatuun tai laajuuteen ja omaa energiaa voi suunnata mielekkäämmiksi koettuihin tehtäviin ja vähentää muihin tehtäviin käytettävää aikaa. (Henttonen & Lapointe)

Tapaan antaa palautetta ja tulkintoihin palautteesta vaikuttavat palautteen antajan ja vastaanottajan suhde ja toimintaympäristö laajemminkin. Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee joka suuntaan esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Samoin työntekijät antavat toisilleen palautetta. Ilman palautetta ei kukaan kehity tai muuta toimintatapojaan. (Aarnikoivu)

Jos sinulla herää kysyttävää ennen haastattelua, laita vaikka sähköpostia työmeiliini, luen sitä myös kotona. Ellei ehdottamani ajankohta sovi, niin vaihdetaan se toiseen.

Kiitos avustasi jo etukäteen.

Anna-Maija

Ystävällisin terveisin

Anna-Maija Kurki
Asiakkuusasiantuntija
OP Akaa

LIITE 2

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSIÄ PARANTAMISEKSI OP AKAASSA

TYÖPÄIVÄKOKEMUKSEN

1. VUOROVAIKUTUS

Miten koet, että tiedon ylitarjonta saataisiin työyhteisössämme paremmin aisoihin?

Miten keskustelemalla kaksin tai ryhmässä voidaan vahvistaa uusien asioiden yhteisten merkitysten luomista?

Millainen on oma vastuusi vuorovaikutustilanteissa, esim. palaverissa tai työpäivän aikana kollegan kanssa keskustellessasi?

Miten muuttaisit nykyisiä palavereita?

Mitä tarvitaan, että vuoropuhelu meillä onnistuu paremmin?

Miten toimin toisten kanssa? Kuinka kuuntelen kollegaani vuorovaikutustilanteessa?

2. PALAUTTEEN ANTAMINEN

Mitä palautteen antaminen täällä omassa työssä sinulle tarkoittaa ja mitä se merkitsee?

Miten koet oman työpanoksesi työyhteisön kokonaisuudessa?

Millaista palautetta ja kuinka säännöllisesti annat kollegoille? Entä esimiehelle? Kuinka sitä voitaisiin meillä harjoitella?

Mitä ovat pahimmat palautteen antamisen esteet?

Miksi oman käyttäytymisen muuttaminen on joskus vaikeaa?

Voisitko sitoutua harjoittelemaan palautteen antoa valitsemasi palauteparin kanssa ja kertomaan siitä tätä tutkimusta varten? Mitkä olisivat palautteen suurimpia hyötyjä sekä sinulle itsellesi että tiimille ja koko työyhteisölle?

3. ITSENSÄ JOHTAMINEN

Mitä itsensä johtaminen sinulle tarkoittaa?

Miksi itsensä johtaminen on tärkeää?

Millaista tukea ja ohjausta yleisesti tarvitset saavuttaaksesi tavoitteesi?

Kuinka saat onnistumisen kokemuksia laajentamalla mukavuusalueitasi? Miltä epä-mukavuusalueen pienentäminen tuntuu

Kuinka helposti avaat suusi ja pohdit ääneen, mitä haluaisit tai tarvitsisit ja mikä mieltäsi askarruttaa?

Miten motivoitunut? Onko elämäsi painopisteenä menneisyys, nykyhetki vai tulevaisuus

Miten suunnittelet tulevaisuutta, entä tietoinen läsnäolo nykyhetkessä?

Hyvän joukkuepelin merkitys?

4. TYÖN TUUNAAMINEN

Tuttu helvetti on parempi kuin uusi taivas (Tarja Jabe 2015) Mitä tämä väite tuo sinulle mieleen?

Miten voisit lisätä vaihtelua omaan työhön?

Miten voisit itse tuunata omia työtehtäviäsi, niihin liittyviä vuorovaikutussuhteita ja omaa suhtautumistasi työhön? Millainen koulutus tukisi sinua parhaiten?

Olisiko työkaverilla jokin työtapa, jota voisit lainata?

Miltä kuulostaisi työympäristön vaihtaminen tai töiden tekeminen eri järjestyksessä?

LIITE 3

AAMUPALAVERIMATERIAALI ERILAISISTA TEMPERAMENTEISTA TYÖPAIKALLA

Dia 1

Tunnista temperamentit

Erilaiset tyypit työpaikalla (Tony Dunderfelt 2012)

Anna-Maija Kurki 26.2.2019

Dia 2

Persoonallisuus

- **Persoonallisuus:** Ihmisen fyysinen, sosiaalinen, psyykinen ja henkinen kokonaisuus, eli monta minuuttia samassa persoonassa
- **Fyysinen minä:** kaikki aineellinen, käsin kosketettava, laiteilla mitattava ja tutkittava
- **Rooliminä:** erilaisissa sosiaalisissa ympyröissä 6-10 eri roolia (ammatti, äiti, vaimo, sisar, yhdistyksen sihteeri...) ja on täysin luonnollista muokata omaa toimintaansa sen mukaan, missä sosiaalisissa yhteyksissä liikkuu
- **Kulttuuriminä:** suomalaisuus, karjalaisuus, kaupunkilaisuus, kyläkulttuuri, harrastusryhmät, alakulttuurit – merkitys persoonallisuudelle voi olla todella merkittävä
- **Kasvatettu minä:** vanhemmat, kasvatusympäristö, koulut, kaveriporukat, lähisuku – tiedot, taidot, aatteelliset ja moraaliset opit, lapsuus ja nuoruus vaikuttavat kauskartoitesti persoonallisuuden muodostumiseen
- **Ydinminä:** Yksilöllisyys, aikuisena vapaa tekemään itsenäisiä valintoja ja kantamaan niistä vastuun – katsoo ja havainnoi itseään ja tekee toisin kuin esim. temperamentti, kasvatettu minä tai yleinen mielipide ehdottaa

Dia 3

Temperamentti

- Tyyli ja tapa, jolla reagoimme vallitseviin olosuhteisiin ja havaittuihin tapahtumiin
- Sisäinen, psyykinen reaktio, liittyy läheisesti ihmisen biologisiin toimintoihin
- Perustuu hermo- ja sisäeritysjärjestelmän toimintaan, synnynnäinen ominaisuus – ilmaiseminen voi muuttua tilanteen mukaan, esim. kotona/ töissä ja reaktiot ohjattavissa tiettyyn pisteeseen asti
- Ilmenee puheena, toimintana, eleinä, ilmeinä, äänensävynä
- Omalla ydinminällä voi havaita omat temperamentireaktiot ja käyttäytymisen ja tietoisesti pyrkiä hiomaan tai muuttamaan niitä
- Vilkas suomalainen on erilainen kuin vilkas italialainen: erilainen kulttuuriminä

Dia 4

Ekstroversio ja introversio (Carl Gustav Jung)

- Ekstroversio: kiinnostus ulkoista objekteja kohtaan, tapahtumien huomiointi, reaktioherkkyys, halua vaikuttaa tapahtumiin ja tulla vaikutetuksi. Tarve mennä mukaan, panna asioita liikkeelle, kestää menoa ja meininkiä ja nauttii siitä. Maailma on jatkuvasti avoinna, on tärkeää tavata ystäviä ja tuttavuuksia. Tärkeää, mitä itse näyttää ja taipumus tehdä itsestä numeroa. Sisäinen maailma määräytyy oman itsen ulkopuolelta, eiä muiden ihmisten kanssa ja kautta. Ellei ole liian hosuva, esiin pyrkivä tai pinnallinen, on todella arvokas yhteisön jäsen
- Introversio: välttää ulkoista objekta, säilyttää välimatkan tapahtumiin, suuressa joukossa yksinäinen ja hukassa. Pitää parhaat puolet itsellään ja tekee paljon työtä salatakseen ne. Vaikea luottaa muihin, itsepäinen, kärsii usein itseluottamuksen puutteesta – kateellinen. Nauttii itsensä kanssa olemisesta, työskentelee omista lähtökohdistaan, omasta aloitteestaan, omalla tavallaan. Antaa panoksensa yhteisön elämään hiljaisuuden etsimän kautta
- Erot voivat polarisoidua eli vahvistua esim. kiireessä tai henkilöiden välisessä kilpailutilanteessa ja jokaisen pitäisi käyttää joustavasti molempia tyyliä, joita on meissä kaikissa. Kun tunnistamme molemmat tyyliä itsessämme, hyväksymme ne myös toisissamme.

Dia 5

Neljä väriä



Dia 6

Sininen

- Rauhallisuus, viileys, selkeys
- Kylmyys, unettavuus, kaukaisuus
- Etäisyys, pidättyvyys, harkittu tyylikkyys
- Tunteissaan introvertti, omalla tavallaan voimakastahtoinen
- Omimmillaan ajattelun piirissä: tutkii, analysoi, yrittää ymmärtää, etsii perusteita, yhdistää, vertailee, rakentaa toimivan kokonaiskuvan ennen työhön ryhtymistä
- Ihanteet korkealla, pyrkii täydellisyyteen ja rikeettömyyteen –joutuu usein pettymään itseensä ja muihin
- Heikot puolet: epäkäytännöllisyys, pessimismi, negatiivisuus, liian kriittinen suhtautuminen ihmisiin ja asioihin
- Vuorovaikutuksessa muita kontrolloiva ja virheitä ”kyttävä”

Dia 7

Punainen

- Lämmin, hehkeä, aistillinen, ulospäin loimuva
- Kuumuus, vaara, polko
- Ulospäin suuntautunut, voimakastahtoinen, ei välttämättä puhu paljon mutta äänensävyysään suorautta, pontevuutta ja jämäpöyttä, puhe kuuluu eikä kaihda ronskeja ilmaisuja
- Elämä on täynnä tehtäviä suoritettavaksi, projekteja täytäntöönpantavaksi
- Valpas, energinen, reilu ja rempseä, seurassa aloitteentekijä ja huomion keskipiste
- Ajattelussaan käytännöllinen ja ajattelee vain tietyn tehtävän verran, kääntää teorian käytännöksi – konservatiivinen ja iittävä tuoden esin itsestään selviä faktoja
- Tunneilmaisu suoraa, ilmaiset voimakkaita: puhutaan siitä, mikä on totta
- Tahtominen läpi harmaan kiven: ehtymätön energia, antautuminen tehtävälle, rehellisyys, rohkeus, voimakastahtoisuus – johtaja, ilmoittaja, vetojuhta
- Herkästi loukkaantuva, itsekseenäinen, itsesäälin taipuvainen, toisista piittaamaton, aggressiivinen häirikö: jyräjä, pompottaja, akkivaara, tyranni

Dia 8

Keltainen

- Olemukseltaan aktiivinen, säteilee ja valaisee
- Kirkkaan keltainen luo iloisen tunnelman, oranssin keltainen lämmittää, vihertävän keltainen virkistää
- Kanavoit energiansa puheilmaisuun ja yhteyden rakentamiseen toisten kanssa: hyvätahtoinen ihmisläheisyys
- Ajattelussaan liikkuva ja mielikuvituskeskeinen, alit ympäristön tapahtumille ja esin tuleville tuntemuksille
- Vaikea perustella oma kanta loogisen järjestelmällisesti
- Tunneilmaisu tärkeää, tunteet rikkaita ja vivahteikkaita: elämän tarkoitus on eläminen
- Tekeminen sujuu tyylillä, ei aina loppuun saakka eikä pikkutarkasti: vastuuntuntoinen suorittaja tai herkästi muuttava tuislivi
- Sosiaalisuus, yhteyden luominen ja ylläpitäminen, optimistisuus, eläytymiskyky, spontaanisuus, valvattomuus arkisessa toiminnassa, idearikkaus, mielikuvitusallisuus
- Vaikeuksien ja elämän työrien asioiden kietäminen, energian hajoaminen liian monen projektin, tunteiden heittelemisen ääripästä toiseen, alttius kaikille vaikutteille, vaikeus pysyä aikatauluissa, vaikeus sanoa ei tai vaikeus saada asiat vietyä loppuun asti
- Esintyjä, PR-ihminen, sovitteija, auttaja, valloittava ja iloinen seuralainen
- Touhottaja, hössö, kevytkenäinen sulisuus, mytomaani (oikea ja väärä, tosi ja kuvitelu hämartyvät)

Dia 9

Vihreä

- Luonnon oma väri, elämänläheinen, elinvoimainen, omalla tavallaan rauhoittava, tasapainottaa ääripäitä ja yhdistää sinisen ja keltaisen
- Ei niin voimakastahtoinen, päättäväinen, itsepäinen ja periaatteellinen kuin sininen
- Seuraa maailmaa kiinnostuneena mutta ei niin inspiroituneesti kuin keltainen, toimii kun on syytä toimia tai kun joku pyytää, mutta ei samalla intensiteetillä kuin punainen
- Ajattelussaan huolellinen, haluaa pitää asiat yksinkertaisina, maanläheisinä ja ihmisläheisinä, nauttii keskustelusta pienessä piirissä
- Kannattaa perinteisiä arvoja eikä ole hanakka ideoimaan uusia asioita hyvin toimivien tilalle – ei lähde kokeilemaan uusia toimintatapoja, jos vanhat tuntuvat hyvältä
- Tunteet lämpimä, aitoja, syväisiä, kokee asiat empaattisesti, hillitty ilmaisu: jopa varautunut ja estynyt, tahtominen vakasta, mutta toiminta tietyllä tavalla laiskaa ja saamatonta
- Hoitaa työnsä tunnollisesti: parhaimmillaan diplomaattina, kuuntelijana, äitinä –parhaimmillaan ryhmän hyvä henki, jolle voi mennä koska tahansa juttelemaan vaivoistaan ja ongelmistaan
- Sympaattinen ja hyvä työporukan jäsen, josta voi kehittyä nyrny tai saamaton löysäilijä, muutostavastantainen halli väliä -tyyppi

Dia 10

Lisää väriä elämään

- **Turkoosi (sini-vihreä):** rauhallinen, sisäänpäin kääntynyt, auttaa ja tukee muita mielellään ja tekee työnsä tunnollisesti –voimakastahtoisuus yhdistettynä diplomaattia. Enemmän sininen on taipuvainen melankoliaan, vihreä on epävarma itsestään ja taidoistaan. Turkoosi kokeilee yleensä muitakin tyyliä elämänsä aikana.
- **Oranssi (Puna-keltainen):** ulospäin suuntautunut, persoonallisuudessa yhdistyy tietty kiivaus, impulsiivisuus ja kiinnostus ihmisiin ja elämänläheisiin asioihin. Huumorintajuinen, arvostaa mukavaa ja reilua kanssakäymistä. Monessa mukana ja taipumus kasata liikaa töitä itselleen. Työväsymys näkyy kasvoissa ja olemuksessa, mutta tahtoa on vaikea hidastaa. Väsyminen, kiireessä puolitiehen jääneet asiat ja lähi-ihmissuhteiden hoitamattomuus usein harmeina.

Dia 11

Lisää väriä elämään

- **Violetti (sini-punainen):** voimakastahtoinen, päämäärät ja ihanteet selvillä, hallitsee suuria kokonaisuuksia, haluaa olla perusteellinen ja arvostaa tietoa ja taitoa. Itsevarma, havittelee menestymistä ja saavuttaaakin sitä. Ei jaksa eikä ehdi eläytyä muiden kokemuksiin eikä suo tilaa spontaaneille tunteille tai uusille yllättäville käännteille.
- **Keltavihreä:** sympaattinen henkilö, saa paljon ihailijoita ja ystäviä. Innostaa muita esimerkillään, ihmisläheisiä, arvostavat harmoniaa ja yhdessäoloa, jossa kukaan ei määrää miten muiden pitäisi toimia tai ajatella. Voi olla liiankin pehmeä ja toverillinen ja joutua muiden tallottavaksi.

Dia 12

Tyytit kohtaavat työpaikalla

- **Keltaisen kohtaaminen:** ulospäin suuntautunut keltainen on ystävällinen, tehokas työssään, humoristinen mitä parhain työryhmän jäsen. Tiukoissa tilanteissa pyrkii keventämään ilmapiiriä paneutumatta asiaan tilanteen vaatimalla vakavuudella. Saattaa painaa kaasua ja ohjata tilanteen sivupolulle. Reaktio pirskahtee esiin...
- **Keltainen arvostaa** empaattisuutta, ystävällisyyttä, inhimillisyyttä, avoimuutta ja erillisyyden hyväksyntää, luontevuutta ja spontaanisuutta, luovuutta, mielikuvitusta, draamatiikan tajuja, luotettavuutta ja kokemusten jakamista
- **Keltaista ärsyttävät:** teeskentely, teennäisyys, mielistely, niuhottaminen ja komenteleminen, saamattomuus ja uusavuttomuus, välinpitämättömyys ja oman edun tavoittelu

Dia 13

Tyytit kohtaavat työpaikalla

- **Vihreän kohtaaminen:** vihreä on perusluonteeltaan rauhallinen ja harkitseva, ihmissuhteissaan hyvin lojaili ja tekee työnsä tasaisen varmasti. Mitä enemmän vihreässä on sinistä, sitä enemmän hän ottaa ja saa toteutettavia, joissa vaaditaan perusteellisuutta, hiijaista puurtamista tai ystävällistä ja asiallista asiakaspalvelua. Muut hakeutuvat hänen luokseen, kun haluavat jutella luottamuksellisesti omista henk. koht. asioistaan.
- Jos vihreässä on annos keltaista, ihminen on enemmän ulospäin suuntautunut, kantaa ottava ja kontakteja hakeva
- **Vihreä arvostaa:** avoimuutta ja rehellisyyttä, myönteisyyttä ja huumorintajuja, luotettavuutta ja vakaita vastuuntuntoa, tasa-arvoisuutta ja loukkaamattomuutta, asiallisuutta ja aitoutta
- **Vihreää ärsyttävät:** irraaminen ja toisen hyväksikäyttö, ylimielisyys ja kaikkietävät päällepäsmarit, epäoikeudenmukaisuus ja epärehellisyys, liika utelaisuus, hössötys ja keskeyttäminen, epäreilu nimitytely ja kuppikunnat

Dia 14

Tyytit kohtaavat työpaikalla

- **Punaisen kohtaaminen:** osallistuu keskusteluihin, tarttuu tehtäviin ja osaa esittää asiansa selkeästi, tarmokas ja ehtymättömästi energinen, pelkkä olemus inspiroi muita ihmisiä
- Paljon kunnianhimoa ja johtaja-aineksia, aiheuttaa helposti henkilökemiallisia reaktioita muissa ihmisissä
- **Punainen arvostaa:** rehellisyyttä, luotettavuutta, sopimusten pitämistä, sujuvaa järjestelmällisyyttä, uudistushalua ja oma-aloitteisuutta, energisyyttä ja tekemistä, oikeudenmukaisuutta
- **Punasta ärsyttävät:** turha pohtiminen, jaarittelu ja päättämättömyys, ahneus, itsekkyyys, velttos, kaavoihin juuttuminen, pessimismi ja huumorintajuttomuus, särmättömyys

Dia 15

Tyytit kohtaavat työpaikalla

- **Sinisen kohtaaminen:** luonteessa on peruskaipuu, että asioiden tulisi sujua niin, että kaikki olisivat tyytyväisiä – parhain työryhmän jäsen, tahtoo suunnitella toimintaa ja edistää ihmisten välistä yhteistyötä
- **Sininen arvostaa:** asiallista keskustelutaitoa ja yhteistyökykyä, pikkutarkkuutta, luotettavuutta ja aitoa läsnäoloa, sopimusten pitämistä ja suunnitelmallisuutta, pitkän aikavälin tavoitteellisuutta ja henkisyttä
- **Sinistä ärsyttävät:** hyökkäävyys ja tilanteen hallitseminen, kierous ja epärehellisyys, hätäisyys, hössötys ja epätarkkuus, vastuuntunnottomuus ja itsekkyyys, pinnallisuus ja kesken jääneet asiat

Dia 19

Kiitos 😊

